

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Δημοκρίτειο Πανεπιστημίου Θράκης**  
**Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**  
**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**«Τα αποτελέσματα των εργασιακών πρακτικών  
υψηλής απόδοσης στους εργαζόμενους των ΟΤΑ Α'  
Βαθμού»**

**Μαραζόπουλος Αθανάσιος**

**Θεσσαλονίκη, 2017**

**University of Peloponnese**

**Democritus University of Thrace**

**Aristotle University of Thessaloniki**

**University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental**

**Master Program in**

**«Local and Regional Administration and Local  
Government»**

**«The results of the high performance working  
practices to employees in the municipality»**

**Marazopoulos Athanasios**

**Thessaloniki, 2017**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά ένα πρόσωπο το οποίο γνώρισα μέσα από την διπλωματική εργασία και για το οποίο τρέφω μεγάλη εκτίμηση και αυτός δεν είναι άλλος από τον επιβλέποντα καθηγητή Δρ. Γκορέζη Παναγιώτη, ο οποίος με την αδιάλειπτη υποστήριξη, καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές που παρείχε καθ' όλη την διάρκεια, βοήθησε σημαντικά στην ολοκλήρωση της.

Τέλος, θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους γονείς μου και τη γυναίκα μου, για την κατανόηση, υπομονή και υποστήριξη τους και για το λόγο αυτό, αφιερώνω σε αυτούς την διπλωματική εργασία.

# «Τα αποτελέσματα των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στους εργαζόμενους των ΟΤΑ Α' Βαθμού»

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Σκοπός:** Παρά τις συνεχόμενες βελτιωτικές τροποποιήσεις στο θεσμικό πλαίσιο των ΟΤΑ (Πρόγραμμα «Καποδίστριας», «Καλλικράτης»), συνεχίζουν να υφίστανται προβλήματα τόσο οργανωτικής όσο και διοικητικής φύσεως που απαιτούν λύση. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει και να αναδείξει τη σχέση υιοθέτησης εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης (high performance work practices - HPWP) με θετικά οργανωσιακά και εργασιακά αποτελέσματα όπως το εργασιακό πάθος (work passion), την οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) και την ποιότητα των υπηρεσιών (service quality) στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκριμένα στους Δήμους.

**Υλικό Μέθοδος:** Αρχικά γίνεται ανάλυση γραπτών τεκμηρίων με τη χρήση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Στη συνέχεια για την άντληση πρωτογενών στοιχείων αναπτύχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (email) σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα (ΟΤΑ Α' βαθμό). Τη συλλογή δεδομένων ακολούθησε η επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

**Αποτελέσματα:** Η εφαρμογή εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης σχετίζεται θετικά, τόσο με το εργασιακό πάθος, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Συμπεράσματα:** Αποδεικνύεται εμπειρικά ότι η εφαρμογή εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης αναπτύσσουν το εργασιακό πάθος, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ποιότητα των υπηρεσιών.

**Λέξεις κλειδιά:** HPWP, εργασιακό πάθος, οργανωσιακή δικαιοσύνη, ποιότητα υπηρεσιών, ΟΤΑ

## «The results of the high performance working practices to employees in the municipality»

**Purpose:** Despite the continuous improvement and the changes in the institutional framework of the local authorities (Project "Kapodistrias", "Kallikratis"), the local authorities still face difficulties both organizational and administrative, which require attention. The aim of this thesis is to investigate and demonstrate the relationship between adopting high performance working practices (high performance work practices - HPWP), with positive organizational and working results like the working passion, organizational justice and quality of service in the Local Government area and more specific the Local Municipalities.

**Material Method:** Initially an analysis of written evidence with the use of scientific literature is presented. Then for pumping primary data was developed a structured questionnaire with questions like "Likert" distributed via electronic mail (email) to public sector workers (OTA first degree). Following to that Data collection have been processed using the most widespread statistical package SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

**Results:** The application of industrial high-performance practices is positively correlated with both the working passion, organizational justice and quality service.

**Conclusions:** It turns out empirically that the industrial application of high performance working practices develops passion, organizational justice and the quality of services.

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Προσδιορισμός θέματος .....	1
1.2 Σκοπός εργασίας .....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Εισαγωγή .....	3
2.2 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	3
2.3 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (High Performance Work Practices-HPWP) .....	4
2.3.1 Συστήματα αμοιβών και παροχών .....	9
2.3.2 Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.....	10
2.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων .....	12
2.3.4 Η προσέλκυση και επιλογή ανθρωπίνων πόρων .....	14
2.3.5 Εργασιακές σχέσεις .....	16
2.3.6 Οργανωσιακή επικοινωνία .....	17
2.3.7 Διοίκηση και αξιολόγηση απόδοσης .....	17
2.3.8 Επαγγελματική ανάπτυξη .....	18
2.4 Εργασιακό πάθος (Work Passion) .....	19
2.5 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Organizational Justice) .....	21

2.6 Ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Service Quality) .....	25
--	----

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ..... 30**

3.1 Εισαγωγή .....	30
--------------------	----

3.2 Οι ΕΠΥΑ και το εργασιακό πάθος.....	30
---	----

3.3 Οι ΕΠΥΑ και οργανωσιακή δικαιοσύνη .....	33
--	----

3.4 Οι ΕΠΥΑ και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.....	36
--	----

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ..... 40**

4.1 Εισαγωγή .....	40
--------------------	----

4.2 Μεθοδολογία.....	40
----------------------	----

4.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα .....	40
--	----

4.4 Κλίμακες μέτρησης.....	45
----------------------------	----

4.4.1 Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία .....	45
--	----

4.4.2 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP) .....	46
---	----

4.4.3 Εργασιακό Πάθος .....	47
-----------------------------	----

4.4.4 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη.....	48
-----------------------------------	----

4.4.5 Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών .....	49
--	----

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... 50**

5.1 Εισαγωγή .....	50
--------------------	----

5.2 Παραγοντική ανάλυση.....	50
------------------------------	----

5.3 Ανάλυση Συσχέτισης .....	51
------------------------------	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 53**

6.1 Εισαγωγή .....	53
--------------------	----

6.2 Συζήτηση.....	53
-------------------	----

6.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	55
--	----

6.4 Προτάσεις .....	56
---------------------	----

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ..... 58**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... 70**



