



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

*Διπλωματική Εργασία*

**ΠΩΣ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΗΝ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

της

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑΣ**

Του Στεφάνου

ΑΕΜ: mba17039

Υπεύθυνος Καθηγητής: Φώτης Βούζας

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2018

## Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου πάνω στο μεταπτυχιακό της Διοίκησης Επιχειρήσεων, το οποίο αποτελούσε έναν ακαδημαϊκό μου στόχο. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν σε αυτή την εμπειρία που μου προσέφερε και με δίδαξε πληθώρα πραγμάτων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φώτη Βούζα για τη βοήθεια και κατανόηση που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας. Η αρωγή του ήταν πολύτιμη και χωρίς το ενδιαφέρον και τις γνώσεις του θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της εργασίας.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω τους γονείς μου Στέφανο και Ευγενία για την αμέριστη αγάπη, συμπαράσταση και υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας αλλά και του μεταπτυχιακού προγράμματος συνολικά.

Τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να την αφιερώσω στην αδερφή μου Υπατία, που έχει συμβάλει καθηλωτικά στην εξέλιξη μου τόσο ακαδημαϊκά όσο και προσωπικά με τη στήριξη και την εμπιστοσύνη που δείχνει στο πρόσωπο μου και αποτελεί για μένα πρότυπο επαγγελματία και ανθρώπου.

## Περίληψη

*Σκοπός:* Στόχος είναι να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού μπορούν μέσω της ποιότητας να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο θέμα εξετάζεται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα οι εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια έχουν τη δυνατότητα μέσω της άσκησης εποπτείας και εφαρμογής πρακτικών ποιότητας να οδηγήσουν τελικά σε καλύτερη απόδοση τους εργαζόμενους λόγω του αισθήματος ικανοποίησης που νιώθουν από την εργασία τους.

*Μεθοδολογία:* Αρχικά, γίνεται μια εισαγωγή στο επιλεγμένο θέμα, παρουσιάζονται οι τρεις κύριες θεματικές τις οποίες επιχειρεί η γράφουσα να καλύψει, δηλαδή τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού, η ποιότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων υπό τη σκοπιά των τρόπων επίτευξής της. Γίνεται εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Η μελέτη εστιάζει κυρίως στην πτυχή της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των εργαζομένων και της απόδοσης που επιδεικνύουν ως συνέπεια της εφαρμογής ποιοτικών εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, εντοπίζεται ένα ερευνητικό κενό κυρίως όσον αφορά τον κατασκευαστικό κλάδο και τους τρόπους αξιοποίησης της ποιότητας για επίτευξη αύξησης της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος, καταγράφονται οι υποθέσεις της έρευνας, τα αίτια επιλογής της μεθόδου του ερωτηματολογίου, η δομή και η μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης με την χρήση του Microsoft Excel και του SPSS 24.0.

*Αποτελέσματα:* Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εξεταζόμενων ερωτημάτων που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά με τη μεταβλητή της ποιότητας τόσο ως προς την εφαρμογή προτύπου ISO στην εξεταζόμενη τεχνική εταιρία όσο και στην προτίμηση εφαρμογής κάποιου προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI). Δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για την σύνδεση της ποιότητας με την αποδοτικότητα των εργαζομένων στην πλειοψηφία των εξεταζόμενων ερωτημάτων του ερωτηματολογίου.

*Συμπεράσματα:* Η υπόθεση της έρευνας ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ποιότητα αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων επιβεβαιώνεται από τους στατιστικούς ελέγχους της παρούσας έρευνας. Αντίθετα, η υπόθεση ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ποιότητα παρουσιάζεται αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων δεν επιβεβαιώνεται και χρήζει περαιτέρω έρευνας και μελέτης.

## Abstract

*Purpose:* The purpose of this thesis is to examine how human resources tools can influence the employees' satisfaction through quality. This issue is being considered both on a theoretical and a practical level. Human resources tools, such as training and seminars, have the ability, through supervising and implementing quality practices, to ultimately lead employees to better performance due to the sense of satisfaction they gain from their work.

*Methodology:* Initially, an introduction to the chosen subject is made. The three main themes the writer tries to cover, namely the human resources tools, the quality and the satisfaction of the employees in terms of ways of achieving it, are presented. There is an extensive bibliographic review of the factors affecting employee satisfaction and performance. The study focuses mainly on the aspect of service quality, employee satisfaction and performance as a consequence of the implementation of quality human resources tools. Then, the research gap is identified, particularly in the construction sector and in the way quality is used in order to achieve employee satisfaction and performance. Finally, the assumptions of the survey, the reasons for choosing the questionnaire method, the structure and statistical analysis methodology using Microsoft Excel and SPSS 24.0 are recorded.

*Results:* The results of the survey show that the majority of the employee satisfaction questions are statistically significant compared to the quality variable, both in terms of applying the ISO standard to the technical firm in question and in the preference for applying a standard of continuous improvement (CI). There are no statistically significant results for the relationship between quality and employees' efficiency in the majority of the questions in the shared questionnaire.

*Conclusions:* The assumption of the survey that enterprises applying quality increase employee satisfaction is confirmed by the statistical tools applied for this survey. On the contrary, the assumption that companies applying quality show an increase in employee efficiency is not confirmed and needs further research and study.

## Πίνακας περιεχομένων

### Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 3 1 Φύλο ερωτηθέντων .....	39
Γράφημα 3 2 Τμήμα εργασίας .....	40
Γράφημα 4 1 Ερώτημα Β1 .....	42
Γράφημα 4 2 Ερώτημα Β2 .....	43
Γράφημα 4 3 Ερώτημα Β3 .....	43
Γράφημα 4 4 Ερώτημα Β4 .....	44
Γράφημα 4 5 Ερώτημα Β5 .....	44
Γράφημα 4 6 Ερώτημα Β6 .....	45
Γράφημα 4 7 Ερώτημα Β7 .....	46
Γράφημα 4 8 Ερώτημα Β8 .....	47
Γράφημα 4 9 Ερώτημα Β9 .....	48
Γράφημα 4 10 Ερώτημα Β10 .....	48
Γράφημα 4 11 Ερώτημα Β11 .....	49
Γράφημα 4 12 Ερώτημα Β12 .....	50
Γράφημα 4 13 Ερώτημα Β13 .....	51
Γράφημα 4 14 Ερώτημα Β14 .....	52
Γράφημα 4 15 Ερώτημα Β15 .....	53
Γράφημα 4 16 Ερώτημα Β16 .....	53
Γράφημα 4 17 Ερώτημα Β17 .....	54
Γράφημα 4 18 Ερώτημα Β18 .....	55
Γράφημα 4 19 Ερώτημα Β19 .....	56
Γράφημα 4 20 Ερώτημα Β20 .....	56
Γράφημα 4 21 Ερώτημα Γ1 .....	57
Γράφημα 4 22 Ερώτημα Γ2 .....	57
Γράφημα 4 23 Ερώτημα Γ3 .....	58
Γράφημα 4 24 Ερώτημα Γ4 .....	59
Γράφημα 4 25 Ερώτημα Γ5 .....	59
Γράφημα 4 26 Ερώτημα Γ6 .....	60
Γράφημα 4 27 Ερώτημα Γ7 .....	61
Γράφημα 4 28 Ερώτημα Δ1 .....	62
Γράφημα 4 29 Ερώτημα Δ2 .....	62
Γράφημα 4 30 Ερώτημα Δ3 .....	63
Γράφημα 4 31 Ερώτημα Δ4 .....	64
Γράφημα 4 32 Ερώτημα Δ5 .....	64
Γράφημα 4 33 Ερώτημα Εα1 .....	65
Γράφημα 4 34 Ερώτημα Εα2 .....	66
Γράφημα 4 35 Ερώτημα Εα3 .....	66
Γράφημα 4 36 Ερώτημα Εα4 .....	67
Γράφημα 4 37 Ερώτημα Εβ1 .....	68

Γράφημα 4 38 Ερώτημα Εβ2 .....	69
Γράφημα 4 39 Ερώτημα Εβ3 .....	69
Γράφημα 4 40 Ερώτημα Εβ4 .....	70
Γράφημα 4 41 Ερώτημα Εβ5 .....	71
Γράφημα 4 42 Ερώτημα Εβ6 .....	72
Γράφημα 4 43 Ερώτημα Εγ1.....	73
Γράφημα 4 44 Ερώτημα Εγ2.....	73
Γράφημα 4 45 Ερώτημα Εγ3.....	74
Γράφημα 4 46 Ερώτημα Εγ4.....	75
Γράφημα 4 47 Ερώτημα Εγ5.....	76
Γράφημα 4 48 Ερώτημα Εγ6.....	77

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 3 1 Φύλο ερωτηθέντων.....	39
Πίνακας 3 2 Τμήμα εργασίας .....	40
Πίνακας 4 1 T-test ικανοποίηση με ανεξάρτητη μεταβλητή την άποψη για το ISO.....	84
Πίνακας 4 2T-test ικανοποίηση με ανεξάρτητη μεταβλητή το πρότυπο ποιότητας (CI) .....	93
Πίνακας 4 3T-test αποδοτικότητα με ανεξάρτητη την άποψη για το πρότυπο ISO.....	100
Πίνακας 4 4T-test αποδοτικότητα με ανεξάρτητη μεταβλητή το πρότυπο συνεχούς βελτίωσης.....	103

## **Περιεχόμενα**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	3
2.1. Πρακτικές και Εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού .....	3
2.2. Εισαγωγή ποιότητας στις επιχειρήσεις .....	12
2.3. Ικανοποίηση εργαζομένων .....	22
2.4. Αποδοτικότητα .....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	35
3.1. Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις .....	35
3.2 . Επιλογή βέλτιστης μεθόδου .....	36
3.3. Δομή ερωτηματολογίου .....	37
3.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου .....	38
3.5. Δείγμα.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	42
4.1. Περιγραφική Στατιστική .....	42

4.2. Έλεγχος T-test των μεταβλητών ποιότητας (ISO και CI) .....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β ΈΛΕΓΧΟΙ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	129

## **Συντομογραφίες – Χρήσιμοι Όροι**

HRM - Human Resource Management: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

HPWP - High Performance Work Practices: Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Επίδοσης



## Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

Σε βιομηχανικές επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξη της παραγωγικής διαδικασίας, γεγονός το οποίο επηρεάζει άμεσα την απόδοσή του, καθώς εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων (Armstrong, 2006). Πιο συγκεκριμένα, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το μόνο παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει άμεσα ή έμμεσα την παραγωγική διαδικασία δημιουργώντας αξία για την επιχείρηση.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πιο σημαντικό πόρο μιας επιχείρησης και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Shaukat et al., 2015). Η διαχείρισή τους αποτελεί πρόκληση σε σχέση με τη διαχείριση της τεχνολογίας ή ακόμη και των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και για να είναι αποτελεσματική απαιτούνται συστήματα HRM. Αυτά τα συστήματα πρέπει με τη σειρά τους να υποστηρίζονται από αποτελεσματικές πρακτικές HRM. Με τον όρο αυτό νοούνται οι οργανωσιακές δραστηριότητες που κατευθύνονται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είτε μεμονωμένα είτε σε ομάδες και η διασφάλιση ότι οι πόροι αξιοποιούνται προς όφελος των επιχειρησιακών στόχων (Shaukat et al., 2015)

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις πολιτικές και πρακτικές που εκτελούνται για τους ανθρώπινους πόρους συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού απόκτησης ανθρώπινων πόρων, την ανάλυση εργασίας τους, την πρόσληψη, την επιλογή, τον προσανατολισμό τους εντός της επιχείρησης, την αμοιβή τους, την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τις εργασιακές σχέσεις (Aguinis, 2009). Σύμφωνα με άλλο ορισμό αποτελείται από τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν την συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση των εργαζομένων (Altarawmneh & Al-Kiliani, 2010).

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη μεταβλητή της ποιότητας και συγκεκριμένα της εφαρμογής της σε σχέση με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η εστίαση γίνεται στις πρακτικές και τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού καθώς μέσω αυτών καθίσταται εφικτή η επίτευξη της ικανοποίησης και της αύξησης της αποδοτικότητας. Επιπλέον, η διπλωματική εργασία υποστηρίζεται από τη διεξαγωγή έρευνας με την χρήση του εργαλείου του ερωτηματολογίου σε μια τεχνική εταιρία της Θεσσαλονίκης προκειμένου να υποστηριχθούν και εμπειρικά τα θεωρητικά ευρήματα.

Η δομή της εργασίας απαρτίζεται από πέντε κεφάλαιο. Στο πρώτο κεφάλαιο ο αναγνώστης εισάγεται στο επιλεγμένο και μελετώμενο θέμα δηλαδή τη σχέση της ποιότητας σε μια επιχείρηση με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της σύγχρονης και παλαιότερης βιβλιογραφίας πάνω στις πρακτικές και τα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού, την εισαγωγή της ποιότητας στις επιχειρήσεις, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποδοτικότητά τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα από τα οποία προκύπτουν οι δύο υποθέσεις της έρευνας. Στη συνέχεια, αιτιολογείται η επιλογή της μεθόδου έρευνας με το εργαλείο του ερωτηματολογίου ως βέλτιστης μεθόδου. Έπειτα παρουσιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου και τα δομημένα ερωτηματολόγια από τα οποία προέκυψε. Τέλος, περιγράφονται τα δύο προγράμματα που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και κάποια στοιχεία για το δείγμα της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με την χρήση περιγραφικής στατιστικής και ο έλεγχος t-test των μεταβλητών ποιότητας που χρησιμοποιούνται στο ερωτηματολόγιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας ενώ στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## Κεφάλαιο 2 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1. Πρακτικές και Εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πρακτικές HRM αποτελούν ζωτικό κομμάτι της ανάπτυξης ενός στρατηγικού σχεδίου δράσης μιας επιχείρησης. Μπορούν να συνδράμουν στην δημιουργία μιας πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ειδικά όταν συνδέονται με την ανταγωνιστική πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση (Jackson & Schuler, 1995), ενώ ταυτόχρονα μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλεία εφαρμογής ποιοτικών διαδικασιών σε αυτήν. Οι Wright & McMahan (1992) συμπεραίνουν στην έρευνά τους ότι οι άνθρωποι πόροι μπορούν να αποτελέσουν πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν εκπληρώνονται τέσσερις προϋποθέσεις:

1. Προσθέτουν αξία στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης όπου μετράνε πολύ οι ατομικές επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου.
2. Οι ικανότητες που τους χαρακτηρίζουν είναι σπάνιες.
3. Η επένδυση της επιχείρησης στην απόκτηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου που διατηρεί στο δυναμικό της δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα.
4. Δεν μπορούν να αντικατασταθούν από τεχνολογικές καινοτομίες ή άλλου είδους υποκατάστατα.

Οι ερευνητές των ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν αποτελεσματικά τις αλληλεπιδράσεις, τις στάσεις και την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω διαφορετικών πρακτικών HRM (Shaukat et al., 2015). Υπό αυτή τη σκοπιά, υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία:

- οι πρακτικές που βασίζονται στις συναλλαγές που δίνουν έμφαση στις ατομικές βραχυπρόθεσμες σχέσεις ανταλλαγής και
- οι πρακτικές που βασίζονται στην αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού και δίνουν έμφαση σε αμοιβαίες μακροπρόθεσμες σχέσεις ανταλλαγής (Dessler, 2007).

Πάνω σε αυτές τις δύο προσεγγίσεις έχουν υπάρξει αρκετές έρευνες από τις οποίες προκύπτει ότι η δεύτερη προσέγγιση είναι πιο θετικά σχετισμένη με την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με την πρώτη. Για παράδειγμα, βρέθηκε σε έρευνα ότι υπάρχει

θετική σχέση μεταξύ πρακτικών HRM με βάση την αφοσίωση των εργαζομένων και της απόδοσης της επιχείρησης σε κατασκευαστικές εταιρίες, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και σε διαφοροποιημένα δείγματα επιχειρήσεων (Eisenberger et al., 1986). Η προσέγγιση με βάση την αφοσίωση έχει πιο μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και αντιμετωπίζει τους ανθρώπινους πόρους ως μακροπρόθεσμη επένδυση (Eisenberger et al., 1986). Με τις πρακτικές HRM που βασίζονται στην αφοσίωση δημιουργείται ένα περιβάλλον εργασίας που παρακινεί τους εργαζόμενους να δράσουν προς εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης ακόμη και σε μεγαλύτερο βαθμό από ό, τι για τα δικά τους συμφέροντα. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων (SHRM) προσανατολίζεται σε αυτή την κατεύθυνση, καθώς ευνοεί τις συμπεριφορές και την ικανότητα των εργαζομένων που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας προέκυψε ότι ο ρόλος του HRM έχει μελετηθεί αρκετά. Οι γενικές κατηγορίες των πρακτικών HRM που προκύπτουν και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση.
- Ηγεσία και εποπτεία.
- Προώθηση και εργασιακή εξέλιξη.
- Ανταμοιβή.
- Ανατροφοδότηση (feedback) και αναγνώριση (recognition).

Μέσα στις πρακτικές HRM εντάσσονται η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός καριέρας, η αποζημίωση – αμοιβή των εργαζομένων, η επιβράβευση, ο καθορισμός μέσω της εργασίας και η συμμετοχή των εργαζομένων στην συνολική επιχειρησιακή απόδοση (Shaukat et al., 2015) .

Οι πρακτικές του HRM που κυρίως μελετώνται στα επιλεγμένα άρθρα της παρούσας εργασίας είναι (Islam, 2016):

- Οι ανταμοιβές και τα κίνητρα (Youndt et al., 1996).
- Η διαδικασία πρόσληψης (Schuler & Jackson, 1987).
- Η αξιολόγηση της απόδοσης (Husselid, 1995).
- Η εμπλοκή και ενθάρρυνση των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Arthur, 1994).

- Ο επαγγελματικός σχεδιασμός (Chatterjee & Pearson, 2000).
- Η εκπαίδευση, ο καθορισμός μέσω της εργασίας και η ασφάλεια (Kuslivan et al., 2010).

Όσον αφορά στην ανταμοιβή αποτελεί παράγοντα που μελετήθηκε από νωρίς στη βιβλιογραφία (Rousseau, 1995). Οι αμοιβές με τη μορφή αποζημιώσεων ή επιβραβεύσεων λογικά βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων, καθώς τους προσφέρουν χρηματικό κίνητρο το οποίο όλοι επιθυμούν και επιδιώκουν. Ωστόσο, όταν οι επιχειρήσεις θέτουν στόχους βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους τότε οι εργαζόμενοι τους καλούνται να αναλάβουν περισσότερες δράσεις και να αποδώσουν περισσότερο. Σύμφωνα με τους Altarawmneh & Al – Kilani (2010) οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν οι χρηματικές επιβραβεύσεις συνδέονται άμεσα με την επίδοσή τους. Ο Fulmer (2003) μελέτησε τη σχέση μεταξύ της αμοιβής και της εργασιακής απόδοσης και βρήκε θετική σύνδεση.

Όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων αυτή αφορά την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, την εξέλιξή τους εντός της επιχείρησης και την σχετική αμοιβή τους. οι Schuler & Jackson (1987) ανέπτυξαν ένα μοντέλο στο οποίο το HRM αντιμετωπίζεται ως ένα μενού στρατηγικών επιλογών που καλούνται να λάβουν τα στελέχη του ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να προάγουν τις πιο αποτελεσματικές συμπεριφορές που συνάδουν με την επιχειρησιακή στρατηγική και συμβαδίζουν με αυτή. Για κάθε στρατηγική ανέπτυξαν ένα σύνολο απαραίτητων συμπεριφορών με βάση το ρόλο που επιτελεί κάθε φορά ο εργαζόμενος και στη συνέχεια πρότειναν ένα σύνολο πρακτικών HRM ώστε να επιτευχθούν αυτές οι συμπεριφορές.

Όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν περισσότερο θετικές συμπεριφορές όταν λαμβάνουν καλά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, το επίπεδο των αμοιβών που λαμβάνουν βρέθηκε να έχει αρνητική σχέση με το επίπεδο του κύκλου εργασιών (Husselid, 1995). Το επίπεδο των κοινωνικής φύσεων αμοιβών που λαμβάνουν σχετίζεται θετικά με τις εργασιακές συμπεριφορές. Τα αποτελέσματα χρήσης έγκυρων διαδικασιών επιλογής εργαζομένων είναι πιο πιθανό να είναι καλύτερα όταν τα συστήματα αξιολόγησης των επιδόσεων και τα συστήματα αμοιβής μέσω κινήτρων μπορούν να αναγνωρίσουν και να

επιβραβεύσουν την καλή απόδοση και τα συστήματα αμοιβής μέσω κινήτρων θα έπρεπε να συνδέονται με αξιολογήσεις υψηλής απόδοσης (Huselid, 1995).

Όσον αφορά στην εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι στο HR πρέπει να εστιάσουν στην συνεχή καινοτομία μέσω της θετικής ανταπόκρισης σε νέες ιδέες και τη συνεχή καταγραφή των νέων μεθόδων. Οι καινοτόμες παρεμβάσεις στο HR που σχεδιάζονται ώστε να διασφαλιστεί η άμεση ανταπόκριση των εργαζομένων στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων, μπορούν να θεμελιώσουν επιτυχημένες επιχειρήσεις (Noe et al., 2007).

Η οργανωσιακή υποστήριξη (organizational support) ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι μια επιχείρηση αναγνωρίζει την συνεισφορά τους και νοιάζεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986). Η υποστήριξη αυτή σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν την γνήσια προσπάθειά τους για περισσότερη φροντίδα, προσοχή και υποστήριξη.

Όσον αφορά στον επαγγελματικό σχεδιασμό κάποιες έρευνες έδειξαν ότι η ανάπτυξη ενός αισθήματος δικαιοσύνης μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση (Folger & Cropanzano, 1998). Σύμφωνα με τους Chatterjee & Pearson (2000), όσοι ασχολούνται με το HR υποστηρίζουν πρακτικές που και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και συμβαδίζουν με τις επιθυμίες των εργαζομένων (Chatterjee & Pearson, 2000). Ο Bailey (1993) ισχυρίζεται ότι το ανθρώπινο ταλέντο συχνά δεν αξιοποιείται επαρκώς ενώ αν γινόταν τέτοιου είδους προσπάθεια τελικά το ανθρώπινο ταλέντο θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από του ανταγωνιστές (Bailey, 1993).

Η εκπαίδευση στοχεύει στη βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της στάσης που τηρεί ένας εργαζόμενος στο πλαίσιο μιας επιχείρησης και αποσκοπεί σε καλύτερες επιτεύξεις. Ακόμη, η εκπαίδευση φαίνεται να επηρεάζει την ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι η επιχείρηση νοιάζεται για αυτούς και έτσι τα επίπεδα αφοσίωσής τους προς την επιχείρηση αυξάνονται (Chang, 1999). Σύμφωνα με τους Harel & Tzafir (1999) η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση με τη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με την φύση της εργασίας των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας του McEnoy (1997) αποκαλύπτουν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την αφοσίωση στην επιχείρηση, την συμμετοχική γνώση και τον αυτοσεβασμό στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο Bartel (1994) υποστήριξε ότι η επένδυση στην εκπαίδευση ωθεί την

ηθική των εργαζομένων και αυξάνει την απόδοση. Σύμφωνα με τους Harel & Tzafrir (1999) η εκπαίδευση συνδράμει στην απόκτηση μεγαλύτερων και περισσότερων ικανοτήτων για τους εργαζομένους που τους εξυπηρετούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

Όσον αφορά στον καθορισμό μέσω της εργασίας σύγχρονες πρακτικές HRM προτείνουν ότι οι υπεύθυνοι πρέπει να προσανατολίζονται με βάση τον πελάτη. Για παράδειγμα, μια καλή τακτική είναι οι εργαζόμενοι στο HR να αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους ως εσωτερικούς πελάτες και τους καταναλωτές ως εξωτερικούς πελάτες. Αυτή η τακτική εφαρμόζεται από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες σήμερα.

Το ερώτημα που προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση είναι πώς οι πρακτικές HRM επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Διάφοροι μελετητές τα τελευταία χρόνια έχουν αναγνωρίσει τη σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει ένα αποτελεσματικό HRM στην οργανωσιακή επίδοση (Grant, 1996; Hitt et al., 2001). Κάποιοι μάλιστα υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονται στο HRM μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση αποδοτικότητας την επιχείρηση (Wright et al., 2001; Wright et al., 2005). Από τη μια, υπάρχουν έρευνες σύμφωνα με τις οποίες οι υψηλής επίδοσης πρακτικές HRM αποδίδουν άμεσα μέσω της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων (π.χ. μέσω της εργασιακής ικανοποίησης) (Gong et al., 2009) και από την άλλη, υπάρχουν έρευνες που θεωρούν αυτά τα ευρήματα υπεραπλουστευμένα (Nishii & Wright, 2008).

Στη βιβλιογραφία επικρατούν πιο εξειδικευμένες αναφορές για την χρήση εργασιακών πρακτικών υψηλής επίδοσης (High Performance Work Practices - HPWP) με κυριότερες τις εξής:

- Την πλήρη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων,
- Την αμοιβή με κίνητρα,
- Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης,
- Την εκτενή εμπλοκή των εργαζομένων και
- Την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Jones & Wright (1992) η χρήση πρακτικών HRM υψηλής επίδοσης όπως οι πλήρεις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων, τα συστήματα κινήτρων – παρακίνησης και διαχείρισης της απόδοσης και η εκτεταμένη συμμετοχή και κατάρτιση των εργαζομένων, μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δυνατότητες και ικανότητες του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, να αυξήσουν την παρακίνησή

του, να μειώσουν την αποφυγή εργασίας (shirking) και να βελτιώσουν τα επίπεδα παραμονής των εργαζομένων που μπορούν να αποδώσουν ενώ ταυτόχρονα ωθούν όσους δεν επιθυμούν να εργάζονται αποδοτικά (Cooke, 1992).

Οι Kehoe & Wright (2013) κατέγραψαν 15 εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία αποσκοπούν και στοχεύουν σε υψηλές επιδόσεις της επιχείρησης. Συμπεριέλαβαν στην έρευνά τους:

- πρακτικές ενίσχυσης ικανοτήτων (π.χ. επίσημες δοκιμασίες επιλογής, διαρθρωμένες συνεντεύξεις, επιλεκτικότητα των προσλήψεων, υψηλές αμοιβές και ευκαιρίες εκπαίδευσης),
- πρακτικές ενίσχυσης των κινήτρων ή αλλιώς παρακίνησης των εργαζομένων (π.χ. ανταμοιβές με βάση τα αποτελέσματα του ατόμου και της ομάδας) και
- πρακτικές ενίσχυσης και προώθησης ευκαιριών (π.χ. επίσημες διαδικασίες συμμετοχής, τακτικές προσπάθειες επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων).

Ένας συνδυασμός των παραπάνω πρακτικών ενδέχεται να έχει καλύτερα και βιώσιμα αποτελέσματα σε σχέση με την εφαρμογή μεμονωμένων πρακτικών (Delery & Shaw, 2001). Ένα κοινό χαρακτηριστικό των HPWP σε οποιαδήποτε μελετώμενη προσέγγιση είναι η εστίαση στην προώθηση της ικανότητας, των κινήτρων και των ευκαιριών για τους εργαζομένους (Combs et al., 2006) ώστε να επιτυγχάνονται συμπεριφορές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι πρακτικές HRM επηρεάζουν τις ικανότητες των εργαζομένων μέσω των διαδικασιών απόκτησης και ανάπτυξης τους (Huselid, 1995). Οι διαδικασίες πρόσληψης που παρέχουν μια μεγάλη ομάδα ικανών υποψηφίων σε συνδυασμό με ένα αξιόπιστο και έγκυρο σχέδιο επιλογής ατόμων θα έχουν σημαντική επίδραση στην ποιότητα και την μορφή των ικανοτήτων που θα κατέχουν οι νέοι εργαζόμενοι. Η παροχή τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα η κατάρτιση βασικών δεξιοτήτων, η απόκτηση εμπειρίας κατά τη διάρκεια της εργασίας (on-the-job), η καθοδήγηση και η ανάπτυξη της διαχείρισης μπορούν να επηρεάσουν και περαιτέρω την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων (Huselid, 1995).

Ακόμη και οι πιο ικανοί εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρο για να μπορέσουν να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και οι πρακτικές HRM μπορούν να



δώσουν αυτό το κίνητρο με την ενθάρρυνση των εργαζομένων με μεγαλύτερη προσπάθεια και θέληση. Παραδείγματα προσπαθειών κατεύθυνσης και παρακίνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων αποτελούν οι αξιολογήσεις επιδόσεων των ατόμων ή των ομάδων εργασίας με την αντίστοιχη σύνδεση των αξιολογήσεων με συστήματα αποζημίωσης κινήτρων, η χρήση εσωτερικών συστημάτων προώθησης που εστιάζουν στην αξία των εργαζομένων και άλλες μορφές κινήτρων που ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα των εργαζομένων και των μετόχων (Huselid, 1995). Ακόμη, ο Bailey (1993) τόνισε τη σημασία που έχει οι ικανοί εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους ώστε να επανασχεδιάσουν διαδικασίες που εκτελούν κατά την εργασία τους ώστε να αποδίδουν ακόμη περισσότερο και καλύτερα. Και πάλι οι πρακτικές HRM μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση της επιχείρησης μέσω της παροχής των κατάλληλων οργανωτικών δομών που ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων και τους επιτρέπουν να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες τους (Huselid, 1995). Οι διαλειτουργικές ομάδες, η εναλλαγή εργασίας και οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν παραδείγματα τέτοιων πρακτικών.

Σύμφωνα με τους Dyer & Reeves (1995) οι πρακτικές HR έχουν επιπτώσεις στους εργαζομένους, στην οργάνωση της επιχείρησης, στα οικονομικά και στην αγορά. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι πρακτικές HRM μπορούν να επηρεάσουν οποιοδήποτε από αυτά τα επίπεδα. Σε παρόμοιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Becker et al. (1997) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HRM επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αυτοί με τη σειρά τους επηρεάζουν το οικονομικό, λειτουργικό και χρηματιστηριακό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές του HR είναι πολύ πιθανό να επηρεάζουν και να επηρεάζονται από τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των συναδέλφων τους (Kehoe & Wright, 2013). Οι Nishii & Wright (2008) υποστήριξαν ότι οι πολιτικές HRM ενδέχεται να υπάρχουν σε επίπεδο ομάδας εργασίας και όχι μόνο ατομικά. Για παράδειγμα, ένας upper-level μάνατζερ μπορεί να καθορίσει ότι τα άτομα της ομάδας των πωλήσεων (όχι όμως και οι διοικητικοί υπάλληλοι) πρέπει να λαμβάνουν αμοιβή βάσει της επίδοσής τους (Kehoe & Wright, 2013).

Υπό αυτό το πρίσμα, οι επόπτες που έχουν ευθύνες και αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας εργασίας είναι πιθανό να έχουν διαφορετική στάση ανάλογα με το αν και πώς θα εφαρμοστούν οι επιδιωκόμενες πρακτικές – παρουσιάζοντας διακυμάνσεις στην πραγματική εφαρμογή των πρακτικών HRM (Nishii & Wright, 2008). Έτσι, οι επόπτες

μπορεί να αποτύχουν στην εφαρμογή των πρακτικών ή να χρησιμοποιήσουν τις επιθυμητές πρακτικές με ασυμβίβαστο για την υποκείμενη πολιτική τρόπο (Kehoe & Wright, 2013). Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν ή δεν μπορούν να θυμηθούν αντίστοιχες προσωπικές εμπειρίες με μια συγκεκριμένη πρακτική HR, είναι πιθανό να βασίσουν τις αντιδράσεις τους σε εμπειρίες των συναδέλφων τους (Kehoe & Wright, 2013).

Οι Kehoe & Wright (2013) έλαβαν στην έρευνά τους ως παράμετρο τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων, δηλαδή, την θετική στάση προς την επιχείρηση όπως αυτή αντανακλάται στην επιθυμία να δει ο εργαζόμενος την επιχείρησή του να επιτυγχάνει τους στόχους νιώθοντας ένα αίσθημα υπερηφάνειας και ότι ο ίδιος αποτελεί μέρος της (Cohen, 2003). Ένας από τους λόγους αυτής της επιλογής ήταν το ότι η συναισθηματική δέσμευση έχει αποδειχθεί να έχει στατιστικά σημαντική σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως είναι τα χαμηλά ποσοστά απουσιών και η συμπεριφορά των ατόμων απέναντι στην επιχείρηση συνολικά (Meyer et al., 2002).

Δεδομένου ότι όσοι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά σε ένα σύστημα HRM υψηλής επίδοσης είναι πιθανό να διατηρήσουν βαθιά σύνδεση με την επιχείρηση και να αισθάνονται πρόθυμοι και υποχρεωμένοι να συμβάλλουν σε οργανωσιακούς στόχους (Blau, 1983; Cohen, 2003), είναι πιθανό να εκφράσουν την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην επιχείρηση πολύ περισσότερο από ό,τι οι λιγότερο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι. Αυτό συμβαίνει αρχικά γιατί οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μόνο όταν επιθυμούν συνέχιση της εργασίας τους στον συγκεκριμένο εργοδότη. Έτσι η επιθυμία τους να συμβάλλουν στους συνολικούς στόχους της επιχείρησης ευθυγραμμίζεται με την επιθυμία τους να συνεχίσουν την εργασία τους στον τρέχοντα εργοδότη (Kehoe & Wright, 2013).

Ακόμη, είναι πιθανό να επιλέξουν να φύγουν από μια επιχείρηση όταν σκέφτονται ότι τα κίνητρα παραμονής τους σε αυτήν δεν ταιριάζουν και δε συνάδουν με την προσφορά τους σε αυτή (March & Simon, 1958). Η επιθυμία να φύγουν αντικατοπτρίζει την έλλειψη συναισθηματικής σύνδεσης στην επιχείρηση και κατ'επέκταση στους στόχους της.

Μια μορφή συμπεριφοράς σταδιακής εγκατάλειψης της επιχείρησης και απομάκρυνσης από τους στόχους της είναι οι απουσίες. Οι πολύ υψηλοί αριθμοί απουσιών μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τα οφέλη για τους εργαζόμενους, αλλά οι εργαζόμενοι που κάνουν μέτριες ή οριακά αποδεκτές απουσίες έχουν τη δυνατότητα

να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να ολοκληρώνουν το έργο που τους ανατίθεται, να παρακολουθήσουν τυχόν σεμινάρια εκπαίδευσης και να απολαμβάνουν τα οφέλη των πρακτικών HR υψηλής επίδοσης (Kehoe & Wright, 2013).

Οι Kehoe & Wright (2013) στην έρευνά τους συγκέντρωσαν δεδομένα από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης τροφίμων με 56 μονάδες και 10 κατηγορίες υπαλλήλων όπως διοικητικοί και εργαζόμενοι αποθήκης στην ημερήσια και νυχτερινή βάρδια. Υπήρξε συμμετοχή 20% από κάθε τμήμα όπου μετρήθηκαν και καταγράφηκαν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης. Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν μέσω ερωτηματολογίου ήταν οι αντιλήψεις για τις πρακτικές HR υψηλής επίδοσης, η συναισθηματική δέσμευση, η οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, η πρόθεση για παραμονή στην επιχείρηση, τα επίπεδα απουσίας και μεταβλητές ελέγχου.

