



Πολυτεχνείο Κρήτης
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Τομέας Οργάνωσης και Διοίκησης
Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

**Διπλωματική Εργασία: Διερεύνηση των εργασιακών
συστημάτων υψηλής απόδοσης στις Ελληνικές
Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Όνομα: Δαμιανός Βασιλάτος
Αριθμός Μητρώου: 2005010113

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλης Μουστάκης

Κρήτη, Ιούνιος 2013

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και των σπουδών μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα από όλα την οικογένειά μου για την οικονομική και την ψυχολογική υποστήριξη, καθώς και για την απέραντη υπομονή που έδειξε κατά τα χρόνια της φοίτησής μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης τον φίλο μου Δρίβα Θεόδωρο, ο οποίος με βοήθησε αρκετά όλα αυτά τα χρόνια, καθώς και τον Καρεφυλλάκη Νεκτάριο για την εξίσου σημαντική βοήθειά του. Δε θα μπορούσα να παραλείψω επίσης τον εκλιπόντα Γκάβα Κων/νο.

Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Μουστάκη Βασίλειο, υπεύθυνο καθηγητής της πτυχιακής μου εργασίας, όπως και τον συνεργάτη του κ. Τσιρώνη Λουκά.

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία, πραγματεύεται την διερεύνηση των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης καθώς και την ενδεχόμενη εφαρμογή που θα μπορούσαν να είχαν στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης διερευνά την υφή των συγκεκριμένων συστημάτων καθώς και τα πιθανά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια μικρομεσαία επιχείρηση, και κυρίως το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Η στόχευση προς το συγκεκριμένο πεδίο έγινε καθώς αποτελούν μια καινοτόμα πρακτική στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ κυριαρχεί η πεποίθηση πως η επιλογή τους γίνεται από μεγάλες επιχειρήσεις. Θεωρήθηκε λοιπόν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα μια προσέγγιση που θα έδειχνε τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συνδυαστούν οι συγκεκριμένες πρακτικές στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Η διπλωματική εργασία απευθύνεται τόσο προς την ακαδημαϊκή κοινότητα, με σκοπό να τη βοηθήσει να ρίξει φώς πάνω στο δύσκολο αυτό ζήτημα, όσο και προς τους επαγγελματίες διαφόρων κλάδων με σκοπό να τους διευκολύνει στην τυχόν υιοθέτηση παρόμοιων πρακτικών με στόχο τη βελτίωση του κλίματος και της παραγωγικότητας της επιχείρησής τους.

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είχαμε σκοπό να θέσουμε, καταστρώθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από 3 θεματικές ενότητες και αρκετές μικρότερες υποενότητες. Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε εργαζομένους οι οποίοι εργάζονται σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, προκειμένου με βάση τις απαντήσεις τους να προχωρήσουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τελικά συλλέχθηκαν 170 ερωτηματολόγια.

Η παρούσα διπλωματική χωρίζεται σε 8 κύριες θεματικές ενότητες:

Το **πρώτο μέρος** ξεκινά με μια εισαγωγή αναλύοντας τις έννοιες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, των ανθρωπίνων πόρων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα συνδυαστούν όλα τα παραπάνω με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Το **δεύτερο μέρος** εστιάζεται στην ανάλυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, επιλέγοντας αρχικά μια εσωτερική διαίρεση μέσα σε αυτές (πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες), και συνεχίζοντας με τα χαρακτηριστικά τους τα οποία τους βοηθούν να διαφοροποιηθούν από τα υπόλοιπα είδη επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το δείγμα που θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια, επομένως η ανάλυση των χαρακτηριστικών του αποκτά ιδιαίτερη αξία.

Το **τρίτο μέρος** αναφέρεται κυρίως στην ανάλυση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης και τις μεθόδους με τις οποίες αυτοί μπορούν να βελτιστοποιηθούν και να φανούν χρήσιμοι κατά τη φάση της λειτουργίας της. Μια ενδεχόμενη μετάβαση του συστημάτων ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης από ένα παραδοσιακό σύστημα σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης πρέπει να διερευνηθεί. Από την άλλη πλευρά το **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύει εκτενώς τη χρήση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και τον τρόπο που αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια επιχείρηση. Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και ο τρόπος λειτουργίας τους αποτελούν τον πυρήνα της διπλωματικής εργασίας, και πάνω σε αυτά στηρίχθηκε και το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στο δείγμα.

Στη συνέχεια (**πέμπτο μέρος**) αναλύονται μια σειρά από θεωρίες αναφορικά με τη διεξαγωγή της έρευνας αγοράς και τον τρόπο που αυτή μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις που μπορεί να ληφθούν στην επιχείρηση. Το **έκτο μέρος** εστιάζει στις μεθόδους και μεθοδολογίες που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν κατά την ανάλυση του πειραματικού σκέλους. Αρχικά αναφέρεται στις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για τη δειγματοληψία, ενώ σε ύστερο επίπεδο αναλύονται οι τεχνικές της ανάλυσης των δεδομένων προς εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το **έβδομο μέρος** αναφέρεται στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων με τη βοήθεια μιας πληθώρας στατιστικών τεχνικών (ιστόγραμμα, ANOVA, Factor Analysis, SEM, Specification Search), προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα

της διπλωματικής εργασίας. Η διερεύνηση των στατιστικών υποθέσεων γίνεται με τη βοήθεια συγκεκριμένων τεχνικών, προκειμένου αυτές να αξιολογηθούν.

Αρχικά με τη βοήθεια απλών ιστογραμμάτων παρουσιάζονται οι συχνότητες απλών δημογραφικών μεταβλητών και δεδομένων, προκειμένου ο αναγνώστης να αντιληφθεί την κατανομή και τη μορφή του δείγματος που αναλύεται. Εν συνεχεία, με τη βοήθεια της μεθόδου ANOVA εξετάζονται μια προς μια όλες οι ερευνητικές υποθέσεις προς εξαγωγή των αντίστοιχων ερευνητικών συμπερασμάτων και την επαλήθευση ή την απόρριψή τους.

Επιπροσθέτως, διεξάγεται Factor Analysis προκειμένου οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου να ομαδοποιηθούν σε μια σειρά παραγόντων οι οποίοι έχουν μια εσωτερική συνοχή και κάποια κοινά χαρακτηριστικά (τελικά από το σύνολο των μεταβλητών προέκυψαν 7 παράγοντες). Η ανάλυση ολοκληρώνεται με την διεξαγωγή μοντελοποίησης SEM, προκειμένου να επαληθευτούν τα αποτελέσματα της Factor Analysis και να αποκτήσει το μοντέλο μια πιο εποπτική μορφή, και τη διεξαγωγή ενός Specification Search προκειμένου να επιλεγεί το βέλτιστο μοντέλο (ανάμεσα στα υποψήφια). Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται (**όγδοο μέρος**) με την παρουσίαση και την ανάλυση των συμπερασμάτων που προέκυψαν.

Καταληκτικά τα συμπεράσματα απαντούν στο αρχικό ουσιαστικό ερώτημα, δηλαδή στο σύνολο των ερευνητικών υποθέσεων, παραθέτοντας συγκεκριμένα ποιοτικά στοιχεία και επιχειρώντας μια πρόβλεψη για τη μελλοντική πορεία των συγκεκριμένων συστημάτων.

Περιεχόμενα

1.	Εισαγωγή.....	14
2.	Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	16
2.1	Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση	16
2.2	Ο Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα	19
2.3	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ΜΜΕ.....	19
2.4	Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη	20
2.5	Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα	22
3.	Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	25
3.1	Ορισμός	25
3.2	Ιστορία.....	25
3.3	Οι Βασικές Πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	26
3.3.1	Εκπαίδευση.....	27
3.3.2	Στρατολόγηση (Recruitment)	31
3.3.3	Αποζημίωση (Compensation).....	33
3.3.4	Επικοινωνία (Communication).....	35
3.3.5	Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Appraisal)	37
3.3.6	Προώθηση (Promotion).....	38
3.3.7	Συμμετοχή των Εργαζομένων (Employee Participation)	39
3.3.8	Ομαδική Εργασία (Teamwork)	41
3.3.9	Αμοιβές (Rewards)	43

3.3.10	Περιγραφή Θέσης Εργασίας (Job Description).....	44
3.3.11	Καριέρα (Career Development).....	46
3.3.12	Πρακτικές Λήψης Αποφάσεων (Decision Making Practices).....	47
3.3.13	Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων (Leader Development)	48
3.3.14	Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας (Rotation).....	51
3.3.15	Βελτίωση της Ποιότητας (Quality Improvement).....	53
3.3.16	Οργανωτική Κουλτούρα (Organization Culture)	54
3.3.17	Ανάλυση Εργασίας (Job Analysis).....	57
3.4	Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	60
4.	Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης	64
4.1	Εισαγωγή.....	64
4.2	Ορισμός	65
4.3	Βασικά Χαρακτηριστικά των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης	65
4.4	Η Έρευνα για τα Αποτελέσματα των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στους Εργαζομένους	75
4.5	Τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	81
5.	Η Θεωρία της Έρευνας Αγοράς	85
5.1	Βασικές έννοιες.....	85
5.2	Δεδομένα και Πληροφορίες.....	86
5.3	Κλίμακες Μέτρησης	86
5.4	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	87

5.5	Μέθοδοι Δειγματοληψίας.....	89
5.6	Μέγεθος Δείγματος.....	89
6.	Μεθοδολογία	91
6.1	Ταυτότητα της Έρευνας	91
6.2	Έλεγχοι Ερμηνείας των Αποτελεσμάτων της Έρευνας Αγοράς	
	91	
6.2.1	Ορισμός Μηδενικής και Εναλλακτικής Υπόθεσης	91
6.2.2	Έλεγχος Αξιοπιστίας με Cronbach Alpha Test	92
6.2.3	Έλεγχος κανονικότητας (Normality Test).....	92
6.2.4	Στατιστικό Κριτήριο T – Test.....	93
6.2.5	Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA).....	94
6.2.6	Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis).....	95
6.2.7	Structural Equation Modeling	96
6.2.8	Αναζήτηση Προδιαγραφών (Specification Search).....	97
6.3	Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων Μέσω Λογισμικού	98
7.	Αποτελέσματα της Έρευνας	99
7.1	Περιγραφικά Στατιστικά.....	99
7.1.1	Φύλο	99
7.1.2	Εκπαίδευση.....	100
7.1.3	Ηλικία	101
7.1.4	Εργασιακή Εμπειρία	102
7.1.5	Χρόνος Εργασίας στην Εταιρεία	103
7.1.6	Ειδίκευση των Επιχειρήσεων	104
7.2	Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου	105
7.3	Τεστ Κανονικότητας Μεταβλητών.....	106

7.4	Εξέταση Ερευνητικών Υποθέσεων με τη Μέθοδο ANOVA	107
7.4.1	Πρώτη Ερευνητική Υπόθεση	107
7.4.2	Δεύτερη Ερευνητική Υπόθεση	112
7.4.3	Τρίτη Ερευνητική Υπόθεση	114
7.4.4	Τέταρτη Ερευνητική Υπόθεση	119
7.4.5	Πέμπτη Ερευνητική Υπόθεση	124
7.4.6	Έκτη Ερευνητική Υπόθεση	128
7.5	Factor Analysis	132
7.6	Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling).....	139
7.6.1	Υποθετικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων.....	140
7.6.2	Τελικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων.....	143
7.7	Specification Search	145
8.	Συμπεράσματα	159
	Βιβλιογραφία	163
	Παράρτημα: Στατιστικοί Πίνακες	175

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 2.1: Τα κριτήρια διαίρεσης των ΜΜΕ.	18
Εικόνα 2.2: Αριθμός ΜΜΕ στη Ευρωπαϊκή Ένωση των 15.	21
Εικόνα 2.3: Ποσοστιαία κατανομή ΜΜΕ στη Ευρωπαϊκή Ένωση των 15.	21
Εικόνα 2.4: Ποσοστιαία κατανομή ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια.	22
Εικόνα 2.5: Ποσοστιαία κατανομή του τζίρου των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια.	23
Εικόνα 2.6: Ποσοστιαία κατανομή ΜΜΕ ανά κλάδο στην Ελλάδα.	24
Εικόνα 5.1: Στάδια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου (Σταθακόπουλος, 1997).	88
Εικόνα 7.1: Κατανομή ανδρών και γυναικών στο δείγμα.	100
Εικόνα 7.2: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.	101
Εικόνα 7.3: Ηλικιακή κατανομή συμμετεχόντων.	102
Εικόνα 7.4: Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων.	103
Εικόνα 7.5: Χρόνος εργασίας στην εταιρεία των συμμετεχόντων.	104
Εικόνα 7.6: Κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας.	105
Εικόνα 7.7: Scree Plot.	134
Εικόνα 7.8: Υποθετικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων.	142
Εικόνα 7.9: Τελικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων.	144
Εικόνα 7.10: Μετατροπή όλα των βελακίων που συνδέουν latent μεταβλητές σε προαιρετικά.	145
Εικόνα 7.11: Εκτέλεση της ανάλυσης.	146
Εικόνα 7.12: Κατάλογος των μοντέλων.	147
Εικόνα 7.13: Κατάλογος των μοντέλων.	148
Εικόνα 7.14: Κατάλογος των μοντέλων.	149
Εικόνα 7.15: Κατάλογος των μοντέλων.	150
Εικόνα 7.16: Κατάλογος των μοντέλων.	151
Εικόνα 7.17: Κατάλογος των μοντέλων.	152
Εικόνα 7.18: Κατάλογος των μοντέλων.	153
Εικόνα 7.19: Short list με τα καλύτερα μοντέλα.	154
Εικόνα 7.20: Το μοντέλο δομικών εξισώσεων με την καλύτερη προσαρμογή.	155
Εικόνα 7.21: Γραφική παράσταση παραμέτρου C.	156

Εικόνα 7.22: Γραφική παράσταση παραμέτρου C-df.....	156
Εικόνα 7.23: Γραφική παράσταση παραμέτρου AIC.	157
Εικόνα 7.24: Γραφική παράσταση παραμέτρου BCC.	157
Εικόνα 7.25: Γραφική παράσταση παραμέτρου BIC.	158
Εικόνα 7.26: Γραφική παράσταση παραμέτρου C/df.	158
Εικόνα 8.1: Το τελικό μοντέλο δομικών εξισώσεων.	162

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 7.1: Ανάλυση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	106
Πίνακας 7.2: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με την ηλικία.	108
Πίνακας 7.3: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με την εργασιακή εμπειρία.	110
Πίνακας 7.4: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την εταιρική κουλτούρα με την εργασιακή εμπειρία.	113
Πίνακας 7.5: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ηγεσία με την προϋπηρεσία.	115
Πίνακας 7.6: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ηγεσία με την εργασιακή εμπειρία.....	117
Πίνακας 7.7: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία με την ηλικία.	120
Πίνακας 7.8: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία με την προϋπηρεσία.	122
Πίνακας 7.9: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική συμπεριφορά με την προϋπηρεσία.....	125
Πίνακας 7.10: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική συμπεριφορά με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	126
Πίνακας 7.11: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική απόδοση με την ηλικία.....	129
Πίνακας 7.12: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική απόδοση με το επίπεδο εκπαίδευσης.	130
Πίνακας 7.13: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική απόδοση με την προϋπηρεσία.....	131
Πίνακας 7.14: KMO Bartlett's Test.	133
Πίνακας 7.15: Total Variance Explained.....	135
Πίνακας 7.16: Οι 7 παράγοντες και οι μεταβλητές τους.	136
Πίνακας I.1: Τεστ κανονικότητας μεταβλητών.	176
Πίνακας I.2: Descriptive Statistics.....	184

Πίνακας I.3: Communalities.	188
Πίνακας I.4: Factor Matrix.	191
Πίνακας I.5: Rotated Factor Matrix.	194
Πίνακας I.6: Γενικά στοιχεία υποθετικού μοντέλου.	197
Πίνακας I.7: Model Fit Summary υποθετικού μοντέλου.	198
Πίνακας I.8: Standardized Regression Weights υποθετικού μοντέλου.	201
Πίνακας I.9: Covariances υποθετικού μοντέλου.	203
Πίνακας I.10: Γενικά στοιχεία τελικού μοντέλου.	216
Πίνακας I.11: Model Fit Summary τελικού μοντέλου.	217
Πίνακας I.12: Standardized Regression Weights τελικού μοντέλου.	220

1. Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία βασικός στόχος αποτελεί η διερεύνηση των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης στις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) μπορούν να διαιρεθούν στις μεσαίες, τις μικρές και τις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ως πολύ μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. €.

Αντίστοιχα, μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. €. Τέλος, ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €.

Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούν τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της εκάστοτε επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με έναν από τους επικρατέστερους ορισμούς της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, αυτή αποτελεί τη διοικητική λειτουργία η οποία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά δραστηριοτήτων σχετικά με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Επί της ουσίας αναδύεται ως μια υποστηρικτική λειτουργία της διοίκησης, θέτοντας ως στόχο την αποτελεσματική ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Σε γενικές γραμμές, οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν τις τυπικές πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά οι πρακτικές αυτές έχουν σημασία και στις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να επωφεληθούν από αυτές, ωστόσο τα προνόμια που προκύπτουν από τη χρήση των πρακτικών διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Αρκετές από τις σύγχρονες έρευνες δίνουν έμφαση όχι σε

μεμονωμένες πρακτικές εργασίας, αλλά στα συστήματα πρακτικών εργασίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφορικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός. Παρά το γεγονός αυτό, τα HPWS μπορούν γενικά να περιγραφούν ως μια σειρά από καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εργασιακών δομών και διαδικασιών, οι οποίες, όταν χρησιμοποιούνται σε συνδυασμούς, ενισχύονται και παράγουν συνέργειες (Huselid, 1995). Τα συστήματα αυτά είναι χτισμένα γύρω από συγκεκριμένους τομείς του HR, όπως την εκπαίδευση, τη συμπεριφορά με βάση την αξιολόγηση και τα κριτήρια προόδου, τα συστήματα πληρωμής, την ασφάλεια της εργασίας και τις πρωτοβουλίες συμμετοχής

Η κύρια ιδέα των HPWS είναι η δημιουργία μιας οργάνωσης με βάση τη συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και η δέσμευση και ενδυνάμωση αυτών όπου δεν υπάρχει έλεγχος από τη διοίκηση. Το σύνολο των διευθυντικών πρακτικών σίγουρα διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Από την άλλη πλευρά οι ερευνητές των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης τείνουν να στηρίζουν πρακτικές στον τομέα της ανάπτυξης των εργαζομένων, της αυτονομίας και της συμμετοχής, καθώς επίσης και την υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβών και παροχής κινήτρων που να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους ώστε η σκληρή δουλειά να ανταμείβεται, τόσο από την άποψη της οικονομικής αποζημίωσης, όσο και των ευκαιριών καριέρας. Τέλος με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να αυξήσουν τόσο την παραγωγικότητα των μικρών επιχειρήσεων όσο και την καινοτομία.

2. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούνται από τις μεσαίες, τις μικρές και τις πολύ μικρές. Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ευρωπαϊκή οικονομία. Είναι μεγάλη πηγή επιχειρηματικών δεξιοτήτων, καινοτομίας και απασχόλησης. Στη διευρυμένη Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 χωρών, 23 εκατ. περίπου ΜΜΕ προσφέρουν γύρω στις 75 εκατ. θέσεις απασχόλησης και αντιπροσωπεύουν το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων.

2.1 Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Το 1996 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε σύσταση με την οποία διατυπώθηκε ο πρώτος κοινός ορισμός των ΜΜΕ. Ο ορισμός αυτός εφαρμόστηκε ευρέως σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στις 6 Μαΐου 2003 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε μια νέα σύσταση ώστε να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές εξελίξεις από το 1996 και έπειτα. Ο ορισμός αυτός τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2005 και εφαρμόζεται σε όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα μέτρα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ΜΜΕ.

Ο νέος ορισμός καθιερώνει τρεις διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων. Καθεμία από αυτές αντιστοιχεί στο είδος των σχέσεων που μπορεί να έχει μία επιχείρηση με άλλες επιχειρήσεις. Η διάκριση αυτή είναι αναγκαία για να σχηματίζεται με σαφήνεια η εικόνα της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης και να αποκλείονται εκείνες οι οποίες δεν είναι πραγματικά ΜΜΕ.

Το πρώτο βήμα για να αποκτήσει μια επιχείρηση την ιδιότητα της ΜΜΕ είναι να θεωρείται πράγματι επιχείρηση. Σύμφωνα με τον νέο ορισμό, επιχείρηση «θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα». Η διατύπωση δεν είναι νέα. Βασίζεται στη φρασεολογία που χρησιμοποιεί το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο στις αποφάσεις του. Με την επίσημη ενσωμάτωσή του στη σύσταση, το πεδίο εφαρμογής του νέου ορισμού των ΜΜΕ

διαγράφεται πλέον με σαφήνεια. Επομένως, οι αυτοαπασχολούμενοι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι προσωπικές εταιρείες ή οι ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα μπορούν να θεωρηθούν επιχειρήσεις. Καθοριστικός παράγων είναι η οικονομική δραστηριότητα και όχι η νομική μορφή.

Ακόμα, σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του Μαΐου του 2003, για να αναγνωριστεί μία επιχείρηση ως «Μικρομεσαία Επιχείρηση» (ΜΜΕ) πρέπει:

- Να απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους.
- Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της να μην υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή να έχει ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €.
- Να μην χαρακτηρίζεται ως συνδεδεμένη ή συνεργαζόμενη με επιχείρηση που δεν πληροί κα κριτήρια των ΜΜΕ (δηλαδή ορίζεται ως μεγάλη επιχείρηση).

Πιο συγκεκριμένα οι τρεις κατηγορίες των ΜΜΕ είναι οι ακόλουθες (βλέπε [εικόνα 2.1](#)):

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. €.
- Μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. €.
- Μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολου- μένων: ετήσια μονάδα εργασίας (ΕΜΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	ή	Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Μεσαία	< 250	≤ 50 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 40 εκατ. EUR)	ή	≤ 43 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 27 εκατ. EUR)
Μικρή	< 50	≤ 10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 7 εκατ. EUR)	ή	≤ 10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 5 εκατ. EUR)
Πολύ μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. EUR (δεν καθοριζόταν παλαιότερα)	ή	≤ 2 εκατ. EUR (δεν καθοριζόταν παλαιότερα)

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006]

Εικόνα 2.1: Τα κριτήρια διαίρεσης των ΜΜΕ.

Η προϋπόθεση για να αναγνωριστεί μία επιχείρηση ως ΜΜΕ είναι να τηρεί τα όρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού και, είτε τα όρια του συνόλου του ισολογισμού, είτε εκείνα του κύκλου εργασιών. Για τον υπολογισμό του αριθμού των απασχολουμένων και των χρηματοοικονομικών μεγεθών πρέπει να χρησιμοποιούνται τα στοιχεία της τελευταίας κλεισμένης διαχειριστικής χρήσης.

2.2 Ο Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, ως μικρομεσαίες θεωρούνται όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης της Ε.Ε., θα περιλαμβάνονταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθόσον το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ (Μπαντής, 2012).

2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των ΜΜΕ

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι (Μπαντής, 2012):

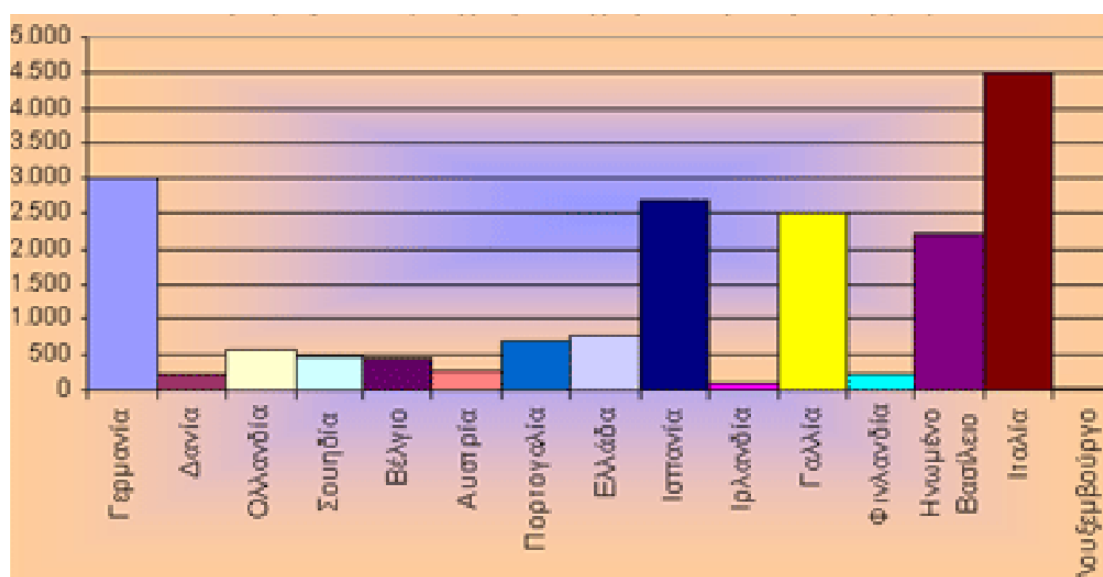
- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης
- Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με το πελατολόγιο
- Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών
- Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών
- Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- Αξιοποίηση ταλέντων
- Έλλειψη γραφειοκρατίας
- Εκμετάλλευση τοπικών πόρων
- Περιορισμός γενικών εξόδων
- Απαραίτητες για τις μεγάλες επιχειρήσεις

Τα βασικά μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι (Μπαντής, 2012):

- Ο μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Δυσκολίες στην προμήθεια πρώτων υλών αναφορικά με την τιμή και την ποιότητα
- Μικρή παραγωγική ικανότητα για την κάλυψη μεγάλων παραγγελιών
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και δυσκολία μακροχρόνιου τραπεζικού δανεισμού
- Ανεπαρκής εμπορική οργάνωση και δίκτυο πωλήσεων
- Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών
- Αβεβαιότητα για το μέλλον
- Δεν υπάρχει τμήμα σχεδιασμού εκπαίδευσης

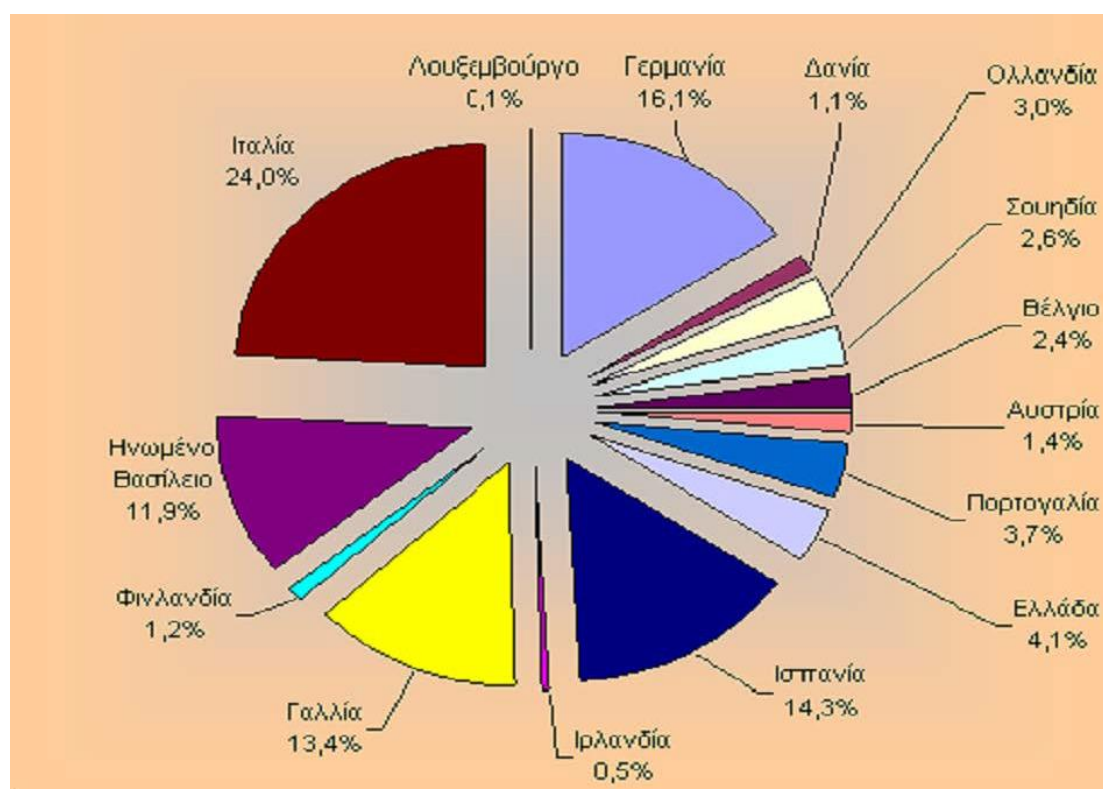
2.4 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρώπη

Στην Ευρώπη η χώρα με τις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η Ιταλία στην οποία υπάρχουν περίπου 4,5 εκ. μικρομεσαίες επιχειρήσεις (βλέπε [εικόνα 2.2](#)), οι οποίες αποτελούν το 24% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15, ενώ ακολουθούν η Γερμανία (16,1%), η Ισπανία (14,3%), ή Γαλλία (13,4%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (11,9%). Στην Ελλάδα βρίσκεται το 4,1% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ευρώπης των 15 (βλέπε [εικόνα 2.3](#)).



Πηγή: [Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2008]

Εικόνα 2.2: Αριθμός ΜΜΕ στη Ευρωπαϊκή Ένωση των 15.

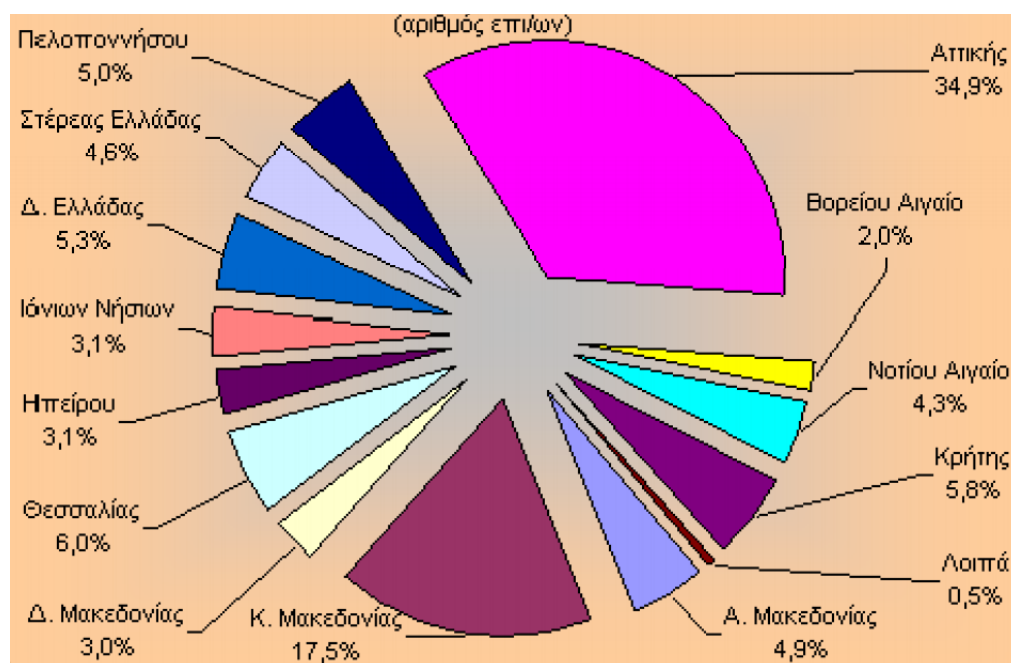


Πηγή: [Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2008]

Εικόνα 2.3: Ποσοστιαία κατανομή ΜΜΕ στη Ευρωπαϊκή Ένωση των 15.

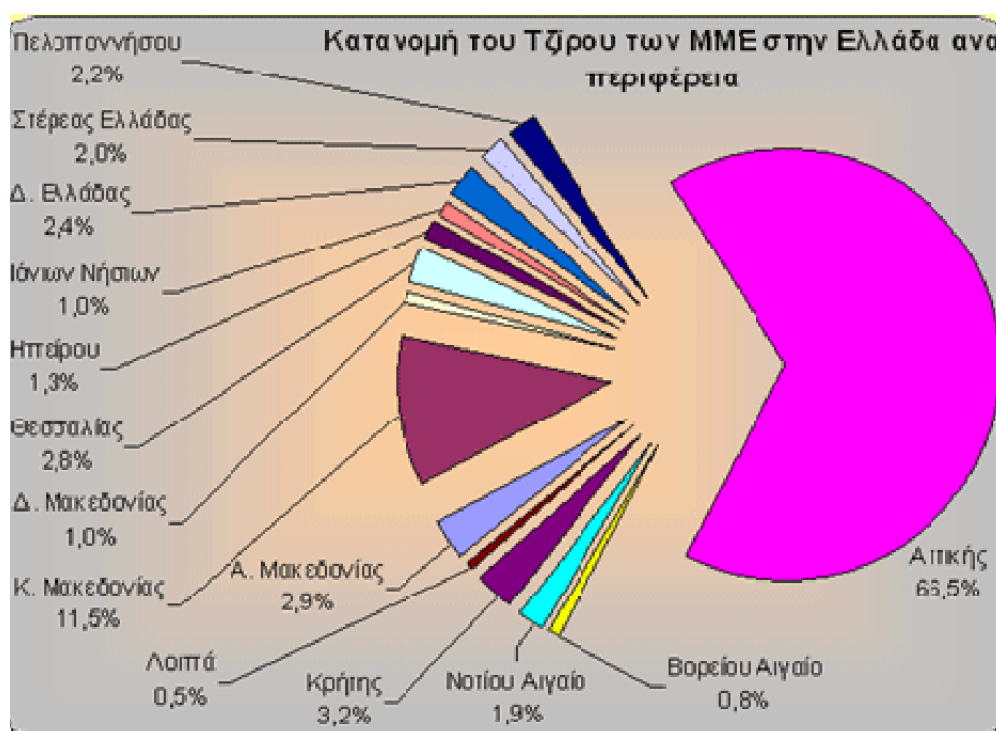
2.5 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε ποσοστό 34,9% έχουν έδρα στην Περιφέρεια Αττικής, δεύτερη έρχεται η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας με ποσοστό 17,5% ενώ τις λιγότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκεντρώνει η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (ποσοστό 2,0% - βλέπε [εικόνα 2.4](#)). Ανάλογη κατανομή ακολουθεί και ο τζίρος τους με το μεγαλύτερο να συναντάται στις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας και ο μικρότερος στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (βλέπε [εικόνα 2.5](#)).



Πηγή: [Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2008]

Εικόνα 2.4: Ποσοστιαία κατανομή ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια.

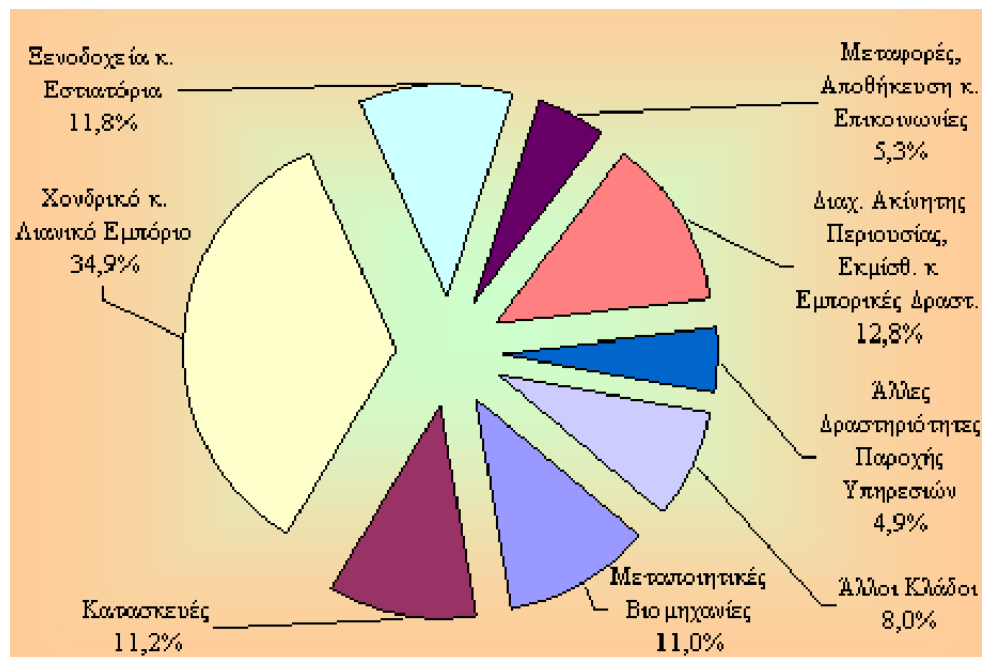


Πηγή: [Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2008]

Εικόνα 2.5: Ποσοστιαία κατανομή του τζίρου των ΜΜΕ στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια.

Οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιούνται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι οι ακόλουθοι (βλέπε [εικόνα 2.6](#)):

- Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο το 34,9%
- Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας, Εκμίσθωσης και Εμπορικές Δραστηριότητες το 12,8%
- Ξενοδοχεία και Εστιατόρια το 11,8%
- Κατασκευές το 11,2%
- Μεταποιητικές Βιομηχανίες το 11,0%
- Μεταφορές, Αποθήκευση και Επικοινωνίες το 5,3%
- Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών το 4,9% και
- Άλλοι Κλάδοι το 8,0%



Πηγή: [Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2008]

Εικόνα 2.6: Ποσοστιαία κατανομή ΜΜΕ ανά κλάδο στην Ελλάδα.

3. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1 Ορισμός

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία και διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις. Μπορούν να δοθούν πολλοί ορισμοί αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με έναν από τους επικρατέστερους, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά δραστηριοτήτων σε σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Επί της ουσίας αναδύεται ως μια υποστηρικτική λειτουργία της διοίκησης, θέτοντας ως στόχο την αποτελεσματική ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Παράλληλα υιοθετούνται και διαφορετικοί ορισμοί της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, θέτοντας την ως ένα ιδιαίτερο ύφος διαχείρισης (Guest, 1987). Εν αντιθέσει, σε άλλες προσεγγίσεις όπως για παράδειγμα σε αυτή του Fomer (1994), η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιπροσωπεύει τη «διαχείριση της εργασίας». Σε τέτοιου είδους προσεγγίσεις, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη διαχείριση του συνόλου των εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση, ενσωματώνοντας παράλληλα τη διαχείριση των διευθυντών, καθώς και όλων των τύπων εργασίας που ενδεχομένως καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα. Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των διακριτών «μοντέλων HRM» σε μια επιχείρηση εξαρτάται από τον αριθμό των διακριτών «εσωτερικών αγορών εργασίας» ή την έκταση της «κατάτμησης του εργατικού δυναμικού» (Osterman, 1987, Boxall, 1992, Pinfield and Bemer, 1994).

3.2 Ιστορία

Η επιστημονική οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκίνησε περίπου εκατό χρόνια πριν. Η πρώτη μελέτη που αποτέλεσε το θεμέλιο πάνω στο

οποίο στηρίχθηκαν οι μετέπειτα επιστημονικές έρευνες ανήκει στον Frederic Taylor. Ο Taylor, διευθυντής βιομηχανίας, με τη μελέτη του «Αρχές της επιστημονικής Διοίκησης» στην οποία περιγράφει μετρήσεις χρόνου-κίνησης, προσπαθεί να προβεί σε βελτιστοποίηση της γραμμής παράγωγης.

Από τους συνεχιστές της συγκεκριμένης προσπάθειας, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον δικό του ορισμό αναφορικά με τις λειτουργίες του management, ο οποίος αποδείχθηκε ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός (PODSCORB).

Από την άλλη πλευρά, ο νομπελίστας Herbert Simon (1947) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις δικές του προδιαγραφές, θεωρώντας πως θα έπρεπε να έχει προηγηθεί η ανάπτυξη των εννοιών ώστε να γίνει δυνατή η επιστημονική περιγραφή των καταστάσεων, που ανταποκρίνονται σε γεγονότα ή καταστάσεις, και να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Η πίστη της συσχέτισης ανάμεσα στην απόδοση των εργαζομένων και στη συνολική απόδοση της εταιρείας αποτέλεσε κοινή πεποίθηση στον ακαδημαϊκό χώρο (Huselid, 1995). Το ενδιαφέρον εστιάστηκε στον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διευκολύνουν την απόδοση των εργαζομένων, μεγιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

3.3 Οι Βασικές Πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επί της ουσίας είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Μέσα στις υπευθυνότητες της περιλαμβάνεται (μεταξύ άλλων) η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, και η επιβράβευση των εργαζομένων. Επίσης σε περιπτώσεις συλλογικών συμβάσεων και

διαπραγματεύσεων, το HRM χρησιμεύει ως πρωταρχικός σύνδεσμος της εταιρείας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

Σε επιχειρήσεις κατά την περίοδο του startup, το HR μπορεί να γίνει από εκπαιδευμένους επαγγελματίες. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ένα ολόκληρο τμήμα είναι επιφορτισμένο με τα διάφορα καθήκοντα του HR. Προκειμένου να εκπαιδευτούν κατάλληλοι επαγγελματίες, έχουν δημιουργηθεί προγράμματα σπουδών αφιερωμένα ρητά στα συγκεκριμένα καθήκοντα.

Όπως ειπώθηκε, το HR έχει τις απαρχές του στις αρχές του 20ου αιώνα. Αρχικά δημιουργήθηκαν συναλλαγές επικεντρωμένες στην εργασία, όπως η μισθοδοσία, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου και της περαιτέρω έρευνας που έχει συντελεστεί, το HR επικεντρώνεται τώρα σε πιο στρατηγικές πρωτοβουλίες όπως σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, καθώς και σε διαχείριση εργασιακών σχέσεων.

3.3.1 Εκπαίδευση

Η ικανότητα ανάπτυξης και μεγέθυνσης μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανότητα της να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της. Αυτό απαιτεί συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν με τρόπο ο οποίος θα τους επιτρέπει να υλοποιούν με την βέλτιστη δυνατή μέθοδο τους στόχους της επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει τις ικανότητες των εργαζομένων, ενώ παράλληλα βελτιώνει την ατομική απόδοσή τους. Το κόστος της εκπαίδευσης θεωρείται επένδυση η οποία ωφελεί την επιχείρηση, αν αυτή ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες, στις μέρες μας που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο καθώς οι εργαζόμενοι σε οποιουδήποτε μεγέθους επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν στα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας και ποιότητας. Προς επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητο να

υπάρχουν οι απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς η επιχείρηση οφείλει να παρέχει εκπαίδευση στους εργαζόμενους της, προσαρμοσμένη στον κάθε εργαζόμενο.

Ως **στόχοι**, της εκπαίδευσης ή των εργαζομένων μιας επιχείρησης, μπορεί να θεωρηθούν:

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας

Οι **τομείς** οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

- Οι γνώσεις, αποτελούμενες από παρατηρήσεις, γεγονότα και πληροφορίες, διαδικασίες, πρόσωπα και τυπικά καθήκοντα
- Οι ικανότητες οι οποίες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες ενέργειες. Σκοπός είναι να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου
- Στάσεις που περιλαμβάνουν προδιάθεση δράσης με συγκεκριμένο τρόπο. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών επιδιώκεται να ενισχυθούν με εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η υπάρχουσα τάση ωθεί την εκπαίδευση προς αυτό που ονομάζουμε επαγγελματικές δεξιότητες, περιλαμβάνοντας το σύνολο των προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελεί σωστά τη δουλειά όπως:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία

- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία / προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων

3.3.1.1 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλαπλά και σημαντικά. Ανάμεσά τους μπορούμε να διακρίνουμε:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας. Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική και ομαδική απόδοση. Οι γενικότερες απαιτήσεις υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Ανύψωση ηθικού:** Η παροχή δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων. Η παροχή εκπαίδευσης μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα Maslow.
- **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό εξαιτίας της δυνατότητας μείωσης του κόστους επίβλεψης.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας.

- **Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα μπορεί να ενισχυθεί με την δημιουργία αποθέματος εκπαιδευόμενων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους, καθώς οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση.

3.3.1.2 Οργάνωση και Διαδικασία της Εκπαίδευσης

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωση της πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης ώστε αυτά να μπορέσουν να οργανώσουν τη διαδικασία. Συνεπώς, η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί, να καλύψει σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης. Η σωστή διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν έχουν ως εξής:

- Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης .
- Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης
- Εφαρμογή της εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

3.3.2 Στρατολόγηση (Recruitment)

Ως διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής (Χυτήρης, 2001 και Mathis and Jackson, 1994). Η κατά άλλους «στρατολόγηση» έχει στόχο να δείξει το δρόμο για τη διαδικασία επιλογής παράγοντας στην ιδανική περίπτωση τον μικρότερο αριθμό υποψηφίων που φαίνονται να είναι ικανοί (Tyson, 1997). Η διαδικασία στρατολόγησης που προτείνεται να ακολουθείται είναι η ακόλουθη:

- Πλάνο Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προοπτική συνεχούς γενικής στρατολόγησης
- Χρήση στρατολόγησης, ο Διευθυντής σημειώνει το άνοιγμα στο ανθρώπινο δυναμικό
- Έλεγχος εσωτερικών πηγών
- Χρήση εξωτερικών πηγών
- Διαδικασία Επιλογής
- Πλάνο Ανθρώπινου Δυναμικού

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να προσελκύσουν το προφίλ του ιδανικού υποψηφίου, απαιτείται προσδιορισμός του προφίλ του «ιδανικού ατόμου». Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως συνίσταται σε:

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες (προδιαγραφές της θέσης, προοπτικές καριέρας).
- Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (κίνητρα, στάση ως προς τον κίνδυνο, προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια, δημογραφικά χαρακτηριστικά).
- Γενικές ικανότητες και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (δημιουργικότητα, πνεύμα συνεργασίας, πρωτοβουλία, ακεραιότητα), τα οποία προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές του οργανισμού.

Η προσέλκυση των εργαζομένων μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά (μέσα από την ίδια την εταιρεία) είτε εξωτερικά (από την αγορά εργασίας). Οι περισσότερες

εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όποτε αυτό είναι δυνατό. Η πλήρωση αυτή γίνεται με ανακοίνωση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων. Εναλλακτικά μπορεί να γίνει αίτηση του ίδιου του εργαζομένου για κάλυψη θέσης εργασίας.

Παρόλα αυτά πολλές φορές οι επιχειρήσεις πολλές φορές χρειάζεται να καταφύγουν στην αγορά εργασίας για πλήρωση κενών θέσεων. Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, τις Επίσημες και τις Ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμιά προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση. Οι μέθοδοι επικοινωνίας με τους υποψηφίους είναι:

- Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα
- Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας
- Σωματεία
- Προσέλκυση Μέσω Internet
- Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις
- Προσέλκυση από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών
- Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων

Η ρεαλιστική περιγραφής των θέσεων εργασίας και η γνώση της φύσης και των προβλημάτων είναι καταλυτικός παράγοντας στην ορθολογική προσέλκυση υποψηφίων. Η μέτρηση των κριτηρίων απόδοσης μέσω των οποίων αξιολογείται κάθε υπάλληλος καθώς και οι μέθοδοι επιλογής του προσωπικού αποτελούν ζητήματα πρωταρχικής σημασίας. Η εκπαίδευση των υπευθύνων στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και στην επιλογή του προσωπικού μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της συνολικής διαδικασίας και στην αύξηση της σημασίας που αποδίδεται στο τμήμα HR.

3.3.3 Αποζημίωση (Compensation)

Ο εκάστοτε εργαζόμενος αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας επιχείρησης. Η αμοιβή που του αποδίδεται πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να μπορεί να καλύψει ένα σύνολο από ανάγκες. Επίσης πρέπει να είναι αναλογική με την παραγωγικότητα της εργασίας, τα κέρδη της επιχείρησης και το κόστος ζωής. Σε αρκετά κράτη λαμβάνεται μέριμνα αναφορικά με τον κατώτατο μισθό ο οποίος θεσπίζεται στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

3.3.3.1 Είδη αμοιβών των εργαζομένων

Οι ανταμοιβές του εργαζομένου μπορεί να είναι οικονομικές και μη οικονομικές.

Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίστανται σε παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της, όπως για παράδειγμα:

- Αναγνώριση
- Ανάπτυξη-Εκπαίδευση
- Προοπτικές Εργασίας
- Συνθήκες Εργασίας
- Κλίμα-Σχέσεις

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες αμοιβών:

- Τις άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει (μισθός)
- Τις μεταβλητές αμοιβές, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζομένου και συνδέονται με τις επιδόσεις του. Σε αυτές περιλαμβάνονται Bonus καθώς και συμμετοχή στα κέρδη ή μετοχές.

- Οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας (επίδομα αδείας, επίδομα γάμου) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (πρόσθετη ασφάλιση, μεταφορά, αυτοκίνητο).

3.3.3.2 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Για τον καθορισμό του ύψους του μισθού, λαμβάνονται υπόψη οι αμοιβές των ανταγωνιστριών εταιρειών για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες. Επίσης η κυβερνητική πολιτική και οι αντίστοιχες νομοθετικές ρυθμίσεις (ωραρίου, υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, κατώτατων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων) παίζουν συγκεκριμένο ρόλο, καθώς και το κόστος ζωής σε συνάρτηση με τον πληθωρισμό.

Από την άλλη πλευρά οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί, όπως και οι δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης καθώς αυτή τελικά θα επηρεαστεί.

Προκειμένου να εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, όπως π.χ. η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα, είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους (Σακά και Χαΐδου, 2009).

3.3.3.3 Δίκαιος Μισθός

Το ζήτημα του προσδιορισμού του δίκαιου μισθού των εργαζομένων, εμφανίζεται πολύπλοκο ως προς την επίλυσή του, διότι κάθε ενδιαφερόμενος βλέπει το «δίκαιο» από τη δική του άποψη και από το μέγεθος των αναγκών του (Βρουλάκης, 2009). Οι αποκλίσεις λοιπόν προκύπτουν από τον αριθμό των αναγκών που θεωρεί κάθε άτομο ότι θα πρέπει να ικανοποιήσει ο δεδομένος μισθός,

προσδιορίζοντας ταυτόχρονα τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας στον επιχειρησιακό χώρο.

Αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή είναι εκείνη που είναι δίκαιη, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Ταυτόχρονα η αμοιβή μπορεί να είναι δίκαιη ως προς το εξωτερικό ή το εσωτερικό της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο **Εξωτερικά δίκαιη** θεωρείται η αμοιβή που δεν διαφέρει μεταξύ επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και δραστηριοποιούνται σε ανάλογο τομέα. **Εσωτερικά δίκαιη** αμοιβή για κάθε εργαζόμενο είναι εκείνη που εξαστομικεύεται βάσει προσόντων, ικανοτήτων προσφοράς, συμπεριφοράς και αποδόσεως του κάθε εργαζομένου (Σακά και Χαΐδου, 2009).

Ένα άλλο στοιχείο που διαμορφώνει το δίκαιο μισθό είναι η αξία της εργασίας που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος και η συμβολή της στην ολοκλήρωση των εταιρικών στόχων. Αλλά η αξία της προσφερόμενης εργασίας κάνει το πρόβλημα ακόμα δυσκολότερο καθώς δεν υπάρχει απόλυτη ταύτιση εργαζομένων όσον αφορά την αξία της εργασίας που παρέχει ο καθένας ξεχωριστά ενώ είναι δύσκολο να γίνουν αντικειμενικές εκτιμήσεις ως προς την πραγματική αξία της προσφερόμενης εργασίας των εργαζομένων.

3.3.4 Επικοινωνία (Communication)

Η επικοινωνία μέσα σε μία επιχείρηση είναι στενά συνυφασμένη με την απόσταση στην οποία βρίσκεται η εξουσία και τα κέντρα λήψης αποφάσεων μέσα σε αυτήν. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την επιχείρηση που εργάζονται αποτελούν σημαντικό συστατικό επιτυχίας, και η διαμόρφωσή τους βρίσκεται συχνά στα χέρια ικανών εκπροσώπων του τμήματος HR. Το διαχειρίζεται την επικοινωνία με τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα για θέματα που αφορούν δράσεις της εταιρείας ή σημαντικά προσωπικά θέματα όπως απολύσεις και προαγωγές.

Η επιτυχής ανθρώπινη επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπινων πόρων επιτυγχάνεται σε επίπεδο εταιρείας με την αποστολή ομαδικών e-mail, υπομνημάτων

ή προσωπικών συναντήσεων. Η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με τρόπο, ώστε οι πληροφορίες που παρέχονται να είναι πραγματικές, ακριβείς και έγκαιρες. Άλλωστε η επικοινωνία διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο στην προσέλκυση καταρτισμένων υπαλλήλων. Η ανάπτυξη εξαρτάται από την προσέλκυση καλύτερων και ευφυέστερων υποψηφίων.

Το κατάλληλα ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό του HR ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει δεξιότητες επικοινωνίας κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων για να προσλάβει τον καλύτερο υποψήφιο. Τα αποτελέσματα επικοινωνίας εντός και μεταξύ των τμημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση για τις καλές σχέσεις μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων.