## Κατάλογος Πινάκων

<b>Αριθμός Πίνακα</b>	<b>Τίτλος Πίνακα</b>	<b>Σελίδα</b>
2.1	Η εξέλιξη της έννοιας ΕΠΥΑ	6
4.1	Δείκτης Cronbach's Alpha των παραγόντων του δείγματος	49
5.2	Πίνακας συσχέτισης Δείκτης Cronbach's Alpha των παραγόντων του δείγματος	52

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

<b>Αριθμός Διαγράμματος</b>	<b>Τίτλος Διαγράμματος</b>	<b>Σελίδα</b>
2.1	ΕΠΥΑ και οργανωτική στόχοι	7
2.2	Διαδικασία υποκίνησης	10
2.3	Διαδικασία ανάλυσης εργασίας	12
2.4	Στάδιο οργάνωσης της εκπαίδευσης	14
2.5	Διαδικασία επιλογής	16
2.6	Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	22
3.1	Σχέση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ποιότητας υπηρεσιών	37
4.1	Φύλο ερωτηθέντων	42
4.2	Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων	42

4.3	Θέση εργασίας των ερωτηθέντων	43
4.4	Περιφέρεια όπου ανήκει ο οργανισμός των ερωτηθέντων	44
4.5	Καθεστώς εργασίας των ερωτηθέντων	45

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Προσδιορισμός θέματος

Η δημόσια διοίκηση καλείται στις μέρες μας, περισσότερο από ποτέ, να προσαρμοστεί σε ένα εξαιρετικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Nolan, 2001). Οι ΟΤΑ, στους οποίους εστιάζουμε στην παρούσα εργασία βρίσκονται σε ένα κομβικό σημείο αφού καλούνται να βρουν λύσεις και διεξόδους απέναντι στο μεγάλο αριθμό μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων, χωρίς την διάθεση των ανάλογων πόρων, γεγονός που δυσκολεύει σημαντικά την παροχή των υπηρεσιών προς τους δημότες.

Λόγω αυτής της δυσμενούς δημοσιονομικής κατάστασης, η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αναμόρφωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι είναι να αξιοποιήσουν ορθολογικά και αποτελεσματικά το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό σε μια δύσκολη για τη χώρα συγκυρία. Προς αυτή την κατεύθυνση, επομένως, απαιτούνται καλά οργανωμένες παρεμβάσεις, με στοιχεία καινοτομίας και υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα δώσουν την ώθηση που απαιτείται προκειμένου να ανταποκριθεί στο δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις υιοθετούν νέες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (MacDuffie, 1995), που είναι ευρέως γνωστές ως εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, οι οποίες διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες στον εργασιακό χώρο για τους εργαζομένους και ενισχύουν την οργανωσιακή απόδοση με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού.

## **1.2 Σκοπός εργασίας**

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με σύγχρονες και καινοτόμες μεθόδους αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη συγκρότηση αποτελεσματικής οργανωσιακής απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να συμβάλει προς την κατεύθυνση αυτή με σκοπό να μελετήσει και να αναδείξει για πρώτη φορά στην Ελλάδα τη σχέση υιοθέτησης εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με θετικά οργανωσιακά και εργασιακά αποτελέσματα όπως το εργασιακό πάθος, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 2.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσας εργασίας και η αποσαφήνιση βασικών χαρακτηριστικών και σημαντικών εννοιών.

### 2.2 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι σύγχρονοι οργανισμοί (δημόσιοι και μη), έχουν ως κύριο σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, με συνέπεια να απαιτείται να λειτουργήσουν μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Η παγκοσμιοποίηση με τις συνέπειές της σε όλες τις πτυχές των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, η αύξηση του ανταγωνισμού και η ύπαρξη έντονων αναταράξεων (πολιτικών - κοινωνικών - οικονομικών), αναγκάζει τους οργανισμούς να εντοπίσουν νέους τρόπους προκειμένου να παραμείνουν σύγχρονοι και ενεργοί.

Από την άλλη πλευρά η βιβλιογραφία του μάνατζμεντ υποστηρίζει ένθερμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, το οποίο πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα οργανωτικής απόδοσης (Becker & Houselid, 2006). Ο Μπουραντάς (2003) θεωρεί ότι ο παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Την ύψιστη αυτή σημασία επισημαίνουν και οι MacLeod και Clark (2009) αφού πιστεύουν ότι το κλειδί για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει άμεση σχέση από την ικανότητα του οργανισμού να μάθει να αναπτύξει όλους τους διαθέσιμους πόρους του.

Η αξία και επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα είχε ως αποτέλεσμα κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες να εκδηλώνεται από ακαδημαϊκούς και ερευνητές ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανάδειξη του ρόλου και της σημασίας που

διαδραματίζει στους οργανισμούς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Το γεγονός όμως ότι η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου στον εργασιακό χώρο «ποικίλει και είναι απρόβλεπτη» το καθιστά ως «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, p. 26).

Αδιαμφισβήτητα αυτό το μεγάλο ενδιαφέρον συνέβαλε στην σύνταξη πλούσιου και καινοτόμου λογοτεχνικού έργου που εστιάζει κυρίως την προσοχή του στην κατανόηση της δυναμικής της σχέσης που υφίσταται μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των αποτελεσμάτων των επιδόσεων σε οργανωτικό επίπεδο (Paauwe, 2009).

### **2.3 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (High Performance Work Practices-HPWP)**

Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες μελετητές αφιέρωσαν σημαντικό χρόνο ερευνώντας τη σχέση μεταξύ της απόδοσης μιας επιχείρησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Από τα ευρήματα των ερευνών προέκυψαν στοιχεία που αναδεικνύουν την σύνδεση μεταξύ τους, ενώ επισήμαναν ότι μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Becker & Gerhart 1996; Becker & Huselid, 1998; Delaney & Huselid 1996; Huselid 1995).

Λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη παγκόσμια κατάσταση, ένα αυξανόμενο πλήθος ερευνητών προτείνει, τελευταία, την χρήση ενός ολοκληρωμένου μείγματος ή συστήματος πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που θα οδηγήσει μία επιχείρηση σε υψηλή οργανωτική απόδοση (Datta *et al.*, 2005). Ως εκ τούτου και λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος στο πλαίσιο ερευνών των πρακτικών διαχείρισης, εμφανίστηκε μία νέα έννοια, αυτή της καλής πρακτικής (best practices), που προήλθε από την μελέτη των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού διαχείρισης (SHRM), όπου οι ερευνητές εξέτασαν τις επιπτώσεις της υιοθέτησης HPWS στην οργανωτική απόδοση (Appelbaum *et al.*, 2000; Boxall *et al.*, 2011; Gould-Williams, 2004; Guthrie, 2001).