Κύριος στόχος των Kehoe & Wright (2013) ήταν να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για τις πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης σε επίπεδο ομάδων εργασίας (και όχι μεμονωμένα) και των στάσεων και συμπεριφορών που επιδεικνύουν οι ίδιοι. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι οι συλλογικές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την χρήση πρακτικών HR υψηλής απόδοσης σχετίζονται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση, τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν σε οργανωσιακό επίπεδο και την πρόθεση να παραμείνουν στην επιχείρηση, ενώ σχετίζονται αρνητικά με τις απουσίες.

Ακόμη, η συναισθηματική δέσμευση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ των αντιλήψεων για τις πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, αλλά και μεταξύ των αντιλήψεων για τις πρακτικές HR υψηλής επίδοσης και της πρόθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Ένα άλλο θέμα που αναδείχθηκε από την έρευνα των Kehoe & Wright (2013) είναι η σημασία που παίζουν οι συνολικές αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης όταν χρησιμοποιούνται σε επίπεδο ομάδας και μπορούν να επηρεάσουν τις ατομικές επιδόσεις τους. Η συνολική συναισθηματική δέσμευση μεσολαβεί εκ μέρους του αντίκτυπου των αντιλήψεων για τις πρακτικές σε ατομικό επίπεδο οργανωσιακής συμπεριφοράς και στην πρόθεση για παραμονή στην επιχείρηση ακόμη και αφού ληφθούν υπόψη οι συνέπειες των αποκλίσεων στην συναισθηματική δέσμευση με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

Ένα ακόμη συμπέρασμα της έρευνάς τους είναι ότι οι αντιλήψεις και οι αντιδράσεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές HRM μπορούν να επηρεαστούν από τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συναδέλφων τους. Έτσι, φαίνεται ότι η αποτελεσματική πολιτική HRM είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών συνολικών αποτελεσμάτων και στόχων, ενώ παράλληλα τα ατομικά αποτελέσματα και η ατομική επίτευξη στόχων επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μιας ομάδας αντιλαμβάνονται ότι αποτελούν μέρος της συνολικής διαχείρισης και του τρόπου διοίκησης της ομάδας. Οι Kehoe & Wright (2013) προτείνουν προκειμένου να μεγιστοποιούνται τα θετικά αποτελέσματα των πρακτικών HR οι μάνατζερ να υιοθετούν πρακτικές HR οι οποίες να συνάδουν με το σύνολο της ομάδας και να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι αυτής της ομάδας γνωρίζουν αυτές τις πρακτικές και το λόγο χρήσης τους.

Σύμφωνα με τον Bailey (1993) ο λόγος που οι ανθρώπινοι πόροι δεν χρησιμοποιούνται στο έπακρο ή στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους είναι γιατί συχνά αποδίδουν λιγότερο από αυτό που μπορούν. Οι πρακτικές HRM μπορούν να επηρεάσουν την προσπάθεια και την συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι μέσω της επιρροής που ασκούν στις ικανότητες, τις τεχνικές, στην παρακίνηση, αλλά και μέσω οργανωσιακών δομών που παρέχουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ελέγχουν τον τρόπο εκτέλεσης του ρόλου τους (Huselid, 1995).

Σημαντικός για την επιτυχία των πρακτικών HRM είναι και ο κλάδος υπό εξέταση. Ο Osterman (1994) εντόπισε ότι επιχειρήσεις που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους και εντάσσουν στην κουλτούρα τους την αφοσίωση των εργαζομένων έχουν λιγότερες πιθανότητες να προσλάβουν άτομα για προσωρινή εργασία και είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε πρακτικές όπως η εκπαίδευση και η παρακίνηση μέσω κινήτρων. Επιπλέον, η προτίμηση που επιδεικνύει μια επιχείρηση στα αφοσιωμένα στελέχη είναι πιθανό να προσελκύσει πιο αποδοτικούς εργαζόμενους γιατί αναμένει κανείς οι παραγωγικοί εργαζόμενοι να έχουν και μεγαλύτερες αμοιβές (Huselid, 1995).

## **2.2. Εισαγωγή ποιότητας στις επιχειρήσεις**

Σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2010) η ποιότητα είναι μια δυναμική κατάσταση σχετική με το προϊόν, τις υπηρεσίες, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και το περιβάλλον δράσης που ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και βοηθά

στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας. Στην έννοια της προστιθέμενης αξίας χρειάζεται να υπολογιστούν οι παράγοντες της ανώτερης ποιότητας, του ελάχιστου δυνατού κόστους απώλειας στην ποιότητα και της ανώτερης εξυπηρέτησης (Goetsch & Davis, 2010).

Η ποιότητα αφορά τα χαρακτηριστικά, τον τρόπο ύπαρξης, αλλά και τα αποτελέσματα αυτής (Boer & Petruta, 2012). Το SR ISO 8402/1995 ορίζει την ποιότητα ως τον συνολικό αριθμό χαρακτηριστικών που διαθέτει μια οντότητα και τα οποία της επιτρέπουν να ανταποκρίνεται σε εκδηλωμένες και μη ανάγκες και απαιτήσεις (Boer & Petruta, 2012). Σύμφωνα με το SR EN ISO 9000/2001 που είναι πιο πρόσφατο, η ποιότητα είναι μια μέτρηση με την οποία εγγενή, εσωτερικά χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις (Blaga, 2002).

Αυτές οι απαιτήσεις που αναφέρονται στους δύο επίσημους ορισμούς αφορούν τις ανάγκες που έχει η αγορά, τις απαιτήσεις εντός της επιχείρησης σχετικά με την κερδοφορία της και τις κοινωνικές προδιαγραφές για την προστασία της ζωής και του περιβάλλοντος. Έτσι, οι απαιτήσεις προβλέπουν διάφορες πτυχές για την επίδοση, την βιωσιμότητα, την αποδοτικότητα, το κόστος κατασκευής, το κόστος συντήρησης και εκμετάλλευσης, πτυχές που σχετίζονται με την αποτελεσματική χρήση των ανθρωπίνων πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος (Boer & Petruta, 2012).

Η ολική ποιότητα είναι μια προσέγγιση επιχειρησιακή που προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, υπηρεσιών, ανθρώπων, διαδικασιών και περιβάλλοντος δράσης (Goetsch & Davis, 2010). Αυτά τα χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τη διοίκηση ολικής ποιότητας από τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης και μανάτζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά της ολικής ποιότητας είναι η εστίαση στον πελάτη, η εμμονή με την ποιότητα, η επιστημονική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, η μακροχρόνια δέσμευση, η ομαδικότητα, η συνεχής επιθυμία για εξέλιξη και βελτίωση, η εκπαίδευση, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ενότητα με στόχο τον κοινό σκοπό και η εμπλοκή και ενθάρρυνση των εργαζομένων.

Πολλές έρευνες θεωρούν τη διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) ως προσέγγιση βελτίωσης της αποδοτικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της (Oakland, 1993), αλλά και ως τρόπο βελτίωσης της επίδοσης της επιχείρησης μέσω της συνεχούς βελτίωσης των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών της (Claver-Cortes et al., 2008; Teh et al., 2008). Τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με τη σχέση της TQM με την

επίδοση – απόδοση μιας επιχείρησης δεν είναι απόλυτα. Η ύπαρξη διαφορών οφείλεται στο γεγονός ότι δεν μπορεί να γενικευτεί η προσέγγιση TQM και να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις (Anil & Satish, 2016).

Οι Anil & Satish (2016) συγκέντρωσαν τους πιο κρίσιμους παράγοντες πρακτικών TQM που μελετώνται στη βιβλιογραφία και είναι οι εξής:

- Η ηγεσία και η δέσμευση των υψηλόβαθμων στελεχών.
- Η συνεχής βελτίωση.
- Η ποιότητα των προμηθευτών.
- Η επίδοση των προμηθευτών.
- Η εστίαση στον πελάτη.
- Η ομαδικότητα.
- Η επικοινωνία.
- Η μέτρηση και η ανατροφοδότηση (feedback).
- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων.
- Η εμπλοκή των εργαζομένων.
- Η επιβράβευση και η αναγνώριση.
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας.
- Η στρατηγική διαχείριση ποιότητας.
- Η χρήση SPC.
- Η ποιότητα και ανάλυση των πληροφοριών.
- Η διασφάλιση ποιότητας.
- Η διαθεσιμότητα της ποιότητας των πληροφοριών.
- Η χρήση της ποιότητας των πληροφοριών.
- Συστήματα βελτίωσης ποιότητας.
- Ο ρόλος του τμήματος ποιότητας.
- Η πολιτική ποιότητας.
- Η επιχειρησιακή κουλτούρα για το θέμα της ποιότητας.
- Το περιβάλλον διαχείρισης της ποιότητας.
- Ο σχεδιασμός της λειτουργικής ποιότητας.
- Η συγκριτική αξιολόγηση.
- Ο σχεδιασμός της διαδικασίας και του προϊόντος.

- Η καινοτομία και ποιότητα του προϊόντος.
- Η διαχείριση της διαδικασίας.

Οι πρωτοστάτες της θεωρίας ολικής ποιότητας ήταν ο Edward Deming, ο Joseph Juran, ο Philip Crosby και άλλοι Ιάπωνες ερευνητές. Ο Deming (1986) εισήγαγε τον κύκλο Deming ο οποίος αποτελείται από τα εξής βήματα :

1. Σχεδιασμός
2. Ενέργεια
3. Έλεγχος
4. Δράση
5. Ανάλυση.

Ακόμη, πρότεινε 14 σημεία τα οποία καλείται η επιχείρηση να εφαρμόζει προκειμένου να επιτύχει την ποιότητα και τα οφέλη της (Deming, 1986):

1. Σταθερότητα στο σκοπό με κατεύθυνση τη συνεχή εξέλιξη προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Η νέα φιλοσοφία της ηγεσίας πρέπει να κατευθύνεται στην αλλαγή, στην συνεχή εκμάθηση, στην αναγνώριση των ευκαιριών και της νέας οικονομικής κατάστασης.
3. Η παύση της εξάρτησης από τη μαζική εποπτεία και έμφαση στη δόμηση της ποιότητας από την αρχή.
4. Η λήξη των χαμηλότερων συμβάσεων υπό την έννοια της παύσης της σύναψης συμβάσεων με βάση τις χαμηλές προσφορές.
5. Η βελτίωση κάθε διαδικασίας για την ανάπτυξη του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών, την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση τη μείωση των δαπανών.
6. Η εφαρμογή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training).
7. Η εφαρμογή της ηγεσίας του ανθρώπινου δυναμικού υπό την έννοια της βοήθειας προς τους εργαζομένους με την χρήση της τεχνολογίας ώστε να υπάρχει καλύτερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία.
8. Η εξάλειψη του φόβου ώστε όλοι να νιώθουν ελεύθεροι να επιλέγουν την παραγωγική εργασία.

9. Η διάλυση των φραγμών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται ως ομάδα.
10. Η εξάλειψη της ατάκας – σλόγκαν γιατί δημιουργούν αντιφατικές σχέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό.
11. Η εξάλειψη αυθαίρετων αριθμητικών στόχων με την εφαρμογή ηγεσίας αντ' αυτού.
12. Η πρωτοβουλία υπερηφάνειας για το δημιούργημα υπό την έννοια ότι πρέπει να απομακρυνθούν όλα τα πιθανά εμπόδια που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια της εργασίας τους.
13. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης με ένα τολμηρό πρόγραμμα σεμιναρίων και αυτό - βελτίωσης των εργαζομένων.
14. Η δέσμευση και η δράση της ανώτατης διοίκησης που οφείλει να μεταδώσει το όραμα και να πείσει το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί για την εκπλήρωσή του.

Ο Deming (1986) προσθέτει στη θεωρία του και επτά καταστάσεις που εμποδίζουν την εφαρμογή της ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις:

1. Η έλλειψη σταθερότητας του σκοπού ώστε να σχεδιάζονται προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς, της επιχείρησης και να δημιουργούνται θέσεις εργασίας.
2. Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη από το φόβο μήπως η επιχείρηση μείνει πίσω σε χρηματοοικονομικούς όρους και κινδυνέψει από κάποια εξαγορά ή χρεοκοπία.
3. Τα ατομικά συστήματα αξιολόγησης και η διοίκηση με βάση στόχους χωρίς την παροχή μεθόδων ή πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων.
4. Η συχνή αλλαγής εργασίας για τους μάνατζερ.
5. Η χρήση μόνο μετρήσιμων δεδομένων και πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων χωρίς να υπολογίζονται ποιοτικές πληροφορίες και γεγονότα.
6. Υπερβολικά ιατρικά έξοδα.
7. Υπερβολικά έξοδα υποχρεώσεων για δικηγόρους.

Ο Juran (2004) πρότεινε τρία βήματα για την επιτυχία της ανάπτυξης:

1. Επίτευξη μετρήσιμων βελτιώσεων σε συνεχή βάση σε συνδυασμό με την αφοσίωση και την αίσθηση του επείγοντος.



2. Η εφαρμογή ενός εκτενούς προγράμματος εκπαίδευσης.
3. Η εγκαθίδρυση της αφοσίωσης και ηγεσίας από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης.

Ακόμη, προχώρησε το σκεπτικό του και ανέλυσε τα εξής δέκα βήματα για την βελτίωση της ποιότητας (Juran, 2004):

1. Η δόμηση επαγρύπνησης για την ανάγκη βελτίωσης και των ευκαιριών αυτής.
2. Η ύπαρξη στόχων για βελτίωση.
3. Η οργάνωση με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν.
4. Η παροχή εκπαίδευσης.
5. Η εφαρμογή έργων με στόχο την επίλυση προβλημάτων.
6. Η αναφορά προόδου.
7. Η αναγνώριση.
8. Η επικοινωνία και διάχυση των αποτελεσμάτων.
9. Η τήρηση ιστορικού επιδόσεων.
10. Η διατήρηση της δυναμικής με την τακτική βελτίωση των συστημάτων της επιχείρησης.

Ο Crosby (1967) αντιμετωπίζει την ποιότητα ως συμμόρφωση και υποστηρίζει τη μηδενική διαχείριση των ελαττωμάτων. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα προτείνει καθορισμό, εκπαίδευση και εφαρμογή των αποφάσεων. Τα δικά του βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας είναι τα εξής (Crosby, 1967):

1. Να γίνει ξεκάθαρο ότι η διοίκηση δεσμεύεται στην ποιότητα μακροπρόθεσμα.
2. Να δημιουργηθούν ομάδες διατμηματικές.
3. Να αναγνωριστούν τα υπαρκτά και μελλοντικά προβλήματα.
4. Να αξιολογηθεί το κόστος της ποιότητας και να εξηγηθεί πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο διοίκησης.
5. Να αυξηθεί η αναγνώριση της ποιότητας και η προσωπική δέσμευση για την επίτευξή της από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.
6. Να αναληφθούν άμεσα διορθωτικές ενέργειες.
7. Να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα μηδενικής διαχείρισης ελαττωμάτων.
8. Να εκπαιδευτούν οι προϊστάμενοι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους μέσα στο πλαίσιο του προγράμματος ποιότητας.

9. Να διοργανώνεται μια ημέρα μηδενικής διαχείρισης ελαττωμάτων ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τη νέα κατεύθυνση της επιχείρησης.
10. Να ενθαρρύνονται τα άτομα και οι ομάδες να εφαρμόζουν ατομικούς και συλλογικούς στόχους βελτίωσης.
11. Να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να αναφέρουν στη διοίκηση τυχόν εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην εκπλήρωση των στόχων.
12. Να αναγνωριστεί η προσπάθεια των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαδικασία αποδοχής και υλοποίησης ποιοτικών διαδικασιών.
13. Να δημιουργηθούν επιτροπές ποιότητας που θα αναλάβουν τη διάχυση της πληροφορίας.
14. Να επαναληφθούν όλα τα παραπάνω βήματα γιατί η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας είναι συνεχής και αδιάκοπη.

Σύμφωνα με τη διοίκηση ολικής ποιότητας η μέτρηση της επίδοσης των διαδικασιών γίνεται με έλεγχο ελαττωματικών προϊόντων ανά εκατομμύρια προϊόντος, με συνεχή εξέλιξη των προϊόντων, των διαδικασιών και των ανθρώπων ώστε να εφαρμόζεται η πρόληψη και όχι η θεραπεία, με ενθάρρυνση των εργαζομένων για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, με πολλαπλές προσδοκίες για τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, με εστίαση στο μακροπρόθεσμο κέρδος, με αντιμετώπιση της παραγωγικότητας ως αποτελέσματος της διοίκησης ποιότητας, με ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και πρόβλεψη για μελλοντικές τους ανάγκες και τέλος με καθορισμό της ποιότητας με βάση το προϊόν και τις διαδικασίες (Goetsch & Davis, 2010).

Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας ενός προϊόντος ποικίλλουν. Αυτά δομούνται συνέχεια και σταδιακά από την αναγνώριση των ποιοτικών απαιτήσεων μέχρι την διατήρηση της αξιοποίησης. Σύμφωνα με τον Juran (2000) τα χαρακτηριστικά της ποιότητας είναι τέσσερα:

- Η ποιότητα της σύλληψης της ιδέας που καθορίζεται από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και του σχεδιασμού και καθορίζει το βαθμό στον οποίο το σχεδιασμένο προϊόν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ποιότητας.

- Η ποιότητα της παραγωγής που καθορίζεται από την προμήθεια των πρώτων υλών, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση της παραγωγής και καθορίζεται τον βαθμό στον οποίο η κατασκευή συμφωνεί με τη σύλληψη της ιδέας.
- Η ποιότητα της παράδοσης που περιλαμβάνει την επιθεώρηση, τις δοκιμές, τη συσκευασία, την αποθήκευση, τις πωλήσεις, τη διανομή και υλοποιεί την ποιότητα του προϊόντος που παραδίδεται στον δικαιούχο.
- Η ποιότητα αξιοποίησης που καθορίζει την έκταση στην οποία το προϊόν πληροί τις προδιαγραφές τις οποίες έχει σχεδιαστεί να ικανοποιεί σε όλη τη διάρκεια ζωής του.

Κατά συνέπεια προκύπτει ότι η ποιότητα είναι μια δυναμική έννοια, σχετίζεται με τις εκάστοτε απαιτήσεις και είναι σύνθετη μιας και επηρεάζεται από τις διαφορετικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης και μέτρησης της ποιότητας. Τα κλασικά εργαλεία ποιότητας βασίζονται σε στατιστικές μεθόδους και μερικά από αυτά είναι το ιστόγραμμα, το διάγραμμα αιτίας και αιτιατού, το διάγραμμα Pareto, το διάγραμμα συσχέτισης, το γραφικό ελέγχου, η αλληλεπικάλυψη των δεδομένων και ο καταγισμός ιδεών (Boer & Petruta, 2012). Αυτές οι τεχνικές χρησιμοποιούνται συνήθως για τη σύνθεση της ποιότητας, για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την ποιότητα του προϊόντος κατά τη διαδικασία δοκιμών σε δείγματα, για τον έλεγχο σταθερότητας και για πολλούς άλλους λόγους.

Ωστόσο, στη συνέχεια προέκυψαν νέα εργαλεία κυρίως από γιαπωνέζους ερευνητές όπως το διάγραμμα συγγένειας (KJ diagram), το διάγραμμα σχέσεων, το δένδροδιάγραμμα, το διάγραμμα μήτρας, το διάγραμμα PERT, το διάγραμμα PDPC και πολλά άλλα (Nayatani et al., 1994). Αυτά χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση μη χρηματοοικονομικών δεδομένων, για την εύρεση αιτιών προβλημάτων ποιότητας και την εύρεση λύσεων που επιλύουν τα προβλήματα που υπάρχουν (Boer & Petruta, 2012).

Η εργασία του καθενός έχει πολλές πτυχές και οποιαδήποτε προσπάθεια γενίκευσης της ποιότητας της εργασίας θα είναι εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα (Osterman, 2013). Η ποιότητα της εργασίας καθορίζεται από τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το φάσμα των συνθηκών εργασίας. Υπάρχουν δύο θεωρίες πάνω στο ζήτημα (Osterman, 2013). Από την μια, η θεωρία της αντιστάθμισης των

διαφορών θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αντισταθμίζουν όλα τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας. Για παράδειγμα, μια υψηλότερη αμοιβή αποτελεί προϋπόθεση για την εκτέλεση μιας πιο ανεπιθύμητης εργασίας, ενώ ένας εργαζόμενος θα μπορούσε να αποδεχτεί ακόμη και μια αμειβόμενη με λιγότερα χρήματα εργασία αρκεί τα χαρακτηριστικά της να είναι πιο επιθυμητά από την προηγούμενη.

Από την άλλη, υπάρχει η πιο θεσμική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία τα κλασικά στοιχεία του σχεδιασμού της εργασίας αντιμετωπίζονται ως μέρος μιας μεγαλύτερης δέσμης χαρακτηριστικών (Osterman, 2013). Υπό αυτή τη σκοπιά οι επιχειρήσεις δημιουργούν εσωτερικές αγορές εργασίας (ILM) οι οποίες αποτελούν διοικητικούς κανόνες που διέπουν τις πρακτικές απασχόλησης (Osterman, 1994). Οι ILM περιλαμβάνουν ένα σύνολο πρακτικών (μισθοί, προαγωγές, περιεχόμενο εργασίας, εκπαίδευση) οι οποίες συνδέονται με λογικούς και αυτοενισχυτικούς τρόπους.

Αποζημίωση - Μισθός: Η τεχνολογική εξέλιξη, οι πολιτικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και παράγοντες όπως η απώλεια της δύναμης των συνδικάτων, η διάβρωση του κατώτατου μισθού και οι σύγχρονες αντιλήψεις με βάση το εργατικό δίκαιο για τις αμοιβές των εργαζομένων έχουν οδηγήσει τους μισθούς σήμερα σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με περασμένες δεκαετίες (Osterman, 2013). Η ανισότητα ακόμη και μέσα στον ίδιο τον κλάδο έχει αυξηθεί ραγδαία. Σύμφωνα με τους Lemieux et al. (2009) η ευρεία χρήση της αμοιβής με βάση την απόδοση καθώς και την παρακίνηση με άλλα κίνητρα έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή. Ένας άλλος παράγοντας είναι η επέκταση της χρήσης εξωτερικών αναθέσεων και της υπεργολαβίας (Dube & Kaplan, 2010). Ακόμη και σε παραδοσιακά ισχυρές συνδικαλιστικά χώρες όπως η Γερμανία οι μισθοί ξεκινάνε από πολύ κατώτερα επίπεδα σε σχέση με παλιότερα.

Διαφοροποίηση στην ουσία της εργασίας: Τα συστατικά της εργασίας έχουν κυρίως να κάνουν με τις ικανότητες, την αυτονομία και το άγχος που προκαλεί (Osterman, 2013). Αυτές οι μεταβλητές όμως είναι δύσκολα μετρήσιμες. Σε μια πρόσφατη έρευνα στη Βρετανία (Green, 2012) διαπιστώθηκε ότι οι δεξιότητες έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με την υιοθέτηση στοιχείων συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας.

Έλεγχος: Τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας με την συχνή χρήση ομάδων και τα προγράμματα ποιότητας δίνουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να εισακουστούν (Osterman, 2013).

Άγχος: Σύμφωνα με τον Green (2006) το 48% των εργαζομένων της έρευνάς του στη Βρετανία διακατέχονταν από άγχος το 1992 ενώ το 2001 το ποσοστό αυτό ανήλθε σε

58%. Μάλιστα, από τη μελέτη του προκύπτει ότι παρόμοια στοιχεία ισχύουν και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με την Kalleberg (2011), στις Η.Π.Α. την περίοδο 1977-2006 υπήρξε σημαντική αύξηση των απαντήσεων που λήφθηκαν σε έρευνα σχετικά με τη δήλωση «Έχω πάρα πολλή δουλειά για να τα κάνω όλα σωστά» και « Η δουλειά μου απαιτεί να δουλεύω πολύ σκληρά».

Οι πεποιθήσεις ενός ατόμου για την εργασιακή του ικανοποίηση αποτελούν χρήσιμο παράγοντα πρόβλεψης της επακόλουθης συμπεριφοράς του όπως είναι η παραίτηση από την εργασία του, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι οι συγκρίσεις με την πάροδο του χρόνου σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τις τάσεις στην ποιότητα της εργασίας (Osterman, 2013). Το θεμελιώδες στοιχείο και πρόβλημα είναι ότι τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας που θεωρούνται επιθυμητά και σημαντικά από τους εργαζόμενους μπορούν να αλλάξουν στην πορεία του χρόνου. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τεράστιο ανταγωνισμό, όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών, αντιφατικές οικονομικές πιέσεις και νέες προσεγγίσεις διοίκησης. Προκειμένου να γίνει σωστά η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτείται απόλυτη αφοσίωση και δέσμευση των εμπλεκομένων, ηγετικά χαρακτηριστικά, αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς, ικανοποίηση πελατών με το ελάχιστο δυνατό κόστος, αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και συνεχής βελτίωση και εξέλιξη (Goetsch & Davis, 2010).

Οι κίνδυνοι που μπορούν να προκύψουν από την μη εφαρμογή της ποιότητας σε μια επιχείρηση είναι ανυπολόγιστοι όπως και οι επιπτώσεις τους. Οι Boer & Petruta (2012) μελέτησαν το ρόλο των τεχνικών ποιότητας και της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην απόκτηση αποτελεσματικής παραγωγής ποιότητας. Η έρευνά τους διεξήχθη στην εταιρία SC Allcolors Serv Ltd στη Ρουμανία που θεωρείται ηγέτης στην ηλεκτροστατική βαφή πεδίου. Η εταιρία αντιμετώπιζε προβλήματα έπειτα από την απόρριψη ορισμένων παρτίδων προϊόντος. Αυτές οι δυσκολίες προέκυψαν από την έλλειψη ελέγχου ποιότητας και ποιοτικών διαδικασιών.

Έτσι, η διοίκηση της επιχείρησης επανεξέτασε τη στρατηγική ποιότητας και ξεκίνησε η τεχνική των «κύκλων ποιότητας» (quality circles). Ενθαρρύνθηκε η συμμετοχή εθελοντών από την παραγωγική διαδικασία οι οποίοι μαζί με αντιπροσώπους της διοίκησης της επιχείρησης θα έλυναν τα προβλήματα την ώρα που παρουσιάζονταν, αλλά και μέσω της ανάλυσης και επεξεργασίας προτάσεων για την επίλυσή τους. Ως εργαλείο ποιοτικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε ο καταγιγισμός ιδεών (brainstorming),

ιστογράμματα (Tague, 2004) για τα ελαττώματα των προϊόντων και την αντίστοιχη ποσότητά τους, το διάγραμμα Pareto προκειμένου να καταφανεί η αιτία του προβλήματος και το διάγραμμα αιτίας –αιτιατού (Ishikawa – Fishbone diagram).

Η έρευνά των Boer & Petruta (2012) ανέδειξε τη σημασία των κύκλων ποιότητας σε μια επιχείρηση, καθώς η τακτική αυτή βοηθά την βελτίωση των εργαζομένων ειδικά σε θέματα νοοτροπίας και κουλτούρας και έτσι αυξάνει την επαγρύπνηση τους (Ishikawa, 1985). Με την εισαγωγή αυτής της ποιοτικής τεχνικής οι ανθρώπινοι πόροι ενεπλάκησαν πιο ενεργά στην ανάπτυξη και εφαρμογή των προτάσεων που έγιναν και οι οποίες αργότερα εφαρμόστηκαν ως διορθωτικές ενέργειες για την επίλυση δυσλειτουργιών που συντελούσαν στην ύπαρξη του προβλήματος.

Ακόμη, η ποιότητα έχει συνδεθεί στενά στη βιβλιογραφία με την επίδοση της επιχείρησης. Οι Arumugam et al. (2008) μέτρησαν την επίδοση της επιχείρησης μέσω της επίδοσης της ποιότητας που την χαρακτήριζε χρησιμοποιώντας ως μετρικές την ποιότητα του προϊόντος/ υπηρεσίας, τις σχέσεις με τους πελάτες, την ικανοποίηση από την ποιότητα του προϊόντος και το επίπεδο της ποιότητας σε σχέση με τα προσδοκώμενα επίπεδα για τον κλάδο. Από την άλλη, οι Zakuan et al. (2010) μέτρησαν την επιχειρησιακή επίδοση με το επίπεδο ικανοποίησης (π.χ. ικανοποίηση εργαζομένων και ικανοποίηση πελατών) και με τα αποτελέσματα της επιχείρησης (π.χ. παραγωγικότητα, αριθμός νέων επιτυχημένων προϊόντων, απόδοση κόστους και κερδοφορία). Τέλος, οι Anil & Satish (2016) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών TQM και της οργανωσιακής επίδοσης για επιχειρήσεις στην Ινδία.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η ποιότητα θα συνδεθεί μέσω των εργαλείων ανθρωπίνου δυναμικού με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων που εξετάζονται παρακάτω.

### **2.3. Ικανοποίηση εργαζομένων**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ των επιθυμιών ενός ατόμου για την εργασία του και των προσφερόμενων από αυτήν ωφελειών (Boudreau, 1992). Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση, την εμπλοκή των εργαζομένων, την συμπεριφορά εθελοντικής δέσμευσης, την επιχειρησιακή αφοσίωση. Αρνητικά φαίνεται να σχετίζεται με την απουσία από την εργασία, τον κύκλο εργασιών και το αντιλαμβανόμενο άγχος.

Σύμφωνα με τους Cranny et al. (1992) η εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιεί διαφορετικά προσωπεία κάθε φορά αναλόγως την περίπτωση. Ο Rousseau (1978) αναγνώρισε τρία χαρακτηριστικά στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης:

1. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
2. Τους παράγοντες που σχετίζονται με τους στόχους της εργασίας.
3. Τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εργασία.

Ο πιο συχνά συναντώμενος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης στην βιβλιογραφία είναι αυτός του Locke (1976) σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχαρίστηση ή η ευχάριστη κατάσταση η οποία προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ενός ατόμου.

Σύμφωνα με τους Sageer et al. (2012) η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το επίπεδο εκπλήρωσης των αναγκών ενός ατόμου, των επιθυμιών και των στόχων του. Οι Brunetto & Farr-Wharton (2005) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους γεγονός που υποδηλώνεται από τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Η ικανοποίηση από την εργασία, επομένως, προκύπτει με βάση το πόσο χαρούμενος είναι κανείς με αυτή υπό την έννοια ενός θετικού αισθήματος που νιώθει για τις εργασιακές του εμπειρίες και δραστηριότητες (Wright & Kim, 2004). Η ικανοποίηση αυτή περιλαμβάνει το μισθό – αμοιβή, τον σκοπό, το είδος της εργασίας, τις εργασιακές συνθήκες, τη διοίκηση, το περιβάλλον εργασίας, την υποστήριξη που λαμβάνει κάποιος για να ικανοποιήσει τις ατομικές του φιλοδοξίες (Brunetto & Farr – Wharton, 2005; Steijn, 2004).

Όπως αναφέρουν οι Morris & Venkatesh (2010), ο Janssen (2001) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τον βαθμό θετικής συναισθηματικής ανταπόκρισης στην εργασία που προκύπτει από την εκτίμηση που τρέφει ένας εργαζόμενος για την εργασία η οποία τον ολοκληρώνει ή συμφωνεί με τις ατομικές του αξίες. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση (Ang & Slaughter, 2001). Τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας σχετίζονται με τη σημασία του έργου που επιτελεί, την ταυτότητα του σκοπού της εργασίας του, την ποικιλομορφία ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση (feedback) (Morris & Venkatesh, 2010).

Οι Ssenanga & Garrett (2005) διαχώρισαν την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες: την εργασιακή ικανοποίηση και την έλλειψή της. Ακόμη, παρατήρησαν ότι όταν κάποιος παράγοντας μειώνει την δυσαρέσκεια από την εργασία δεν συνεπάγεται ότι αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ οι παράγοντες που μειώνουν τη δυσαρέσκεια από την εργασία σχετίζονται με το ευρύτερο πλαίσιο της εργασίας.

Οι Herzberg et al. (2010) περιγράφουν το περιεχόμενο της εργασίας ως τους εσωτερικούς εκείνους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια τη φύση της εργασίας και τις ανταμοιβές που επέρχονται όταν η επίδοση είναι ικανοποιητική. Οι Ssesanga & Garrett (2005) περιγράφουν τους ίδιους παράγοντες ως εκείνους που προάγουν τις ανάγκες του ατόμου για δράση και αυτοπραγμάτωση. Τέτοιοι είναι η εργασιακή εξέλιξη (προαγωγή), η επιτυχία, η προσωπική ανάπτυξη, η υπευθυνότητα, η αναγνώριση και η ίδια η εργασία.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που αφορούν το πλαίσιο της εργασίας είναι αυτοί που σχετίζονται με τη σχέση του ατόμου με το εργασιακό του περιβάλλον (Herzberg et al., 2010). Τέτοιοι είναι οι πολιτικές της επιχείρησης, η επιτήρηση, οι εργασιακές συνθήκες, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων επιπέδων και ιεραρχίας, και το κοινωνικό στάτους. Επιπλέον, είναι η ασφάλεια και υγιεινή, ο μισθός και γενικά οι αμοιβές. Αυτοί οι παράγοντες σύμφωνα με τους Ssenanga & Garrett (2005) μειώνουν τη δυσαρέσκεια από την εργασία.

Υπάρχει πλούσια σύγχρονη βιβλιογραφία πάνω στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (HRM) με έμφαση στην επίδραση των αποκαλούμενων πρακτικών HRM υψηλής επίδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι Petrescu & Simmons (2008) ισχυρίζονται ότι οι πρακτικές HRM μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκατάστατο για τα συνδικάτα εργαζομένων. Αν οι πολιτικές HRM αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και ειδικά την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την πληρωμή του, τότε το κίνητρο για συνδικαλισμό θα μειωθεί.

Ψυχολόγοι και μάντζερ έχουν αναπτύξει διάφορες θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι πηγές της μπορούν να διαχωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές (Petrescu & Simmons, 2008). Οι εσωτερικές πηγές εξαρτώνται από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου όπως οι συμπεριφορές που ακολουθεί. Οι εξωτερικές πηγές είναι περιστασιακές και εξαρτώνται από το περιβάλλον, όπως για παράδειγμα το περιβάλλον εργασίας. Συνήθως οι εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται από τους



οικονομικούς αναλυτές, ενώ οι εσωτερικές από τις κοινωνικές επιστήμες (Luchak, 2003).

Το ενδιαφέρον των συμπεριφορικών ψυχολόγων για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και τη συμπεριφορά κατά την εργασία ξεκίνησε από την έρευνα Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939) μια έρευνα που προκάλεσε την εμφάνιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Mathieu & Zajac (1990) η εργασιακή ικανοποίηση δεν έχει και τόση άμεση επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης. Παρόλο που υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία που εξετάζει τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με ατομικές εργασιακές συμπεριφορές όπως η απουσία από την εργασία, η καθυστέρηση, η χρήση ναρκωτικών και το σαμποτάζ (Fisher & Locke, 1992), η σχέση της με την επίδοση της επιχείρησης ήταν παλιότερα λιγότερο δημοφιλές θέμα.