Οι διαχειριστές εντός του τμήματος HR χρησιμοποιούν αποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας για να ενισχύσουν την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι εκπρόσωποι του HR αναλαμβάνουν τον τομέα της επικοινωνίας με τους εργαζομένους, διατηρώντας παράλληλα το πλαίσιο της πολιτικής της εταιρείας προκειμένου να διατηρηθεί μια επιτυχημένη επαγγελματική σχέση μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εκπρόσωποι του HR πρέπει να επιδείξουν εξαιρετικές δεξιότητες ομιλίας για να εκπροσωπούν την εταιρεία κατά τη διάρκεια συναντήσεων και επαγγελματικών συνεδρίων.

Προβλήματα στη λειτουργία του HR δημιουργούν φυγόκεντρες δυνάμεις στις επιχειρήσεις και διάβρωση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης ανάμεσα στα αντισυμβαλλόμενα μέρη. Η σύνδεση των εργαζομένων με τη στρατηγική και τις αξίες της επιχείρησης και η αποτελεσματική επικοινωνία με το Ανθρώπινο Δυναμικό βοηθά στην παροχή επαφής μεταξύ των στόχων και των ρόλων των ατόμων.

Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους έχουν διαφορετικές απαιτήσεις επικοινωνιών. Μερικοί άνθρωποι πρέπει να ακούσουν την μεταδιδόμενη πληροφορία, αντίθετα κάποιοι άλλοι πρέπει να τη διαβάσουν. Η υπερφόρτωση πληροφορίας είναι σημαντική αιτία δημιουργίας στρες στο χώρο εργασίας και απώλειας

παραγωγικότητας. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν οι αιτίες της υπερφόρτωσης (πχ των e-mail).

Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι σημαντικό να υπάρχει διαρκής επικοινωνία με τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Το τμήμα HR πρέπει να είναι σίγουρο για την εταιρική στρατηγική. Είναι δεδομένο πως ένα μήνυμα πρέπει να επικοινωνηθεί πάνω από μια φορές. Οι άνθρωποι μπορεί να μην το παραλάβουν. Παρακάτω παρατίθενται επτά δοκιμασμένες μέθοδοι λήψης μηνυμάτων:

- Συναντήσεις μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων.
- Συναντήσεις ανά επίπεδο αρμοδιότητας
- Τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία.
- Φωνητικά μηνύματα.
- Συναντήσεις ένας προς έναν
- Συναντήσεις σε τακτική βάση
- Δημοσιεύσεις στον Ιστό.

3.3.5 Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Appraisal)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε ένας συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που τίθενται και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποσκοπεί στην αξιολόγηση της συμβολής του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Από την πλευρά του εργαζομένου πάλι η αξιολόγηση αποτελεί την πληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται.

Επισημαίνεται η θετική επίδραση της αξιολόγησης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα. Όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τότε αυτή εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει. Παράλληλα βοηθά στην εκτίμηση της συμβολής στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, ενώ αποτιμά το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του

ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη μιας μεθόδου αξιολογήσεως, αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία. Παρακάτω θα αναλύονται οι βασικές διαδικασίες που οδηγούν στη δημιουργία ενός συστήματος αξιολογήσεως:

- **Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσεως εργασίας.** Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολογήσεως, καθώς πρέπει να ξεκαθαριστούν οι ακριβείς απαιτήσεις. Μια τέτοια ανάλυση συνίσταται σε μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων, καθώς και του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους. Τέλος περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία καθώς και τη σημασία συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς.
- **Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου.** Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Τα αποτελέσματα πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία, κατ' εκτίμηση ή ανάλογα με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτευγμάτων.**

3.3.6 Προώθηση (Promotion)

Η προώθηση του τμήματος HR παίζει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο τα τμήματα HR καταρτίζουν και δημοσιεύουν πολιτικές προώθησης προς τους υπαλλήλους, οι οποίες πρέπει να γίνονται σεβαστές και να τηρούνται από το προσωπικό.

Αντικείμενο της συγκεκριμένης πολιτικής αποτελούν ορισμοί περί του τι ακριβώς μπορεί να θεωρηθεί προσόν σε μια εταιρεία, τι ακριβώς μπορεί να θεωρηθεί προαγωγή και πότε μπορεί να πάρει προαγωγή ένας εργαζόμενος. Το άτομο που

επιλέγει τον εργαζόμενο για την προαγωγή επίσης καταγράφεται στην πολιτική προώθησης, όπως επίσης και τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη.

Πρέπει να γίνεται σαφές πως όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στις ίδιες θέσεις και στα ίδια δικαιώματα ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, το χρώμα, την εθνική καταγωγή ή οποιαδήποτε σωματική βλάβη.

Οι εποπτικές αρχές πρέπει να διατηρούν ένα ημερολόγιο απόδοσης εργασίας και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να βεβαιώσει πως οι εργαζόμενοι και η απόδοσή τους δεν κρίνεται με βάση τις πιο πρόσφατες ενέργειες και υπάρχει μνήμη. Υπάρχουν επίσης ορισμένες ενέργειες που πρέπει να αποφεύγονται κατά την επιλογή των εργαζομένων, για παράδειγμα, δεν πρέπει να παίρνονται αποφάσεις προαγωγών αποκλειστικά με βάση παρατηρήσεις του επιβλέποντα και σχόλια χωρίς αναφορά και τεκμηρίωση. Επίσης δεν πρέπει να υπάρχει λήψη απόφασης χωρίς να δίνεται στους υπαλλήλους η ευκαιρία να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους. Για τα κριτήρια προαγωγής χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικές βαθμίδες, εκτός εάν υπάρχουν ειδικές ανάγκες.

Συνήθως χρησιμοποιούνται τεχνικές αξιολόγησης και επιλογής καθώς και αρχεία προαγωγών. Αυτό δίνει αίσθηση στους εργαζομένους ότι οι αποφάσεις δε λαμβάνονται μόνο με βάση τις τελευταίες ενέργειες. Αυτό απαιτεί τον έλεγχο της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας. Σε κάθε περίπτωση ένας εργοδότης μπορεί να καθορίσει τις προτιμήσεις του κατά την εξέταση των υποψηφίων για προαγωγή στη βάση των τεκμηριωμένων και αντικειμενικών κριτηρίων.

3.3.7 Συμμετοχή των Εργαζομένων (Employee Participation)

Η συμμετοχή των εργαζομένων επί της ουσίας μπορεί να διαχωριστεί σε δύο κατηγορίες: την οικονομική και την εργασιακή. Η οικονομική συμμετοχή επίσης περιλαμβάνει δύο κύριες διαστάσεις. Η πρώτη περιλαμβάνει τη διανομή των μετοχών στο προσωπικό, καθώς η διανομή μετοχών προκαλεί θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Μετοχές προσφέρονται στους εργαζομένους

ως μέρος της αποζημίωσης ενώ εναλλακτικά έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν μετοχές της δικής τους εταιρείας. Ανώτεροι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση και σε διαφορετικά προϊόντα.

Μια δεύτερη διάσταση αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ευελιξία των μισθών, όπου το στοιχείο της αμοιβής επίσης ποικίλλει ανάλογα με την αποδοτικότητα. Ένα παράδειγμα είναι η σύνδεση των κερδών με την αμοιβή.

Η συνεργασία στον τομέα της εργασίας πραγματοποιείται με μια σειρά από μορφές: ατομική ή συλλογική, άμεση ή έμμεση. Αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο κύριους τύπους εργασιών που σχετίζονται με τη συμμετοχή: παραδοσιακή συλλογική συμμετοχή, η οποία στοχεύει σε μια πιο δίκαιη κατανομή της εξουσίας στον οργανισμό, και σε νέες μορφές συμμετοχής, οι οποίες είναι πιο άμεσες και εξατομικευμένες και έχουν την τάση να ακολουθούνται από στρατηγικές διαχείρισης, όπως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Ίσως το πιο ξεκάθαρο παράδειγμα της παραδοσιακής συλλογικής συμμετοχής είναι η συλλειτουργία. Οι εργασίες που απαιτούν σχετικά λίγους υπαλλήλους. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που προσβλέπουν συμμετοχή εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο συνήθως προσεγγίζουν τη συλλειτουργία, αλλά με έμφαση στην ιδιοκτησία των εργαζομένων.

Οι συνεταιρισμοί λόγω του μικρού τους μεγέθους τείνουν να χρησιμοποιούν άμεσες μορφές συλλογικής συμμετοχής. Επιπλέον, για λόγους οικονομικών κλίμακας όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων, αλλά και από πολιτική άποψη, η έμμεση συλλογική συμμετοχή είναι η κύρια συλλογική μορφή συμμετοχής.

Από την άλλη πλευρά, αν και το ποσοστό των εργαζομένων που καλύπτονται από συλλογική σύμβαση βρίσκεται σε συνεχή πτώση, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις επιτρέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διαπραγματεύσεις μέσω εκλεγμένων αντιπροσώπων, συνήθως ως μέρος μιας συνδικαλιστικής ένωσης.

Άλλες μορφές μπορεί να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή κοινωνικών εταίρων, συνδικάτων, συμβούλιων εργαζομένων και κοινών επιτροπών διαβούλευσης.

Οι «νέες» μορφές συμμετοχής, οι οποίες είναι κυρίως άμεσες, συνήθως περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ενδυνάμωση, και οι περισσότερες από αυτές μπορεί να εντάσσονται στο HRM. Αυτές οι μορφές άμεσης συμμετοχής είναι σημαντικές για τους διαχειριστές – ιδιοκτήτες που επιθυμούν να αποκτήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων πάνω στους στόχους. Τέτοιες μορφές έχουν ιδιαίτερη αξία στην ανάπτυξη των λεγόμενων τομέων έντασης γνώσης της οικονομίας στην οποία τα μέσα παραγωγής ουσιαστικά είναι η αξία των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, σημαντική προσοχή έχει επικεντρωθεί τα τελευταία χρόνια στην αξία των πρακτικών εργασίας υψηλής αξίας, ιδιαίτερα σε νέους τομείς της οικονομίας.

3.3.8 Ομαδική Εργασία (Teamwork)

Η ομαδική εργασία συντελείται από εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν ο καθένας ένα μέρος της εργασίας, για το καλό του συνόλου. Η ομαδική εργασία υποστηρίζεται από τους φορείς χάραξης πολιτικής ως μέσο για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η εκτέλεση ομαδικής εργασίας λειτουργεί καλύτερα όταν πραγματοποιείται σε συνεργασία με ένα πρόσωπο που βρίσκεται κοντά στον εργαζόμενο σε καθημερινή βάση.

Αλλού η ομαδική εργασία ορίζεται ως οι συμπεριφορές που διευκολύνουν την αποτελεσματική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ενώ η ομάδα ορίζεται ως σύνολο από δύο ή περισσότερα άτομα που εκτελούν κάποια εργασία που σχετίζεται με την εργασία, και αλληλεπιδρά μεταξύ τους δυναμικά, έχουν κοινό παρελθόν, έχουν άμεσο κοινό μέλλον, και μοιράζονται μια κοινή μοίρα. Με βάση άλλον ορισμό της ομαδικής εργασίας, αυτή αποτελεί την αλληλεξάρτηση στοιχείων των επιδόσεων που απαιτούνται για να συντονιστεί αποτελεσματικά η απόδοση πολλών ατόμων. Ανάμεσα στις ομαδικές διαδικασίες οι ερευνητές έχουν εντοπίσει εννέα οι οποίες εμπίπτουν στις εξής κατηγορίες:

- Ανάλυση αποστολής
- Προδιαγραφές στόχων
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Παρακολούθηση προόδου στόχων
- Διαχείριση Συστήματος παρακολούθησης
- Παρακολούθηση ομάδας
- Συντονισμός
- Διαχείριση των συγκρούσεων
- Κίνητρα οικοδόμησης εμπιστοσύνης.

Κάθε μέλος της ομάδας έχει την ευθύνη ισότιμης συμβολής και προσφοράς για τη λύση ενός προβλήματος. Η ομαδική εργασία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις, προϊόντα, ή υπηρεσίες. Η ποιότητα της ομαδικής εργασίας μπορεί να μετρηθεί με την ανάλυση των εξής έξι συνιστωσών της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας:

- Επικοινωνία
- Συντονισμός
- Ισορροπία συνεισφοράς των μελών
- Αμοιβαία υποστήριξη, προσπάθεια, συνοχή.

Επίσης η ποιότητα της ομαδικής εργασίας συσχετίζεται με την απόδοση της ομάδας στον τομέα της αποτελεσματικότητας. Το 2008 μια ανάλυση διαπίστωσε μια σχέση μεταξύ της ομαδικής εργασίας και της αποτελεσματικότητας της ομάδας με βάση τους εξής παράγοντες:

- Εκτέλεση των καθηκόντων γρηγορότερα, καθώς μια ομάδα εκτελεί γρηγορότερα από ένα μεμονωμένο άτομο. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί μπορούν να ολοκληρώσουν τις εργασίες πιο γρήγορα.
- Ο υγιής ανταγωνισμός σε ομάδες μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παρακίνηση πρόσωπων.

- Ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας που εργάζεται από κοινού. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να αποφεύγουν άσκοπες συγκρούσεις, δεδομένου ότι έχουν εξοικειωθεί με τα άλλα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να προσφέρει μοναδικές γνώσεις και την ικανότητά του να βελτιώσει άλλα μέλη της ομάδας. Μέσα από την ομαδική εργασία η κατανομή ιδιοτήτων θα επιτρέψει στα μέλη της ομάδας να είναι πιο παραγωγικοί στο μέλλον.
- Η ομαδική εργασία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη εχθροτήτων ανάμεσα στα μέλη. Για παράδειγμα ο εργαζόμενος δυσανασχετεί όταν παρακολουθεί ο ένας τον άλλον.
- Ενδεχομένως ένα άτομο να κάνει λιγότερη δουλειά σε μια ομάδα από ότι σε ατομικό επίπεδο. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό μπορούν να δημιουργηθούν μικρότερες ομάδες, ειδικευμένες σε συγκεκριμένα καθήκοντα.

3.3.9 Αμοιβές (Rewards)

Η αμοιβή ορίζεται ως η ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της οντότητας που ονομάζεται επιχείρηση. Η εμπειρία δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη. Με βάση τα παραπάνω, η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ παράλληλα χρησιμεύει και σε άλλους τομείς όπως:

- Ως κίνητρο για τους εργαζόμενους, καθώς μια καλή αμοιβή κάνει τον εργαζόμενο πιο υπεύθυνο και πιο αποδοτικό
- Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων
- Βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους

- Βοηθάει στη υλοποίηση των στόχων
- Συμμετέχει στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας
- Επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις

Οι αμοιβές των εργαζομένων χωρίζονται στις οικονομικές αμοιβές και στις μη οικονομικές αμοιβές. Οι οικονομικές αμοιβές με τη σειρά τους χωρίζονται στις σταθερές αμοιβές (μισθός), στις έμμεσες (πριμ, κέρδη, μετοχές) και σε διάφορες άλλες παροχές (ασφάλιση, επιδόματα αδειών, σίτιση). Αντίθετα οι μη οικονομικές αμοιβές περιλαμβάνουν τομείς της εργασίας όπως αναγνώριση, εκπαίδευση, περιεχόμενο, προοπτικές και συνθήκες εργασίας καθώς και βελτίωση στο κλίμα και τις σχέσεις με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Το αίσθημα της δίκαιης αμοιβής είναι συνάρτηση των αναγκών και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Οι αποκλίσεις λοιπόν που υπάρχουν στις απόψεις κατά το χαρακτηρισμό μιας αμοιβής ως δίκαιης ή άδικης προκύπτουν από τον αριθμό των αναγκών και την εκτίμηση της παραγωγικότητας. Η αμοιβή ανάλογα με το πόσο δίκαια είναι, προσδιορίζει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και επηρεάζει το κλίμα εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας στον επιχειρησιακό χώρο.

3.3.10 Περιγραφή Θέσης Εργασίας (Job Description)

Η περιγραφή μιας θέσης εργασίας είναι μια ευρεία, γενική, και γραπτή αποτύπωση μιας συγκεκριμένης εργασίας, με βάση το πόρισμα της ανάλογης ανάλυσης. Περιλαμβάνει τα καθήκοντα, το σκοπό, τις αρμοδιότητες, την έκταση και τις συνθήκες εργασίας της εργασίας καθώς και το όνομα ή την περιγραφή του προσώπου στο οποίο αναφέρονται οι εργαζόμενοι. Η περιγραφή εργασίας αποτελεί τη βάση των προδιαγραφών εργασίας.

Σε ιεραρχικό επίπεδο αποτελεί τμήμα της ανάλυσης εργασίας. Η ανάλυση εργασίας αποτελεί πρωταρχικό εργαλείο τεκμηρίωσης των δεδομένων των θέσεων εργασίας. Αποτελείται από την περιγραφή θέσης εργασίας και τις προδιαγραφές της.

Οι κενές θέσεις εργασίας δεν μπορούν να πληρωθούν μέχρι το HR να συλλέξει αυτά τα σύνολα δεδομένων. Αυτά τα δεδομένα βοηθούν εργοδότες και εργαζόμενους στη σωστή εκπλήρωση των παραδοτέων της εργασίας. Τόσο η περιγραφή της θέσης εργασίας και οι προδιαγραφές της εργασίας είναι τα βασικά στοιχεία που απαιτούν σαφήνεια και ακρίβεια και βοηθούν τον οργανισμό και τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν ένα σύνολο προκλήσεων.

Αν και προετοιμασία για την περιγραφή της θέσης εργασίας και των αντίστοιχων προδιαγραφών εργασίας δεν αποτελούν νομική απαίτηση, παίζουν σημαντικό ρόλο προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα καθώς βοηθούν στον καθορισμό της αναγκαιότητας, της αξίας και του πεδίου εφαρμογής μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Η περιγραφή εργασίας περιλαμβάνει τις θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τα δεδομένα που είναι χρήσιμα προκειμένου να προελκύσει μια δεξαμενή ταλέντων. Περιλαμβάνει πληροφορίες όπως τον τίτλο της θέσης εργασίας, τον τρόπο υποβολής εκθέσεων, περίληψη εργασίας, φύση και στόχους της εργασίας, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, τις συνθήκες εργασίας, τα εργαλεία και τον εξοπλισμό που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και τους κινδύνους που συνδέονται με αυτό.

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να προσδιοριστούν τα παραδοτέα σε μια συγκεκριμένη εργασία. Διευκρινίζει τα καθήκοντα των επιλεγμένων εργαζόμενων για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Επίσης πρέπει να δοθεί μια σαφή εικόνα των απαιτούμενων υποψηφίων προς πρόσληψη για μια συγκεκριμένη εργασία και διευκρινίζει ποιος θα αναφέρεται σε ποιον.

Αναφορικά με τις προδιαγραφές της εργασίας, πρέπει να περιέχεται μια περιγραφή και μια γραπτή δήλωση τίτλου σπουδών, καθώς και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως το επίπεδο εμπειρίας, οι σωματικές, συναισθηματικές, τεχνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται για να εκτελέσει μια εργασία, οι ευθύνες που εμπλέκονται σε μια εργασία και άλλες τυχόν απαιτήσεις. Η περιγραφή

της θέσης εργασίας βοηθά τους υποψηφίους να συνοψίσουν το κατά πόσον είναι επιλέξιμοι να υποβάλουν αίτηση για μια συγκεκριμένη κενή θέση εργασίας ή όχι. Το σύνολο των στοιχείων βοηθά την ομάδα HR να καταλάβει ποιο επίπεδο επαγγελματικών προσόντων είναι απαιτητό, καθώς και το σύνολο των στοιχείων που απαιτείται σε έναν υποψήφιο ώστε να είναι επιλέξιμος για τη θέση εργασίας.

Από την άλλη ο καθορισμός εργασίας παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με κάθε εργασία, συμπεριλαμβανομένων των ευθυνών, τεχνικών και φυσικών ικανοτήτων, των ικανοτήτων συνομιλίας κλπ. Ουσιαστικά η περιγραφή θέσεων εργασίας και η περιγραφή της εργασίας είναι δύο αναπόσπαστα μέρη της ανάλυσης εργασίας. Καθοδηγούν πλήρως τόσο τον εργοδότη και τον εργαζόμενο σχετικά με την όλη διαδικασία της πρόσληψης και της επιλογής. Και τα δύο σύνολα δεδομένων είναι εξαιρετικά σημαντικά για τη δημιουργία μιας σωστής εφαρμογής στο τμήμα HR.

3.3.11 Καριέρα (Career Development)

Η καριέρα ενός εργαζομένου σήμερα αλλά και στο μέλλον είναι πιθανό να περιλαμβάνει μια σειρά από διαφορετικές θέσεις εργασίας, πράγμα το οποίο συνεπάγεται και μια σειρά από ενδιαφέροντα και αντίστοιχες δεξιότητες. Κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου ένας εργαζόμενος ενδέχεται να περάσει από πολλά στάδια απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένης της πλήρους απασχόλησης, μερικής απασχόλησης, των συμβάσεων, του αυτοαπασχολούμενου κλπ. Σε κάθε περίπτωση όμως πρέπει να έχει την ευθύνη για τη δική του κατεύθυνση και την ανάπτυξη, και να γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι του. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αυτό-εκπαιδευτεί σε νέα σύνολα των δεξιοτήτων, έτσι ώστε να έχει περισσότερες επιλογές σε ένα κλίμα αλλαγής, και να είναι σε θέση να δει τις αλλαγές και τις ευκαιρίες στην εργασία σε κάθε περίπτωση (θετική ή ευνοϊκή). Κατανοώντας τις αλλαγές στην εργασία, μπορούν να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις και να προσαρμοστούν.

Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας είναι ζήτημα μοναδικό για κάθε άτομο. Η φύση της εργασίας ως ένα μονοπάτι εξέλιξης περιλαμβάνει μια σειρά από αλλαγές και

μεταβάσεις στη διάρκεια του εργασιακού βίου του εργαζομένου. Ο σχεδιασμός των μεταβάσεων αυτών θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά, αν και μερικές φορές επηρεάζεται από τις προσωπικές συνθήκες, τις επιλογές του τρόπου ζωής ή τις οργανωτικές αλλαγές. Ανεξάρτητα από την αιτία για την αλλαγή που προκύπτει, υπάρχουν κάποια κοινά θέματα που προκύπτουν από την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του εκάστοτε ατόμου (Miller, 1996):

- Η απασχολησιμότητα είναι η ικανότητα των ατόμων να διαθέτουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις στάσεις για να συμμετάσχουν εκ νέου σε διάφορες μορφές απασχόλησης.
- Η απασχολησιμότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία σε αυτό το μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας.
- Η απασχολησιμότητα και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας πρέπει να καθοδηγείται από το άτομο.
- Η δια βίου μάθηση (επίσημα ή ανεπίσημα, παραδοσιακά ή ηλεκτρονικά) είναι ζωτικής σημασίας για την απασχολησιμότητα και παράγει ένα ευέλικτο και ευπροσάρμοστο εργατικό δυναμικό. Στη σταδιοδρομία κάθε εργαζομένου σημαντικό ρόλο παίζει η ανθεκτικότητα και η ικανότητα επιβίωσης, στην παρούσα ή σε μελλοντικές εργασίες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3.3.12 Πρακτικές Λήψης Αποφάσεων (Decision Making Practices)

Μια σειρά από ποσοτικές ή ποιοτικές τεχνικές που αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων του HRM, είναι οι πολυκριτηριακές μέθοδοι υποστήριξης λήψης αποφάσεων, κυρίως μέσω κατά περίπτωση προσεγγίσεων και πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινων πόρων (HRIS). Ένα HRIS μπορεί να περιλαμβάνει έμπειρα συστήματα (ES), συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, καθώς και εκτελεστικά συστήματα πληροφοριών (EIS), εκτός από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών και τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών (MIS), το οποίο είναι κλασσικά αποδεκτό ως HRIS. Τα συστήματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τους επαγγελματίες του HR να εκμεταλλευτούν και να

κάνουν έξυπνη χρήση των δεδομένων προκειμένου να γίνει η διαδικασία λήψης της απόφασης.

Ένα Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων ενισχύει την ομαδική εργασία. Οι προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων λήψης αποφάσεων είναι πολλές διαχρονικά. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι ακαδημαϊκοί ερευνητές ανέπτυξαν μια νέα κατηγορία λογισμικού για να υποστηρίξουν την απόφαση της ομάδας αποφάσεων. Η Execucom Systems ανέπτυξε το Mindsight, το Πανεπιστήμιο της Αριζόνα ανέπτυξε το GroupSystems, και οι ερευνητές του Πανεπιστημίου της Μινεσότα ανέπτυξαν το σύστημα SAMM. GSS είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει όλες τις μορφές υπολογιστικής συνεργασίας με σκοπό τη λήψη απόφασης. Η αυξημένη ανάγκη για GSS προκύπτει από το γεγονός ότι η απόφαση - γίνεται συχνά σε μια ομάδα, με ανάγκη χρήσης H/Y. Η επιθυμία να χρησιμοποιηθούν GSS έρχεται ως εκ τούτου από την ανάγκη της τεχνολογικής υποστήριξης.

Προκειμένου να αποφασιστεί η προμήθεια συστημάτων GSS, πρέπει να κατανοηθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους ειδικότερα, προκειμένου να βοηθηθούν οι επαγγελματίες του HR να εκτιμήσουν τις λειτουργίες και τις αξίες τους στην απόφαση και στη διαδικασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο e-HRM. Τα συστήματα αυτά γίνονται δημοφιλή στην υποβοήθηση αποφάσεων κάνοντας μια σειρά από οργανωτικές ρυθμίσεις, συνδυάζοντας τον υπολογιστή, την επικοινωνία, και τεχνολογίες λήψης απόφασης τεχνολογίες για τη βελτίωση της διαδικασίας. Το βασικό εργαλείο που βοηθά στη διαδικασία είναι η ανωνυμία των μελών της ομάδας. Σκοπός είναι η μεγιστοποίηση από τα οφέλη της ομαδικής εργασίας.

3.3.13 Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων (Leader Development)

Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων αναφέρεται σε δραστηριότητες που βελτιώνουν την ποιότητα της ηγεσίας σε ένα άτομο ή έναν οργανισμό. Τέτοιες δραστηριότητες για παράδειγμα μπορεί να είναι τα προγράμματα MBA που προσφέρονται σε πανεπιστήμια. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου

μπορούν να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα ανάπτυξης ηγεσίας ενός ατόμου και απαιτούν επίσημα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων ηγεσίας, αν και ο καθένας μπορεί να αναπτύξει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του.

Το στυλ εκπαίδευσης επικεντρωμένο στην διδασκαλία σε τάξη είναι αποτελεσματικό ώστε να βοηθήσει τους ηγέτες να μάθουν περισσότερα για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις τους. Ωστόσο, η γνώση από την πράξη είναι δύο πολύ διαφορετικά πράγματα. Εκτιμάται ότι μόλις το 15% των μαθησιακών αποτελεσμάτων από την παραδοσιακή διδασκαλία στην τάξη μεταφράζεται σε πραγματική αλλαγή στην επιχείρηση.

Η επιτυχία των προσπαθειών ανάπτυξης ηγεσίας έχει συνδεθεί με τρεις μεταβλητές:

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Η ποιότητα και το είδος του προγράμματος ανάπτυξης ηγεσίας
- Ουσιαστική στήριξη για την αλλαγή συμπεριφοράς από τον προϊστάμενό του ηγέτη

Προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την επιτυχημένη ανάπτυξη ηγεσίας περιλαμβάνουν μαθησιακά κίνητρα για τον ηγέτη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, την εμπειρία και μια εσωτερική εστίαση στον έλεγχο. Η ανάπτυξη είναι επίσης πιο πιθανό να συμβεί όταν ο σχεδιασμός του αναπτυξιακού προγράμματος ενσωματώνει μια σειρά από αναπτυξιακές εμπειρίες κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Οι εμπειρίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν κάποιο feedback, βιωματικά προγράμματα εκπαίδευσης, coaching, mentoring κλπ.

Η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων γίνεται ύστερα από αξιολόγηση των βασικών αναπτυξιακών αναγκών. Μεταξύ των βασικών εννοιών στην ανάπτυξη ικανοτήτων ηγεσίας συνήθως βρίσκονται:

- **Βιωματική μάθηση** είναι τοποθέτηση του ατόμου στο επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας, που διέρχεται από τα τέσσερα στάδια της βιωματικής μάθησης, δηλαδή:
 - ✓ Συγκεκριμένη εμπειρία
 - ✓ Παρατήρηση και προβληματισμός
 - ✓ Αφηρημένη έννοια
 - ✓ Δοκιμή σε νέες καταστάσεις
- **Αυτό-αποτελεσματικότητα:** Η σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση θα πρέπει να επιφέρει «αποτελεσματικότητα» του εκπαιδευόμενου, δηλαδή πίστη ενός ατόμου για τις ικανότητές του να παράγει αποτελέσματα.
- **Ανάπτυξη οράματος:** Ανάπτυξη της ικανότητας να διατυπώσει μια σαφή εικόνα της κατάστασης που φιλοδοξεί να φτάσει στο μέλλον.
- **Ένα καλό προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας** επιτρέπει την ανάπτυξη ενός σχεδίου απόκτησης βασικών δεξιοτήτων ηγεσίας που απαιτούνται σε ένα ευρύ φάσμα στον εταιρικό κόσμο. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:
 - ✓ Ανάλυση ευθύνης
 - ✓ Απόκτηση εστίασης
 - ✓ Ανάπτυξη σκοπού ζωής
 - ✓ Ανάπτυξη άμεσης δράσης
 - ✓ Ανάπτυξη αποτελεσματικών και εφικτών στόχων

Η ανάπτυξη της ηγεσίας μπορεί να βασιστεί στην ανάπτυξη των ατόμων και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ατόμων στην ομάδα. Ορισμένοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την ανάπτυξη των πόρων ως πολύ σημαντικό ζήτημα. Αντίθετα, η έννοια του Employeeship αναγνωρίζει ότι αυτό που χρειάζεται ένας καλός ηγέτης δεν είναι μεγάλη διαφορά με ότι χρειάζεται ένας καλός υπάλληλος. Ως εκ τούτου, φέρνοντας το θεωρητικό ηγέτη μαζί με την ομάδα για να διερευνήσει αυτές τις

ομοιότητες, προσδοκά θετικά αποτελέσματα. Η προσέγγιση αυτή υπήρξε ιδιαίτερα επιτυχής στη Σουηδία, όπου η απόσταση μεταξύ εξουσίας και ομάδας είναι μικρή.

Η ανάπτυξη ενός τέτοιου σχεδίου «υψηλών δυνατοτήτων» προκειμένου η νέα γενιά να αναλάβει την ηγεσία όταν αποχωρήσει η παλαιότερη λέγεται «προγραμματισμός διαδοχής». Αυτό το είδος ανάπτυξης ηγεσίας απαιτεί συνήθως εκτεταμένη μεταφορά ατόμων μεταξύ των τμημάτων, ενώ σε πολλές πολυεθνικές, συνήθως απαιτεί διεθνή μεταφορά προκειμένου να οικοδομηθεί η εμπειρία ενός μελλοντικού ηγέτη. Ο προγραμματισμός διαδοχής απαιτεί εστίαση στο μέλλον και το όραμα του οργανισμού, προκειμένου να ευθυγραμμιστεί με την ηγεσία την οποία η εταιρεία φιλοδοξεί να δημιουργήσει στο μέλλον. Έτσι η ανάπτυξη της μελλοντικής ηγεσίας στηρίζεται όχι μόνο στη γνώση και την ιστορία, αλλά και σε ένα όνειρο. Μια εκπαίδευση της μελλοντικής ηγεσίας θα πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στο «τι ξέρουμε και έχουμε», αλλά και στο «τι φιλοδοξούμε να γίνουμε».

Τα πρόσωπα που εμπλέκονται στον προγραμματισμό διαδοχής θα πρέπει να αποτελούνται από τη σημερινή ηγεσία και από τα στελέχη του HR. Τρεις κρίσιμες διαστάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε μια τέτοια περίπτωση:

- Δεξιότητες και γνώσεις
- Ο ρόλος, η αντίληψη και ο βαθμός αποδοχής από τους κορυφαίους
- Αυτό-αποτελεσματικότητα

3.3.14 Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας (Rotation)

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι μια χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Μέσω αυτής δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης δεξιοτήτων σε μια ποικιλία θέσεων εργασίας. Στην εκ περιτροπής εργασία, οι εργαζόμενοι θα κάνουν rotation το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, αλλά μπορεί επίσης να πάρουν και μια προαγωγή. Η περιστροφή εργασίας πρέπει να προγραμματιστεί προσεκτικά και να εκτελούνται προσεκτικά βήματα με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας πρέπει να ξεκινά με συγκεκριμένο στόχο. Ο στόχος αυτός καθορίζει τη μέθοδο του rotation. Στόχοι για παράδειγμα μπορεί να είναι η δημιουργία εργαζόμενων μετεκπαιδευμένων να εκτελούν κάθε εργασία μέσα στην επιχείρηση, ή η ανάπτυξη μεμονωμένων εργαζομένων, για ενδεχόμενη προώθηση ή για να αποφευχθεί η πλήξη. Η αποτελεσματική εκ περιτροπής εργασία καθορίζει το στόχο. Επίσης, τα βήματα του rotation θα πρέπει να είναι μετρήσιμα και να μπορούν να αξιολογηθούν.

Η βελτιστοποίηση ενός σχεδίου κατάρτισης βοηθά τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες που έμαθαν σε κάθε σημείο του rotation. Το σχέδιο περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε μια σειρά από θέσεις σε μια πορεία που άλλοι εργαζόμενοι που ακολούθησαν οδήγησαν σε ένα πλήρως εκπαιδευμένο υπάλληλο.

Η διδασκαλία των εργαζομένων σε νέες δεξιότητες εργασίας είναι χρονοβόρα και σπαταλά πολύτιμη ενέργεια. Πρόσθετη αποζημίωση παρέχεται συχνά στους εργαζόμενους που μαθαίνουν νέες ή πιο δύσκολες εργασίες σε εκ περιτροπής εργασία. Επίσης αρκετές φορές οι εργαζόμενοι που είναι εκπαιδευμένοι να εργάζονται σε περισσότερες θέσεις εργασίας αμείβονται περισσότερο λόγω της αυξημένης ευελιξίας που προκύπτει.

Η γραπτή τεκμηρίωση ενισχύει την μάθηση των εργαζομένων. Είναι χρήσιμη καθώς μειώνει την καμπύλη εκμάθησης των εργαζομένων κατά την εκ περιτροπής εργασία. Το rotation παρέχει μια πορεία σταδιοδρομίας για τους εργαζόμενους όταν προσφορές δεν είναι διαθέσιμα. Περιστροφή εργασίας παρέχει πλεονεκτήματα για έναν εργαζόμενο. Σε μια εκ περιτροπής εργασία, ο εργαζόμενος αυξάνει τις γνώσεις με την εκμάθηση διαφορετικών θέσεων εργασίας που απαιτούν νέες δεξιότητες και παρέχουν διαφορετικές αρμοδιότητες.

Ο εργαζόμενος ξεπερνά τη μονοτονία και τη δυσαρέσκεια, με νέες ευθύνες και καθήκοντα. Δίνεται μια νέα πρόκληση, για τον εργαζόμενο να αυξήσει τις γνώσεις και τα επιτεύγματα του ή ενδεχομένως, να επηρεάσει πτυχές της οργάνωσης.

Δίνεται η δυνατότητα εξοικείωσης με διαφορετικές πτυχές της οργάνωσης και του παραγόμενου έργου στην εταιρεία. Υπάρχει αύξηση της ορατότητας από την επαφή με μια νέα ομάδα από συναδέλφους και διευθυντές. Η ορατότητα για έναν καλό υπάλληλο φέρνει πιθανές ευκαιρίες.

Το rotation θεωρείται επιθυμητό και από τους υπαλλήλους λόγω του αντίκτυπου για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να αναπτυχθούν στην εργασία τους και να ακολουθήσουν μια επιθυμητή πορεία της σταδιοδρομίας.

3.3.15 Βελτίωση της Ποιότητας (Quality Improvement)

Η Βελτίωση Ποιότητας (Quality Improvement) χρησιμοποιεί ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ασφάλειας και των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών και συστημάτων, καθώς και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

Η βασική ιδέα στηρίζεται στο γεγονός ότι ένα αμετάβλητο σύστημα αναμένεται να συνεχίσει να παράγει τα ίδια αποτελέσματα. Για να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση του συστήματος, πρέπει κανείς να επέλθουν αλλαγές στο σύστημα με τρόπους που επιτρέπουν να παραχθεί βελτιωμένο αποτέλεσμα, με τεκμηριωμένες παρεμβάσεις για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η προσέγγιση αναγνωρίζει επίσης περιττά σημεία ή λάθη στις διαδικασίες και στη συνέχεια προβαίνει σε αλλαγές ώστε να προβεί σε εξορθολογισμό με βασικό γνώμονα:

- Εστίαση στον πελάτη
- Η συμμετοχή των ομάδων στις αλλαγές να κάνει τη διαδικασία καλύτερη
- Οι αλλαγές να αποφέρουν πραγματική βελτίωση στη διαδικασία και τα συστήματα

Το Quality Improvement επικεντρώνεται πάνω σε τρεις κύριες συνιστώσες. Αυτές συνίστανται στα εξής:

- Επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη
- Προσανατολισμός στην υλοποίησης της διαδικασίας
- Κατάλληλη μεταφορά των δεδομένων με βάση τον πελάτη και αυτόν που πρόκειται να τον εξυπηρετήσει. Οι πελάτες μας μπορούν να διαχωριστούν σε:
 - ✓ Εξωτερικούς
 - ✓ Εσωτερικούς

Τα παραπάνω είναι οι κυριότεροι παράγοντες προκειμένου να υπάρχουν ευχαριστημένοι πελάτες. Από την άλλη πλευρά βασικός στόχος της βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί η συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους προκειμένου η εργασία να διεκπεραιώνεται αποτελεσματικά και να επηρεάζει το σύνολο του εργατικού δυναμικού με το βέλτιστο τρόπο.

Το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων ποιότητας μπορούν να αναχθούν σε ένα πρόβλημα διαχείρισης διαδικασιών. Ως αποτέλεσμα, οι καλά καθορισμένες διαδικασίες μειώνουν τις παραλλαγές και μπορούν να οδηγήσουν σε γρηγορότερη βελτίωση της κατάστασης της επιχείρησης. Προκειμένου να γίνουν πραγματικότητα όλα αυτά, χρειάζεται εμπειρία πάνω στον τομέα των διαδικασιών, ώστε να γίνονται κατανοητές οι διαφορές που υπάρχουν σε μια διαδικασία, να παρακολουθούνται οι διαδικασίες με την πάροδο του χρόνου, και να γίνονται ορατά τα αποτελέσματα μιας μεταβολής σε μία διεργασία. Προκειμένου όλα αυτά να γίνουν δυνατά, η ομάδα εργασίας πρέπει να δραστηριοποιηθεί και να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά με πακέτα εργασίας.

3.3.16 Οργανωτική Κουλτούρα (Organization Culture)

Κατά τον πιο ολοκληρωμένο ορισμό της, η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής

προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά κι επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά.

Τα τέσσερα βασικά είδη κουλτούρας οργανισμών όπως τα περιέγραψε ο Handy (1985) είναι τα παρακάτω:

➤ **Δίας**

Είναι η κουλτούρα που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό. Παραπέμπει σε συγκεντρωτικό, αυταρχικό κλίμα. Το αφεντικό ξέρει τι πρέπει να γίνει, ενώ οι εργαζόμενοι δείχνουν αφοσίωση και ανήκουν στην ομάδα ή την εγκαταλείπουν. Όσοι δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες και υπευθυνότητα. Πλεονεκτήματα θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει καθώς και η εμπιστοσύνη και η υπακοή που υποστηρίζουν αποφάσεις τολμηρές και γρήγορες. Μειονεκτήματα είναι η ελάχιστη λογική και η συνολική εξάρτηση από ένα άτομο.

Σε έναν τέτοιο οργανισμό, ένα αφεντικό διοικεί με διαταγές. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που διοικούνται με αυτόν τον τρόπο, συνήθως ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Αυτό το είδος αφεντικού αποφασίζει για λογαριασμό των στελεχών του, τα ελέγχει πλήρως και κρατάει τις γνώσεις τους για το πώς λειτουργεί η επιχείρηση. Όπου το εργασιακό καθήκον δεν είναι απλό, είναι αδύνατον ένα μόνο άτομο να λάβει υπόψη του όλα τα σχετικά ζητήματα. Όμως υπάρχουν φορές, όπως για παράδειγμα, όταν ένα έργο καθυστερήσει και απαιτείται εσπευσμένα η λήψη μέτρων, που είναι δυνατόν να προκύψουν βραχυχρόνια οφέλη από αυτήν την κουλτούρα.

➤ **Απόλλων**

Είναι η κουλτούρα του ιεραρχικού οργανισμού, όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο (τυποποιημένος, βασισμένος σε

κανόνες). Το βάρος δίνεται σε διαδικασίες και κανονισμούς και η γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση εξασφαλίζει τυποποίηση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα «Απόλλων» υπάρχει υψηλό επίπεδο δόμησης που βασίζεται στην ιδέα ότι η ανάλυση της εργασίας σε μικρότερα μέρη προσφέρει εξειδίκευση. Πολλοί οργανισμοί έχουν αυτό το είδος κουλτούρας, όπως οι κρατικές υπηρεσίες και οι μεγάλες εταιρείες (π.χ. πολυεθνικές επιχειρήσεις). Τα μειονεκτήματα της κουλτούρας «Απόλλων» είναι η γραφειοκρατία που χαρακτηρίζεται ως ένα είδος συμπεριφοράς που εμποδίζει την πρόοδο και η έλλειψη δημιουργικότητας.

➤ Αθηνά

Είναι η κουλτούρα των ειδικών και των επαγγελματιών, όπου το έργο και το καθήκον προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία με έναν κοινό σκοπό αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό και οι δομές είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο δικτυωτές.

Οργανισμοί, όπως μικρές επιχειρήσεις συμβούλων και μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, έχουν αυτό το είδος κουλτούρας. Πλεονεκτήματα είναι η δημιουργικότητα, η δυναμική, ο επαγγελματισμός καθώς και το κίνητρο για την επίτευξη των στόχων και του έργου. Μειονεκτήματα είναι το υψηλό κόστος διατήρησης αυτής της κουλτούρας, όπου χρειάζεται σταθερή ροή νέων καθηκόντων και πολύ ικανά άτομα.

➤ Διόνυσος

Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από την υπαρξιακή ανάγκη των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Ο οργανισμός μοιράζεται πόρους, αλλά τα άτομα δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Ως πλεονεκτήματα θεωρούνται η ελάχιστη δομή που υπάρχει και ότι επιτρέπει στον καθένα να αυτοπροσδιορίζεται. Μειονεκτήματα αυτής

της κουλτούρας είναι ότι βασίζεται στις ατομικές ευθύνες και κινδύνους και απαιτεί υψηλό βαθμό προσωπικής ανάπτυξης και υπευθυνότητας.

Η κουλτούρα «Διόνυσος» αντιπροσωπεύεται από την κουλτούρα που ισχύει στα πανεπιστήμια της Βρετανίας. Τα στελέχη αντιμετωπίζονται ως ομάδες με πολύ χαλαρούς δεσμούς και συνδέονται με τον πυρήνα του οργανισμού λόγω της ανάγκης για τις υπηρεσίες που παρέχουν, όπως η διοίκηση, η συντήρηση των κτηριακών εγκαταστάσεων, η παροχή τεχνολογίας και κυρίως η χρηματοδότηση για τις μεμονωμένες δραστηριότητες και τα συλλογικά έργα. Παρόμοια κουλτούρα έχει και το ιατρικό επάγγελμα (ειδικά τα νοσοκομεία), όπου όλοι μοιράζονται τις κεντρικές εγκαταστάσεις.

3.3.17 Ανάλυση Εργασίας (Job Analysis)

Η Ανάλυση Εργασίας είναι μια συστηματική έρευνα, μελέτη και καταγραφή αρμοδιοτήτων, καθηκόντων, δεξιοτήτων, σχέσεων με το εργασιακό περιβάλλον καθώς και απαιτούμενων ικανοτήτων μιας συγκεκριμένης εργασίας. Απαιτείται ο προσδιορισμός της σχετικής σπουδαιότητας των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και δεξιοτήτων μιας εργασίας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες προσδιορίζουν τα απαιτούμενα προσόντα ενός εργαζομένου προκειμένου να εκτελέσει μια εργασία παραγωγικά.

Η διαδικασία της ανάλυσης της εργασίας περιλαμβάνει έρευνα σε βάθος. Η διαδικασία βοηθά στην ανακάλυψη των απαιτήσεων ενός συγκεκριμένου τμήματος και ενός μελλοντικού εργαζομένου. Επίσης βοηθά στον καθορισμό στοιχείων για μια συγκεκριμένη εργασία συμπεριλαμβανομένου του τίτλου της θέσης εργασίας, την περίληψη εργασίας, τα εργασιακά καθήκοντα, τις συνθήκες εργασίας και τους πιθανούς κινδύνους.

Η διαδικασία επεκτείνεται στην εξεύρεση των ανθρώπων με τα προσόντα που θα εκτελέσουν την εργασία. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη θέσπιση επιπέδων εκπαίδευσης, εμπειρίας, κατάρτισης, φυσικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων επικοινωνίας

κλπ. Οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν ανάλογα με τον τύπο, το επίπεδο, και το είδος της εργασίας.

Οι λεπτομέρειες που συλλέγονται από της ανάλυση εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στον έλεγχο της συγκεκριμένης διαδικασίας. Ο προσδιορισμός της επιτυχίας της εξαρτάται από την αμερόληπτες και εμπειριστατωμένες κρίσεις κατά την ανάλυση εργασίας. Ο κύριος σκοπός της διεξαγωγής της διαδικασίας είναι η δημιουργία μιας τέλειας εφαρμογής μεταξύ της εργασίας και του εργαζομένου.

Η Ανάλυση Εργασίας βοηθά τα στελέχη του HR να αποφασίζουν για την αποζημίωση και επιπλέον τα προνόμια και τα κίνητρα για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, ενώ συμβάλλει αποτελεσματικά στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και των επιδόσεων και τον καθορισμό των στρατηγικών και πολιτικών για την εκπλήρωση στόχων.

Βέβαια στην πραγματικότητα η συλλογή και η καταγραφή πληροφοριών για μια συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνει πολλές δυσκολίες. Εάν η πληροφορίες των εργασιών δεν είναι ακριβείς, ένας εργαζόμενος δεν θα είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Σε μια τέτοια πιθανότητα, ο χρόνος και η ενέργεια που δαπανάται είναι μια τεράστια σπατάλη ανθρώπινων πόρων.

Μια ενδελεχή και αμερόληπτη μελέτη εργασίας είναι αναγκαία τόσο για τους διευθυντές όσο και τους υπαλλήλους. Οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν ποιον να προσλάβουν και γιατί. Από την άλλη πλευρά, οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί υπάλληλοι παίρνει να γνωρίζουν πώς πρέπει να εκτελέσουν το έργο και ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι κύριοι στόχοι της διαδικασίας ανάλυσης εργασίας είναι να χρησιμοποιήσει αυτή τη συγκεκριμένη πληροφορία για να δημιουργηθεί μια σύνδεση μεταξύ της εργασίας και των εργαζομένων, για να αξιολογηθεί η απόδοση του υπαλλήλου, για τον προσδιορισμό της αξίας ενός συγκεκριμένου έργου και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Για παράδειγμα κατά την ανάλυση εργασίας ενός εκτελεστικού διευθυντή πωλήσεων, λαμβάνονται υπόψη:

- Αξία εργαζομένου
- Κατά πόσο το άτομο είναι σε θέση να προσφέρει
- Ιδανικότητα για αυτή την εργασία
- Ανάλυση θέσης εργασίας, τμήμα ή υπηρεσία
- Καθήκοντα εργασίας
- Εργασίες ρουτίνας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, εκπαιδευτικά
- Σωματικές δεξιότητες, IS δραστηριότητες, υποβολή εκθέσεων
- Ικανότητα προσαρμογής σε δεδομένο περιβάλλον
- Ηγετικές ικανότητες,
- Ικανότητα ανάπτυξης
- Ικανότητα κλεισίματος πωλήσεων
- Χειρισμός πελατών, προϊσταμένων, υφισταμένων
- Παρουσίαση ενός ατόμου
- Άδειες
- Πιστοποιήσεις

Όπως γίνεται κατανοητό η ανάλυση εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή, την αξιολόγηση, το σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων, την αξιολόγηση απόδοσης, την εκτίμηση της αξίας και την αύξηση του προσωπικού, καθώς και την παραγωγικότητα. Αναλυτικά η συνεισφορά της συνιστάτε στα εξής:

- **Πρόσληψη και Επιλογή:** Η Ανάλυση Εργασίας βοηθά στον καθορισμό των ανθρώπων που οφείλουν να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία. Επισημαίνει τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προσόντα, την εμπειρία, τις φυσικές, συναισθηματικές και προσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται για να διεκπεραιώσουν μια εργασία με τον επιθυμητό τρόπο.
- **Ανάλυση Απόδοσης:** Η Ανάλυση Εργασίας βοηθά στον έλεγχο στόχων και λήψης αποφάσεων σχετικά με τα πρότυπα επιδόσεων και τα κριτήρια αξιολόγησης. Σε

αυτή τη βάση, η συνολική απόδοση ενός υπαλλήλου υπολογίζεται και εκτιμάται αναλόγως.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Η Ανάλυση Εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο καθορίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης που πρέπει να λάβουν οι εργαζόμενοι. Βοηθά επίσης στο περιεχόμενο κατάρτισης, σε αποφάσεις σχετικά με τα εργαλεία και τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί και τις μεθόδους εκπαίδευσης.
- **Διαχείριση Αποζημιώσεων:** Η Ανάλυση Εργασίας διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην απόφαση των αμοιβών, των προνομίων, καθώς και των επιπλέον κινήτρων των εργαζομένων. Εκτός των υπολοίπων βέβαια, το πακέτο αμοιβής εξαρτάται από τη θέση, την ιδιότητα, τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας.
- **Σχεδιασμός και επανασχεδιασμός της εργασίας:** Ο κύριος σκοπός της Ανάλυσης Εργασίας είναι η βελτίωση της ανθρώπινης προσπάθειας προς την πορεία για την καλύτερη δυνατή απόδοση. Με τον καιρό η αξιολόγηση εμπλουτίζεται με περικοπές και προσθήκες επιπλέον ευθυνών σε μια συγκεκριμένη εργασία. Αυτό γίνεται για να ενισχύσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

3.4 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται στενά με την υιοθέτηση των εργαλείων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) (Human Resources Management – HRM) (Compeer et al., 2005). Σε γενικές γραμμές, οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν τις τυπικές πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων από ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (De Kok et al., 2003). Παρόλα αυτά φαίνεται πιθανό ότι, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν σημασία και στις μικρές επιχειρήσεις οι οποίες επίσης μπορούν να επωφεληθούν από αυτές όπως και οι μεγάλες αλλά τα προνόμια που προκύπτουν από τη χρήση αυτών των πρακτικών διαφέρουν στις μικρές και στις μεγάλες επιχειρήσεις (De Kok and Den Hartog, 2006).

Αρκετές μελέτες μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων δείχνουν ότι η ΔΑΠ είναι πράγματι χρήσιμη για αυτές. Για παράδειγμα ο De Kok (2002) εξετάζει την επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγή στον κλάδο των Ολλανδικών μεταποιητικών επιχειρήσεων που απασχολούν από 40 έως 5.000 εργαζομένους. Αυτή η μελέτη εξετάζει την επίδραση που μπορεί να έχει η εκπαίδευση στην παραγωγή και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Στο μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε η εκπαίδευση μετρίεται ανάλογα με τον αριθμό των ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο. Η επίδραση της εκπαίδευσης εποπτεύεται από το ποσό της στήριξης εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (χρόνος που δαπανάται για τη δημιουργία και τη διαχείριση του προγράμματος κατάρτισης) και από το μέγεθος της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής επιβεβαίωσαν την ύπαρξη εξάρτησης από την υποστήριξη της εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο άλλα όχι από το μέγεθος της επιχείρησης. Όμως όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης διαπιστώθηκε μια έμμεση εξάρτηση, δηλαδή ότι οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να παρέχουν λιγότερη υποστήριξη εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο σε σχέση με τις μεγαλύτερες, γεγονός που μειώνει την επίδραση της εκπαίδευσης στην αξία της παραγωγής και στην προστιθέμενη αξία. Τέλος είναι πιθανό ακόμα και αν η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση για τις μικρές επιχειρήσεις αυτή να μην μπορεί να αντισταθμίσει το κόστος της εκπαίδευσης (De Kok, 2002).