Η χρήση όμως διαφορετικών όρων από τους ερευνητές είχε προκαλέσει αρχικά μεγάλη σύγχυση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πρακτικές αυτές είχαν ονομαστεί διαχείριση υψηλής δέσμευσης (Walton, 1985) ή υψηλή - συμμετοχική διαχείριση (Lawler, 1986), ενώ πιο πρόσφατα έχουν ονομαστεί οργανισμοί υψηλής απόδοσης (Lawler *et al.*, 1998, Ashton & Sung, 2002). Όμως από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας αναδεικνύεται ότι η πιο αποδεκτή ονομασία από τους περισσότερους ερευνητές και πιο διευρυμένη είναι ως εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (ΕΠΥΑ) (Posthuma *et al.*, 2013).

Αν και η διαθέσιμη βιβλιογραφία δεν έχει αναδείξει μόνο έναν ακριβείς ορισμό, παρ' όλα αυτά δεν είναι λίγοι εκείνοι που εκλαμβάνουν τα ΕΠΥΑ ως μια σειρά πρακτικών εργασίας που καλύπτουν τις τρεις παρακάτω γενικές κατηγορίες (Ashton & Sung, 2002; Thompson, 2002):

- τις πρακτικές υψηλής συμμετοχής εργαζομένων,
- τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και
- τις πρακτικές της ανταμοιβής – δέσμευσης,

ενώ από την εξέλιξη των ΕΠΥΑ, όπως αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα 1.1 διακρίνουμε ότι τα ΕΠΥΑ περιλαμβάνουν διάφορες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.



**Πίνακας 2.1: Η εξέλιξη της έννοιας ΕΠΥΑ**

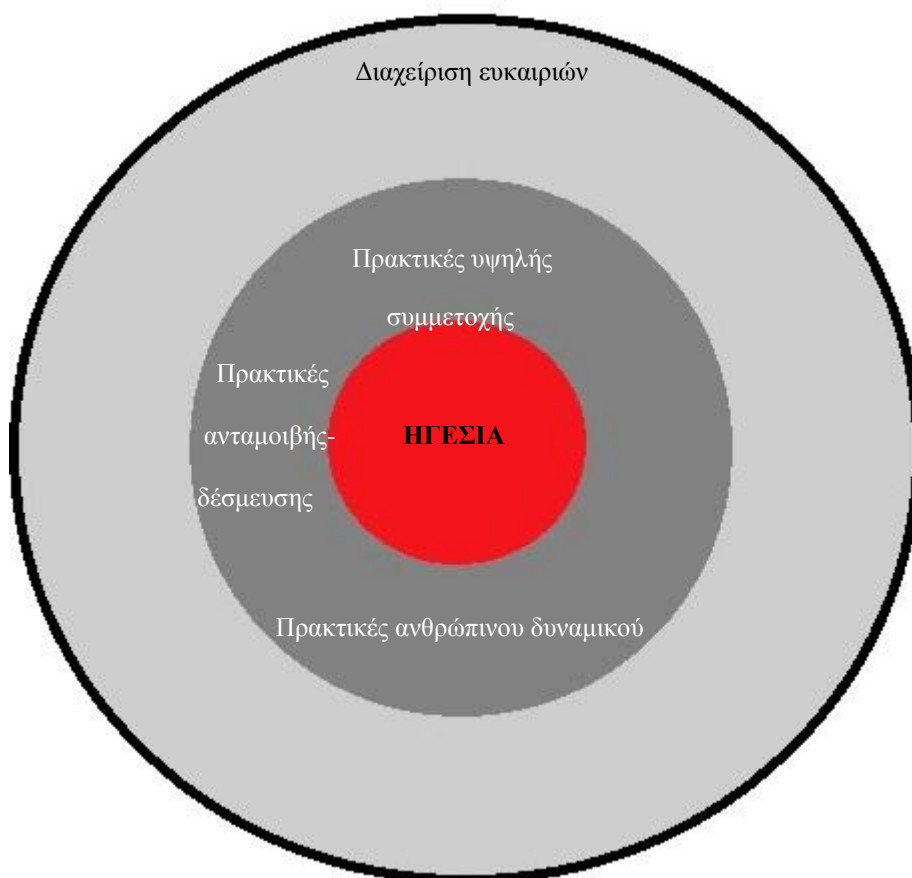
Χρονολογία	Συγγραφείς	Χαρακτηριστικά
1995	Huselid	Διαχείριση συστήματος, ανταμοιβών και κινήτρων, συμμετοχή των εργαζομένων.
1996	Delaney & Huselid	Πρόσληψη, κατάρτιση.
	Delery & Doty	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας, συστήματα κατάρτισης, επιβράβευση ανάλογα με την απόδοση, ασφάλεια και συμμετοχή των εργαζομένων,
1998	Jeffrey Pfeffer	Ασφάλεια εργασίας, επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού, αποκέντρωση λήψη αποφάσεων, επιβράβευση που βασίζεται στην απόδοση, διαρκεί εκπαίδευση, μείωση διαφορών στα υφιστάμενο εμπόδια, ανταλλαγή πληροφοριών για τις επιδόσεις σε όλη την οργάνωση
1999	Harel & Tzafrir	Πρόσληψη προσωπικού, κατάρτιση.
	Hiltrop	Προσέλκυση και διατήρηση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων στην οργάνωση
2007	Kepes & Delery	Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν την οργανωτική απόδοση
2009	Boselie	Πρακτικές HR που αναπτύσσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων: Μοντέλο AOM

Πηγή: Anca – Ioana Munteanu (2014)

Όλα τα ανωτέρω οδηγούν στην διαπίστωση ότι τα ΕΠΥΑ είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από αλληλένδετες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

(Becker *et al.*, 1998) που συνήθως περιλαμβάνουν δράσεις που μεγιστοποιούν τις γνώσεις, την ικανότητα, την ευελιξία, και τη δέσμευση (Macky & Boxall, 2007; Snell & Bohlander, 2007), συμβάλλουν στην εμπλοκή, συμμετοχή (Jensen *et al.* 2011; Messersmith & Guthrie, 2010; Messersmith *et al.*, 2011) και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Giannikis & Nikandrou, 2013) και σχετίζονται με την επιλογή και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την διαχείριση των επιδόσεων (Appelbaum *et al.*, 2000).