Στο πρόσφατο παρελθόν όμως το ενδιαφέρον αναζωπυρώθηκε. Οι Meyer & Collier (2001) έδειξαν ότι οι πρακτικές HRM σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών σε έναν κλάδο της υγείας. Ο Goldstein (2003) ανέδειξε τη σημασία της εργασιακής ανάπτυξης στον στρατηγικό σχεδιασμό υπηρεσιών για τη διαχείριση ραντεβού σε νοσοκομεία. Οι Voss et al. (2005) ανέπτυξαν ένα εμπειρικό μοντέλο για να βρουν το αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης στην ποιότητα και την ικανοποίηση πελατών με συνεντεύξεις στον ιδιωτικό τομέα και στα κολέγια επιμόρφωσης.

Οι Yoon & Suh (2003) έδειξαν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εργάζονται σκληρότερα και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες μέσω συμπεριφορών εθελοντικής δέσμευσης (organizational citizenship behaviors). Όσοι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους τείνουν να εμπλέκονται περισσότερο με τις επιχειρήσεις όπου εργάζονται και είναι πιο αφοσιωμένοι στην παροχή των υπηρεσιών που παρέχουν σε μεγαλύτερα ποιοτικά επίπεδα. Ακόμη, προηγούμενες έρευνες (Sivestro & Cross, 2000) έδειξαν ότι οι πιστοί εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία και είναι πιο ικανοί στην παράδοση ποιοτικότερων υπηρεσιών και προϊόντων.

Ο Aguinis (2009) θεωρεί ότι το HRM περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές αποφάσεις που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ μιας επιχείρησης και των εργαζομένων της, δηλαδή, του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι πρακτικές HRM μεσολαβούν μεταξύ της στρατηγικής του HRM και του αποτελέσματος που επιφέρει. Σύμφωνα με τον Bartel (1994) οι πρακτικές HRM σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι οι πρακτικές HR οδηγούν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση η οποία

με τη σειρά της ενδέχεται να αυξήσει και την επιχειρησιακή απόδοση. Ακόμη υπάρχουν έρευνες πάνω στο ζήτημα της ικανοποίησης από την χρηματική αμοιβή, την εξέλιξη, την εποπτεία ή τους συναδέλφους (Shaukat et al., 2015).

Το επιχείρημα ότι η εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών βασίζεται στη θεωρία της ισότητας στις κοινωνικές ανταλλαγές (Blau, 1974; Organ, 1977). Παρά τις ποικίλες απόψεις πάνω στη θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών, οι θεωρητικοί ισχυρίζονται ότι η κοινωνική ανταλλαγή περιέχει μια σειρά αλληλεπιδράσεων που δημιουργούν υποχρεώσεις (Cropanzano & Mitchell, 2005) χωρίς αυτές να έχουν συγκεκριμενοποιηθεί (Blau, 1964). Αυτό συμβαίνει γιατί μια αλληλεπίδραση απαιτεί ενέργειες και από τις δύο πλευρές των συμβαλλομένων και κατά τη διάρκεια της ανταλλαγής υπάρχει μια παράδοση – παραλαβή. Η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των συμβαλλομένων (Cropanzano & Mitchell, 2005). Η βασική υπόθεση στην θεωρία ισότητας των κοινωνικών ανταλλαγών έχει να κάνει με την πεποίθηση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αναμένουν κοινωνική δικαιοσύνη ή ισότητα στις μεταξύ τους κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Organ, 1977).

Σε αυτό το πλαίσιο όταν ένας εργοδότης προσφέρει καλές εργασιακές συνθήκες ώστε να έχει τους εργαζόμενούς του ικανοποιημένους τότε αυτοί θα προσπαθήσουν να εκφράσουν την αφοσίωσή τους καταβάλλοντας επιπλέον προσπάθεια στο πλαίσιο της ανταπόδοσης (Flynn, 2005) οδηγώντας κατ' επέκταση σε μεγαλύτερη ποιότητα.

Οι Yee et al. (2008) στην έρευνά τους εστίασαν σε μικρές επιχειρήσεις από τις βιομηχανίες υπηρεσιών υψηλής επικοινωνίας στο Χονγκ Κονγκ. Οι μεταβλητές που χρησιμοποίησαν ήταν η εργασιακή ικανοποίηση, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών και η κερδοφορία της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα προσφέρουν ισχυρή υποστήριξη στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της επιχειρησιακής απόδοσης. Η εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ποιότητας και κερδοφορίας για τον μελετώμενο κλάδο.

Οι Petrescu & Simmons (2008) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της εργασιακής ικανοποίησης συνολικά, αλλά και σε σχέση με την αμοιβή των εργαζομένων. Χρησιμοποίησαν δεδομένα συνδικάτων από το Ηνωμένο Βασίλειο και αφού ήλεγξαν τα προσωπικά, εργασιακά και επιχειρησιακά χαρακτηριστικά, διαπιστώθηκε ότι πολλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυξάνουν την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους από τις αμοιβές

που λαμβάνουν. Ωστόσο, αυτές οι επιδράσεις ήταν σημαντικές μόνο για τα μη μέλη της ένωσης εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την αμοιβή είναι υψηλότερη όταν ισχύουν αμοιβές με βάση την απόδοση και συστήματα ανταμοιβής με βάση την παλαιότητα.

Μια δομή αμοιβών η οποία θεωρείται άνηση συνδέεται με μια σημαντική μείωση τόσο της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία των μελών της ένωσης εργαζομένων όσο και της ικανοποίησης από την αμοιβή τους (Petrescu & Simmons, 2008). Αν και οι πρακτικές HRM μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση αν η ανισότητα των αμοιβών διευρυνθεί τότε τα μη μέλη της ένωσης εργαζομένων ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Οι Wilkinson et al. (2012) σημειώνουν τρεις προσεγγίσεις για τη μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού:

1. Η διοικητική προσέγγιση που σχετίζεται με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς και με παράγοντες που αφορούν τον κλάδο σε εθνικό και εργασιακό επίπεδο.
2. Η προσέγγιση με βάση τους πόρους που επικεντρώνεται σε πρακτικές που παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να επιτελούν αποδοτικά την εργασία τους και περιλαμβάνει την πρόσληψη και επιλογή, την κατάρτιση και ανάπτυξη και την ανταμοιβή.
3. Η ανθρώπινη προσέγγιση που δίνει έμφαση στα δικαιώματα, τις ανάγκες και την ευημερία των εργαζομένων. Ασχολείται κυρίως με τη διαχείριση της φύσης της απασχόλησης, καθώς και θέματα που αφορούν τις ανάγκες των εργαζομένων, την εμπειρία τους και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ο Radcliffe (2005) είχε χαρακτηρίσει τη συγκεκριμένη προσέγγιση στο παρελθόν ως προσέγγιση υψηλής δέσμευσης υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης με σκοπό να αναλαμβάνονται ευθύνες και να νιώθουν οι εργαζόμενοι δεσμευμένοι με την προώθηση της ανάπτυξης και εξέλιξής τους.

Η ανθρώπινη προσέγγιση βοηθά στην διερεύνηση των πρακτικών του HRM ώστε να έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση οι εργαζόμενοι (Islam, 2016). Σύμφωνα με την άποψη του Radcliffe (2005) στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να αναπτυχθούν δεσμευμένοι και πιστοί εργαζόμενοι γεγονός που επιτυγχάνεται όταν αυτοί είναι ικανοποιημένοι.

Η Islam (2016) διεξήγαγε έρευνα για τη μελέτη του αποτελέσματος των πρακτικών HRM στην παραμονή εργαζομένων στον κλάδο της αρχιτεκτονικής στο Μπαγκλαντές. Στην έρευνά της εντόπισε ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας των συμμετεχόντων, η σταθερότητα της επιχείρησης, η εργασιακή σχέση και συνεργασία με τον προϊστάμενο, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της επόμενης ιεραρχικής βαθμίδας, οι ευκαιρίες αξιοποίησης των ικανοτήτων και ταλέντων, η αυτονομία και ανεξαρτησία.

Προκύπτει όμως ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να ποικίλουν αναλόγως τον κλάδο, την χώρα και την εταιρία. Βρήκε ότι το πιο σημαντικό κομμάτι εργασιακής ικανοποίησης στο επάγγελμα του αρχιτέκτονα προέρχεται από την ίδια τη φύση της εργασίας και την ευκαιρία που του δίνεται να αξιοποιήσει τις ικανότητες και τις δυνατότητές του με σχετική αυτονομία κατά την εργασία του. Η πρακτική που θα έπρεπε να εφαρμοστεί επομένως είναι η έμφαση στην επίδοση για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ακόμη, η σχέση ενός αρχιτέκτονα με τον ανώτερό του είναι σημαντική για την καλύτερη παραγωγικότητα, τη μελλοντική ανάπτυξη και επίτευξη στόχων αλλά και για την δημιουργία ευκαιριών ανάληψης πρωτοβουλιών. Μεγάλη έμφαση επίσης δίνεται στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και στο πακέτο αμοιβών. Προτείνεται έτσι από την Islam (2016) οι αρχιτεκτονικές εταιρίες να προσφέρουν ασφάλεια υγείας, μπόνους με βάση την επίδοση και καλούς κανόνες ασφάλειας στο περιβάλλον εργασίας.

Οι κατασκευαστικές εταιρίες θεωρείται ότι ασκούν τυπική, απροσδόκητη και πιο ελκυστική προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Wilkinson et al., 2012). Πολλοί μάνατζερ του κλάδου των κατασκευών είναι αντίθετοι στις επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους, καθώς το θεωρούν «πολυτέλεια» γιατί η ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου θεωρείται κυκλική και έτσι το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργεί κάποιο πάγιο έξοδο. Σύμφωνα με τους Greenwood et al. (2005) οι αρχιτέκτονες παρά το γεγονός ότι σχετίζονται και αποτελούν μέρος του κατασκευαστικού κλάδου δεν θεωρούνται πολυτελής πόρος στον κλάδο, καθώς συνήθως αντιμετωπίζονται περισσότερο ως πόροι η απώλεια των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατών, γιατί οι περισσότεροι αρχιτέκτονες διατηρούν μια άμεση επαφή με το πελατολόγιό τους.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ αμοιβής και ικανοποίησης από την εργασία, οι Clark & Oswald (1996) δείχνουν ότι το αναφερόμενο επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων είναι

ασθενώς συσχετισμένο με το εισόδημά τους, ενώ οι Belfield & Harris (2002) δεν βρίσκουν κάποια ένδειξη τέτοιας σχέσης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει ενδιαφέρον από ερευνητές για την αδυναμία της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από το εισόδημα και της ικανοποίησης από τη ζωή όπως για παράδειγμα ο Layard, (2006) και ο Clark (2005) οι οποίοι έδειξαν ότι παρά τις αυξήσεις στις αμοιβές τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία παραμένουν στάσιμα. Άλλες μελέτες αμφισβητούν τη σημασία του σχετικού εισοδήματος σε χαμηλότερα επίπεδα αμοιβών (McBride, 2001) ή υπογραμμίζουν τη σημασία του πραγματικού εισοδήματος (Greene & Nelson, 2007).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Petrescu & Simmons (2008) οι πρακτικές HRM έχουν στατιστικά σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση τόσο τη συνολική όσο και την ικανοποίηση από τις αμοιβές. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την διαρκή μάθηση και την αυτονομία κατά την εργασία τους. Από την άλλη, δε δέχονται καλοπροαίρετα την στενή επίβλεψη, αλλά επιθυμούν οπτικοποιημένη αξιολόγηση της επίδοσής τους (π.χ. μέσω ετήσιων αναφορών) επομένως δέχονται ευχάριστα ορισμένες μορφές ελέγχου και εποπτείας. Ακόμη, δίνοντάς τους η διοίκηση το βήμα για αναφορά προβλημάτων ή και υλοποίηση ιδεών τους οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Για αυτό οι συχνές συναντήσεις (meeting) εξυπηρετούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, εντοπίζουν στην έρευνά τους ότι μια δομή αμοιβών υπερβολικά διασκορπισμένη συνδέεται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλο που οι πρακτικές HRM έχουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, μπορεί να θεωρηθεί ότι θα υπάρξει αντισταθμιστική αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση και τις επιδόσεις αν αυτές οι πολιτικές δημιουργούν ανισότητες στις αποδοχές στον χώρο εργασίας. Αυτό δυσκολεύει το έργο και την εφαρμογή των πρακτικών HRM κυρίως όσον αφορά στις αμοιβές και στο σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων.

## 2.4. Αποδοτικότητα

Το θέμα της επίδρασης των πολιτικών και τεχνικών HRM στην απόδοση της επιχείρησης είναι δημοφιλές στη βιβλιογραφία που αφορά τους ανθρώπινους πόρους, τις επιχειρησιακές σχέσεις και την οργανωσιακή ψυχολογία (Boudreau, 1991). Η εντύπωση ότι η ατομική επίδοση των εργαζομένων έχει συνέπειες για τα αποτελέσματα

της επιχειρησιακής επίδοσης κυριαρχεί μεταξύ των ακαδημαϊκών και επαγγελματικών κύκλων εδώ και δεκαετίες (Huselid, 1995). Άλλωστε, προκειμένου να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους μετόχους είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να εφαρμόζει πρακτικές HRM ώστε να μπορέσει να επιτύχει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τέτοιου είδους πρακτικές μόνο στο πλαίσιο υποχρέωσής τους από το νόμο που ισχύει σε κάθε χώρα. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή διαθέτουν την ικανότητα να μετατρέπουν άλλους πόρους (χρήματα, μεθόδους, υλικά, μηχανήματα) σε προϊόντα και υπηρεσίες (Shaukat et al., 2015) και έτσι η σχέση τους με την απόδοση αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης εδώ και δεκαετίες.

Στη βιβλιογραφία η σχέση μεταξύ ατομικής επίδοσης και οργανωσιακής επίδοσης θεωρείται δεδομένη (Appelbaum et al., 2000). Για αυτό οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους μόχλευσης της απόδοσης των εργαζομένων, δηλαδή πολλαπλασιασμού των αποτελεσμάτων που οι ανθρώπινοι πόροι φέρνουν σε μια επιχείρηση. Με την μόχλευση αναβαθμίζεται το επίπεδο της εργασιακής προσπάθειας και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το αποτέλεσμα μιας εργασίας και ως εκ τούτου αυξάνεται η συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης έχει αυξηθεί, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τους άυλους, αναντικατάστατους και μη αντιγράψιμους πόρους της επιχείρησης. Ως εκ τούτου το αποτελεσματικό HRM πιθανώς είναι ο απόλυτος παράγοντας καθορισμού της απόδοσης της επιχείρησης. Το αντίκτυπο των πρακτικών HRM στην απόδοση των εργαζομένων είναι σημαντικό ζήτημα τόσο για το HRM όσο και για τις βιομηχανικές σχέσεις και την επιχειρησιακή ψυχολογία.

Το ενδιαφέρον για το θέμα αυτό έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια κυρίως γιατί διάφοροι ερευνητές αρχίζουν να υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι δύσκολο να αναπαράγουν ή να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές (Huselid, 1995).

Σύμφωνα με τον MacDuffie (1995) η εργασιακή απόδοση χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

1. Με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες που περιλαμβάνουν ποιοτικά (παράπονα πελατών, αριθμός σφαλμάτων) ή ποσοτικά στοιχεία (αριθμός εξυπηρετημένων πελατών, παραχθείσες μονάδες).

2. Με βάση μετρήσεις του χρόνου (απουσίες, χαμένος εργασιακός χρόνος, καθυστερήσεις στη δουλειά, αποτυχία τήρησης προθεσμιών).
3. Με χρηματοοικονομικούς δείκτες που δίνουν πληθώρα δυνατοτήτων.

Πληθώρα ερευνητών έχει μελετήσει τη σχέση μεταξύ ατομικών πρακτικών HRM και της απόδοσης της επιχείρησης. Ο Cascio (1991) και ο Flamholtz (1985) υποστηρίζουν ότι οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις σχετίζονται με την επένδυση στις πρακτικές HRM. Παρόμοια, ο Boudreau (1991) ισχυρίζεται ότι η αξία της απόκλισης της απόδοσης των εργαζομένων σε δολάρια ισοδυναμεί με το 40% του μισθού κάθε εργαζόμενου και ότι οι επιχειρησιακές συνέπειες των πρακτικών HRM που μπορούν να προκαλέσουν μια ανάλογη αύξηση είναι σημαντικές.

Σύμφωνα με τους Chatterjee & Pearson (2000), οι καλύτερες πρακτικές HRM συχνά αυξάνουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Θεωρίες που αφορούν τη σχέση των πρακτικών του HR με την απόδοση της επιχείρησης υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές HR επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τη στάση τους, τις αντιλήψεις τους, το κλίμα μέσα στην επιχείρηση και άλλες μετρήσεις απόδοσης που οδηγούν τελικά στην απόδοση της επιχείρησης (Chatterjee & Pearson, 2000).

Οι πρακτικές του HR και οι σχετικές με αυτό καινοτομίες αφορούν τόσο τα αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους ατομικά.

Οι Roth & Jackson III (1995) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι είναι ο κύριος και καθοριστικός παράγοντας ανώτερης ποιότητας των υπηρεσιών που επηρεάζει την επίδοση στην αγορά. Από την άλλη, οι προσπάθειες να γίνει κανείς πιο αποδοτικός μπορεί να προκαλέσει μείωση στην ποιότητα (Yee et al., 2008).

Τα μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού βασίζονται κυρίως στην υπόθεση ότι οι πρακτικές HRM επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση μέσω των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα οι αλλαγές στη συμπεριφορά και τη στάση που σχετίζονται με την εργασία και καθορίζουν την έκταση της χρήσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων από τους εργαζόμενους προς όφελος της επιχείρησης (Wright et al., 1994; Wright & Nishii, 2004). Από την άποψη της επίτευξης βελτιωμένης οργανωτικής απόδοσης, τα σημαντικά αποτελέσματα που πετυχαίνουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά την οργανωτική υποστήριξη, τη συναισθηματική δέσμευση,

την εμπιστοσύνη στην επιχείρηση και την επιχειρησιακή συμπεριφορά θεωρούνται θετικά (Eisenberger et al., 2001).

Η συμπεριφορά διακριτικής ευχέρειας (discretionary behavior) έχει αποτελέσει βασικό στοιχείο της εργασιακής επίδοσης (Rotundo & Sackett, 2002) που επηρεάζεται από τις ατομικές μεταβλητές της στάσης και της διάθεσης και όχι άμεσα από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του εργαζόμενου (Konovsky & Organ, 1996). Σύμφωνα με την θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών όταν οι ανώτεροι συμπεριφέρονται δίκαια στους εργαζόμενους, οι τελευταίοι θα ανταποδώσουν. Σύμφωνα με τον Organ (1988) η συμπεριφορά διακριτικής ευχέρειας αποτελεί έναν πιθανό τρόπο για επαναφορά των εργαζομένων στο επιθυμητό επίπεδο.

Στη βιβλιογραφία που αφορά αυτό το θέμα φαίνεται ότι η αυτή η διάσταση απόδοσης επηρεάζεται από τη στάση που τηρεί το άτομο στον χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα τη δέσμευση που επιδεικνύει (Meyer et al., 2002), την οργανωσιακή υποστήριξη (Rhoades & Eisenberger, 2002) και την οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Tyler, 2003). Ο ρόλος που παίζουν οι πρακτικές HRM σε αυτούς τους παράγοντες δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς στη βιβλιογραφία.

Οι Guzzo et al. (1994) μελέτησαν την επιρροή των πρακτικών HRM στην πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν μελετώντας το διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής δέσμευσης και της αντίληψης για την οργανωσιακή υποστήριξη. Οι Wayne et al. (1997) αξιολόγησαν το αποτέλεσμα των πρακτικών HRM στην επίδοση εντός και εκτός του ρόλου του εργαζόμενου μελετώντας το διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής υποστήριξης και την ποιότητα των ανταλλαγών μεταξύ μελών και ηγέτη. Οι Allen et al. (2003) αξιολόγησαν το αποτέλεσμα των πρακτικών HRM στον τζίρο και το διαμεσολαβητικό ρόλο της δέσμευσης και της οργανωσιακής υποστήριξης. Οι Pare & Tremblay (2007) εξέτασαν το αποτέλεσμα των πρακτικών HRM στην πρόθεση για παραίτηση των εργαζομένων και το διαμεσολαβητικό ρόλο της δικαιοσύνης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της συμπεριφοράς για επιπλέον ρόλους και αρμοδιότητες.

Η συναισθηματική δέσμευση θεωρείται προηγούμενο της συμπεριφοράς διακριτικής ευχέρειας (Bolino et al., 2004). Σύμφωνα με τους Appelbaum et al. (2000) οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ταυτίζονται περισσότερο με τον εργοδότη τους και νιώθουν και μεγαλύτερη προσκόλληση στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα είναι πιθανό να καταβάλουν προσπάθεια για να πετύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους.



Σύμφωνα με τον Guest (1999) η μεγαλύτερη χρήση πρακτικών HRM υψηλής δέσμευσης σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αισθήματος δικαιοσύνης στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι, στην αίσθηση ότι η επιχείρηση ανταποκρίθηκε στις υποσχέσεις που έδωσε, ότι υπάρχει εργασιακή ασφάλεια και έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση.

Το θέμα των ανθρωπίνων πόρων στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της ψυχολογίας έχει μελετηθεί πολύ τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην τάση που έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία των εργαζομένων να επηρεάζουν την οργανωσιακή αποδοτικότητα (Vroom, 1964). Έχουν υπάρξει αρκετές έρευνες που εξετάζουν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και σε ποιον βαθμό αυτά επηρεάζουν την επίδοσή τους (Meyer et al., 2004).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των Shaukat et al. (2015) προκύπτει ότι όλες οι πρακτικές HRM που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων πρέπει να λάβουν πιο δυναμική μορφή και να συμβαδίσουν με τη διοίκηση και διαχείριση αλλαγών. Τα συστήματα πρέπει να συνδεθούν με την ποιότητα, την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους και άλλα ζητήματα βάσης (Rao, 1996). Ακόμη, όσες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για υψηλή ανάπτυξη πρέπει να αυξήσουν την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, να δώσουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στη διαδικασία επιλογής τους και στην αμοιβή τους για την ανάπτυξη της πολιτικής τους. Από την έρευνά των Shaukat et al. (2015) προκύπτει ότι η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης, ο σχεδιασμός καριέρας, η αποζημίωση, η συμμετοχή των εργαζομένων και ο καθορισμός μέσω της εργασίας σχετίζονται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον MacDuffie (1995) οι δεσμοί εσωτερικά συνεπών πρακτικών HRM συνδέονται με υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα σε 62 μονάδες συναρμολόγησης αυτοκινήτων. Ο Ichniowski (1990) βρήκε ότι η χρήση προοδευτικών πρακτικών HRM σχετίζεται τόσο με την υψηλή παραγωγικότητα όσο και με την υψηλή χρηματοοικονομική επίδοση σε 65 επιχειρηματικές μονάδες.

Ο Huselid (1995) χρησιμοποίησε στην έρευνά του δεδομένα από αμερικανικές επιχειρήσεις από πολλούς κλάδους πάνω στο θέμα της μέτρησης των πρακτικών υψηλής επίδοσης. Προκύπτει ότι η χρήση πρακτικών HRM υψηλής επίδοσης οδηγεί την επιχείρηση σε υψηλότερες αποδόσεις. Αυτό συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν υιοθετώντας πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης. Οι

επιπτώσεις των πρακτικών HRM υψηλής επίδοσης στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων οφείλεται εν μέρει στην επιρροή τους στον κύκλο εργασιών και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία θα εξετάσει το διαμεσολαβητικό ρόλο της ποιότητας στα εργαλεία και τις πρακτικές HRM σε σχέση με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων τεχνικών επιχειρήσεων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου που αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

## Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία

### 3.1. Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας, καθώς επίσης ο τύπος και η δομή του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, παρατίθεται η στατιστική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία βασίζεται τόσο σε δευτερογενή όσο και σε πρωτογενή δεδομένα και στοιχεία. Χρησιμοποιήθηκε εκτενής ξένη βιβλιογραφία προκειμένου να προσδιοριστούν τα εξής δύο ερευνητικά ερωτήματα:

- Στις εταιρίες που εφαρμόζουν ποιότητα υπάρχει αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων;
- Στις εταιρίες που εφαρμόζουν ποιότητα υπάρχει αυξημένη αποδοτικότητα των εργαζομένων;

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν αρχικά η ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής επισκόπησης πάνω στο θέμα και συγκεκριμένα στην εισαγωγή της ποιότητας στις επιχειρήσεις, στην εργασιακή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση αφού μελετήθηκε πληθώρα σύγχρονης αρθρογραφίας, αλλά και θεωρίες και μοντέλα εφαρμογής πρακτικών HRM. Αυτά συνιστούν τις δευτερογενείς πηγές της εργασίας.

Τα άρθρα αντλήθηκαν από γνωστές βάσεις άρθρων και περιοδικών μεγάλων εκδοτικών οίκων (Wiley, Elsevier, Sage, Science Direct). Τα επιλεγμένα άρθρα καλύπτουν κατά βάση έρευνες της τελευταίας δεκαετίας προκειμένου να υπάρξει συνέχεια και προσθήκη νέων ευρημάτων με την παρούσα έρευνα. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη μελέτη σύγχρονης βιβλιογραφίας των τελευταίων ετών έχουν να κάνουν με τη συνέχεια της εξειδικευμένης πληροφόρησης πάνω στο επιλεγμένο θέμα και την προσθήκη πραγματικά κάτι καινούριου στην ερευνητική διαδικασία. Συμπληρωματικά με τα δευτερογενή στοιχεία, αποφασίστηκε η χρήση πρωτογενούς

έρευνας η οποία συνδράμει στην επιβεβαίωση ή απόρριψη των υποθέσεων της εργασίας.

Σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση του ρόλου της ποιότητας στα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν την ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων του κατασκευαστικού κλάδου. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια με φυσικό τρόπο σε μια τεχνική εταιρία. Για την επίτευξη του εξειδικευμένου δείγματος ζητήθηκε έγκριση συμμετοχής από τη διοίκηση της εταιρίας στην οποία έγινε η προσέγγιση για τη διεξαγωγή της έρευνας

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν πιο πάνω προκύπτουν οι εξής δύο υποθέσεις της έρευνας οι οποίες θα εξεταστούν με την επιλεγμένη ερευνητική μέθοδο:  
H<sub>1</sub>: Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ποιότητα παρουσιάζεται αύξηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

H<sub>2</sub>: Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ποιότητα παρουσιάζεται αύξηση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Οι μεταβλητές που εξετάζονται στην έρευνα για την απάντηση των διερευνητικών ερωτημάτων είναι η διαδικασία επιλογής, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης, ο επαγγελματικός σχεδιασμός, η αποζημίωση, η συμμετοχικότητα των εργαζομένων και ο καθορισμός της εργασίας.

### **3.2. Επιλογή βέλτιστης μεθόδου**

Ο τρόπος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Η επιλογή αυτή έγινε αφενός γιατί η προσέγγιση της συνέντευξης θα ήταν πιο δύσκολη και πιθανώς μη αποτελεσματική ως προς την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Αφετέρου, στόχος είναι να προσεγγιστεί η άποψη των εργαζομένων και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι ίδιοι τα εργαλεία του ανθρώπινου δυναμικού και τις τακτικές εφαρμογής της ποιότητας στις εταιρίες που εργάζονται ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητά τους. Προκειμένου να έχει κύρος η τελική εργασία θα πρέπει το δείγμα να είναι σημαντικό και επαρκές για σαφή συμπεράσματα για αυτό επιχειρήθηκε η όσο το δυνατό μεγαλύτερη

συμμετοχή στην συμπλήρωσή του. Το ερωτηματολόγιο είναι και χρονικά και πρακτικά η πιο αποτελεσματική επιλογή για τη δεδομένη έρευνα.

Επιπλέον, οι ερωτήσεις αφορούν δημοφιλείς μεταβλητές για τη διευκόλυνση της εξαγωγής συμπερασμάτων και τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με άλλες σχετικές έρευνες. Άλλωστε, η ποσοτική έρευνα είναι εύκολα μετρήσιμη, συγκρίσιμη και κατανοητή στην επεξήγηση των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων. Ο τύπος της έρευνας είναι εν μέρει ποιοτικός, καθώς οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι μη μετρήσιμες και θεωρούνται ποιοτικές. Μια ποιοτική έρευνα έχει το πλεονέκτημα ότι είναι πιο δυναμική και ευέλικτη στα αποτελέσματά της, καθώς εμβαθύνει και εντοπίζει στοιχεία που δεν είναι ορατά με την ποσοτική έρευνα. Από την άλλη, όμως, είναι πολύ δύσκολη η μέτρηση των απαντήσεων, η ποσοτικοποίησή τους, δηλαδή, ώστε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα και να λειτουργήσει σαν οδηγός για τα επόμενα βήματα (Berger, 2015).

### 3.3. Δομή ερωτηματολογίου

Για την δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ερωτήματα από το δομημένο ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire το οποίο διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο για την εξέταση της μεταβλητής της ικανοποίησης των εργαζομένων, από την έρευνα των Shaukat et al. (2015) για την εξέταση της απόδοσης των εργαζομένων, από το ερωτηματολόγιο των Raja et al. (2011) που αφορά ανάλυση διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM) και από την έρευνα των Kehoe & Wright (2010) για την εξέταση των εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί η εξεταζόμενη τεχνική εταιρία. Το ερωτηματολόγιο, αντίγραφο του οποίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα Α, ξεκινά με το πεδίο όπου συμπληρώνονται ελάχιστα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων πάντα με γνώμονα την τήρηση της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας. Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο περιέχει συνολικά 50 ερωτήσεις από όλες τις κατηγορίες, χρησιμοποιήθηκαν κυρίως προτάσεις – δηλώσεις με χρήση της κλίμακας Likert (πενταβάθμια κλίμακα), όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων.

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η ταχεία συμπλήρωσή του. Στην αρχή δίνονται οι απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωσή του

και το λόγο διανομής του. Για την επιλογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου μελετήθηκαν μια σειρά ερευνών και ερωτηματολογίων που είχαν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν σε άλλες έρευνες και έγινε επιλογή με βάση την υποκειμενική άποψη της γράφουσας σχετικά με τις ερωτήσεις που εξυπηρετούσαν τον σκοπό της εργασίας.

### **3.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο βασίζεται σε μείξη ερωτηματολογίων από τη διεθνή βιβλιογραφία με στόχους παρόμοιους με την παρούσα διπλωματική σε άλλους ή και στον ίδιο τομέα. Μέσω του ερωτηματολογίου εξετάζονται παράμετροι που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης και αποδοτικότητας των εργαζομένων σε τεχνική εταιρία της Θεσσαλονίκης.

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε αρχικά με το Excel για τη διαμόρφωση των γραφημάτων και με το SPSS για την ανάλυση των ερωτήσεων με την κλίμακα Likert. Επιλέχθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel λόγω της ποικιλίας ευπαρουσίαστων γραφημάτων που παρέχει και το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, καθώς περιλαμβάνει πληθώρα δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων και θεωρείται από τα πιο κατάλληλα μέσα επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών ερευνών. Για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένα το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 24.0, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν. Τα ευρήματα καθοδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το ρόλο της ποιότητας και την επιρροή της στην ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

### **3.5. Δείγμα**

.Στην έρευνα συμμετείχαν τελικά 57 άτομα τα οποία εργάζονται σε τεχνική εταιρία στη Θεσσαλονίκη σε σύνολο 91 (ποσοστό ανταπόκρισης και συμμετοχής 62,6%). Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν 10 – 15 Σεπτεμβρίου. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμάνθηκε από 10 έως 15 λεπτά για τους ερωτηθέντες. Πριν τη διανομή του το ερωτηματολόγιο είχε δοκιμαστεί πειραματικά σε

πέντε συμφοιτητές της γράφουσας προκειμένου να διορθωθούν τυχόν συντακτικά, γραμματικά και άλλου είδους λάθη.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη ώστε να μπορέσει να διασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα και ενημερώθηκαν και οι διοικήσεις των εταιριών σχετικά με τη διεξαγωγή της. Έγινε σαφές και κατανοητό ότι τα αποτελέσματα θα ανακοινωθούν στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας.

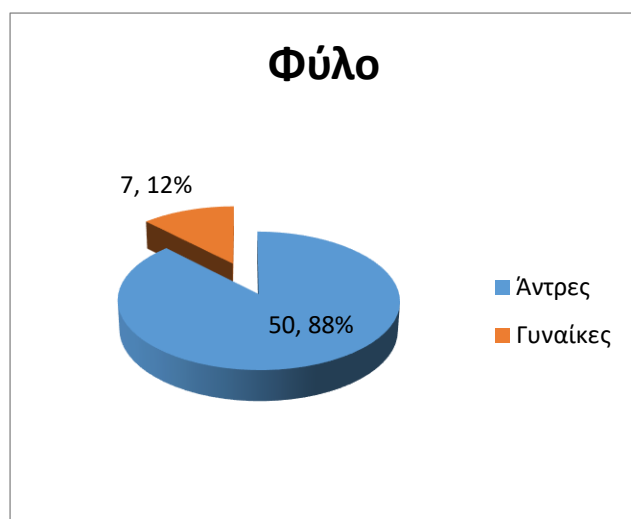
Οι δύο πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και πιο συγκεκριμένα το φύλο και το τμήμα στο οποίο εργάζονται εντός της εταιρίας οι συμμετέχοντες.

### Πίνακας 3 1 Φύλο ερωτηθέντων

Φύλο	
Άντρες	50
Γυναίκες	7
Σύνολο	57

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

### Γράφημα 3 1 Φύλο ερωτηθέντων



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Από τους 57 ερωτηθέντες οι 50 είναι άντρες και οι 7 γυναίκες. Παρατηρείται πλειοψηφία των αντρών κάτι που θεωρείται αναμενόμενο μιας και η εξεταζόμενη

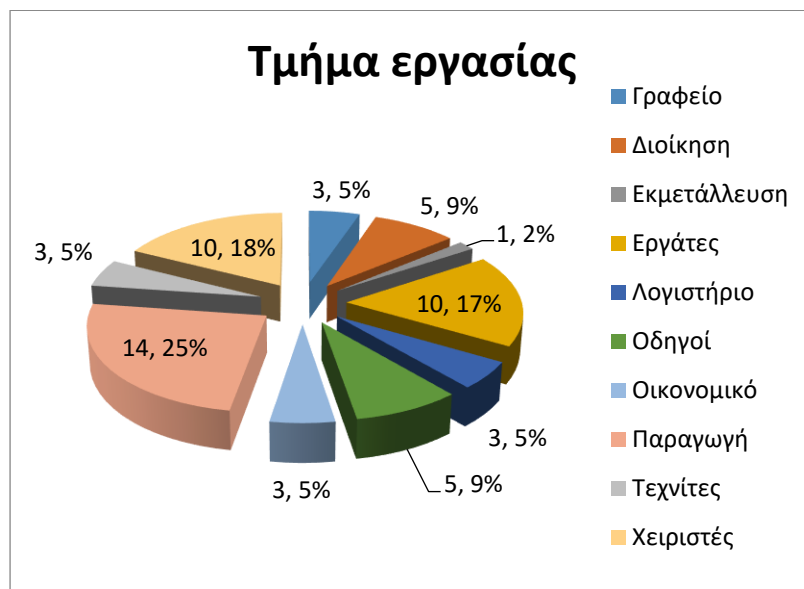
εταιρία είναι τεχνική και η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται σε θέσεις παραγωγής, οδηγού και τεχνικών.