Ο Cardon (2003) και η Williamson (2000) επισημαίνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιθανό να έχουν περισσότερα προβλήματα σε πρόσληψη υπαλλήλων, επειδή δεν έχουν τους απαιτούμενους πόρους. Η Williamson καταλήγει επίσης στο συμπέρασμα ότι η εξαρτημένη εργασία θα είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις μικρές επιχειρήσεις στην επιδίωξη της ανάπτυξης. Σε μια μελέτη που διεξήχθη σε 120 Γερμανικές επιχειρήσεις με 1 έως 50 εργαζομένους, διαπιστώθηκε ένα σημαντικά θετικό αντίκτυπο που έχει η ανάπτυξη και η χρησιμοποίηση των μεθόδων της ΔΑΠ στην πρόσληψη εργαζομένων (Rauch et al., 2005). Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα για τις μικρές επιχειρήσεις.

Άλλες μελέτες δείχνουν ότι η ΔΑΠ στις μικρές επιχειρήσεις έχει αντίκτυπο στην απόδοση τους, συχνά όμως οι μελέτες αυτές απλά ελέγχουν το μέγεθος παρά εστιάζουν σε αυτό (De Kok and Den Hartog, 2006). Για παράδειγμα, ο Hayton (2003) μελετώντας 25 τεχνικές ΔΑΠ βρίσκει θετική επίδραση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρηματικές επιδόσεις σε ένα δείγμα από 99 αμερικανικές επιχειρήσεις με 100 έως 500 εργαζομένους. Σε αυτή τη μελέτη η παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) αποκάλυψε δύο παράγοντες, έναν που αφορά «παραδοσιακές πρακτικές ΔΑΠ» (π.χ. τυπικές περιγραφές των θέσεων εργασίας και ένα δομημένο σύστημα μισθοδοσίας) και έναν που αφορά «διακριτές πρακτικές ΔΑΠ» (πρακτικές που προάγουν την διακριτή συμπεριφορά των εργαζομένων) (Hayton, 2003). Επιπλέον, βρέθηκε ότι οι «διακριτές πρακτικές ΔΑΠ» έχουν μια σημαντικά θετική επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση ενώ οι «παραδοσιακές πρακτικές ΔΑΠ» δεν αποφέρουν τέτοια αποτελέσματα (η επιχειρησιακή απόδοση αντανakλά τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση είναι σε θέση να αποδεχτεί το ρίσκο είτε να είναι καινοτόμα είτε ανταγωνιστικά επιθετική) (Hayton, 2003).

Μερικά άρθρα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ΔΑΠ και του οργανωτικού κύκλου ζωής, εξετάζουν επίσης τον ρόλο της ΔΑΠ στις μικρές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα ο Leung (2003) επικεντρώνεται στις στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού για τις θέσεις του πυρήνα της διοίκησης (management) κατά τη φάση της εκκίνησης και της ανάπτυξης των νέων επιχειρήσεων (κυρίως των μικρών). Οι Baird and Meshoulam (1988) προτείνουν ότι τα συστήματα ΔΑΠ εξαρτώνται από την φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι πρακτικές ΔΑΠ κατά τη φάση της εκκίνησης είναι χαλαρές και ανεπίσημες και πιθανότατα εκτελούνται από τον ιδιοκτήτη ή τον ιδρυτή της εταιρίας. Σε αυτή τη φάση του ξεκινήματος οι πρακτικές ΔΑΠ περιορίζονται στο στενό πλαίσιο των προσλήψεων και των απολύσεων. Στη συνέχεια κατά τη φάση της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι πρακτικές ΔΑΠ γίνονται πιο επίσημες και αφορούν κυρίως την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και τη σχεδίαση της πολιτικής ανταποδοτικών οφελών προς αυτούς (Baird and Meshoulam, 1998). Τέλος, στη φάση που η επιχείρηση είναι ώριμη δίνεται περισσότερη προσοχή στην αξιολόγηση των επιδόσεων και των εργασιακών σχέσεων και στον ευρύτερο

ρόλο που μπορεί να παίζει η ΔΑΠ (Baird and Meshoulam, 1998). Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και ο Ciavarella (2003) ο οποίος προτείνει ένα πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΑΠ σε ένα οργανισμό και τονίζει ότι πρέπει να συνδυάζεται με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση.

Οι Rutherford et al. (2003) αναγνωρίζουν κάποια προβλήματα που οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να αντιμετωπίσουν όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ιδίως όσον αφορά την πρόσληψη, τη διατήρηση και την ανάπτυξη (εκπαίδευση) του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή τη μελέτη εξετάζονται τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές και σχετίζονται με τον κύκλο ζωής και βρίσκεται ότι πράγματι αυτή η εξάρτηση υπάρχει. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που δεν εμφανίζουν ανάπτυξη έχουν συχνά προβλήματα με την πρόσληψη υπαλλήλων, ενώ οι εταιρείες που εμφανίζουν υψηλή ανάπτυξη έχουν συχνά προβλήματα με την εκπαίδευση. Αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν ότι το να δοθεί προσοχή στην ΔΑΠ με την ευρεία έννοια μπορεί πραγματικά να ωφελήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Rutherford et al. 2003) .

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η διαδικασία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μεταξύ μιας μεγάλης επιχείρησης και μιας μικρομεσαίας είναι διαφορετική. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η ΔΑΠ είναι αδύνατον να παίρνει τις ίδιες διαστάσεις και να έχει τις ίδιες μορφές σε σχέση μια μεγάλη επιχείρηση όπου απασχολεί εκατοντάδες υπαλλήλους. Το μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δημιουργεί μια μοναδική κατάσταση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η ΔΑΠ συνιστάται κυρίως στην επάνδρωση και η επιλογή του προσωπικού και ποιο συγκεκριμένα στα εξής:

- τη σημασία των ατόμων:
- τις πηγές άντλησης υπαλλήλων
- την επιλογή των καθοδηγητικών γραμμών
- την αξιολόγηση των υποψηφίων
- την εκπαίδευση και ανάπτυξη
- τη διαμόρφωση των σχέσεων εργοδότη – εργαζομένου.

4. Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

4.1 Εισαγωγή

Αρκετές από τις σύγχρονες έρευνες δίνουν έμφαση όχι σε μεμονωμένες πρακτικές εργασίας, αλλά στα συστήματα πρακτικών εργασίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Ichniowski (1990) ερευνά την επίδραση του συστήματος πρακτικών προσωπικού στην απόδοση της επιχείρησης. Η μελέτη αυτή βασίζεται στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, κατά την οποία οι πολιτικές προσωπικού μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης, καθώς συμβάλλουν στην απόκτηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Έμφαση επίσης δίδεται στις σχέσεις μεταξύ των πολιτικών προσωπικού. Επίσης, ο Ichniowski (1990) αναφέρει τις θεωρίες υποκίνησης και αφοσίωσης, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η αμοιβή από μόνη της δεν αποτελεί αποτελεσματικό παράγοντα για την υποκίνηση, εφόσον δεν ικανοποιεί ανθρώπινες ανάγκες. Οι θεωρίες αυτές προτείνουν ότι μια ομάδα από πολιτικές προσωπικού, οι οποίες περιλαμβάνουν ευρύ και ευέλικτο σχεδιασμό της εργασίας, μηχανισμούς επικοινωνίας και δομές αμοιβής με βάση την αξία και εκπαίδευση των εργαζομένων, βελτιώνει την απόδοση μέσω της επίδρασης τους στην αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων.

Η ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τις ομάδες των πολιτικών προσωπικού που αυτές χρησιμοποιούν, αναφέρονται ως σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η έμφαση στο σύστημα βασίζεται στο γεγονός ότι οι πολιτικές προσωπικού αλληλοεξαρτώνται, ιδέα που έχει τη βάση της στις θεωρίες του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, της υποκίνησης και της αφοσίωσης και στις αναλύσεις που αφορούν τα σωματεία. Ο Ichniowski (1990) καταλήγει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και απόδοσης της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα προτείνουν ότι η ομάδα πρακτικών που εμπλουτίζει το σχεδιασμό εργασίας σχετίζεται με υψηλότερη απόδοση, σε σύγκριση με άλλες πρακτικές.

4.2 Ορισμός

Δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός για τα Συστήματα εργασίας υψηλής Απόδοσης (HPWS), και αυτό οφείλεται στις πολύ μεγάλες διαφορές των θεωρητικών, πρακτικών και εμπειρικών προσεγγίσεων που έχουν υιοθετηθεί (Boxall and Macky, 2009). Παρά το γεγονός αυτό, τα HPWS μπορούν γενικά να περιγραφούν ως μια σειρά από καινοτόμες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εργασιακών δομών και διαδικασιών, οι οποίες, όταν χρησιμοποιούνται σε ορισμένους συνδυασμούς, ενισχύονται και παράγουν συνέργειες (Huselid, 1995). Τα συστήματα αυτά είναι χτισμένα γύρω από τους ακόλουθους τομείς της πολιτικής του πυρήνα του HR (Cook, 2001):

- σοφιστική επιλογή και εκπαίδευση
- συμπεριφορά με βάση την αξιολόγηση και τα κριτήρια προόδου
- συστήματα πληρωμής
- ασφάλεια της εργασίας
- πρωτοβουλίες συμμετοχής

Τα τελευταία χρόνια, σε αρκετά από αυτά τα ολοκληρωμένα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν επισημανθεί πρακτικές συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης ή συστημάτων εργασίας υψηλής συμμετοχής. Ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο από διακριτές αλλά αλληλένδετες πρακτικές HRM. Κατ' αυτό τον τρόπο η υψηλή απόδοση των συστημάτων εργασίας (HPWS) συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση της επιχείρησης.

4.3 Βασικά Χαρακτηριστικά των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

Οι σύγχρονες μελέτες επικεντρώνονται όχι τόσο σε μεμονωμένες πρακτικές εργασίες υψηλής απόδοσης, αλλά σε συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Ο Tomer (2001) υποστηρίζει ότι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος

πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης είναι οι παρακάτω διαστάσεις – κλειδιά που αναφέρει ο Pfeffer (1998):

- Εξασφάλιση εργασίας
- Αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων σαν βασική αρχή της οργανωτικής δομής
- Εκτεταμένη εκπαίδευση
- Περιορισμός διακρίσεων και εμποδίων μεταξύ των θέσεων
- Εκτεταμένη διάχυση πληροφοριών σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα στην επιχείρηση

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) χρησιμοποιούν μια ριζικά διαφορετική προσέγγιση στη διαχείριση της παραγωγής από την παραδοσιακή ιεραρχική προσέγγιση που σχετίζεται με τη μαζική παραγωγή και την διαχείριση των αποθεμάτων. Στην καρδιά αυτής της αναδυόμενης προσέγγισης στηρίζεται η διαφορετική σχέση εργοδότη - εργαζομένου. Κορυφαίοι μελετητές της οργανωτικής συμπεριφοράς και ειδικοί των ανθρώπινων πόρων, πιστεύουν ότι τα HPWS έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν σταθερά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις εταιρείες που τα υιοθετούν (Fey et al. 2009).

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, είναι συστήματα οργάνωσης που χρησιμοποιούν μια ξεχωριστή διαχειριστική προσέγγιση που επιτρέπει την υψηλή επίδοση μέσω των ανθρώπων. Έχουν τονιστεί τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι πρακτικές διαχείρισης που περιγράφουν τα HPWS. Η κύρια ιδέα των HPWS είναι να δημιουργηθεί μια οργάνωση με βάση τη συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και τη δέσμευση και ενδυνάμωση αυτών όπου δεν υπάρχει έλεγχος από τη διοίκηση.

Το σύνολο των διευθυντικών πρακτικών σίγουρα διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Μια μικρή επιχειρηματική μονάδα που ελέγχει τη τύχη τους και περιλαμβάνει όλους στην επιχείρηση είναι η καλύτερη εικόνα για την προσέγγιση των συστημάτων υψηλής απόδοσης. Σε αυτές τις οργανώσεις η εμπλοκή των εργαζομένων στην επιτυχία της οργάνωσης, δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους

να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνοι και να γνωρίζουν καλύτερα και σε μεγαλύτερη έκταση τον οργανισμό και την επιχειρησιακή στρατηγική. Έχουν τη δύναμη τις πληροφορίες τις γνώσεις και τις ανταμοιβές να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και τη σύνδεση αυτής με τις ανάγκες των εργαζομένων (Fey et al. 2009).

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούνται από πρακτικές ΔΑΠ οι οποίες είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους: πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συμπληρωτικών πρακτικών αντιγράφονται πολύ πιο δύσκολα από έναν πιθανό αντίπαλο, από ότι οι μεμονωμένες πρακτικές (Barney, 1991). Υποστηρίζεται, ότι το σύστημα των πρακτικών αυτών είναι το κατάλληλο επίπεδο έρευνας επειδή αντανακλά με περισσότερη ακρίβεια τα πολύπλοκα μονοπάτια μέσα από τα οποία οι πολιτικές ΔΑΠ επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής (Becker & Huselid, 1998).

Οι Becker & Huselid (1998) αναφέρουν ότι, σε αυτό το πλαίσιο, η ευθυγράμμιση αποκτά πολύ σημαντική έννοια: τόσο η εσωτερική (δηλαδή μεταξύ των πολιτικών ΔΑΠ), όσο και η εξωτερική (δηλαδή με άλλες πολιτικές και στόχους), έτσι ώστε όλο το σύστημα να είναι κατάλληλο για την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και να συμβάλλει στην επίτευξη στόχων. Μέσα σε ένα κατάλληλα ευθυγραμμισμένο σύστημα, το επίκεντρο της ευθυγράμμισης προκαλεί τις πιθανότητες για συμπληρωματικές πρακτικές ή συνέργειες (Becker & Huselid, 1998). Οι συμπληρωματικότητες αυτές μπορεί να είναι θετικές, όπου το σύνολο είναι μεγαλύτερο από τα αποτελούμενα μέρη του, ή και αρνητικές, όπου κάποια από τα στοιχεία του συστήματος αλληλοσυγκρούονται (εσωτερικά ή εξωτερικά) και δεν δημιουργούν αξία, αλλά αντίθετα καταστρέφουν.

Η ιδέα των συνεργιών μεταξύ ομάδων από πρακτικές ΔΑΠ βασίζεται στις θεωρητικές μελέτες των Kandel and Lazear (1992) και των Milgrom and Roberts (1995). Οι Kandel and Lazear (1992) υποστηρίζουν ότι η εισαγωγή ενός συστήματος διανομής κερδών για τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση μπορεί να έχει καθόλου ή μικρή επίδραση στην παραγωγικότητα αν αυτό δε συνδέεται με άλλες πρακτικές, οι

οποίες ασχολούνται με το πρόβλημα της επανάπαυσης των εργαζομένων λόγω των προσπαθειών των συναδέλφων (free rider), που σχετίζεται με προγράμματα διανομής κερδών που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Οι Milgrom & Roberts (1995) ισχυρίζονται ότι η επίδραση ενός συστήματος πρακτικών ΔΑΠ θα είναι μεγαλύτερη από το σύνολο των μερών του λόγω των αποτελεσμάτων των συνεργιών.

Στην παρούσα εργασία, θα αναπτυχθούν οι υποθέσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και την ικανότητα και τα κίνητρα των εργαζομένων για την ανάπτυξη των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου επικεντρώνεται στη διακύμανση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και στις επιπτώσεις αυτών στην απόδοση τους. Σύγχρονες έρευνες υποστηρίζουν, πως υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών.

Πράγματι, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανότητα συνδέεται θετικά με την απόδοση (Gottfredson, 1986, και Hunter, 1986). Εφαρμογές στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν επικεντρωθεί άμεσα στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων στις επιχειρήσεις (Flamholtz and Lacey, 1981 και McKelvey, 1983). Υποστηρίζεται ότι, τα υψηλότερα επίπεδα σε ανθρώπινο κεφαλαίο οδηγούν σε μεγαλύτερες δυνατότητες για ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών, για την ολοκλήρωση των εργασιών καθώς και την ικανότητα να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές που οδηγούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι οι μοχλοί μέσω των οποίων το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να αναπτυχθεί και να αυξηθεί η ικανότητα των εργαζομένων να αποδίδουν στις επιχειρηματικές προκλήσεις (Guest, 2002).

Οι ικανότητες των εργαζομένων σχετίζονται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης. Ο Pinder (1998), περιγράφει το κίνητρο εργασίας ως το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που σχετίζονται με την εργασία και τη συμπεριφορά στην εργασία. Μέσω του παραπάνω κινήτρου, καθορίζεται η μορφή, η κατεύθυνση, η ένταση και η διάρκεια των δυνάμεων αυτών. Αυτός ο ορισμός

αναγνωρίζει την επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως είναι τα επιχειρησιακά κίνητρα ή οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μελετώντας τις σχέσεις μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης της επιχείρησης όταν οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά δραστήριοι, αποδεικνύεται ότι ο παραπάνω συνδυασμός μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη απόδοση, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρότερα.

Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι θετικά συσχετιζόμενα με την απόδοση της επιχείρησης. Ένας πολύ ικανός υπάλληλος ο οποίος δεν έχει κίνητρα, είναι απίθανο να έχει υψηλή απόδοση. Την ίδια στιγμή, ένας υπάλληλος ο οποίος έχει πολύ καλά κίνητρα, αλλά στερείται εργασιακών ικανοτήτων δεν είναι επίσης πιθανό να αποδίδει τα μέγιστα. Έτσι, το προσωπικό πρέπει να είναι εξειδικευμένο και να έχει τα κατάλληλα κίνητρα για να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος, τα κίνητρα και η εξειδίκευση αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν την απόδοσή της ομάδας. Η ιδέα ότι τα κίνητρα και η ικανότητα των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της ανθρώπινης απόδοσης δεν αποτελεί κάτι το καινούργιο.

Στην πραγματικότητα, μερικά από τα πρώτα μοντέλα της ανθρώπινης απόδοσης (Heider, 1958) έχουν προτείνει ότι υπάρχει μια διαδραστική σχέση μεταξύ της ικανότητας και του κινήτρου στην ανθρώπινη απόδοση. Οι περισσότερες μελέτες υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των επιδόσεων των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, υπάρχουν μελέτες που αφορούν τη γνωστική ψυχολογία και την προσέγγιση στη μάθηση, οι οποίες διακρίνουν τους παράγοντες μεταξύ του τι «μπορεί να κάνει» και το τι «θα κάνει» ο εργαζόμενος κατά την ώρα εργασίας.

Ο Campbell (1976) σημείωσε ότι σε πολλές κλαδικές μελέτες η διοίκηση και η ψυχολογία αναγνωρίζουν ότι η απόδοση σχετίζεται με την αλληλεπίδραση μεταξύ του κινήτρου και της προσωπικής ικανότητας. Πράγματι, μια έκφραση που εμφανίζεται συχνά σε βιομηχανικές έρευνες, είναι ότι επιπτώσεις των κινήτρων στην απόδοση εξαρτώνται από το επίπεδο της ικανότητας και τη σχέση της με το κίνητρο που δέχεται ο εργάτης. Έχουν γίνει προσπάθειες ανάλυσης της επίδρασης στη

διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και πρακτικών σχετικά με τις ανθρώπινες επιδόσεις.

Σε μελέτη τους οι Fey et al. (2009) ασχολήθηκαν με τις διαφορές ανά εργαζόμενο σε επίπεδο ικανοτήτων, παρακίνησης των εργαζομένων, καθώς και απόδοσης των πολυεθνικών εταιρειών σε σχέση με τα συστήματα που εφαρμόζουν οι διοικήσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μελέτη συμβάλλει στη μελέτη του ‘μαύρου κουτιού’ μεταξύ των πρακτικών που εφαρμόζει η HRM και της απόδοσης της επιχείρησης (Fey et al 2009).

Προηγούμενοι μελετητές, προσπάθησαν να ερευνήσουν τη παραπάνω σχέση επικεντρώνοντας την έρευνα τους στην άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της εταιρείας. Η έρευνα των Fey et al. (2009), έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανότητα των εργαζομένων καθώς και τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση, αποδεικνύοντας ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές της, είναι ‘κρίκοι’ μέσω των οποίων η ικανότητα των εργαζομένων και τα επιχειρησιακά κίνητρα μπορεί να αυξηθούν και έτσι με τη σειρά τους να αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Αυτή η σαφής απόδειξη ότι υπάρχουν σημαντικές μεταβλητές, που μεσολαβούν και επηρεάζουν τις επιδόσεις της εταιρείας αποτελεί μια σημαντική συμβολή στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Υποστηρίζεται ότι ούτε το κίνητρο ούτε η ικανότητα και μόνο είναι αρκετά για να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση. Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει μια στενή αλληλεπίδραση μεταξύ της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης της επιχείρησης καθώς και των κινήτρων που παρακινούν τους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια, όταν μια επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσουν συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι είναι εκπαιδευμένοι και τους παρέχει κίνητρα, οι συνθήκες αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε μια θετική επίδραση στις επιχειρησιακές επιδόσεις. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν και την ικανότητα και το κίνητρο για να επιτευχθεί η

μέγιστη απόδοση. Ένας υπάλληλος που δεν παρακινείται αλλά έχει μεγάλες ικανότητες δεν συμβάλλει στην επιχείρηση.

Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα σημαντική και διευκολύνει την παρακίνηση των εργαζομένων σε χώρες της βόρειας Ευρώπης όπου είναι γνωστές για τη στάση ισότητας μεταξύ των εργαζομένων ενώ η επικοινωνία δεν αποτελεί τόσο σημαντικό παράγοντα στις Ασιατικές χώρες, όπου χρησιμοποιείται η αυταρχική ηγεσία. Η σημασία της επικοινωνίας στις ΗΠΑ θεωρείται μέσης σημασίας. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί το πιο σημαντικό από τα ζητήματα της ΔΑΠ, σε χώρες όπως η Ρωσία, όπου η μετάβαση σε μια νέα αγορά οικονομίας έχει συμβάλει στη δημιουργία νέας κατανομής των θέσεων εργασίας. Τα ειδικά αυτά αποτελέσματα ως προς το ποιες HRM πρακτικές λειτουργούν αποδοτικότερα σε μια δεδομένη χώρα μπορεί να θεωρηθούν πολύ χρήσιμα για τις επιχειρήσεις κατά το σχεδιασμό των συστημάτων αυτών. Σημαντικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι οι διαφορές μεταξύ των χωρών επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκάστοτε επιχείρηση, έτσι οι διαφορετικές πρακτικές αλληλεπιδρούσαν με διαφορετικό τρόπο στην κάθε χώρα υποδοχής. Δημιουργείται λοιπόν η ανάγκη για μια ανάλυση των πολλαπλών υποσυστημάτων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και όχι την ομαδοποίηση όλων των πρακτικών ΔΑΠ σε ένα σύνολο (Fey et al. 2009).

Πολλοί μελετητές (Pfeffer, 1994) έχουν υποστηρίξει ότι υπάρχει ένα κοινό σύνολο των βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενώ άλλοι (Becker and Huselid, 1999 και Youndt, et al., 1996) θεωρούν ότι, ανάλογα με το πλαίσιο δράσης, τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρουν από τις επιχειρηματικές πρακτικές. Η σχέση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της απόδοσης της επιχείρησης, συνδέεται στενά με τη στρατηγική της κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Η επιλογή των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην απόδοση της επιχείρησης. Σε μια εποχή όπου οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνονται όλο και πιο έντονες, το ανθρώπινο κεφάλαιο όταν συνδυάζεται με τις κατάλληλες πρακτικές

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό ότι οι άνθρωποι και η διαχείριση των ανθρώπων που αποτελούν βασικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσπαθούν να κατανοήσουν πώς το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να γίνεται για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα στον τομέα αυτό επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στον αντίκτυπο των δεσμών των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την απόδοση της επιχείρησης.

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) αποτελούν ένα σύνολο αλληλένδετων πρακτικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της παραγωγικότητας ώστε οι εργαζόμενοι να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς δεν υπάρχει ενιαία αποδεκτός ορισμός των HPWS, έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικά παραδείγματα και ορισμοί για να περιγράψουν αυτές τις πρακτικές υψηλής απόδοσης και καινοτόμων πρακτικών HR. Συνήθων το HPWS χρησιμοποιείται ως ένας γενικός όρος.

Παρά την έλλειψη ακριβούς ορισμού, οι μελετητές του HR συναινούν πως τα HPWS περιλαμβάνουν αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, συστήματα κινήτρων και αποζημιώσεων, κατάρτισης και ανάπτυξης, συμμετοχής των εργαζομένων καθώς και ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Ο κοινός παρονομαστής αυτών των πρακτικών είναι το γεγονός ότι οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλή απόδοση με τη χρήση αυτών των καινοτόμων πρακτικών, με τη χρήση ικανοτήτων των εργαζομένων. Άλλο ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αφορά τη σύνδεση με την απόδοση.

Υπάρχουν πολλές τάσεις γύρω από τη σύνδεση συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με την οργανωτική απόδοση, ενώ σημαντικές μελέτες διαπίστωσαν άμεση θετική σχέση μεταξύ συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με την απόδοση της επιχείρησης. Άλλες μελέτες υποστηρίζουν πρακτικές επιπτώσεις στην απόδοση της

επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα της εργασίας, η αξία των μετόχων και η αγοραία αξία ανά εργαζόμενο.

Οι επιχειρήσεις με τα υψηλότερα επίπεδα προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο έχουν εκτεταμένη χρήση HR πρακτικών. Άλλες μελέτες από διάφορους συγγραφείς, τόσο της μεταποιητικής βιομηχανίας και του τομέα των υπηρεσιών, ανέφεραν παρόμοια θετικά αποτελέσματα. Αντίστοιχα μια άλλη τάση καταγράφει τις προσπάθειες για την κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ασκούν επιρροή.

Πολλοί μελετητές, όπως οι Becker and Gerhart (1996) και οι Dyer and Reeves (1995), έχουν ταχθεί υπέρ της έρευνας προκειμένου να εξεταστεί ο «μηχανισμός σύνδεσης» και η «μεσολάβηση των βασικών μεταβλητών» στη σχέση μεταξύ HRM και οργανωτικής απόδοσης. Οι μεσολαβητές περιλαμβάνουν κυρίως κίνητρα, κοινωνικό κλίμα, εμπιστοσύνη και αφοσίωση. Η μελέτη του γιατί και πώς το HPWS έχει συνδεθεί με την απόδοση εταιρείας βασίζεται σε θεωρίες στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Οι πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τόσο υλικά όσο και άυλα στοιχεία ενεργητικού, όπως για παράδειγμα τις μηχανές, τις δεξιότητες διαχείρισης, τις οργανωτικές διαδικασίες, τις πληροφορίες και τις γνώσεις. Ο «πόρος» μπορεί να χωριστεί σε πόρους και δυνατότητες. Οι πόροι είναι εμπορεύσιμα και μη-ειδικά στοιχεία για την εταιρεία, ενώ οι δυνατότητες είναι συγκεκριμένα στοιχεία και λειτουργούν σε συνεργασία με τους πόρους. Οι δυνατότητες ορίζονται ως ένα είδος πόρων, σκοπός των οποίων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας άλλων πόρων που κατέχονται από την εταιρεία.

Από την άλλη τα φυσικά κεφάλαια περιλαμβάνουν το τυχόν εργοστάσιο και τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κατάρτιση και την εμπειρία ενώ τα οργανωτικά κεφάλαια περιλαμβάνουν τη δομή, το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τα συστήματα. Αυτές οι τελευταίες δύο ομάδες πόρων αποτελούν τους μαλακούς πόρους και ορίζονται με την έννοια των «δυνατοτήτων». Οι πόροι αυτοί είναι

πολύτιμοι, μη εμπορεύσιμοι και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Η έμφαση σε αυτούς τους πόρους ευνοεί την ανάπτυξη της στρατηγικής, και προσελκύει ενδιαφέρον από εξωτερικούς παράγοντες για την εταιρεία.

Οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων που θα μπορούσαν εύκολα να αντιγραφούν από άλλους ανταγωνιστές δεν μπορούν να παράγουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα το ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και τα κίνητρα έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντίθεση, ένα σύστημα HR το οποίο είναι διαφορετικό από την ατομική πρακτική του HR με τα χαρακτηριστικά του θα μπορούσε να είναι μοναδικό και θα ήταν δύσκολο να μιμηθεί από τους αντιπάλους.

Αναφορικά με τα HPWS, άλλα ευρήματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς με υψηλές επενδύσεις σε HPWS αναφέρουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, τη συναισθηματική δέσμευση και υψηλότερη πίεση εργασίας σε αντίθεση με τους οργανισμούς με ένα μέσο ή χαμηλό επίπεδο επενδύσεων σε HPWS.

Κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια, μια σειρά από έρευνες έχουν προκύψει σχετικά με τους τρόπους τους οποίους χρησιμοποιεί το (HR) προκειμένου να επιφέρει θετικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Εξέχουσα θέση σε αυτή την βιβλιογραφία κατέχουν τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS), τα οποία ισχυρίζονται ότι επιτυγχάνουν ευεργετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση. Ωστόσο, ο τομέας μαστίζεται από ασάφειες και έλλειψη τεκμηρίωσης. Η κύρια κριτική που ασκείται στην HPWS αφορά την έλλειψη θεωρητικής ανάπτυξης και την ανάγκη για μια καλύτερη διάρθρωση.

Η βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των υπαλλήλων και της επίτευξης μεγαλύτερης προσπάθειας. Ωστόσο, η βιβλιογραφική έρευνα που ενσωματώνει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων είναι εκπληκτικά περιορισμένη. Από τις 104 μελέτες που εξετάστηκαν από τους Boselie et al. (2005), μόνο 11 χρησιμοποιούν ερευνητικά στοιχεία των εργαζομένων. Ακόμα,

λίγες μελέτες έχουν ελέγξει τη σχέση μεταξύ HPWS και των αποτελεσμάτων απόδοσης των εργαζομένων (Boon et al., 2011).

Ο Guest (2011) σημειώνει ότι, ενώ υπάρχουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη, απαιτείται περισσότερη έρευνα προκειμένου να εξεταστούν βασικές διαδικασίες και μηχανισμοί που εμπλέκονται στην HPWS.

4.4 Η Έρευνα για τα Αποτελέσματα των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στους Εργαζομένους

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η βιβλιογραφία που καλύπτει τις σχέσεις μεταξύ HRM και της απόδοσης απέτυχε να παρέχει συνεπή και αποφασιστικά ευρήματα. Η διοίκηση είναι συχνά προκατειλημμένη χωρίς επαρκή προσοχή σε εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις της πολιτικής HR (Legge, 2005). Είναι σημαντικό, οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναγνωριστούν ως κάτι περισσότερο από αφηρημένα «αντικείμενα», ώστε να μπορούν να δοθούν ορισμένες απαντήσεις για ένα δεδομένο σύνολο υποθέσεων. Συνήθως οι εργαζόμενοι είναι οι ίδιοι ενεργοί παράγοντες και διαμορφώνουν τον κόσμο γύρω τους (Dundon and Ryan, 2010).

Είναι, επομένως, αναγκαίο να διερευνηθούν αλληλεξαρτήσεις και οι ρόλοι των εργαζομένων στη μεσολάβηση και τη διαμόρφωση της ατζέντας HPWS. Η έρευνα έχει δείξει, για παράδειγμα, ότι η οργανωτική βελτίωση μπορεί να οφείλεται στην εντατικοποίηση (Ramsey et al., 2000) και όχι στη μεγαλύτερη προσπάθεια (Appelbaum et al., 2000), ή στη μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία ή τη βελτίωση της εμπιστοσύνης στον τομέα της διαχείρισης (Innocenti et al., 2011).

Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των συστάδων του HPWS και των κερδών των εργαζομένων (Guest, 1999). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι τα HPWS έχουν θετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας (Kalmi and Kauhanen, 2008), θετικές ψυχολογικές επιπτώσεις (Tietze and Nadin, 2011), υψηλότερες αμοιβές (Handel and Levine, 2006) και αυξημένη αυτονομία (Harley et al., 2007). Ομοίως, μια έρευνα έχει

επίσης δείξει ότι η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται στενά με τα HPWS, η οποία είναι η πιο επιθυμητή μορφή δέσμευσης, δεδομένου ότι βασίζεται σε συναισθηματική σύνδεση των υπαλλήλων από ενέργειες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η αποζημίωση (Buchko, 1992).

Παρόλα αυτά, τα θετικά αποτελέσματα των HPWS για τους εργαζόμενους δεν μπορεί να είναι αμοιβαία επωφελή. Ο Godard (2004) κατέληξε στο συμπέρασμα πως τα θετικά αποτελέσματα είναι στην καλύτερη περίπτωση αβέβαια. Συγγραφείς όπως οι Ramsey et al. (2000) και Godard (2004) αντιμετώπισαν την αισιόδοξη αμοιβαία επωφελή ρητορική κάποιων συγγραφέων με τον υπαινιγμό ότι τα οφέλη από τις επιδόσεις των HPWS προέκυπταν μέσω της αύξησης του ελέγχου και της εντατικοποίησης της εργασίας και όχι από αυξημένη διακριτική προσπάθεια ή ικανοποίηση από την εργασία. Υπάρχουν ενδείξεις ότι ένα win – loss αποτέλεσμα μπορεί να συμβεί εάν ενισχυθεί το HPWS, και μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων των επιπλέον ωρών εργασίας, του άγχους και των αντιλήψεων της εργασιακής ανασφάλειας (Godard, 2004).

Όπως ο φόρτος εργασίας έχει αυξηθεί, το ίδιο συμβαίνει με την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων, και έτσι οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να διατηρούν υπερβολικά γρήγορους ρυθμούς εργασίας, με αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης εργασίας και υψηλότερα επίπεδα στρες (Parker and Slaughter, 1988). Ο Guest (2007) αναγνωρίζει ότι υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι τα HPWS αυξάνουν τις απαιτήσεις της εργασίας, η οποία μπορεί να σχετίζεται με ελαφρώς υψηλότερη πίεση εργασίας και εργασιακού άγχους. Πάντως δεν υπάρχει σαφής υποστήριξη για το επιχείρημα ότι τα HPWS οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους (Ramsey et al., 2000).

Είναι σημαντικό να εφιστάται η προσοχή στη διάκριση που μπορεί να γίνει μεταξύ πραγματικών πρακτικών και αντιληπτών πρακτικών. «Πραγματικές» πρακτικές είναι εκείνες που θεσπίζονται στη διαδικασία της υλοποίησης, ενώ «αντιληπτές» πρακτικές είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων. Αυτές οι αντιλήψεις

επηρεάζουν τους υπάλληλους σε επίπεδο αποτελεσμάτων με τον τρόπο που ο εργαζόμενος σκέφτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται. Ως αποτέλεσμα αυτής της διάκρισης, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη η ποιότητα της εφαρμογής του HPWS συστήματος ως συνόλου.

Βασικό ρόλο στην ανάπτυξη των HPWS παίζει η οργανωτική δικαιοσύνη. Οι ερευνητές συνήθως διακρίνουν τέσσερις τύπους της δικαιοσύνης: η αντιληπτή δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων, η δικαιοσύνη της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιος παίρνει τι αποτέλεσμα, η διαπροσωπική αντιμετώπιση που λαμβάνει χώρα κατά την εφαρμογή της διαδικασίας (διαδραστική δικαιοσύνη) και η αντιληπτή επάρκεια και η επικαιροποίηση των πληροφοριών (ενημερωτική δικαιοσύνη) (Colquitt et al, 2001). Η αντιληπτή δικαιοσύνη αναφέρεται στη δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων που λαμβάνονται ως αποτέλεσμα της απόφασης απόδοσης μισθών ή γενικότερων χορηγήσεων σε σχέση με κάποιο αναφερόμενο πρότυπο (Greenberg, 1990). Αντιληπτή ανισότητα σε αυτό τον τομέα έχει ισχυρές επιπτώσεις στο οργανωτικό πλαίσιο.

Εκτός από την αντιληπτή δικαιοσύνη, η δικαιοσύνη της διαδικασίας αναφέρεται στην αντίληψη της δικαιοσύνης αναφορικά με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Thibaut and Walker, 1975). Οι άνθρωποι αξιολογούν την αμεροληψία των διαδικασιών από το επίπεδο της συνέπειας, την ακρίβεια, και το βαθμό στον οποίο θα επιτραπεί να ακουστεί η φωνή τους (Leventhal, 1980). Στοιχεία που συνεισφέρουν είναι σαφώς η διαχείριση της σταδιοδρομίας (Crawshaw, 2006), η αμοιβή (McFarlin and Sweeney, 1992), και οι ευκαιρίες προκειμένου να ακουστεί η φωνή των εργαζομένων (Deery, 2002). Η δικαιοσύνη της διαδικασίας έχει αποδειχθεί επίσης να σχετίζεται με άλλα ζητήματα του HR όπως η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση των εργαζομένων, ο κύκλος εργασιών του προσωπικού, και η προσπάθεια στην εργασία και την πίεση εργασίας (McFarlin and Sweeney, 1992). Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται πως η δικαιοσύνη της διαδικασίας σχετίζεται αρνητικά με την αύξηση του κύκλου εργασιών, γεγονός που συνεπάγεται μια πιθανή σχέση με τις συμπεριφορές που στηρίζουν τις HPWS.

Το τελευταίο στοιχείο της οργανωτικής δικαιοσύνης αφορά την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων και την αντιμετώπισή τους από τους ιθύνοντες. Κατά τη διάρκεια αυτής της αλληλεπίδρασης τονίζονται οι αλληλεπιδράσεις, και οι εργαζόμενοι ζητούν συχνά στηρίγματα μέσω των ανωτέρων. Με βάση την αλληλεπίδραση στα πλαίσια της HPWS μπορεί να κριθεί η επιλογή, η αξιολόγηση της απόδοσης, η μεταβολή των αμοιβών και ο χειρισμός των παραπόνων. Δυσμενείς αξιολογήσεις έχουν περισσότερες πιθανότητες να εκλαμβάνονται ως δίκαιες, εφόσον δίνονται εξηγήσεις για αυτές.

Μερικοί ερευνητές προσπαθούν να διαχωρίσουν τη διαδικαστική και τη διανεμητική δικαιοσύνη αντί να την αντιμετωπίζουν ως μια ιδέα δικαιοσύνης (Martocchio and Judge, 1995). Αντίστοιχα ορισμένοι ερευνητές αντιμετωπίζουν την αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη ως τρίτο μέτρο δικαιοσύνης, ενώ άλλοι τη θεωρούν ως ένα υποσύνολο της διαδικαστικής δικαιοσύνης (Colquitt, 2001).

Ένα δεύτερο θέμα αποτελεί η εξέταση του πλαισίου στο οποίο δικαιοσύνη πρόκειται να κριθεί. Οι Gilliland and Paddock (2005) υποστήριξαν πως οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη σχετίζονται με την κατάσταση της εργασίας. Είναι προφανές ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι εκτίθενται συνήθως σε μια σειρά από πρακτικές HR ταυτόχρονα (Takeuchi et al., 2009), και τα αποτελέσματα θα πρέπει να λειτουργούν σε επίπεδο συστήματος (Ichniowski et al., 1997). Ως αποτέλεσμα, οι ερωτηθέντες σε αυτή τη μελέτη ρωτήθηκαν για τις αντιλήψεις της δικαιοσύνης σε κάθε πρακτική HPWS που του συστήματος HPWS.

Σε όλες τις έρευνες χρησιμοποιούνται μια σειρά από μεταβλητές ελέγχου: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οργανωτική θητεία. Οι μεταβλητές αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων ιδιαίτερα στις ερωτήσεις περί δικαιοσύνης.

Όταν το οργανωτικό επίπεδο των HPWS και η διανεμητική δικαιοσύνη ταυτόχρονα δοκιμάζονται σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, η επίδραση του οργανωτικού επιπέδου μειώνεται ως αποτέλεσμα της διανεμητικής δικαιοσύνης. Στις αναλύσεις παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι HPWS είναι ένας

ισχυρός προγνωστικός παράγοντας της αυξημένης πίεσης εργασίας, ενώ οι επενδύσεις σε HPWS βρέθηκε επίσης να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα HPWS είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της διανεμητικής δικαιοσύνης, της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της αλληλεπιδραστικής δικαιοσύνης.

Σε άλλες έρευνες, υψηλές επενδύσεις σε HPWS βρέθηκε να σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, τη συναισθηματική δέσμευση και την πίεση στην εργασία.

Τα αποτελέσματα δείχνουν σημαντικές αρνητικές ή εμπειρίες εντατικοποίησης της εργασίας μέσω των HPWS. Επίσης υποδηλώνουν την ύπαρξη μηχανισμών διαχείρισης μεμονωμένων εργαζομένων σε επίπεδο αντιλήψεων και δικαιοσύνης. Αυτά είναι σημαντικοί παράγοντες για την εξήγηση της αλυσίδας μεταξύ της πολιτικής και της πραγματικότητας, γεγονός που έχει παραμεληθεί.

Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλή διάχυση των HPWS στην επιχείρηση αναφέρουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους, μεγαλύτερη αντίληψη της πίεσης εργασίας και εντατικοποίηση της εργασίας. Με λίγα λόγια, η λεγόμενη υψηλή απόδοση δεν είναι απαραίτητα πάντα θετική για τους εργαζόμενους που δουλεύουν βάσει αυτών των συστημάτων εργασίας.

Τα ευρήματα αυτά, σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με τους επικριτές των HPWS υποστηρίζουν ότι η μεγαλύτερη διάχυση των HPWS μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές εμπειρίες των εργαζομένων. Θεωρητικά, φαίνεται απαραίτητη η εύρεση του εργαζομένου στο κέντρο κάθε ανάλυσης σχετικής με τις επιπτώσεις ενός μοντέλου HPWS.

Είναι σημαντικό, δεδομένου ότι ορισμένες πρακτικές HR μπορεί να παράγουν αρνητικές εμπειρίες εργαζομένων, να υπάρχει η ιδέα ενός μοντέλου HPWS το οποίο να μπορεί να έχει πνευματική χροιά απαλλαγμένο από το άγχος της εργασίας, τις πολλές ώρες και την κοινωνική πίεση.

Μια σχετική πρακτική επίπτωση μπορεί να είναι το γεγονός ότι οι πολιτικές HPWS μπορούν να αυξήσουν την πολυπλοκότητα του συστήματος και την υπερφόρτωση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένα σύστημα όπου η αξιολόγηση των επιδόσεων, προστίθεται στην ομαδική εργασία, και όλα αυτά μαζί με νέες προσδοκίες ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν περισσότερο στην λήψη αποφάσεων, μπορεί να οδηγήσει σε συστηματική αποτυχία παρά σε βελτίωση της απόδοσης.

Τα ευρήματα υποδεικνύουν την ανάγκη ύπαρξης μοντέλων για να εξηγηθεί η οργανωτική δικαιοσύνη της ανάμιξης των υπαλλήλων στα HPWS. Σε αυτόν τον τομέα τα στοιχεία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι διακρίνουν μεταξύ των αμοιβών και των άλλων πρακτικών HR, δύο αντιλήψεις, τη διανεμητική και τη διαδικαστική δικαιοσύνη. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική κατά την εξέταση της επίδρασης των αντιλήψεων της δικαιοσύνης για τα HPWS.

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι πρακτικές HPWS είναι δίκαιες, και ο διευθυντής τους, τους αντιμετωπίζει με αξιοπρέπεια και σεβασμό, εκφράζουν ικανοποίηση από την εργασία τους και συναισθηματική δέσμευση από αυτήν. Μια συνέπεια αυτού είναι ότι οι εργοδότες πρέπει να συνειδητοποιήσουν πως οι εργαζόμενοι δεν είναι παθητικοί αποδέκτες ενός συστήματος που έχει σχεδιαστεί για να προκαλέσει αντιδράσεις και συμπεριφορές κατά βούληση.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε εργασίες εντός του ωραρίου εργασίας τους και τα καθήκοντα εργασίας οδηγούν σε μια επαναληπτική, σύνθετη και ολοκληρωμένη κοινωνική και ψυχολογική δυναμική στο χώρο εργασίας (Tietze and Nadin, 2011). Οι αντιλήψεις της δήθεν ορθότητας των διαδικασιών σε έναν οργανισμό έχουν επιπτώσεις στη μείωση των επιπέδων στρες και την εμπιστοσύνης στη διοίκηση (Ambrose and Schminke, 2003).

4.5 Τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης θεωρείται ότι αυξάνουν την απόδοση. Η αποτελεσματικότητά τους αυτή έχει επιβεβαιωθεί αλλά η πλειονότητα των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί αφορούν μεγάλες επιχειρήσεις. Παρότι υπάρχει διαθέσιμη έρευνα για τις μεγάλες επιχειρήσεις τόσο η επιλογή των συγκεκριμένων πρακτικών που πρέπει να περιλαμβάνονται στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης όσο και η λειτουργικότητα των επιλεγμένων πρακτικών συνθέτουν ένα πρότυπο σύστημα το οποίο ποικίλει.

Οι ερευνητές των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης τείνουν να στηρίζουν πρακτικές στον τομέα της ανάπτυξης των εργαζομένων, της αυτονομίας και της συμμετοχής, καθώς επίσης την υιοθέτηση ενός συστήματος ανταμοιβών και παροχής κινήτρων που να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους ότι η σκληρή δουλειά ανταμείβεται, τόσο από την άποψη της οικονομικής αποζημίωσης αλλά και των ευκαιριών καριέρας.

Η αυστηρή επιλογή που λειτουργεί σχεδιασμένα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη διακριτική ευχέρεια και την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους σε συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μέρος των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (Verburg and Den Hartog, 2006).

Για παράδειγμα, ο Batt (2002) αναφέρει ότι τα εν λόγω συστήματα περιλαμβάνουν γενικά σχετικά υψηλές απαιτήσεις δεξιοτήτων, η εργασία σχεδιάστηκε έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τη διακριτική ευχέρεια και την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους σε συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους, και αυτά ενισχύονται από ένα σύστημα ανταμοιβών που θα ενισχύει τα κίνητρα και τη δέσμευση. Παρομοίως, οι Delaney and Huselid (1996) αναφέρουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ενδυνάμωση, τον επανασχεδιασμό της ομάδας εργασίας συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων που βασίζονται, την εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς και την ανταμοιβή της απόδοσης

των εργαζομένων ως πρακτικές που είναι πιθανό από κοινού να οδηγήσουν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.

Ο Way (2002) στη μελέτη του για τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης στις μικρές επιχειρήσεις των ΗΠΑ επικεντρώθηκε στις πρακτικές ΔΑΠ που αφορούν το προσωπικό δηλαδή, πληρωμή βάση της απόδοσης, επίπεδο μισθού, εκ περιτροπής απασχόληση, κατάρτιση, συμμετοχή και αυτο-κατευθυνόμενες ομάδες εργασίας, πρακτικές που σε συνδυασμό μεταξύ τους θα είναι σε θέση να ενισχύσουν την ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων, να αναπτύξουν, να διατηρήσουν, και να παρακινήσουν ένα εργατικό δυναμικό που έχει ανώτερη απόδοση. Όπως υπέθεσε, διαπίστωσε ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούνται από τα στοιχεία αυτά και τα συσχέτισε με μείωση αποδοχών του εργατικού δυναμικού και την υψηλότερη παραγωγικότητα. Ωστόσο, δεν διαπιστώθηκε σημαντική σχέση με την παραγωγικότητα της εργασίας (που μετράται ως ο λόγος μεταξύ των πωλήσεων και του κόστους εργασίας) (Way, 2002).

Με βάση τα παραπάνω, είναι αναμενόμενο ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να αυξήσουν την απόδοση της επιχείρησης. Εκτός από την απόδοση, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι σχετιζόμενα με την παραγωγικότητα, και θα μπορούσαν επίσης να επηρεάσουν την καινοτομία των μικρών επιχειρήσεων.

Η βιβλιογραφία για την καινοτομία αναφέρει την ύπαρξη πολλών επιρροών από το επίπεδο οργάνωσης που είναι πιθανόν να παίζει ένα ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας εντός των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, οι Anderson et al. (2004) αναφέρουν στοιχεία όπως είναι η δομή, η στρατηγική, το μέγεθος, οι πόροι, η εταιρική κουλτούρα και η ηγεσία. Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό οργανωτικό επίπεδο που επηρεάζει την καινοτομία. Για την ενίσχυση της καινοτομίας και των πρακτικών ΔΑΠ πρέπει να διασφαλιστεί ότι η δημιουργικότητα μπορεί να οδηγήσει και στη δημιουργία νέας γνώσης αλλά και δεξιοτήτων για της επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις επίσης χρειάζεται να διατηρούν ένα περιβάλλον που να υποστηρίζει την εφαρμογή αυτών των νέων ιδεών στο χώρο

εργασίας. Για παράδειγμα, οι Shipton et al. (2004) προτείνουν ότι η καινοτομία θα προωθηθεί και θα τελεσφορήσει όταν οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζονται για να διαχειριστούν τη δημιουργία, τη μεταφορά και την εφαρμογή της γνώσης.

Οι περισσότερες από τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι πιθανό να τονώσουν την καινοτομία. Για παράδειγμα, η έρευνα για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα δείχνει ότι η γνώση κάθε τομέα είναι μια σημαντική πτυχή της δημιουργικότητας (Amabile et al., 1996). Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι γνώσεις αυτές υπάρχουν. Αυτό γίνεται μέσα από αυστηρή επιλογή των νέων υπαλλήλων, με έμφαση στο εύρος και το βάθος της εμπειρίας τους (Mumford, 2000), καθώς και μέσω της κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση για να ανανεώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους (Shipton et al., 2004).

Ο σχεδιασμός της εργασίας έχει επίσης τη δυνατότητα να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ο Mumford (2000) τονίζει την ανάγκη να καθοριστούν οι εργασίες όσον αφορά την βασική τους αποστολή και να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εκμεταλλευτούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες και τις δημιουργικές δραστηριότητες παραγωγής, σε σχέση με τις στενά καθορισμένες εργασίες με βάση τις διοικητικές απαιτήσεις ή τους οικονομικούς στόχους.

Οι πρακτικές ΔΑΠ όπως η ανάμειξη και συμμετοχή τονίζονται στη βιβλιογραφία που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ως τρόποι για την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων για την οργάνωση και τους στόχους της επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας). Έχοντας μεγαλύτερη επιρροή και αυτονομία μπορούμε να οδηγηθούμε σε ευρύτερη αποδοχή των προβλημάτων και μια πιο ευέλικτη και δυναμική οπτική της απόδοσης των εργαζομένων. Παρομοίως, ο Mumford (2000) αναφέρει τη σημασία της ύπαρξης επαρκούς αυτονομίας και επιρροής των εργαζομένων για την τόνωση της δημιουργικότητας, επιτρέποντας την δόμηση δραστηριοτήτων εργασίας, και την κατανομή του χρόνου στα βασικά

καθήκοντά. Έρευνες υποστηρίζουν τη σημασία της αυτονομίας και της συμμετοχής για καινοτομική συμπεριφορά (Amabile et al., 1996).

Επίσης οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν της δεξιότητες ή τις γνώσεις για την αύξηση της αμοιβής των εργαζομένων έξω από την άμεση εργασία τους, η οποία μπορεί να προάγει τη δημιουργικότητα (Guthrie, 2001). Ο Mumford (2000) προτείνει, επίσης, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρέχουν κίνητρα για τη συνεχή ανάπτυξη της γνώσης και της εμπειρίας για την τόνωση της δημιουργικότητας. Ο ίδιος προτείνει περαιτέρω προσαρμογή των στόχων των επιδόσεων για τα δημιουργικά στοιχεία της εργασίας και την παροχή ενός μίγματος επιβραβεύσεων που βασίζονται στην πρόοδο προς τους στόχους (και όχι αποκλειστικά και μόνο με βάση τα αποτελέσματα). Από την άλλη πλευρά, εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, να μειώσουν την εσωτερική παρακίνηση για την εκτέλεση δημιουργικών εργασιών που θεωρούνται ζωτικής σημασίας για τη δημιουργική απόδοση (Amabile et al., 1996).

Ακόμα, οι έρευνες για την καινοτομία δείχνουν ότι οι νέες ιδέες και η γνώση πρέπει να κοινοποιούνται (μεταφέρονται) μέσω της οργάνωσης, έτσι ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν (Damanpour, 1991). Έτσι, η μεταφορά των γνώσεων αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την εφαρμογή της καινοτομίας (Shipton et al., 2004). Η μεταφορά και στη συνέχεια η εφαρμογή της γνώσης προϋποθέτουν την ανάπτυξη κοινής κατανόησης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων εργασίας. Οι Shipton et al. (2004) προτείνουν πως η συχνότητα των επαφών και η αμοιβαία αλληλεξάρτηση των εργαζομένων που εργάζονται μαζί σε ομάδες, είναι ένας τρόπος για να προωθηθεί ο αποτελεσματικός συντονισμός και η διάδοση της γνώσης.

Τέλος, με βάση τις παραπάνω μελέτες γίνεται κατανοητό ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να αυξήσουν τόσο την παραγωγικότητα των μικρών επιχειρήσεων όσο και την καινοτομία.

5. Η Θεωρία της Έρευνας Αγοράς

Η έρευνα αγοράς (market research) αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών μέσω των κατάλληλων ομάδων πληθυσμού με στόχο να βοηθηθεί ένας οργανισμός στη λήψη αποφάσεων (στρατηγικών και τακτικών) με το μικρότερο δυνατό ρίσκο και κατ' επέκταση να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες ως προς τις δυνατότητες που το περιβάλλον παρουσιάζει (Ερευνητική Μονάδα URENIO, 2005). Επομένως, η έρευνα αγοράς είναι ο συνδετικός κρίκος πληροφόρησης με το περιβάλλον του οργανισμού και παρέχει ακριβείς και χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων (Σταθακόπουλος, 1997).