**Διάγραμμα 2.1: ΕΠΥΑ και οργανωτική στόχοι**



Πηγή: Johnny & Ashton (2005)

Για την αποτελεσματική εφαρμογή των ΕΠΥΑ βασικό στοιχείο αποτελεί η οργανωτική ηγεσία και η κουλτούρα που αυτή δημιουργείται μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό απεικονίζεται και στο διάγραμμα 1.1, το οποίο δείχνει πως λειτουργεί αυτή η ηγεσία μέσα από τις τρεις κατηγορίες των ΕΠΥΑ (πρακτικές υψηλής συμμετοχής, πρακτικές ανθρώπινων πόρων και πρακτικές ανταμοιβής και

δέσμευσης) προκειμένου να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους (π.χ. οικονομικές επιδόσεις, καινοτομία) (Johnny & Ashton, 2005) .

Το κρίσιμο σημείο που προσπαθούμε να επισημάνουμε μέσα από αυτό το διάγραμμα είναι να αναδείξουμε ότι μια οργάνωση δεν απαιτεί κατ' ανάγκην τη χρήση όλων των ΕΠΥΑ, προκειμένου να κινηθεί προς τον εξωτερικό δακτύλιο. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ορισμένες πρακτικές μπορούν να αποτελούν συνεργική «δέσμευ» και παράγουν από κοινού μια μεγαλύτερη επίδραση στα οργανωτικά αποτελέσματα (Johnny & Ashton, 2005).

Τα προσδοκώμενα αυτά θετικά αποτελέσματα από την χρήση αυτών των συστημάτων επισημαίνουν ο Fu και οι συνεργάτες του (2015), οι οποίοι αναφέρουν πως η χρήση αυτών μπορεί να ωφελήσει σημαντικά τον οργανισμό και να αναπτύξει τον εργαζόμενο σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποτελέσει αυτός μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συνδέονται με μια βιώσιμη καλή απόδοση της επιχείρησης (Gittell *et al.*, 2010), ενώ ένα άλλο πλήθος πιστεύει ότι με τη χρήση ενός συστήματος πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε ανώτερη οργανωτική απόδοση (Datta *et al.*, 2005).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι τα ΕΠΥΑ αντιπροσωπεύουν μια λύση «win-win», προς όφελος δηλαδή τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων και μόνο τυχαίο δεν είναι το γεγονός ότι κατά τις δυο τελευταίες δεκαετίες οργανισμοί χρησιμοποιούν την ιδέα των ΕΠΥΑ με απώτερο σκοπό να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και λειτουργικότητα τους (Sparham & Sung, 2007).

Όμως αρκετοί οργανισμοί ακόμα και σήμερα και παρά το δυσμενές περιβάλλον δεν υιοθετούν αυτές τις πρακτικές εξαιτίας της αντίστασης στην αλλαγή ή εξαιτίας ελλιπής πληροφόρησης (Posthuma *et al.*, 2013). Ωστόσο η απροθυμία να υιοθετήσουν ΕΠΥΑ μπορεί να οφείλεται εν μέρει και στην έλλειψη σαφούς ταξινόμησης και ιεράρχησης προσδιορισμού του εύρους των διαθέσιμων πρακτικών και τη σχέση τους με τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους.

Μια έρευνα του Posthuma και των συνεργατών του (2013) αναδεικνύει τις υπάρχουσες πρακτικές. Αφού πρώτα ανέλυσαν 193 άρθρα, που δημοσιεύτηκαν κατά το χρονικό διάστημα 1992-2011, διέκριναν την ύπαρξη 61 πρακτικών τις οποίες

κατέταξαν σε διάφορες κατηγορίες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση τους είναι η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται:

- Αποζημίωση και προνόμια
- Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Η προσέλκυση και επιλογή ανθρωπίνων πόρων
- Εργασιακές σχέσεις
- Οργανωσιακή επικοινωνία
- Διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης
- Επαγγελματική ανάπτυξη

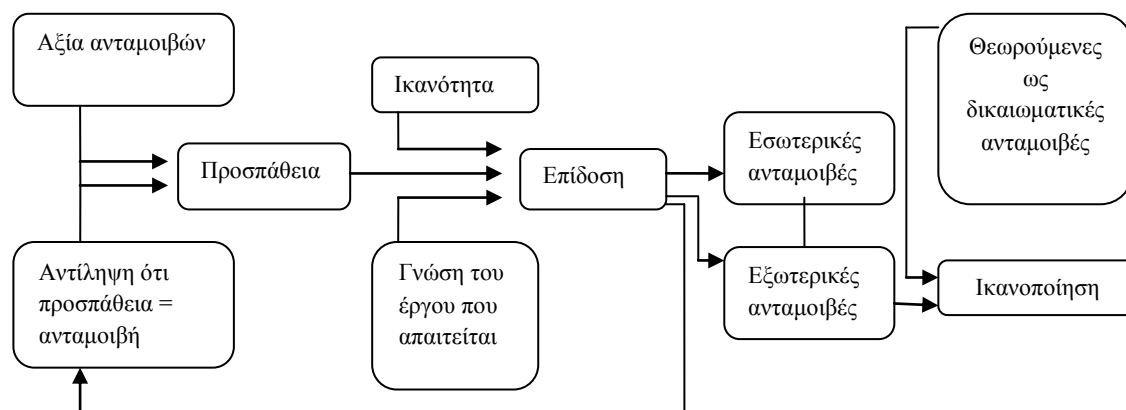
### **2.3.1 Συστήματα αμοιβών και παροχών**

Η κατηγορία των αμοιβών περιλαμβάνει τις πρακτικές που ασχολούνται με την άμεση (μισθό, ημερομίσθιο, επιδόματα, αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση) και έμμεση (εισφορές για κοινωνική ασφάλιση, πρόσθετες παροχές όπως μετοχές, χρήση υπηρεσιακού κλπ) ανταμοιβή (Ξηροτύρη, 2010) που λαμβάνουν από τους οργανισμούς οι εργαζόμενοι. Η πρακτική αυτή θεωρείται πολύ σημαντική αφού συμβάλλει στο να εστιάζει στην ενέργεια κάθε εργαζόμενου σε συγκεκριμένες παραγωγικές συμπεριφορές (Shepeck & Millitello, 2000).