**Πίνακας 3 2 Τμήμα εργασίας**

Τμήμα	
Γραφείο	3
Διοίκηση	5
Εκμετάλλευση	1
Εργάτες	10
Λογιστήριο	3
Οδηγοί	5
Οικονομικό	3
Παραγωγή	14
Τεχνίτες	3
Χειριστές	10
Σύνολο	57

Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

**Γράφημα 3 2 Τμήμα εργασίας**



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε σε όλα τα τμήματα της εταιρίας ώστε να διασφαλιστεί η άποψη όλων των εργαζομένων πάνω στα εξεταζόμενα ζητήματα. Ως εκ τούτου το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων ανήκει στο τμήμα παραγωγής (25%),

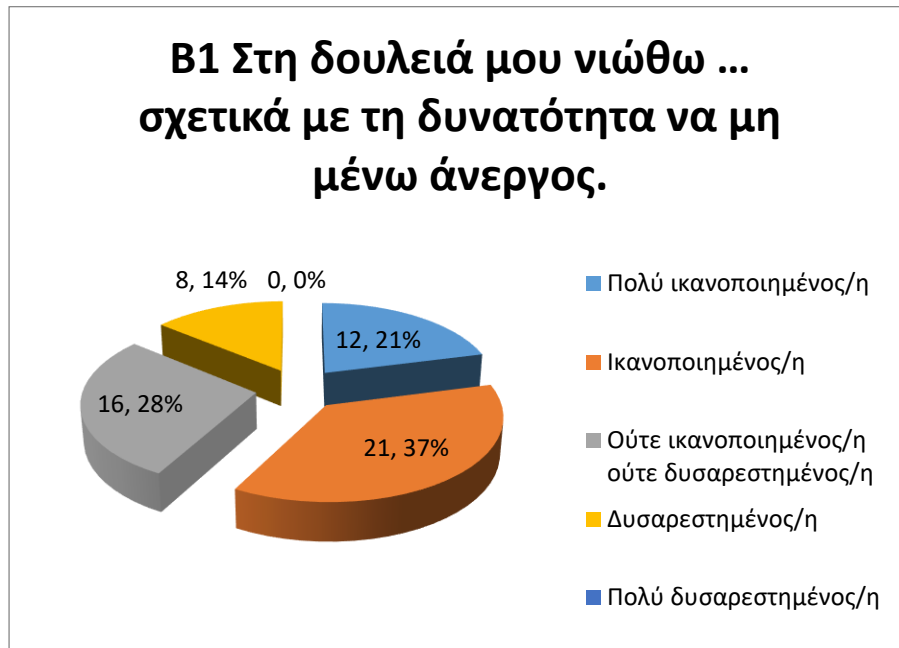


είναι εργάτες (17%) και χειριστές (18%). Ακόμη, συμμετείχαν στην έρευνα εργαζόμενοι κατά 9% από τη διοίκηση, κατά 9% οδηγοί, κατά 5% από θέσεις γραφείου, κατά 5% από το λογιστήριο, κατά 5% τεχνίτες κατά 5% από το οικονομικό τμήμα. Τέλος, ένα άτομο εργάζεται στον τομέα της εκμετάλλευσης.

## Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

### 4.1. Περιγραφική Στατιστική

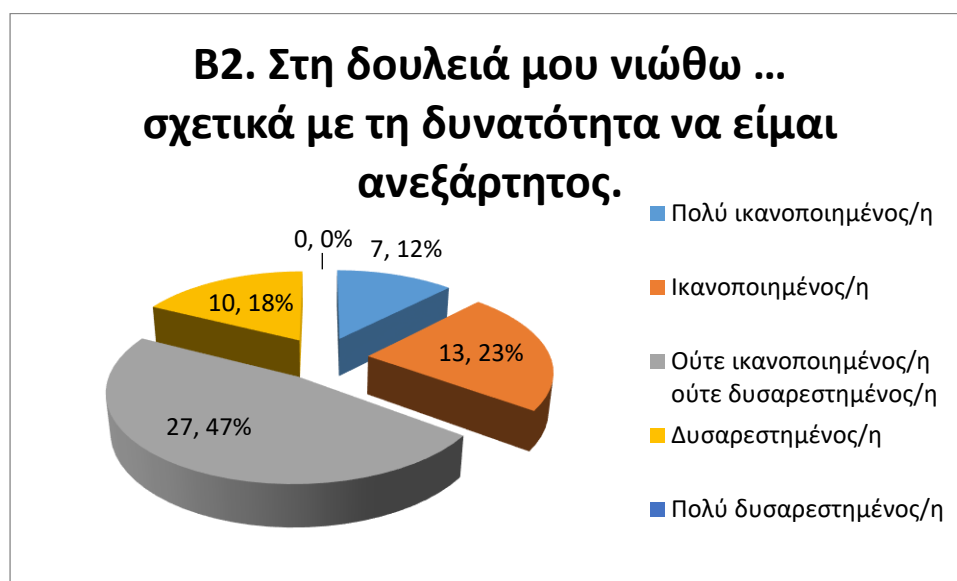
Γράφημα 4 1 Ερώτημα Β1



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 58% των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο από τη δυνατότητα που του παρέχεται μέσω της εργασίας του να παραμένει επαγγελματικά ενεργό, το 28% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 14% δηλώνει δυσαρεστημένο. Πιθανώς οι τελευταίοι να έδωσαν τέτοια απάντηση εξαιτίας του ότι δεν είναι ευχαριστημένοι με την συγκεκριμένη εργασία και όχι γενικά με την δυνατότητα που τους δίνεται να έχουν εργασία.

Γράφημα 4 2 Ερώτημα Β2



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες δηλώνουν ουδέτερη στάση για τη δυνατότητά τους να είναι ανεξάρτητοι στην εργασία τους. Το 35% δηλώνει ικανοποιημένο. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν αποδέχεται ηθελημένα ή ευχάριστα το βαθμό ανεξαρτησίας που της δίνεται από τη διοίκηση και ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε αυτό το κομμάτι.

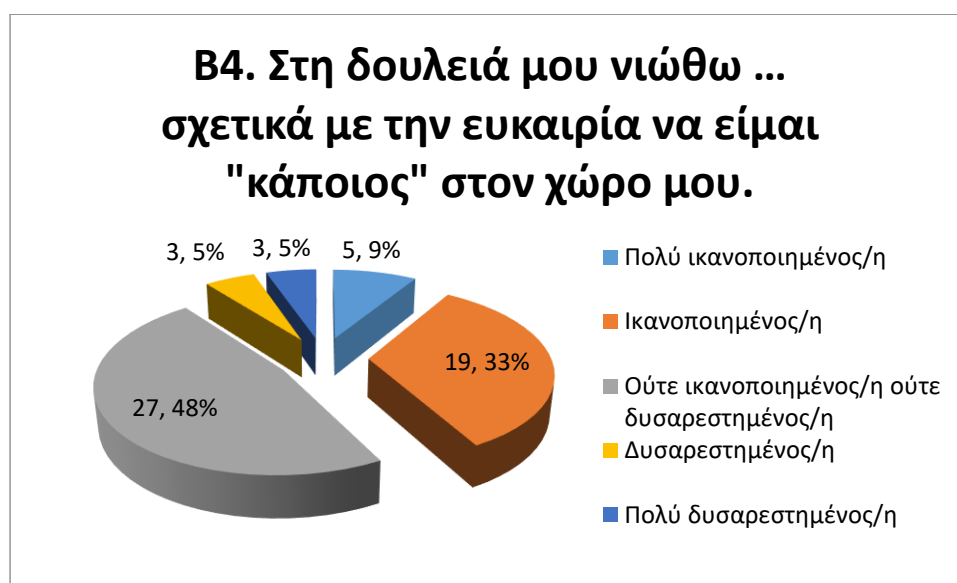
Γράφημα 4 3 Ερώτημα Β3



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 67% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένο με την ποικιλία δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει στην εργασία του. Φαίνεται ότι είναι ικανοποιημένοι με περισσότερα από ένα αντικείμενα και δεν αντιμετωπίζουν ως αγγαρεία την ευκαιρία που τους δίνεται αλλά ως διεύρυνση των ενδιαφερόντων. Το 16% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο θέμα, ενώ το 17% δηλώνει σχετικά δυσαρεστημένο με τη δυνατότητα απασχόλησης σε πολλαπλά αντικείμενα.

#### Γράφημα 4 4 Ερώτημα Β4

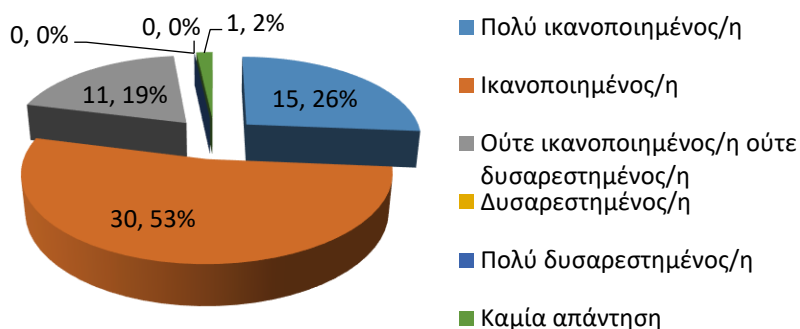


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες (48%) δεν δηλώνουν θετική ή αρνητική άποψη σχετικά με τη δυνατότητα να αντιμετωπίζονται ως σημαντικοί στον χώρο τους. Το συγκεκριμένο ερώτημα αφορά την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι για τις ευκαιρίες που τους δίνονται να ξεχωρίζουν μέσα από το αντικείμενο της εργασίας τους και τα ταλέντα που διαθέτουν. Το 33% δηλώνει ικανοποιημένο και το 9% πολύ ικανοποιημένο, υπονοώντας ότι όσοι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη και επιθυμούν να ξεχωρίσουν τους δίνεται η δυνατότητα να το πράξουν. Μόνο το 5% δηλώνει εξαιρετικά δυσαρεστημένο και άλλο 5% αρκετά δυσαρεστημένο.

#### Γράφημα 4 5 Ερώτημα Β5

### **B5. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.**

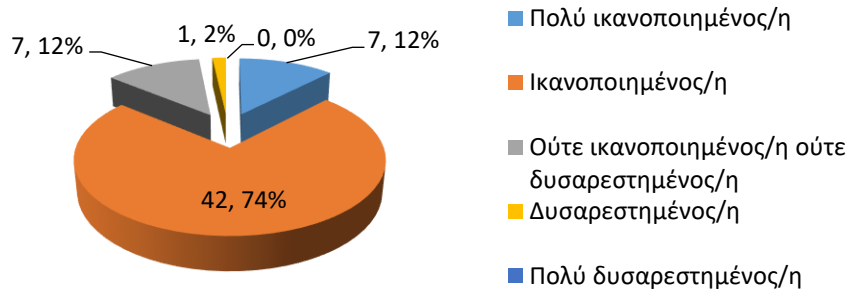


*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Από τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης προκύπτει ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων (79%) είναι πολύ ή αρκετά ευχαριστημένοι με τη συμπεριφορά και τη στάση που τηρούν οι προϊστάμενοι απέναντί τους. Είναι πολύ σημαντικό για έναν εργαζόμενο να νιώθει ικανοποιημένος από τους ανώτερους του γιατί αυτό υποδηλώνει ότι είναι αποδέκτης σεβασμού και εκτίμησης σε ανθρώπινο επίπεδο για την εργασία που προσφέρει. Ελάχιστοι (2%) δηλώνουν δυσαρεστημένοι, ποσοστό που είναι αναπόφευκτο ακόμη και στις πιο αποδοτικές διοικήσεις.

#### **Γράφημα 4 6 Ερώτημα B6**

**B6. Στη δουλειά μου νιώθω ...  
σχετικά με την ικανότητα του  
προϊσταμένου μου να παίρνει  
αποφάσεις.**

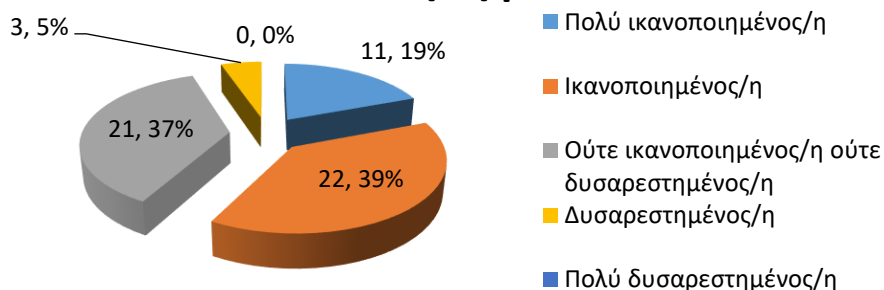


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και οι απαντήσεις της ερώτησης B6 που αφορούν και πάλι τη στάση και συμπεριφορά του προϊσταμένου αυτή τη φορά ως ηγέτη, δηλαδή ως αρμόδιου για τις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία των ερωτηθέντων. Το 74% δηλώνει ικανοποιημένο και το 12% πολύ ικανοποιημένο από τις ικανότητες του προϊσταμένου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων. Το 12% τηρεί ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 2% δηλώνει δυσαρεστημένο.

**Γράφημα 4 7 Ερώτημα B7**

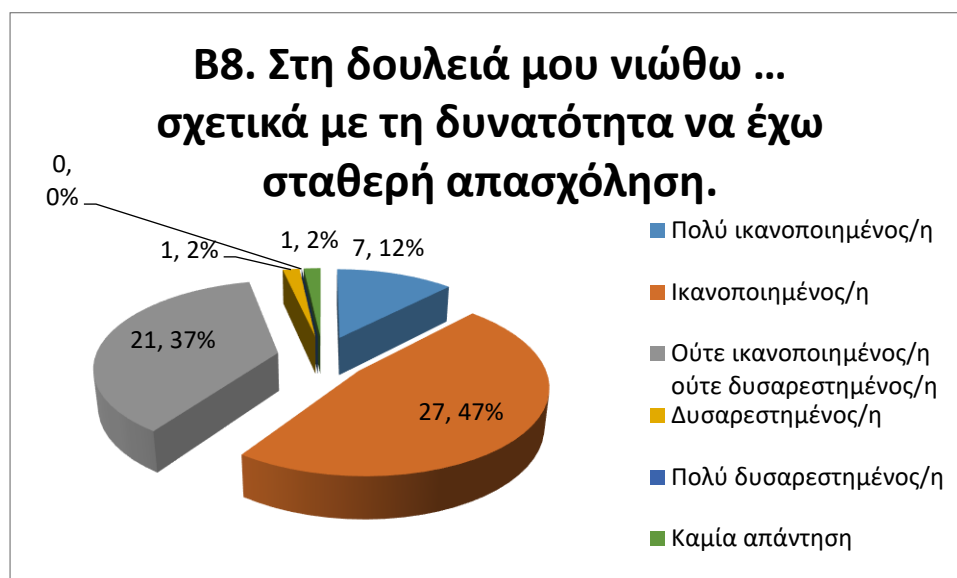
**B7. Στη δουλειά μου νιώθω ...  
σχετικά με τη δυνατότητα να κάνω  
πράγματα σύμφωνα με τη  
συνείδησή μου.**



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 39% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει ικανοποιημένο σχετικά με τη δυνατότητα που έχει να πράττει με βάση τη συνείδησή του στην εργασία του. Το 19% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, το 37% τηρεί ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 5% δηλώνει δυσαρεστημένο. Με άλλα λόγια, οι μισοί και παραπάνω είναι της άποψης ότι τους παρέχεται ελευθερία να πράττουν κατά την εργασία τους με βάση αυτό που τους επιβάλλει η συνείδησή τους γεγονός που σημαίνει ότι πιθανώς αυτό να αντίκειται στις εντολές της διοίκησης ή η διοίκηση να εμπιστεύεται την κρίση των εργαζομένων της σε τέτοιο βαθμό ώστε να τους δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών εντός συγκεκριμένων πλαισίων.

#### Γράφημα 4 8 Ερώτημα B8

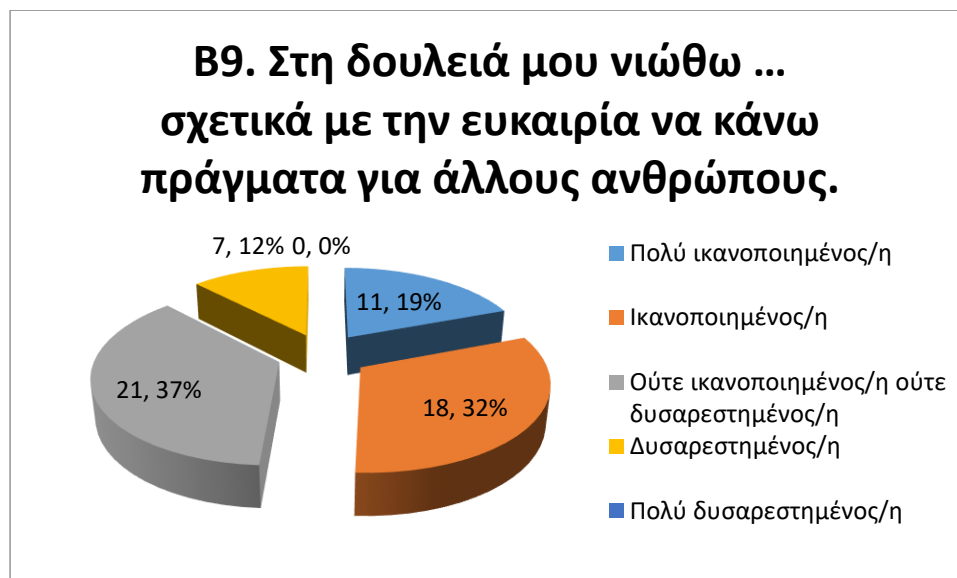


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 47% δηλώνει ικανοποιημένο και το 12% πολύ ικανοποιημένο από τη σταθερότητα της εργασίας που απολαμβάνει από τον εργοδότη του. Το ποσοστό αυτό ναί μεν είναι μεγάλο και αντιπροσωπεύει παραπάνω από τους μισούς συμμετέχοντες ωστόσο το 37% τηρεί ουδέτερη στάση. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι δεν τους παρέχεται η απαιτούμενη σταθερότητα από την εργασία. Αυτή δεν έχει απαραίτητα να κάνει με το είδος της σύμβασης που έχει ο καθένας με τον εργοδότη του (π.χ. σύμβαση εργασίας ή έργου, σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου) αλλά γενικότερα με την εικόνα που δίνει η ίδια η εταιρία στους εργαζομένους της με βάση τη στάση που τηρεί. Με άλλα

λόγια, αν τους αντιμετωπίζει μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα και αν τους λογαριάζει μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της.

#### Γράφημα 4 9 Ερώτημα B9

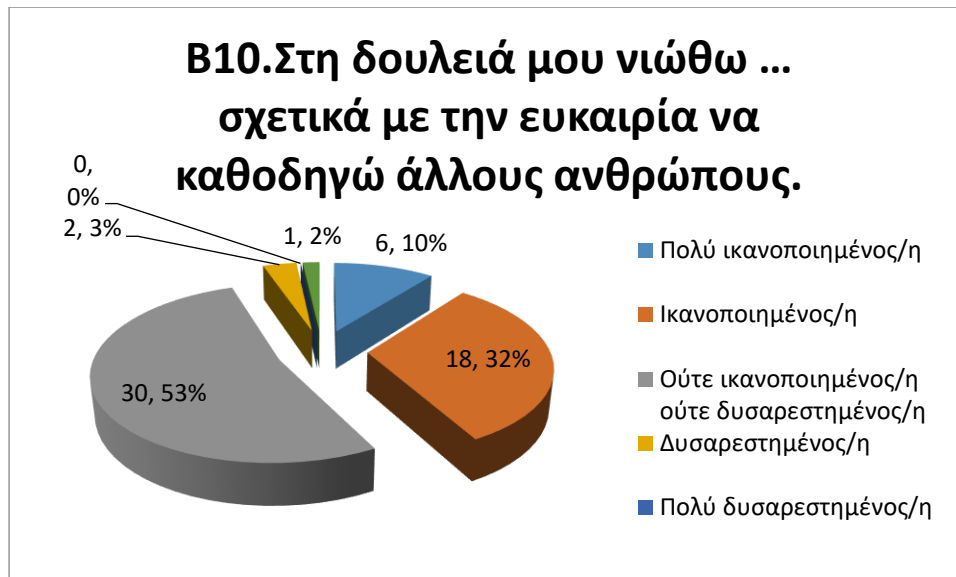


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 32% δηλώνει ικανοποιημένο και το 19% πολύ ικανοποιημένο σχετικά με την ευκαιρία που έχει να βοηθήσει τους συναδέλφους του. Αυτή η συμπεριφορά σε ορισμένες εταιρίες μπορεί να θεωρείται εθελοντική ενώ σε άλλες να επιβάλλεται λόγω της φύσης της ίδιας της εργασίας που επιτάσσει συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας που έχει αναλάβει κάποιο έργο. Και στην περίπτωση των τεχνικών εταιριών συμβαίνει αυτό καθώς υπάρχει μια ομάδα ανθρώπων μέσα στην εταιρία η οποία αναλαμβάνει την κάλυψη των αναγκών των πελατών της και καλείται να συνεργάζεται ώστε να τους παράσχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Το 37% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο ζήτημα ενώ το 12% δηλώνει δυσαρεστημένο.

#### Γράφημα 4 10 Ερώτημα B10



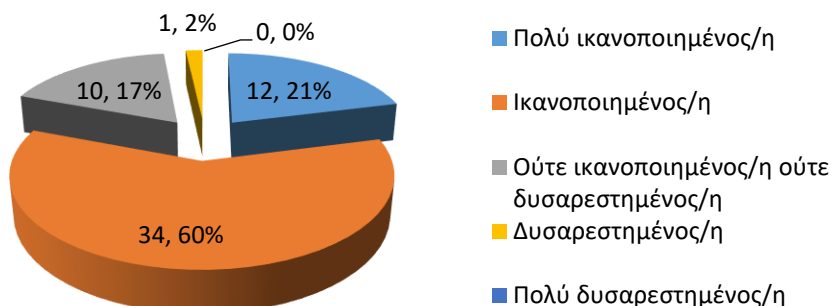


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το ερώτημα B10 σχετίζεται με το προηγούμενο αλλά αυτή τη φορά σε σχέση με την έκφραση των ικανοτήτων διοίκησης, λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών από την πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Το 53% τηρεί ουδέτερη στάση σχετικά με την ευκαιρία που έχει να καθοδηγεί άλλους ανθρώπους. Αυτή η απάντηση ενδεχομένως οφείλεται είτε στην επιθυμία των συμμετεχόντων να μην εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα από φόβο μήπως το ερώτημα αυτό υποδηλώνει ηγετικές τάσεις τους είτε λόγω μη κατανόησης της έννοιας της καθοδήγησης των άλλων ανθρώπων. Ενδιαφέρον θα είχε να γνωρίζουμε αν υπάρχει ενεργό συνδικάτο των εργαζομένων σε αυτή την εταιρία καθώς αρκετοί μπορεί να σύνδεσαν το συγκεκριμένο ερώτημα με κάτι τέτοιο όπως συμβαίνει σε διάφορους κλάδους στην Ελλάδα. Το 32% δηλώνει ικανοποιημένο και το 10% πολύ ικανοποιημένο από τη δυνατότητα που έχει να εκφράζει ηγετικές τάσεις και το 5% δηλώνει πολύ ή αρκετά δυσαρεστημένο.

#### Γράφημα 4 11 Ερώτημα B11

### B11. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.

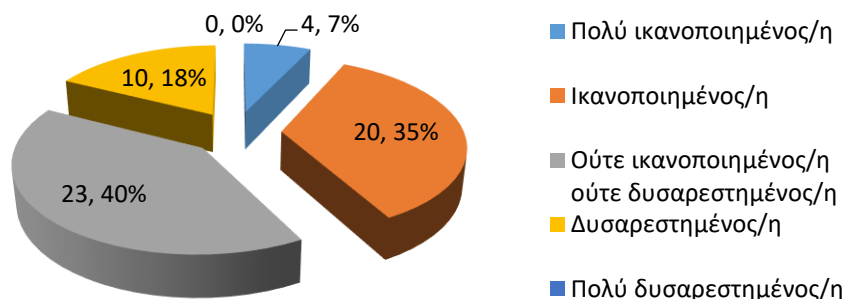


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 60% των συμμετεχόντων και το 21% δηλώνει ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο αντίστοιχα από τη δυνατότητα που έχει να αξιοποιεί τα προσόντα του στην εργασία. Αυτό δηλώνει ότι πράγματι όσοι εργάζονται στην εξεταζόμενη εταιρία απασχολούνται στο αντικείμενο που τους ενδιαφέρει, που τους εκφράζει και αναδεικνύει τα προσόντα τους. Το 17% δηλώνει ουδέτερη στάση και το μόλις 2% δεν είναι ευχαριστημένο

#### Γράφημα 4 12 Ερώτημα B12

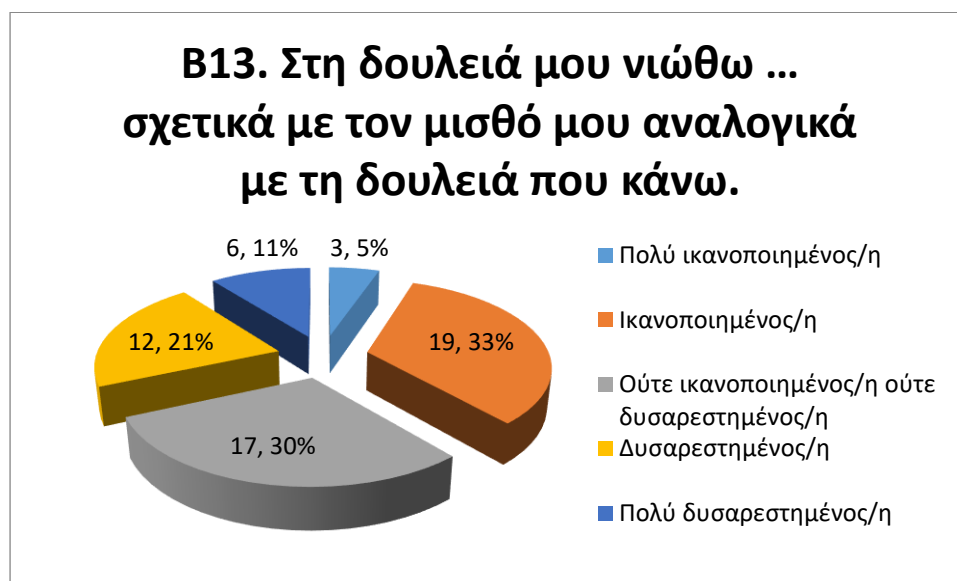
### B12. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 35% και το 7% δηλώνει ικανοποιημένο και πολύ ικανοποιημένο αντίστοιχα από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση εφαρμόζει την πολιτική της. Σχεδόν άλλοι τόσοι (40%) τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο ζήτημα, ενώ το 18% δηλώνει δυσαρεστημένο. Αυτή η δυσαρέσκεια μπορεί να οφείλεται στην αντίθεση προς την πολιτική της εταιρίας. Το 42% που κρατά θετική στάση είναι ενθαρρυντικό αλλά όχι επαναπαυτικό για τη διοίκηση η οποία πρέπει να στοχεύσει στην περαιτέρω διάδοση της εταιρικής κουλτούρας και σε ενέργειες ενίσχυσης της εταιρικής ταυτότητας μεταξύ των εργαζομένων της. Αν συνυπολογιστεί η στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στους προϊσταμένους τους ένα καλό βήμα θα ήταν να αξιοποιηθούν ως άτομα με πειθώ και αποτελεσματική ηγεσία ώστε να τρέψουν τους εργαζόμενους σε πιο θετική στάση απέναντι στην εταιρική πολιτική, να συνδράμουν στην καλύτερη κατανόηση και εφαρμογή της.

**Γράφημα 4 13 Ερώτημα B13**



*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Το 33% δηλώνει ικανοποιημένο και το 5% πολύ ικανοποιημένο από τον μισθό που λαμβάνει αναλογικά με την εργασία που κάνει. Το 30% τηρεί ουδέτερη στάση, το 21% δηλώνει δυσαρεστημένο και το 11% πολύ δυσαρεστημένο (χαρακτηριστικό είναι ότι το ερώτημα B13 είναι από τα ελάχιστα στα οποία υπήρξαν απαντήσεις τύπου «πολύ δυσαρεστημένος/η»). Σε γενικές γραμμές και λαμβάνοντας υπόψη τη σύγχρονη ελληνική οικονομική και επιχειρηματική κατάσταση οι απαντήσεις θεωρούνται

λογικές και αποδεκτές για το κλίμα που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων. Φαίνεται ότι σημαντική μερίδα των εργαζομένων αντιλαμβάνεται τις συνθήκες της αγοράς και δηλώνει ικανοποιημένη από την εργασιακή της μισθολογική κατάσταση, ενώ υπάρχει και σημαντική μερίδα που πιστεύει ότι ίσως η εταιρία θα μπορούσε να αμείβει και καλύτερα με βάση την εργασία που προσφέρουν οι ίδιοι σε αυτή. Τέλος, είναι φυσιολογικό σημαντική μερίδα του κόσμου να μην είναι ευχαριστημένη με τον μισθό της, ωστόσο ακόμη και αυτό πρέπει να αντιμετωπίζεται θετικά τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τις επιχειρήσεις ως ευκαιρία για απόδοση κινήτρων που μπορούν να επιφέρουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

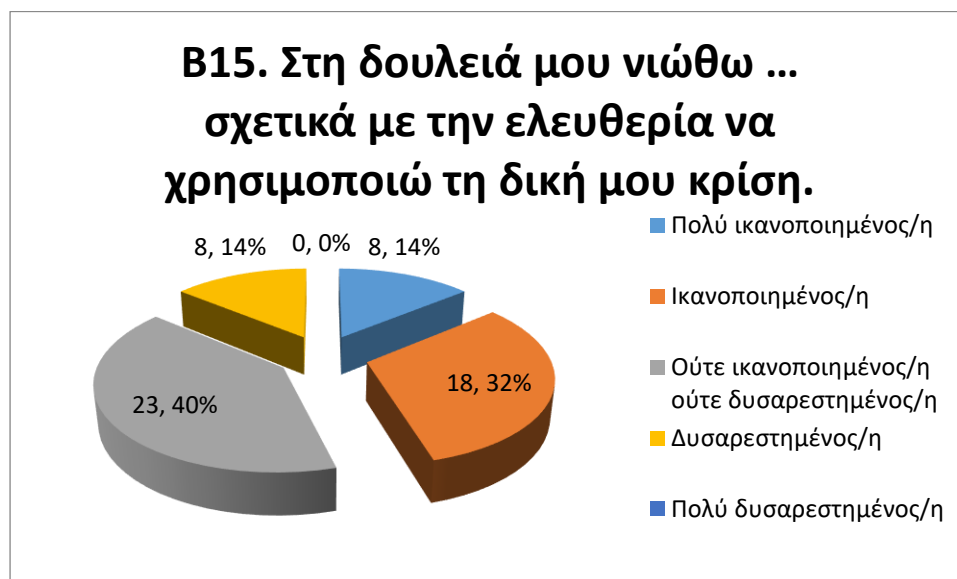
#### Γράφημα 4 14 Ερώτημα B14



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 32% είναι ικανοποιημένο και το 7% πολύ ικανοποιημένο με τις ευκαιρίες που τους δίνονται για προαγωγή ή ανέλιξη στο πλαίσιο της εργασίας του. Γενικά, το ποσοστό της θετικής αντιμετώπισης (39%) είναι αρκετά ικανοποιητικό και υψηλό. Το 33% τηρεί ουδέτερη στάση, το 16% δηλώνει δυσαρεστημένο και το 12% πολύ δυσαρεστημένο. Η διοίκηση σίγουρα μπορεί να κάνει ενέργειες προκειμένου να κάνει τους εργαζόμενους αφενός να νιώθουν αποδεκτοί από την επιχείρηση για τις ικανότητες και το ταλέντο τους και αφετέρου να δίνει ευκαιρίες σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας είτε ανέλιξης είτε ανάληψης διαφορετικών καθηκόντων.

#### Γράφημα 4 15 Ερώτημα B15

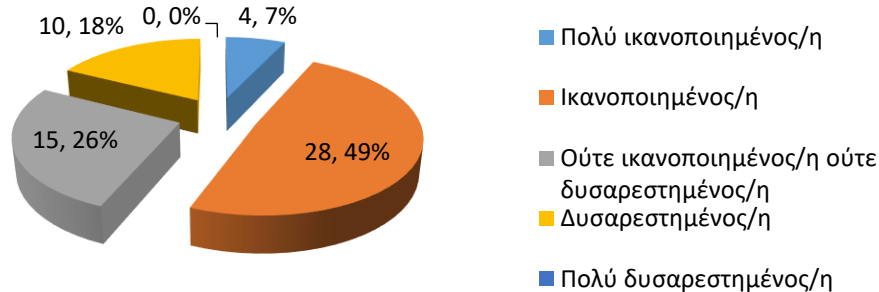


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το ερώτημα B15 μοιάζει με το ερώτημα B7 υπό την έννοια ότι και πάλι εξετάζεται η συνείδηση (εδώ συγκεκριμένα η κρίση) των εργαζομένων απέναντι σε εργασιακά ζητήματα και αν η διοίκηση τους δίνει τη δυνατότητα να την αξιοποιήσουν. Το 32% δηλώνει ικανοποιημένο και το 7% πολύ ικανοποιημένο από την ελευθερία που έχει να αξιοποιεί την δική του κρίση, το 33% τηρεί ουδέτερη στάση, το 17% δηλώνει δυσαρεστημένο και το 12% πολύ δυσαρεστημένο. Τα αποτελέσματα διαφέρουν σε σχέση με το B7 ερώτημα καθώς οι ικανοποιημένοι είναι κάτω από τους μισούς εν αντιθέσει με το B7 ερώτημα και οι δυσαρεστημένοι είναι 23% έναντι 5% που ήταν στο άλλο ερώτημα.

#### Γράφημα 4 16 Ερώτημα B16

### B16. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.

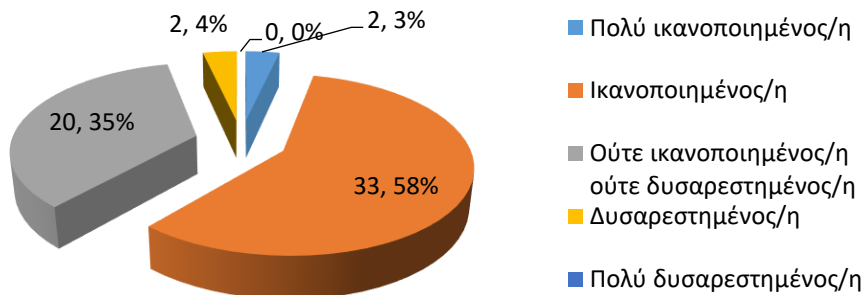


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 49% δηλώνει ικανοποιημένο και το 7% πολύ ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες που έχει να εφαρμόζει δικές του μεθόδους και ιδέες. Το 26% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 18% είναι δυσαρεστημένο. Οι ιδέες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συντελέσουν τα μέγιστα στη βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών μιας εταιρίας και να οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητας. Η αίσθηση των εργαζομένων στην συγκεκριμένη εταιρία είναι ότι η διοίκηση δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής νέων προτάσεων και την ευκαιρία παρεμβάσεων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Αυτό προωθεί τη δημιουργικότητα και ενισχύει την πρωτοβουλία.