5.1 Βασικές έννοιες

Στη συνέχεια δίνονται οι ορισμοί κάποιων βασικών εννοιών για την έρευνα αγοράς:

- **Μεταβλητή:** Με τον όρο μεταβλητή ονομάζουμε το κάθε τι το οποίο μεταβάλλεται, ποικίλει ή παραλλάσσει. Και αυτό μπορεί να είναι ένα χαρακτηριστικό, μια ιδιότητα, μια ικανότητα ή ένας παράγοντας που μας ενδιαφέρει στο πλαίσιο της έρευνας που διεξάγουμε (Δαφέρμος, 2005).
- **Πληθυσμός:** Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους του δυνητικούς ερωτώμενους οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα (Σταθακόπουλος, 1997).
- **Δείγμα:** Μια στενότερη ομάδα ατόμων που ενδιαφέρει την έρευνά μας (Δαφέρμος, 2005).
- **Μέθοδος Δειγματοληψίας:** Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελεί το δείγμα (Σταθακόπουλος, 1997).
- **Εγκυρότητα:** Είναι η έκταση στην οποία μετρά μια έρευνα αγοράς το μέγεθος που πρέπει να μετρήσει (Sandhusen, 2001).
- **Αξιοπιστία:** Μια μέτρηση χαρακτηρίζεται ως αξιόπιστη αν παράγει τα ίδια αποτελέσματα, μέσα από διαδικασίες επαναλαμβανόμενων μετρήσεων, με την

χρήση ίδιων οργάνων, με τα ίδια πειραματικά υποκείμενα και κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Δαφέρμος, 2005).

- **Συστηματικό σφάλμα:** Είναι το σφάλμα το οποίο επηρεάζει και μεταβάλλει τις μετρήσεις κάθε ατόμου του δείγματος με σταθερό και ομοιόμορφο τρόπο σε κάθε νέα μέτρηση (Δαφέρμος, 2005).
- **Τυχαίο σφάλμα:** Είναι το σφάλμα το οποίο αποδίδεται σε αστάθμητους και γενικά απρόβλεπτους παράγοντες. Δεν είναι γνωστή από πριν η ένταση και η έκταση του. Άλλοτε λαμβάνουν υψηλές και άλλοτε χαμηλές τιμές, ανάλογα με την κατάσταση και τις ιδιαίτερες συνθήκες (Δαφέρμος, 2005).

5.2 Δεδομένα και Πληροφορίες

Σε κάθε έρευνα αγοράς τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τα πρωτογενή και τα δευτερογενή (Ερευνητική Μονάδα URENIO, 2005):

- Τα πρωτογενή δεδομένα αποτελούνται από πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν συλλεχτεί από την συγκεκριμένη μελέτη που διεξάγεται. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι: προσωπικές συνεντεύξεις, τηλεφωνικές συνεντεύξεις και ταχυδρομικές συνεντεύξεις.
- Τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούνται από πληροφορίες, οι οποίες είναι ήδη διαθέσιμες καθώς έχουν συλλεχτεί πρωταρχικά για κάποιο άλλο σκοπό. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι συλλογής δευτερογενών δεδομένων είναι: εσωτερικές πηγές και εξωτερικές πηγές.

5.3 Κλίμακες Μέτρησης

Οι βασικές κλίμακες μέτρησης οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών των ατόμων ενός δείγματος είναι οι ακόλουθες (Δαφέρμος, 2005):

- **Ονοματικές ή Κατηγορικές Κλίμακες (Nominal Scales):** Οι κλίμακες στις οποίες η κατάταξη των υποκειμένων γίνεται σε καλά προσδιοριζόμενες, σαφώς διακεκρίσιμες μεταξύ τους, ισοδύναμες και οπωσδήποτε αμοιβαία αποκλειόμενες κατηγορίες. Δηλαδή, μια παρατηρησιακή μονάδα, δεν είναι δυνατόν να ανήκει σε περισσότερες από μια κατηγορίες, αλλά μόνο σε μία, η οποία διακρίνεται από τις υπόλοιπες με σαφή τρόπο.
- **Τακτικές Κλίμακες (Ordinal Scales):** Οι κλίμακες στις οποίες η ένταξη των υποκειμένων γίνεται σε κατηγορίες σαφείς, ισοδύναμες, αλλά και διατεταγμένες μεταξύ τους. Οι τακτικές κλίμακες έχουν όλα τα χαρακτηριστικά των κατηγορικών συν το στοιχείο της διάταξης.
- **Αριθμητικές ή Ισοδιαστημικές Κλίμακες (Interval Scales):** Κλίμακες μέτρησης στις οποίες τα υποκείμενα εντάσσονται σε σαφώς καθορισμένες, αμοιβαία αποκλειόμενες, διατεταγμένες κατηγορίες και οι οποίες έχουν το επιπλέον χαρακτηριστικό της χρησιμοποίησης σταθερή μονάδα μέτρησης.
- **Αναλογικές Κλίμακες (Ratio Scales):** Οι κλίμακες αυτές διατηρούν όλα τα χαρακτηριστικά των ισοδιαστημικών κλιμάκων, και επιπλέον διαθέτουν ένα πραγματικό σημείο αναφοράς το οποίο αντιστοιχεί στο απόλυτο μηδέν. Το σημείο αυτό είναι ένα γνήσιο σημείο με την έννοια ότι το χαρακτηριστικό ή η ιδιότητα που μετράει η κλίμακα στο σημείο αυτό, δεν υπάρχει.

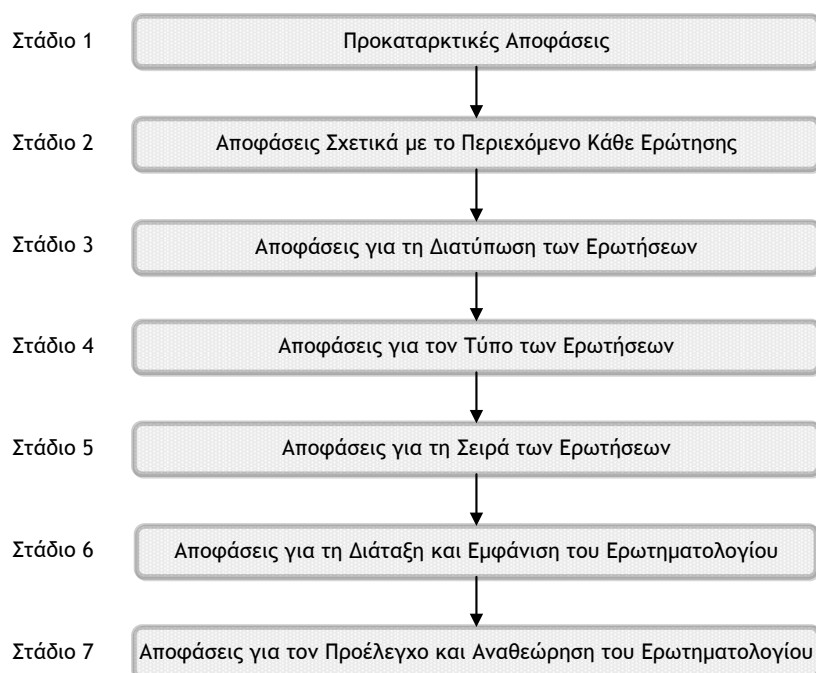
5.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Η δόμηση του ερωτηματολογίου είναι μια επίπονη διαδικασία η οποία απαιτεί πολλή σκέψη. Ένα ερωτηματολόγιο που έχει δομηθεί με λάθος τρόπο δεν δίνει στον ερευνητή τα δεδομένα που επιθυμεί και συνήθως είναι άχρηστο. Αν και κάθε περίπτωση είναι διαφορετική, η βιβλιογραφία προσφέρει μερικές πρακτικές συμβουλές όσον αφορά τις τεχνικές που θα πρέπει να αποφεύγονται κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία (Κατερέλος, 2002):

- Μακροσκελείς ερωτήσεις. Τελικά ο συμμετέχων θα θυμηθεί μόνο ένα κομμάτι από την ερώτηση, ίσως το τελευταίο.

- Ερωτήσεις με διπλό ή τριπλό νόημα. Καλύτερα να σπάσουν αυτές οι ερωτήσεις σε άλλες απλούστερες.
- Ερωτήσεις που περιέχουν ιδιαίτερους όρους. Γενικά πρέπει να αποφεύγονται οι λέξεις που δεν είναι οικείες στην ομάδα - στόχο.
- Ερωτήσεις που ενεργούν επισκιαστικά στις υπόλοιπες. Αν δεν μπορεί να αποφευχθεί η χρήση τους, καλύτερα να μουν στο τέλος της συνέντευξης, διότι εάν βρίσκονται στην αρχή θα καθορίσουν όλη την έκβαση της.
- Επισφαλματωμένες ερωτήσεις. Εφόσον ο ερευνητής ξέρει ότι υπάρχει η πιθανότητα να επηρεάσει τους συμμετέχοντες, πρέπει να προσέξει την διαμόρφωση των ερωτήσεων του. Πρέπει να αποφεύγονται οι ενδείξεις συμφωνίας ή διαφωνίας.

Ένα επιτυχημένο ερωτηματολόγιο προσφέρει πολύτιμα δεδομένα, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να απαντήσουν στα ερωτήματα μιας έρευνας αγοράς για ένα σύνολο χαρακτηριστικών του υπό εξέταση πληθυσμού. Για να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός εγκυρότητας και αξιοπιστίας θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα, όπως φαίνονται στην **εικόνα 5.1**.



Εικόνα 5.1: Στάδια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου (Σταθακόπουλος, 1997).

5.5 Μέθοδοι Δειγματοληψίας

Οι βασικότερες μέθοδοι δειγματοληψίας για δείγματα πιθανοτήτων είναι οι ακόλουθες (Μάρκος, 2012):

- **Απλή Τυχαία Δειγματοληψία:** Το δείγμα επιλέγεται με τυχαίο τρόπο από μια λίστα με όλα τα μέλη του πληθυσμού. Ο τρόπος αυτός εξασφαλίζει ότι κάθε υποκείμενο έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί και κάθε επιλογή είναι ανεξάρτητη από την άλλη.
- **Συστηματική Τυχαία Δειγματοληψία:** Το δείγμα συντίθεται με την επιλογή κάθε ν-οστού υποκειμένου μιας λίστας με όλα τα μέλη του πληθυσμού, μετά από την πρώτη τυχαία επιλογή.
- **Τυχαία Δειγματοληψία Κατά Στρώματα:** Το δείγμα επιλέγεται με τη διαίρεση του πληθυσμού σε στρώματα και την τυχαία επιλογή ενός αριθμού υποκειμένων, ανάλογου του ποσοστού τους στον αντίστοιχο πληθυσμό.
- **Τυχαία Δειγματοληψία Κατά Συστάδες:** Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, αντί να επιλέγονται υποκείμενα, επιλέγονται συστάδες υποκειμένων (προϋπάρχουσες ομάδες) από μια λίστα όλων των συστάδων του πληθυσμού.
- **Τυχαία Δειγματοληψία Κατά Επίπεδα:** Ο πληθυσμός χωρίζεται σε επίπεδα και το δείγμα επιλέγεται τυχαία από το τελευταίο επίπεδο, αφού επιλεγούν τυχαία οι ομάδες των παραπάνω επιπέδων.

5.6 Μέγεθος Δείγματος

Το απαιτούμενο δείγμα για την υλοποίηση μιας έρευνας αγοράς προσδιορίζεται από τον ακόλουθο τύπο (Kress, 1988):

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{c^2}$$

Όπου:

n: αναγκαίο δείγμα

Z: τυπικό σφάλμα σε κανονική κατανομή το οποίο καθορίζεται από το επίπεδο εμπιστοσύνης ή αντιστοίχως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

p: ποσοστό του πληθυσμού το οποίο κατέχει το χαρακτηριστικό/ιδιότητα που μας ενδιαφέρει. Αν δεν μπορούμε να το υπολογίσουμε τότε θέτουμε $p = 0.5$ (50%)

c: τιμή σχετική του επιθυμητού διαστήματος εμπιστοσύνης. Προσδιορίζει το σφάλμα ή τη μέγιστη διαφορά μεταξύ του ποσοστού του δείγματος και του ποσοστού του πληθυσμού που είμαστε πρόθυμοι να αποδεχτούμε για το συγκεκριμένο επίπεδο εμπιστοσύνης.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας και το επίπεδο εμπιστοσύνης αποτελούν στατιστικά μεγέθη τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους εμφανίζοντας ως άθροισμα τη μονάδα. Επομένως εάν ορίσουμε το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ως “α”, η αντίστοιχη τιμή του επιπέδου εμπιστοσύνης θα ορίζεται ως «1-α». Το επίπεδο σημαντικότητας μετράει πόσο συχνά μια μέτρηση επί του δείγματος θα είναι διαφορετική συγκριτικά με την τιμή που θα λάμβανε αν πραγματοποιούνταν στο σύνολο του σχετικού πληθυσμού.

6. Μεθοδολογία

6.1 Ταυτότητα της Έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας διεξήχθη έρευνα αγοράς για την εφαρμογή των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής επιλέχθηκε ως μέθοδος η προσωπική συνέντευξη μέσω δομημένου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζεται στο **Παράτημα** της παρούσας διπλωματικής εργασίας και σχεδιάστηκε σύμφωνα με τη μέθοδο που περιγράφεται στην παράγραφο **5.4 «Σχεδιασμός ερωτηματολογίου»**.

Κατά τη διάρκεια της παραπάνω έρευνας συγκεντρώθηκε δείγμα 170 ερωτηματολογίων.

6.2 Έλεγχοι Ερμηνείας των Αποτελεσμάτων της Έρευνας Αγοράς

Στις παραγράφους που ακολουθούν, περιγράφονται συνοπτικά οι στατιστικοί έλεγχοι και οι χρησιμοποιούμενες τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα αγοράς για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

6.2.1 Ορισμός Μηδενικής και Εναλλακτικής Υπόθεσης

Οι στατιστικές υποθέσεις οι οποίες εμπλέκονται σ' ένα οποιοδήποτε στατιστικό έλεγχο, είναι πάντα δύο. Η πρώτη από αυτές ονομάζεται μηδενική υπόθεση και συμβολίζεται με H_0 , ενώ η δεύτερη εναλλακτική υπόθεση με H_1 . Το πώς ακριβώς

διατυπώνεται τόσο η μια, όσο και η άλλη εξαρτάται από τον στατιστικό έλεγχο ή αλλιώς από το στατιστικό κριτήριο που αξιοποιείται. Σε κάθε περίπτωση η μηδενική υπόθεση τίθεται πάντα για ένα σκοπό και μόνο: να ελεγχθεί, να αμφισβητηθεί ή αλλιώς για να κριθεί. Με τον εκάστοτε έλεγχο η μηδενική υπόθεση ή θα γίνει δεκτή ή θα απορριφθεί. Αν γίνει δεκτή, αυτό δε σημαίνει ότι κατ' ανάγκη είναι αληθινή αλλά ενδεχομένως δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία ή πληροφορίες προκειμένου να απορριφθεί. Αν ο έλεγχος οδηγήσει στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα δεν την επαληθεύουν, ή αλλιώς οι διαθέσιμες πληροφορίες δεν είναι συμβατές με τη μηδενική υπόθεση και επομένως είναι συμβατές με την εναλλακτική της.

6.2.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας με Cronbach Alpha Test

Η αξιοπιστία των ερωτήσεων αναφέρεται στην έκταση του τυχαίου σφάλματος, στη συνέπεια δηλαδή και τη δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Προκειμένου να την μετρήσουμε, χρησιμοποιήσαμε το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach, ο οποίος μετρά την εσωτερική αξιοπιστία, δηλαδή τη συνέπεια και την αλληλοσυσχέτιση ενός συνόλου μεταβλητών. Οι τιμές του κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1, ενώ αποδεκτές είναι οι τιμές εκείνες που είναι ίσες ή μεγαλύτερες από 0,6.

6.2.3 Έλεγχος κανονικότητας (Normality Test)

Εξετάζουμε την κανονικότητα του δείγματος (Normality test) για να αποφανθούμε για την κατηγορία μεθοδολογιών που θα ακολουθηθούν στα επόμενα βήματα. Συνήθως σε μεγάλα δείγματα (180 ερωτηματολόγια και άνω) ακόμα και εάν η κανονικότητα δεν επιτυγχάνεται ακολουθούνται παραμετρικές τεχνικές.

Στην περίπτωση αυτή μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση διαμορφώνονται ως εξής:

H_0 : Η παρατηρούμενη κατανομή ακολουθεί την κανονική κατανομή

H_1 : Η παρατηρούμενη κατανομή δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή

Εάν αποδεχτούμε την μηδενική υπόθεση δεχόμαστε την κανονικότητα του δείγματος, εάν τη απορρίψουμε όχι. Για δείγματα μικρότερα των 2000 όπως στην περίπτωση μας χρησιμοποιούμε το κριτήριο Shapiro – Wilks. Αποδεχόμαστε ή απορρίπτουμε κάθε φορά τη μηδενική υπόθεση, συγκρίνοντας το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας (Sig.) στον πίνακα αποτελεσμάτων του ελέγχου, με αυτό που έχουμε εξ αρχής θέσει για τον έλεγχο, που είναι ίσο με 0,05. Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0), αν η παρατηρούμενη σημαντικότητα είναι μικρότερη από 0,05 και τη δεχόμαστε στην αντίθετη περίπτωση.

6.2.4 Στατιστικό Κριτήριο T – Test

Μεταξύ των συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων στατιστικών δοκιμασιών σημαντικότητας (significance tests), που εφαρμόζονται σε μικρές ομάδες δεδομένων (πληθυσμιακά δείγματα), είναι η σειρά των δοκιμασιών Student ή αλλιώς T-Test. Μια από αυτές τις δοκιμασίες πραγματοποιεί σύγκριση δύο μέσων τιμών και χρησιμοποιείται σε πλήθος περιπτώσεων. Τυπικά παραδείγματα είναι:

- Σύγκριση αναλυτικών αποτελεσμάτων που ελήφθησαν με την ίδια μέθοδο στα δείγματα A και B, για να διαπιστωθεί αν τα δείγματα περιέχουν τη μετρούμενη ουσία σε ίδιο ή διαφορετικό ποσοστό.
- Σύγκριση αναλυτικών αποτελεσμάτων με δύο διαφορετικές μεθόδους A και B στο ίδιο δείγμα, για να διαπιστωθεί αν οι δύο μέθοδοι παρέχουν ίδια ή διαφορετικά αποτελέσματα.

Το t-test δίνει μια τιμή t που μπορεί να συγκριθεί με τη θεωρητική κατανομή των τιμών t (Student's distribution). Αν η τιμή που προέκυψε από τη στατιστική διαδικασία είναι πολύ κοντά στη μέση τιμή των t, τότε μάλλον έχει προκύψει κατά

τύχη. Αν απέχει σημαντικά από τη μέση τιμή, τότε κατά πάσα πιθανότητα δεν προέκυψε τυχαία.

Αποδεχόμαστε ή απορρίπτουμε κάθε φορά τη μηδενική υπόθεση, συγκρίνοντας το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας (Sig.) στον πίνακα αποτελεσμάτων του ελέγχου, με αυτό που έχουμε εξ αρχής θέσει για τον έλεγχο, που είναι ίσο με 0,05. Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0), αν η παρατηρούμενη σημαντικότητα είναι μικρότερη από 0,05 και τη δεχόμαστε στην αντίθετη περίπτωση.

6.2.5 Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA)

Η ανάλυση διακύμανσης ή όπως αλλιώς λέγεται ανάλυση διασποράς είναι μια από τις πιο γνωστές στατιστικές μεθόδους. Τα πειραματικά δεδομένα περιέχουν συνήθως έναν μεγάλο αριθμό πηγών διακύμανσης. Η ανάλυση διακύμανσης αποσκοπεί στο να καθορίσει την κύρια πηγή διακύμανσης μια ποσοτικής μεταβλητής, όπως επίσης και την ποσότητα της διακύμανσης που οφείλεται σε κάθε ένα από τους διαφορετικούς ποιοτικούς παράγοντες που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε. Η υπόλοιπη διακύμανση των δεδομένων θεωρείται ότι οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες και για το λόγο αυτό ονομάζεται λάθος (error). Η απλούστερη περίπτωση ανάλυσης διακύμανσης είναι η ανάλυση διακύμανσης κατά έναν παράγοντα.

Με την ανάλυση διακύμανσης που διεξάγουμε, επιχειρούμε να εξετάσουμε μηδενικές υποθέσεις της μορφής:

H_0 = Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά οφειλόμενη στον παράγοντα.

$H_1 \neq$ Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά οφειλόμενη στον παράγοντα.

Στην περίπτωση μας ο ποιοτικός παράγοντας είναι ο αριθμός των απασχολούμενων στον οργανισμό-εταιρεία (διαρθρωμένη σε κατηγορίες), ενώ η ποσοτική μεταβλητή αλλάζει ανάλογα με την ερευνητική υπόθεση.

Για την αποδοχή ή απόρριψη κάθε φορά της μηδενικής υπόθεσης, συγκρίνουμε τη παρατηρούμενη σημαντικότητα με το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που έχουμε θέσει για τον έλεγχο, που είναι ίσο με 0,05. Δεχόμαστε λοιπόν ή απορρίπτουμε μια υπόθεση, συγκρίνοντας το νούμερο της στήλης Sig. στον πίνακα αποτελεσμάτων της ανάλυσης διακύμανσης με το 0,05. Αν το 0,05 είναι μεγαλύτερο, τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0), ενώ σε αντίθετη περίπτωση τη δεχόμαστε.

6.2.6 Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)

Η ανάλυση παραγόντων επιτυγχάνει την μείωση ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών σ' ένα μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων (ή διαστάσεων). Η τεχνική της ομαδοποίησης των μεταβλητών χρησιμοποιεί ως κριτήριο τις συσχετίσεις που παρατηρούνται μεταξύ τους (Σιώμοκος και Βασιλακοπούλου, 2005). Η ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται στην έρευνα αγοράς, μεταξύ άλλων, για να:

- Καθορίσει τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των καταναλωτών για ένα προϊόν.
- Καθορίσει ποιες ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου μετρούν μια κοινή έννοια ή ιδέα.
- Ανακαλύψει τις διαστάσεις μιας κλίμακας.
- Διαπιστώσει αν οι διαστάσεις μιας κλίμακας επαληθεύουν τα δεδομένα μιας έρευνας αγοράς.
- Καθορίσει ποια είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στην ομαδοποίηση των καταναλωτικών απόψεων, ιδεών ή στάσεων.
- Χρησιμοποιηθούν οι εξαγόμενες διαστάσεις ως μεταβλητές ή αξίες για άλλες αναλύσεις ή περαιτέρω διερεύνηση.
- Ελέγξει αν μια ομάδα παραγόντων συσχετίζονται μεταξύ τους.

Οι παράγοντες που προκύπτουν ονομάζονται επίσης και μεταβλητές latent. Μια μεταβλητή latent δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα, αλλά συσχετίζεται με μια ομάδα μετρήσιμων μεταβλητών.

Οι παράγοντες μπορεί να είναι ορθογώνιοι (orthogonal-ανεξάρτητοι και ασυσχέτιστοι) ή συσχετισμένοι (correlated- δηλαδή να έχουν κοινό ποσοστό διακύμανσης). Η ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται κυρίως όταν ο ερευνητής προσπαθεί να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ ομάδας μεταβλητών και στην συνέχεια να μειώσει τον αριθμό τους.

6.2.7 Structural Equation Modeling

Τα structural equation models (SEM) επιτρέπουν τόσο την επιβεβαιωτική (confirmatory) όσο και τη διερευνητική (exploratory) μοντελοποίηση, που σημαίνει ότι είναι κατάλληλα τόσο για τον έλεγχο όσο και την ανάπτυξη της θεωρίας. Η επιβεβαιωτική μοντελοποίηση ξεκινά συνήθως με μια υπόθεση που εκπροσωπείται σε αιτιώδες μοντέλο. Οι έννοιες που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο πρέπει στη συνέχεια να υλοποιηθούν για να επιτραπεί ο έλεγχος των σχέσεων μεταξύ των εννοιών του μοντέλου. Το μοντέλο έχει δοκιμαστεί με βάση τις μετρήσεις που λαμβάνονται για να καθοριστεί πόσο καλά το μοντέλο ανταποκρίνεται στα δεδομένα. Οι αιτιώδεις υποθέσεις που ενσωματώνεται στο μοντέλο έχουν συχνά επιπτώσεις που μπορεί να ελεγχθούν από τα τυχόν νέα δεδομένα.

Με μια αρχική θεωρία ένα SEM μπορεί να χρησιμοποιηθεί επαγωγικά ορίζοντας ένα αντίστοιχο μοντέλο και χρησιμοποιώντας τα δεδομένα για να υπολογιστούν οι αξίες των ελεύθερων παραμέτρων. Συχνά η αρχική υπόθεση απαιτεί προσαρμογή υπό το φως των στοιχείων του μοντέλου. Όταν το SEM χρησιμοποιείται καθαρά για διερεύνηση, αυτό γίνεται συνήθως, στο πλαίσιο της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων.

Μεταξύ των θετικών στοιχείων της SEM είναι η ικανότητα να κατασκευάσει latent μεταβλητές. Μεταβλητές που δεν μετρώνται άμεσα, αλλά εκτιμώνται στο

μοντέλο των πολλών μεταβλητών που μετρήθηκαν καθεμία από τις οποίες αναμένεται να «αξιοποιήσει» τις υπόλοιπες μεταβλητές. Αυτό επιτρέπει στο μοντελοποιητή να συλλάβει την αναξιοπιστία της μέτρησης στο μοντέλο, το οποίο θεωρητικά επιτρέπει τις διαρθρωτικές σχέσεις μεταξύ λανθανουσών μεταβλητών να εκτιμηθούν με ακρίβεια. Η παραγοντική ανάλυση, η ανάλυση παλινδρόμησης και άλλα αποτελούν ειδικές περιπτώσεις του SEM.

Στο SEM, οι ποιοτικές αιτιώδης παραδοχές αντιπροσωπεύονται από τις μεταβλητές που λείπουν σε κάθε εξίσωση, καθώς και από την εξαφάνιση συνδιακυμάνσεων μεταξύ μερικών όρων σφάλματος. Αυτές οι υποθέσεις είναι ελέγξιμες σε πειραματικές μελέτες και πρέπει να επιβεβαιώνονται κριτικά σε μελέτες παρατήρησης.

6.2.8 Αναζήτηση Προδιαγραφών (Specification Search)

Μια αυτοματοποιημένη διαδικασία αναζήτηση προδιαγραφών (specification search) στο Amos χρησιμοποιείται για να συγκρίνει ένα αρχικό μοντέλο με ένα μοντέλο που προκύπτει από το specification search. Για αυτό το σκοπό μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως πολλαπλή παλινδρόμηση, ανάλυση παραγόντων και δομικά μοντέλα για να δείξουμε πώς ένα σύνολο από κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βρεθεί ένα καλύτερο μοντέλο από το αρχικό. Το αρχικό μοντέλο είναι γενικά η υπόθεση μετά από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, που υποστηρίζεται από τη θεωρία, και αναλύεται για να επιβεβαιώσει την αρχική θεωρία-μοντέλο χρησιμοποιώντας δεδομένα του δείγματος. Στα πλαίσια του ελέγχου συχνά διαπιστώνεται ότι το αρχικό μοντέλο δεν πληρεί τα κριτήρια και ως εκ τούτου πρέπει να τροποποιηθεί και να αντικατασταθεί με ένα καλύτερο μοντέλο. Χρησιμοποιώντας δείκτες τροποποίησης, πολλαπλασιαστές Lagrange ή Wald, το αρχικό μοντέλο αποκτά καλύτερη προσαρμογή, δηλαδή γίνεται πιο ρεαλιστικό.

6.3 Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων Μέσω Λογισμικού

Το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των βασικών δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα αγοράς είναι το **SPSS v21** και το addin του **AMOS 21**. Πρόκειται για ένα στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων, το οποίο προσφέρει στο χρήστη δυνατότητες δημιουργίας αναφορών, ανάλυσης και μοντελοποίησης δεδομένων καθώς και δυνατότητες γραφικής αναπαράστασης. Διαθέτει πολλές στατιστικές συναρτήσεις για ανάλυση δεδομένων μέσα από ένα εύχρηστο γραφικό περιβάλλον. Με την βοήθεια του SPSS και του AMOS όλα τα στάδια της αναλυτικής διαδικασίας ολοκληρώνονται κάτω από ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας καλύπτοντας την ανάλυση από άκρο σε άκρο.

Σε πρώτη φάση αναπτύχθηκαν οι συστημικές μεταβλητές (variables) κατ' αντιστοιχία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και αποδόθηκε σε κάθε μία από αυτές ο αντίστοιχος τύπος. Επίσης για κάθε μεταβλητή τυποποιήθηκαν οι δυνατές απαντήσεις μέσω της αρίθμησης τους προκειμένου να υποστηριχτεί η τυποποιημένη εισαγωγή των δεδομένων και να επιτευχθεί η ομοιομορφία κατά την στατιστική επεξεργασία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς παρουσιάζονται στο **κεφάλαιο 7** της παρούσας.

7. Αποτελέσματα της Έρευνας

Στις παρακάτω ενότητες παρατίθενται τα αποτελέσματα των αναλύσεων που έγιναν μετά το πέρας της συλλογής των δεδομένων. Για τη διεξαγωγή τους χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS 21.0 με το πρόσθετο (add on) AMOS 21.0. Οι αναλύσεις μπορούν να χωριστούν σε τμήματα ως ακολούθως:

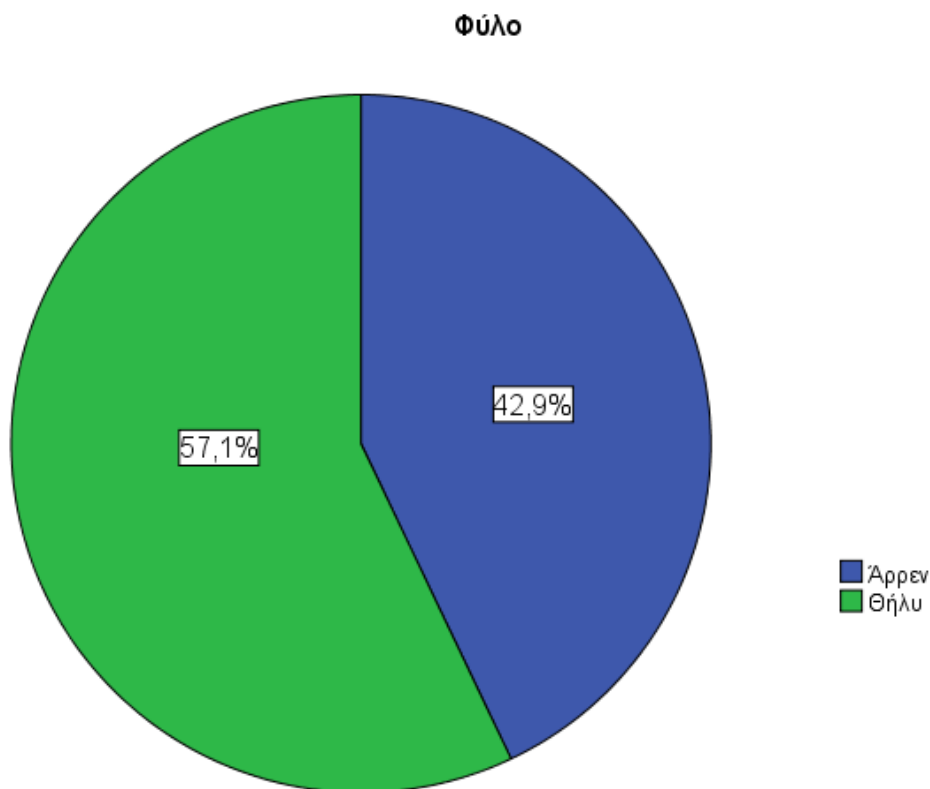
- Παράθεση συχνοτήτων επί του δείγματος
- Ανάλυση αξιοπιστίας cronbach alpha
- Test κανονικότητας
- Ανάλυση ANOVA
- Factor Analysis
- Μοντελοποίηση και CFA με βάση το AMOS
- Specification Search

7.1 Περιγραφικά Στατιστικά

Σε αυτήν την υποενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, δηλαδή των ερωτηθέντων καθώς και των εταιρειών στις οποίες εργάζονται.

7.1.1 Φύλο

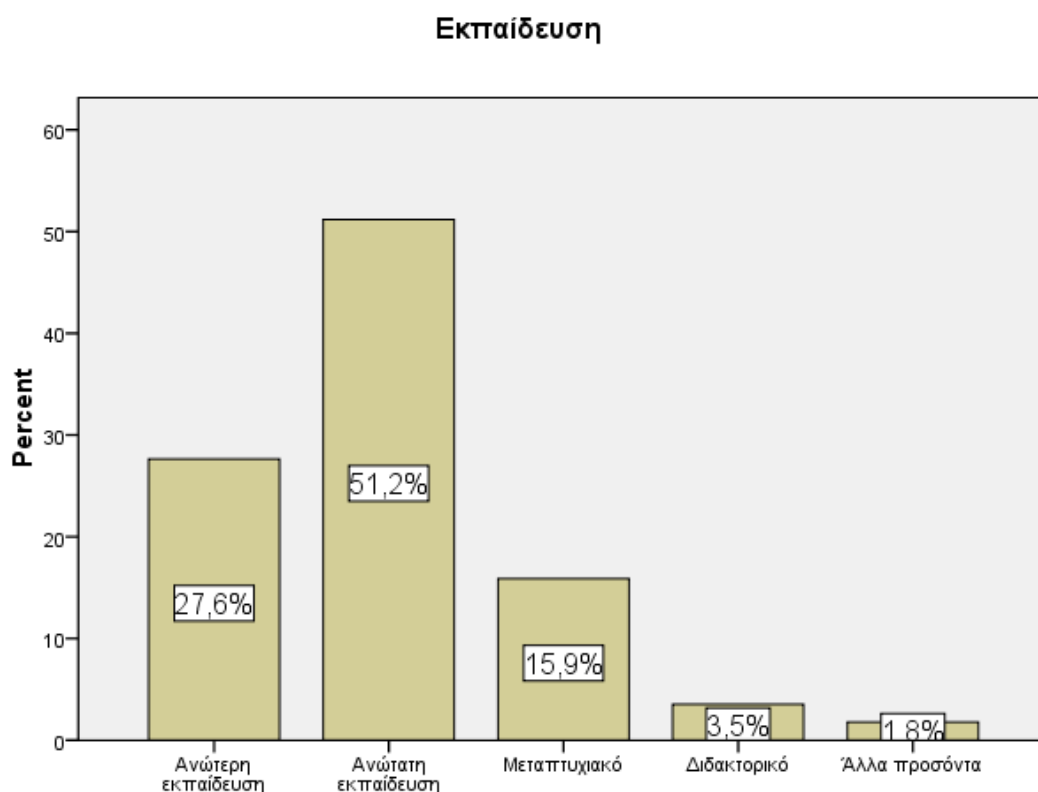
Όπως φαίνεται από το διάγραμμα σε μορφή πίτας (pie chart) που ακολουθεί, ποσοστό 57,1% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες και αντίστοιχα 42,9% ήταν γυναίκες.



Εικόνα 7.1: Κατανομή ανδρών και γυναικών στο δείγμα.

7.1.2 Εκπαίδευση

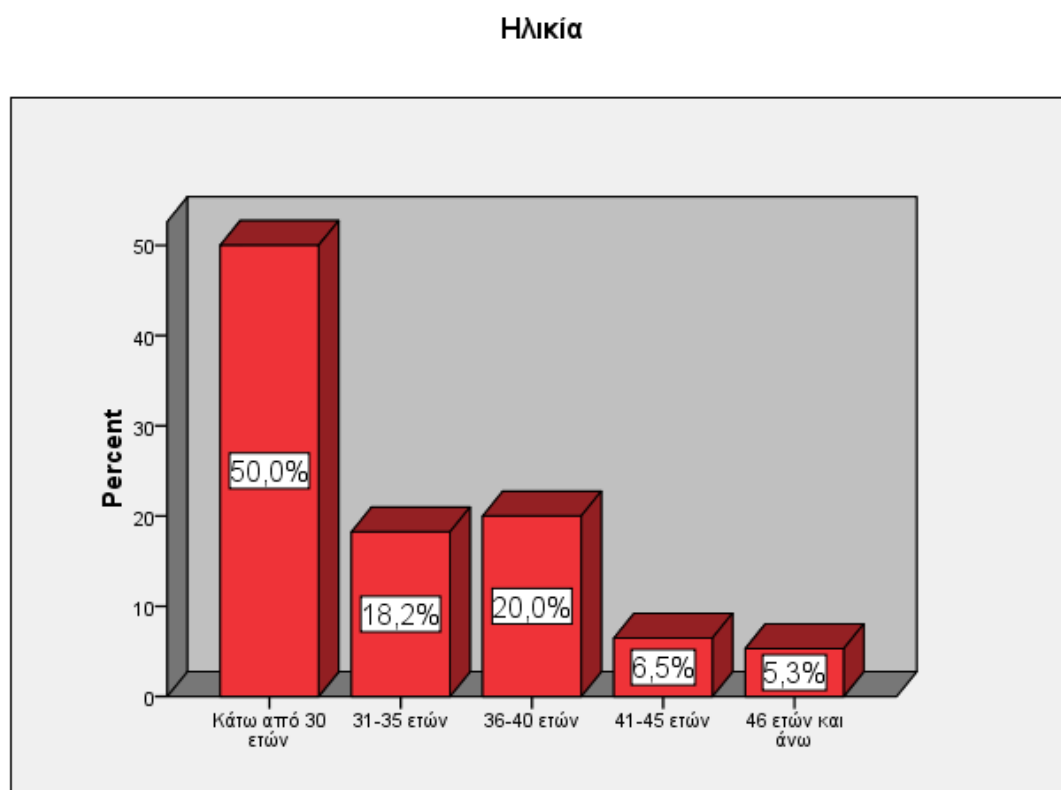
Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων υπαλλήλων, ένα ποσοστό 51,2% έχει σπουδάσει στην ανώτατη εκπαίδευση, ενώ το 27,6% στην ανώτερη. Το 15,9% έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ μόνο 3,5% των υπαλλήλων είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.



Εικόνα 7.2: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.

7.1.3 Ηλικία

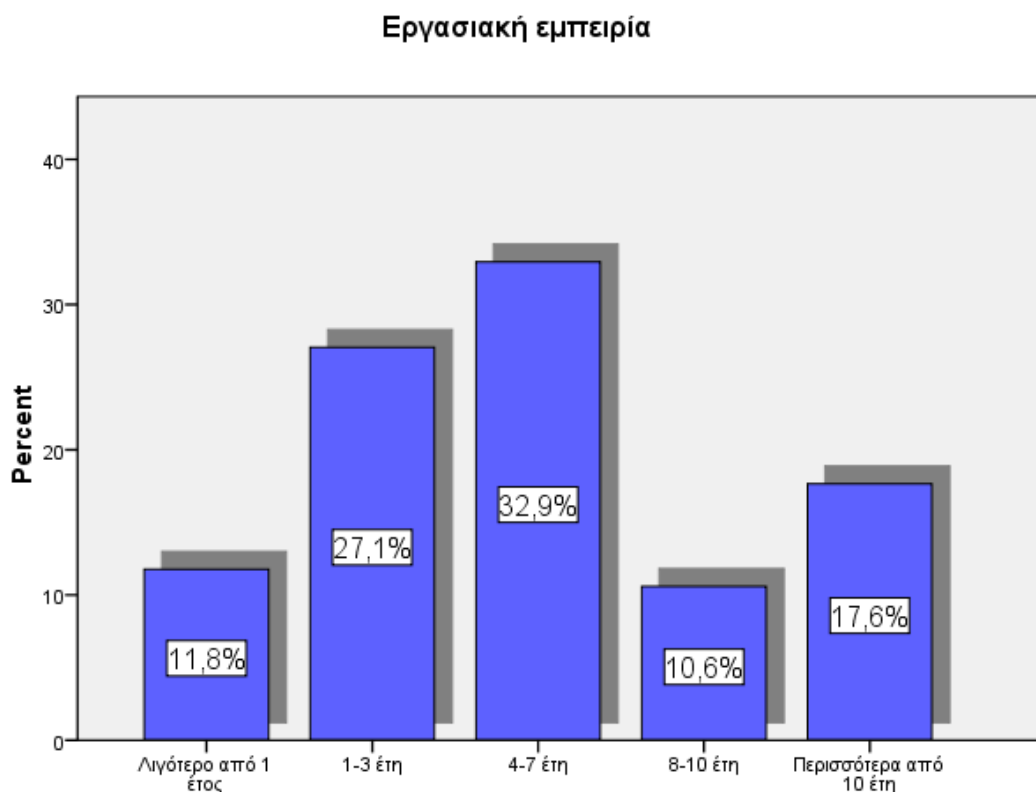
Όπως προκύπτει από το σχετικό ραβδόγραμμα, οι μισοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κάτω των 30 ετών. Αντίστοιχα ένα ποσοστό 18,2% των υπαλλήλων είναι από 31 ως 35 ετών, ενώ ένα 20% βρίσκεται μεταξύ 36 και 40 ετών. Το 6,5% του δείγματος βρίσκεται μεταξύ 41 και 45 ετών, ενώ οι ερωτηθέντες ηλικίας 46 ετών και άνω αντιπροσωπεύουν το μικρότερο ποσοστό (5,3%).



Εικόνα 7.3: Ηλικιακή κατανομή συμμετεχόντων.

7.1.4 Εργασιακή Εμπειρία

Το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος αποτελείται από τους υπαλλήλους με εργασιακή εμπειρία 4 ως 7 ετών, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 32,9% των εργαζόμενων, ακολουθούμενοι με μικρή διαφορά από εκείνους που έχουν εμπειρία 1 έως 3 έτη (ποσοστό 27,1%). Εμπειρία μεγαλύτερη των 10 χρόνων εμφανίζει το 17,6% των ερωτηθέντων. Ποσοστά γύρω στο 10% εμφανίζουν οι νεοδιόριστοι (λιγότερο από 1 έτος) και όσοι έχουν εργασιακή εμπειρία από 8 έως 10 έτη. Τα αντίστοιχα ποσοστά φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Εικόνα 7.4: Εργασιακή εμπειρία συμμετεχόντων.

7.1.5 Χρόνος Εργασίας στην Εταιρεία

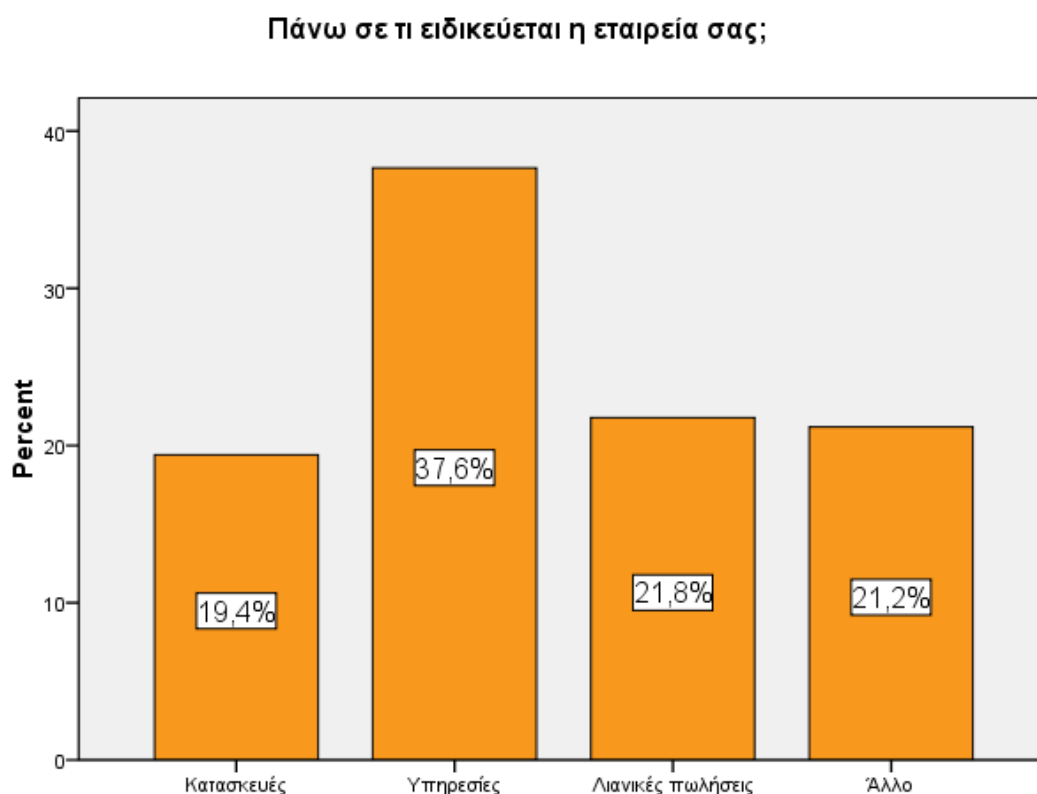
Στη συγκεκριμένη κατηγορία ένα ποσοστό 31,2% εμφανίζεται να εργάζεται στη συγκεκριμένη εταιρεία από 1 έως 3 χρόνια. Όσοι απασχολούνται από 4 έως 7 έτη αποτελούν περίπου 26% των ερωτηθέντων, ακολουθούμενοι από εκείνους που βρίσκονται στην εταιρεία λιγότερο από ένα έτος (ποσοστό 22,9%). Ποσοστά γύρω στο 10% εμφανίζουν οι όσοι βρίσκονται στην εταιρεία από 8 έως 10 έτη ή πάνω από 10 χρόνια. Τα αντίστοιχα ποσοστά φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Εικόνα 7.5: Χρόνος εργασίας στην εταιρεία των συμμετεχόντων.

7.1.6 Ειδίκευση των Επιχειρήσεων

Αναφορικά με την ειδίκευση των εταιρειών στις οποίες απασχολούνται οι ερωτηθέντες, εξάγεται πως το 37,6% αυτών απασχολείται στον κλάδο των υπηρεσιών, ακολουθούμενος από τον κλάδο των λιανικών πωλήσεων (ποσοστό 21,8%). Στις κατασκευές απασχολείται το 19,4% των ερωτηθέντων.



Εικόνα 7.6: Κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας.

7.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία αφενός των ερωτήσεων και αφετέρου του συνόλου του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην έκταση του σφάλματος, δηλαδή στη συνέπεια και τη δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Προκειμένου να μετρηθεί, χρησιμοποιείται ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική αξιοπιστία, δηλαδή τη συνέπεια και την αλληλοσυσχέτιση ενός συνόλου μεταβλητών. Με λίγα λόγια, μπορούμε να μετρήσουμε κατά πόσο οι ερωτώμενοι πήραν στα σοβαρά την έρευνα. Οι τιμές του κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1, ενώ αποδεκτές είναι οι τιμές εκείνες που είναι ίσες ή μεγαλύτερες από 0,6.

Στον [πίνακα 7.1](#) που ακολουθεί παρατίθενται οι τιμές του α για κάθε μία από τα τμήματα του ερωτηματολογίου, όσο και συνολικά.

Πίνακας 7.1: Ανάλυση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.

Υποκλίμακες	Ερωτήσεις	Τμήμα Ερωτηματολογίου	Cronbach's Alpha
Εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης	Ερωτήσεις 1-20	Διοικητικές Πρακτικές	0,939
Εταιρική κουλτούρα	Ερωτήσεις 1-8	Διοικητικές Πρακτικές	0,872
Ηγεσία/ Στυλ διοίκησης	Ερωτήσεις 1-20	Οργανωτική Συμπεριφορά	0,965
Ικανοποίηση από την εργασία	Ερωτήσεις 1-20	Οργανωτική Συμπεριφορά	0,929
Οργανωτική συμπεριφορά	Ερωτήσεις 1-16	Οργανωτική Συμπεριφορά	0,937
Οργανωτική απόδοση	Ερωτήσεις 1-8	Οργανωτική απόδοση	0,945
Σύνολο	Ερωτήσεις 1-92	Σύνολο	0,981

Όπως παρατηρούμε, όλοι οι συντελεστές είναι μεγαλύτεροι από 0,6 και συνεπώς διασφαλίζεται η αξιοπιστία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, τόσο κατά τμήματα, όσο και συνολικά.

7.3 Τεστ Κανονικότητας Μεταβλητών

Στη συνέχεια θα προβούμε σε ένα τεστ κανονικότητας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Το τεστ κανονικότητας λαμβάνει χώρα προκειμένου να ληφθεί απόφαση για τη χρήση παραμετρικών ή μη παραμετρικών τεχνικών κατά τη συνέχεια της διπλωματικής εργασίας. Η απόφαση λαμβάνεται ανάλογα με την κατανομή που ακολουθεί η κάθε μεταβλητή (κανονική ή όχι). Στην περίπτωσή μας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του test κανονικότητας (Shapiro - Wilk) (βλέπε [πίνακα 1.1](#) στο [παράρτημα](#)), καμία από τις μεταβλητές δεν εμφανίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις προκειμένου να χρησιμοποιηθούν παραμετρικές τεχνικές, οπότε θα έπρεπε να καταφύγουμε στη χρήση μη παραμετρικών τεχνικών. Λόγω όμως του μεγάλου μεγέθους του δείγματος (170), μπορούν να τηρηθούν οι προϋποθέσεις και να θεωρηθεί ότι οι μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

7.4 Εξέταση Ερευνητικών Υποθέσεων με τη Μέθοδο ANOVA

Η εξέταση των στατιστικών υποθέσεων που θα τεθούν στη συνέχεια, και μετά την επαλήθευση του συντελεστή alpha και της κανονικότητας των δεδομένων, θα γίνει με τη βοήθεια της μεθόδου ANOVA (one-way ANOVA). Σε αυτό συντελεί ο τρόπος που τίθενται οι ερευνητικές υποθέσεις προς διερεύνηση, καθώς και ο τύπος των δεδομένων που διερευνώνται. Στη συνέχεια της παραγράφου θα τεθούν μια προς μια οι ερευνητικές υποθέσεις, και με τη βοήθεια της μεθόδου ANOVA θα τεθούν υπό κρίση ώστε να επαληθευτούν ή να απορριφθούν.

7.4.1 Πρώτη Ερευνητική Υπόθεση

Ως πρώτη ερευνητική υπόθεση μπορεί να τεθεί η συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων. Ουσιαστικά υποθέτουμε πως οι μεγαλύτεροι και εμπειρότεροι εργαζόμενοι θα έχουν κατανοήσει καλύτερα τις σχετιζόμενες έννοιες γύρω από τα HPWS. Άρα η ερευνητική υπόθεση τίθεται ως εξής:

$H_0 =$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με τα HPWS δεν επηρεάζεται από την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

$H_1 \neq$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με τα HPWS δεν επηρεάζεται από την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

Προκειμένου να επαληθευτεί η να απορριφθεί η υπόθεση, μέσω του SPSS καταστρώνονται δύο ξεχωριστοί πίνακες ANOVA, ένας για την ηλικία των ερωτώμενων και ένας για την εργασιακή τους εμπειρία.

Πίνακας 7.2: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με την ηλικία.