Ο μισθός, σύμφωνα με τον Perkins και τους συνεργάτες του (2010), επηρεάζει έναν εργαζόμενο από οικονομική, κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη και η λάθος διαχείριση τέτοιων ζητημάτων μπορούν να επιφέρουν σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων (Gomez-Mejia *et al.*, 2015).

Από το πρότυπο του Porter (1969) (Διάγραμμα 1.2), αναδεικνύεται πολύ εύκολα ότι η υποκίνηση αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα, όπου ένα καθοριστικό ρόλο κατέχουν οι επιθυμητές ανταμοιβές.

**Διάγραμμα 2.2: Διαδικασία υποκίνησης**



Πηγή: Porter L.W. (1969)

Έτσι αν αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η προσπάθεια του θα ανταμειφτεί τότε θα καταβάλει την επιθυμητή επίδοση και θα επηρεαστεί βαθιά η επιτυχία του οργανισμού. Έτσι από την μεριά του εργοδότη η αμοιβή αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Noe *et al.*, 2007). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορα διαθέσιμα συστήματα αμοιβών: ανάλογα με το χρόνο, ανάλογα με την παραγωγή, απονομή βραβείων, συμμετοχή στα κέρδη ή στον κύκλο εργασιών, παροχή επιδομάτων (ανθυγιεινά, οικογενειακών ή άλλες παροχές) καμία όμως από αυτές δεν είναι μια απλή επιλογή (Gomez-Mejia *et al.*, 2015).

### 2.3.2 Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας

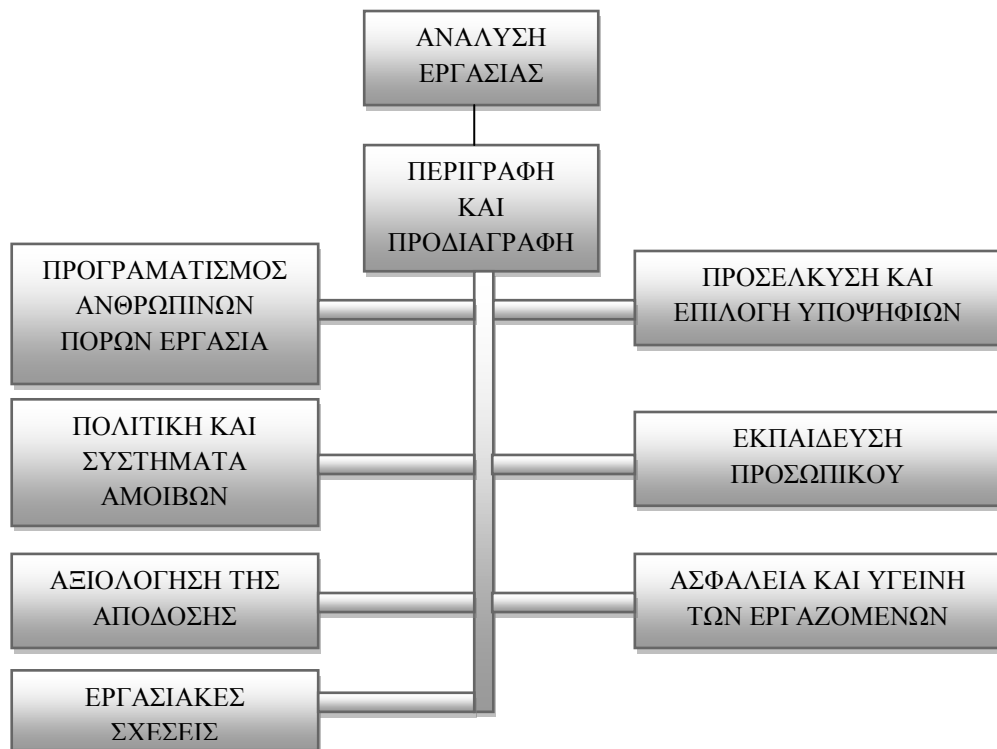
Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) η περιγραφή των θέσεων εργασίας αποτελεί μια πρακτική που παρουσιάζει λεπτομερές πληροφορίες, για τις δραστηριότητες και απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας. Αντίθετα, η ανάλυση θέσης εργασίας προσδιορίζει τις προσδοκίες που έχει κάθε εργοδότης από κάθε θέση εργασίας και αποτελεί «μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις διάφορες θέσεις εργασίας» και χρήσιμη για διάφορες

δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων (αναζήτησης υπαλλήλων, επιλογή, αξιολόγηση απόδοσης, αμοιβή εκπαίδευση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας) (Gomez-Mejia *et al.*, 2015, p.122).

Η συλλογή δεδομένων γίνεται με διάφορους τρόπους όπως με την συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο, την παρατήρηση ή το ημερολόγιο (Dessler, 2012; Μούζα, 2013). Σύμφωνα με τη Μούζα (2013) η ανάλυση εργασιών προσφέρει σε έναν οργανισμό σημαντική βοήθεια στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφού συμβάλλει ουσιαστικά στην συμβολή των πρακτικών που αποτυπώνονται στο διάγραμμα 1.3 ενώ η ανάλυση θέσεων εργασίας (Job Analysis) αποτελεί ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία εντάσσεται σε μια καθολική διαδικασία και περιλαμβάνει επί μέρους αναλύσεις όπως:

- περιγραφή της εργασίας (Job Description): Προσδιορισμός συγκεκριμένων απαιτήσεων που απαιτούνται για μια θέση εργασίας
- ανάλυση και ορισμός του ρόλου (Role Analysis & Specification)
- οι προδιαγραφές τις θέσεις ή του προσώπου (Job or Person Specification): Προσδιορισμός όλων των χαρακτηριστικών που απαιτούνται προκειμένου να εκτελεστεί μια εργασία.
- η ανάλυση απόδοσης (Performance Analysis): Ανάλυση της επιθυμητής απόδοσης που αποτελεί στην ουσία το πρότυπο εργασίας.
- οι προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης (Training Specification): Ανάλυση των απαιτούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και να καλύπτουν οι ικανότητες του εργαζομένου τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

**Διάγραμμα 2.3: Διαδικασία ανάλυσης εργασίας.**



Πηγή: Μούζα (2013)

### **2.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων**

Η συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η πρακτική της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπως αναφέρει και η Ξηροτόρη (2010) περιλαμβάνει την εκπαίδευση των υπαλλήλων, «την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών» (Beardwell & Holden, 1994, p.272), με στόχο να παρέχει στον εργαζόμενο εκείνες τις δεξιότητες που χρειάζεται για την δραστηριότητα και την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις δυνάμεις του εργασιακού χώρου, γεγονός που συμβάλει στην αυξημένη αφοσίωσή του στον οργανισμό (Schuler & Jackson, 1996).