### Γράφημα 4 17 Ερώτημα B17

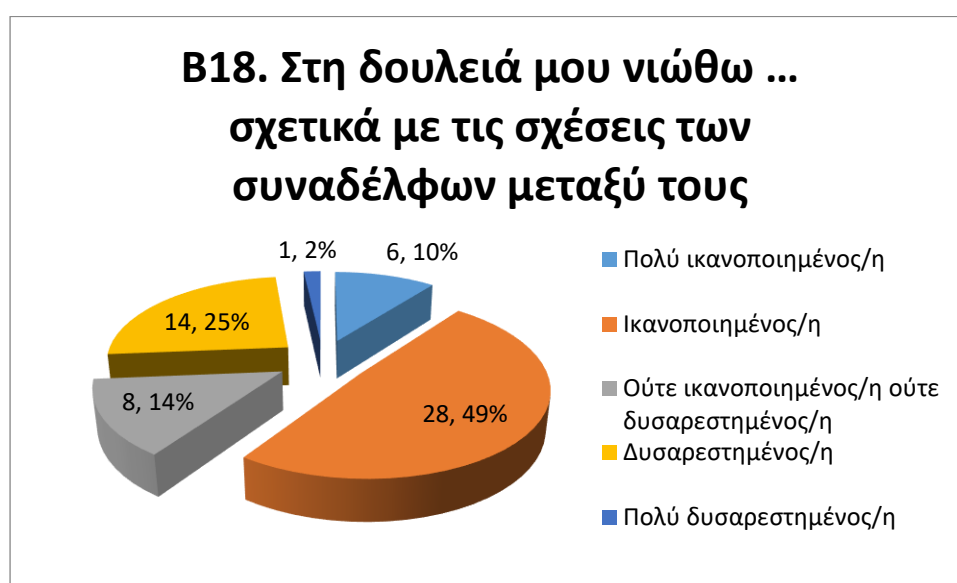
### B17. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Σχεδόν το 60% των εργαζομένων νιώθει ικανοποιημένο από τις εργασιακές συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας του. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό καθώς ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα και περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για την επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων όσο και της αποδοτικότητάς τους. Το 35% τηρεί ουδέτερη στάση και μόνο το 4% δηλώνει δυσαρεστημένο. Η εικόνα αυτή είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική και μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση «οικοδομώντας» πάνω του την ειδοποιό διαφορά σε σχέση με άλλες τεχνικές εταιρίες.

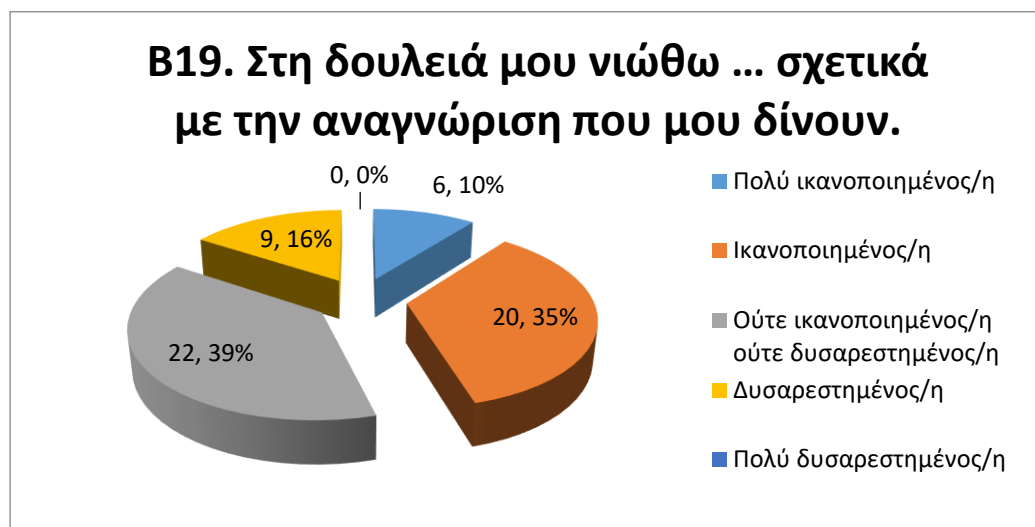
#### Γράφημα 4 18 Ερώτημα B18



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 49% και το 10% δηλώνει ικανοποιημένο και πολύ ικανοποιημένο από τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους. Το ερώτημα αυτό σχετίζεται τόσο με τις εργασιακές σχέσεις όσο και με τους φιλικούς δεσμούς που δημιουργούνται μεταξύ συναδέλφων σε ένα περιβάλλον εργασίας. Το καλό, ευχάριστο και θετικό κλίμα μεταξύ φίλων – συναδέλφων οδηγεί σε αρμονική και εξισορροπημένη κατάσταση τους εργαζομένους και αποτελεί λόγο αύξησης ή βελτίωσης της αποδοτικότητας και της ευγενούς άμιλλας. Ωστόσο, είναι ανησυχητικό το γεγονός ότι 1 στους 4 δηλώνει δυσαρεστημένος. Η εταιρία πρέπει να δώσει την απαιτούμενη βαρύτητα στην εύρεση και επίλυση τυχόν προβλημάτων μεταξύ συναδέλφων και στο «χτίσιμο» του αλληλοσεβασμού μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.

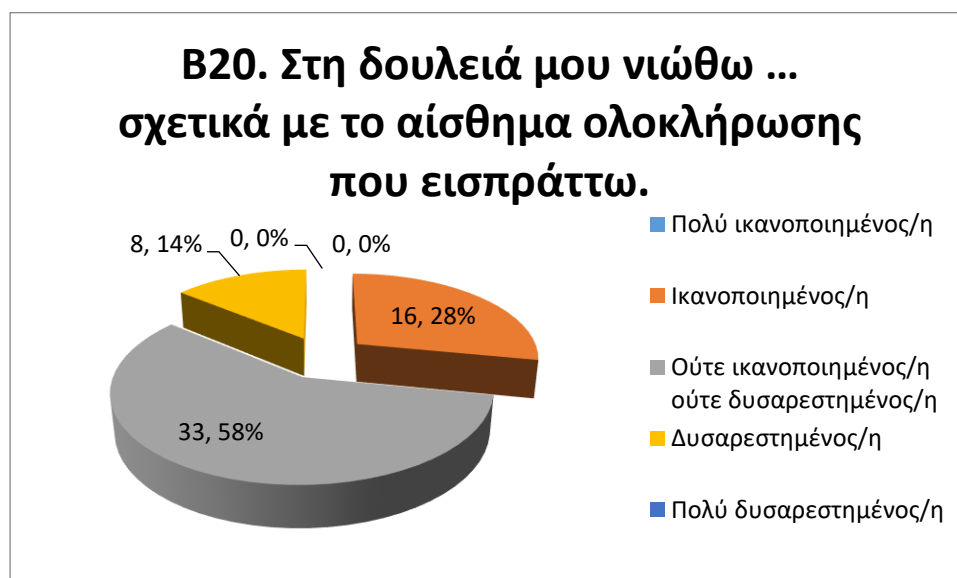
Γράφημα 4 19 Ερώτημα B19



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 35% δηλώνει ικανοποιημένο και το 10% πολύ ικανοποιημένο με την αναγνώριση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Η αναγνώριση της δουλειάς του καθενός αποτελεί σημαντικό κίνητρο και ώθηση για περαιτέρω αποδοτικότητα ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί ως θετικός φαύλος κύκλος για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία συνολικά. Το 39% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 16% είναι δυσαρεστημένο.

Γράφημα 4 20 Ερώτημα B20

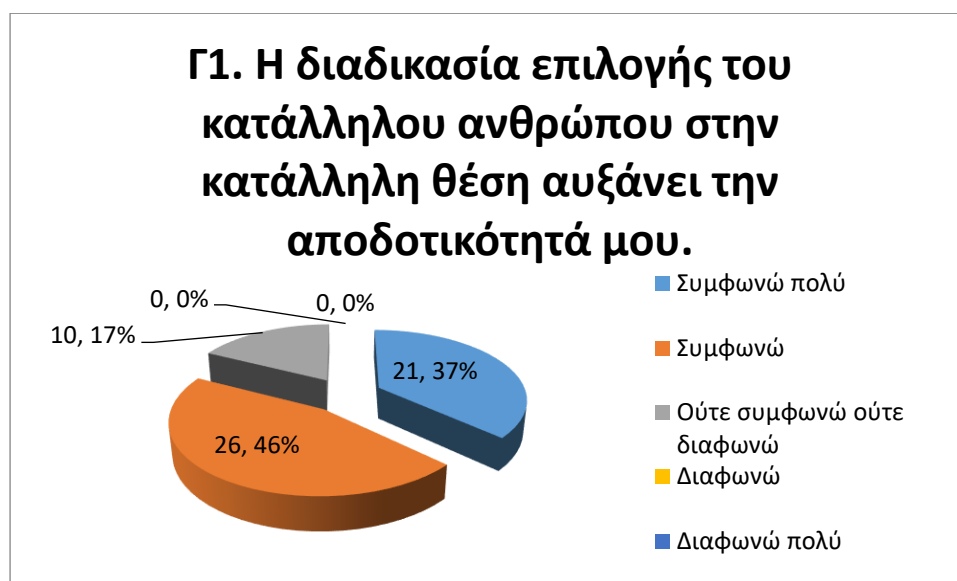


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας



Το 58% τηρεί ουδέτερη στάση σχετικά με το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττει από την εργασία του. Το 28% δηλώνει ικανοποιημένο ενώ το 14% δυσαρεστημένο. Ολοκλήρωση νιώθει κανείς από την εργασία του όταν συνδυάζονται όλα τα προηγούμενα ερωτήματα με τρόπο ώστε το αποτέλεσμα σε όλα να είναι ικανοποιητικό και θετικό. Αυτό είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί ειδικά από τη στιγμή που ο άνθρωπος μόλις καλύψει μια ανάγκη ή και επιθυμία του απευθείας έχει αποκτήσει μια νέα μεγαλύτερη και πιο φιλόδοξη.

**Γράφημα 4 21 Ερώτημα Γ1**

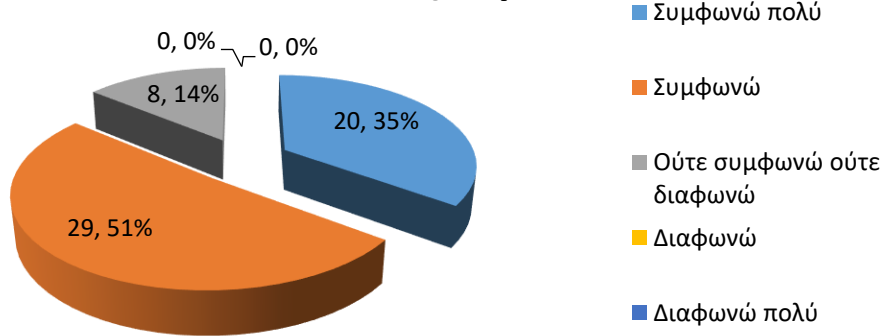


*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Τα ερωτήματα της Ενότητας Γ σχετίζονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το 46% των συμμετεχόντων συμφωνεί και το 37% συμφωνεί πολύ ότι η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση αυξάνει την αποδοτικότητά του. Το 17% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ δεν υπάρχει κανείς που να διαφωνεί με αυτή την άποψη. Αυτό που πρέπει να διερευνηθεί σε δεύτερη φάση είναι αν τηρούνται στην εταιρία αντίστοιχες διαδικασίες επιλογής όπως επίσης και τι εννοείται με την έννοια της καταλληλότητας (για παράδειγμα ατομικά χαρακτηριστικά ή τυπικά προσόντα, θέματα συμπεριφορά ή θέματα επαγγελματισμού).

**Γράφημα 4 22 Ερώτημα Γ2**

## Γ2. Η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά μου.

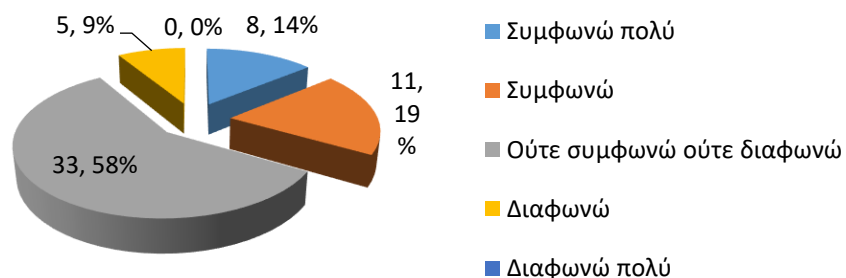


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (86%) αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο της εκπαίδευσης στην αποδοτικότητα. Μόλις το 14% δεν συμφωνεί με αυτή την άποψη. Είναι γεγονός ότι η εκπαίδευση ως εργαλείο των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και μάλιστα είναι κάτι που και οι ίδιοι αναμένουν επομένως ενδόμυχα ίσως και να το ενθαρρύνουν. Η εκπαίδευση από την πλευρά της επιχείρησης λειτουργεί ως μια ευκαιρία που δίνεται στους εργαζόμενους να αναπτύξουν περαιτέρω τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και στο μέλλον να διεκδικήσουν και κάτι καλύτερο σε ατομικό επίπεδο.

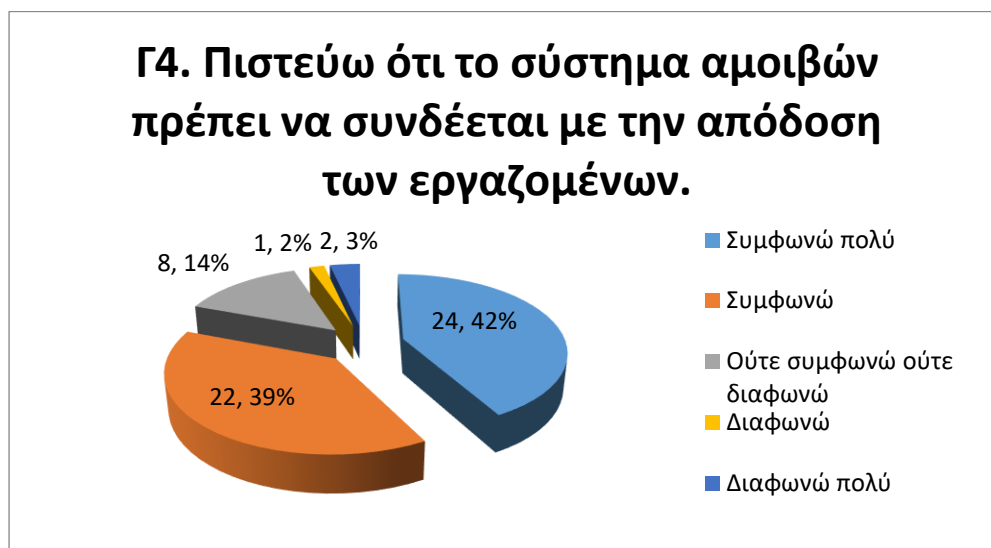
### Γράφημα 4 23 Ερώτημα Γ3

## Γ3. Η κύρια μορφή παρακίνησής μου είναι η χρηματική επιβράβευση.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

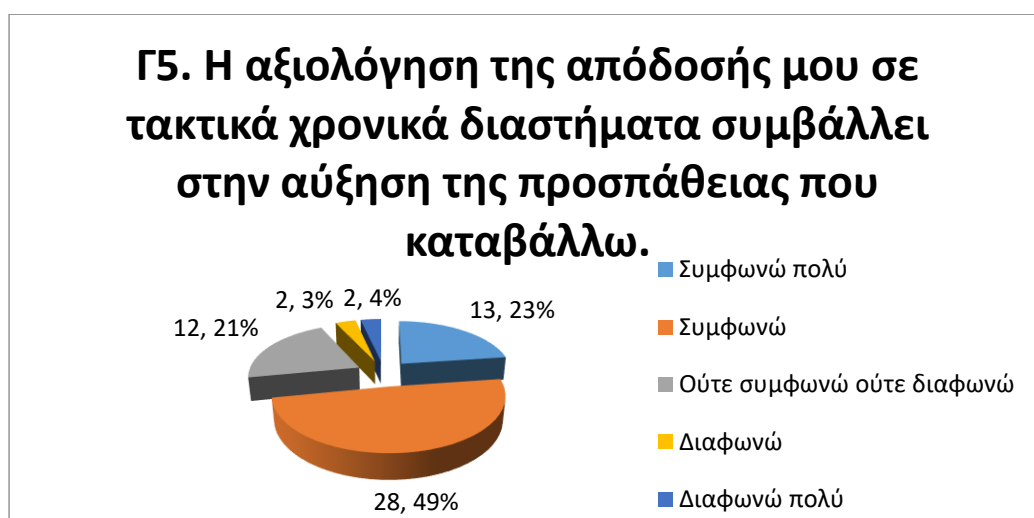
Γράφημα 4 24 Ερώτημα Γ4



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Και πάλι η συντριπτική πλειοψηφία (81%) συμφωνεί με την άποψη ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων. Σχεδόν όλοι αναγνωρίζουν ότι η επιχείρηση αναμένει ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης από όλους αλλά προσδοκά ένα μεγαλύτερο. Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχουν κίνητρα είτε οικονομικά είτε όχι για τους εργαζόμενους ώστε να ωθούνται σε μεγαλύτερα επίπεδα αποδοτικότητας. Το 14% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ μόλις το 5% διαφωνεί.

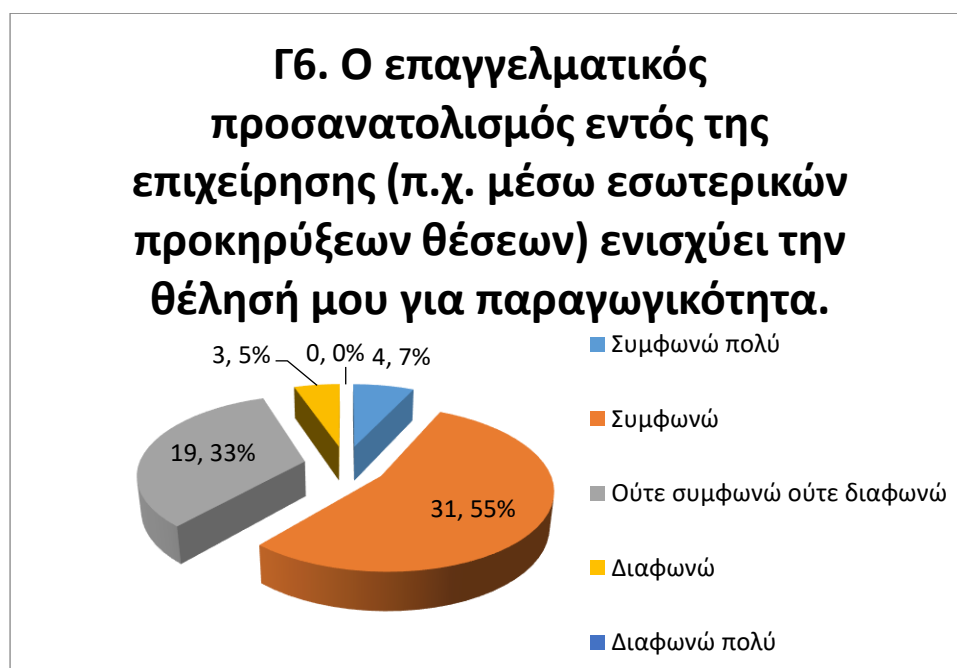
Γράφημα 4 25 Ερώτημα Γ5



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 71% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η τακτική αξιολόγηση της απόδοσής του συμβάλλει στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλει. Η αξιολόγηση που συμβαίνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. ετησίως ή ανά εξάμηνο αναλόγως και με τον κλάδο) λειτουργεί τόσο εποπτικά για την διοίκηση όσο και εποικοδομητικά για τους εργαζόμενους καθώς η γνώση της επίδοσής τους μπορεί να οδηγήσει τελικά και στη βελτίωσή της μέσω των μεγαλύτερων προσπαθειών που καταβάλλουν. Το 21% τηρεί ουδέτερη στάση και το 7% διαφωνεί με την άποψη.

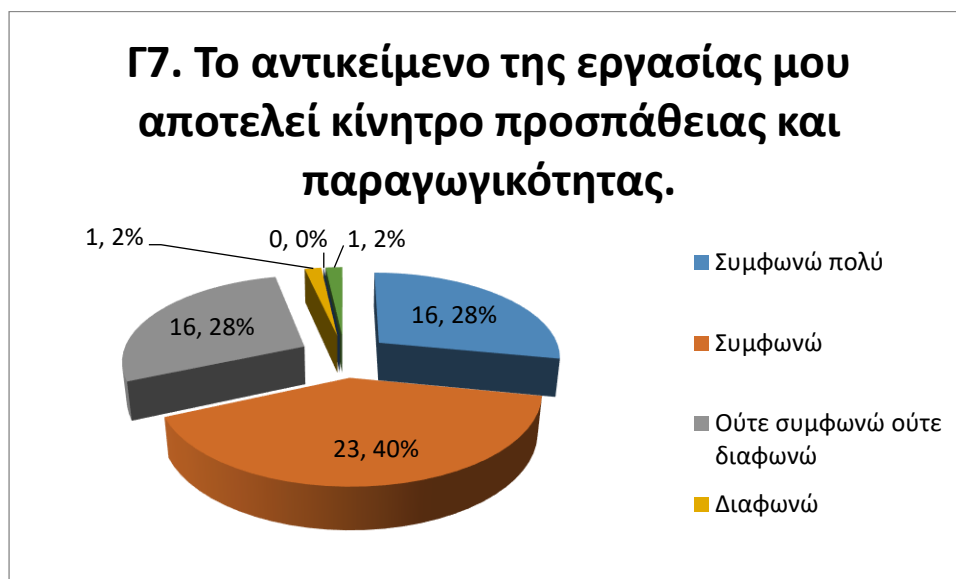
**Γράφημα 4 26 Ερώτημα Γ6**



*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Το 62% πιστεύει ότι ο επαγγελματικός προσανατολισμός εντός της επιχείρησης δηλαδή η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στο πλαίσιο της ίδιας επιχείρησης, ενισχύει την θέληση του ατόμου για παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια, η πλειοψηφία επιθυμεί να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση που εργάζεται και να ανελιχθεί. Παράλληλα αυτή η θέληση τροφοδοτεί την δυναμική αύξησης της παραγωγικότητας του ατόμου. Το 33% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ μόνο το 5% διαφωνεί.

#### Γράφημα 4 27 Ερώτημα Γ7



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 68% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ ότι το αντικείμενο της εργασίας από μόνο του λειτουργεί ως κίνητρο προσπάθειας και παραγωγικότητας. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία κρίνει έμμεσα ότι έχουν επιλεχθεί οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις εφόσον η εργασία από μόνη της είναι κίνητρο παραγωγικότητας. Όλοι οι άνθρωποι είναι πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί όταν εργάζονται πάνω στο αντικείμενο που επιθυμούν. Το 28% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο θέμα ενώ μόλις το 2% διαφωνεί.

Τα ερωτήματα της Ενότητας Δ αφορούν τα εργαλεία ποιότητας που εφαρμόζονται στην εξεταζόμενη επιχείρηση και αναδεικνύουν αφενός τη γνώση αυτών και αφετέρου εκφράζουν τη σημασία που δίνουν από τη σκοπιά των εργαζομένων.

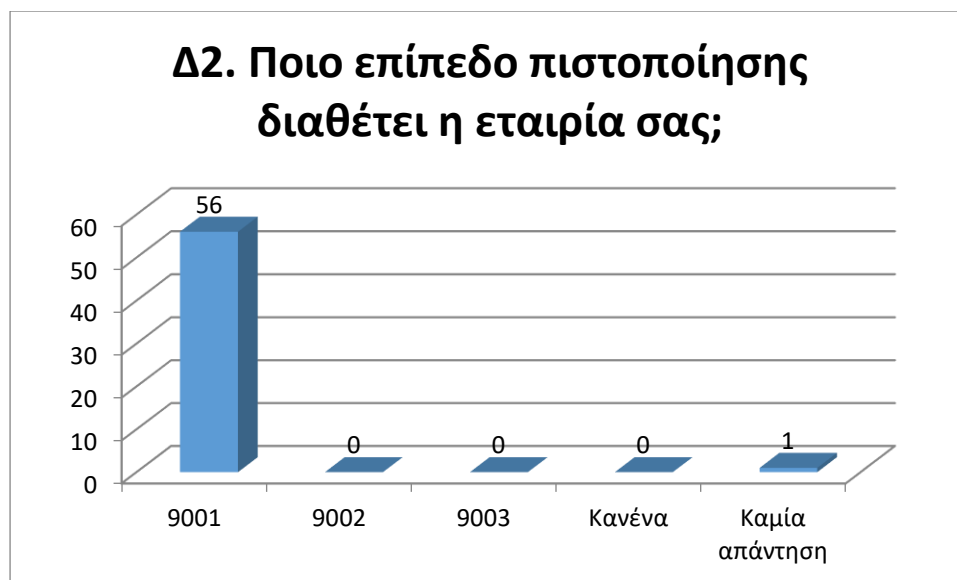
Γράφημα 4 28 Ερώτημα Δ1



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Η εταιρία φαίνεται ότι χρησιμοποιεί κυρίως ως εργαλεία ποιότητας το φύλλο και τον πίνακα ελέγχου.

Γράφημα 4 29 Ερώτημα Δ2

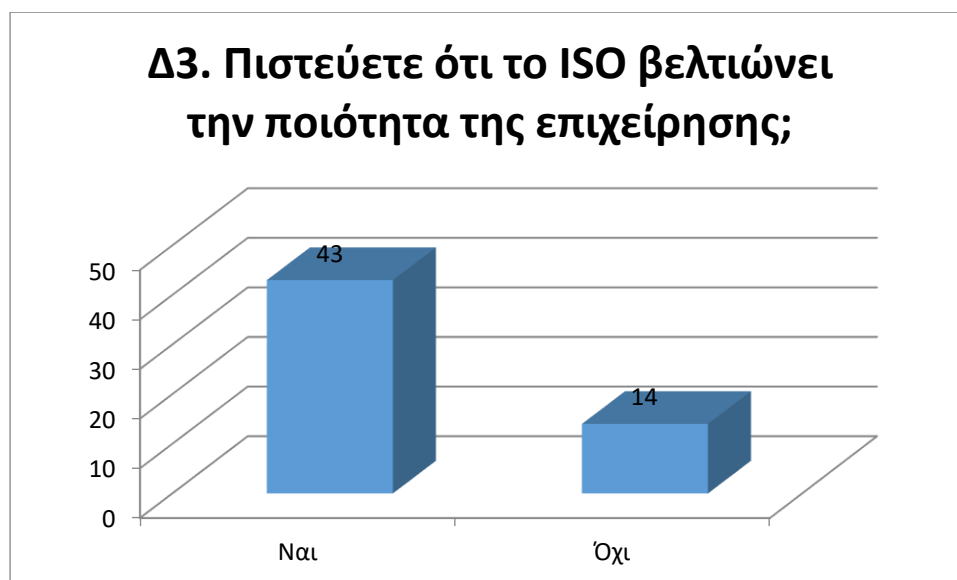


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Η εξεταζόμενη εταιρία διαθέτει επίπεδο πιστοποίησης ISO 9001 και αυτό το γνωρίζουν όλοι (σχεδόν) οι εργαζόμενοί της. Η πιστοποίηση ISO όπως είναι λογικό επηρεάζει το

αντικείμενο και κυρίως τη μεθοδολογία της εργασίας των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

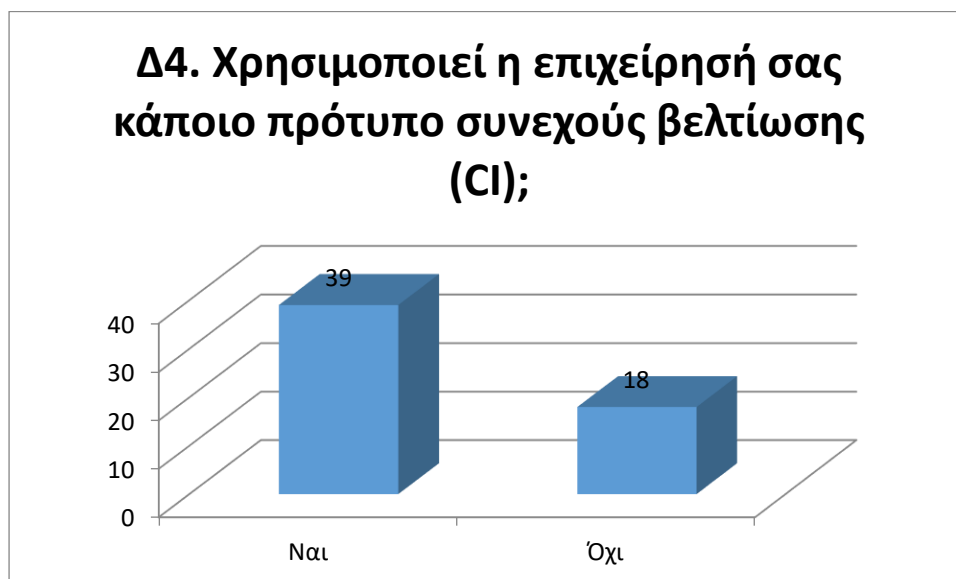
**Γράφημα 4 30 Ερώτημα Δ3**



*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (75% περίπου) κρίνει θετική την χρήση του ISO στην βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι περισσότεροι αναγνωρίζουν το θετικό αντίκτυπο που έχει η τήρηση διαδικασιών ποιότητας και ολικής ποιότητας στο τελικό προϊόν που λαμβάνει ο καταναλωτής. Ως εκ τούτου παρά τις πιθανές αντιρρήσεις ή διαφωνίες με την τήρηση ορισμένων διαδικασιών κατά την εκτέλεση της εργασίας, η πλειοψηφία αναγνωρίζει τα θετικά αποτελέσματα της πιστοποίησης ISO επομένως την αποδέχεται κιόλας.

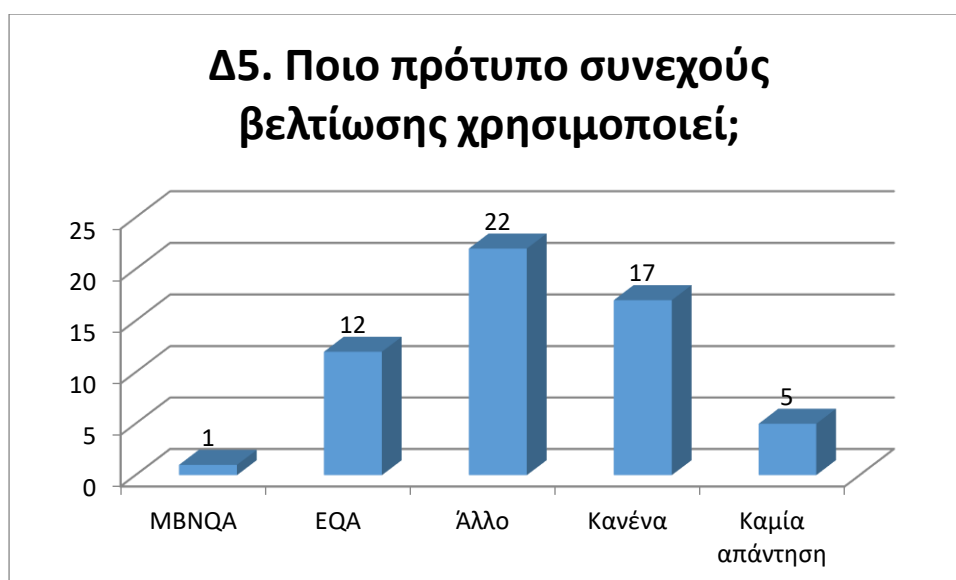
Γράφημα 4 31 Ερώτημα Δ4



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων γνωρίζει ότι η εταιρία χρησιμοποιεί κάποιο πρότυπο συνεχούς βελτίωσης (CI).

Γράφημα 4 32 Ερώτημα Δ5



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

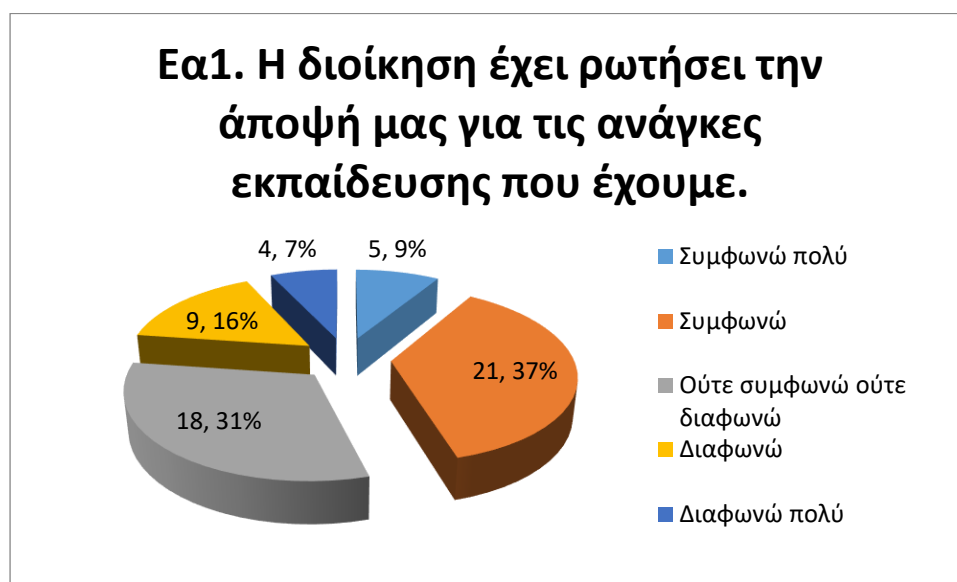
Ωστόσο, όπως φαίνεται στο Γράφημα 4.32 δεν γνωρίζουν ποιο από αυτά τα πρότυπα χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Από αντίστοιχη ερώτηση σε διοικητικούς υπαλλήλους της



εταιρίας προκύπτει ότι χρησιμοποιείται το EQA αλλά και ένα πρότυπο ad hoc το οποίο έχει δημιουργηθεί σε συνεργασία με εταιρία λογισμικού για τους σκοπούς παρακολούθησης της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης για την εταιρία.

Η Ενότητα Ε αφορά τρία διαφορετικά εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα την εκπαίδευση, τη συμπεριφορά εθελοντικής δέσμευσης που μελετήθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης.