ANOVA						
BY AGE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.	Between Groups	26,762	4	6,690	4,381	,002
	Within Groups	251,950	165	1,527		
	Total	278,712	169			
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.	Between Groups	77,052	4	19,263	9,394	,000
	Within Groups	338,360	165	2,051		
	Total	415,412	169			
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.	Between Groups	57,760	4	14,440	9,117	,000
	Within Groups	261,351	165	1,584		
	Total	319,112	169			
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	Between Groups	95,827	4	23,957	10,963	,000
	Within Groups	360,579	165	2,185		
	Total	456,406	169			
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.	Between Groups	49,286	4	12,322	4,949	,001
	Within Groups	410,837	165	2,490		
	Total	460,124	169			
Πρωθείται η ομαδική εργασία.	Between Groups	90,585	4	22,646	10,058	,000
	Within Groups	371,509	165	2,252		
	Total	462,094	169			
Η διοίκηση προωθεί την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.	Between Groups	80,228	4	20,057	8,840	,000
	Within Groups	374,366	165	2,269		
	Total	454,594	169			
Η εκπαίδευση είναι μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής	Between Groups	76,916	4	19,229	9,237	,000
	Within Groups	343,489	165	2,082		
	Total	420,406	169			
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.	Between Groups	201,787	4	50,447	17,549	,000
	Within Groups	474,307	165	2,875		
	Total	676,094	169			
Η εκπαίδευση και οι μαθησιακές πρακτικές στην εταιρία μας είναι	Between Groups	101,219	4	25,305	12,592	,000
	Within Groups	331,581	165	2,010		

ANOVA

BY AGE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
αποτελεσματικές.	Total	432,800	169			
Η εταιρία παρέχει την απαραίτητη	Between Groups	41,563	4	10,391	5,387	,000
εκπαίδευση στους εργαζόμενους	Within Groups	318,232	165	1,929		
προκειμένου να ολοκληρώνουν	Total	359,794	169			
επιτυχώς τα καθήκοντα τους.	Between Groups	26,101	4	6,525	3,585	,008
Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική	Within Groups	300,346	165	1,820		
και υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας	Total	326,447	169			
μεταξύ των τμημάτων.	Between Groups	23,276	4	5,819	3,008	,020
Το μη διοικητικό προσωπικό	Within Groups	319,171	165	1,934		
μπορεί εύκολα και συχνά να	Total	342,447	169			
επικοινωνεί με το διοικητικό	Between Groups	83,999	4	21,000	8,836	,000
προσωπικό.	Within Groups	392,124	165	2,377		
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια	Total	476,124	169			
επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων	Between Groups	196,334	4	49,084	25,494	,000
και ανώτατης διοίκησης.	Within Groups	317,672	165	1,925		
Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν	Total	514,006	169			
επίσημη αξιολόγηση για την	Between Groups	120,319	4	30,080	12,979	,000
απόδοση τους.	Within Groups	382,393	165	2,318		
Πραγματοποιείται επίσημη	Total	502,712	169			
ανάλυση εργασίας για κάθε θέση.	Between Groups	51,717	4	12,929	4,676	,001
Για τις νέες θέσεις εργασίας	Within Groups	456,259	165	2,765		
πραγματοποιείται μία επίσημη	Total	507,976	169			
ανάλυση των επιθυμητών	Between Groups	62,986	4	15,747	6,209	,000
προσωπικών	Within Groups	418,426	165	2,536		
ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρακτηρισ	Total	481,412	169			
τικών πριν από την τελική επιλογή.	Between Groups	25,921	4	6,480	2,676	,034
Ο οργανισμός προσφέρει	Within Groups	399,632	165	2,422		
εργασιακή ασφάλεια στους	Total	425,553	169			
ανθρώπους καθώς και σε σας.	Between Groups	85,001	4	21,250	7,891	,000
Το συνολικό πρόγραμμα	Within Groups	444,346	165	2,693		
αποδοχών σας ικανοποιεί.	Total					
Δίνεται η δυνατότητα στους	Between Groups					
εργαζόμενους να αναμειχθούν στην	Within Groups					

ANOVA

BY AGE	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δουλειά. Total	529,347	169			

Στο συγκεκριμένο πίνακα γίνεται φανερό πως το σύνολο των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορά τα HPWS εμφανίζει στατιστική συνάφεια με την ηλικία των ερωτώμενων, καθώς η τελευταία στήλη (Sig) παίρνει τιμές μικρότερες από 0,05.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η συνάφεια των μεταβλητών των εργασιακών συστημάτων υψηλής απόδοσης με την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων. Αυτό θα συμβεί με τη βοήθεια ξεχωριστού πίνακα ANOVA.

Πίνακας 7.3: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με την εργασιακή εμπειρία.

ANOVA

BY EXPERIENCE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.	Between Groups	11,241	4	2,810	1,734	,145
	Within Groups	267,470	165	1,621		
	Total	278,712	169			
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.	Between Groups	51,826	4	12,957	5,880	,000
	Within Groups	363,586	165	2,204		
	Total	415,412	169			
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.	Between Groups	43,288	4	10,822	6,474	,000
	Within Groups	275,823	165	1,672		
	Total	319,112	169			
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	Between Groups	67,622	4	16,905	7,175	,000
	Within Groups	388,784	165	2,356		
	Total	456,406	169			
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση	Between Groups	43,976	4	10,994	4,359	,002
	Within Groups	416,148	165	2,522		

BY EXPERIENCE		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
της ποιότητας.	Total	460,124	169			
	Between Groups	56,938	4	14,235	5,797	,000
Πρωθείται η ομαδική εργασία.	Within Groups	405,156	165	2,455		
	Total	462,094	169			
Η διοίκηση προωθεί την	Between Groups	65,812	4	16,453	6,983	,000
	Within Groups	388,782	165	2,356		
εκπαίδευση και την	Total	454,594	169			
	Between Groups	63,551	4	15,888	7,346	,000
επιμόρφωση.	Within Groups	356,855	165	2,163		
	Total	420,406	169			
Η εκπαίδευση είναι μέρος της	Between Groups	171,662	4	42,916	14,038	,000
	Within Groups	504,432	165	3,057		
οργανωσιακής στρατηγικής	Total	676,094	169			
	Between Groups	62,502	4	15,625	6,962	,000
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται	Within Groups	370,298	165	2,244		
	Total	432,800	169			
να συμμετέχουν σε	Between Groups	47,351	4	11,838	6,251	,000
	Within Groups	312,444	165	1,894		
εκπαιδευτικές δραστηριότητες	Total	359,794	169			
	Between Groups	30,369	4	7,592	4,231	,003
τουλάχιστον μία φορά το	Within Groups	296,078	165	1,794		
	Total	326,447	169			
χρόνο.	Between Groups	13,747	4	3,437	1,725	,147
	Within Groups	328,700	165	1,992		
Η εκπαίδευση και οι	Total	342,447	169			
	Between Groups	56,676	4	14,169	5,574	,000
μαθησιακές πρακτικές στην	Within Groups	419,448	165	2,542		
	Total	476,124	169			
εταιρία μας είναι	Between Groups	138,968	4	34,742	15,285	,000
	Within Groups					
αποτελεσματικές.	Total					
	Between Groups					
Η εταιρία παρέχει την	Within Groups					
	Total					
απαραίτητη εκπαίδευση στους	Between Groups					
	Within Groups					
εργαζόμενους προκειμένου να	Total					
	Between Groups					
ολοκληρώνουν επιτυχώς τα	Within Groups					
	Total					
καθήκοντα τους.	Between Groups					
	Within Groups					
Η επικοινωνία είναι	Total					
	Between Groups					
αποτελεσματική και υπάρχουν	Within Groups					
	Total					
κανάλια επικοινωνίας μεταξύ	Between Groups					
	Within Groups					
των τμημάτων.	Total					
	Between Groups					
Το μη διοικητικό προσωπικό	Within Groups					
	Total					
μπορεί εύκολα και συχνά να	Between Groups					
	Within Groups					
επικοινωνεί με το διοικητικό	Total					
	Between Groups					
προσωπικό.	Within Groups					
	Total					
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια	Between Groups					
	Within Groups					
επικοινωνίας μεταξύ	Total					
	Between Groups					
εργαζομένων και ανώτατης	Within Groups					
	Total					
διοίκησης.	Between Groups					
	Within Groups					
Οι εργαζόμενοι συχνά	Total					
	Between Groups					
	Within Groups					
	Total					

ANOVA						
BY EXPERIENCE	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
λαμβάνουν επίσημη Within Groups	375,038	165	2,273			
αξιολόγηση για την απόδοση τους. Total	514,006	169				
Πραγματοποιείται επίσημη Between Groups	108,891	4	27,223	11,406		,000
ανάλυση εργασίας για κάθε Within Groups	393,821	165	2,387			
θέση. Total	502,712	169				
Για τις νέες θέσεις εργασίας Between Groups	47,554	4	11,888	4,260		,003
πραγματοποιείται μία επίσημη Within Groups	460,423	165	2,790			
ανάλυση των επιθυμητών προσωπικών Total	507,976	169				
ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρακτ ηριστικών πριν από την τελική επιλογή. Total						
Ο οργανισμός προσφέρει Between Groups	58,930	4	14,733	5,754		,000
εργασιακή ασφάλεια στους Within Groups	422,481	165	2,560			
ανθρώπους καθώς και σε σας. Total	481,412	169				
Between Groups	26,218	4	6,554	2,708		,032
To συνολικό πρόγραμμα Within Groups	399,335	165	2,420			
αποδοχών σας ικανοποιεί. Total	425,553	169				
Δίνεται η δυνατότητα στους Between Groups	105,919	4	26,480	10,319		,000
εργαζόμενους να αναμειχθούν Within Groups	423,428	165	2,566			
στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη Total	529,347	169				
δουλειά.						

Γίνεται κατανοητό πως υπάρχει αλληλεξάρτηση στις 18 από τις 20 μεταβλητές, οπότε μπορούμε να αποφανθούμε ότι και σε αυτό το τμήμα της ερευνητικής υπόθεσης αυτή επαληθεύεται. Συνολικά δηλαδή η πρώτη ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται.

7.4.2 Δεύτερη Ερευνητική Υπόθεση

Πηγαίνοντας στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, η οποία σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα, μπορεί να υποτεθεί η ύπαρξη συσχέτισης των μεταβλητών του

ερωτηματολογίου που την αφορούν με την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων. Οι εμπειρότεροι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν κατανοήσει καλύτερα την έννοια της εταιρικής κουλτούρας και της σχετικές μεταβλητές. Άρα η ερευνητική υπόθεση τίθεται ως εξής:

$H_0 =$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα δεν επηρεάζεται από την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

$H_1 \neq$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα δεν επηρεάζεται από την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

Προκειμένου να επαληθευτεί η να απορριφθεί η υπόθεση, μέσω του SPSS καταστρώθηκε πίνακας ANOVA, αναφερόμενος στην εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

Πίνακας 7.4: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την εταιρική κουλτούρα με την εργασιακή εμπειρία.

ANOVA						
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν ρίσκα.	Between Groups	21,239	4	5,310	3,939	,004
	Within Groups	222,437	165	1,348		
	Total	243,676	169			
Ο καθένας καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.	Between Groups	6,835	4	1,709	1,043	,387
	Within Groups	270,370	165	1,639		
	Total	277,206	169			
Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι αποκεντροποιημένη.	Between Groups	32,263	4	8,066	4,422	,002
	Within Groups	300,937	165	1,824		
	Total	333,200	169			
Έχουμε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.	Between Groups	35,957	4	8,989	3,933	,004
	Within Groups	377,154	165	2,286		

ANOVA					
BY PROIPIRESIA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total	413,112	169			
Η ανώτατη ηγεσία επιθυμεί να ακούει	Between Groups	4	15,590	5,172	,001
την άποψη των ανθρώπων ακόμα	Within Groups	165	3,014		
και αν είναι διαφορετική από τη δική	Total	169			
της.	Between Groups	4	12,074	4,949	,001
Οι άνθρωποι ανταμείβονται όταν	Within Groups	165	2,440		
κάνουν τη δουλειά τους.	Total	169			
	Between Groups	4	3,253	1,576	,183
Τα λάθη είναι ανεκτά.	Within Groups	165	2,064		
	Total	169			
	Between Groups	4	13,899	5,361	,000
Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον	Within Groups	165	2,593		
οργανισμό στον οποίο εργάζονται.	Total	169			

Όπως γίνεται κατανοητό από τον πίνακα, οι 6 από τις 8 μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστική συνάφεια με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων. Κατά συνέπεια, μπορούμε να πούμε ότι η υπόθεση επαληθεύεται.

7.4.3 Τρίτη Ερευνητική Υπόθεση

Προχωρώντας στην τρίτη ερευνητική υπόθεση, η οποία αφορά τις μεταβλητές της ηγεσίας, υποθέτουμε πως αυτές συσχετίζονται με την προϋπηρεσία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων. Οι εμπειρότεροι εργαζόμενοι και αυτοί που βρίσκονται περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση αναμένεται να εμφανίζουν αξιολογή συσχέτιση με αρκετές μεταβλητές, καθώς αρκετοί από αυτούς θα βρίσκονται και ψηλά στην ιεραρχία ή θα έχουν κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η ερευνητική υπόθεση τίθεται ως εξής:

$H_0 = H$ κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την ηγεσία δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

$H_1 \neq H$ κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την ηγεσία δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

Προκειμένου να επαληθευτεί η να απορριφθεί η υπόθεση, μέσω του SPSS καταστρώθηκαν δύο ξεχωριστοί πίνακες ANOVA, αναφερόμενοι στην εργασιακή εμπειρία και την προϋπηρεσία των ερωτώμενων. Ο πρώτος πίνακας αναφερόμενος στην προϋπηρεσία είναι ο **πίνακας 7.5**.

Πίνακας 7.5: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ηγεσία με την προϋπηρεσία.

ANOVA						
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	Between Groups	31,526	4	7,882	5,010	,001
	Within Groups	259,562	165	1,573		
	Total	291,088	169			
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	Between Groups	69,805	4	17,451	8,345	,000
	Within Groups	345,042	165	2,091		
	Total	414,847	169			
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	Between Groups	66,028	4	16,507	7,644	,000
	Within Groups	356,325	165	2,160		
	Total	422,353	169			
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	Between Groups	29,071	4	7,268	3,128	,016
	Within Groups	383,376	165	2,323		
	Total	412,447	169			
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	Between Groups	75,715	4	18,929	6,663	,000
	Within Groups	468,762	165	2,841		
	Total	544,476	169			
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	Between Groups	22,920	4	5,730	2,368	,055
	Within Groups	399,204	165	2,419		
	Total	422,124	169			

ANOVA							
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	Between Groups	39,142	4	9,786	4,575	,002	
	Within Groups	352,952	165	2,139			
	Total	392,094	169				
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	Between Groups	39,597	4	9,899	3,562	,008	
	Within Groups	458,615	165	2,779			
	Total	498,212	169				
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	Between Groups	42,288	4	10,572	3,339	,012	
	Within Groups	522,423	165	3,166			
	Total	564,712	169				
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	Between Groups	41,611	4	10,403	3,756	,006	
	Within Groups	457,001	165	2,770			
	Total	498,612	169				
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	Between Groups	74,024	4	18,506	6,247	,000	
	Within Groups	488,829	165	2,963			
	Total	562,853	169				
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	Between Groups	64,806	4	16,201	5,233	,001	
	Within Groups	510,841	165	3,096			
	Total	575,647	169				
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	Between Groups	19,231	4	4,808	1,933	,107	
	Within Groups	410,416	165	2,487			
	Total	429,647	169				
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	Between Groups	13,788	4	3,447	1,150	,335	
	Within Groups	494,706	165	2,998			
	Total	508,494	169				
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	Between Groups	20,871	4	5,218	1,971	,101	
	Within Groups	436,782	165	2,647			
	Total	457,653	169				
Με κάνει τα βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	Between Groups	23,669	4	5,917	1,961	,103	
	Within Groups	497,884	165	3,017			
	Total	521,553	169				
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	Between Groups	7,369	4	1,842	,562	,690	
	Within Groups	540,425	165	3,275			
	Total	547,794	169				
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	Between Groups	18,572	4	4,643	1,854	,121	
	Within Groups	413,216	165	2,504			
	Total	431,788	169				
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	Between Groups	25,935	4	6,484	2,428	,050	
	Within Groups	440,542	165	2,670			

ANOVA						
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	Total	466,476	169			
	Between Groups	22,017	4	5,504	2,426	,050
	Within Groups	374,389	165	2,269		
	Total	396,406	169			

Με βάση τα δεδομένα παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστική συσχέτιση σε 13 από τις 20 μεταβλητές. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο δεύτερος πίνακας, αναφερόμενος στην εργασιακή εμπειρία ο **πίνακας 7.6**.

Πίνακας 7.6: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ηγεσία με την εργασιακή εμπειρία.

ANOVA						
BY EXPERIENCE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	Between Groups	37,364	4	9,341	6,075	,000
	Within Groups	253,724	165	1,538		
	Total	291,088	169			
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	Between Groups	53,726	4	13,431	6,137	,000
	Within Groups	361,121	165	2,189		
	Total	414,847	169			
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	Between Groups	47,261	4	11,815	5,197	,001
	Within Groups	375,092	165	2,273		
	Total	422,353	169			
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	Between Groups	19,960	4	4,990	2,098	,083
	Within Groups	392,487	165	2,379		
	Total	412,447	169			
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	Between Groups	85,412	4	21,353	7,675	,000
	Within Groups	459,064	165	2,782		
	Total	544,476	169			
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	Between Groups	18,943	4	4,736	1,938	,106
	Within Groups	403,180	165	2,444		
	Total	422,124	169			

ANOVA

BY EXPERIENCE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	Between Groups	33,577	4	8,394	3,863	,005
	Within Groups	358,517	165	2,173		
	Total	392,094	169			
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	Between Groups	44,353	4	11,088	4,031	,004
	Within Groups	453,859	165	2,751		
	Total	498,212	169			
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	Between Groups	42,641	4	10,660	3,369	,011
	Within Groups	522,071	165	3,164		
	Total	564,712	169			
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	Between Groups	31,592	4	7,898	2,790	,028
	Within Groups	467,020	165	2,830		
	Total	498,612	169			
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	Between Groups	94,435	4	23,609	8,316	,000
	Within Groups	468,418	165	2,839		
	Total	562,853	169			
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	Between Groups	79,214	4	19,803	6,582	,000
	Within Groups	496,433	165	3,009		
	Total	575,647	169			
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	Between Groups	13,477	4	3,369	1,336	,259
	Within Groups	416,170	165	2,522		
	Total	429,647	169			
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	Between Groups	12,853	4	3,213	1,070	,373
	Within Groups	495,641	165	3,004		
	Total	508,494	169			
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	Between Groups	10,930	4	2,732	1,009	,404
	Within Groups	446,723	165	2,707		
	Total	457,653	169			
Με κάνει τα βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	Between Groups	10,515	4	2,629	,849	,496
	Within Groups	511,038	165	3,097		
	Total	521,553	169			
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	Between Groups	6,071	4	1,518	,462	,763
	Within Groups	541,723	165	3,283		

ANOVA

BY EXPERIENCE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	Total	547,794	169			
	Between Groups	23,732	4	5,933	2,399	,052
	Within Groups	408,056	165	2,473		
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	Total	431,788	169			
	Between Groups	35,653	4	8,913	3,414	,010
	Within Groups	430,823	165	2,611		
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	Total	466,476	169			
	Between Groups	27,854	4	6,964	3,118	,017
	Within Groups	368,551	165	2,234		
Total		396,406	169			

Με βάση τα δεδομένα παρατηρούμε ότι υπάρχει συσχέτιση σε 12 από τις 20 μεταβλητές. Άρα η συσχέτιση με βάση την προϋπηρεσία επαληθεύεται σε 13 από τις 20 μεταβλητές και η συσχέτιση με βάση την εργασιακή εμπειρία στις 12 από τις 20 μεταβλητές. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η υπόθεση επαληθεύεται.

7.4.4 Τέταρτη Ερευνητική Υπόθεση

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση αφορά τις μεταβλητές που απορρέουν από την ικανοποίηση από την εργασία. Στο συγκεκριμένο σημείο θα υποθέσουμε τη συσχέτισή τους με την ηλικία των εργαζομένων και την εργασιακή τους εμπειρία. Οι εμπειρότεροι εργαζόμενοι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αναμένεται να εμφανίζουν αξιολογη συσχέτιση με αρκετές από αυτές τις μεταβλητές. Η ερευνητική υπόθεση τίθεται ως εξής:

$H_0 =$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζεται από την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

$H_1 \neq H$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζεται από την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων.

Προκειμένου να επαληθευτεί ή να απορριφθεί η υπόθεση, μέσω του SPSS καταστρώθηκαν δύο ξεχωριστοί πίνακες ANOVA, αναφερόμενοι στην ηλικία και την προϋπηρεσία των ερωτώμενων. Ο πρώτος πίνακας αναφερόμενος στην ηλικία είναι ο **πίνακας 7.7**.

Πίνακας 7.7: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία με την ηλικία.

ANOVA						
BY AGE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	Between Groups	62,489	4	15,622	6,362	,000
	Within Groups	405,164	165	2,456		
	Total	467,653	169			
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	Between Groups	95,153	4	23,788	7,358	,000
	Within Groups	533,436	165	3,233		
	Total	628,588	169			
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	Between Groups	45,622	4	11,405	3,458	,010
	Within Groups	544,284	165	3,299		
	Total	589,906	169			
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	Between Groups	39,841	4	9,960	3,729	,006
	Within Groups	440,770	165	2,671		
	Total	480,612	169			
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	Between Groups	65,546	4	16,386	5,912	,000
	Within Groups	457,301	165	2,772		
	Total	522,847	169			
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	Between Groups	50,627	4	12,657	4,679	,001
	Within Groups	446,320	165	2,705		
	Total	496,947	169			
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	Between Groups	105,313	4	26,328	9,936	,000
	Within Groups	437,211	165	2,650		
	Total	542,524	169			
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	Between Groups	127,820	4	31,955	10,772	,000
	Within Groups	489,480	165	2,967		
	Total	617,300	169			

		ANOVA				
BY AGE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	Between Groups	39,825	4	9,956	3,620	,007
	Within Groups	453,822	165	2,750		
	Total	493,647	169			
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	Between Groups	5,317	4	1,329	,437	,782
	Within Groups	502,236	165	3,044		
	Total	507,553	169			
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου.	Between Groups	57,781	4	14,445	5,794	,000
	Within Groups	411,331	165	2,493		
	Total	469,112	169			
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	Between Groups	79,877	4	19,969	9,575	,000
	Within Groups	344,129	165	2,086		
	Total	424,006	169			
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	Between Groups	25,315	4	6,329	2,324	,059
	Within Groups	449,397	165	2,724		
	Total	474,712	169			
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	Between Groups	84,807	4	21,202	7,552	,000
	Within Groups	463,199	165	2,807		
	Total	548,006	169			
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	Between Groups	43,461	4	10,865	4,153	,003
	Within Groups	431,650	165	2,616		
	Total	475,112	169			
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	Between Groups	19,994	4	4,998	1,810	,129
	Within Groups	455,559	165	2,761		
	Total	475,553	169			
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	Between Groups	3,514	4	,879	,359	,838
	Within Groups	403,833	165	2,447		
	Total	407,347	169			
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	Between Groups	10,172	4	2,543	1,104	,356
	Within Groups	379,951	165	2,303		
	Total	390,124	169			
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	Between Groups	31,106	4	7,776	2,841	,026
	Within Groups	451,606	165	2,737		
	Total	482,712	169			
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω.	Between Groups	45,469	4	11,367	4,283	,003
	Within Groups	437,878	165	2,654		
	Total	483,347	169			

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως οι 15 από τις 20 μεταβλητές εμφανίζουν αλληλεξάρτηση με την ηλικία. Ο δεύτερος πίνακας αναφερόμενος στην προϋπηρεσία είναι ο **πίνακας 7.8**.

Πίνακας 7.8: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία με την προϋπηρεσία.

ANOVA						
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	Between Groups	39,153	4	9,788	3,769	,006
	Within Groups	428,500	165	2,597		
	Total	467,653	169			
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	Between Groups	29,645	4	7,411	2,042	,091
	Within Groups	598,944	165	3,630		
	Total	628,588	169			
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	Between Groups	4,500	4	1,125	,317	,866
	Within Groups	585,405	165	3,548		
	Total	589,906	169			
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	Between Groups	11,042	4	2,761	,970	,426
	Within Groups	469,570	165	2,846		
	Total	480,612	169			
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	Between Groups	23,629	4	5,907	1,952	,104
	Within Groups	499,218	165	3,026		
	Total	522,847	169			
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	Between Groups	20,739	4	5,185	1,796	,132
	Within Groups	476,208	165	2,886		
	Total	496,947	169			
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	Between Groups	67,121	4	16,780	5,824	,000
	Within Groups	475,402	165	2,881		
	Total	542,524	169			
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	Between Groups	71,849	4	17,962	5,434	,000
	Within Groups	545,451	165	3,306		
	Total	617,300	169			
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω	Between Groups	50,704	4	12,676	4,722	,001

ANOVA						
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
πράγματα για άλλους ανθρώπους.	Within Groups	442,943	165	2,685		
	Total	493,647	169			
	Between Groups	33,481	4	8,370	2,913	,023
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	Within Groups	474,072	165	2,873		
	Total	507,553	169			
	Between Groups	41,007	4	10,252	3,951	,004
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου.	Within Groups	428,105	165	2,595		
	Total	469,112	169			
	Between Groups	66,720	4	16,680	7,703	,000
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	Within Groups	357,286	165	2,165		
	Total	424,006	169			
	Between Groups	83,858	4	20,965	8,850	,000
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	Within Groups	390,853	165	2,369		
	Total	474,712	169			
	Between Groups	45,593	4	11,398	3,743	,006
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	Within Groups	502,413	165	3,045		
	Total	548,006	169			
	Between Groups	28,766	4	7,191	2,658	,035
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	Within Groups	446,346	165	2,705		
	Total	475,112	169			
	Between Groups	28,741	4	7,185	2,653	,035
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	Within Groups	446,812	165	2,708		
	Total	475,553	169			
	Between Groups	4,853	4	1,213	,497	,738
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	Within Groups	402,494	165	2,439		
	Total	407,347	169			
	Between Groups	11,556	4	2,889	1,259	,288
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	Within Groups	378,567	165	2,294		
	Total	390,124	169			
	Between Groups	39,773	4	9,943	3,704	,006
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	Within Groups	442,939	165	2,684		
	Total	482,712	169			

ANOVA					
BY PROIPIRESIA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,262	4	9,566	3,546	,008
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω. Within Groups	445,085	165	2,697		
Total	483,347	169			

Με βάση τα δεδομένα παρατηρούμε ότι υπάρχει συσχέτιση σε 13 από τις 20 μεταβλητές. Άρα η συσχέτιση με βάση την ηλικία επαληθεύεται σε 15 από τις 20 μεταβλητές και η συσχέτιση με βάση την προϋπηρεσία στις 13 από τις 20 μεταβλητές. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι η υπόθεση επαληθεύεται.

7.4.5 Πέμπτη Ερευνητική Υπόθεση

Αναφορικά με την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, αυτή αφορά τις μεταβλητές που σχετίζονται με την οργανωτική συμπεριφορά. Θα υποθέσουμε την ύπαρξη συσχέτισης των μεταβλητών αυτών με την προϋπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση περισσότερο χρόνια καθώς και αυτοί με το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αναμένεται να εμφανίζουν ανάλογη συσχέτιση με αρκετές μεταβλητές. Η ερευνητική υπόθεση τίθεται ως εξής:

$H_0 =$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την οργανωτική συμπεριφορά δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων.

$H_1 \neq$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την οργανωτική συμπεριφορά δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων.

Προκειμένου να επαληθευτεί ή να απορριφθεί η υπόθεση, μέσω του SPSS καταστρώθηκαν δύο ξεχωριστοί πίνακες ANOVA, αναφερόμενοι στην προϋπηρεσία

των ερωτώμενων και το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Ο πρώτος πίνακας αναφερόμενος στην προϋπηρεσία είναι ο **πίνακας 7.9**.

Πίνακας 7.9: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική συμπεριφορά με την προϋπηρεσία.

ANOVA						
BY PROIPIRESIA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	Between Groups 30,380	4	7,595	3,883		,005
	Within Groups 322,773	165	1,956			
	Total 353,153	169				
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	Between Groups 18,918	4	4,729	2,585		,039
	Within Groups 301,929	165	1,830			
	Total 320,847	169				
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	Between Groups 19,340	4	4,835	2,277		,063
	Within Groups 350,313	165	2,123			
	Total 369,653	169				
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	Between Groups 16,550	4	4,137	2,628		,036
	Within Groups 259,739	165	1,574			
	Total 276,288	169				
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	Between Groups 7,137	4	1,784	1,393		,239
	Within Groups 211,310	165	1,281			
	Total 218,447	169				
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	Between Groups 7,691	4	1,923	1,292		,275
	Within Groups 245,509	165	1,488			
	Total 253,200	169				
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντα τους.	Between Groups 19,045	4	4,761	3,467		,009
	Within Groups 226,578	165	1,373			
	Total 245,624	169				
Μοιράζεστε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	Between Groups 4,335	4	1,084	,586		,673
	Within Groups 305,171	165	1,850			
	Total 309,506	169				
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	Between Groups 97,225	4	24,306	11,693		,000
	Within Groups 342,987	165	2,079			
	Total 440,212	169				
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	Between Groups 12,241	4	3,060	1,994		,098
	Within Groups 253,265	165	1,535			
	Total 265,506	169				
Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	Between Groups 128,754	4	32,188	12,941		,000
	Within Groups 410,423	165	2,487			

ANOVA						
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	Total	539,176	169			
	Between Groups	82,804	4	20,701	7,980	,000
	Within Groups	428,019	165	2,594		
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	Total	510,824	169			
	Between Groups	68,202	4	17,050	5,100	,001
	Within Groups	551,592	165	3,343		
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	Total	619,794	169			
	Between Groups	120,768	4	30,192	13,126	,000
	Within Groups	379,521	165	2,300		
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	Total	500,288	169			
	Between Groups	102,040	4	25,510	10,025	,000
	Within Groups	419,848	165	2,545		
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	Total	521,888	169			
	Between Groups	169,407	4	42,352	14,238	,000
	Within Groups	490,805	165	2,975		
	Total	660,212	169			

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως οι 11 από τις 16 μεταβλητές εμφανίζουν αλληλεξάρτηση με την προϋπηρεσία. Ο δεύτερος πίνακας αναφερόμενος στο επίπεδο εκπαίδευσης είναι ο **πίνακας 7.10**.

Πίνακας 7.10: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική συμπεριφορά με το επίπεδο εκπαίδευσης.

ANOVA						
BY EDUCATION		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	Between Groups	8,845	4	2,211	1,060	,378
	Within Groups	344,308	165	2,087		
	Total	353,153	169			
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	Between Groups	24,791	4	6,198	3,454	,010
	Within Groups	296,056	165	1,794		
	Total	320,847	169			

ANOVA

BY EDUCATION		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολεύεστε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	Between Groups	7,005	4	1,751	,797	,529
	Within Groups	362,648	165	2,198		
	Total	369,653	169			
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	Between Groups	7,421	4	1,855	1,139	,340
	Within Groups	268,867	165	1,629		
	Total	276,288	169			
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	Between Groups	11,536	4	2,884	2,300	,061
	Within Groups	206,911	165	1,254		
	Total	218,447	169			
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	Between Groups	16,268	4	4,067	2,832	,026
	Within Groups	236,932	165	1,436		
	Total	253,200	169			
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντά τους.	Between Groups	3,373	4	,843	,574	,682
	Within Groups	242,250	165	1,468		
	Total	245,624	169			
Μοιράζεστε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	Between Groups	2,140	4	,535	,287	,886
	Within Groups	307,366	165	1,863		
	Total	309,506	169			
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	Between Groups	25,430	4	6,357	2,529	,043
	Within Groups	414,782	165	2,514		
	Total	440,212	169			
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	Between Groups	8,981	4	2,245	1,444	,222
	Within Groups	256,525	165	1,555		
	Total	265,506	169			
Υπερασπίζετε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	Between Groups	58,028	4	14,507	4,975	,001
	Groups					

BY EDUCATION		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Within Groups	481,149	165	2,916		
	Total	539,176	169			
	Between Groups	33,955	4	8,489	2,937	,022
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	Within Groups	476,869	165	2,890		
	Total	510,824	169			
	Between Groups	51,826	4	12,957	3,764	,006
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	Within Groups	567,968	165	3,442		
	Total	619,794	169			
	Between Groups	37,234	4	9,309	3,317	,012
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	Within Groups	463,054	165	2,806		
	Total	500,288	169			
	Between Groups	22,002	4	5,501	1,816	,128
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	Within Groups	499,886	165	3,030		
	Total	521,888	169			
	Between Groups	41,726	4	10,432	2,783	,028
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	Within Groups	618,486	165	3,748		
	Total	660,212	169			

Με βάση τα δεδομένα παρατηρούμε ότι υπάρχει συσχέτιση σε 8 από τις 16 μεταβλητές. Άρα η συσχέτιση με βάση την προϋπηρεσία επαληθεύεται σε 11 από τις 16 μεταβλητές και η συσχέτιση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης στις 8 από τις 16 μεταβλητές. Κατ' αυτό τον τρόπο μπορούμε να πούμε ότι η υπόθεση επαληθεύεται.

7.4.6 Έκτη Ερευνητική Υπόθεση

Τελειώνοντας την ανάλυση με την έκτη ερευνητική υπόθεση, που αφορά τις μεταβλητές της οργανωτικής απόδοσης, υποθέτουμε τη συσχέτισή των μεταβλητών

αυτών με την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση, με το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο καθώς και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αναμένεται να εμφανίζουν ανάλογη συσχέτιση με αρκετές μεταβλητές. Η ερευνητική υπόθεση τίθεται ως εξής:

$H_0 =$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την οργανωτική απόδοση δεν επηρεάζεται από την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία των ερωτώμενων.

$H_1 \neq$ Η κατανομή των συχνοτήτων των μεταβλητών στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την οργανωτική απόδοση δεν επηρεάζεται από την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία των ερωτώμενων.

Προκειμένου να επαληθευτεί η να απορριφθεί η υπόθεση, μέσω του SPSS καταστρώθηκαν τρεις ξεχωριστοί πίνακες ANOVA, αναφερόμενοι στην ηλικία των ερωτώμενων, το επίπεδο εκπαίδευσης τους και την προϋπηρεσία τους. Ο πρώτος πίνακας αναφερόμενος στην ηλικία είναι ο **πίνακας 7.11**.

Πίνακας 7.11: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική απόδοση με την ηλικία.

ANOVA						
BY AGE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αποδόσεις μετόχων	Between Groups	90,405	4	22,601	14,244	,000
	Within Groups	261,807	165	1,587		
	Total	352,212	169			
Αποδόσεις ενεργητικού	Between Groups	81,738	4	20,435	15,446	,000
	Within Groups	218,286	165	1,323		
	Total	300,024	169			
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	Between Groups	82,187	4	20,547	12,840	,000
	Within Groups	264,025	165	1,600		

ANOVA						
BY AGE		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αύξηση επί των πωλήσεων	Total	346,212	169			
	Between Groups	54,558	4	13,639	8,424	,000
	Within Groups	267,142	165	1,619		
Αύξηση επί των εσόδων	Total	321,700	169			
	Between Groups	67,771	4	16,943	10,186	,000
	Within Groups	274,441	165	1,663		
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	Total	342,212	169			
	Between Groups	77,987	4	19,497	13,959	,000
	Within Groups	230,460	165	1,397		
Παραγωγικότητα	Total	308,447	169			
	Between Groups	47,022	4	11,756	8,048	,000
	Within Groups	241,001	165	1,461		
Αποτελεσματικότητα	Total	288,024	169			
	Between Groups	57,805	4	14,451	7,878	,000
	Within Groups	302,671	165	1,834		
Total		360,476	169			

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως το σύνολο των μεταβλητών (και οι 8) εμφανίζουν αλληλεξάρτηση με την ηλικία. Ο δεύτερος πίνακας ANOVA, αναφερόμενος στο επίπεδο εκπαίδευσης είναι ο **πίνακας 7.12**.

Πίνακας 7.12: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική απόδοση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

ANOVA						
BY EDUCATION		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αποδόσεις μετόχων	Between Groups	41,068	4	10,267	5,445	,000
	Within Groups	311,143	165	1,886		
	Total	352,212	169			
Αποδόσεις ενεργητικού	Between Groups	23,352	4	5,838	3,482	,009
	Within Groups	276,671	165	1,677		
	Total	300,024	169			

		ANOVA				
BY EDUCATION		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Απόδοση κεφαλαίου	Between Groups	26,539	4	6,635	3,424	,010
	Within Groups	319,673	165	1,937		
	Total	346,212	169			
Αύξηση επί των πωλήσεων	Between Groups	22,833	4	5,708	3,151	,016
	Within Groups	298,867	165	1,811		
	Total	321,700	169			
Αύξηση επί των εσόδων	Between Groups	25,595	4	6,399	3,335	,012
	Within Groups	316,617	165	1,919		
	Total	342,212	169			
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	Between Groups	23,308	4	5,827	3,372	,011
	Within Groups	285,139	165	1,728		
	Total	308,447	169			
Παραγωγικότητα	Between Groups	25,412	4	6,353	3,992	,004
	Within Groups	262,611	165	1,592		
	Total	288,024	169			
Αποτελεσματικότητα	Between Groups	44,108	4	11,027	5,751	,000
	Within Groups	316,368	165	1,917		
	Total	360,476	169			

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται επίσης πως το σύνολο των μεταβλητών (και οι 8) εμφανίζουν αλληλεξάρτηση και με το επίπεδο εκπαίδευσης. Ο τρίτος και τελευταίος πίνακας ANOVA, αναφερόμενος στην προϋπηρεσία είναι ο **πίνακας 7.13**.

Πίνακας 7.13: Συσχέτιση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου που αφορούν την οργανωτική απόδοση με την προϋπηρεσία.

		ANOVA				
BY PROIPIRESIA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αποδόσεις μετόχων	Between Groups	65,538	4	16,385	9,430	,000
	Within Groups	286,673	165	1,737		
	Total	352,212	169			

BY PROIPIRESIA		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αποδόσεις ενεργητικού	Between Groups	62,481	4	15,620	10,850	,000
	Within Groups	237,543	165	1,440		
	Total	300,024	169			
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	Between Groups	64,802	4	16,200	9,499	,000
	Within Groups	281,410	165	1,706		
	Total	346,212	169			
Αύξηση επί των πωλήσεων	Between Groups	43,341	4	10,835	6,423	,000
	Within Groups	278,359	165	1,687		
	Total	321,700	169			
Αύξηση επί των εσόδων	Between Groups	61,411	4	15,353	9,021	,000
	Within Groups	280,801	165	1,702		
	Total	342,212	169			
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	Between Groups	33,337	4	8,334	4,999	,001
	Within Groups	275,110	165	1,667		
	Total	308,447	169			
Παραγωγικότητα	Between Groups	47,666	4	11,917	8,180	,000
	Within Groups	240,357	165	1,457		
	Total	288,024	169			
Αποτελεσματικότητα	Between Groups	71,089	4	17,772	10,133	,000
	Within Groups	289,388	165	1,754		
	Total	360,476	169			

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως το σύνολο των μεταβλητών (και οι 8) εμφανίζουν αλληλεξάρτηση και με την προϋπηρεσία των εργαζομένων. Συνολικά, με βάση τα δεδομένα παρατηρούμε ότι και στους τρεις πίνακες, (ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης προϋπηρεσία) παρατηρείται συσχέτιση για το σύνολο των μεταβλητών οργανωτικής απόδοσης. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι η υπόθεση επαληθεύεται.

7.5 Factor Analysis

Μετά την επαλήθευση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων, επόμενο βήμα αποτελεί η διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης προκειμένου οι μεταβλητές να χωριστούν σε παράγοντες.

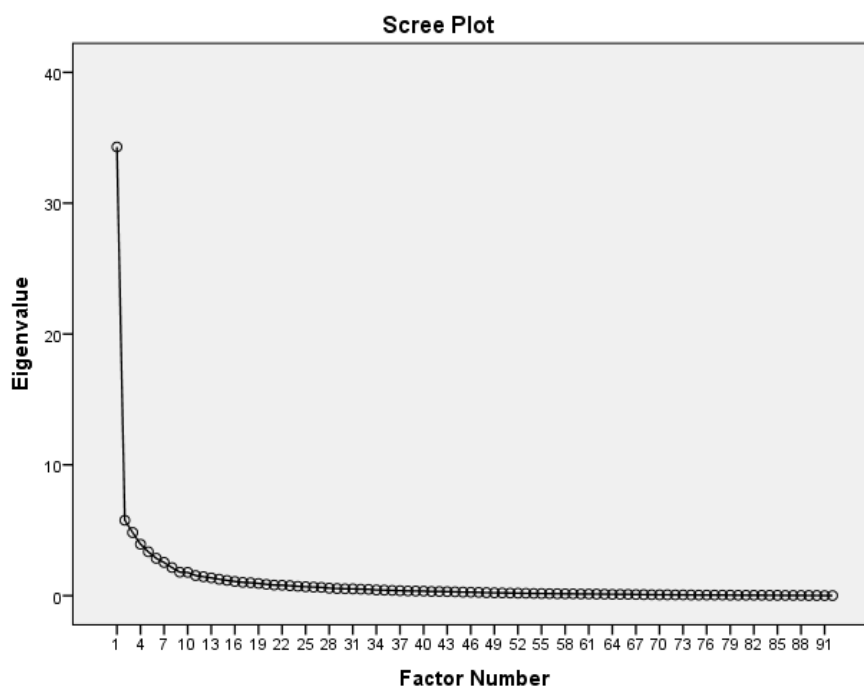
Ως πρώτο βήμα διεξάγεται προς την κατεύθυνση αυτή ένα KMO Bartlett's Test προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα δεδομένα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μια Factor Analysis. Το αποτέλεσμα που εξάγεται (0,837) κρίνεται ικανοποιητικό (βλέπε [πίνακα. 7.14](#))

Πίνακας 7.14: KMO Bartlett's Test.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Approx. Chi-Square		17871,935
Bartlett's Test of Sphericity	df	4186
	Sig.	,000

Στηριζόμενοι στο Keiser-Meyer-Olkin και στον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett, προβαίνουμε σε κάποιες παρατηρήσεις. Επειδή το KMO είναι αρκετά υψηλό (0,837) καταδεικνύεται ότι οι συσχετίσεις ανάμεσα στα δεδομένα μας είναι αρκετά υψηλές. Επίσης, ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απορρίπτει την υπόθεση πως ο πίνακας συσχέτισης είναι ο μοναδιαίος (τιμή της ελεγχοσυνάρτησης 17871,935). Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι υπάρχουν συσχετίσεις στα δεδομένα μας και συνεπώς αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρούσα παραγοντική ανάλυση.

Στη συνέχεια παρατίθεται το διάγραμμα scree plot ([εικόνα 7.7](#)) προκειμένου να γίνει επιλογή και αρχική εκτίμηση του αριθμού των παραγόντων που θα περιλαμβάνονται στη Factor Analysis. Στο σημείο που αρχίζει και οριζοντιώνεται το διάγραμμα πρέπει να γίνει η επιλογή του αριθμού των παραγόντων. Βλέπουμε ότι το διάγραμμα αρχίζει και οριζοντιώνεται κοντά στην τιμή 7. Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα των δύο προηγούμενων παραγράφων, καταλήγουμε σε μια υλοποίηση παραγοντικής ανάλυσης με 7 παράγοντες ως την πιο αντιπροσωπευτική των δεδομένων που χειριζόμαστε.



Εικόνα 7.7: Scree Plot.

Ο **πίνακας I.2** του **Παραρτήματος** (Descriptive Statistics) είναι εισαγωγικός πριν τη Factor Analysis και δείχνει το μέσο όρο της κάθε μεταβλητής καθώς και την τυπική απόκλιση γύρω από την οποία κινείται. Τα αποτελέσματα για το σύνολο των μεταβλητών φαίνονται στο παραρτημα.

Ο **πίνακας I.3** του **Παραρτήματος** που παράγεται είναι αυτός με τις εταιρικότητες (Communalities). Οι τελευταίες εκτιμούν το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής το οποίο ερμηνεύεται από τους παράγοντες της παραγοντικής ανάλυσης. Μικρές τιμές δείχνουν τις μεταβλητές οι οποίες δεν «ταιριάζουν» με τη συγκεκριμένη λύση της παραγοντικής ανάλυσης και που ίσως θα πρέπει να απομακρυνθούν από την ανάλυση. Στην περίπτωση μας, τα ποσοστά διακύμανσης συγκεκριμένων μεταβλητών τα οποία εξηγούνται από το συγκεκριμένο μοντέλο είναι χαμηλά συνεπώς ίσως θα πρέπει να απομακρυνθούν από την ανάλυση, κάτι το οποίο υλοποιείται όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

Ακολούθως, εξετάζουμε τον πίνακα με τα ποσοστά της διακύμανσης που εξηγούνται ανά παράγοντα από τη συγκεκριμένη υλοποίηση της παραγοντικής

ανάλυσης (βλέπε [πίνακα 7.15](#)). Η στήλη «Total» κάτω από την επικεφαλίδα «Extraction Sums of Squared Loadings» δίνει το ποσό της διακύμανσης των παρατηρούμενων μεταβλητών το οποίο εξηγεί ο κάθε παράγοντας. Από τον πίνακα αυτόν συμπεραίνουμε πως οι επτά πρώτοι παράγοντες εξηγούν ποσοστό 57,13% της διακύμανσης.

Πίνακας 7.15: Total Variance Explained.

Total Variance Explained						
Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	33,810	36,751	36,751	14,188	15,422	15,422
2	5,117	5,562	42,313	8,085	8,788	24,210
3	4,443	4,829	47,142	7,321	7,958	32,168
4	3,507	3,812	50,954	7,146	7,767	39,935
5	3,082	3,350	54,304	6,718	7,302	47,237
6	2,461	2,675	56,979	6,574	7,146	54,383
7	1,977	2,149	59,129	4,366	4,746	59,129

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα της Factor Analysis (πρώτα η αρχική λύση και μετά η τελική - rotated). Στον [πίνακα I.4](#) του [Παραρτήματος](#) (Factor Matrix) φαίνονται τα «βάρη» των μεταβλητών για καθένα από τους παράγοντες. Κάθε αριθμός αντιπροσωπεύει τη συσχέτιση της κάθε μεταβλητής με κάθε έναν από τους παράγοντες. Έτσι οι μεταβλητές οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλα «βάρη» για έναν συγκεκριμένο παράγοντα μπορούν να μας βοηθήσουν στο να ερμηνεύσουμε τον παράγοντα αυτόν. Η ερμηνεία όμως του συγκεκριμένου πίνακα δεν είναι πάντα εύκολη, γιατί μπορεί αρκετές μεταβλητές να εμφανίζουν υψηλά «βάρη» για περισσότερους από έναν παράγοντες.

Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της περιστροφής (rotation) η οποία παράγει αντίστοιχο [πίνακα I.5](#) του [Παραρτήματος](#) (Rotated Factor Matrix) ο οποίος είναι πιο ερμηνεύσιμος. Έτσι για κάθε παράγοντα υπάρχουν οι μεταβλητές με

αντίστοιχα υψηλά «βάρη» όπως φαίνεται στον πίνακα Rotated Factor Matrix του παραρτήματος.

Από το μοντέλο αυτό προκύπτει και ο ακόλουθος **πίνακας 7.16** στον οποίο περιέχονται οι μεταβλητές που εμφανίζουν υψηλά «βάρη» για κάθε έναν από τους επτά παράγοντες:

Πίνακας 7.16: Οι 7 παράγοντες και οι μεταβλητές τους.

Παράγοντας	Μεταβλητές
Ηγεσία (F1)	1. Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του. 2. Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες. 3. Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της. 4. Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων. 5. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. 6. Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον. 7. Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού. 8. Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση. 9. Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό. 10. Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου. 11. Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του. 12. Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης. 13. Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.

Παράγοντας	Μεταβλητές
	14. Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους. 15. Με κάνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες. 16. Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου. 17. Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων. 18. Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου. 19. Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.
Οργανωτική Απόδοση (F2)	1. Αποδόσεις μετόχων. 2. Αποδόσεις ενεργητικού. 3. Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου. 4. Αύξηση επί των πωλήσεων. 5. Αύξηση επί των εσόδων. 6. Αύξηση της αγοραστικής αξίας. 7. Αποτελεσματικότητα. 8. Παραγωγικότητα.
Εκπαίδευση (F3)	1. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο 2. Υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης. 3. Πραγματοποιείται επίσημη ανάλυση εργασίας για κάθε θέση. 4. Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση για την απόδοσή τους.
Ικανοποίηση (F4)	1. Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου. 2. Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου. 3. Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά

Παράγοντας	Μεταβλητές
	την εργασία. 4. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους. 5. Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου. 6. Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.
Αφοσίωση (F5)	1. Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική. 2. Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό. 3. Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού. 4. Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού. 5. Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα. 6. Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.
Συναδελφικότητα (F6)	1. Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει. 2. Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους. 3. Προσαρμόζετε το πρόγραμμά σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό. 4. Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα. 5. Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες. 6. Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα. 7. Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντά τους. 8. Μοιράζεστε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με

Παράγοντας	Μεταβλητές
	άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.
Ανώτατη Διοίκηση (F7)	1. Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική. 2. Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση. 3. Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.

Επιχειρώντας να δώσουμε μια πιθανή ερμηνεία για κάθε έναν από τους ανωτέρω επτά παράγοντες θα μπορούσαμε να πούμε πως ο πρώτος παράγοντας (F1) αφορά την ηγεσία του οργανισμού, ενώ ο δεύτερος (F2) την οργανωτική απόδοση των υπαλλήλων του οργανισμού. Ο τρίτος παράγοντας (F3) αναφέρεται στην εκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων, ενώ ο τέταρτος (F4) στην ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του και τις αποδοχές του. Ο πέμπτος (F5) στη αφοσίωση των εργαζομένων προς τον ίδιο τον οργανισμό και ο έκτος παράγοντας (F6) στη συναδελφικότητα των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους. Τέλος ο έβδομος (F7) αναφέρεται στη συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης προς τους εργαζομένους.

7.6 Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling)

Μετά το πέρας της Factor Analysis θα προβούμε σε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM) του προβλήματος που τίθεται. Η SEM είναι μια πολύ ισχυρή τεχνική πολυμεταβλητής ανάλυσης η οποία περιλαμβάνει εξειδικευμένες εκδοχές άλλων μεθόδων ανάλυσης. Μεταξύ αυτών, συμπεριλαμβάνεται η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis). Στην περίπτωση αυτή ο αριθμός των παραγόντων είναι επιλεγμένος μέσω της Factor Analysis και απλά γίνεται έλεγχος αν το υπό εξέταση μοντέλο προσαρμόζει καλά στα δεδομένα μας.

Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί στατιστικά πακέτα που υποστηρίζουν τέτοιου είδους αναλύσεις όπως το AMOS 21.0 (Analysis of Moment Structures) το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε στην παρούσα μελέτη.

7.6.1 Υποθετικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Σε πρώτο επίπεδο διεξάγουμε την ανάλυση Δομικών Εξισώσεων για το μοντέλο που προέκυψε από την (εξερευνητική) παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis). Αρχικά στην **εικόνα 7.8** παρουσιάζεται το αρχικό διάγραμμα, στο οποίο οι αρχικές μεταβλητές συμβολίζονται με ορθογώνια, ενώ οι μη παρατηρούμενες (παράγοντες, latent) με ελλείψεις. Τέλος οι συσχετίσεις αναπαρίστανται με βέλη διπλής κατεύθυνσης.

Από τις γενικές παρατηρήσεις που εξάγονται για το μοντέλο (Notes for Model) μέσω του AMOS 21.0 (βλέπε **πίνακα 1.6** του **Παραρτήματος**), μας δίνεται μια πρώτη ένδειξη για την προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Επειδή το επίπεδο σημαντικότητας είναι πολύ χαμηλό (0,000) δεν υπάρχει ένδειξη καλής προσαρμογής. Ωστόσο, για να υπάρχει μια πιο σωστή εικόνα παρατηρούμε τους συνολικούς δείκτες προσαρμογής του μοντέλου (Model Fit Summary) στον **πίνακα 1.7** του **Παραρτήματος**. Λαμβάνουμε υπόψη ότι για να υπάρχει καλή προσαρμογή:

- Ο δείκτης CFI θα πρέπει να είναι κοντά στο 0,95 (Hu & Bentler, 1999),
- Ο δείκτης RMSEA μεταξύ 0,05 και 0,08 (Browne & Cudeck, 1993) και ο PCLOSE μεγαλύτερος του 0,50 (Joreskog and Sorbom, 1996a),
- Οι δείκτες GFI και AGFI κοντά στο 1 (Hu & Bentler, 1999),
- Ο δείκτης TLI κοντά στο 0,95 (Hu & Bentler, 1999),

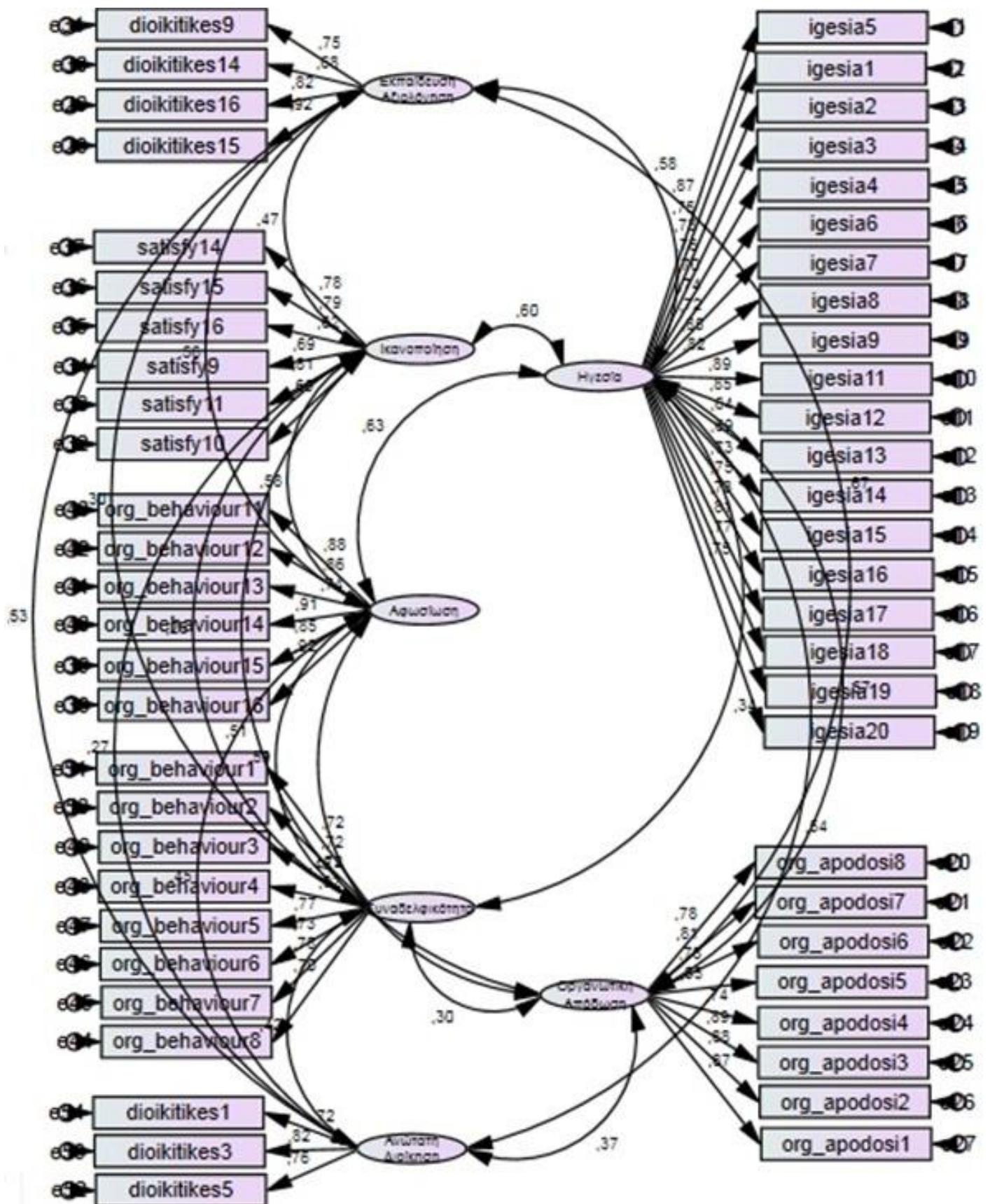
Κατόπιν αυτών, συμπεραίνουμε ότι η προσαρμογή του υποθετικού μοντέλου στα δεδομένα δεν είναι ικανοποιητική, καθώς: CFI=0,711, RMSEA=0,107, PCLOSE=0,000, GFI=0,539, AGFI=0,495 και TLI=0,695.