Η εκπαίδευση αποτελεί την διαδικασία της παροχής γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε μια συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και

Παπαλεξανδρή (2003) το κόστος της εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να θεωρηθεί έξοδο αλλά ως μια επένδυση για τον οργανισμό.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού προϋποθέτει την εφαρμογή μιας πολύπλοκης διαδικασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος:

Ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών (training needs analysis): Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται σύμφωνα με την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών (organizational level), την ανάλυση εργασιών (task analysis – job level) και την ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων (person analysis, individual level) (Armstrong 2006).

Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης: Αφού διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι αρμόδιοι θα πρέπει να παράγουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και να συμβάλλουν στον σχεδιασμό, προσδιορίζοντας τους στόχους του προγράμματος, τους συμμετέχοντες (εκπαιδευτές-εκπαιδευόμενοι), το χρόνο και το χώρο που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση (Bernadin & Russel, 2003).

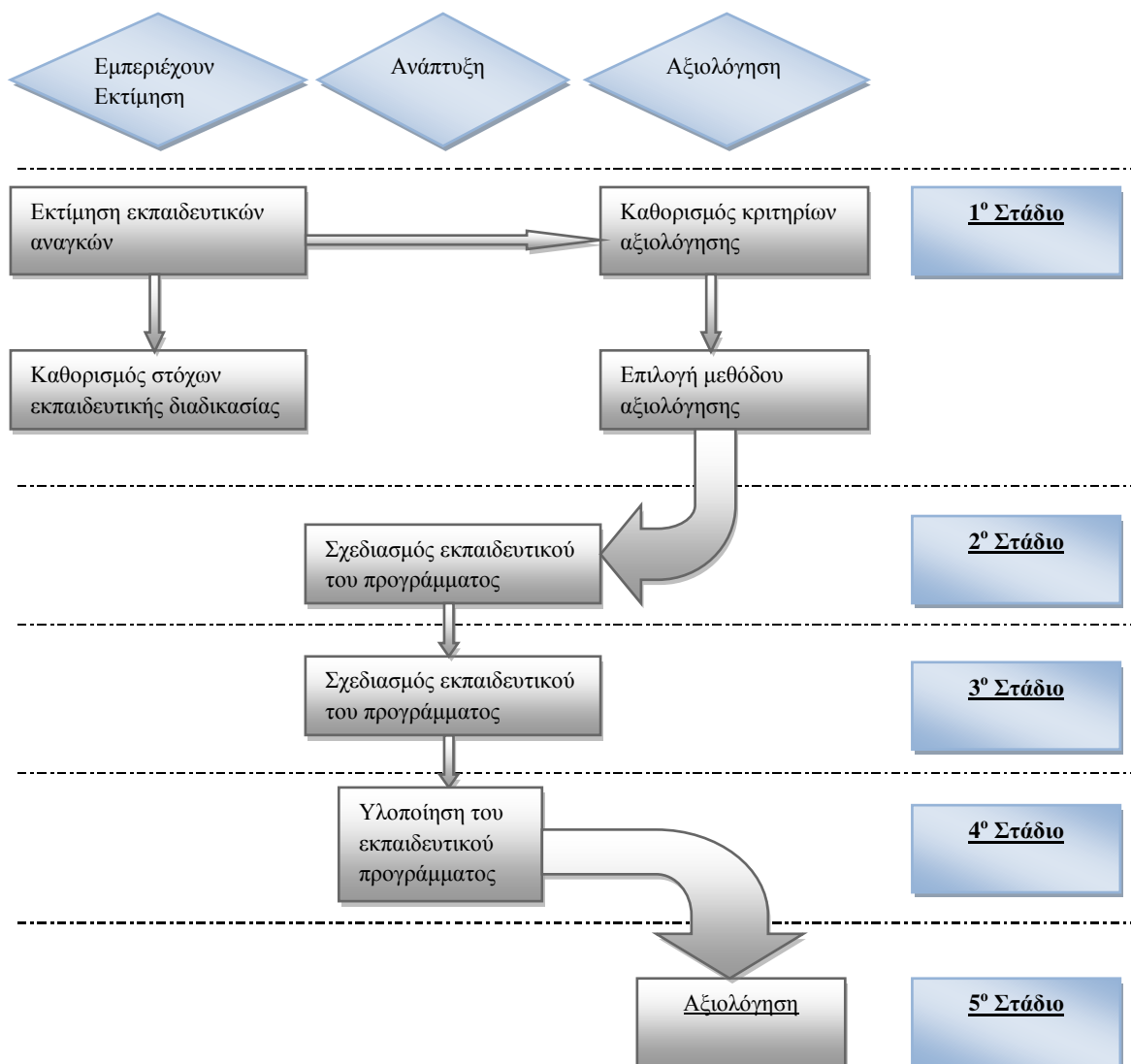
Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης: Μέθοδοι υπάρχουν διάφοροι ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει κάθε εργαζόμενος, διότι άλλες ανάγκες έχει ένας απλός υπάλληλος άλλες ένα διευθυντικό στέλεχος. Για αυτό και αυτές κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα ή μεσαία ηγετικά στελέχη ή σχετίζονται με τα υψηλότερα ηγετικά στελέχη (Ξηροτύρη, 2010).

Εφαρμογή της εκπαίδευσης: Προκειμένου να επιτευχθεί η εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει αυτό να «περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλκυση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης» (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, p.304).

Αξιολόγηση της εκπαίδευσης: Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με την μέτρηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων, το επίπεδο μάθησης (γνώσεων/δεξιοτήτων), την αλλαγή συμπεριφοράς και τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Dessler, 2012; Ξηροτύρη, 2010).