#### Γράφημα 4 33 Ερώτημα Εα1

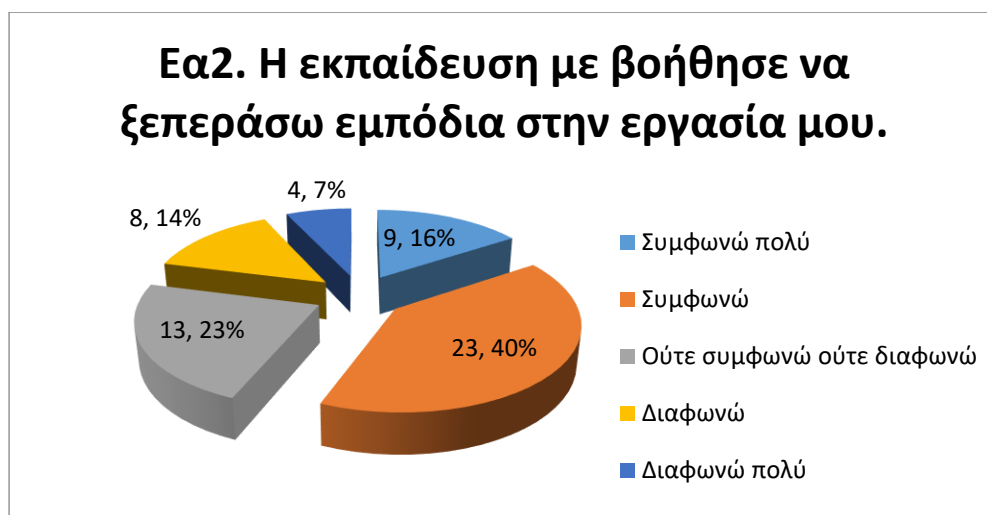


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 46% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η διοίκηση εκδηλώνει έμπρακτο ενδιαφέρον και καταγράφει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες που υπάρχουν για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς οι συμμετέχοντες ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα προκύπτει το συμπέρασμα ότι αυτή η ενέργεια ακολουθείται στην πλειοψηφία αν όχι σε όλα τα τμήματα. Το 31% τηρεί ουδέτερη στάση πιθανώς γιατί θεωρούν ότι η εταιρία θα έπρεπε να κάνει περισσότερες προσπάθειες συνομιλίας για τις ανάγκες τους σε εκπαίδευση ενώ το 23% διαφωνεί με την άποψη. Το 23% των δυσαρεστημένων είναι αρκετά μεγάλο και πρέπει να λειτουργήσει ως προειδοποιητικό σημάδι για τη διοίκηση ώστε να ενισχύσει της προσπάθειες αναγνώρισης των αναγκών

των εργαζομένων της σε εκπαίδευση και να εντείνει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες και σεμινάρια.

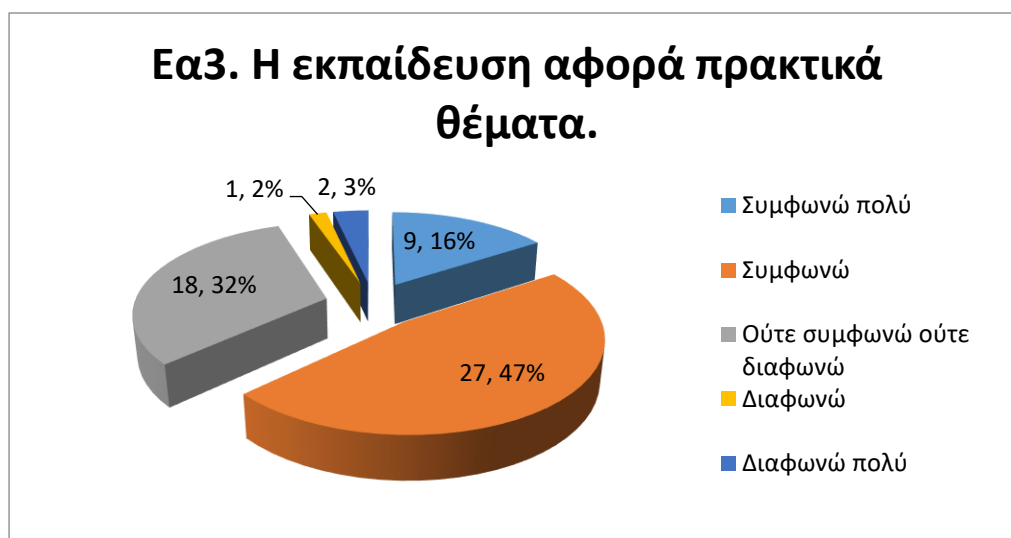
**Γράφημα 4 34 Ερώτημα Εα2**



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 56% των εργαζομένων αναγνωρίζει τον εποικοδομητικό ρόλο της εκπαίδευσης στην υπερπήδηση εμποδίων στην εργασία και ουσιαστικά το γεγονός ότι η εκπαίδευση επιλύει προβλήματα της καθημερινής εργασίας. Το 23% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 21% διαφωνεί με την άποψη.

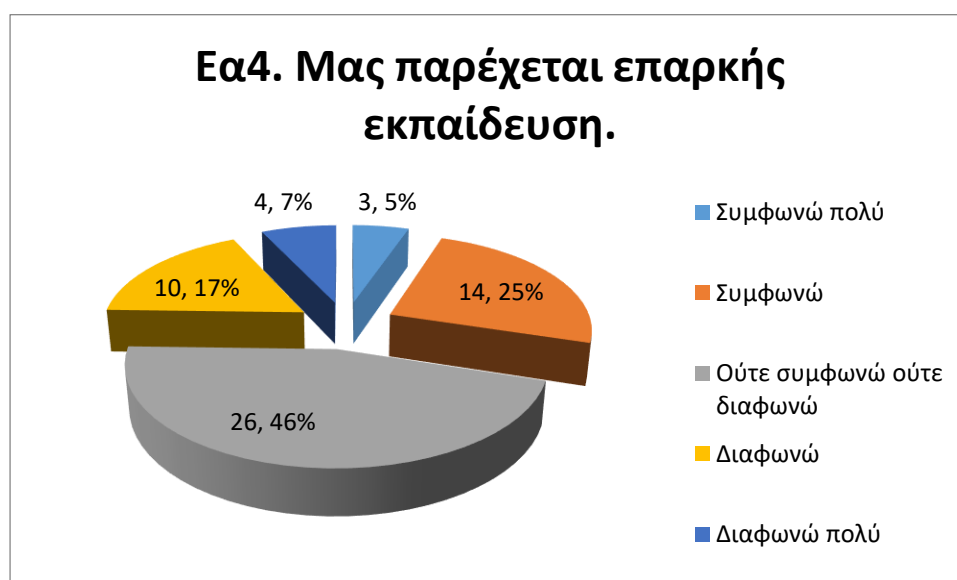
**Γράφημα 4 35 Ερώτημα Εα3**



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 63% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η εκπαίδευση αφορά πρακτικά θέματα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικές διαδικασίες που εκτελούνται από την επιχείρηση στοχεύουν στην επίλυση πρακτικών ζητημάτων και όχι θεωρητικών γεγονόσ που οδηγεί και στην επίλυση των προβλημάτων που υπάρχουν. Αυτός είναι άλλωστε ο ρόλος της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Ένας τρόπος για να αυξήσει η επιχείρηση την απόδοση της εκπαίδευσης είναι να εισάγει on the job εκπαιδευτικές διαδικασίες και να εκκινήσει ένα πρόγραμμα ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων μεταξύ των εργαζομένων δίνοντας τη δυνατότητα σε όσους παρουσιάζουν υψηλή αποδοτικότητα να κατευθύνουν και να καθοδηγήσουν τους συναδέλφους τους.

**Γράφημα 4 36 Ερώτημα Εα4**



*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Το 46% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο ζήτημα της παροχής επαρκούς εκπαίδευσης από την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι η διοίκηση μπορεί να προβεί σε περαιτέρω ενέργειες για την εκπαίδευσή τους οδηγώντας τόσο τους ίδιους όσο και την ίδια την επιχείρηση σε μεγαλύτερες αποδόσεις. Το 30% πιστεύει ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση είναι επαρκής ενώ το 24% διαφωνεί με αυτή την άποψη. Η εξεταζόμενη επιχείρηση καλείται να εντείνει τις προσπάθειες για εκπαίδευση των εργαζομένων και να χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο εργαλείο ανθρώπινου δυναμικού που φαίνεται να αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία

ως ιδιαίτερα χρήσιμο για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

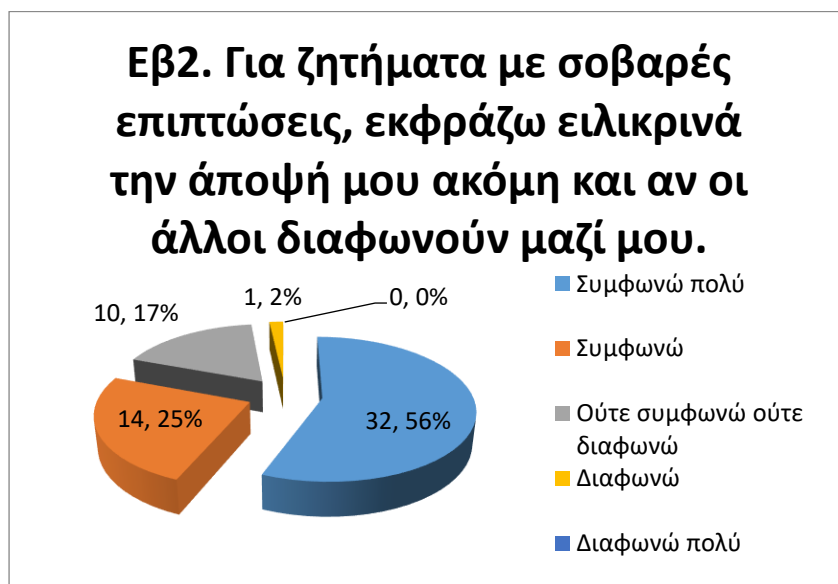
#### Γράφημα 4 37 Ερώτημα Εβ1



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 75% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι οι προτάσεις που θέτουν προς τους ανωτέρους τους είναι ικανές να αυξήσουν την αποδοτικότητα του τμήματος στο οποίο εργάζονται. Αυτό αφενός είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό μιας και σημαίνει ότι πρώτον οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε προτάσεις προς τη διοίκηση για τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας του τμήματός τους άρα ενδιαφέρονται και σκέφτονται προς όφελος της επιχείρησης, και αφετέρου είναι κάτι αξιοποιήσιμο από την επιχείρηση μιας και κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα από τους ίδιους τους εργαζόμενους πώς θα αυξηθεί η ατομική τους επίδοση και κατ' επέκταση και η συνολική απόδοση της επιχείρησης.

#### Γράφημα 4 38 Ερώτημα Εβ2

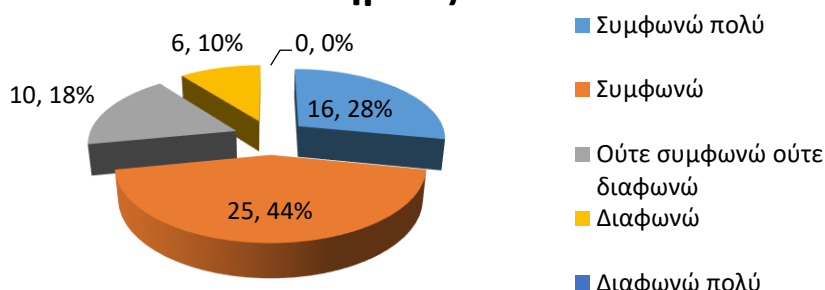


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 81% δηλώνει ότι εκφράζει ειλικρινά την άποψή του για ζητήματα με σοβαρές επιπτώσεις ακόμη και αν οι άλλοι διαφωνούν μαζί του. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι στην επιχείρηση εφαρμόζονται τακτικές ελευθερίας της έκφρασης των ατόμων. Αυτό που πρέπει να ελεγχθεί αν αυτή η έκφραση απόψεων γίνεται μέσα από κάποια τυποποιημένη διαδικασία όπως για παράδειγμα σε συναντήσεις ομάδων ή έπειτα από συνάντηση με τον προϊστάμενο ή γίνονται με πιο άτυπες διαδικασίες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το γενικότερο κλίμα εργασίας και τις εν γένει τις εργασιακές σχέσεις. Το 17% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο ζήτημα ενώ μόνο ένα άτομο φαίνεται να έχει αντίθετη άποψη.

#### Γράφημα 4 39 Ερώτημα Εβ3

### Εβ3. Συζητώ με τους συναδέλφους μου πριν την ανάληψη πρωτοβουλιών που τους επηρεάζουν.

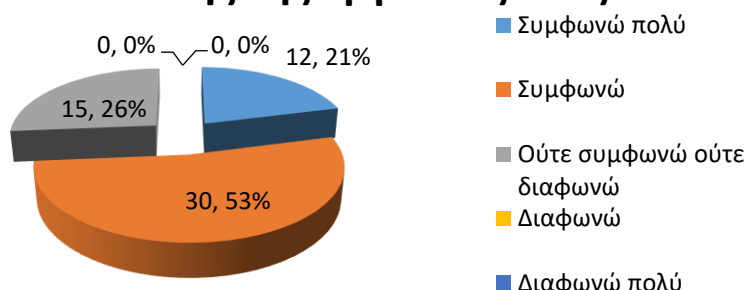


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικό τόσο για την αποδοτικότητα όσο και για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το 72% των συμμετεχόντων συζητά με τους συναδέλφους του πριν αναλάβει πρωτοβουλίες που τους επηρεάζουν. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση στον χώρο εργασίας, καλό πλαίσιο συνεργασίας και συναδελφικότητας και υποδηλώνει την τήρηση ενός επιπέδου ποιότητας που είναι απαραίτητο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Παράλληλα, φαίνεται ότι είναι ενισχυμένη η συμπεριφορά εθελοντικής δέσμευσης στην εξεταζόμενη εταιρία. Το 18% τηρεί ουδέτερη στάση και το 10% διαφωνεί.

#### Γράφημα 4 40 Ερώτημα Εβ4

#### ΕΒ4. Ενθαρρύνω τους άλλους να δοκιμάσουν νέους και αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης της εργασίας τους.

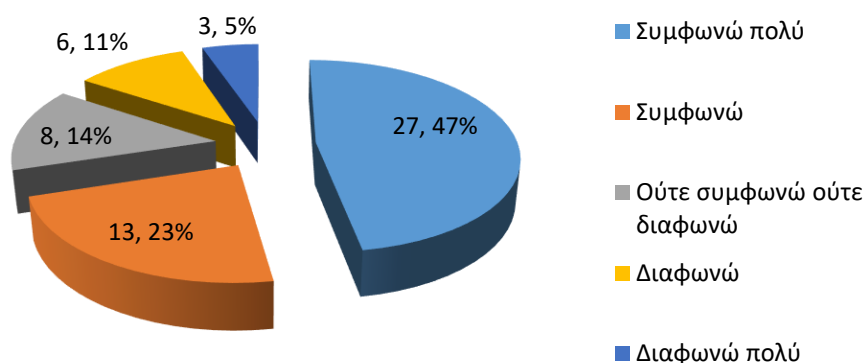


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 74% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ενθαρρύνει τους άλλους να δοκιμάσουν νέους και αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης της εργασίας τους. Το γνωστό know how μεταδίδεται από παλιότερους σε νεότερους αλλά και το αντίστροφο με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας. Και πάλι φαίνεται ότι αποτελεί κουλτούρα των εργαζομένων να μεταδίδουν την χρήσιμη γνώση στους συναδέλφους τους και μάλιστα στο πλαίσιο εθελοντικών ενεργειών. Αυτή τη στάση πρέπει να την αξιοποιήσει η διοίκηση συμπληρωματικά με την εκπαίδευση για να καταφέρει να μετατρέψει το ανθρώπινο δυναμικό σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Το 26% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ δεν υπάρχει κανείς που να διαφωνεί με αυτή την άποψη στην εταιρία.

#### Γράφημα 4 41 Ερώτημα ΕΒ5

### Εβ5. Βοηθάω τους άλλους όταν έχουν φόρτο εργασίας.

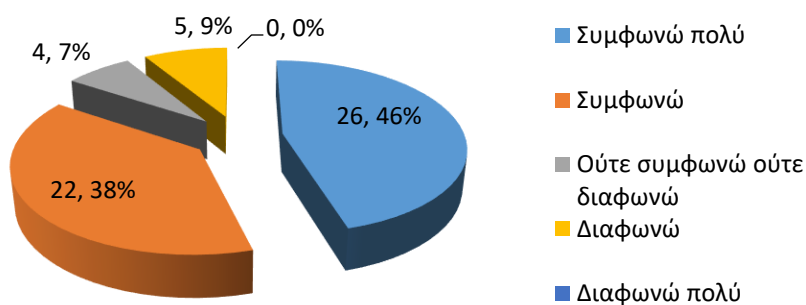


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Τα αποτελέσματα αυτού του ερωτήματος έχουν ενδιαφέρον καθώς το 70% πιστεύει ότι βοηθάει τους άλλους όταν έχουν φόρτο εργασίας στο πλαίσιο της συναδελφικότητας και της αλληλεγγύης (υποδηλώνοντας ότι δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων), το 14% τηρεί ουδέτερη στάση και το 16% διαφωνεί με την άποψη. Η εταιρία έχει κατορθώσει να οικοδομήσει ένα πολύ καλό περιβάλλον εργασίας και συνεργασίας και καλείται να το αξιοποιήσει.

### Γράφημα 4 42 Ερώτημα Εβ6

### Εβ6. Μοιράζομαι πρόθυμα τις γνώσεις μου με τους συναδέλφους μου.

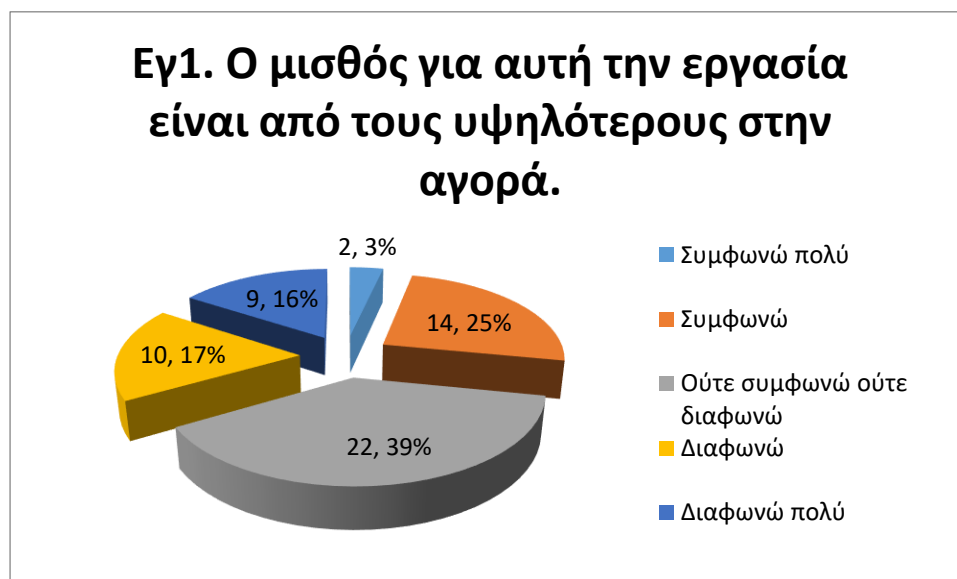


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας



Το 84% δηλώνει ότι μοιράζεται πρόθυμα τις γνώσεις με τους συναδέλφους του, το 7% τηρεί ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 9% διαφωνεί. Και πάλι φαίνεται η τάση των εργαζομένων να εμφανίζουν και να εφαρμόζουν μεγάλη συναδελφική αλληλεγγύη στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Γράφημα 4 43 Ερώτημα Εγ1**

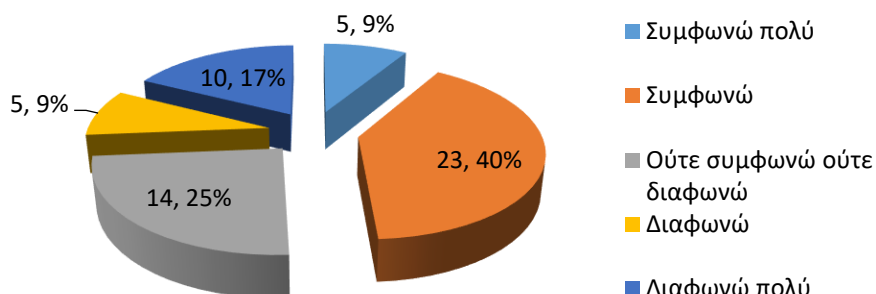


*Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας*

Το 28% κρίνει ότι ο μισθός για αυτή την εργασία είναι από τους υψηλότερους στην αγορά, το 39%, δηλαδή η πλειοψηφία, τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 33% διαφωνεί. Αφενός φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι της εξεταζόμενης επιχείρησης έχουν εικόνα της μισθολογικής κατάστασης της εργασίας τους στην αγορά. Αφετέρου δεν πιστεύουν ότι η εταιρία τους ανταποκρίνεται σε αυτήν. Ωστόσο, η ουδέτερη στάση που τηρεί η πλειοψηφία πιθανώς να υποδηλώνει ότι η εταιρία ανήκει στον μέσο όρο οπότε και για αυτό κρίνουν ότι δεν έχουν θετική ή αρνητική άποψη για το ζήτημα.

**Γράφημα 4 44 Ερώτημα Εγ2**

## Εγ2. Η εταιρία προσλαμβάνει τους καλύτερους για την εκάστοτε εργασία.

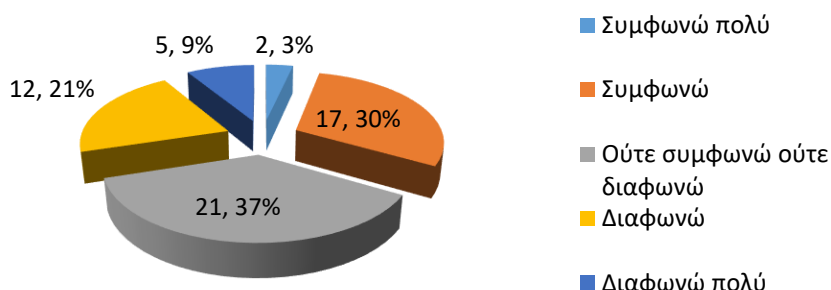


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 49% πιστεύει ότι η εταιρία προσλαμβάνει τους καλύτερους για την εκάστοτε εργασία. Το 25% τηρεί ουδέτερη στάση ενώ το 26% διαφωνεί. Το ερώτημα αυτό σχετίζεται με την αξιολόγηση της διαδικασίας επιλογής εργαζομένων και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμφωνούν με τις διαδικασίες που ακολουθούνται και ότι η επιχείρηση έχει ως προτεραιότητά της την προσέλκυση των καλύτερων στελεχών της αγοράς. Ωστόσο ένας στους τέσσερις δεν το πιστεύει αυτό και πρέπει να διερευνηθεί αν η διαφωνία προέρχεται από την κρίση ότι οι διαδικασίες δεν είναι οι κατάλληλες ή ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να προσελκύσει τους καλύτερους της αγοράς γιατί δεν μπορεί να ανταποκριθεί στα δικά τους κριτήρια.

### Γράφημα 4 45 Ερώτημα Εγ3

**Εγ3. Οι εργαζόμενοι στην εταιρία συμμετέχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως είναι η εφαρμογή νέων ιδεών.**

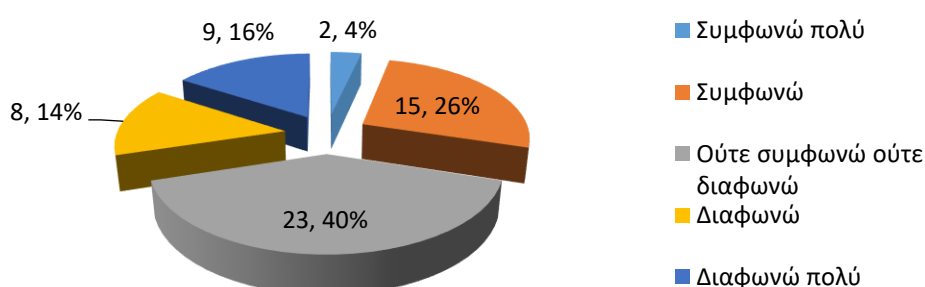


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 33% συμφωνεί με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι στην εταιρία συμμετέχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως είναι η εφαρμογή νέων ιδεών. Το 37% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στο θέμα ενώ το 30% διαφωνεί. Η ερώτηση αυτή σχετίζεται μερικώς και το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθείται από τη διοίκηση υπό την έννοια ότι αν είναι δημοκρατικό μοντέλο τότε εννοείται η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων ενώ αν είναι αυταρχικό τότε δεν ζητείται κάτι τέτοιο. Τα αποτελέσματα θεωρούνται λογικά και κατανεμημένα.

**Γράφημα 4 46 Ερώτημα Εγ4**

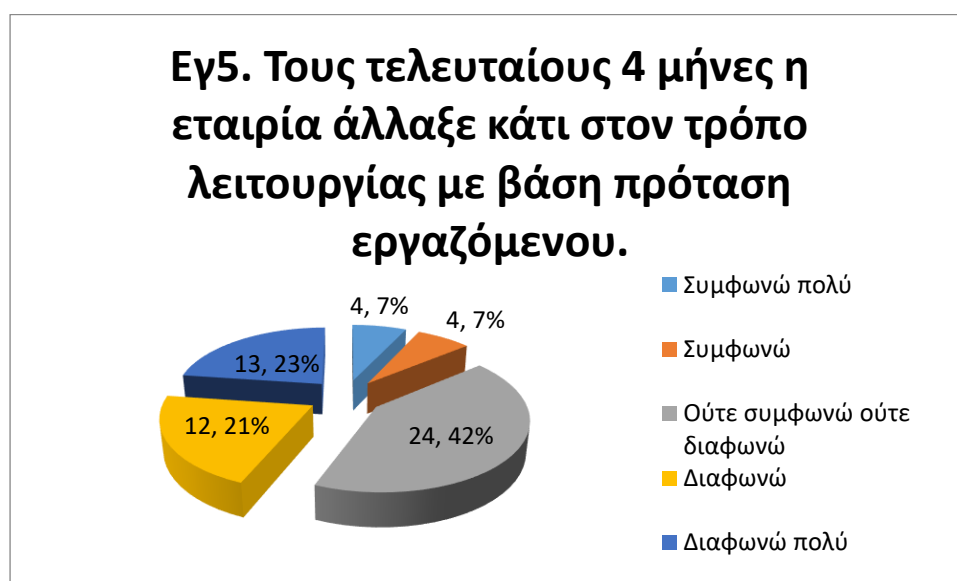
**Εγ4. Οι ικανοί εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες ανέλιξης με μεγαλύτερες αμοιβές ή/και αρμοδιότητες.**



Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 30% θεωρεί ότι οι ικανοί εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες ανέλιξης με μεγαλύτερες αμοιβές ή/και αρμοδιότητες, το 40% τηρεί ουδέτερη στάση, ενώ το 30% διαφωνεί. Και πάλι οι απόψεις δίστανται όσον αφορά αφενός αν δίνονται κίνητρα ανέλιξης και αφετέρου αν αυτά αξιοποιούνται από τους ικανότερους. Εδώ έχει σημασία να ελεγχθεί με ποιον τρόπο κρίνονται από τη διοίκηση οι ικανότεροι. Για παράδειγμα, λαμβάνεται υπόψη η τακτική αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα λεγόμενα soft skills των εργαζομένων ή κάτι άλλο; Σε κάθε περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφή άποψη όσον αφορά τις ευκαιρίες που δίνονται στους θεωρούμενους ικανούς εργαζόμενους και αυτό είναι κάτι που πρέπει να απασχολήσει την επιχείρηση. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε και σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν και οι εσωτερικοί πελάτες μέσα σε μια επιχείρηση που δεν είναι άλλοι από τους εργαζόμενους. Για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο οι διαδικασίες ανέλιξης να είναι ξεκάθαρες όπως επίσης και ο τρόπος αξιολόγησής τους.

#### Γράφημα 4 47 Ερώτημα Εγ5

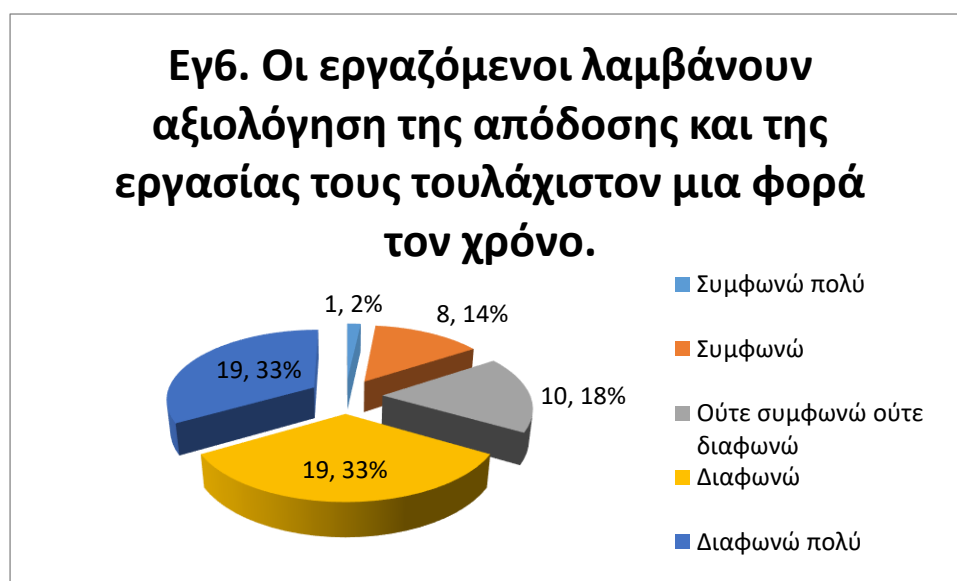


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

Το 14% των συμμετεχόντων στην έρευνα κρίνει ότι τους τελευταίους 4 μήνες η εταιρία άλλαξε κάτι στον τρόπο λειτουργίας της με βάση υποδείξεις/ πρόταση κάποιου εργαζόμενου. Το 42% τηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στην άποψη αυτή ενώ το 34% διαφωνεί. Οι απαντήσεις αυτές μπορεί να προκύπτουν είτε από ελλιπή ενημέρωση της διοίκησης προς το ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με την αξιοποίηση προτάσεων των

εργαζομένων στην εφαρμογή διαδικασιών είτε επειδή κάποιοι εργαζόμενοι δεν αναγνωρίζουν το γεγονός ότι αυτές οι προτάσεις προήλθαν από συναδέλφους και πιστεύουν ότι η εταιρία τις μεταχειρίζεται ωσαύτως. Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση οφείλει να διαχύει την πληροφορία προς όλα τα επίπεδα ειδικά από τη στιγμή που κάτι τέτοιο μπορεί να ωθήσει και άλλους εργαζόμενους στην έκφραση καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών και προτάσεων.

#### Γράφημα 4 48 Ερώτημα Εγ6

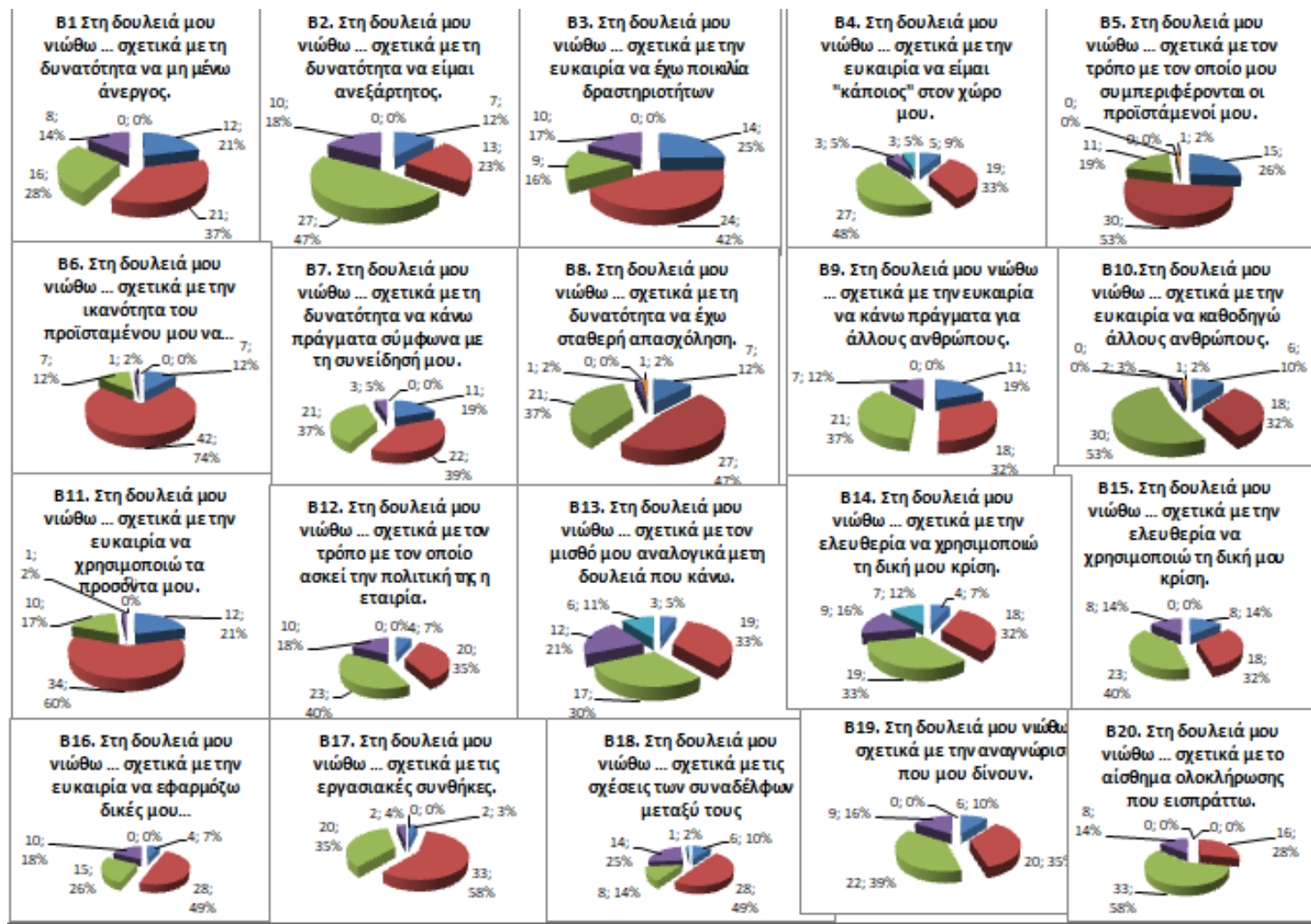


Πηγή: Ερωτηματολόγιο παρούσας έρευνας

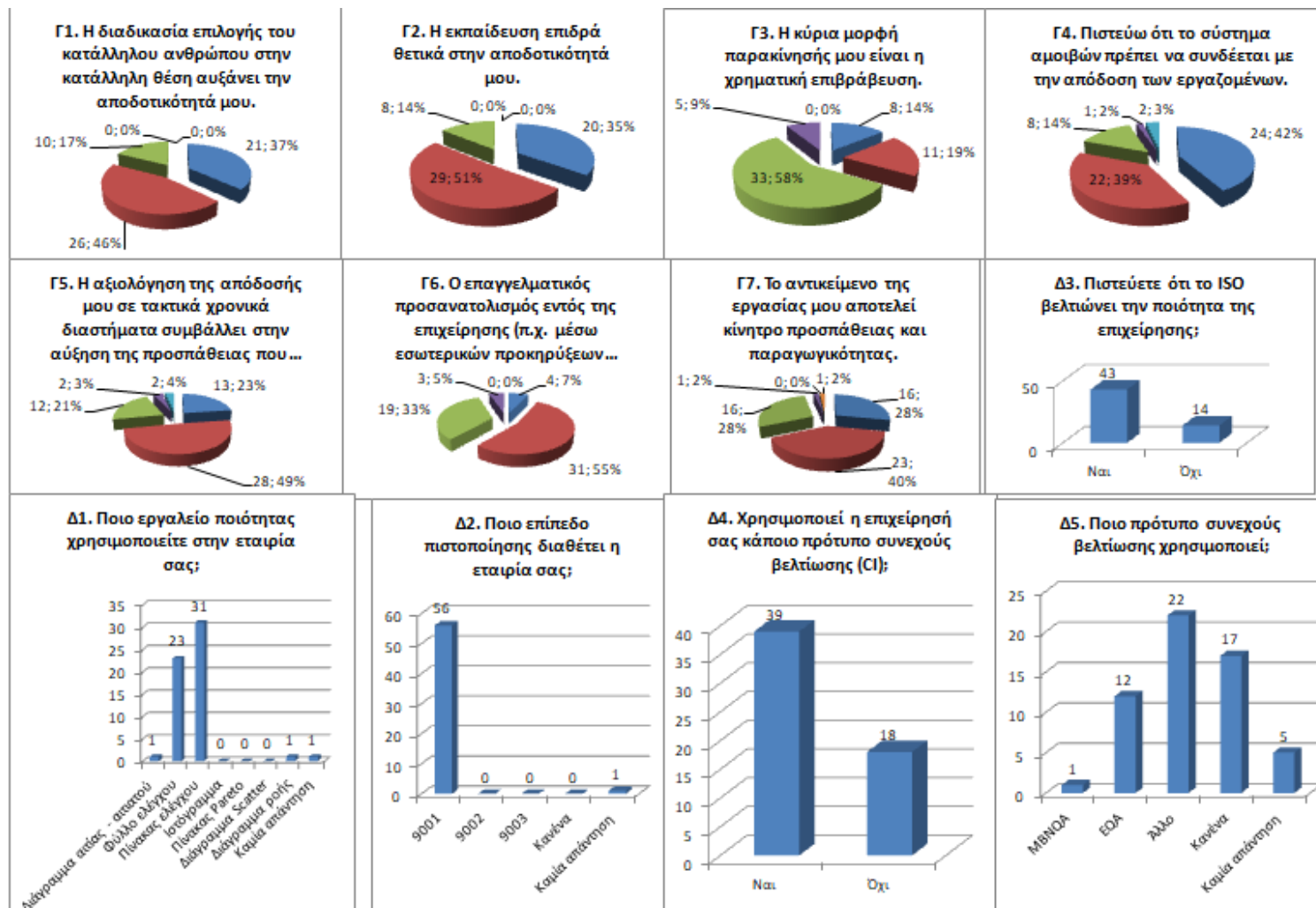
Το 16% των ερωτηθέντων απαντά ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αξιολόγηση της απόδοσης και της εργασίας τους τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο, το 18% δεν απαντά ουσιαστικά και το 66% διαφωνεί με την άποψη. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία δεν τηρεί τακτικές διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και αυτό πρέπει οπωσδήποτε να αποτελέσει προτεραιότητα αν επιθυμεί να αυξήσει της πιθανότητες αύξησης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων της.