Αυτές οι παρατηρήσεις μας ωθούν στο συμπέρασμα ότι πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες ενέργειες προκειμένου να βελτιωθεί το μοντέλο. Αρχικά, ως πρώτο βήμα

απομακρύνονται οι μεταβλητές εκείνες που είτε είχαν χαμηλά «βάρη» στους παράγοντες (**πίνακας I.8** του **Παραρτήματος** Standardized Regression Weights), είτε στον πίνακα των συνδιακυμάνσεων των τυποποιημένων καταλοίπων (Standardized Residual Covariances) είχαν τιμές μεγαλύτερες του 2,58 (Joreskog & Sorbom, 1993).

Έτσι λοιπόν, αφαιρέσαμε από το μοντέλο τις ακόλουθες μεταβλητές: satisfy9, dioikitikes9, igesia2, igesia11, igesia12, igesia13, igesia14, igesia17, igesia20, org behaviour2, org behaviour3, org behaviour13.

Στη συνέχεια, εξετάσαμε τον **πίνακα I.9** του **Παραρτήματος** των συνδιακυμάνσεων (Covariances, Modification Indices), ξεχωρίζοντας εκείνες τις συνδιακυμάνσεις των σφαλμάτων οι οποίες ήταν πολύ υψηλές (και συνεπώς υποδήλωναν λάθος προσδιορισμό στο υποθετικό μοντέλο). Εν συνέχεια αυτές προστέθηκαν - όπου αυτό ήταν επιτρεπτό - ως βέλη διπλής κατεύθυνσης στο τελικό μοντέλο δομικών εξισώσεων.



Εικόνα 7.8: Υποθετικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων.

7.6.2 Τελικό Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων

Μετά από τις αλλαγές που περιγράψαμε στο υποθετικό μοντέλο και «τρέχοντας» ξανά την ανάλυση, εξάγεται το διάγραμμα του τελικού μοντέλου το οποίο παρουσιάζεται στην **εικόνα 7.9** μαζί με τα αποτελέσματα της αντίστοιχης ανάλυσης, που περιλαμβάνουν:

- α) γενικές παρατηρήσεις για το μοντέλο (Notes for Model)
- β) εκτιμήσεις παραμέτρων, τυπικά σφάλματα και στατιστικά ελέγχου για αυτές (Regression Weights)
- γ) τυποποιημένες εκτιμήσεις παραμέτρων (Standardized Regression Weights)
- δ) συνολικούς δείκτες προσαρμογής του μοντέλου (Model Fit Summary)

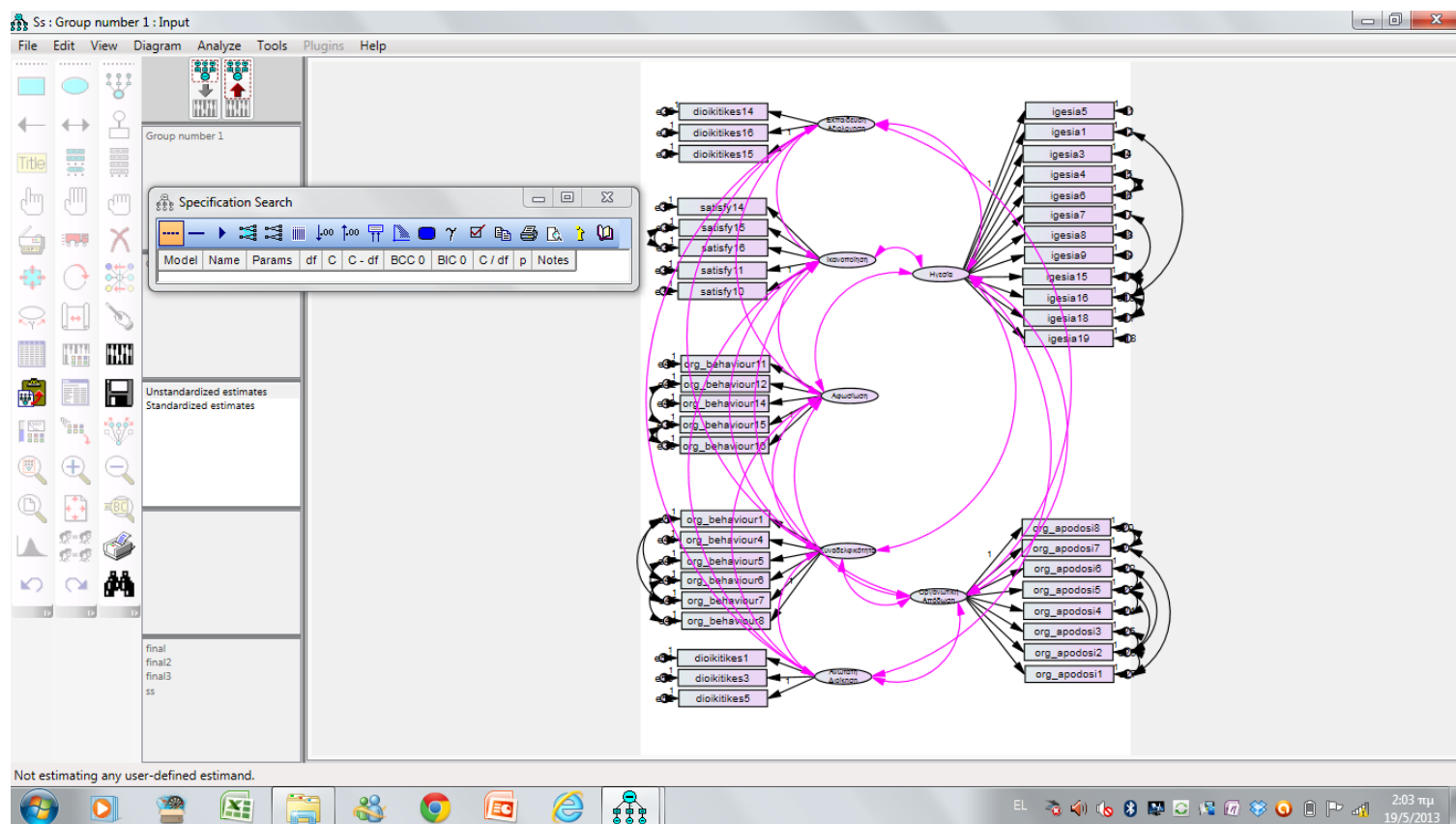
Αυτή τη φορά οι δείκτες προσαρμογής του (τελικού) μοντέλου στα δεδομένα είναι βελτιωμένοι: CFI=0,841, RMSEA=0,088, PCLOSE=0,000, GFI=0,695, AGFI=0,645 και TLI=0,823 (βλέπε **πίνακα I.11**). Δεδομένου ότι ο RMSEA είναι μεταξύ 0,08 και 0,10 η προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα μας κρίνεται μέτρια.



7.7 Specification Search

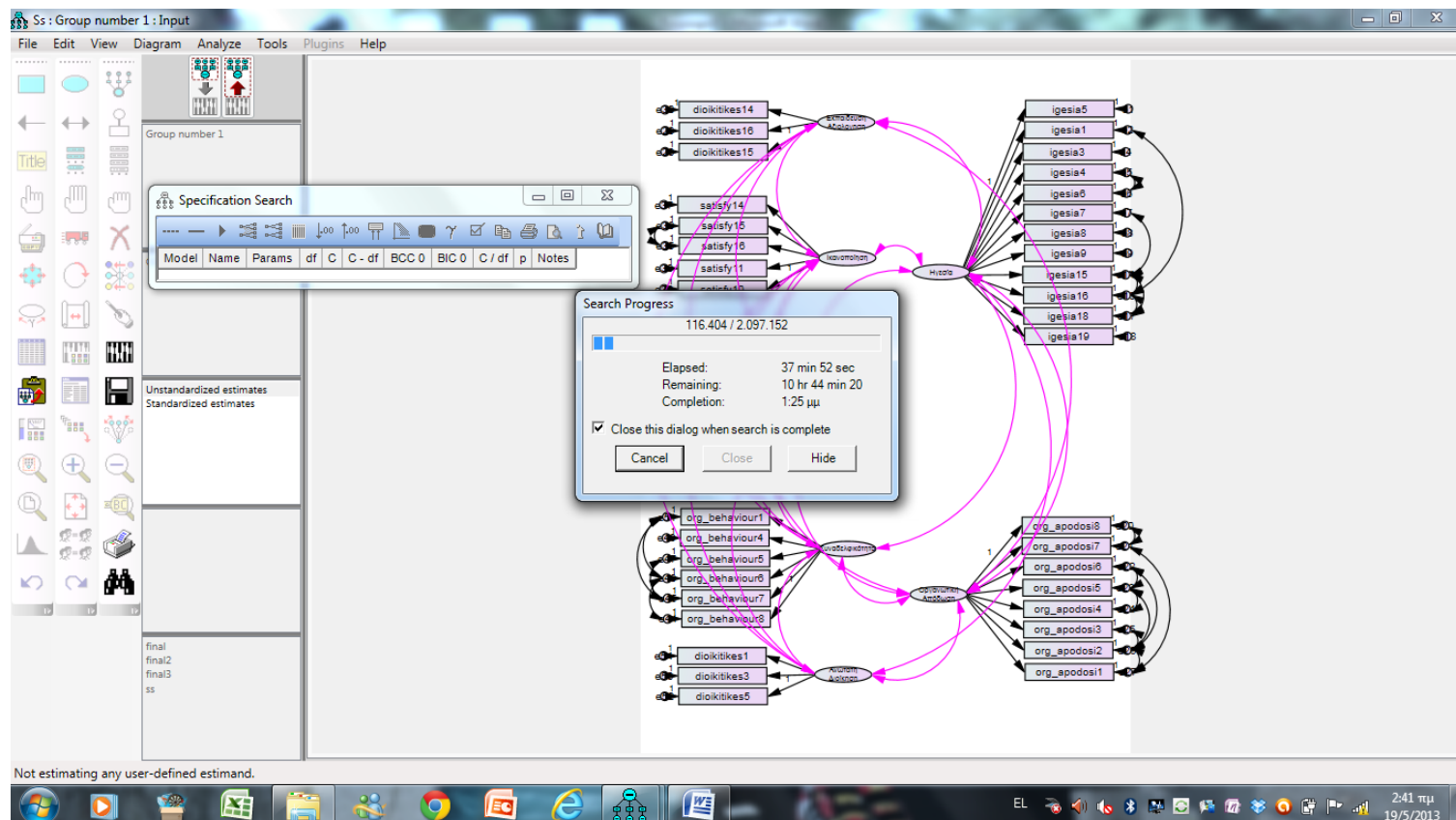
Τελευταίο σημείο εξέτασης της διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διενέργεια ενός Specification Search. Μέσω του συγκεκριμένου εργαλείου μας δίνεται η ευκαιρία επιλογής του μοντέλου που πληρεί τις βέλτιστες προδιαγραφές, μέσα από ένα σύνολο υποψήφιων μοντέλων.

Στο συγκεκριμένο σημείο της έρευνας, πρέπει να δούμε πόσα από τα βελάκια (covariances) τα οποία ενώνουν τις latent μεταβλητές του μοντέλου συντελούν στη βελτίωσή του και ποια πρέπει να επαλειφθούν. Για το σκοπό αυτό επιλέγουμε το Specification Search μέσα από το Menu του Amos και μετατρέπουμε όλα τα βελάκια που συνδέουν latent μεταβλητές σε προαιρετικά (optional) με τον τρόπο που φαίνεται στην **εικόνα 7.10**.



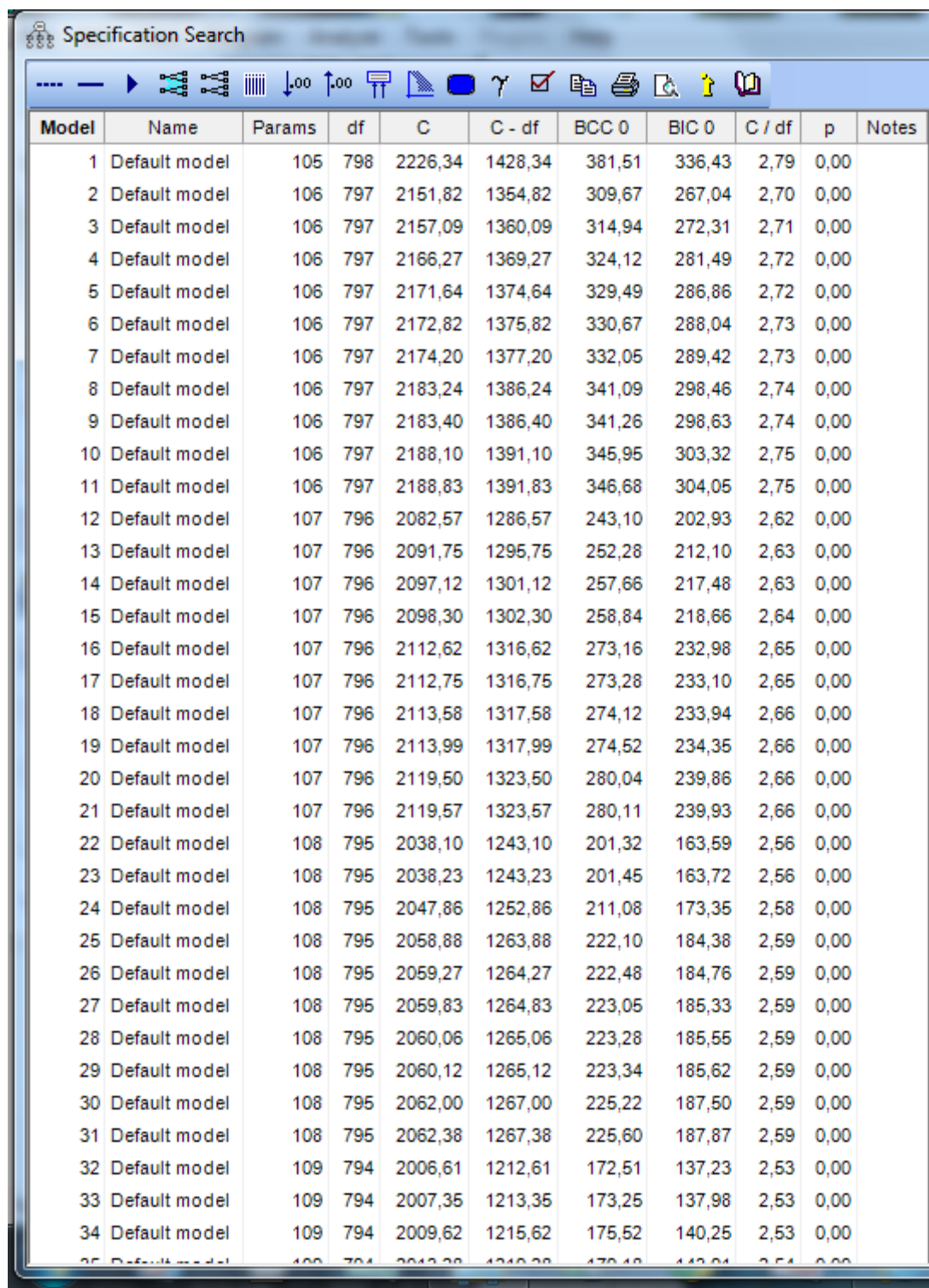
Εικόνα 7.10: Μετατροπή όλα των βελακίων που συνδέουν latent μεταβλητές σε προαιρετικά.

Στη συνέχεια επιλέγουμε το πλήκτρο Run προκειμένου να αρχίσει η ανάλυση (βλέπε [εικόνα 7.11](#)) και να επιλεγεί το καλύτερο μοντέλο από τα υποψήφια.



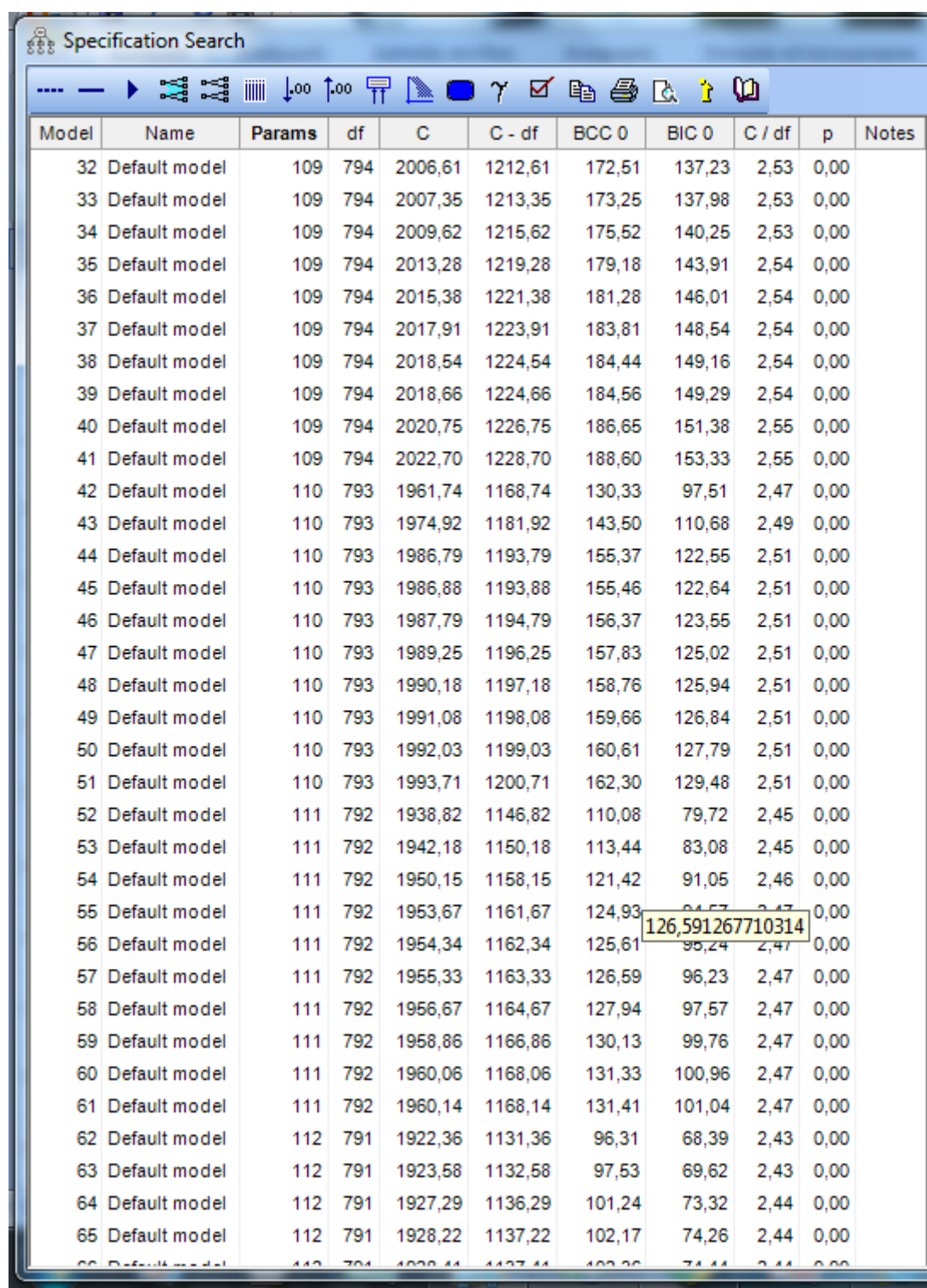
Εικόνα 7.11: Εκτέλεση της ανάλυσης.

Στο τέλος της ανάλυσης παρουσιάζεται ένας μεγάλος κατάλογος ο οποίος περιέχει το σύνολο των μοντέλων που αξιολογήθηκαν. Μέσω της αξιολόγησης συγκεκριμένων μεταβλητών και συντελεστών μπορούμε να προβούμε στην επιλογή του βέλτιστου μοντέλου. Επίσης μέσω της επιλογής κατάλληλου πλήκτρου μπορεί να δημιουργηθεί μια Short List η οποία περιέχει τα καλύτερα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση. Ο κατάλογος των μοντέλων καθώς και η Short List φαίνονται στις [εικόνες 7.12 έως 7.18](#) και [7.19](#) αντίστοιχα.



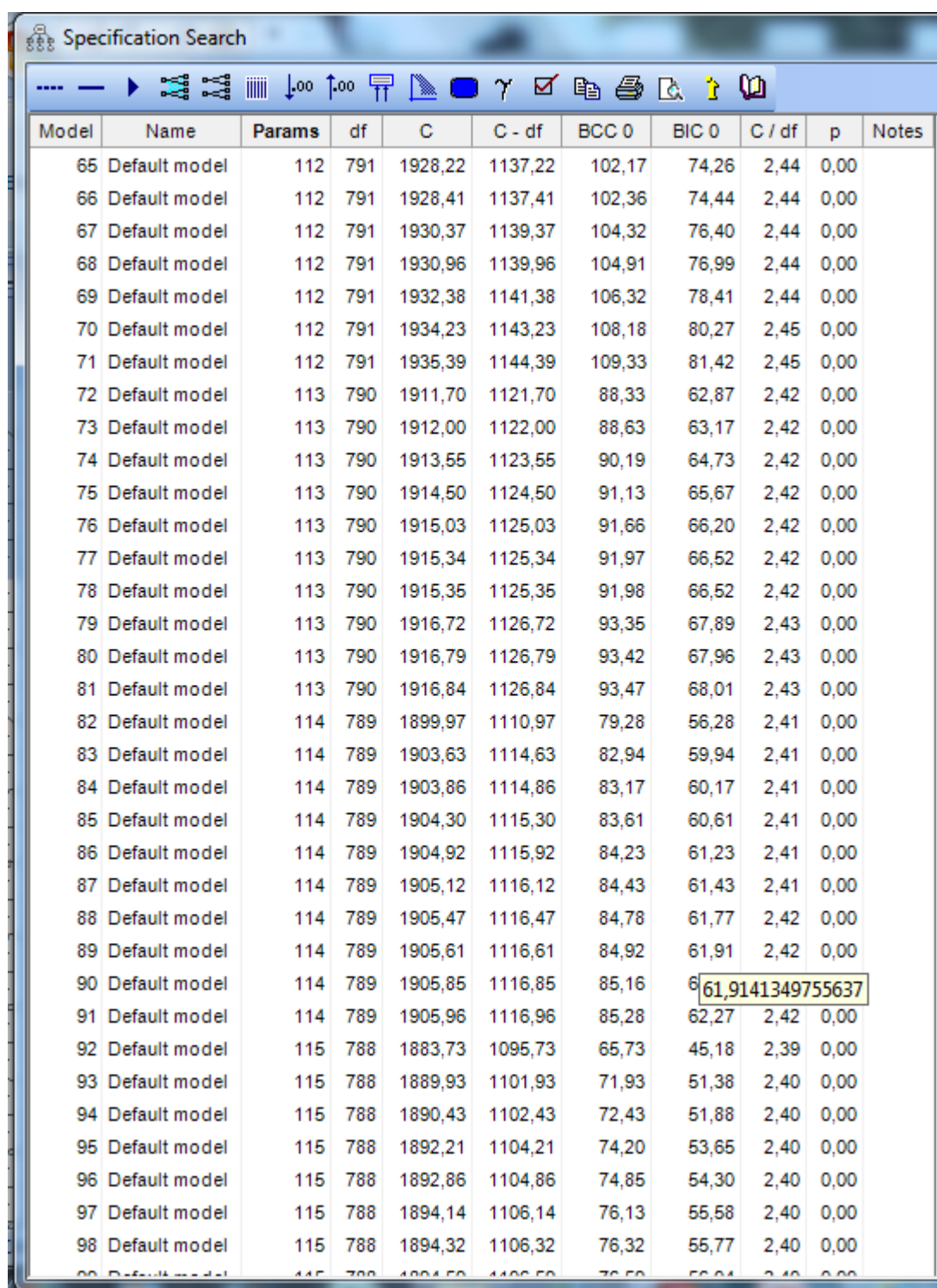
Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
1	Default model	105	798	2226,34	1428,34	381,51	336,43	2,79	0,00	
2	Default model	106	797	2151,82	1354,82	309,67	267,04	2,70	0,00	
3	Default model	106	797	2157,09	1360,09	314,94	272,31	2,71	0,00	
4	Default model	106	797	2166,27	1369,27	324,12	281,49	2,72	0,00	
5	Default model	106	797	2171,64	1374,64	329,49	286,86	2,72	0,00	
6	Default model	106	797	2172,82	1375,82	330,67	288,04	2,73	0,00	
7	Default model	106	797	2174,20	1377,20	332,05	289,42	2,73	0,00	
8	Default model	106	797	2183,24	1386,24	341,09	298,46	2,74	0,00	
9	Default model	106	797	2183,40	1386,40	341,26	298,63	2,74	0,00	
10	Default model	106	797	2188,10	1391,10	345,95	303,32	2,75	0,00	
11	Default model	106	797	2188,83	1391,83	346,68	304,05	2,75	0,00	
12	Default model	107	796	2082,57	1286,57	243,10	202,93	2,62	0,00	
13	Default model	107	796	2091,75	1295,75	252,28	212,10	2,63	0,00	
14	Default model	107	796	2097,12	1301,12	257,66	217,48	2,63	0,00	
15	Default model	107	796	2098,30	1302,30	258,84	218,66	2,64	0,00	
16	Default model	107	796	2112,62	1316,62	273,16	232,98	2,65	0,00	
17	Default model	107	796	2112,75	1316,75	273,28	233,10	2,65	0,00	
18	Default model	107	796	2113,58	1317,58	274,12	233,94	2,66	0,00	
19	Default model	107	796	2113,99	1317,99	274,52	234,35	2,66	0,00	
20	Default model	107	796	2119,50	1323,50	280,04	239,86	2,66	0,00	
21	Default model	107	796	2119,57	1323,57	280,11	239,93	2,66	0,00	
22	Default model	108	795	2038,10	1243,10	201,32	163,59	2,56	0,00	
23	Default model	108	795	2038,23	1243,23	201,45	163,72	2,56	0,00	
24	Default model	108	795	2047,86	1252,86	211,08	173,35	2,58	0,00	
25	Default model	108	795	2058,88	1263,88	222,10	184,38	2,59	0,00	
26	Default model	108	795	2059,27	1264,27	222,48	184,76	2,59	0,00	
27	Default model	108	795	2059,83	1264,83	223,05	185,33	2,59	0,00	
28	Default model	108	795	2060,06	1265,06	223,28	185,55	2,59	0,00	
29	Default model	108	795	2060,12	1265,12	223,34	185,62	2,59	0,00	
30	Default model	108	795	2062,00	1267,00	225,22	187,50	2,59	0,00	
31	Default model	108	795	2062,38	1267,38	225,60	187,87	2,59	0,00	
32	Default model	109	794	2006,61	1212,61	172,51	137,23	2,53	0,00	
33	Default model	109	794	2007,35	1213,35	173,25	137,98	2,53	0,00	
34	Default model	109	794	2009,62	1215,62	175,52	140,25	2,53	0,00	

Εικόνα 7.12: Κατάλογος των μοντέλων.



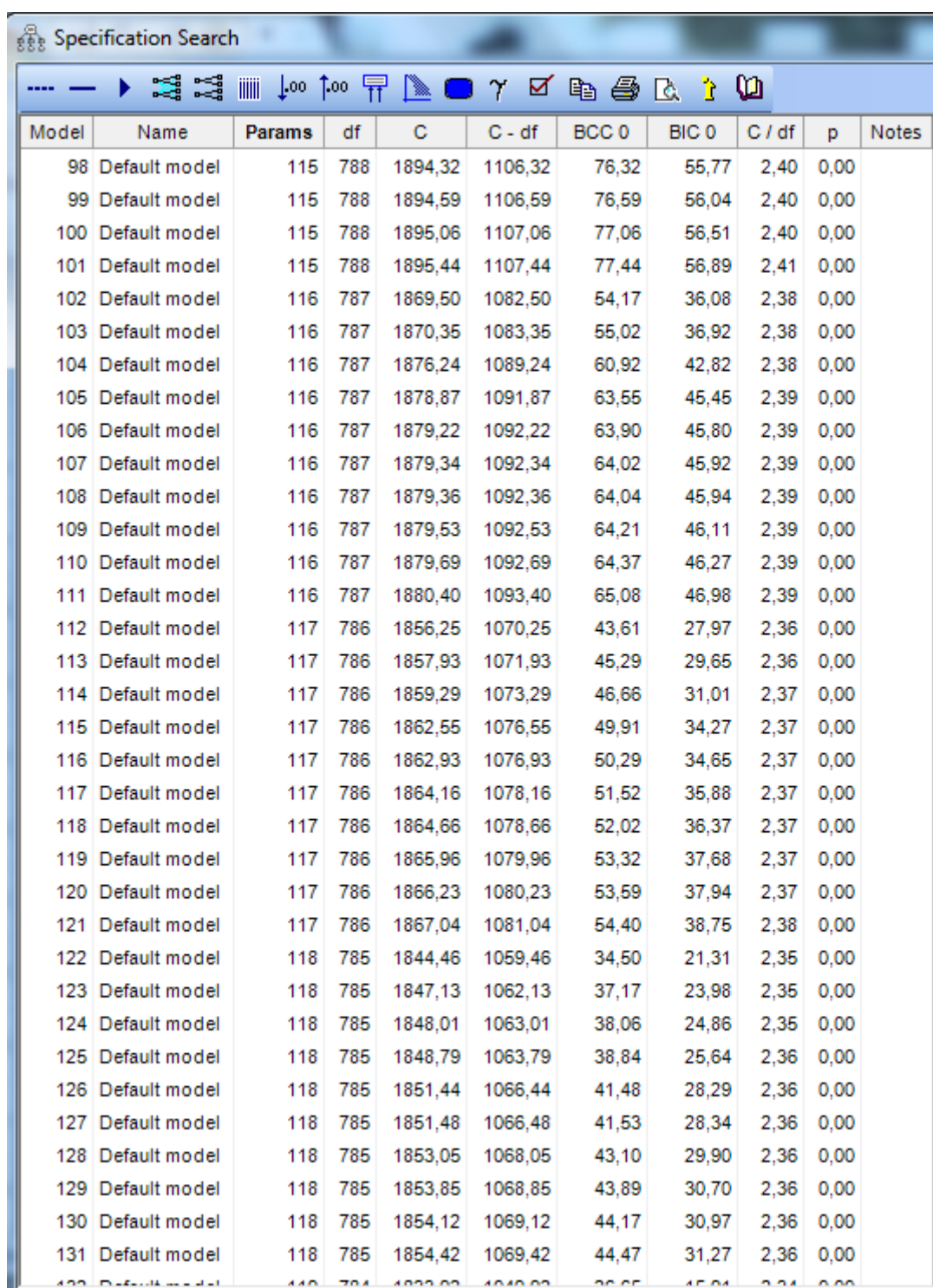
Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
32	Default model	109	794	2006,61	1212,61	172,51	137,23	2,53	0,00	
33	Default model	109	794	2007,35	1213,35	173,25	137,98	2,53	0,00	
34	Default model	109	794	2009,62	1215,62	175,52	140,25	2,53	0,00	
35	Default model	109	794	2013,28	1219,28	179,18	143,91	2,54	0,00	
36	Default model	109	794	2015,38	1221,38	181,28	146,01	2,54	0,00	
37	Default model	109	794	2017,91	1223,91	183,81	148,54	2,54	0,00	
38	Default model	109	794	2018,54	1224,54	184,44	149,16	2,54	0,00	
39	Default model	109	794	2018,66	1224,66	184,56	149,29	2,54	0,00	
40	Default model	109	794	2020,75	1226,75	186,65	151,38	2,55	0,00	
41	Default model	109	794	2022,70	1228,70	188,60	153,33	2,55	0,00	
42	Default model	110	793	1961,74	1168,74	130,33	97,51	2,47	0,00	
43	Default model	110	793	1974,92	1181,92	143,50	110,68	2,49	0,00	
44	Default model	110	793	1986,79	1193,79	155,37	122,55	2,51	0,00	
45	Default model	110	793	1986,88	1193,88	155,46	122,64	2,51	0,00	
46	Default model	110	793	1987,79	1194,79	156,37	123,55	2,51	0,00	
47	Default model	110	793	1989,25	1196,25	157,83	125,02	2,51	0,00	
48	Default model	110	793	1990,18	1197,18	158,76	125,94	2,51	0,00	
49	Default model	110	793	1991,08	1198,08	159,66	126,84	2,51	0,00	
50	Default model	110	793	1992,03	1199,03	160,61	127,79	2,51	0,00	
51	Default model	110	793	1993,71	1200,71	162,30	129,48	2,51	0,00	
52	Default model	111	792	1938,82	1146,82	110,08	79,72	2,45	0,00	
53	Default model	111	792	1942,18	1150,18	113,44	83,08	2,45	0,00	
54	Default model	111	792	1950,15	1158,15	121,42	91,05	2,46	0,00	
55	Default model	111	792	1953,67	1161,67	124,93	94,57	2,47	0,00	
56	Default model	111	792	1954,34	1162,34	125,61	95,24	2,47	0,00	
57	Default model	111	792	1955,33	1163,33	126,59	96,23	2,47	0,00	
58	Default model	111	792	1956,67	1164,67	127,94	97,57	2,47	0,00	
59	Default model	111	792	1958,86	1166,86	130,13	99,76	2,47	0,00	
60	Default model	111	792	1960,06	1168,06	131,33	100,96	2,47	0,00	
61	Default model	111	792	1960,14	1168,14	131,41	101,04	2,47	0,00	
62	Default model	112	791	1922,36	1131,36	96,31	68,39	2,43	0,00	
63	Default model	112	791	1923,58	1132,58	97,53	69,62	2,43	0,00	
64	Default model	112	791	1927,29	1136,29	101,24	73,32	2,44	0,00	
65	Default model	112	791	1928,22	1137,22	102,17	74,26	2,44	0,00	
66	Default model	112	791	1928,44	1137,44	102,30	74,44	2,44	0,00	

Εικόνα 7.13: Κατάλογος των μοντέλων.



Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
65	Default model	112	791	1928,22	1137,22	102,17	74,26	2,44	0,00	
66	Default model	112	791	1928,41	1137,41	102,36	74,44	2,44	0,00	
67	Default model	112	791	1930,37	1139,37	104,32	76,40	2,44	0,00	
68	Default model	112	791	1930,96	1139,96	104,91	76,99	2,44	0,00	
69	Default model	112	791	1932,38	1141,38	106,32	78,41	2,44	0,00	
70	Default model	112	791	1934,23	1143,23	108,18	80,27	2,45	0,00	
71	Default model	112	791	1935,39	1144,39	109,33	81,42	2,45	0,00	
72	Default model	113	790	1911,70	1121,70	88,33	62,87	2,42	0,00	
73	Default model	113	790	1912,00	1122,00	88,63	63,17	2,42	0,00	
74	Default model	113	790	1913,55	1123,55	90,19	64,73	2,42	0,00	
75	Default model	113	790	1914,50	1124,50	91,13	65,67	2,42	0,00	
76	Default model	113	790	1915,03	1125,03	91,66	66,20	2,42	0,00	
77	Default model	113	790	1915,34	1125,34	91,97	66,52	2,42	0,00	
78	Default model	113	790	1915,35	1125,35	91,98	66,52	2,42	0,00	
79	Default model	113	790	1916,72	1126,72	93,35	67,89	2,43	0,00	
80	Default model	113	790	1916,79	1126,79	93,42	67,96	2,43	0,00	
81	Default model	113	790	1916,84	1126,84	93,47	68,01	2,43	0,00	
82	Default model	114	789	1899,97	1110,97	79,28	56,28	2,41	0,00	
83	Default model	114	789	1903,63	1114,63	82,94	59,94	2,41	0,00	
84	Default model	114	789	1903,86	1114,86	83,17	60,17	2,41	0,00	
85	Default model	114	789	1904,30	1115,30	83,61	60,61	2,41	0,00	
86	Default model	114	789	1904,92	1115,92	84,23	61,23	2,41	0,00	
87	Default model	114	789	1905,12	1116,12	84,43	61,43	2,41	0,00	
88	Default model	114	789	1905,47	1116,47	84,78	61,77	2,42	0,00	
89	Default model	114	789	1905,61	1116,61	84,92	61,91	2,42	0,00	
90	Default model	114	789	1905,85	1116,85	85,16	61,9141349755637	2,42	0,00	
91	Default model	114	789	1905,96	1116,96	85,28	62,27	2,42	0,00	
92	Default model	115	788	1883,73	1095,73	65,73	45,18	2,39	0,00	
93	Default model	115	788	1889,93	1101,93	71,93	51,38	2,40	0,00	
94	Default model	115	788	1890,43	1102,43	72,43	51,88	2,40	0,00	
95	Default model	115	788	1892,21	1104,21	74,20	53,65	2,40	0,00	
96	Default model	115	788	1892,86	1104,86	74,85	54,30	2,40	0,00	
97	Default model	115	788	1894,14	1106,14	76,13	55,58	2,40	0,00	
98	Default model	115	788	1894,32	1106,32	76,32	55,77	2,40	0,00	

Εικόνα 7.14: Κατάλογος των μοντέλων.

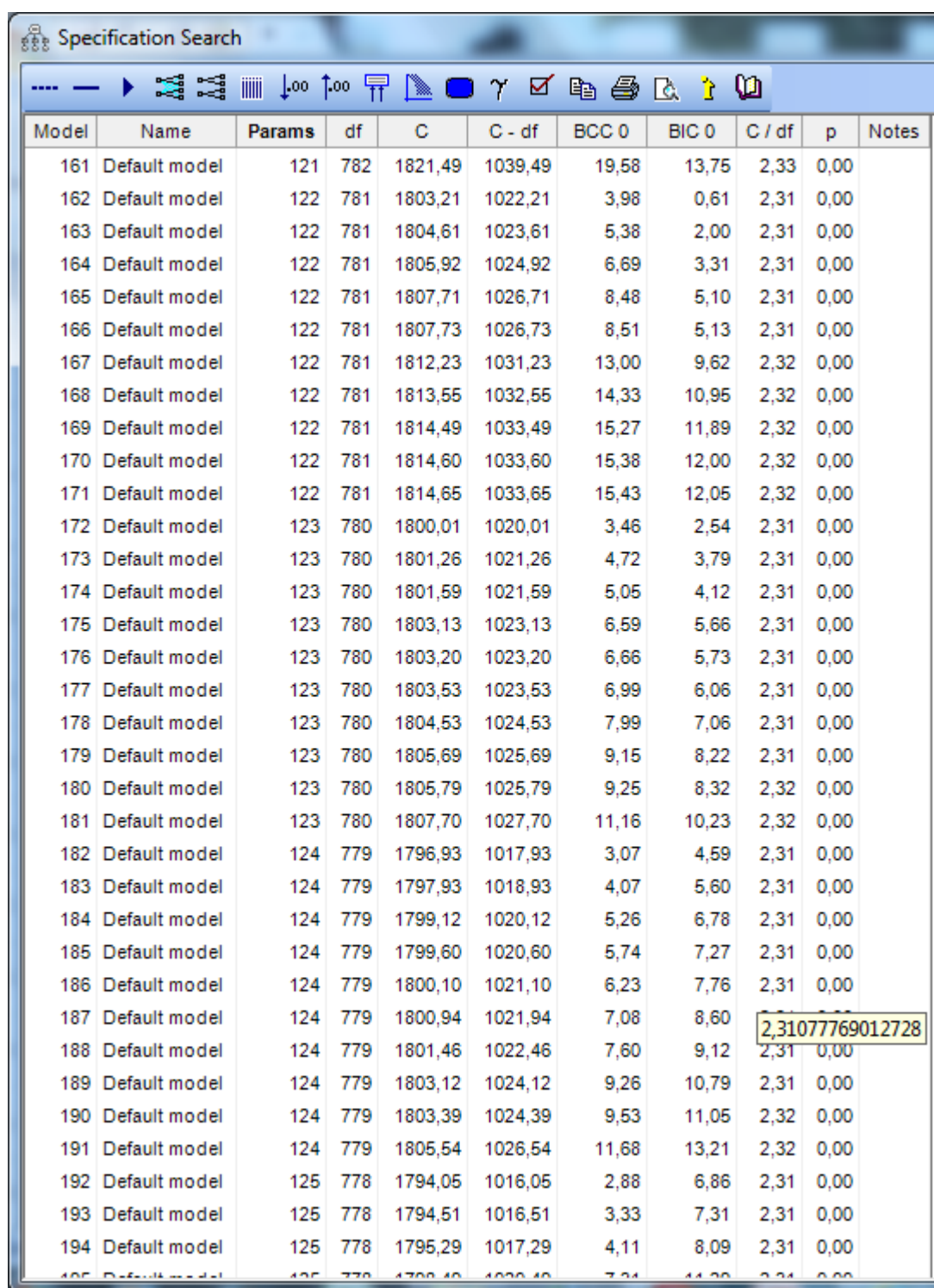


Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
98	Default model	115	788	1894,32	1106,32	76,32	55,77	2,40	0,00	
99	Default model	115	788	1894,59	1106,59	76,59	56,04	2,40	0,00	
100	Default model	115	788	1895,06	1107,06	77,06	56,51	2,40	0,00	
101	Default model	115	788	1895,44	1107,44	77,44	56,89	2,41	0,00	
102	Default model	116	787	1869,50	1082,50	54,17	36,08	2,38	0,00	
103	Default model	116	787	1870,35	1083,35	55,02	36,92	2,38	0,00	
104	Default model	116	787	1876,24	1089,24	60,92	42,82	2,38	0,00	
105	Default model	116	787	1878,87	1091,87	63,55	45,45	2,39	0,00	
106	Default model	116	787	1879,22	1092,22	63,90	45,80	2,39	0,00	
107	Default model	116	787	1879,34	1092,34	64,02	45,92	2,39	0,00	
108	Default model	116	787	1879,36	1092,36	64,04	45,94	2,39	0,00	
109	Default model	116	787	1879,53	1092,53	64,21	46,11	2,39	0,00	
110	Default model	116	787	1879,69	1092,69	64,37	46,27	2,39	0,00	
111	Default model	116	787	1880,40	1093,40	65,08	46,98	2,39	0,00	
112	Default model	117	786	1856,25	1070,25	43,61	27,97	2,36	0,00	
113	Default model	117	786	1857,93	1071,93	45,29	29,65	2,36	0,00	
114	Default model	117	786	1859,29	1073,29	46,66	31,01	2,37	0,00	
115	Default model	117	786	1862,55	1076,55	49,91	34,27	2,37	0,00	
116	Default model	117	786	1862,93	1076,93	50,29	34,65	2,37	0,00	
117	Default model	117	786	1864,16	1078,16	51,52	35,88	2,37	0,00	
118	Default model	117	786	1864,66	1078,66	52,02	36,37	2,37	0,00	
119	Default model	117	786	1865,96	1079,96	53,32	37,68	2,37	0,00	
120	Default model	117	786	1866,23	1080,23	53,59	37,94	2,37	0,00	
121	Default model	117	786	1867,04	1081,04	54,40	38,75	2,38	0,00	
122	Default model	118	785	1844,46	1059,46	34,50	21,31	2,35	0,00	
123	Default model	118	785	1847,13	1062,13	37,17	23,98	2,35	0,00	
124	Default model	118	785	1848,01	1063,01	38,06	24,86	2,35	0,00	
125	Default model	118	785	1848,79	1063,79	38,84	25,64	2,36	0,00	
126	Default model	118	785	1851,44	1066,44	41,48	28,29	2,36	0,00	
127	Default model	118	785	1851,48	1066,48	41,53	28,34	2,36	0,00	
128	Default model	118	785	1853,05	1068,05	43,10	29,90	2,36	0,00	
129	Default model	118	785	1853,85	1068,85	43,89	30,70	2,36	0,00	
130	Default model	118	785	1854,12	1069,12	44,17	30,97	2,36	0,00	
131	Default model	118	785	1854,42	1069,42	44,47	31,27	2,36	0,00	

Εικόνα 7.15: Κατάλογος των μοντέλων.

Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
128	Default model	118	785	1853,05	1068,05	43,10	29,90	2,36	0,00	
129	Default model	118	785	1853,85	1068,85	43,89	30,70	2,36	0,00	
130	Default model	118	785	1854,12	1069,12	44,17	30,97	2,36	0,00	
131	Default model	118	785	1854,42	1069,42	44,47	31,27	2,36	0,00	
132	Default model	119	784	1833,92	1049,92	26,65	15,91	2,34	0,00	
133	Default model	119	784	1835,12	1051,12	27,84	17,10	2,34	0,00	
134	Default model	119	784	1835,94	1051,94	28,66	17,92	2,34	0,00	
135	Default model	119	784	1836,10	1052,10	28,83	18,09	2,34	0,00	
136	Default model	119	784	1836,93	1052,93	29,65	18,91	2,34	0,00	
137	Default model	119	784	1837,47	1053,47	30,19	19,45	2,34	0,00	
138	Default model	119	784	1838,03	1054,03	30,75	20,01	2,34	0,00	
139	Default model	119	784	1841,11	1057,11	33,84	23,10	2,35	0,00	
140	Default model	119	784	1841,96	1057,96	34,69	23,95	2,35	0,00	
141	Default model	119	784	1842,41	1058,41	35,14	24,40	2,35	0,00	
142	Default model	120	783	1817,26	1034,26	12,67	4,39	2,32	0,00	
143	Default model	120	783	1822,27	1039,27	17,68	9,39	2,33	0,00	
144	Default model	120	783	1828,78	1045,78	24,19	15,91	2,34	0,00	
145	Default model	120	783	1829,21	1046,21	24,61	16,33	2,34	0,00	
146	Default model	120	783	1830,05	1047,05	25,46	17,17	2,34	0,00	
147	Default model	120	783	1830,89	1047,89	26,30	18,01	2,34	0,00	
148	Default model	120	783	1832,55	1049,55	27,96	19,67	2,34	0,00	
149	Default model	120	783	1832,79	1049,79	28,20	19,92	2,34	0,00	
150	Default model	120	783	1833,30	1050,30	28,71	20,42	2,34	0,00	
151	Default model	120	783	1833,42	1050,42	28,83	20,55	2,34	0,00	
152	Default model	121	782	1807,74	1025,74	5,83	<u>0,00</u>	2,31	0,00	
153	Default model	121	782	1814,98	1032,98	13,07	7,23	2,32	0,00	
154	Default model	121	782	1815,42	1033,42	13,51	7,68	2,32	0,00	
155	Default model	121	782	1816,38	1034,38	14,47	8,64	2,32	0,00	
156	Default model	121	782	1817,11	1035,11	15,21	9,37	2,32	0,00	
157	Default model	121	782	1817,14	1035,14	15,23	9,40	2,32	0,00	
158	Default model	121	782	1817,26	1035,26	15,35	9,52	2,32	0,00	
159	Default model	121	782	1819,09	1037,09	17,18	11,35	2,33	0,00	
160	Default model	121	782	1820,26	1038,26	18,35	12,51	2,33	0,00	
161	Default model	121	782	1821,49	1039,49	19,58	13,75	2,33	0,00	
162	Default model	122	781	1822,34	1039,34	20,00	14,04	2,34	0,00	

Εικόνα 7.16: Κατάλογος των μοντέλων.

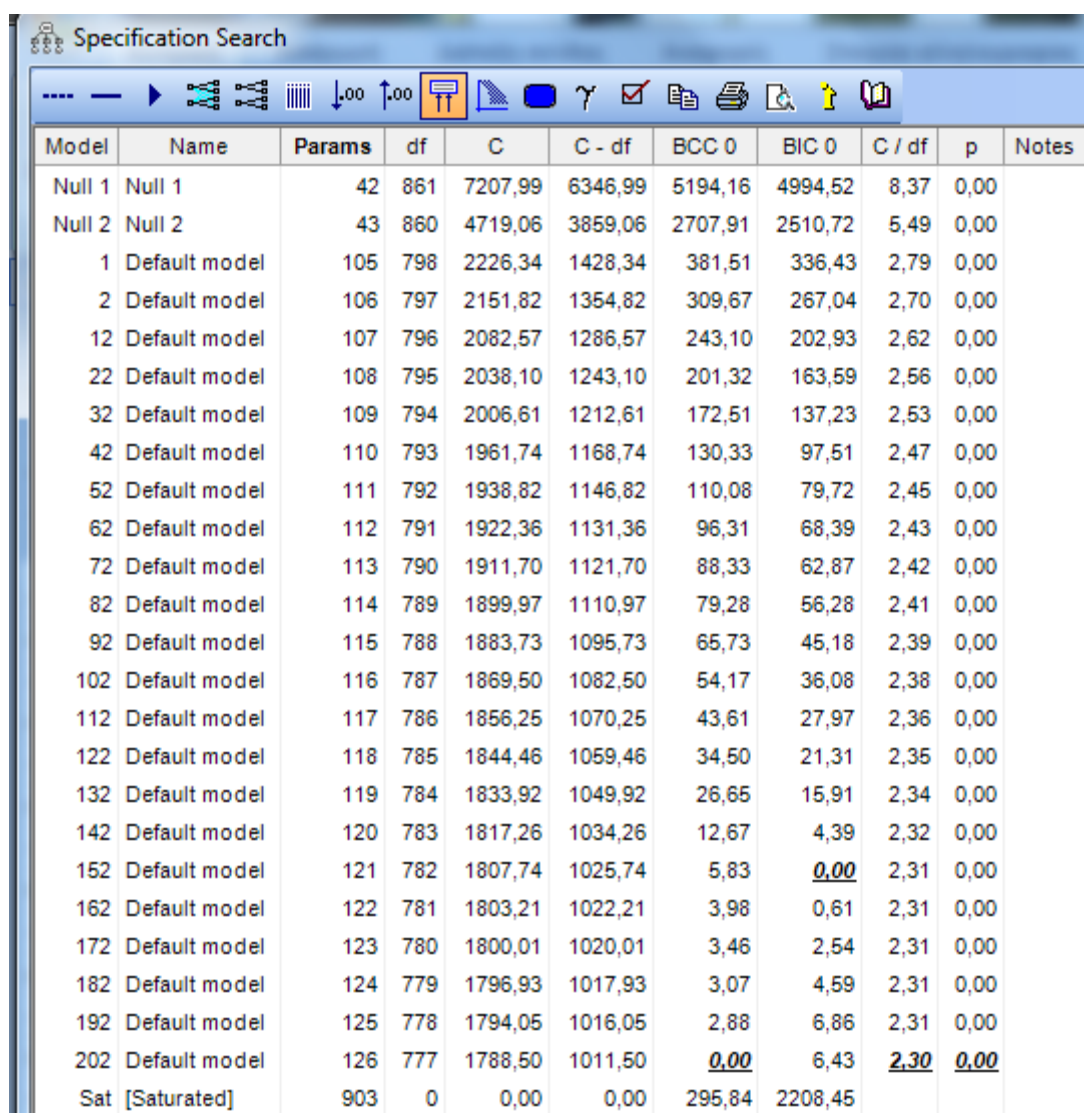


Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
161	Default model	121	782	1821,49	1039,49	19,58	13,75	2,33	0,00	
162	Default model	122	781	1803,21	1022,21	3,98	0,61	2,31	0,00	
163	Default model	122	781	1804,61	1023,61	5,38	2,00	2,31	0,00	
164	Default model	122	781	1805,92	1024,92	6,69	3,31	2,31	0,00	
165	Default model	122	781	1807,71	1026,71	8,48	5,10	2,31	0,00	
166	Default model	122	781	1807,73	1026,73	8,51	5,13	2,31	0,00	
167	Default model	122	781	1812,23	1031,23	13,00	9,62	2,32	0,00	
168	Default model	122	781	1813,55	1032,55	14,33	10,95	2,32	0,00	
169	Default model	122	781	1814,49	1033,49	15,27	11,89	2,32	0,00	
170	Default model	122	781	1814,60	1033,60	15,38	12,00	2,32	0,00	
171	Default model	122	781	1814,65	1033,65	15,43	12,05	2,32	0,00	
172	Default model	123	780	1800,01	1020,01	3,46	2,54	2,31	0,00	
173	Default model	123	780	1801,26	1021,26	4,72	3,79	2,31	0,00	
174	Default model	123	780	1801,59	1021,59	5,05	4,12	2,31	0,00	
175	Default model	123	780	1803,13	1023,13	6,59	5,66	2,31	0,00	
176	Default model	123	780	1803,20	1023,20	6,66	5,73	2,31	0,00	
177	Default model	123	780	1803,53	1023,53	6,99	6,06	2,31	0,00	
178	Default model	123	780	1804,53	1024,53	7,99	7,06	2,31	0,00	
179	Default model	123	780	1805,69	1025,69	9,15	8,22	2,31	0,00	
180	Default model	123	780	1805,79	1025,79	9,25	8,32	2,32	0,00	
181	Default model	123	780	1807,70	1027,70	11,16	10,23	2,32	0,00	
182	Default model	124	779	1796,93	1017,93	3,07	4,59	2,31	0,00	
183	Default model	124	779	1797,93	1018,93	4,07	5,60	2,31	0,00	
184	Default model	124	779	1799,12	1020,12	5,26	6,78	2,31	0,00	
185	Default model	124	779	1799,60	1020,60	5,74	7,27	2,31	0,00	
186	Default model	124	779	1800,10	1021,10	6,23	7,76	2,31	0,00	
187	Default model	124	779	1800,94	1021,94	7,08	8,60	2,31	0,00	
188	Default model	124	779	1801,46	1022,46	7,60	9,12	2,31	0,00	
189	Default model	124	779	1803,12	1024,12	9,26	10,79	2,31	0,00	
190	Default model	124	779	1803,39	1024,39	9,53	11,05	2,32	0,00	
191	Default model	124	779	1805,54	1026,54	11,68	13,21	2,32	0,00	
192	Default model	125	778	1794,05	1016,05	2,88	6,86	2,31	0,00	
193	Default model	125	778	1794,51	1016,51	3,33	7,31	2,31	0,00	
194	Default model	125	778	1795,29	1017,29	4,11	8,09	2,31	0,00	

Εικόνα 7.17: Κατάλογος των μοντέλων.

Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
169	Default model	122	781	1814,48	1033,48	15,27	11,89	2,32	0,00	
170	Default model	122	781	1814,60	1033,60	15,38	12,00	2,32	0,00	
171	Default model	122	781	1814,65	1033,65	15,43	12,05	2,32	0,00	
172	Default model	123	780	1800,01	1020,01	3,46	2,54	2,31	0,00	
173	Default model	123	780	1801,26	1021,26	4,72	3,79	2,31	0,00	
174	Default model	123	780	1801,59	1021,59	5,05	4,12	2,31	0,00	
175	Default model	123	780	1803,13	1023,13	6,59	5,66	2,31	0,00	
176	Default model	123	780	1803,20	1023,20	6,66	5,73	2,31	0,00	
177	Default model	123	780	1803,53	1023,53	6,99	6,06	2,31	0,00	
178	Default model	123	780	1804,53	1024,53	7,99	7,06	2,31	0,00	
179	Default model	123	780	1805,69	1025,69	9,15	8,22	2,31	0,00	
180	Default model	123	780	1805,79	1025,79	9,25	8,32	2,32	0,00	
181	Default model	123	780	1807,70	1027,70	11,16	10,23	2,32	0,00	
182	Default model	124	779	1796,93	1017,93	3,07	4,59	2,31	0,00	
183	Default model	124	779	1797,93	1018,93	4,07	5,60	2,31	0,00	
184	Default model	124	779	1799,12	1020,12	5,26	6,78	2,31	0,00	
185	Default model	124	779	1799,60	1020,60	5,74	7,27	2,31	0,00	
186	Default model	124	779	1800,10	1021,10	6,23	7,76	2,31	0,00	
187	Default model	124	779	1800,94	1021,94	7,08	8,60	2,31	0,00	
188	Default model	124	779	1801,46	1022,46	7,60	9,12	2,31	0,00	
189	Default model	124	779	1803,12	1024,12	9,26	10,79	2,31	0,00	
190	Default model	124	779	1803,39	1024,39	9,53	11,05	2,32	0,00	
191	Default model	124	779	1805,54	1026,54	11,68	13,21	2,32	0,00	
192	Default model	125	778	1794,05	1016,05	2,88	6,86	2,31	0,00	
193	Default model	125	778	1794,51	1016,51	3,33	7,31	2,31	0,00	
194	Default model	125	778	1795,29	1017,29	4,11	8,09	2,31	0,00	
195	Default model	125	778	1798,49	1020,49	7,31	11,29	2,31	0,00	
196	Default model	125	778	1800,70	1022,70	9,52	13,50	2,31	0,00	
197	Default model	125	778	1808,63	1030,63	17,45	21,43	2,32	0,00	
198	Default model	125	778	1809,24	1031,24	18,06	22,04	2,33	0,00	
199	Default model	125	778	1814,44	1036,44	23,26	27,24	2,33	0,00	
200	Default model	125	778	1819,91	1041,91	28,73	32,71	2,34	0,00	
201	Default model	125	778	1825,07	1047,07	33,89	37,87	2,35	0,00	
202	Default model	126	777	1788,50	1011,50	<u>0,00</u>	6,43	<u>2,30</u>	<u>0,00</u>	
Sat	[Saturated]	903	0	0,00	0,00	295,84	2208,45			

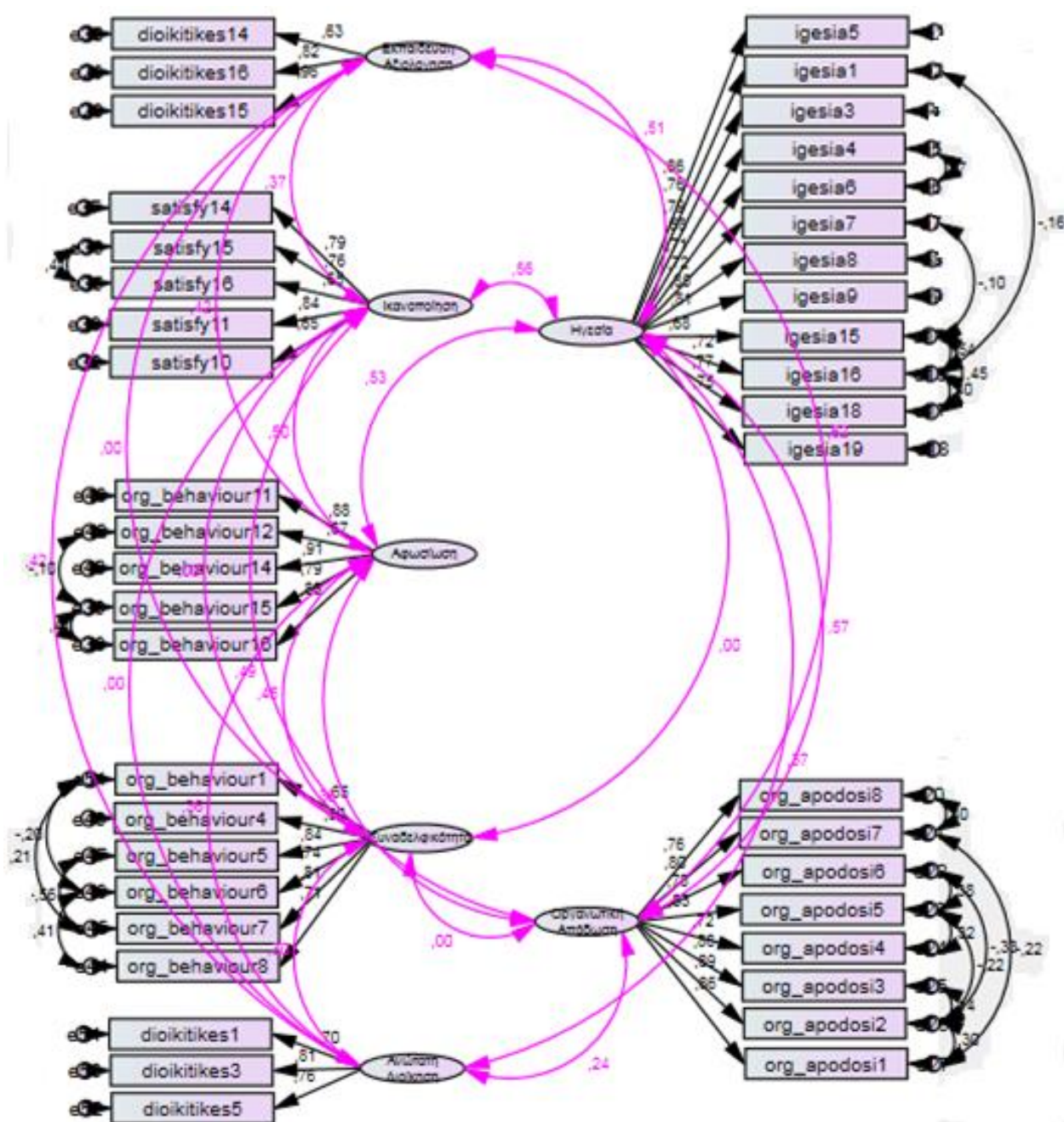
Εικόνα 7.18: Κατάλογος των μοντέλων.



Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
Null 1	Null 1	42	861	7207,99	6346,99	5194,16	4994,52	8,37	0,00	
Null 2	Null 2	43	860	4719,06	3859,06	2707,91	2510,72	5,49	0,00	
1	Default model	105	798	2226,34	1428,34	381,51	336,43	2,79	0,00	
2	Default model	106	797	2151,82	1354,82	309,67	267,04	2,70	0,00	
12	Default model	107	796	2082,57	1286,57	243,10	202,93	2,62	0,00	
22	Default model	108	795	2038,10	1243,10	201,32	163,59	2,56	0,00	
32	Default model	109	794	2006,61	1212,61	172,51	137,23	2,53	0,00	
42	Default model	110	793	1961,74	1168,74	130,33	97,51	2,47	0,00	
52	Default model	111	792	1938,82	1146,82	110,08	79,72	2,45	0,00	
62	Default model	112	791	1922,36	1131,36	96,31	68,39	2,43	0,00	
72	Default model	113	790	1911,70	1121,70	88,33	62,87	2,42	0,00	
82	Default model	114	789	1899,97	1110,97	79,28	56,28	2,41	0,00	
92	Default model	115	788	1883,73	1095,73	65,73	45,18	2,39	0,00	
102	Default model	116	787	1869,50	1082,50	54,17	36,08	2,38	0,00	
112	Default model	117	786	1856,25	1070,25	43,61	27,97	2,36	0,00	
122	Default model	118	785	1844,46	1059,46	34,50	21,31	2,35	0,00	
132	Default model	119	784	1833,92	1049,92	26,65	15,91	2,34	0,00	
142	Default model	120	783	1817,26	1034,26	12,67	4,39	2,32	0,00	
152	Default model	121	782	1807,74	1025,74	5,83	<u>0,00</u>	2,31	0,00	
162	Default model	122	781	1803,21	1022,21	3,98	0,61	2,31	0,00	
172	Default model	123	780	1800,01	1020,01	3,46	2,54	2,31	0,00	
182	Default model	124	779	1796,93	1017,93	3,07	4,59	2,31	0,00	
192	Default model	125	778	1794,05	1016,05	2,88	6,86	2,31	0,00	
202	Default model	126	777	1788,50	1011,50	<u>0,00</u>	6,43	<u>2,30</u>	<u>0,00</u>	
Sat	[Saturated]	903	0	0,00	0,00	295,84	2208,45			

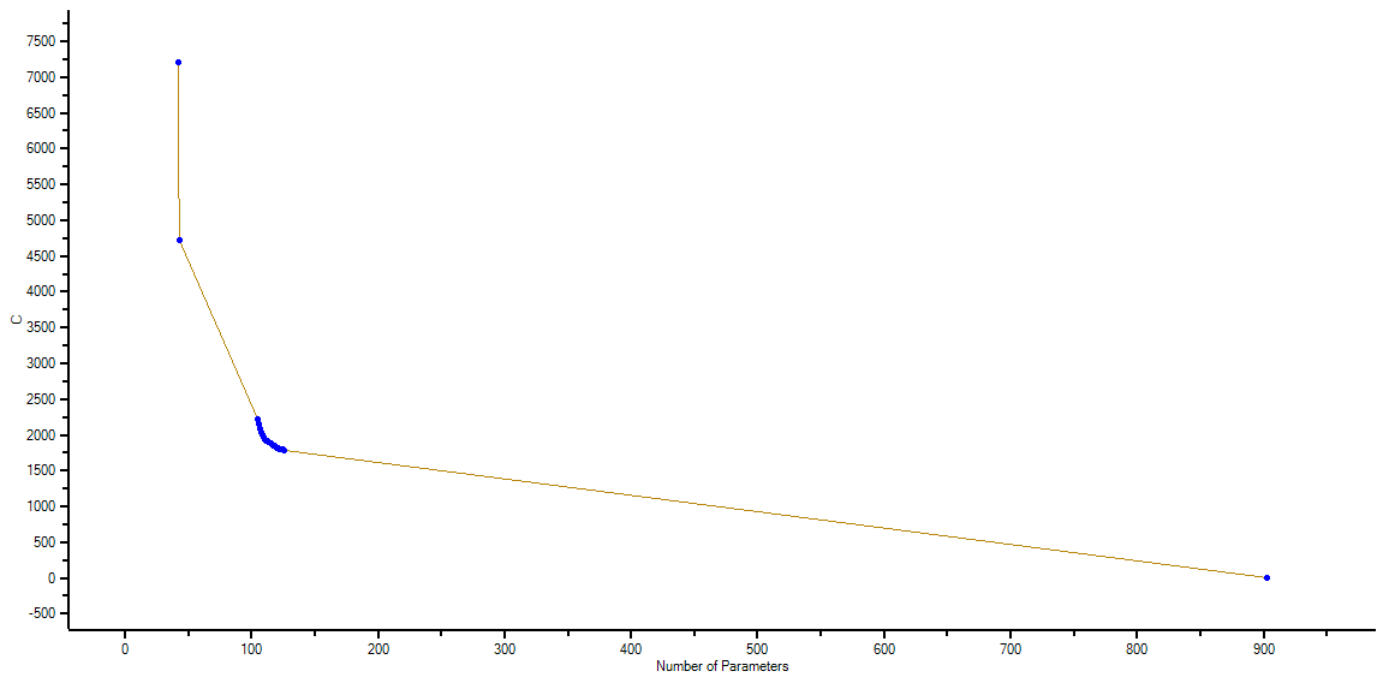
Εικόνα 7.19: Short list με τα καλύτερα μοντέλα.

Επιλέγοντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο και πατώντας την επιλογή «Show Path» μπορούμε να δούμε τη μορφή του συγκεκριμένου μοντέλου. Επιλέγουμε από τη Short List το μοντέλο που φαίνεται να έχει την καλύτερη προσαρμογή (το πρόγραμμα μας βοηθάει καθώς υπογραμμίζει το μοντέλο με τις βέλτιστες τιμές). Επιλέγουμε την τιμή Show Path και εμφανίζεται το μοντέλο της **εικόνας 7.20**.

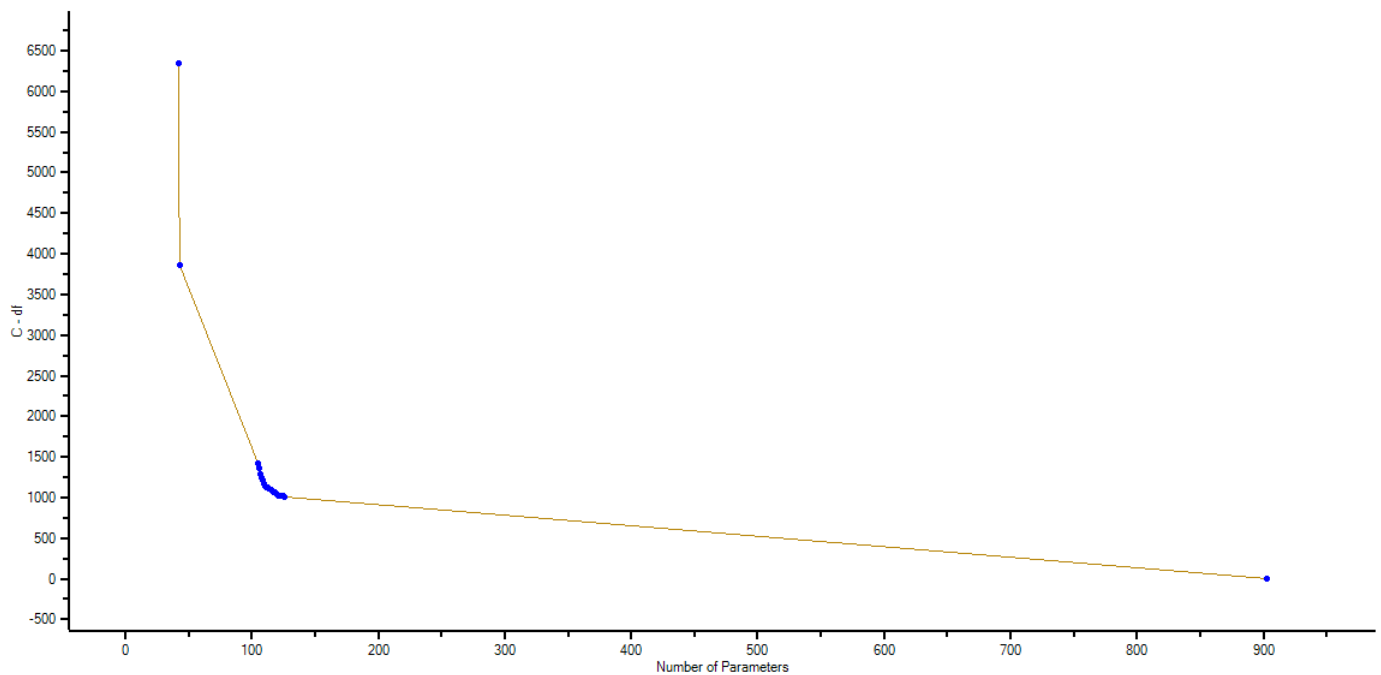


Εικόνα 7.20: Το μοντέλο δομικών εξισώσεων με την καλύτερη προσαρμογή.

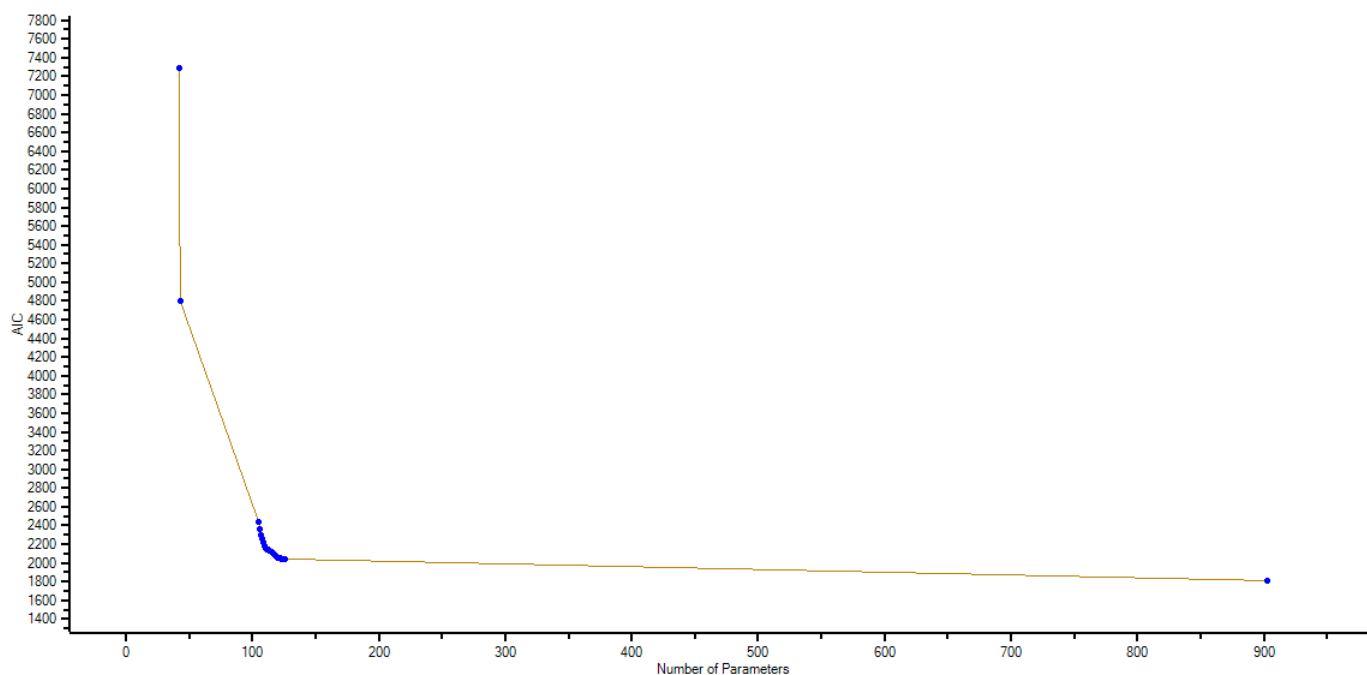
Παρατηρούμε ότι το μοντέλο είναι ίδιο με το αρχικό μοντέλο, άρα όλα τα βελάκια είναι υποχρεωτικά. Στη συνέχεια ολοκληρώνοντας τη μελέτη παρουσιάζουμε γραφικές παραστάσεις προκειμένου να απεικονίσουμε τις τιμές που λαμβάνουν οι διάφορες παράμετροι (C,AIC,BCC,BIC,C-df,C/df) ανάλογα με τον αριθμό των παραμέτρων κάθε μοντέλου. Οι γραφικές παραστάσεις φαίνονται στις [εικόνες 7.21 έως 7.26](#).



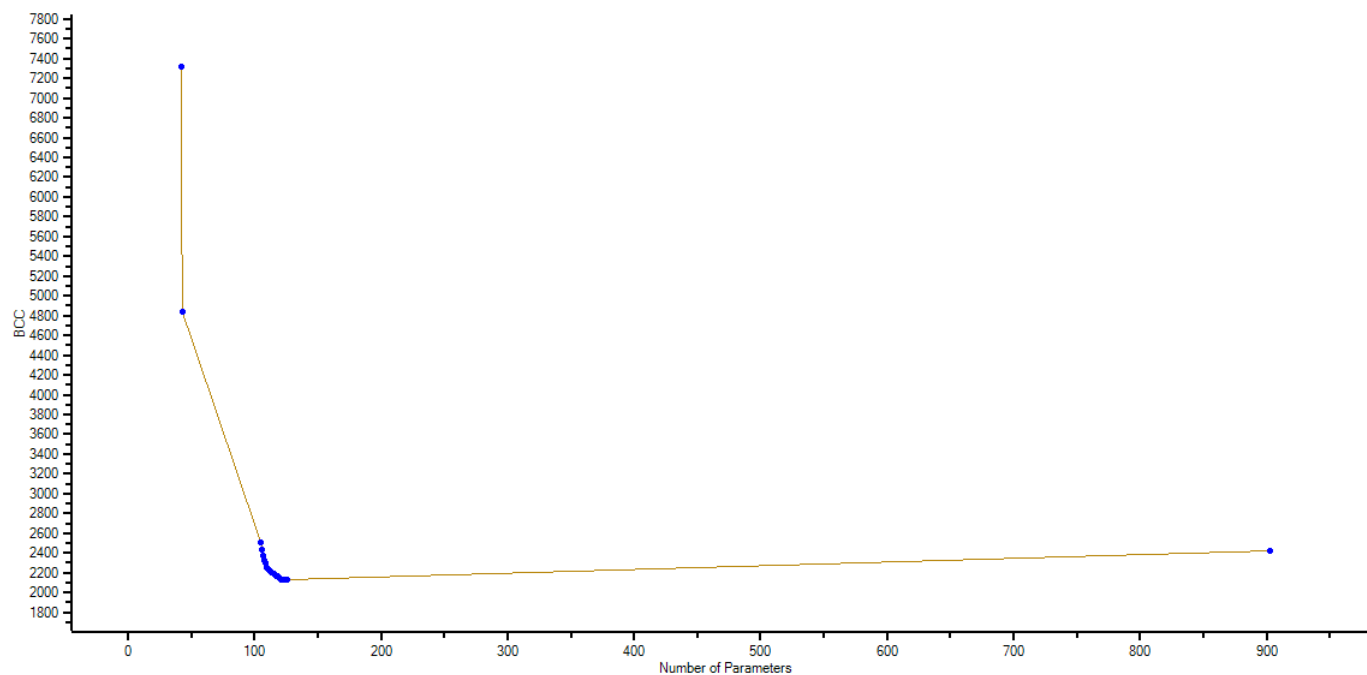
Εικόνα 7.21: Γραφική παράσταση παραμέτρου C.



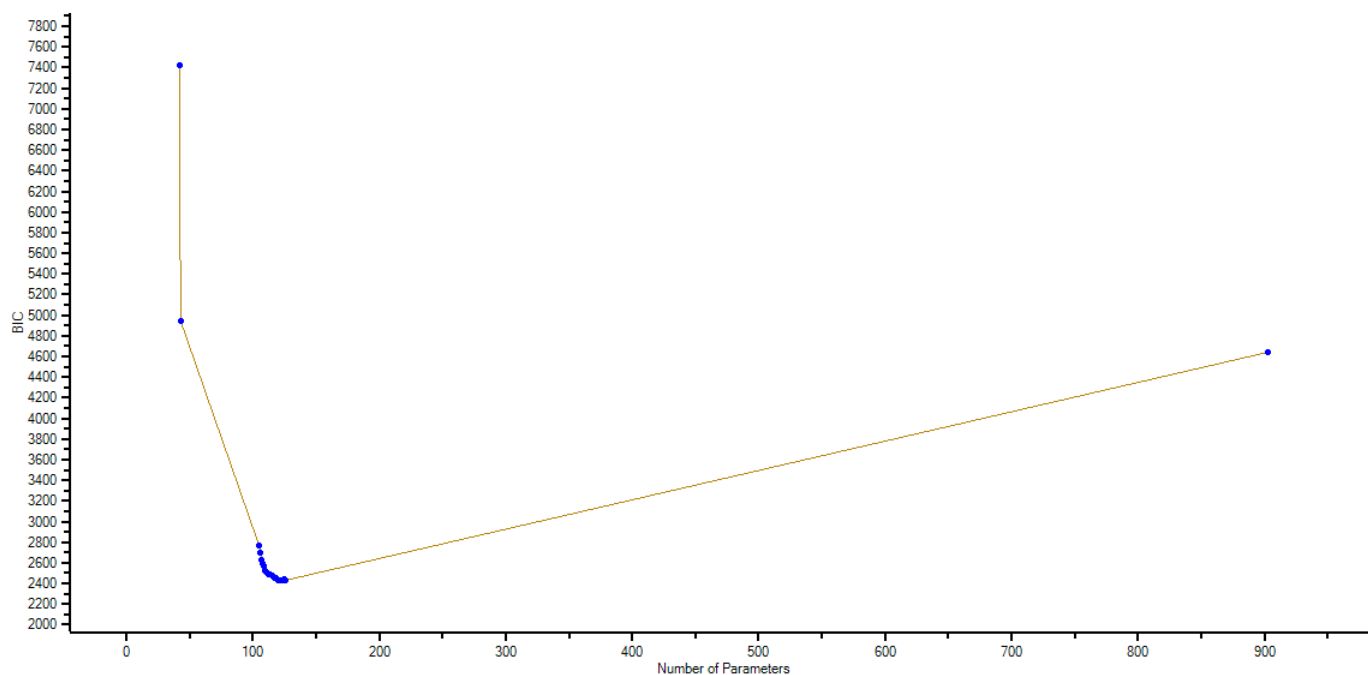
Εικόνα 7.22: Γραφική παράσταση παραμέτρου C-df.



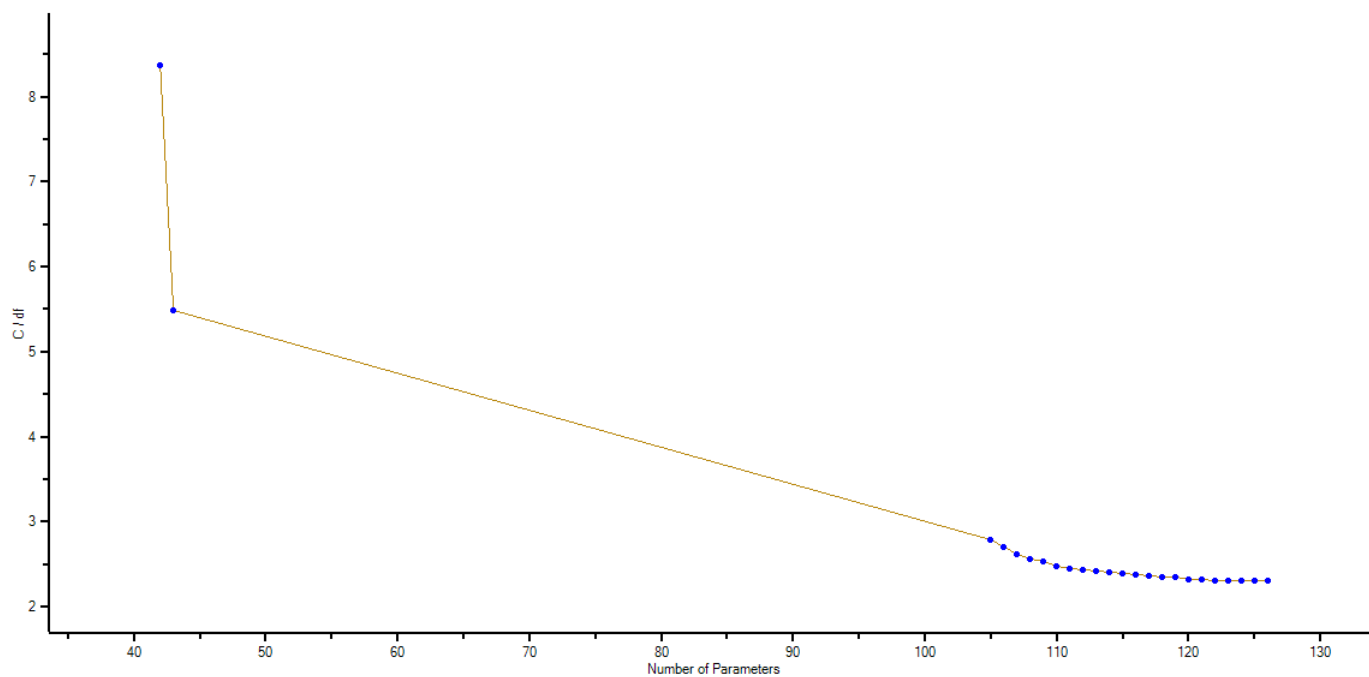
Εικόνα 7.23: Γραφική παράσταση παραμέτρου AIC.



Εικόνα 7.24: Γραφική παράσταση παραμέτρου BCC.



Εικόνα 7.25: Γραφική παράσταση παραμέτρου BIC.



Εικόνα 7.26: Γραφική παράσταση παραμέτρου C/df.

8. Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε τη χρησιμότητα των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η σημασία των συστημάτων αυτών καθίσταται πολύπλευρη καθώς μπορούν να αποκομίσουν στρατηγικό πλεονέκτημα από τη χρήση τους και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό, με τη βοήθεια ενός τέτοιου εργαλείου το οποίο βοηθά την επιχείρηση πρωτίστως σε οργανωτικό επίπεδο.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική, σημειώνουμε τα πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου, τα οποία συλλέχθηκαν από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με στόχο τη διερεύνηση της συμπεριφοράς τους απέναντι στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και τις παραμέτρους τους.

Ξεκινώντας με τα δημογραφικά, η πλειονότητα των εργαζομένων που απασχολείται στις επιχειρήσεις αυτές είναι νέοι κάτω των 30 ετών. Αντίστοιχα ένα ποσοστό 18,2% είναι 31 ως 35 ετών, ενώ ένα 20% βρίσκεται μεταξύ 36 και 40 ετών. Επίσης το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος αποτελείται από τους υπαλλήλους με εργασιακή εμπειρία 4 ως 7 ετών, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 32,9% των εργαζομένων, ακολουθούμενοι από εκείνους που έχουν εμπειρία 1 έως 3 έτη (ποσοστό 27,1%). Εμπειρία μεγαλύτερη των 10 χρόνων εμφανίζει το 17,6% των ερωτηθέντων.

Αναφορικά με το χρόνο εργασίας στην εταιρία, ένα ποσοστό 31,2% εργάζεται στη συγκεκριμένη εταιρεία από 1 έως 3 χρόνια. Το 26% των ερωτηθέντων απασχολούνται από 4 έως 7 χρόνια, ακολουθούμενοι από εκείνους που βρίσκονται στην εταιρεία λιγότερο από ένα έτος (ποσοστό 22,9%). Τέλος, σε σχέση με τον κλάδο των εταιρειών στις οποίες απασχολούνται οι ερωτηθέντες, το 37,6% αυτών απασχολείται στον κλάδο των υπηρεσιών, ακολουθούμενος από τον κλάδο των λιανικών πωλήσεων (ποσοστό 21,8%). Στις κατασκευές απασχολείται το 19,4% των ερωτηθέντων.

Όπως προέκυψε από την διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής, οι απαντήσεις που δόθηκαν στις μεταβλητές στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με τα HPWS συσχετίζονται άμεσα με την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων. Επιπρόσθετα, οι απαντήσεις που δόθηκαν στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα επηρεάζονται από την εργασιακή εμπειρία.

Εκτός αυτών, οι απαντήσεις που δόθηκαν στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την ηγεσία επηρεάζονται από την προϋπηρεσία και την εργασιακή εμπειρία, ενώ οι απαντήσεις που δόθηκαν στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζονται με την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία.

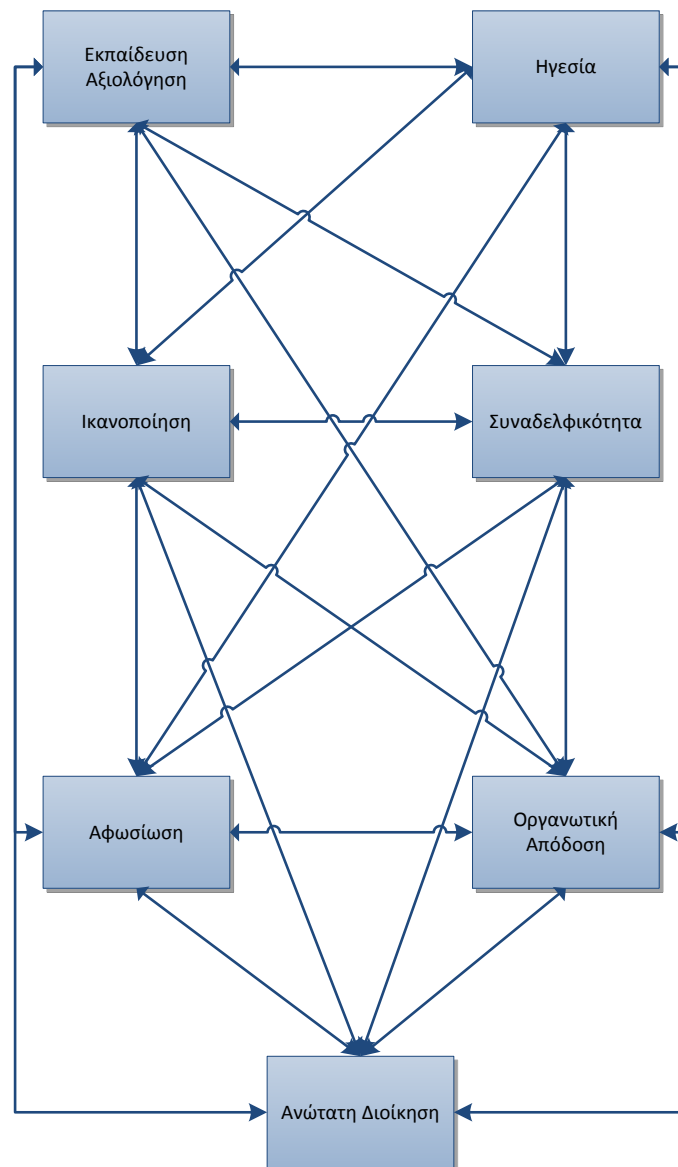
Επιπροσθέτως, οι απαντήσεις που δόθηκαν στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζονται από την προϋπηρεσία και το επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ οι απαντήσεις που δόθηκαν στο τμήμα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με την οργανωτική απόδοση συσχετίζονται με την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία.

Τα αποτελέσματα της Factor Analysis που έλαβε χώρα στη συνέχεια κατέδειξαν την ύπαρξη επτά παραγόντων. Επιχειρώντας να δώσουμε μια πιθανή ερμηνεία για κάθε έναν από τους επτά παράγοντες θα μπορούσαμε να πούμε πως ο πρώτος παράγοντας (με τις μεταβλητές που αντιπροσωπεύει) αφορά την ηγεσία του οργανισμού, ενώ ο δεύτερος την οργανωτική απόδοση των υπαλλήλων. Ο τρίτος αναφέρεται στην εκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων, ενώ ο τέταρτος στην ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Ο πέμπτος στοχεύει στην αφοσίωση των εργαζομένων προς τον ίδιο τον οργανισμό και ο έκτος παράγοντας στη συναδελφικότητα των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους. Τέλος ο έβδομος αναφέρεται στη συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης προς τους εργαζομένους.

Μετά το πέρας της Factor Analysis σειρά πήρε η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (SEM) του προβλήματος που τέθηκε. Η SEM είναι μέθοδος επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (Confirmatory Factor Analysis). Στην περίπτωση αυτή ο αριθμός των παραγόντων ήταν προεπιλεγμένος μέσω της Factor Analysis και έγινε έλεγχος αν το υπό εξέταση μοντέλο προσαρμόζεται καλά στα δεδομένα. Μετά τη διεξαγωγή της Confirmatory Factor Analysis και τις απαιτούμενες παρεμβάσεις στο μοντέλο, προέκυψε ένα μοντέλο με σχετικά καλή προσαρμογή (κάποιες μεταβλητές απομακρύνθηκαν και κάποια σφάλματα συνδέθηκαν ορθά).

Τελευταίο εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στη διπλωματική εργασία αποτέλεσε το Specification Search, το οποίο διενεργήθηκε αμέσως μετά το SEM. Μέσω του συγκεκριμένου εργαλείου έγινε η επιλογή του μοντέλου που πληρεί τις βέλτιστες προδιαγραφές, μέσα από ένα σύνολο υποψήφιων μοντέλων. Με αυτό τον τρόπο έγινε μια διαλογή ανάμεσα στις συσχετίσεις των latent μεταβλητών του μοντέλου προκειμένου να επιλεγούν αυτές που πρέπει να μείνουν και αυτές που πρέπει να απαλειφθούν. Τελικά επιλέχθηκε το μοντέλο με τη βέλτιστη προσαρμογή.

Το τελικό μοντέλο δομικών εξισώσεων παρατίθεται στην παρακάτω **εικόνα 8.1**, όπως έχει εξαχθεί με τη βοήθεια του Specification Search.



Εικόνα 8.1: Το τελικό μοντέλο δομικών εξισώσεων.

Βιβλιογραφία

- [1]. Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. Academy of Management Journal, vol. 39, pp. 1154- 1184.
- [2]. Ambrose, M. L., and Schminke, M. (2003). *Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust*. Journal of Applied Psychology, vol. 88, pp. 295–305.
- [3]. Anderson, N., De Dreu, C.K.W. and Nijstad, B.A. (2004). *The routinization of innovation research: constructively critical review of the state-of-the-science*. Journal of Organizational Behavior vol. 25 (2), pp. 147-173.
- [4]. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off* . Ithaca: Cornell University Press.
- [5]. Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). *Managing two fits of strategic human resource* *Management*. Academy of Management Review, vol. 13, pp. 116-128.
- [6]. Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.
- [7]. Batt, R. (2002). *Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth*. Academy of Management Journal vol. 45(3), pp. 587-597.
- [8]. Becker B, Gerhart B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. Academy of Management Journal, vol. 39, pp. 779–801.

- [9]. Becker, B. E., and Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 16, pp. 53-101.
- [10]. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1999). *Overview: Strategic HRM in Five Leading Firms*. Human Resource Management, vol. 38, pp. 287 – 301.
- [11]. Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P. and Paauwe, J. (2011). *The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit*. International Journal of Human Resource Management, vol. 22(1), pp. 138–162.
- [12]. Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. Human Resource Management Journal, vol. 15 (3), pp. 67–94.
- [13]. Boxall, P. (1992). *Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication*. Human Resource Management Journal, vol. 3, pp. 60-79.
- [14]. Boxall, P. and Macky, K. (2009). *Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream*. Human Resource Management Journal, vol. 19, pp. 3–23.
- [15]. Buchko, A.A. (1992). *Employee ownership, attitudes, and turnover: an empirical assessment*. Human Relations, vol. 45(7), pp. 711-33.
- [16]. Campbell, J. (1976). *Motivation in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, pp. 63–130. Chicago: Rand McNally.

- [17]. Cardon, M.S. (2003). *Contingent labour as an enabler of entrepreneurial growth*. Human Resource Management, vol. 42 (4).
- [18]. Ciavarella, M. (2003). *The Adoption of High - Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: A Descriptive and Prescriptive Approach*. Human Resource Management, vol. 42 (4), pp. 337-352.
- [19]. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology, vol. 86, pp. 425 – 445.
- [20]. Colquitt, J.A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. Journal Appl. Psychol, vol. 86 , pp. 386–400.
- [21]. Compeer, N., Smolders, M. and De Kok, J. (2005). *Scale effects in HRM Research; a discussion of current HRM research from an SME perspective*. EIM Scales Paper N200501, EIM, Zoetermeer, the Netherlands.
- [22]. Cook, G. H. (2001). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Acad Manage Rev, vol. 26 (3), pp. 459-462.
- [23]. Crawshaw, J. R. (2006), *Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices*. Human Resource Management Journal, 16: 98–120.
- [24]. Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: a meta-analysis of effects and determinants and moderators*. Academy of Management Journal, vol. 34, pp. 555-590.

- [25]. De Kok, J. and Den Hartog, D. (2006). High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms. EIM Scales Paper N200520, EIM, Zoetermeer, the Netherlands.
- [26]. De Kok, J.M.P. (2002). *The impact of firm-provided training on production*. International Small Business Journal vol. 20 (3).
- [27]. De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. and Thurik, A.R. (2003). *Human Resource Management with small and medium-sized enterprises: facts and explanations*. ERIM Report Series ERS 2003-015, Erasmus University Rotterdam.
- [28]. Deery, M. (2002). *Labor turnover in international hospitality and tourism*. In the Book Norma D' Anunzio Green, Gillian A. Maxwell, Sandra Watson, "Human Resource Management, pp 51-64. International Perspectives in Hospitality and Tourism. Thomson, Surrey.
- [29]. Delaney J.T. and Huselid, M.A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal vol. 39(4), pp. 949–969.
- [30]. Dundon, T. and Ryan, P. (2010). *Interviewing reluctant respondents: strikes, henchmen and Gaelic games*. Organizational Research Methods, vol. 13, pp. 562-581
- [31]. Dyer, L. and Reeves, T. (1995). *HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go*. International Journal of Human Resource Management, vol. 6(3), pp. 656–670.
- [32]. Feyerherm, A. (1994). *The State as Employer*. In R. Hyman and A. Feyerherm (eds). New Frontiers in European Industrial Relations, pp. 52-79. Oxford.

- [33]. Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J., and Bjorkman, I. (2009). *Opening the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: a Comparison of MNE Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia*. Journal of International Business Studies, vol. 40, pp. 490 – 712.
- [34]. Flamholtz, E.G. and Lacey, J. (1981). *The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management*. Personnel Review, vol. 10 (1), pp. 30 – 40.
- [35]. Gilliland, S.W. and Paddock, L. (2005). *Images of Justice: Development of Justice Integration Theory*. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki, (Eds.), *What Motivates Fairness in Organizations?*, pp. 49-78. Greenwich,CT: Information Age Publishing.
- [36]. Godard, J.(2004). *A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm*. British Journal of Industrial Relations, vol. 42 (2), pp. 349-378.
- [37]. Gottfredson, L. S. (1986). *Occupational aptitude patterns map: Development and implications for a theory of job aptitude requirements (Monograph)*. Journal of Vocational Behavior, vol. 29, pp. 254-291.
- [38]. Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow*. Journal of Management, vol. 16, pp. 399-432.
- [39]. Guest, D. (2007). *Human resource management and the worker: Towards a new psychological contract*. In P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.) *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. pp. 128-146.
- [40]. Guest, D. E. (1999). *Human resource management - the workers' verdict*. Human Resource Management Journal, vol. 9, pp.5–25.

- [41]. Guest, D.E. (2002). *Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM*. Journal of Industrial Relations, vol. 44 (3), pp. 335-58.
- [42]. Guest, D.E. (2011). *Human resource management and performance: still searching for some answers*. Human Resource Management Journal, vol. 21 (1), pp. 3-13.
- [43]. Guest, DE. (1987). *Human Resource Management and Industrial Relations*, Journal of Management Studies, vol. 24, pp. 503-21.
- [44]. Guthrie, J.P. (2001). *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*. Academy of Management Journal, vol. 44, pp. 180-190.
- [45]. Handel, M. J. and Levine, D. I. (2006). *The Effects of New Work Practices on Workers*. Institute for Research on Labor and Employment, Working Paper Series qt2fm3x01d, Institute of Industrial Relations, UC Berkeley.
- [46]. Handy, C. B. (1985). *Understanding Organisations*. Penguin Books, Harmondsworth.
- [47]. Harley, B., Allen, B. and Sargent, L. (2007). *High Performance Work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector: the Case of Aged Care*. British Journal of Industrial Relations, vol. 45, pp. 607-33.
- [48]. Hayton, J.C. (2003). *Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance*. Human Resource Management, vol. 42 (4).
- [49]. Heider, F., (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley, New York.

- [50]. Herbert, S. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Mac Millan editions, United States.
- [51]. Hunter, J. E. (1986). *Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance*. Journal of Vocational Behavior, vol. 29, pp. 340–362.
- [52]. Huselid, M.A. 1995. *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal, vol. 38, pp. 635–72.
- [53]. Ichniowski, C. (1990). *Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses*. National Bureau of Economic Research. Working Paper No. 3449.
- [54]. Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997). *The effects of human resource management practices on productivity*. American Economic Review, vol. 87, pp. 291-313.
- [55]. Innocenti, L., Pilati, M. and Peluso, A.M. (2011). *Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes*. Human Resource Management Journal, vol. 21, pp. 303 – 317.
- [56]. Kalmi, P. and Kauhanen A. (2008). *Workplace Innovation and Employee Outcomes: Evidence from Finland*. Industrial Relations, vol. 47 (3), pp. 430-459.
- [57]. Kandel, E. and Lazear, E. (1992). Peer pressure and partnerships. Journal of Political Economy, vol. 100, pp. 801–817.
- [58]. Kress, G. (1988). *Marketing research (third edition)*. Prentice-Hall, London.

- [59]. Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*. Basingstoke: Palgrave.
- [60]. Leung, A. (2003). *Different ties for different needs: recruitment practices of entrepreneurial firms at different development phases*. Human Resource Management, vol. 42 (4).
- [61]. Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship*. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, pp. 27–55. New York: Plenum.
- [62]. Martocchio, J. J. and Judge, T. A. (1995). *When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions*. Journal of Management, vol. 21 (2), pp. 251-278.
- [63]. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1994). *Human Resource Management*. Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing Company.
- [64]. McFarlin, D. and Sweeney, P. (1992). *Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes*. Academy of Management Journal, vol. 35 (3), pp. 626 – 637.
- [65]. McKelvey, B. (1983). *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution and Classifications*. Berkeley, CA: University of California Press.
- [66]. Milgroma, P. and Roberts, J. (1995). *Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing*. Journal of Accounting and Economics, vol. 19 (2–3), pp. 179–208.
- [67]. Miller, J.V. (1996). *A career counseling collage shaping the next century*.

Professional issues shaping career development, pp. 402.

- [68]. Mumford, M.D. (2000). *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*. Human Resource Management Review, vol. 10 (3), pp. 313 – 351.
- [69]. Osterman, P. (1987). *Choice among Alternative Internal Labor Market Systems*. Industrial Relations, vol. 26(1), pp. 46–67.
- [70]. Parker, M. and Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Detroit, MI: Labor Notes.
- [71]. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [72]. Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits By Putting People First. Mid-American Journal of Business, vol. 1(2), pp. 55-57.
- [73]. Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Uppers Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [74]. Pinfield, L. and Berner, M. (1994). *Employment systems: toward a coherent conceptualisation of internal labour markets*. In Research in Personnel and Human Resource Management, Ferris, G. (eds). JAI Press, vol. 12, pp. 41–78.
- [75]. Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. British Journal of Industrial Relations, vol. 38 (4), pp. 501-531.
- [76]. Rauch, A., Frese, M. and Utsch, A. (2005). *Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment*

- growth of small-scale businesses: a causal analysis*. Entrepreneurship: theory and practice vol. 29 (6).
- [77]. Rutherford, M.W., Buller, P.F. and McMullen, P.R. (2003). *Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms*. Human Resource Management, vol. 42 (4).
- [78]. Sandhusen, R. L. (2001). *Μάρκετινγκ, Μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στην προώθηση προϊόντων και πωλήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων και επαγγελματίες*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- [79]. Shipton, H., Fay, D., West, M.A., Patterson, M. and Birdi, K. (2004). *Managing people to promote innovation*. Aston Business School Research Paper, RP0430.
- [80]. Takeuchi, R., Chen, G., and Lepak, D. P. (2009). *Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high-performance work systems on employees' attitudes*. Personnel Psychology, vol. 62, pp. 1–29.
- [81]. Thibaut, J., and Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [82]. Tietze, S. and Nadin, S.J. (2011). *The Psychological Contract & Home Working*. Human Resource Management Journal, vol. 21.
- [83]. Tomer, J.F. (2001). *Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management*. Journal of Socio-Economics, vol. 30 (1), pp. 63–73.
- [84]. Tyson, S. (1997). *Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organisational performance*. International Journal of HRM, vol. 8 (3), pp. 277–290.

- [85]. Verburg, R.M. and Den Hartog, D.N. (2006). *Human Resource Management for advanced technolog*. In: Management of Technology R.M. Verburg, R. Ortt and W. Dicke (Eds), pp. 43-63 London: Routledge.
- [86]. Way, S.A. (2002). *High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector*. Journal of Management, vol. 28(6), pp. 765-785.
- [87]. Williamson, I. O. (2000). *Employer legitimacy and recruitment success in small businesses*. Entrepreneurship: Theory and Practice vol. 25(1).
- [88]. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W.Jr. and Lepak, D. P. (1996). *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. Academy of Management Journal, vol. 39, pp. 836–66.
- [89]. Βρουλάκης, Ν. (2008). *Τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων και η αξιολόγηση τους*. Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, ΤΕΙ Ηρακλείου.
- [90]. Δαφέρμος, Β. (2005). *Κοινωνική Στατιστική με το SPSS*. Εκδόσεις Ζήτη.
- [91]. Ερευνητική ομάδα Urenio. (2005). *Οδηγός έρευνας αγοράς*. (<http://www.thestep.gr/dat/%7Ba3d609a6-ed63-4c0f-86a7-8a14aa1e47d8%7D/file.pdf>).
- [92]. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2006). *Ο Νέος ορισμός των ΜΜΕ – Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης*. Υπηρεσία εκδόσεων Ευρωπαϊκής Επιτροπής - Εκδόσεις για τις Επιχειρήσεις και τη Βιομηχανία. (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_el.pdf).

- [93]. Κατερέλος, Γ.Δ. (2002). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Εκπαιδευτικές Σημειώσεις, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- [94]. Μάρκος, Α. (2012). *Σημειώσεις μαθήματος Ποσοτική και Ποιοτική Ανάλυση Δεδομένων*. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- [95]. Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. (2008). *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Καινοτομία*. ΤΕΙ Λάρισας.
(http://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1._SMEs_and_Innovation.pdf).
- [96]. Μπαντής, Α. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας – ΤΕΙ Λάρισας.
- [97]. Σακά, Β. και Χαΐδου, Ι. (2009). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού*. Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.
- [98]. Σιώμκος, Γ.Ι., Βασιλικοπούλου, Α.Ι. (2005). *Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς*. Εκδόσεις Σταμούλης.
- [99]. Σταθακόπουλος, Β. (1997). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Εκδόσεις Σταμούλης.
- [100]. Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks.