**Διάγραμμα 2.4: Στάδιο οργάνωσης της εκπαίδευσης**



Πηγή: Bernadin & Russel (2003)

### 2.3.4 Η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινων πόρων

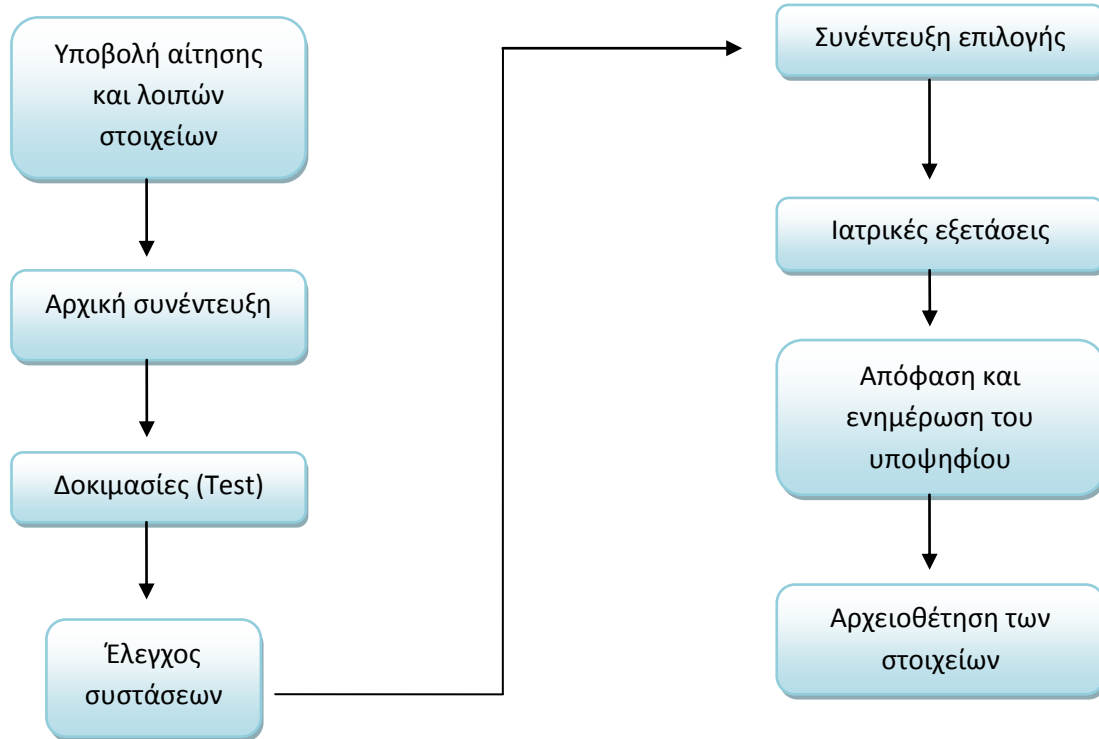
Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται σε μία σημαντική συνιστώσα του νέου μοντέλου οργάνωσης, αφού αποτελεί το πρώτο κρίσιμο βήμα προς την οικοδόμηση ενός παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Η προσέλκυση και επιλογή θεωρείται μια σημαντική πρακτική (Michie & Sheehan, 2005) αφού επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως την αύξηση της παραγωγικότητας και αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων (Fiorito *et al.*, 2007).

Συγκεκριμένα αποτελείται από τρία μέρη: την αναζήτηση, την επιλογή και την κοινωνικοποίηση εργαζομένων. Κατά την διαδικασία των προσλήψεων γίνεται ο προσδιορισμός των προσωπικών χαρακτηριστικών, η μέτρηση των χαρακτηριστικών αυτών, η αξιολόγηση του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων και η απόφαση για το ποιος θα λάβει την απόφαση πρόσληψης (Gomez-Mejia *et al.*, 2015).

Όμως προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός, δηλαδή να επιλεγεί ο ενδιαφερόμενος που θα διαθέτει τις ικανότητες να εκτελέσει το έργο, θα πρέπει ο οργανισμός να βασιστεί σε στοιχεία και πληροφορίες που θα συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές (Μπόγκα & Καρτέρη, 2003). Για να γίνει η σωστή η επιλογή θα πρέπει να δημιουργηθεί μια γενική εικόνα των χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και προσόντων του ενδιαφερόμενου και να ελεγχθεί αν υπάρχει ταύτιση μεταξύ εργαζομένου και εργασίας καθώς επίσης μεταξύ εργαζομένου και εταιρικής κουλτούρας και αξιών (Μπόγκα & Καρτέρη, 2003).

Αν και υπάρχουν διάφοροι τρόποι συλλογής δεδομένων οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν και καταλήγουν ότι οι βασικές μεθόδους είναι το βιογραφικό σημείωμα, η υποβολή έντυπης αίτησης, οι ειδικές δοκιμασίες (test) και η συνέντευξη (Gomez-Mejia *et al.*, 2015; Dessler, 2012; Μούζα, 2013; Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003; Ξηροτύρη, 2010; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών θα προκύψουν από την εφαρμογή των σταδίων με τη σειρά που αναλύει το διάγραμμα 2.5.

**Διάγραμμα 2.5: Διαδικασία επιλογής**



Πηγή: Ξηροτύρη (2010)

Από το συγκεκριμένο σχήμα προκύπτει ότι σε κάθε στάδιο θα πρέπει να συλλέγονται δεδομένα τα οποία θα αποτελούν και την βάση για το επόμενο στάδιο. Συλλέγοντας σε κάθε στάδιο τα απαραίτητα στοιχεία θα αποκλείει ή θα εγκρίνει τη συμμετοχή του ενδιαφερόμενου από την συνέχεια της διαδικασίας (Παπαβασιλείου & Τζεκίνης, 1988).