Στα Γραφήματα 4.49 – 4.51 παρουσιάζονται συνολικά τα περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας. Στις πίτες με μπλε απεικονίζεται η απάντηση «Συμφωνώ πολύ», με κόκκινο «Συμφωνώ», με πράσινο «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με μωβ «Διαφωνώ» και με γαλάζιο «Διαφωνώ πολύ».

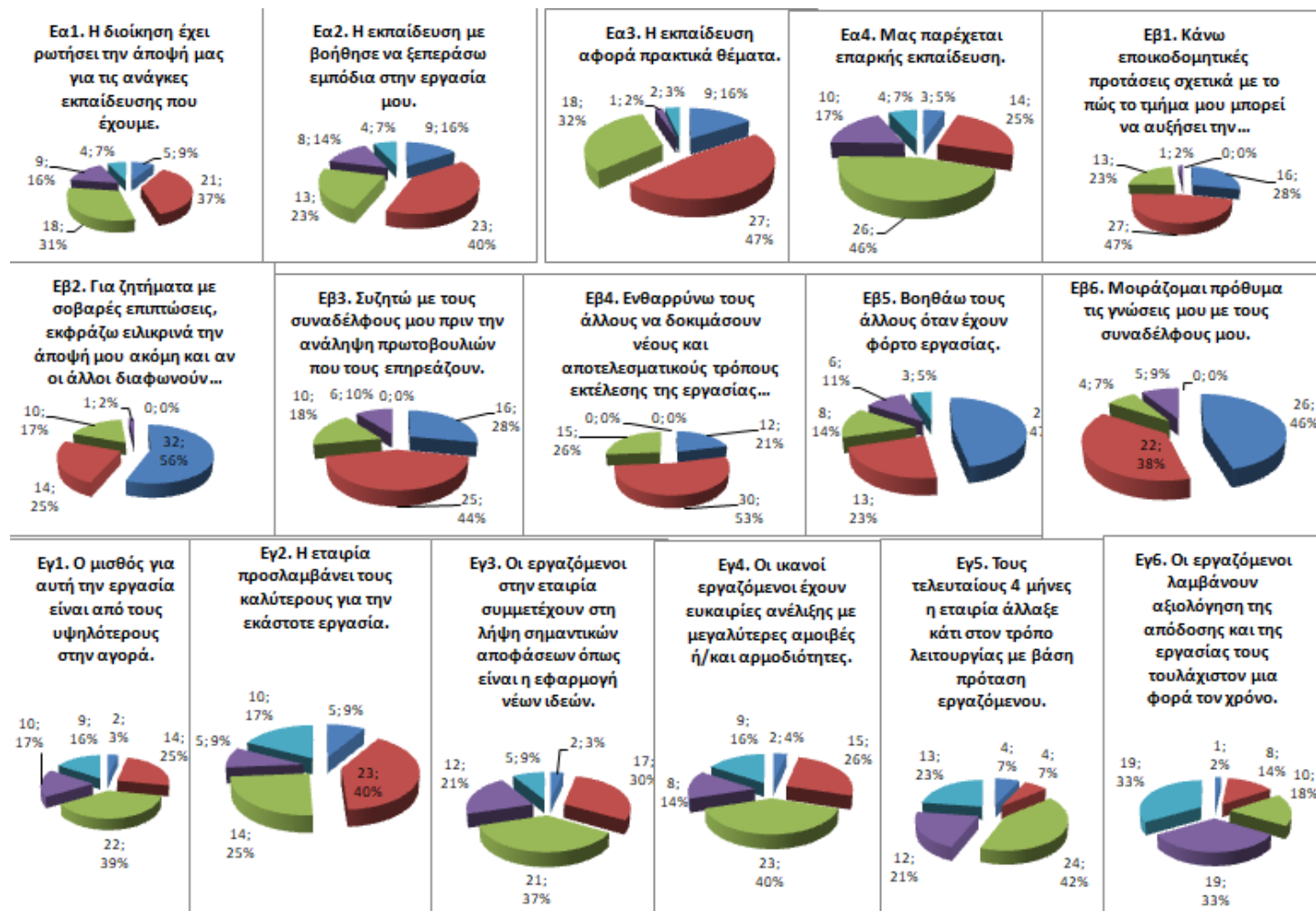
Γράφημα 4 49 Συνολικά αποτελέσματα έρευνας για την Ενότητα Β



Γράφημα 4 50 Συνολικά αποτελέσματα έρευνας για την Ενότητα Γ και Δ



Γράφημα 4 51 Συνολικά αποτελέσματα έρευνας για την Ενότητα Ε





## 4.2. Έλεγχος T-test των μεταβλητών ποιότητας (ISO και CI)

Η έρευνα αυτή μελετά την επίδραση της ποιότητας στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε μια τεχνική εταιρία. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν κάποιοι έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν η ποιότητα σχετίζεται ή επιδρά στις δύο αυτές μεταβλητές.

Για να διαπιστωθεί αν η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων διαφοροποιούνται με βάση την ύπαρξη ή μη ποιότητας μέσω του προτύπου ISO ή κάποιου προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) πραγματοποιήθηκε ανάλυση T-test για ανεξάρτητα δείγματα (independent samples t-test). Πριν γίνει αυτό έγινε έλεγχος κανονικότητας για κάθε ερώτημα της Β και Γ ενότητας με την ερώτηση Δ3 και Δ4 αντίστοιχα και προέκυψε ότι υπάρχει πράγματι κανονική κατανομή (με την χρήση ιστογράμματος από το SPSS). Στο παράρτημα Β παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα για την απόδειξη της κανονικής κατανομής.

Παρατηρούμε ότι όσοι απάντησαν θετικά ότι δηλαδή η εφαρμογή ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους για όλες τις ερωτήσεις, καθώς ο μέσος όρος τους (mean) σε όλες τις ερωτήσεις είναι μεγαλύτερος από αυτόν που έχουν απαντήσει αρνητικά στο ερώτημα της ποιότητας. Στη συνέχεια εξετάζουμε το τεστ Levene που εξετάζει την ισότητα των διασπορών των δύο ομάδων, δηλαδή όσων πιστεύουν ότι η χρήση του ISO σε μια τεχνική εταιρία βελτιώνει την ποιότητα. Για παράδειγμα στο ερώτημα B2 ο μέσος όρος όσων πιστεύουν ότι το ISO επιδρά θετικά στην ποιότητα της επιχείρησης είναι 2,53 ενώ ο μέσος όρος όσων δεν το πιστεύουν είναι 3,08. Το ίδιο ισχύει για το σύνολο των ερωτήσεων της Ενότητας Β.

Έχει οριστεί επίπεδο σημαντικότητας 5%. Οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι όμοιες στην πλειοψηφία των ερωτημάτων ικανοποίησης. Για όλα τα ερωτήματα εκτός από το B1, B4 και B10 η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς  $p\text{-value} > 0,05$ , όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.1 και όπως αναμέναμε καθώς οι διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των δύο δειγμάτων δεν είναι μεγάλη. Συνεπώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου T-test από την πρώτη γραμμή για όλα τα ερωτήματα εκτός από το B1, B4 και B10 για τα οποία ελέγχεται η δεύτερη γραμμή. Προκύπτει από το t-test ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά για τα ερωτήματα B2, B7 και B20 αλλά και για τα B1 και B10.

Αυτό σημαίνει ότι για αυτά τα ερωτήματα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε όλα τα υπόλοιπα ερωτήματα.

Πιο αναλυτικά, για το ερώτημα Β3 που αφορά την ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να έχει ποικιλία δραστηριοτήτων προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά στον παράγοντα αυτόν ( $t(48)=-2,58$ ,  $p=0.013<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,53 , Τ.Α. = 0,14) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 2,83, Τ.Α. = ,0,45).

Για το ερώτημα Β5 που αφορά τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι στους εργαζόμενους προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(47)=-3.634$ ,  $p =0.001<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 1,76, Τ.Α. = 0,105) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. =2,5, Τ.Α. = 0,151).

Για το ερώτημα Β6 που αφορά την ικανότητα του προϊσταμένου να λαμβάνει αποφάσεις προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-2,868$ ,  $p =0.006<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 1,89, Τ.Α. = 0,083) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. =2,42, Τ.Α. = 0,193).

Για το ερώτημα Β8 που αφορά την δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος σε σταθερή απασχόληση προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(47)=-2,983$ ,  $p =0.005<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,08, Τ.Α. = 0,109) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. =2,73, Τ.Α. = 0,141).

Για το ερώτημα Β9 που αφορά την ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει πράγματα για άλλους ανθρώπους προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-2,934$ ,  $p =0.005<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,13, Τ.Α. = 0,142) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. =3, Τ.Α. = 0,275).

Για το ερώτημα Β11 που αφορά την ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να χρησιμοποιεί τα προσόντα του προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-2,86$ ,  $p =0.006<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 1,87, Τ.Α. = 0,114) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. =2,5, Τ.Α. = 0,151).

Για το ερώτημα B12 που αφορά τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-2,598$ ,  $p = 0.012 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,47, T.A. = 0,129) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,17, T.A. = 0,241).

Για το ερώτημα B13 που αφορά τον μισθό που λαμβάνει ο εργαζόμενος αναλογικά με την δουλειά που κάνει προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-3,692$ ,  $p = 0.001 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,71, T.A. = 0,172) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,92, T.A. = 0,193).

Για το ερώτημα B14 που αφορά τις ευκαιρίες που έχει ο εργαζόμενος για προαγωγή ή ανέλιξη προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=0,662$ ,  $p = 0 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,66, T.A. = 0,152) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 4, T.A. = 0,326).

Για το ερώτημα B15 που αφορά την ελευθερία του εργαζόμενου να χρησιμοποιεί την δική του κρίση προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-2,534$ ,  $p = 0,015 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,34, T.A. = 0,137) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,08, T.A. = 0,288).

Για το ερώτημα B16 που αφορά την ευκαιρία να εφαρμόζει δικές του μεθόδους και ιδέες προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-3,38$ ,  $p = 0,001 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,29, T.A. = 0,125) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,17, T.A. = 0,241).

Για το ερώτημα B17 που αφορά την ικανοποίηση σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-4,61$ ,  $p = 0,00 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,18, T.A. = 0,083) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3, T.A. = 0,174).

Για το ερώτημα B18 που αφορά τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-3,608$ ,  $p = 0,001 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση

(M.O. = 2,29, T.A. = 0,150) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. =3,42, T.A. = 0,288).

Για το ερώτημα B19 που αφορά την αναγνώριση που λαμβάνει ο εργαζόμενος προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48)=-4,742$ ,  $p =0,00<0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,29, T.A. = 0,119) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. =3,42, T.A. = 0,193).

**Πίνακας 4 1 T-test ικανοποίηση με ανεξάρτητη μεταβλητή την άποψη για το ISO**

Group Statistics					
	Δ3. Πιστεύετε ότι το ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1 Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος	Ναι	38	2,32	1,068	,173
	Όχι	12	2,50	,522	,151
B2. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	Ναι	38	2,53	,862	,140
	Όχι	12	3,08	,996	,288
B3. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	Ναι	38	2,00	,900	,146
	Όχι	12	2,83	1,193	,345
B4. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να είμαι "κάποιος" στον χώρο μου.	Ναι	38	2,34	,708	,115
	Όχι	12	3,42	1,165	,336
B5. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.	Ναι	37	1,76	,641	,105
	Όχι	12	2,50	,522	,151
B6. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.	Ναι	38	1,89	,509	,083
	Όχι	12	2,42	,669	,193
B7. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	Ναι	38	2,16	,823	,133
	Όχι	12	2,50	1,000	,289
B8. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	Ναι	38	2,08	,673	,109
	Όχι	11	2,73	,467	,141
B9. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	Ναι	38	2,13	,875	,142
	Όχι	12	3,00	,953	,275
	Ναι	38	2,47	,797	,129

B10. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	Όχι	11	2,73	,467	,141
B11. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	Ναι	38	1,87	,704	,114
	Όχι	12	2,50	,522	,151
B12. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία.	Ναι	38	2,47	,797	,129
	Όχι	12	3,17	,835	,241
B13. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	Ναι	38	2,71	1,063	,172
	Όχι	12	3,92	,669	,193
B14. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Ναι	38	2,66	,938	,152
	Όχι	12	4,00	1,128	,326
B15. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Ναι	38	2,34	,847	,137
	Όχι	12	3,08	,996	,288
B16. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.	Ναι	38	2,29	,768	,125
	Όχι	12	3,17	,835	,241
B17. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες.	Ναι	38	2,18	,512	,083
	Όχι	12	3,00	,603	,174
B18. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	Ναι	38	2,29	,927	,150
	Όχι	12	3,42	,996	,288
B19. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την αναγνώριση που μου δίνουν.	Ναι	38	2,29	,732	,119
	Όχι	12	3,42	,669	,193
B20. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	Ναι	38	2,76	,675	,110
	Όχι	12	3,17	,577	,167

Independent Samples Test		
	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed )	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B1. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος	Equal variances assumed	6,742	,012	-,573	48	,569	-,184	,321	-,830	,462
	Equal variances not assumed			-,802	39,015	,427	-,184	,230	-,649	,280
B2. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	Equal variances assumed	,042	,838	-1,881	48	,066	-,557	,296	-1,152	,038
	Equal variances not assumed			-1,742	16,538	,100	-,557	,320	-1,233	,119
B3. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	Equal variances assumed	3,853	,055	-2,580	48	,013	-,833	,323	-1,483	-,184
	Equal variances not assumed			-2,227	15,165	,042	-,833	,374	-1,630	-,037
B4. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να είμαι "κάποιος" στον χώρο μου.	Equal variances assumed	8,188	,006	-3,886	48	,000	-1,075	,277	-1,631	-,519
	Equal variances not assumed			-3,025	13,663	,009	-1,075	,355	-1,838	-,311
B5. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον	Equal variances assumed	,099	,755	-3,634	47	,001	-,743	,205	-1,155	-,332

οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.	Equal variances not assumed			- 4,040	22,734	,001	-,743	,184	- 1,124	-,362
B6. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.	Equal variances assumed	3,353	,073	- 2,868	48	,006	-,522	,182	-,888	-,156
	Equal variances not assumed			- 2,486	15,240	,025	-,522	,210	-,969	-,075
B7. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	Equal variances assumed	1,070	,306	- 1,192	48	,239	-,342	,287	-,919	,235
	Equal variances not assumed			- 1,076	15,990	,298	-,342	,318	- 1,016	,332
B8. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	Equal variances assumed	,375	,543	- 2,983	47	,005	-,648	,217	- 1,086	-,211
	Equal variances not assumed			- 3,638	23,354	,001	-,648	,178	- 1,017	-,280
B9. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	Equal variances assumed	,426	,517	- 2,934	48	,005	-,868	,296	- 1,463	-,273
	Equal variances not assumed			- 2,804	17,269	,012	-,868	,310	- 1,521	-,216
B10. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να	Equal variances assumed	5,640	,022	- 1,002	47	,321	-,254	,253	-,762	,255

καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	Equal variances not assumed			- 1,327	28,468	,195	-,254	,191	-,645	,138
B11. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	Equal variances assumed	,000	,984	- 2,860	48	,006	-,632	,221	- 1,076	-,188
	Equal variances not assumed			- 3,339	24,821	,003	-,632	,189	- 1,021	-,242
B12. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία.	Equal variances assumed	,709	,404	- 2,598	48	,012	-,693	,267	- 1,229	-,157
	Equal variances not assumed			- 2,534	17,796	,021	-,693	,273	- 1,268	-,118
B13. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	Equal variances assumed	3,384	,072	- 3,692	48	,001	-1,206	,327	- 1,863	-,549
	Equal variances not assumed			- 4,660	29,910	,000	-1,206	,259	- 1,735	-,677
B14. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Equal variances assumed	,194	,662	- 4,116	48	,000	-1,342	,326	- 1,998	-,686
	Equal variances not assumed			- 3,734	16,099	,002	-1,342	,359	- 2,104	-,580
B15. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την	Equal variances assumed	,053	,819	- 2,534	48	,015	-,741	,293	- 1,329	-,153



ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Equal variances not assumed			- 2,326	16,344	,033	-,741	,319	- 1,416	-,067
B16. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.	Equal variances assumed	,347	,558	- 3,380	48	,001	-,877	,260	- 1,399	-,355
	Equal variances not assumed			- 3,233	17,295	,005	-,877	,271	- 1,449	-,306
B17. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες.	Equal variances assumed	,184	,670	- 4,610	48	,000	-,816	,177	- 1,172	-,460
	Equal variances not assumed			- 4,229	16,333	,001	-,816	,193	- 1,224	-,408
B18. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	Equal variances assumed	,450	,506	- 3,608	48	,001	-1,127	,312	- 1,755	-,499
	Equal variances not assumed			- 3,473	17,455	,003	-1,127	,325	- 1,811	-,444
B19. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την αναγνώριση που μου δίνουν.	Equal variances assumed	,063	,803	- 4,742	48	,000	-1,127	,238	- 1,605	-,649
	Equal variances not assumed			- 4,975	20,046	,000	-1,127	,227	- 1,600	-,655
B20. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με το	Equal variances assumed	1,443	,236	- 1,863	48	,069	-,404	,217	- 839	,032

αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	Equal variance s not assumed			-	21,36	,056	-,404	,199	-,818	,011
				2,02	9					
				3						

Πηγή: Υπολογισμοί στο SPSS

Παρατηρούμε ότι όσοι απάντησαν θετικά ότι δηλαδή η εφαρμογή ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους για όλες τις ερωτήσεις, καθώς ο μέσος όρος τους (mean) σε όλες τις ερωτήσεις είναι μεγαλύτερος από αυτόν που έχουν απαντήσει αρνητικά στο ερώτημα της ποιότητας. Στη συνέχεια εξετάζουμε το ίδιο τεστ (Levene) για την χρήση του προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI). Και πάλι προκύπτει ότι ο μέσος όρος των δύο εξεταζόμενων ομάδων είναι μικρότερος για όσους συμφωνούν με την χρήση κάποιου προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) δηλαδή είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε όλες τις ερωτήσεις.

Το επίπεδο σημαντικότητας είναι και πάλι 5%. Οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι όμοιες στην πλειοψηφία των ερωτημάτων ικανοποίησης. Για όλα τα ερωτήματα εκτός από το B10, η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς  $p\text{-value} > 0,05$ , όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.2 και όπως αναμέναμε καθώς οι διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των δύο δειγμάτων δεν είναι μεγάλη. Συνεπώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου T-test από την πρώτη γραμμή για όλα τα ερωτήματα εκτός από το B10 για το οποίο ελέγχεται η δεύτερη γραμμή. Προκύπτει από το t-test ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά για τα ερωτήματα B5, B7, B10 και B11. Αυτό σημαίνει ότι για αυτά τα ερωτήματα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε όλα τα υπόλοιπα ερωτήματα.

Πιο αναλυτικά, για το ερώτημα B1 που αφορά τη δυνατότητα να μην είναι κανείς άνεργος προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -2,384$ ,  $p = 0,021 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,15, T.A. = 0,17) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 2,81, T.A. = 0,187).

Για το ερώτημα B2 που αφορά τη δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να είναι ανεξάρτητος στην εργασία του προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου

συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -2,6$ ,  $p = 0,012 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,44, Τ.Α. = 0,147) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 3,13, Τ.Α. = 0,221).

Για το ερώτημα Β3 που αφορά την ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να έχει ποικιλία δραστηριοτήτων στην εργασία του προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -3,959$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 1,85, Τ.Α. = 0,141) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 2,94, Τ.Α. = 0,266).

Για το ερώτημα Β4 που αφορά την ευκαιρία που έχει ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι προσφέρει (να νιώθει «κάποιος») προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -2,119$ ,  $p = 0,039 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,41, Τ.Α. = 0,147) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 3, Τ.Α. = 0,258).

Για το ερώτημα Β6 που αφορά την ικανότητα του προϊσταμένου να λαμβάνει αποφάσεις προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -2,541$ ,  $p = 0,014 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 1,88, Τ.Α. = 0,092) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 2,31, Τ.Α. = 0,151).

Για το ερώτημα Β8 που αφορά τη δυνατότητα να έχει κανείς σταθερή απασχόληση προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(47) = -5,547$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 1,94, Τ.Α. = 0,103) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 2,87, Τ.Α. = 0,091).

Για το ερώτημα Β9 που αφορά την ευκαιρία που έχει κανείς να καθοδηγεί άλλους ανθρώπους (ηγετικές ικανότητες) προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -3,751$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,03, Τ.Α. = 0,149) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 3, Τ.Α. = 0,204).

Για το ερώτημα Β12 που αφορά τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI)

παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -3,963, p=0.00 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,35 , T.A. = 0,126) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,25, T.A. = 0,194).

Για το ερώτημα B13 που αφορά τον μισθό αναλογικά με τη δουλειά προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -5,565, p=0.00 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,53 , T.A. = 0,159) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 4, T.A. = 0,183).

Για το ερώτημα B14 που αφορά τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -5,001, p=0.00 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,53 , T.A. = 0,148) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,94, T.A. = 0,266).

Για το ερώτημα B15 που αφορά την ελευθερία να χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος τη δική του κρίση προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -3,058, p=0.004 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,26 , T.A. = 0,148) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,06, T.A. = 0,213).

Για το ερώτημα B16 που αφορά την ευκαιρία να εφαρμόζει κανείς τις ιδέες/μεθόδους του προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -3,507, p=0.001 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,24 , T.A. = 0,134) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,06, T.A. = 0,193).

Για το ερώτημα B17 που αφορά την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -3,056, p=0.004 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,21 , T.A. = 0,092) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 2,75, T.A. = 0,171).

Για το ερώτημα B18 που αφορά τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -5,456, p=0.000 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,12 , T.A. = 0,139) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,5, T.A. = 0,224).

Για το ερώτημα B19 που αφορά την αναγνώριση που λαμβάνει ο εργαζόμενος προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -5,274, p = 0.000 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,21, T.A. = 0,729) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,31, T.A. = 0,151).

Για το ερώτημα B20 που αφορά το αίσθημα ολοκλήρωσης προκύπτει ότι η προτίμηση ύπαρξης προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = -4,357, p = 0.000 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O. = 2,62, T.A. = 0,095) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 3,38, T.A. = 0,155).

**Πίνακας 4 2T-test ικανοποίηση με ανεξάρτητη μεταβλητή το πρότυπο ποιότητας (CI)**

Group Statistics					
	Δ4. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας κάποιο πρότυπο συνεχούς βελτίωσης (CI);	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος	Ναι	34	2,15	,989	,170
	Όχι	16	2,81	,750	,187
B2. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	Ναι	34	2,44	,860	,147
	Όχι	16	3,13	,885	,221
B3. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	Ναι	34	1,85	,821	,141
	Όχι	16	2,94	1,063	,266
B4. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να είμαι "κάποιος" στον χώρο μου.	Ναι	34	2,41	,857	,147
	Όχι	16	3,00	1,033	,258
B5. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.	Ναι	33	1,85	,667	,116
	Όχι	16	2,13	,719	,180
B6. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.	Ναι	34	1,88	,537	,092
	Όχι	16	2,31	,602	,151
B7. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	Ναι	34	2,18	,904	,155
	Όχι	16	2,38	,806	,202
	Ναι	34	1,94	,600	,103

B8. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	Όχι	15	2,87	,352	,091
B9. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	Ναι	34	2,03	,870	,149
	Όχι	16	3,00	,816	,204
B10. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	Ναι	34	2,50	,826	,142
	Όχι	15	2,60	,507	,131
B11. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	Ναι	34	1,97	,717	,123
	Όχι	16	2,13	,719	,180
B12. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία.	Ναι	34	2,35	,734	,126
	Όχι	16	3,25	,775	,194
B13. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	Ναι	34	2,53	,929	,159
	Όχι	16	4,00	,730	,183
B14. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Ναι	34	2,53	,861	,148
	Όχι	16	3,94	1,063	,266
B15. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Ναι	34	2,26	,864	,148
	Όχι	16	3,06	,854	,213
B16. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.	Ναι	34	2,24	,781	,134
	Όχι	16	3,06	,772	,193
B17. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες.	Ναι	34	2,21	,538	,092
	Όχι	16	2,75	,683	,171
B18. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	Ναι	34	2,12	,808	,139
	Όχι	16	3,50	,894	,224
B19. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την αναγνώριση που μου δίνουν.	Ναι	34	2,21	,729	,125
	Όχι	16	3,31	,602	,151
B20. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	Ναι	34	2,62	,551	,095
	Όχι	16	3,38	,619	,155

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B20. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	Equal variances assumed	,347	,558	-4,357	48	,000	-,757	,174	-1,107	-,408
	Equal variances not assumed			-4,176	26,598	,000	-,757	,181	-1,130	-,385
B1 Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος	Equal variances assumed	1,206	,278	-2,384	48	,021	-,665	,279	-1,227	-,104
	Equal variances not assumed			-2,632	38,014	,012	-,665	,253	-1,177	-,154
B2. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	Equal variances assumed	,367	,547	-2,600	48	,012	-,684	,263	-1,213	-,155
	Equal variances not assumed			-2,572	28,701	,016	-,684	,266	-1,228	-,140
B3. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	Equal variances assumed	1,820	,184	-3,959	48	,000	-1,085	,274	-1,635	-,534
	Equal variances not assumed			-3,607	23,767	,001	-1,085	,301	-1,705	-,464

B4. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να είμαι "κάποιος" στον χώρο μου.	Equal variance s assumed	,071	,791	-2,119	48	,039	-,588	,278	-1,146	-,030
	Equal variance s not assumed			-1,980	25,097	,059	-,588	,297	-1,200	,024
B5. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.	Equal variance s assumed	,064	,802	-1,327	47	,191	-,277	,208	-,696	,143
	Equal variance s not assumed			-1,292	27,868	,207	-,277	,214	-,715	,162
B6. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.	Equal variance s assumed	,834	,366	-2,541	48	,014	-,430	,169	-,771	-,090
	Equal variance s not assumed			-2,437	26,652	,022	-,430	,176	-,793	-,068
B7. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	Equal variance s assumed	,284	,596	-,749	48	,458	-,199	,265	-,731	,334
	Equal variance s not assumed			-,781	32,769	,440	-,199	,254	-,716	,319
B8. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	Equal variance s assumed	1,553	,219	-5,547	47	,000	-,925	,167	-1,261	-,590
	Equal variance s not assumed			-6,742	42,966	,000	-,925	,137	-1,202	-,649



B9. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	Equal variances assumed	,158	,693	-3,751	48	,000	-,971	,259	-1,491	-,450
	Equal variances not assumed			-3,839	31,251	,001	-,971	,253	-1,486	-,455
B10. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	Equal variances assumed	4,377	,042	-433	47	,667	-,100	,231	-5,565	,365
	Equal variances not assumed			-519	41,702	,607	-,100	,193	-4,489	,289
B11. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	Equal variances assumed	,330	,568	-710	48	,481	-,154	,218	-5,592	,283
	Equal variances not assumed			-709	29,410	,484	-,154	,218	-5,599	,291
B12. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία.	Equal variances assumed	,146	,704	-3,963	48	,000	-,897	,226	-1,352	-,442
	Equal variances not assumed			-3,884	28,066	,001	-,897	,231	-1,370	-,424
B13. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	Equal variances assumed	2,095	,154	-5,565	48	,000	-1,471	,264	-2,002	-,939
	Equal variances not assumed			-6,069	36,829	,000	-1,471	,242	-1,962	-,980

B14. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Equal variances assumed	,665	,419	-5,001	48	,000	-1,408	,282	-1,974	-842
	Equal variances not assumed			-4,633	24,634	,000	-1,408	,304	-2,035	-782
B15. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	Equal variances assumed	,801	,375	-3,058	48	,004	-,798	,261	-1,322	-273
	Equal variances not assumed			-3,070	29,782	,005	-,798	,260	-1,329	-267
B16. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.	Equal variances assumed	,001	,976	-3,507	48	,001	-,827	,236	-1,301	-353
	Equal variances not assumed			-3,522	29,783	,001	-,827	,235	-1,307	-347
B17. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες.	Equal variances assumed	1,922	,172	-3,056	48	,004	-,544	,178	-902	-186
	Equal variances not assumed			-2,803	24,108	,010	-,544	,194	-945	-144
B18. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	Equal variances assumed	1,578	,215	-5,456	48	,000	-1,382	,253	-1,892	-873
	Equal variances not assumed			-5,255	26,920	,000	-1,382	,263	-1,922	-843

B19. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την αναγνώριση που μου δίνουν.	Equal variances assumed	,224	,638	-5,274	48	,000	-1,107	,210	-1,529	-,685
	Equal variances not assumed			-5,654	35,237	,000	-1,107	,196	-1,504	-,709

Πηγή: Υπολογισμοί στο SPSS

Στη συνέχεια εξετάζουμε το τεστ Levene που εξετάζει την αντίληψη για την αποδοτικότητα των εργαζομένων για όσους πιστεύουν ότι η χρήση του ISO σε μια τεχνική εταιρία βελτιώνει την ποιότητα και για όσους δεν το πιστεύουν. Αυτή τη φορά προκύπτει ότι ο μέσος όρος της πρώτης ομάδας δηλαδή όσων πιστεύουν ότι η χρήση του ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης, είναι μεγαλύτερος δηλαδή είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε όλες τις ερωτήσεις εκτός από την Γ6 και την Γ7.

Το επίπεδο σημαντικότητας θεωρείται και πάλι το 5%. Για όλα τα ερωτήματα εκτός από το Γ1, η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς  $p\text{-value} > 0,05$ , όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3 και όπως αναμέναμε καθώς οι διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των δύο δειγμάτων δεν είναι μεγάλες. Συνεπώς, θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου T-test από την πρώτη γραμμή για όλα τα ερωτήματα εκτός από το Γ1 για το οποίο ελέγχεται η δεύτερη γραμμή. Προκύπτει από το t-test ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά για τα ερωτήματα Γ1, Γ4, Γ5 και Γ6. Αυτό σημαίνει ότι για αυτά τα ερωτήματα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στα ερωτήματα Γ2 και Γ3

Για το ερώτημα Γ2 που αφορά την άποψη των εργαζομένων για την θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτικότητά τους προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = 2,209$ ,  $p = 0.032 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μικρότερη ικανοποίηση (M.O. = 1,89, T.A. = 0,112) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 1,42, T.A. = 0,149).

Για το ερώτημα Γ3 που θεωρεί ως κύρια μορφή παρακίνησης των εργαζομένων την χρηματική επιβράβευση προκύπτει ότι η ύπαρξη του ISO παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = 3,131$ ,  $p = 0.003 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να

παρουσιάζουν μικρότερη ικανοποίηση (Μ.Ο. = 2,82 , Τ.Α. = 0,135) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (Μ.Ο. = 2, Τ.Α. = 0,174).

**Πίνακας 4 3T-test αποδοτικότητα με ανεξάρτητη την άποψη για το πρότυπο ISO**

Group Statistics					
	Δ3. Πιστεύετε ότι το ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Γ1. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση αυξάνει την αποδοτικότητά μου.	Ναι	38	1,87	,623	,101
	Όχι	12	1,67	,985	,284
Γ2. Η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά μου.	Ναι	38	1,89	,689	,112
	Όχι	12	1,42	,515	,149
Γ3. Η κύρια μορφή παρακίνησής μου είναι η χρηματική επιβράβευση.	Ναι	38	2,82	,834	,135
	Όχι	12	2,00	,603	,174
Γ4. Πιστεύω ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων.	Ναι	38	1,97	,972	,158
	Όχι	12	1,67	1,073	,310
Γ5. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου σε τακτικά χρονικά διαστήματα συμβάλλει στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλω.	Ναι	38	2,16	,973	,158
	Όχι	12	2,08	,996	,288
Γ6. Ο επαγγελματικός προσανατολισμός εντός της επιχείρησης (π.χ. μέσω εσωτερικών προκηρύξεων θέσεων) ενισχύει την θέλησή μου για παραγωγικότητα.	Ναι	38	2,24	,634	,103
	Όχι	12	2,50	,798	,230
Γ7. Το αντικείμενο της εργασίας μου αποτελεί κίνητρο προσπάθειας και παραγωγικότητας.	Ναι	37	1,97	,799	,131
	Όχι	12	2,08	,900	,260

Independent Samples Test							
Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference

									Lower	Upper
Γ1. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση αυξάνει την αποδοτικότητά μου.	Equal variances assumed	10,757	,002	,844	48	,403	,202	,239	-,279	,682
	Equal variances not assumed			,669	13,887	,515	,202	,302	-,446	,849
Γ2. Η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά μου.	Equal variances assumed	,060	,808	2,209	48	,032	,478	,216	,043	,913
	Equal variances not assumed			2,570	24,626	,017	,478	,186	,095	,861
Γ3. Η κύρια μορφή παρακίνησής μου είναι η χρηματική επιβράβευση.	Equal variances assumed	1,425	,238	3,131	48	,003	,816	,261	,292	1,340
	Equal variances not assumed			3,701	25,519	,001	,816	,220	,362	1,269
Γ4. Πιστεύω ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με των εργαζομένων.	Equal variances assumed	1,381	,246	,931	48	,357	,307	,330	-,356	,970
	Equal variances not assumed			,883	17,100	,389	,307	,348	-,426	1,040

Γ5. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου σε τακτικά χρονικά διαστήματα	Equal variance assumed	,068	,795	,230	48	,819	,075	,324	-,577	,726
	Equal variance not assumed			,227	18,141	,823	,075	,328	-,614	,763
Γ6. Ο επαγγελματικός προσανατολισμός εντός της επιχείρησης (π.χ. μέσω εσωτερικών προκηρύξεων θέσεων) ενισχύει την θέλησή μου για παραγωγικότητα.	Equal variance assumed	1,481	,230	-1,177	48	,245	-,263	,224	-,713	,186
	Equal variance not assumed			-1,043	15,640	,313	-,263	,252	-,799	,272
Γ7. Το αντικείμενο της εργασίας μου αποτελεί κίνητρο προσπάθειας και παραγωγικότητας.	Equal variance assumed	,001	,972	-,403	47	,689	-,110	,274	-,661	,440
	Equal variance not assumed			-,379	16,996	,709	-,110	,291	-,725	,504

Πηγή: Υπολογισμοί στο SPSS

Στη συνέχεια εξετάζουμε το τεστ Levene για την χρήση του προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI). Αυτή τη φορά προκύπτει ότι για τα μισά ερωτήματα ο μέσος όρος της πρώτης ομάδας δηλαδή όσων πιστεύουν ότι η χρήση του ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης, είναι μεγαλύτερος δηλαδή είναι λιγότερο ικανοποιημένοι.