Παράρτημα: Στατιστικοί Πίνακες

Πίνακας Ι.1: Τεστ κανονικότητας μεταβλητών.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.	,166	170	,000	,931	170	,000
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.	,191	170	,000	,910	170	,000
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.	,152	170	,000	,939	170	,000
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	,158	170	,000	,927	170	,000
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.	,170	170	,000	,925	170	,000
Πρωθείται η ομαδική εργασία.	,162	170	,000	,926	170	,000
Η διοίκηση προωθεί την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.	,167	170	,000	,926	170	,000
Η εκπαίδευση είναι μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής	,150	170	,000	,928	170	,000
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.	,166	170	,000	,909	170	,000
Η εκπαίδευση και οι μαθησιακές πρακτικές στην εταιρία μας είναι αποτελεσματικές.	,153	170	,000	,937	170	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Η εταιρία παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους προκειμένου να ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους.	,203	170	,000	,923	170	,000
Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική και υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.	,177	170	,000	,943	170	,000
Το μη διοικητικό προσωπικό μπορεί εύκολα και συχνά να επικοινωνεί με το διοικητικό προσωπικό.	,174	170	,000	,933	170	,000
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης.	,160	170	,000	,938	170	,000
Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση για την απόδοσή τους.	,162	170	,000	,932	170	,000
Πραγματοποιείται επίσημη ανάλυση εργασίας για κάθε θέση.	,148	170	,000	,933	170	,000
Για τις νέες θέσεις εργασίας πραγματοποιείται μία επίσημη ανάλυση των επιθυμητών προσωπικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρκτηριστικών πριν από την τελική επιλογή.	,146	170	,000	,934	170	,000
Ο οργανισμός προσφέρει εργασιακή ασφάλεια στους ανθρώπους καθώς και σε σας.	,199	170	,000	,907	170	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Το συνολικό πρόγραμμα αποδοχών σας ικανοποιεί.	,170	170	,000	,916	170	,000
Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναμειχθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δουλειά.	,152	170	,000	,914	170	,000
Στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν ρίσκα.	,165	170	,000	,926	170	,000
Ο καθένας καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.	,153	170	,000	,943	170	,000
Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι αποκεντροποιημένη.	,151	170	,000	,950	170	,000
Έχουμε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.	,141	170	,000	,941	170	,000
Η ανώτατη ηγεσία επιθυμεί να ακούει την άποψη των ανθρώπων ακόμα και αν είναι διαφορετική από τη δική της.	,168	170	,000	,921	170	,000
Οι άνθρωποι ανταμείβονται όταν κάνουν τη δουλειά τους.	,157	170	,000	,935	170	,000
Τα λάθη είναι ανεκτά.	,161	170	,000	,939	170	,000
Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.	,167	170	,000	,926	170	,000
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	,183	170	,000	,928	170	,000
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	,139	170	,000	,945	170	,000

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	,125	170	,000	,946	170	,000
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	,135	170	,000	,940	170	,000
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	,142	170	,000	,923	170	,000
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	,152	170	,000	,922	170	,000
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	,165	170	,000	,930	170	,000
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	,175	170	,000	,936	170	,000
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου.	,137	170	,000	,940	170	,000
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	,164	170	,000	,934	170	,000
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	,168	170	,000	,920	170	,000
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	,178	170	,000	,881	170	,000
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	,150	170	,000	,928	170	,000
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	,186	170	,000	,918	170	,000
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	,152	170	,000	,936	170	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	,224	170	,000	,881	170	,000
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	,189	170	,000	,927	170	,000
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω.	,174	170	,000	,912	170	,000
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	,175	170	,000	,921	170	,000
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	,152	170	,000	,937	170	,000
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	,156	170	,000	,931	170	,000
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	,154	170	,000	,929	170	,000
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	,196	170	,000	,915	170	,000
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	,180	170	,000	,923	170	,000
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	,119	170	,000	,937	170	,000
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	,127	170	,000	,944	170	,000
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	,143	170	,000	,936	170	,000
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	,151	170	,000	,932	170	,000
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	,158	170	,000	,924	170	,000

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	,142	170	,000	,932	170	,000
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	,155	170	,000	,937	170	,000
Με κάνει τα βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	,149	170	,000	,930	170	,000
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	,153	170	,000	,932	170	,000
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	,159	170	,000	,944	170	,000
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	,203	170	,000	,924	170	,000
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	,168	170	,000	,924	170	,000
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	,130	170	,000	,935	170	,000
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	,148	170	,000	,924	170	,000
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	,113	170	,000	,925	170	,000
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	,131	170	,000	,943	170	,000
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	,154	170	,000	,936	170	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	,200	170	,000	,911	170	,000
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	,152	170	,000	,943	170	,000
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	,209	170	,000	,895	170	,000
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	,217	170	,000	,885	170	,000
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	,212	170	,000	,893	170	,000
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντα τους.	,179	170	,000	,897	170	,000
Μοιράζετε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	,194	170	,000	,876	170	,000
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	,178	170	,000	,932	170	,000
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	,218	170	,000	,913	170	,000
Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	,170	170	,000	,926	170	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	,192	170	,000	,908	170	,000
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	,184	170	,000	,909	170	,000
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	,218	170	,000	,914	170	,000
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	,194	170	,000	,915	170	,000
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	,190	170	,000	,885	170	,000
Αποδόσεις μετόχων	,181	170	,000	,934	170	,000
Αποδόσεις ενεργητικού	,173	170	,000	,938	170	,000
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	,194	170	,000	,919	170	,000
Αύξηση επί των πωλήσεων	,210	170	,000	,923	170	,000
Αύξηση επί των εσόδων	,191	170	,000	,936	170	,000
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	,228	170	,000	,910	170	,000
Παραγωγικότητα	,217	170	,000	,896	170	,000
Αποτελεσματικότητα	,220	170	,000	,903	170	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας I.2: Descriptive Statistics.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.	4,96	1,284	170
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.	5,06	1,568	170
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.	4,76	1,374	170
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	4,48	1,643	170
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.	4,75	1,650	170
Πρωωθείται η ομαδική εργασία.	4,69	1,654	170
Η διοίκηση προωθεί την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.	4,81	1,640	170
Η εκπαίδευση είναι μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής	4,88	1,577	170
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.	4,31	2,000	170
Η εκπαίδευση και οι μαθησιακές πρακτικές στην εταιρία μας είναι αποτελεσματικές.	4,40	1,600	170
Η εταιρία παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους προκειμένου να ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους.	4,79	1,459	170
Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική και υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.	4,52	1,390	170
Το μη διοικητικό προσωπικό μπορεί εύκολα και συχνά να επικοινωνεί με το διοικητικό προσωπικό.	4,52	1,423	170
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης.	4,25	1,678	170
Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση για την απόδοσή τους.	4,28	1,744	170
Πραγματοποιείται επίσημη ανάλυση εργασίας για κάθε θέση.	4,04	1,725	170
Για τις νέες θέσεις εργασίας πραγματοποιείται μία επίσημη ανάλυση των επιθυμητών προσωπικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρακτηριστικών πριν από την τελική επιλογή.	4,19	1,734	170
Ο οργανισμός προσφέρει εργασιακή ασφάλεια στους ανθρώπους καθώς και σε σας.	4,94	1,688	170

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Το συνολικό πρόγραμμα αποδοχών σας ικανοποιεί.	4,33	1,587	170
Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναμειχθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δουλειά.	3,42	1,770	170
Στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν ρίσκα.	4,09	1,201	170
Ο καθένας καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.	4,32	1,281	170
Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι αποκεντροποιημένη.	3,80	1,404	170
Έχουμε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.	4,36	1,563	170
Η ανώτατη ηγεσία επιθυμεί να ακούει την άποψη των ανθρώπων ακόμα και αν είναι διαφορετική από τη δική της.	3,91	1,820	170
Οι άνθρωποι ανταμείβονται όταν κάνουν τη δουλειά τους.	4,29	1,633	170
Τα λάθη είναι ανεκτά.	4,42	1,446	170
Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.	4,64	1,691	170
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	4,26	1,312	170
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	4,32	1,567	170
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	4,47	1,581	170
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	4,52	1,562	170
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	4,31	1,795	170
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	4,45	1,580	170
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	4,89	1,523	170
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	4,46	1,717	170
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	3,84	1,828	170
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	4,14	1,718	170
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	4,03	1,825	170
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	4,12	1,846	170
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	4,88	1,594	170
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	4,49	1,735	170

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	3,63	1,646	170
Με κάνει τα βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	3,73	1,757	170
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	3,79	1,800	170
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	4,04	1,598	170
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	4,49	1,661	170
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	4,88	1,532	170
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	4,63	1,663	170
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	3,76	1,929	170
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	3,62	1,868	170
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	3,74	1,686	170
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	3,92	1,759	170
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	4,02	1,715	170
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	4,65	1,792	170
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	4,10	1,911	170
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	4,12	1,709	170
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	4,27	1,733	170
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου.	4,24	1,666	170
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	3,72	1,584	170
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	3,96	1,676	170
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	3,08	1,801	170
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	3,36	1,677	170
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	3,33	1,677	170
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	4,42	1,553	170

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	5,25	1,519	170
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	3,84	1,690	170
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω.	4,18	1,691	170
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	5,07	1,446	170
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	4,92	1,378	170
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	4,63	1,479	170
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	5,46	1,279	170
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	5,52	1,137	170
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	5,20	1,224	170
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντα τους.	5,05	1,206	170
Μοιράζεστε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	5,42	1,353	170
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	4,46	1,614	170
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	4,78	1,253	170
Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	4,41	1,786	170
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	4,65	1,739	170
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	4,21	1,915	170
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	4,54	1,721	170
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	4,34	1,757	170
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	4,46	1,977	170
Αποδόσεις μετόχων	4,46	1,444	170
Αποδόσεις ενεργητικού	4,55	1,332	170
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	4,66	1,431	170
Αύξηση επί των πωλήσεων	4,70	1,380	170
Αύξηση επί των εσόδων	4,54	1,423	170
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	4,52	1,351	170
Παραγωγικότητα	4,85	1,305	170
Αποτελεσματικότητα	4,69	1,460	170

Πίνακας I.3: Communalities.

Communalities	
	Extraction
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.	,473
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.	,518
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.	,616
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	,535
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.	,739
Πρωωθείται η ομαδική εργασία.	,530
Η διοίκηση προωθεί την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.	,697
Η εκπαίδευση είναι μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής	,636
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.	,712
Η εκπαίδευση και οι μαθησιακές πρακτικές στην εταιρία μας είναι αποτελεσματικές.	,604
Η εταιρία παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους προκειμένου να ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους.	,586
Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική και υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.	,592
Το μη διοικητικό προσωπικό μπορεί εύκολα και συχνά να επικοινωνεί με το διοικητικό προσωπικό.	,457
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης.	,597
Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση για την απόδοσή τους.	,701
Πραγματοποιείται επίσημη ανάλυση εργασίας για κάθε θέση.	,532
Για τις νέες θέσεις εργασίας πραγματοποιείται μία επίσημη ανάλυση των επιθυμητών προσωπικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρακτηριστικών πριν από την τελική επιλογή.	,342
Ο οργανισμός προσφέρει εργασιακή ασφάλεια στους ανθρώπους καθώς και σε σας.	,516
Το συνολικό πρόγραμμα αποδοχών σας ικανοποιεί.	,502
Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναμειχθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δουλειά.	,439
Στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν ρίσκα.	,346
Ο καθένας καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.	,473
Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι αποκεντροποιημένη.	,462
Έχουμε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.	,616
Η ανώτατη ηγεσία επιθυμεί να ακούει την άποψη των ανθρώπων ακόμα και αν είναι διαφορετική από τη δική της.	,659
Οι άνθρωποι ανταμείβονται όταν κάνουν τη δουλειά τους.	,562
Τα λάθη είναι ανεκτά.	,333

Communalities	
	Extraction
Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.	,557
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	,641
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	,657
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	,636
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	,660
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	,766
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	,666
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	,584
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	,776
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	,701
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	,531
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	,829
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	,781
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	,594
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	,598
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	,667
Με κάνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	,687
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	,761
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	,686
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	,641
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	,616
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	,381
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	,207
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	,328
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	,514
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	,638
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	,566
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	,412
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	,617
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	,487
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	,509
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου.	,636
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	,620
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	,534
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	,676
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	,630
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	,488

Communalities	
	Extraction
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	,471
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	,259
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	,310
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω.	,627
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	,458
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	,463
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	,580
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	,595
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	,571
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	,609
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντα τους.	,639
Μοιράζεστε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	,625
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	,554
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	,438
Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	,776
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	,716
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	,657
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	,795
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	,745
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	,864
Αποδόσεις μετόχων	,770
Αποδόσεις ενεργητικού	,759
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	,801
Αύξηση επί των πωλήσεων	,635
Αύξηση επί των εσόδων	,712
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	,651
Παραγωγικότητα	,643
Αποτελεσματικότητα	,624

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Πίνακας I.4: Factor Matrix.

Factor Matrix		Factor						
		1	2	3	4	5	6	7
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.		,452	,004	-,074	,381	-,040	,212	-,268
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.		,593	,131	-,090	,150	-,298	,059	-,164
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.		,535	,034	-,016	,456	-,021	,264	-,227
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.		,426	,088	,195	,368	-,406	,089	,007
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.		,456	,162	,048	,495	-,157	,285	-,390
Πρωθείται η ομαδική εργασία.		,637	-,124	-,045	,164	-,238	,002	,149
Η διοίκηση προωθεί την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.		,720	-,015	,130	,292	-,145	,226	,055
Η εκπαίδευση είναι μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής		,599	-,041	,328	,197	-,058	,303	,181
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.		,722	,068	,261	,146	-,242	-,076	,178
Η εκπαίδευση και οι μαθησιακές πρακτικές στην εταιρία μας είναι αποτελεσματικές.		,698	-,014	,231	,065	-,131	,073	,192
Η εταιρία παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους προκειμένου να ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους.		,687	-,014	,134	,089	-,116	,150	,227
Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική και υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.		,667	-,011	,000	-,106	-,216	,184	,235
Το μη διοικητικό προσωπικό μπορεί εύκολα και συχνά να επικοινωνεί με το διοικητικό προσωπικό.		,540	-,075	-,094	,038	,130	,201	,304
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης.		,660	-,042	,063	,024	-,195	,062	,336
Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση για την απόδοσή τους.		,641	-,037	,398	,190	-,299	,025	,056
Πραγματοποιείται επίσημη ανάλυση εργασίας για κάθε θέση.		,554	,037	,287	,111	-,294	,110	,171
Για τις νέες θέσεις εργασίας πραγματοποιείται μία επίσημη ανάλυση των επιθυμητών προσωπικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρακτηριστικών πριν από την τελική επιλογή.		,449	,038	,162	,264	-,083	,189	,026
Ο οργανισμός προσφέρει εργασιακή ασφάλεια στους ανθρώπους καθώς και σε σας.		,655	,106	,072	,178	,138	,133	,039
Το συνολικό πρόγραμμα αποδοχών σας ικανοποιεί.		,538	-,196	,120	,038	-,040	,385	-,095
Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναμειχθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δουλειά.		,592	-,046	,071	,051	-,225	,103	-,134
Στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν ρίσκα.		,440	-,023	-,195	,076	-,067	,197	,253
Ο καθένας καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.		,521	-,090	-,316	,038	-,156	-,014	,259
Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι αποκεντροποιημένη.		,563	-,118	-,143	-,001	-,260	,114	,172
Έχουμε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.		,636	-,044	-,261	,230	-,222	-,006	-,197
Η ανώτατη ηγεσία επιθυμεί να ακούει την άποψη των ανθρώπων ακόμα και αν είναι διαφορετική από τη δική της.		,730	-,027	-,059	,242	-,196	,000	-,156
Οι άνθρωποι ανταμείβονται όταν κάνουν τη δουλειά τους.		,632	-,345	-,043	,096	-,128	,078	,102
Τα λάθη είναι ανεκτά.		,443	-,103	-,195	,195	,030	,085	,204
Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.		,641	,121	-,044	,163	-,236	-,042	,214

Factor Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	,736	-,076	-,142	,183	-,115	-,092	,135
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	,747	-,179	-,116	,191	-,012	-,129	,015
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	,693	-,209	-,158	,097	-,030	-,262	,093
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	,571	-,288	-,306	,278	,282	,013	-,024
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	,836	-,075	-,204	,009	,063	-,123	,031
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	,599	-,290	-,308	,138	,331	-,025	-,019
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	,613	-,268	-,203	,071	,276	-,083	,085
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	,789	-,320	-,071	,104	,013	-,133	,132
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	,732	-,159	-,245	-,023	,018	-,251	,129
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	,686	-,100	-,126	-,065	,133	,054	,099
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	,866	-,059	-,204	,012	,033	-,115	,136
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	,829	-,026	-,208	,058	-,039	-,203	,055
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	,565	-,140	-,099	,221	,420	-,133	,041
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	,603	-,178	-,210	,306	,193	-,105	-,129
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	,665	-,167	-,384	-,181	-,030	,036	-,118
Με κάνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	,705	-,090	-,371	-,169	,039	-,022	-,116
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	,678	-,166	-,369	-,044	,187	,248	-,196
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	,726	-,214	-,286	-,048	,079	-,106	-,106
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	,699	-,294	-,241	-,053	-,008	-,064	-,034
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	,629	-,312	-,227	-,008	,246	-,098	-,027
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	,605	-,046	,079	-,057	,021	-,035	,041
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	,353	-,040	,256	,050	,057	,098	-,009
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	,443	,056	,012	-,074	,084	,229	-,254
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	,637	,002	-,143	-,218	,093	,097	-,149
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	,741	-,112	-,133	-,161	,031	,155	-,091
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	,717	-,127	-,061	-,167	,048	,038	,016
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	,604	,069	,019	,002	,035	,000	-,201
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	,719	,043	-,082	-,005	-,109	,007	-,284
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	,566	,049	-,066	-,217	,009	,331	,054
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	,440	,197	-,171	-,400	,003	,277	,101
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου.	,607	,051	,047	-,468	-,089	,188	-,004
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	,732	-,059	-,014	-,281	-,028	-,012	-,027
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	,508	-,384	,168	-,223	,040	,222	,014
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	,641	-,256	-,011	-,381	-,105	,207	-,038
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	,524	-,137	,002	-,462	,015	,346	-,055
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	,359	-,083	,132	-,350	,170	,428	,013

Factor Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	,548	-,122	,030	-,317	,000	,201	,116
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	,257	,069	,220	,009	,170	,320	,092
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	,349	,030	,199	-,032	,088	,372	,015
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω.	,687	,109	,012	-,343	-,010	,136	,082
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	,384	,417	,187	,157	,239	,075	,120
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	,490	,364	,137	,116	,227	-,038	,077
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	,413	,539	-,062	,220	,208	,032	-,152
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	,409	,512	,022	,104	,368	,084	,107
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	,334	,481	,041	,196	,430	,034	,046
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	,314	,506	-,041	,123	,431	,139	,180
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντα τους.	,395	,561	,169	,081	,340	,115	,072
Μοιράζετε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	,253	,452	,124	,131	,498	,071	,266
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	,568	,444	-,035	-,073	-,009	-,110	,125
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	,528	,314	-,052	-,029	,195	,116	,068
Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	,687	,489	-,038	-,029	-,134	-,167	-,130
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	,729	,385	-,048	-,111	-,004	-,009	-,144
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	,710	,202	-,077	-,296	-,070	-,112	-,025
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	,733	,462	-,016	-,143	-,035	-,100	-,109
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	,648	,504	,001	-,233	-,098	-,081	-,037
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	,694	,521	-,034	-,137	-,205	-,215	-,041
Αποδόσεις μετόχων	,631	-,198	,541	,022	,163	-,096	-,062
Αποδόσεις ενεργητικού	,646	-,166	,535	-,002	,122	-,095	-,061
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	,604	-,197	,576	-,072	,155	-,172	-,080
Αύξηση επί των πωλήσεων	,479	-,210	,560	-,053	-,051	-,178	,102
Αύξηση επί των εσόδων	,604	-,165	,514	-,156	,139	-,091	-,062
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	,588	-,212	,393	-,062	,118	-,128	-,269
Παραγωγικότητα	,610	-,171	,402	-,062	,191	-,141	-,143
Αποτελεσματικότητα	,585	-,240	,410	-,112	,028	-,115	-,170

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 7 factors extracted. 8 iterations required.

Πίνακας I.5: Rotated Factor Matrix.

Rotated Factor Matrix							
	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Η ποιότητα βασίζεται στην στρατηγική.	,281	,068	,152	,054	,049	,134	,586
Ο οργανισμός εστιάζεται στο πελάτη.	,251	,071	,321	,116	,397	,048	,417
Υπάρχει δέσμευση και υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση.	,289	,114	,237	,066	,021	,226	,638
Χρησιμοποιείται επιστημονική προσέγγιση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.	,015	,175	,544	-,068	,172	,035	,416
Υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την βελτίωση της ποιότητας.	,107	,095	,205	,007	,124	,187	,791
Πρωθείται η ομαδική εργασία.	,409	,168	,508	,109	,180	,003	,179
Η διοίκηση προωθεί την εκπαίδευση και την επιμόρφωση.	,299	,268	,525	,199	,094	,206	,412
Η εκπαίδευση είναι μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής	,128	,364	,526	,273	-,062	,251	,262
Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.	,224	,405	,590	,067	,306	,174	,148
Η εκπαίδευση και οι μαθησιακές πρακτικές στην εταιρία μας είναι αποτελεσματικές.	,244	,376	,521	,228	,175	,182	,125
Η εταιρία παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση στους εργαζόμενους προκειμένου να ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντα τους.	,283	,268	,535	,265	,128	,202	,143
Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική και υπάρχουν κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.	,278	,140	,515	,404	,236	,086	,059
Το μη διοικητικό προσωπικό μπορεί εύκολα και συχνά να επικοινωνεί με το διοικητικό προσωπικό.	,405	,064	,348	,311	-,049	,263	,000
Υπάρχουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης.	,313	,207	,595	,237	,176	,120	,005
Οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν επίσημη αξιολόγηση για την απόδοσή τους.	,103	,494	,564	,084	,194	,058	,281
Πραγματοποιείται επίσημη ανάλυση εργασίας για κάθε θέση.	,057	,314	,575	,160	,176	,096	,181
Για τις νέες θέσεις εργασίας πραγματοποιείται μία επίσημη ανάλυση των επιθυμητών προσωπικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων/χαρακτηριστικών πριν από την τελική επιλογή.	,123	,201	,361	,098	,021	,195	,329
Ο οργανισμός προσφέρει εργασιακή ασφάλεια στους ανθρώπους καθώς και σε σας.	,331	,244	,274	,192	,115	,394	,258
Το συνολικό πρόγραμμα αποδοχών σας ικανοποιεί.	,222	,260	,250	,432	-,049	,033	,364
Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναμειχθούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δουλειά.	,232	,252	,302	,226	,257	-,016	,337
Στους ανθρώπους αρέσει να παίρνουν ρίσκα.	,328	-,094	,384	,237	,034	,137	,071
Ο καθένας καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.	,492	-,095	,407	,148	,184	,012	-,009
Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι αποκεντροποιημένη.	,360	,033	,460	,266	,185	-,053	,108
Έχουμε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.	,495	,033	,261	,061	,320	-,026	,441
Η ανώτατη ηγεσία επιθυμεί να ακούει την άποψη των ανθρώπων ακόμα και αν είναι διαφορετική από τη δική της.	,440	,219	,343	,083	,309	,060	,441
Οι άνθρωποι ανταμείβονται όταν κάνουν τη δουλειά τους.	,499	,241	,405	,230	,021	-,093	,169
Τα λάθη είναι ανεκτά.	,436	-,023	,318	,099	-,028	,145	,100
Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.	,321	,100	,541	,056	,315	,175	,132

Rotated Factor Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Επανεξετάζει βασικές υποθέσεις για να δει εάν είναι κατάλληλες.	,562	,161	,442	,070	,247	,113	,162
Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της.	,632	,263	,311	,059	,196	,082	,206
Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την επίλυση προβλημάτων.	,654	,245	,297	,013	,241	,013	,037
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	,743	,086	,074	,076	-,101	,153	,235
Με κάνει να νιώθω περήφανος που συνεργάζομαι μαζί του.	,682	,218	,245	,205	,328	,174	,110
Μιλάει με ενθουσιασμό για το μέλλον.	,765	,122	,012	,150	-,044	,154	,136
Κάνει ξεκάθαρο ότι στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δυνατή αίσθηση του σκοπού.	,699	,198	,103	,150	,000	,152	,022
Αφιερώνει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση.	,692	,347	,369	,139	,121	,029	,077
Ασχολείται πάνω απ' όλα με το καλό της ομάδας και όχι το δικό του καλό.	,699	,183	,260	,110	,307	,060	-,045
Μου συμπεριφέρεται ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	,531	,186	,211	,328	,151	,192	,049
Ενεργεί με τρόπο που ενισχύει το σεβασμό μου.	,688	,199	,343	,216	,328	,200	,060
Λαμβάνει υπόψη του τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.	,659	,196	,318	,106	,404	,148	,109
Επιδεικνύει μία αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	,634	,260	,029	-,004	-,043	,339	,080
Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον με υψηλές προσδοκίες.	,665	,176	,074	-,031	,060	,156	,301
Με αντιμετωπίζει ως άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και προσδοκίες από τους άλλους.	,620	,017	,079	,388	,318	-,063	,144
Με κάνει τα βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	,640	,047	,053	,350	,365	,037	,125
Με βοηθάει να αναπτύξω τις δυνάμεις μου.	,646	,014	-,013	,463	,117	,115	,320
Προτείνει νέους τρόπους για την επίλυση των καθηκόντων.	,709	,177	,081	,234	,267	,013	,140
Δίνει έμφαση στην ομαδική αίσθηση του έργου.	,668	,188	,179	,258	,206	-,073	,113
Εκφράζει εμπιστοσύνη ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	,718	,223	,025	,199	,063	,061	,053
Με ικανοποιεί να είμαι απασχολημένος όλη την ώρα.	,335	,318	,228	,217	,215	,138	,060
Έχω την ευκαιρία να εργάζομαι μόνος στη δουλειά.	,078	,331	,162	,153	-,002	,147	,142
Έχω την ευκαιρία να κάνω διαφορετικά πράγματα ανά διαστήματα.	,170	,164	-,031	,351	,165	,156	,311
Μου δίνεται η ευκαιρία να είμαι κάποιος μέσα στην κοινότητα που ζω.	,412	,160	,015	,427	,310	,135	,149
Με ικανοποιεί ο τρόπος που το αφεντικό μου αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους.	,493	,201	,153	,472	,251	,083	,195
Με ικανοποιεί η ικανότητα του αφεντικού μου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.	,484	,270	,195	,388	,240	,094	,063
Κάνω πράγματα που δεν είναι ενάντια στην συνείδηση μου.	,312	,267	,079	,195	,308	,176	,271
Η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι προωθεί την σταθερή εργασία.	,396	,229	,132	,240	,432	,070	,376
Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.	,234	,067	,214	,552	,176	,182	,116
Μου δίνεται η ευκαιρία να λέω στους ανθρώπους τι να κάνουν.	,143	-,089	,122	,577	,302	,196	-,057
Μου δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου.	,162	,224	,169	,617	,382	,059	-,015
Με ικανοποιεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι εταιρικές πολιτικές.	,409	,310	,182	,419	,379	,059	,030
Με ικανοποιεί η αμοιβή μου και ο όγκος εργασίας που κάνω.	,287	,398	,169	,498	-,068	-,098	,048
Με ικανοποιούν οι ευκαιρίες για προαγωγή που έχω στη δουλειά μου.	,345	,271	,189	,617	,214	-,136	,056
Έχω την ελευθερία να αποφασίζω βάσει της κρίσης μου.	,207	,192	,066	,720	,159	-,018	,037
Έχω την ευκαιρία να δοκιμάσω δικές μου μεθόδους κατά την εργασία.	,061	,200	,027	,649	-,049	,136	,023

Rotated Factor Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Με ικανοποιούν οι συνθήκες εργασίας.	,261	,217	,218	,532	,141	,046	-,046
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι καλές.	-,028	,177	,143	,295	-,125	,303	,108
Δέχομαι έπαινο για τη δουλειά που κάνω.	,008	,195	,167	,389	-,062	,228	,193
Με ικανοποιεί η δουλειά που κάνω.	,261	,213	,233	,528	,373	,203	-,018
Βοηθάτε τους άλλους όταν έχουν απουσιάσει.	,022	,161	,170	,048	,132	,610	,105
Εθελοντικά αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά τους.	,151	,216	,152	,036	,230	,556	,087
Προσαρμόζετε το πρόγραμμα σας για να βολέψετε τις αιτήσεις των άλλων εργαζομένων για ρεπό.	,124	-,011	-,003	-,019	,326	,597	,320
Βοηθάτε τους νέους εργαζόμενους να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στην ομάδα.	,115	,036	,058	,098	,185	,727	,075
Δείχνετε γνήσιο ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους συνεργάτες ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες.	,116	,060	-,021	-,014	,115	,726	,113
Αφιερώνετε χρόνο για να βοηθάτε άλλους που έχουν εργασιακά και μη προβλήματα.	,109	-,068	,037	,098	,080	,758	,026
Βοηθάτε τους άλλους με τα καθήκοντα τους.	-,016	,128	,067	,118	,200	,744	,103
Μοιράζετε την προσωπική σας γνώση και εμπειρία με άλλους για να τους βοηθάτε κατά την εργασία.	,047	,070	,050	,030	-,021	,779	-,085
Αναλαμβάνετε λειτουργίες που δεν απαιτούνται προκειμένου να βοηθήσετε στην εικόνα της εταιρίας.	,181	,074	,250	,118	,508	,426	-,009
Συμβαδίζετε με τις εξελίξεις στην οργάνωση.	,229	,061	,129	,256	,248	,479	,091
Υπερασπίζεστε τον οργανισμό όταν οι άλλοι εργαζόμενοι ασκούν κριτική.	,205	,140	,205	,079	,705	,353	,213
Είστε περήφανος όταν αντιπροσωπεύετε τον οργανισμό στο κοινό.	,264	,165	,137	,271	,582	,372	,221
Προσφέρετε ιδέες για να βελτιώσετε τη λειτουργία του οργανισμού.	,332	,198	,169	,326	,585	,177	-,003
Εκφράζετε πίστη προς τον οργανισμό.	,226	,186	,160	,220	,673	,397	,155
Αναλαμβάνετε δράση για να προστατέψετε τον οργανισμό απέναντι σε πιθανά προβλήματα.	,117	,133	,189	,254	,690	,366	,061
Ανησυχείτε για την εικόνα του οργανισμού.	,172	,131	,267	,109	,788	,323	,092
Αποδόσεις μετόχων	,221	,791	,178	,143	,043	,166	,115
Αποδόσεις ενεργητικού	,204	,777	,200	,159	,091	,161	,115
Απόδοση χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου	,187	,838	,127	,140	,102	,125	,039
Αύξηση επί των πωλήσεων	,082	,716	,316	,072	,077	,002	-,063
Αύξηση επί των εσόδων	,172	,758	,125	,246	,126	,125	,020
Αύξηση της αγοραστικής αξίας	,257	,705	,003	,164	,157	,032	,189
Παραγωγικότητα	,278	,702	,049	,162	,130	,138	,095
Αποτελεσματικότητα	,225	,694	,106	,201	,161	-,026	,117

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 8 iterations.

Πίνακας I.6: Γενικά στοιχεία υποθετικού μοντέλου.

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 115

Number of observed variables: 54

Number of unobserved variables: 61

Number of exogenous variables: 61

Number of endogenous variables: 54

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	61	0	0	0	0	61
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	47	21	61	0	0	129
Total	108	21	61	0	0	190

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 1485

Number of distinct parameters to be estimated: 129

Degrees of freedom (1485 - 129): 1356

Πίνακας I.7: Model Fit Summary υποθετικού μοντέλου.

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	129	3994,741	1356	,000	2,946
Saturated model	1485	,000	0		
Independence model	54	10564,107	1431	,000	7,382

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,222	,539	,495	,492
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,046	,106	,072	,102

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,622	,601	,713	,695	,711
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,948	,589	,674
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
-------	-----	-------	-------

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2638,741	2452,990	2832,026
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	9133,107	8809,936	9462,860

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	23,638	15,614	14,515	16,758
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	62,510	54,042	52,130	55,993

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,107	,103	,111	,000
Independence model	,194	,191	,198	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	4252,741	4377,215	4657,259	4786,259
Saturated model	2970,000	4402,895	7626,661	9111,661
Independence model	10672,107	10724,212	10841,440	10895,440

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	25,164	24,065	26,308	25,901
Saturated model	17,574	17,574	17,574	26,053
Independence model	63,149	61,236	65,100	63,457

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
-------	----------------	----------------

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	62	63
Independence model	25	25

Πίνακας I.8: Standardized Regression Weights υποθετικού μοντέλου.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
igesia5	<--- Ηγεσία	,871
igesia1	<--- Ηγεσία	,750
igesia2	<--- Ηγεσία	,783
igesia3	<--- Ηγεσία	,762
igesia4	<--- Ηγεσία	,702
igesia6	<--- Ηγεσία	,736
igesia7	<--- Ηγεσία	,719
igesia8	<--- Ηγεσία	,846
igesia9	<--- Ηγεσία	,817
igesia11	<--- Ηγεσία	,892
igesia12	<--- Ηγεσία	,855
igesia13	<--- Ηγεσία	,645
igesia14	<--- Ηγεσία	,695
igesia15	<--- Ηγεσία	,729
igesia16	<--- Ηγεσία	,753
igesia17	<--- Ηγεσία	,730
igesia18	<--- Ηγεσία	,807
igesia19	<--- Ηγεσία	,771
igesia20	<--- Ηγεσία	,745
org_apodosi8	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,782
org_apodosi7	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,805
org_apodosi6	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,779
org_apodosi5	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,846
org_apodosi4	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,741
org_apodosi3	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,889

	Estimate
org_apodosi2 <--- Οργανωτική_Απόδοση	,878
org_apodosi1 <--- Οργανωτική_Απόδοση	,870
dioikitikes15 <--- Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	,920
dioikitikes16 <--- Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	,823
dioikitikes14 <--- Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	,683
dioikitikes9 <--- Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	,750
satisfy10 <--- Ικανοποίηση	,686
satisfy11 <--- Ικανοποίηση	,813
satisfy9 <--- Ικανοποίηση	,690
satisfy16 <--- Ικανοποίηση	,621
satisfy15 <--- Ικανοποίηση	,785
satisfy14 <--- Ικανοποίηση	,776
org_behaviour16 <--- Αφωσίωση	,916
org_behaviour15 <--- Αφωσίωση	,851
org_behaviour14 <--- Αφωσίωση	,912
org_behaviour13 <--- Αφωσίωση	,743
org_behaviour12 <--- Αφωσίωση	,864
org_behaviour11 <--- Αφωσίωση	,877
org_behaviour8 <--- Συναδελφικότητα	,702
org_behaviour7 <--- Συναδελφικότητα	,785
org_behaviour6 <--- Συναδελφικότητα	,729
org_behaviour5 <--- Συναδελφικότητα	,769
org_behaviour4 <--- Συναδελφικότητα	,819
org_behaviour3 <--- Συναδελφικότητα	,721
org_behaviour2 <--- Συναδελφικότητα	,723
org_behaviour1 <--- Συναδελφικότητα	,724
dioikitikes5 <--- Ανώτατη_Διοίκηση	,756
dioikitikes3 <--- Ανώτατη_Διοίκηση	,824
dioikitikes1 <--- Ανώτατη_Διοίκηση	,716

Πίνακας I.9: Covariances υποθετικού μοντέλου.

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e52 <--> Ηγεσία	5,265	-,226
e51 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,907	,229
e50 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	4,154	,184
e50 <--> e51	15,080	,309
e49 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	6,291	,232
e49 <--> Συναδελφικότητα	6,147	-,163
e49 <--> Αφωσίωση	13,796	,368
e49 <--> Ικανοποίηση	4,925	-,178
e49 <--> e52	10,281	,321
e48 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,017	-,163
e48 <--> e54	4,332	,126
e47 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	6,275	-,175
e47 <--> e48	9,451	,145
e46 <--> Οργανωτική_Απόδοση	5,080	-,130
e46 <--> e51	16,470	-,284
e46 <--> e47	4,232	,107
e45 <--> Ηγεσία	7,305	-,176
e45 <--> e51	6,500	,162
e45 <--> e47	15,863	-,188
e44 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	7,955	-,244
e44 <--> Συναδελφικότητα	4,333	,128
e44 <--> e52	4,088	-,189
e44 <--> e49	5,055	-,185
e44 <--> e47	9,460	,182
e44 <--> e46	35,473	,401

	M.I.	Par Change
e43 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	5,878	,194
e42 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	5,818	,195
e42 <--> e43	9,235	,200
e41 <--> Αφωσίωση	6,496	-,309
e41 <--> Ικανοποίηση	8,052	,278
e41 <--> Ηγεσία	7,572	,294
e41 <--> e50	31,134	,561
e41 <--> e49	7,675	-,300
e41 <--> e47	8,193	-,224
e41 <--> e43	4,742	-,203
e40 <--> e53	4,096	-,119
e40 <--> e52	5,547	,175
e40 <--> e50	4,142	-,124
e40 <--> e45	4,519	,104
e40 <--> e41	8,074	-,227
e39 <--> e54	6,248	-,185
e39 <--> e43	7,686	-,191
e39 <--> e42	10,736	-,228
e39 <--> e41	22,989	,473
e38 <--> Αφωσίωση	4,692	,178
e38 <--> Ικανοποίηση	9,573	-,208
e38 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,178	,185
e38 <--> e49	4,523	,158
e38 <--> e39	14,521	,254
e37 <--> Συναδελφικότητα	6,234	-,191
e37 <--> Ηγεσία	10,346	,324
e37 <--> e50	5,084	,214
e37 <--> e42	9,779	-,278
e37 <--> e41	18,697	,541

	M.I.	Par Change
e35 <--> Αφωσίωση	4,323	-,261
e35 <--> Ηγεσία	4,985	-,247
e35 <--> e43	11,206	-,324
e35 <--> e36	21,058	,541
e34 <--> e45	11,281	,269
e34 <--> e44	4,445	-,211
e34 <--> e38	8,999	-,270
e34 <--> e37	4,172	-,250
e33 <--> Αφωσίωση	4,753	,219
e33 <--> e51	4,325	,181
e32 <--> Αφωσίωση	8,954	,366
e32 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	7,952	-,337
e32 <--> Οργανωτική_Απόδοση	5,720	-,207
e32 <--> e50	6,262	-,253
e32 <--> e48	7,521	,224
e32 <--> e42	8,443	,276
e32 <--> e41	8,200	-,382
e32 <--> e37	11,872	-,429
e32 <--> e34	27,498	,688
e31 <--> Αφωσίωση	5,248	,296
e31 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	10,465	-,403
e31 <--> e48	5,141	,195
e31 <--> e46	10,888	-,311
e31 <--> e36	4,153	-,249
e31 <--> e35	19,422	-,642
e30 <--> Οργανωτική_Απόδοση	4,166	-,170
e30 <--> Ηγεσία	16,099	,415
e30 <--> e52	9,333	-,363
e30 <--> e46	4,024	,172

	M.I.	Par Change
e30 <--> e41	4,540	,273
e30 <--> e34	5,197	,289
e30 <--> e31	4,803	,297
e29 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,065	,214
e29 <--> Οργανωτική_Απόδοση	6,697	-,182
e29 <--> e49	4,796	-,194
e29 <--> e47	5,901	-,155
e29 <--> e46	4,127	,147
e29 <--> e35	4,342	,234
e29 <--> e31	5,088	-,257
e28 <--> Ηγεσία	4,339	-,157
e28 <--> e52	10,368	,278
e28 <--> e48	13,402	-,209
e28 <--> e41	4,758	-,204
e28 <--> e40	5,157	,128
e28 <--> e34	4,902	-,204
e28 <--> e32	13,424	-,344
e28 <--> e29	10,078	,223
e27 <--> e53	8,157	,162
e27 <--> e41	4,105	-,158
e27 <--> e39	6,443	-,147
e26 <--> e49	7,199	,153
e26 <--> e41	4,871	-,155
e26 <--> e27	31,730	,228
e25 <--> e53	4,494	-,113
e25 <--> e34	4,593	-,155
e25 <--> e30	13,152	-,256
e25 <--> e27	7,044	,111
e25 <--> e26	14,514	,144

	M.I.	Par Change
e24 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	4,874	-,182
e24 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	6,697	,223
e24 <--> e51	4,142	,155
e24 <--> e49	4,479	-,166
e24 <--> e46	5,535	-,151
e24 <--> e40	7,627	-,161
e24 <--> e36	11,922	-,287
e24 <--> e35	4,757	-,217
e24 <--> e33	7,433	,217
e24 <--> e31	6,044	,251
e24 <--> e27	5,793	-,135
e23 <--> e49	8,798	-,197
e23 <--> e44	4,274	,128
e23 <--> e39	11,740	,208
e23 <--> e27	4,972	-,105
e23 <--> e26	17,742	-,179
e23 <--> e24	20,205	,264
e22 <--> e48	4,570	-,116
e22 <--> e43	4,274	,129
e22 <--> e38	6,700	-,157
e22 <--> e37	5,119	,189
e22 <--> e32	8,595	-,261
e22 <--> e29	8,005	-,205
e22 <--> e26	23,040	-,223
e22 <--> e23	32,447	,308
e21 <--> e51	15,589	-,256
e21 <--> e46	4,258	,113
e21 <--> e38	4,317	-,116
e21 <--> e34	9,706	,252

	M.I.	Par Change
e21 <--> e33	4,295	-,140
e21 <--> e30	4,032	,158
e21 <--> e27	11,001	-,157
e21 <--> e25	4,184	-,091
e21 <--> e22	9,656	,169
e20 <--> Συναδελφικότητα	4,335	-,122
e20 <--> e47	5,065	-,126
e20 <--> e36	6,162	,205
e20 <--> e35	4,389	-,206
e20 <--> e25	6,619	-,134
e20 <--> e21	29,663	,318
e19 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	9,722	-,293
e19 <--> e42	13,914	,278
e19 <--> e38	11,407	-,243
e19 <--> e29	6,805	-,224
e18 <--> Συναδελφικότητα	9,194	-,202
e18 <--> e48	5,793	,160
e18 <--> e47	7,236	-,172
e18 <--> e46	8,381	-,211
e18 <--> e44	5,603	-,197
e18 <--> e41	6,090	,269
e18 <--> e37	8,626	,301
e18 <--> e36	9,334	-,288
e18 <--> e19	42,669	,562
e17 <--> e51	11,026	-,258
e17 <--> e43	5,672	-,164
e17 <--> e39	6,100	,180
e17 <--> e37	4,362	,193
e17 <--> e34	7,089	-,258

	M.I.	Par Change
e17 <--> e27	5,218	-,131
e17 <--> e26	4,702	-,112
e17 <--> e20	5,511	,165
e17 <--> e18	9,862	,252
e16 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	17,731	,454
e16 <--> Ικανοποίηση	24,320	,460
e16 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	15,887	-,450
e16 <--> e51	5,022	-,224
e16 <--> e50	4,658	-,206
e16 <--> e42	11,087	,299
e16 <--> e38	8,796	-,256
e16 <--> e36	16,359	,442
e16 <--> e35	4,667	,282
e16 <--> e24	10,427	-,295
e16 <--> e22	6,235	,210
e16 <--> e17	22,695	,443
e15 <--> Αφωσίωση	6,084	,268
e15 <--> e41	18,942	,517
e15 <--> e39	8,643	,260
e15 <--> e36	9,556	,318
e15 <--> e28	5,617	-,198
e15 <--> e27	13,962	-,260
e15 <--> e26	8,226	-,180
e15 <--> e23	7,125	,194
e15 <--> e22	7,311	,214
e15 <--> e20	6,697	,221
e15 <--> e19	4,114	-,190
e15 <--> e17	24,639	,434
e15 <--> e16	42,042	,731

	M.I.	Par Change
e14 <--> Ικανοποίηση	12,855	,306
e14 <--> Οργανωτική_Απόδοση	4,229	-,154
e14 <--> e37	7,302	,294
e14 <--> e35	6,535	-,305
e14 <--> e32	4,096	,235
e14 <--> e28	10,830	-,267
e14 <--> e27	5,833	-,163
e14 <--> e25	7,111	-,169
e14 <--> e23	7,397	,193
e14 <--> e20	4,053	,167
e14 <--> e18	6,501	,241
e14 <--> e17	26,285	,436
e14 <--> e16	30,114	,602
e14 <--> e15	46,813	,706
e13 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	10,283	,350
e13 <--> Ικανοποίηση	4,605	-,202
e13 <--> e49	10,360	,335
e13 <--> e38	4,558	-,187
e13 <--> e36	8,237	-,317
e13 <--> e22	5,936	,207
e13 <--> e19	6,841	,263
e13 <--> e18	4,215	,215
e13 <--> e14	4,635	-,239
e12 <--> Συναδελφικότητα	15,519	,300
e12 <--> Αφωσίωση	6,150	-,282
e12 <--> Ικανοποίηση	5,751	-,220
e12 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,592	-,263
e12 <--> Οργανωτική_Απόδοση	7,563	,222
e12 <--> e44	8,852	,282

	M.I.	Par Change
e12 <--> e38	7,149	-,228
e12 <--> e30	5,815	-,289
e12 <--> e29	7,812	-,284
e12 <--> e20	7,866	-,250
e12 <--> e19	11,078	,326
e12 <--> e15	4,176	-,227
e12 <--> e14	9,915	-,340
e12 <--> e13	31,074	,664
e11 <--> Αφωσίωση	6,674	,238
e11 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	7,270	,243
e11 <--> e54	4,652	,162
e11 <--> e50	6,684	,197
e11 <--> e42	12,550	-,253
e11 <--> e38	10,036	,218
e11 <--> e35	8,357	-,300
e11 <--> e19	5,774	-,191
e11 <--> e16	10,694	-,312
e10 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	4,799	-,165
e10 <--> Συναδελφικότητα	4,816	,119
e10 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	13,019	,285
e10 <--> Οργανωτική_Απόδοση	4,372	-,120
e10 <--> e38	4,778	,132
e10 <--> e35	6,933	-,240
e10 <--> e19	4,461	-,147
e10 <--> e18	8,281	-,208
e10 <--> e13	12,609	-,300
e10 <--> e11	46,170	,452
e9 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	10,035	-,296
e9 <--> e52	5,530	-,238

	M.I.	Par Change
e9 <--> e50	4,454	,175
e9 <--> e30	6,687	,273
e9 <--> e24	4,393	,166
e9 <--> e18	5,222	-,205
e9 <--> e16	10,625	-,338
e9 <--> e12	4,683	-,221
e9 <--> e11	7,624	,228
e8 <--> Αφωσίωση	6,491	-,224
e8 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	13,955	,321
e8 <--> Οργανωτική_Απόδοση	4,122	,126
e8 <--> e40	9,268	-,177
e8 <--> e31	5,598	,241
e8 <--> e28	4,464	,143
e8 <--> e24	8,763	,206
e7 <--> e52	4,040	-,202
e7 <--> e49	12,268	-,310
e7 <--> e44	4,202	,169
e7 <--> e37	4,755	-,223
e7 <--> e35	12,140	,390
e7 <--> e31	4,415	-,242
e7 <--> e22	9,746	-,226
e7 <--> e21	9,767	,208
e7 <--> e19	9,831	,268
e7 <--> e15	5,758	-,232
e7 <--> e14	10,492	-,305
e7 <--> e11	8,289	-,236
e6 <--> Αφωσίωση	12,705	-,359
e6 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	6,581	-,252
e6 <--> Ηγεσία	7,205	,237

	M.I.	Par Change
e6 <--> e40	5,484	,156
e6 <--> e38	18,364	-,323
e6 <--> e33	8,711	-,268
e6 <--> e30	4,512	-,225
e6 <--> e24	6,158	-,197
e6 <--> e13	5,138	,239
e6 <--> e12	4,033	,206
e6 <--> e11	16,500	-,337
e6 <--> e10	5,191	-,166
e6 <--> e8	5,251	-,182
e6 <--> e7	17,714	,377
e5 <--> Ανώτατη_Διοίκηση	4,719	,211
e5 <--> Αφωσίωση	12,061	-,362
e5 <--> Ηγεσία	5,876	,222
e5 <--> e53	5,474	,194
e5 <--> e46	5,022	,170
e5 <--> e42	4,177	,165
e5 <--> e39	9,984	-,268
e5 <--> e35	9,763	,367
e5 <--> e33	10,335	-,303
e5 <--> e31	11,451	-,409
e5 <--> e24	9,335	-,252
e5 <--> e23	6,685	-,181
e5 <--> e19	4,242	,185
e5 <--> e16	4,030	,217
e5 <--> e13	12,175	,381
e5 <--> e11	12,125	-,300
e5 <--> e10	11,308	-,254
e5 <--> e9	8,239	-,269

	M.I.	Par Change
e5 <--> e7	19,982	,415
e5 <--> e6	55,450	,700
e4 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,184	,215
e4 <--> e54	5,967	-,192
e4 <--> e48	10,926	-,213
e4 <--> e46	7,787	,196
e4 <--> e43	6,985	,196
e4 <--> e42	10,829	-,247
e4 <--> e25	11,507	,197
e4 <--> e19	4,701	-,180
e4 <--> e16	16,435	-,406
e4 <--> e5	7,228	,243
e3 <--> e49	4,494	,174
e3 <--> e45	5,481	-,143
e3 <--> e41	6,652	-,259
e3 <--> e39	7,303	-,203
e3 <--> e38	5,536	,162
e3 <--> e29	4,986	-,184
e3 <--> e26	4,252	,109
e3 <--> e18	4,835	-,181
e3 <--> e17	16,599	-,302
e3 <--> e16	6,594	-,245
e3 <--> e15	10,275	-,288
e3 <--> e14	7,582	-,241
e3 <--> e9	7,526	,227
e3 <--> e4	5,774	,191
e2 <--> Εκπαίδευση_Αξιολόγηση	5,554	,188
e2 <--> e52	5,878	,200
e2 <--> e38	5,099	,138

	M.I.	Par Change
e2 <--> e31	6,196	,236
e2 <--> e27	6,028	,128
e2 <--> e25	4,534	-,104
e2 <--> e19	5,193	-,160
e2 <--> e18	5,632	-,173
e2 <--> e17	8,761	-,194
e2 <--> e16	6,210	-,211
e2 <--> e15	11,246	-,267
e2 <--> e8	4,087	,130
e2 <--> e4	9,071	,213
e2 <--> e3	27,790	,356
e1 <--> Αφωσίωση	9,804	,268
e1 <--> e42	8,445	,193
e1 <--> e37	11,197	-,294
e1 <--> e17	4,501	-,146
e1 <--> e15	5,929	-,203
e1 <--> e14	8,845	-,241
e1 <--> e10	7,545	,169

Πίνακας I.10: Γενικά στοιχεία τελικού μοντέλου.

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 91

Number of observed variables: 42

Number of unobserved variables: 49

Number of exogenous variables: 49

Number of endogenous variables: 42

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	49	0	0	0	0	49
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	35	42	49	0	0	126
Total	84	42	49	0	0	175

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 903

Number of distinct parameters to be estimated: 126

Degrees of freedom (903 - 126): 777

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 1788,496

Degrees of freedom = 777

Probability level = ,000

Πίνακας I.11: Model Fit Summary τελικού μοντέλου.

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	126	1788,496	777	,000	2,302
Saturated model	903	,000	0		
Independence model	42	7207,993	861	,000	8,372

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,182	,695	,645	,598
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,955	,142	,100	,135

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,752	,725	,843	,823	,841
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,902	,679	,759
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1011,496	892,211	1138,464

Model	NCP	LO 90	HI 90
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6346,993	6079,450	6621,082

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	10,583	5,985	5,279	6,736
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	42,651	37,556	35,973	39,178

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,088	,082	,093	,000
Independence model	,209	,204	,213	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2040,496	2126,496	2435,607	2561,607
Saturated model	1806,000	2422,333	4637,626	5540,626
Independence model	7291,993	7320,660	7423,697	7465,697

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12,074	11,368	12,825	12,583
Saturated model	10,686	10,686	10,686	14,333
Independence model	43,148	41,565	44,770	43,318

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
-------	----------------	----------------

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	80	83
Independence model	22	23

Πίνακας I.12: Standardized Regression Weights τελικού μοντέλου.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
igesia5	<--- Ηγεσία	,871
igesia1	<--- Ηγεσία	,770
igesia3	<--- Ηγεσία	,793
igesia4	<--- Ηγεσία	,690
igesia6	<--- Ηγεσία	,721
igesia7	<--- Ηγεσία	,728
igesia8	<--- Ηγεσία	,854
igesia9	<--- Ηγεσία	,818
igesia15	<--- Ηγεσία	,693
igesia16	<--- Ηγεσία	,727
igesia18	<--- Ηγεσία	,777
igesia19	<--- Ηγεσία	,756
org_apodosi8	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,763
org_apodosi7	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,809
org_apodosi6	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,780
org_apodosi5	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,837
org_apodosi4	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,721
org_apodosi3	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,884
org_apodosi2	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,893
org_apodosi1	<--- Οργανωτική_Απόδοση	,869
dioikitikes15	<--- Εκπαίδευση_Αξιολογηση	,959
dioikitikes16	<--- Εκπαίδευση_Αξιολογηση	,827
dioikitikes14	<--- Εκπαίδευση_Αξιολογηση	,641
satisfy10	<--- Ικανοποίηση	,643
satisfy11	<--- Ικανοποίηση	,836
satisfy16	<--- Ικανοποίηση	,551

	Estimate
satisfy15 <--- Ικανοποίηση	,757
satisfy14 <--- Ικανοποίηση	,799
org_behaviour16 <--- Αφωσίωση	,891
org_behaviour15 <--- Αφωσίωση	,808
org_behaviour14 <--- Αφωσίωση	,924
org_behaviour12 <--- Αφωσίωση	,883
org_behaviour11 <--- Αφωσίωση	,890
org_behaviour8 <--- Συναδελφικότητα	,704
org_behaviour7 <--- Συναδελφικότητα	,815
org_behaviour6 <--- Συναδελφικότητα	,743
org_behaviour5 <--- Συναδελφικότητα	,841
org_behaviour4 <--- Συναδελφικότητα	,799
org_behaviour1 <--- Συναδελφικότητα	,655
dioikitikes5 <--- Ανώτατη_Διοίκηση	,766
dioikitikes3 <--- Ανώτατη_Διοίκηση	,820
dioikitikes1 <--- Ανώτατη_Διοίκηση	,710