Το επίπεδο σημαντικότητας θεωρείται και πάλι το 5%. Για όλα τα ερωτήματα εκτός από το Γ1, η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, καθώς  $p\text{-value} > 0,05$ , όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.4.

Συνεπώς, θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα του ελέγχου T-test από την πρώτη γραμμή για όλα τα ερωτήματα εκτός από το Γ1 για το οποίο ελέγχεται η δεύτερη γραμμή. Προκύπτει από το t-test ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά για όλα τα ερωτήματα εκτός από το Γ4. Αυτό σημαίνει ότι για αυτά τα ερωτήματα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων.

Για το ερώτημα Γ4 που αφορά την άποψη των εργαζομένων για τη σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την απόδοσή τους προκύπτει ότι η ύπαρξη του προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $t(48) = 2,358$ ,  $p = 0.023 < 0.05$ ) με όσους συμφωνούν (Ναι) να παρουσιάζουν μικρότερη ικανοποίηση (M.O. = 2,12, T.A. = 0,168) σε σχέση με όσους διαφωνούν (Όχι) (M.O. = 1,44, T.A. = 0,223).

**Πίνακας 4 4T-test αποδοτικότητα με ανεξάρτητη μεταβλητή το πρότυπο συνεχούς βελτίωσης**

Group Statistics					
	Δ4. Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας κάποιο πρότυπο συνεχούς βελτίωσης (CI);	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Γ1. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση αυξάνει την αποδοτικότητά μου.	Ναι	34	1,76	,606	,104
	Όχι	16	1,94	,929	,232
Γ2. Η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά μου.	Ναι	34	1,79	,641	,110
	Όχι	16	1,75	,775	,194
Γ3. Η κύρια μορφή παρακίνησής μου είναι η χρηματική επιβράβευση.	Ναι	34	2,68	,806	,138
	Όχι	16	2,50	,966	,242
Γ4. Πιστεύω ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων.	Ναι	34	2,12	,977	,168
	Όχι	16	1,44	,892	,223
Γ5. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου σε τακτικά χρονικά διαστήματα συμβάλλει στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλω.	Ναι	34	2,26	,963	,165
	Όχι	16	1,88	,957	,239
Γ6. Ο επαγγελματικός προσανατολισμός εντός της επιχείρησης (π.χ. μέσω εσωτερικών προκηρύξεων θέσεων) ενισχύει την θέλησή μου για παραγωγικότητα.	Ναι	34	2,29	,719	,123
	Όχι	16	2,31	,602	,151
	Ναι	33	1,91	,843	,147

Γ7. Το αντικείμενο της εργασίας μου αποτελεί κίνητρο προσπάθειας και παραγωγικότητας.	Όχι	16	2,19	,750	,188
---------------------------------------------------------------------------------------	-----	----	------	------	------

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Γ1. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση αυξάνει την αποδοτικότητά μου.	Equal variances assumed	9,278	,004	-,789	48	,434	-,173	,219	-,613	,268
	Equal variances not assumed			-,679	21,225	,504	-,173	,254	-,701	,356
Γ2. Η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά μου.	Equal variances assumed	1,583	,214	,212	48	,833	,044	,208	-,374	,462
	Equal variances not assumed			,198	25,043	,845	,044	,223	-,414	,503
Γ3. Η κύρια μορφή παρακίνησής μου είναι η χρηματική επιβράβευση.	Equal variances assumed	1,724	,195	,677	48	,501	,176	,261	-,347	,700
	Equal variances not assumed			,634	25,208	,532	,176	,278	-,396	,749



Γ4. Πιστεύω ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων.	Equal variance s assumed	,001	,978	2,358	48	,023	,680	,288	,100	1,260
	Equal variance s not assumed			2,438	32,082	,020	,680	,279	,112	1,248
Γ5. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου σε τακτικά χρονικά διαστήματα συμβάλλει στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλω.	Equal variance s assumed	,077	,782	1,337	48	,188	,390	,291	-,196	,976
	Equal variance s not assumed			1,340	29,636	,190	,390	,291	-,205	,984
Γ6. Ο επαγγελματικός προσανατολισμός εντός της επιχείρησης (π.χ. μέσω εσωτερικών προκηρύξεων θέσεων) ενισχύει την θέλησή μου για παραγωγικότητα.	Equal variance s assumed	1,296	,261	-,089	48	,930	-,018	,208	-,436	,399
	Equal variance s not assumed			-,094	34,770	,925	-,018	,195	-,413	,377
Γ7. Το αντικείμενο της εργασίας μου αποτελεί κίνητρο προσπάθειας και παραγωγικότητας.	Equal variance s assumed	,126	,724	-1,122	47	,267	-,278	,248	-,777	,221
	Equal variance s not assumed			-1,169	33,161	,251	-,278	,238	-,763	,206

Πηγή: Υπολογισμοί στο SPSS

## Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

Το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, της εφαρμογής ποιότητας στις επιχειρήσεις όπως επίσης και το θέμα της αποδοτικότητας των εργαζομένων έχουν μελετηθεί αρκετά στην βιβλιογραφία. Η παρούσα εργασία αποσκοπούσε στην εύρεση της σχέσης μεταξύ της εφαρμογής ποιότητας με την ικανοποίηση των εργαζομένων και με την αποδοτικότητά τους σε μια τεχνική εταιρία. Συνολικά, από την εξέταση της σχέσης της ικανοποίησης των εργαζομένων και της ποιότητας μέσω δύο εφαρμογών (του ISO και του CI) προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Από την άλλη, δεν επιβεβαιώνεται παρά μόνο μερικώς η σύνδεση της μεταβλητής της αποδοτικότητας των εργαζομένων με την εφαρμογή ποιότητας σε μια επιχείρηση.

Πιο αναλυτικά, προκύπτει ότι η εφαρμογή της ποιότητας μέσω του προτύπου ISO επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και μάλιστα όσον αφορά τις ευκαιρίες που του δίνονται για ποικιλία δραστηριοτήτων στην εργασία του, τον τρόπο με τον οποίο δρουν και συμπεριφέρονται οι εκάστοτε προϊστάμενοι, την ικανότητα των προϊσταμένων να λαμβάνουν αποφάσεις, τη δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να έχουν σταθερότητα στην απασχόλησή τους, την ευκαιρία που τους δίνεται να κάνουν πράγματα για τους συναδέλφους τους, την ευκαιρία που έχουν να χρησιμοποιούν τα προσόντα του, τον τρόπο άσκησης πολιτικής της εταιρίας, την αντιστοιχία του μισθού με τις ικανότητες και το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους για προαγωγή ή ανέλιξη, την ελευθερία που νιώθουν για χρήση της κρίσης τους αλλά και των ιδεών και μεθόδων που επιθυμούν να εφαρμόζουν κατά την εργασία τους, την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τις εργασιακές συνθήκες και την αναγνώριση που λαμβάνουν για την εργασία που εκτελούν. Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες αποτελούν πτυχές της μεταβλητής της ικανοποίησης των εργαζομένων και ως εκ τούτου κρίνεται ότι η πρώτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας (H1) επαληθεύεται. Με άλλα λόγια, επιβεβαιώνεται ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τακτικές ποιότητας παρουσιάζουν αύξηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αξίζει να σχολιαστεί ότι δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ποιότητας μέσω της εφαρμογής του ISO για την δυνατότητα εργασίας έναντι της εναλλακτικής της ανεργίας, τη δυνατότητα του ατόμου να έχει ανεξαρτησία κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την ευκαιρία που έχει να εκτελεί διαφορετικές δραστηριότητες ώστε να μην πλήττει και να μην είναι μονότονη η καθημερινότητά του, την ευκαιρία που του δίνεται να αισθάνεται σημαντικός στον χώρο εργασίας του, τη δυνατότητα να κάνει πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή του (το οποίο σχετίζεται και με την πειθαρχία και το μοντέλο ηγεσίας που τηρεί ο εκάστοτε προϊστάμενος και επηρεάζει την ελευθερία πρωτοβουλιών των εργαζομένων), την ευκαιρία να καθοδηγεί άλλους ανθρώπους και εν προκειμένω τους συναδέλφους (που και πάλι σχετίζεται με τις ηγετικές ικανότητες του ίδιου αυτή τη φορά ατόμου) και το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττει. Ειδικά η τελευταία αυτή παράμετρος αποτελεί τελικό και απώτερο στόχο της ομάδας ανθρώπινου δυναμικού καθώς όταν ένας εργαζόμενος νιώθει ολοκληρωμένος από την εργασία του είτε λόγω αντικειμένου είτε λόγω εργασιακού κλίματος είναι πολύ πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένος συνολικά από όλες τις εξεταζόμενες παραμέτρους της μεταβλητής της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Προκύπτει ότι η εφαρμογή της ποιότητας μέσω του προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και μάλιστα όσον αφορά τη δυνατότητα να μην είναι κανείς άνεργος, τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητος στην εργασία του, την ευκαιρία να έχει ποικιλία δραστηριοτήτων, την ευκαιρία να αισθάνεται ότι προσφέρει, την ικανότητα του προϊσταμένου να λαμβάνει αποφάσεις, τη δυνατότητα απόκτησης σταθερής εργασίας, την ευκαιρία να καθοδηγεί κανείς τους συναδέλφους του, τον τρόπο με τον οποίο ασκεί η εταιρία την πολιτική της, τον μισθό που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι αναλογικά με τη δουλειά που εκτελούν, τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη, την ελευθερία να χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι τη δική τους κρίση, την ευκαιρία να εφαρμόζουν τις δικές τους ιδέες και μεθόδους, την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τις εργασιακές συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας γενικότερα, τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους, την αναγνώριση που λαμβάνουν για την εργασία που εκτελούν και το αίσθημα ολοκλήρωσης που αισθάνονται.

Κατά την εξέταση μέσω των t-test ελέγχων προέκυψε ότι δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εφαρμογής ποιότητας μέσω του προτύπου συνεχούς βελτίωσης και του τρόπου συμπεριφοράς των προϊσταμένων, της δυνατότητας να κάνει ο εργαζόμενος πράγματα με βάση τη συνείδησή του, της

ευκαιρίας να καθοδηγεί τους συναδέλφους του και της ευκαιρίας να χρησιμοποιεί τα προσόντα του.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των ελέγχων για τη σύνδεση μεταξύ της εφαρμογής ποιότητας σε μια επιχείρηση και της αποδοτικότητας των εργαζομένων φαίνεται ότι δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική σχέση. Πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή ποιότητας μέσω του προτύπου ISO εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με την θετική επίδραση της εκπαίδευσης και την παρακίνηση μέσω της χρηματικής επιβράβευσης.

Αυτό το αποτέλεσμα είναι πολύ χρήσιμο από δύο ξεχωριστές σκοπιές. Αφενός, αποκαλύπτεται ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί από τα πιο σημαντικά εργαλεία που διαθέτει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αφετέρου, το γεγονός ότι η κύρια μορφή παρακίνησης των εργαζομένων της εξεταζόμενης τεχνικής εταιρίας φαίνεται να είναι η χρηματική απολαβή και επιβράβευση υποδηλώνει ότι πρέπει η διοίκηση να ακολουθήσει και το αντίστοιχο στιλ ηγεσίας (εν προκειμένω το συναλλακτικό) προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων της.

Ακόμη, η εφαρμογή ποιότητας μέσω του προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων. Φαίνεται ότι η υιοθέτηση κάποιου προτύπου συνεχούς βελτίωσης (π.χ. EVA, MBNQA κλπ) μεταβάλλει την κουλτούρα των εργαζομένων και τους ωθεί σε αύξηση της αποδοτικότητας. Μια τεχνική εταιρία θα μπορούσε να αξιοποιήσει αυτό το εύρημα ώστε να ενσωματώσει στην κουλτούρα και στην προσέγγιση της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης δημιουργώντας μια ιεράρχηση της απόδοσης των εργαζομένων η οποία θα συνδέεται με αντίστοιχες αμοιβές. Οι αμοιβές αυτές δεν είναι απαραίτητο να είναι μόνο χρηματικές, παρά το γεγονός ότι στη συγκεκριμένη εταιρία η κύρια μορφή αμοιβής που επιθυμούν οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι η χρηματική. Ωστόσο ένα σύστημα ανταμοιβής με βάση την απόδοση μπορεί να συνδεθεί με τις πρακτικές HRM υψηλής επίδοσης και να περιλαμβάνει στις κατηγορίες ανταμοιβών την αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω on-the job training ή μέσω σεναρίων ενδυνάμωσης των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Ακόμη, η αποδοχή και εφαρμογή προτάσεων των εργαζομένων θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο αύξησης της απόδοσής τους προκειμένου να εφαρμοστούν οι δικές τους μέθοδοι. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιθανό να συνδεθεί η αποδοτικότητα με την ικανοποίηση των εργαζομένων και έτσι οι τρεις

μεταβλητές (ικανοποίηση, αποδοτικότητα, ποιότητα) να έχουν όλες μεταξύ τους θετική σχέση εν αντιθέσει με τα ευρήματα της παρούσας εργασίας.

Συνολικά, φαίνεται ότι πράγματι η εφαρμογή ποιότητας σε μια τεχνική επιχείρηση αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Δεν μπορεί ωστόσο να επιβεβαιωθεί το ίδιο και για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα των ελέγχων προκύπτει ότι η υπόθεση (H1) ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ποιότητα αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων επιβεβαιώνεται. Αντίθετα, η υπόθεση ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ποιότητα παρουσιάζεται αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων δεν επιβεβαιώνεται και χρήζει περαιτέρω έρευνας και μελέτης η σύνδεσή της με την ποιότητα.

## Κεφάλαιο 6 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κύριος περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι η χρήση μικρού δείγματος, αλλά και περιορισμένου βεληνεκούς στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Οι εργαζόμενοι στον κατασκευαστικό κλάδο στην πόλη είναι πολλοί περισσότεροι και επιπλέον, συμμετείχαν άτομα στα οποία υπήρχε φυσική πρόσβαση. Χρειάζεται το δείγμα να αυξηθεί προκειμένου να αυξηθεί και η αξιοπιστία της έρευνας, αλλά και να προκύψουν πιο ασφαλή συμπεράσματα για τις διοικήσεις των εταιριών και τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού τους.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά την απουσία πλήρους ερωτηματολογίου που να εξετάζει όλα τα ενδεχόμενα και πιθανά εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού σε μια κατασκευαστική εταιρία και όλες τις πιθανές διαστάσεις εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στον κλάδο προκειμένου να καταδειχθούν τα αποτελέσματα στην ικανοποίηση και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Τέλος, ένας περιορισμός στην διεξαγωγή της έρευνας ήταν τα στενά περιθώρια χρόνου διεξαγωγής της που δεν επέτρεψαν την εκτέλεση περισσότερων ελέγχων επαγωγικής στατιστικής αλλά και μεγαλύτερου εύρους συγκέντρωσης ερωτηματολογίων τόσο από άποψη αριθμού συγκεντρωθέντων ερωτηματολογίων όσο και αριθμού συμμετοχής τεχνικών εταιριών.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν να εξεταστεί σε πιο εκτεταμένο δείγμα το ίδιο ακριβώς θέμα έρευνας και μελέτης αλλά με την χρήση περισσότερων τεχνικών εταιριών και ως εκ τούτου και μεγαλύτερου δείγματος. Ακόμη, στο ίδιο πλαίσιο, θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν οι μέσοι όροι των ερωτημάτων κάθε μεταβλητής (δηλαδή ο μέσος όρος των ερωτήσεων κάθε ενότητας) ώστε να εξεταστούν σαν ενιαία μεταβλητή ως προς τη σύνδεσή τους με την εφαρμογή της ποιότητας στις επιχειρήσεις.

Ακόμη, όπως προέκυψε από τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται ότι η εκπαίδευση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο ως εργαλείο άσκησης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Θα μπορούσε επομένως να εξεταστεί στην ίδια εταιρία η συχνότητα των εκπαιδευτικών διαδικασιών και σεμιναρίων που εκτελούνται, το είδος της εκπαίδευσης (π.χ. on-the-job training), η αξιολόγηση των εργαζομένων για το είδος της εκπαίδευσης που λαμβάνουν καθώς και οι προτάσεις τους για τα θέματα αυτά.

Μια ακόμη πρόταση για μελλοντική έρευνα η οποία προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας είναι να εξεταστεί το είδος της ηγεσίας που ασκείται στην εξεταζόμενη επιχείρηση και αν αυτό επηρεάζει τις μεταβλητές της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Τέλος, στο ίδιο πλαίσιο θα ήταν επιθυμητό να εξεταστεί αν η εφαρμογή της ποιότητας καθορίζει και το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθείται και κατ' επέκταση ενδέχεται να επηρεάζει την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

## Βιβλιογραφία

- Ahmed, S., Ahmad, B.F., Joarder, M.H.R. (2016). HRM Practices – Engagement-Performance Relationships: A Conceptual Framework for RMG Sector in Developing Economy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (4), 87-95.
- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 330-351.
- Ang, S., Slaughter, A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25 (3), 321-350.
- Anil, A.P., Satish, K.P. (2016). Investigating the relationship between TQM practices and Firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554-561.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> Edition. Cambridge: Kogan Page Limited, Cambridge University Press.
- Arthur, J.B. (1994). Effects on human resource systems on manufacturing performance and turn-over. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Arumugam, V., Ooi, K-B., Fong, T-C. (2008). TQM practices and quality management performance – an investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. *The TQM Magazine*, 20 (6), 636-650.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. New York: Columbia University.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pinckus, P.S., Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management Journal*, 3, 39-47.
- Belfield, C., Harris, R. (2002). How well do theories of job matching explain variation in job satisfaction across educational level? Evidence for UK graduates. *Applied Economics*, 34 (5), 535-548.
- Blaga, P. (2002). Essential elements for implementing the quality management systems according to ISO 9000. *Micro CAD 2002 International Scientific Conference*, University of Miskolc, Hungary, pp. 7-11.



- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blau, P.M. (1983). *On the nature of organizations*. Malabar, FL: Krieger.
- Boselie, P., Van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12 (3), 165-172.
- Boudreau, J.W. (1991). Utility analysis in human resource management decisions. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> Edition), 2, 621-745. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Brun, J. – P., Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716-730.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. (2005). The impact of NPM on the job satisfaction of a range of Australian public sector employees. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 43 (2), 289-304.
- Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. 3<sup>rd</sup> Edition. Boston: PWS – Kent.
- Clark, A.E. (2005). Your money or your life: changing job quality in OECD countries. Working Paper 1610. *Institute for the Study of Labor (IZA)*. Bonn.
- Clark, A.E., Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61 (3), 359-381.
- Claver-Cortes, E., Pereira- Moliner, J., Tari, J.J., Molina-Azorin, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management and Data Systems*, 108 (2), 228-244.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace an integrative approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high- performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Crosby, P. B. (1967). *Cutting the cost of quality*. Boston: Industrial Education Institute.
- Cully, M., Woodland, S. O'Reilly, A., Dix, G. (1999). *Britain at Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. London: Routledge.

- Delery, J.E., Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- De Menezes, L.M. (2011). Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, 32 (3), 308-328.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Dube, A., Kaplan, E. (2010) Does outsourcing reduce wages in the low wage service occupations? Evidence from janitors and guards. *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 287-306.
- Dyer, L., Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Fisher, C.D., Locke, E.A. (1992). The New Look in Job Satisfaction Research and Theory. P. C.S.C.J. Cranny, Eugene F. Stone, eds. *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Flamholtz, E.G. (1985). *Human resource accounting* (2<sup>nd</sup> Edition). San Francisco: Jossey- Bass.
- Flynn, F.J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30 (4), 737-750.
- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customers' Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34, 56-77.
- Greene, K.V., Nelson, P.J. (2007). Is relative income of overriding importance for individuals?. *International Journal of Social Economics*, 34 (11), 883-898.
- Goetsch, D.L., Davis, S. (2013). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality Management*. 6<sup>th</sup> Edition. UK:Pearson.
- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009). Human resource management and firm performance in China: The different role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 263-275.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Green. F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in an Affluent Economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Greenwood, R. Li, S.X., Prakash, R., Deephouse, D.L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16 (6), 661-673.
- Havens, D.S., Gittell, J.H., Vasey, J. (2018). Impact of Relational Coordination on Nurse Job Satisfaction, Work Engagement and Burnout. *The Journal of Nursing Administration*, 48 (3), 132-140.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.S. (2010). *The Motivation to Work*. 12<sup>th</sup> Edition. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Hes, E. (2014). A meta-analytic investigation of the relationship between employee perception of HRM and employee attitudes and behaviors. *2<sup>nd</sup> IBA Bachelor Thesis Conference, November 6<sup>th</sup>, 2014*, Enschede, The Netherlands.
- Hinkin, T.R., Tracey, J.B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for [Electroni version]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 158-170 Διαθέσιμο από <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/215/> (12 Ιουλίου 2018).
- Hitt, M.A., Biermant, L., Shimizu, K., Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635 -872.
- Ichniowski, C. (1990). *Manufacturing business*. NBER working paper series no. 3449. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New York: Prentice – Hall.
- Islam, N.I. (2016). Human Resource Management Practices: Architects' Perception and Job Satisfaction. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4 (1), 89-102.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In J.T. Spence, J.M Darley, D.J. Foss (Eds.). *Annual review of psychology*, 46, 237-264. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Jones, G.R., Wright P.M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. In K. Rowland, G. Ferris (Eds.). *Research*

- in personnel and human resources management*, 10, 271-299. Greenwich, CT:JAI Press.
- Jozsef, B., Blaga, P. (2012). A more efficient production using quality tools and human resources management. *Procedia Economics and Finance*, 3, 681-689.
- Juran, J.M. (2000). *Planificarea calitatii*. Bucuresti: Editura Teora.
- Juran, J.M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. 1<sup>st</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kalleberg, A. (2011). *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970-2000s*. New York: Russell Sage.
- Kaya, N., Koc, E., Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.
- Kehoe, R.R., Wright, M.P. (2013). The Impact of High – Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- Koc, M., Cavus, F.M., Saracoglu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (9), 178-190.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 171-214.
- Layard, R. (2006). Happiness and public policy: a challenge to the profession. *Economic Journal*, 116 (510), 24-33.
- Lemieux, T., Bentley, M., Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality. *Quarterly Journal of Economics*, 124 (1), 1-49.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 371-391.
- Luchak, A.A. (2003). What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (1), 115-134.

- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McBride, M. (2001). Relative – income effects on subjective well-being in the cross-section. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 45 (3), 251-278.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1008.
- Meyer, S. M., Collier, D.A. (2001). An empirical test of the causal relationships in the Baldrige health care pilot criteria. *Journal of Operations Management*, 19 (4), 403-425.
- Morris, G.M., Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34 (1), 143-161.
- Nayatani, Y., Eiga, T., Futami, R., Miyagawa, H., Loftus, H.H. (1994). *The Seven New QC Tools: Practical Applications for Managers*. Tokyo: 3A Corporation.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., Schneider, B. (2007). *Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction*. Cornell University, ILR School Διαθέσιμο από: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/workingpapers/71/> (12 Ιουλίου 2018).
- Nishii, L.H., Wright, P.M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Oakland, J.S. (1993). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction – causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2 (1), 46-53.
- Osterman, P. (2013). Introduction to the Special Issue on Job Quality: What Does it Mean and How Might We Think About It?. *ILR Review*, 66 (4), 739-752.
- Petrescu, A.I., Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29 (7), 651-667.
- Radcliffe, D. (2005). Critique of human resources theory. *Otago Management Graduate Review*, 3 (1), 51-67.
- Raiden, B.A., Dainty, R.J.A. (2006). Human Resource Development in Construction Organisations: An Example of a “Chaordic” Learning Organization?. Case Study Lecture. Διαθέσιμο από: [irep.ntu.ac.uk/id/eprint/11827/1/192299\\_679%20Raiden%20PostPrint.pdf](http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/11827/1/192299_679%20Raiden%20PostPrint.pdf) (14 Ιουλίου 2018).
- Raja, M. Bodla, M.A., Malik, A. (2011). Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (9), 110-117.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roth, A.V., Jackson III, W.E. (1995). Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry. *Management Science*, 41 (11), 1720-1733.
- Sadikoglu, E., Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127, 13-26.
- Sageer, A., Rafat, S. Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5 (1), 32-39.
- Shaukat, H., Ashraf, N., Ghafoor, S. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23 (2), 329-338.
- Shukla, M.K., Agrawal, P.C. (2012). The Structural Relationships between TQM Factors and Organizational Performance in Indian Automobile Sectors. *International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT)*, 1 (3), 119-121.

- Silvestro, R., Cross, S. (2000). Applying the service-profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3), 244-268.
- Ssenanga, K., Garrett, R.M. (2005). Job satisfaction of university academics: perspectives from Uganda. *Higher Education*, 50 (1), 33-56.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (4), 291-303.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), 745-768.
- Tague, N.R. (2004). *The Quality Toolbox*. 2<sup>nd</sup> Edition. Wisconsin: American Society for Quality.
- The, P.-L., Ooi, K.-B., Yong, C.-C. (2008). Does TQM impact on role stressors? A conceptual model. *Industrial Management and Data Systems*, 108 (8), 1029-1044.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzman, B., Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research – Ekonomska Istrazivanja*, 31 (1), 827-846.
- Tooksoon, H.M.P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2), 41-49.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management – A comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23 (2), 179-195.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wilkinson, A., Johnstone, S., Townsend, K. (2012). Changing patterns of human resource management in construction, *Construction Management and Economics*, 30 (7), 507-512.
- Wright, B.E., Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (1), 18-40.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order: *Personnel Psychology*, 58, 409.
- Wright, M.P., Kehoe, R.R. (2007). *Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination* (CAHRS Working Paper #07-15). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high- contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26 (5), 651-668.
- Yoon, M.H., Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56 (8), 597-611.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.Jr, Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Zaim, H., Kurt, I., Tetik, S.(2012). Casual analysis of employee satisfaction and performance: A field study in the finance sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 4 (2), 31-42.
- Zakuan, N.M., Yusof, S.M., Laosirihongthong, T., Shaharoun, A.M. (2010). Proposed relationship of TQM and organizational performance using structured equation modeling. *Total Quality Management*, 21 (2), 185-203.



## Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο Έρευνας

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Πώς τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ποιότητας μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων;

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για τους σκοπούς εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του MBA του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

#### ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

- Πριν απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις – δηλώσεις.
- Σε κάθε ερώτηση πίνακα δίνετε μόνο μια απάντηση (στις ερωτήσεις Δ1 και Δ5 επιτρέπονται παραπάνω από μια απαντήσεις).
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο καθένας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινίσεις παρακαλούμε επικοινωνήστε με την υπεύθυνη για την έρευνα (Κωνσταντινίδου Ιωάννα - ioankonsgr@gmail.com )

#### A. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

A1. Φύλο      Α                       Θ

A2. Τμήμα \_\_\_\_\_

Παρακάτω υπάρχουν προτάσεις που περιγράφουν διάφορες διαστάσεις της εργασίας σας.

#### B. Ικανοποίηση εργαζομένων

Διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και ρωτήστε τον εαυτό σας : «Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθω σχετικά με αυτή τη διάσταση της δουλειάς μου;»

1. Πολύ ικανοποιημένος/η
2. Ικανοποιημένος/η
3. Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
4. Δυσαρεστημένος/η
5. Πολύ δυσαρεστημένος/η

	Πολύ ικανοποι ημένος/η	Ίκανοποι ημένος/η	Ούτε ικανοποι ημένος/η ούτε δυσαρεστ ημένος/η	Δυσαρε στημένο ς/η	Πολύ δυσαρεσ τημένος/ η
1. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος.	1	2	3	4	5
2. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	1	2	3	4	5
3. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων.	1	2	3	4	5
4. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στον χώρο μου.	1	2	3	4	5
5. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.	1	2	3	4	5
6. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
7. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδηση μου.	1	2	3	4	5
8. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	1	2	3	4	5

9. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
10. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
11. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	1	2	3	4	5
12. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρία.	1	2	3	4	5
13. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τον μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5
14. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.	1	2	3	4	5
15. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	1	2	3	4	5
16. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ ιδέες.	1	2	3	4	5
17. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες.	1	2	3	4	5
18. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.	1	2	3	4	5
19. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με την αναγνώριση που μου δίνουν.	1	2	3	4	5
20. Στη δουλειά μου νιώθω ... σχετικά με	1	2	3	4	5

το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

### Γ. Απόδοση εργαζομένων

Διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και ρωτήστε τον εαυτό σας : «Πόσο συμφωνώ με την πρόταση;»:

1. Συμφωνώ πολύ
2. Συμφωνώ
3. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
4. Διαφωνώ
5. Διαφωνώ πολύ

	Πολύ ικανοποι ημένος/η	Ίκανοποι ημένος/η	Ούτε ικανοποι ημένος/η ούτε δυσανεστ ημένος/η	Δυσανε στημένο ς/η	Πολύ δυσανεσ τημένος/ η
1. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση αυξάνει την αποδοτικότητά μου.	1	2	3	4	5
2. Η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητά μου.	1	2	3	4	5
3. Η κύρια μορφή παρακίνησής μου είναι η χρηματική επιβράβευση.	1	2	3	4	5
4. Πιστεύω ότι το σύστημα αμοιβών πρέπει να συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
5. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου σε τακτικά χρονικά διαστήματα συμβάλει στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλω.	1	2	3	4	5
6. Ο επαγγελματικός προσανατολισμός	1	2	3	4	5

εντός της επιχείρησης (πχ. Μέσω εσωτερικών προκηρύξεων θέσεων) ενισχύει την θέλησή μου για παραγωγικότητα.					
7. Το αντικείμενο της εργασίας μου αποτελεί κίνητρο προσπάθειας και παραγωγικότητας.	1	2	3	4	5

#### Δ. Ποιότητα

1. Ποιο εργαλείο ποιότητας χρησιμοποιείτε στην εταιρία σας;

- Διάγραμμα αιτίας – αιτιατού
- Φύλλο ελέγχου
- Πίνακας ελέγχου
- Ιστόγραμμα
- Πίνακας Pareto
- Διάγραμμα Scatter
- Διάγραμμα ροής

2. Ποιο επίπεδο πιστοποίησης ISO διαθέτει η εταιρία σας;

- 9001
- 9002
- 9003
- Κανένα

3. Πιστεύετε ότι το ISO βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης

- Ναι  Όχι

4. Πιστεύετε ότι η χρήση κάποιου προτύπου συνεχούς βελτίωσης (CI) βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης;

- Ναι  Όχι

5. Ποιο πρότυπο συνεχούς βελτίωσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

- MBNQA

- EQA
- Άλλο: \_\_\_\_\_
- Κανένα

### Ε. Εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού

Διαβάστε προσεκτικά κάθε πρόταση και ρωτήστε τον εαυτό σας : «Πόσο συμφωνώ με την πρόταση;»:

6. Συμφωνώ πολύ
7. Συμφωνώ
8. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
9. Διαφωνώ
10. Διαφωνώ πολύ

#### Εκπαίδευση

	Πολύ ικανοποι ημένος/η	Ικανοποι ημένος/η	Ούτε ικανοποι μένος/η ούτε δυσανεστ ημένος/η	Δυσανε στημένο ς/η	Πολύ δυσανεσ τημένος/ η
1. Η διοίκηση έχει ρωτήσει την άποψή μας για τις ανάγκες εκπαίδευσης που έχουμε.	1	2	3	4	5
2. Η εκπαίδευση με βοήθησε να ξεπεράσω εμπόδια στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
3. Η εκπαίδευση αφορά πρακτικά θέματα.	1	2	3	4	5
4. Μας παρέχεται επαρκής εκπαίδευση.	1	2	3	4	5

#### Συμπεριφορά εθελοντικής δέσμευσης

	Πολύ ικανοποι ημένος/η	Ικανοποι ημένος/η	Ούτε ικανοποι μένος/η ούτε	Δυσανε στημένο ς/η	Πολύ δυσανεσ τημένος/ η

			δυσανεστ ημένος/η		
1. Κάνω εποικοδομητικές προτάσεις σχετικά με το πώς το τμήμα μου μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητά του.	1	2	3	4	5
2. Για ζητήματα με σοβαρές επιπτώσεις, εκφράζω ειλικρινά την άποψή μου ακόμη και αν οι άλλοι διαφωνούν μαζί μου.	1	2	3	4	5
3. Συζητώ με τους συναδέλφους μου πριν την ανάληψη πρωτοβουλιών που τους επηρεάζουν.	1	2	3	4	5
4. Ενθαρρύνω τους άλλους να δοκιμάσουν νέους και αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης της εργασίας τους.	1	2	3	4	5
5. Βοηθώ τους άλλους όταν έχουν φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5
6. Μοιράζομαι πρόθυμα τις γνώσεις μου με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5

*Αντιλήψεις πρακτικών HRM υψηλής επίδοσης*

	Πολύ ικανοποι ημένος/η	Ικανοποι ημένος/η	Ούτε ικανοποιη μένος/η ούτε δυσανεστ ημένος/η	Δυσανε στημένο ς/η	Πολύ δυσανεσ τημένος/ η
1. Ο μισθός για αυτή την εργασία είναι από τους υψηλότερους στην αγορά.	1	2	3	4	5
2. Η εταιρία προσλαμβάνει τους καλύτερους για την εκάστοτε εργασία.	1	2	3	4	5

3. Οι εργαζόμενοι στην εταιρία συμμετέχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως είναι η εφαρμογή νέων ιδεών.	1	2	3	4	5
4. Οι ικανοί εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες ανέλιξης με μεγαλύτερες αμοιβές ή/και αρμοδιότητες.	1	2	3	4	5
5. Τους τελευταίους 4 μήνες η εταιρία άλλαξε κάτι στον τρόπο λειτουργίας με βάση πρόταση εργαζόμενου.	1	2	3	4	5
6. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αξιολόγηση της απόδοσης και της εργασίας τους τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο.	1	2	3	4	5



Παράρτημα Β Έλεγχοι κανονικότητας μέσω ιστογράμματος σε ενδεικτικά ερωτήματα