### **2.3.5 Εργασιακές σχέσεις**

Οι Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) δίνει έμφαση στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων. Μέσω της δέσμευσης θεωρείται ότι θα αξιοποιηθούν στο έπακρο οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού (Χαντζηπαντελή, 1999). Οι εργασιακές σχέσεις εκφράζουν τις σχέσεις (επίσημες ή ανεπίσημες) ανάμεσα σε μια ομάδα εργαζομένων, τους εργοδότες και τους εργασιακούς φορείς (Μούζα, 2013) και αφορούν εκείνες τις πρακτικές που ερευνούν τους παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει δίαυλους επικοινωνίας, την δυνατότητα δηλαδή να εκφράσει ο εργαζόμενος την άποψή του, η οποία θα διαβαστεί και θα αποκωδικοποιηθεί από τον αποδέκτη και θα επιστρέψει στον αποστολέα (επαναπληροφόρηση) (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Οργανισμοί με καλές εργασιακές σχέσεις ακολουθούν μια στρατηγική που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζόμενους και μεταχειρίζεται δίκαια όλους τους εργαζόμενους, ως ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) (Gomez-Mejia *et al.*, 2015), με αποτέλεσμα να αυξάνεται η δέσμευση (Kim & Wright, 2011) και η απόδοση (Godard & Delaney, 2000).

### **2.3.6 Οργανωσιακή επικοινωνία**

Ένας βασικός παράγοντας που συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η οργανωσιακή επικοινωνία. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει εκείνες τις πρακτικές που ασχολούνται με τα κανάλια και τους μεθόδους με τις οποίες ανταλλάσσονται πληροφορίες μέσα σε έναν οργανισμό. Η επικοινωνία προϋποθέτει έναν πομπό, έναν δέκτη και την μετάδοση του μηνύματος μέσω ενός καναλιού επικοινωνίας (De Nobile & McCornick, 2008).

Η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί μια σημαντική διαδικασία αφού έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει μια θετική σχέση της με την οργανωτική απόδοση ενώ μειώνει παράλληλα την αβεβαιότητα και αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους (Gibson *et al.*, 2007; Gittell *et al.*, 2010).

### **2.3.7 Διοίκηση και αξιολόγηση απόδοσης**

Η διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί μια σημαντική διαδικασία που έχει την δυνατότητα να ευθυγραμμίσει την ατομική και ομαδική απόδοση των

εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Zhang & Li, 2009). Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Carrol & Schneier, 1982).

Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) περιλαμβάνει (Παπαστεφανάκη, 2009):

- Προσδιορισμός του πεδίου εργασίας για τον οποίο θα γίνει η αξιολόγηση.
- Μέτρηση της απόδοσης για το πόσο καλή ή κακή είναι η απόδοση.
- Διαχείριση που αποτελεί πηγή ανατροφοδότησης και εκπαίδευσης προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Κατά τον προσδιορισμό ορίζεται το πεδίο της εργασίας που είναι προς αξιολόγηση ενώ η καταμέτρηση θα πρέπει να ακολουθείται με συγκρίσιμα πρότυπα αξιολόγησης (Banks & Roberson, 1985).

Η διαχείριση της απόδοσης (performance management) είναι μία διαρκής διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός εντοπίζει και αναπτύσσει την απόδοση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζει την απόδοση με τους στόχους του οργανισμού (Aguinis, 2007). Η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει εκείνες τις πρακτικές που ασχολούνται με τη μέτρηση και τη βελτίωση ατομικής και ομαδικής απόδοσης. Μια αξιόπιστη αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση θέσης εργασίας, τον σαφή (μετρήσιμο) καθορισμό των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και την ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης (σε κλίμακα) της εργασίας του εργαζόμενου (Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, 2003).

### **2.3.8 Επαγγελματική ανάπτυξη**

Οι οργανισμοί στοχεύουν στην κάλυψη των στόχων τους αφενός και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτά αποτελεί βασική προϋπόθεση η παροχή κινήτρων όπως η δυνατότητα και η ευκαιρία της ανέλιξης.

Περιλαμβάνει εκείνες τις πρακτικές που ασχολούνται με τις μεθόδους σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλάβουν υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις στον οργανισμό. Αυτός ο τρόπος δεν εξασφαλίζει μόνο την ύπαρξη εκδήλωσης ενδιαφέροντος αλλά και ως είδος ανταμοιβής μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους παρέχοντας ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης (Macky & Boxall, 2008).

Σε πρόσφατη μελέτη της Hay Group τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη αποτελούσε ένα από τους βασικότερους λόγους (50%) για τους οποίους ένας εργαζόμενος είναι επιρρεπείς να δεχτεί να εργαστεί σε κάποιο οργανισμό.

## **2.4 Εργασιακό πάθος (Work Passion)**

Από παλιά, οι φιλόσοφοι, υποστήριζαν ότι χωρίς πάθος ο άνθρωπος δεν θα μπορέσει να βρει κανένα σκοπό ή νόημα στη ζωή του (David Home, 1711-1776; Jean-Jacque Rousseau 1712-1778; Georg Wilhelm Friedrich Hegel 1770-1831). Ωστόσο παρά τη σημαντικότητα που εντοπίζουμε στην θέση αυτή, μέχρι και σήμερα πολύ λίγοι ερευνητές της ψυχολογίας ασχολήθηκαν με αυτό το συναίσθημα (Vallerand, 2015).

Τα τελευταία όμως 10 χρόνια παρατηρείται μια άνθηση της έρευνας για το εργασιακό πάθος (Thorngren & Wincent, 2013; Vallerand *et al.*, 2003). Η συγκεκριμένη έννοια έχει προσελκύσει πλέον την προσοχή και των ερευνητών της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Ho *et al.*, 2011). Η αρχή έγινε το 2003 όταν δημοσιεύθηκε μια έρευνα του Vallerand με κεντρικό θέμα το πάθος. Ο Vallerand (2003) και οι συνεργάτες του όρισαν το πάθος ως μια «έντονη κλίση» προς μια δραστηριότητα, για την οποία εκδηλώνει το άτομο ιδιαίτερα συναισθήματα (αγάπη), την θεωρεί σημαντική, επενδύει και αφιερώνει για αυτή πολύτιμο χρόνο και ενέργεια.

Ερευνητές της συγκεκριμένης θεωρίας διακρίνουν ανάλογα με τον τρόπο που η δραστηριότητα για την οποία εκδηλώνει πάθος κανείς ενσωματώνεται στην προσωπικότητα του ατόμου, την ύπαρξη ενός δυϊκού μοντέλου (dualistic model), δύο

δηλαδή διαφορετικών μορφών, το αρμονικό πάθος (*harmonious passion*) και το υπερβολικό πάθος (*obsessive passion*) (Vallerand & Houliort, 2003).

Το αρμονικό πάθος αναδύεται από την πλήρη ένταξη της συμπεριφοράς. Αυτό συμβαίνει όταν η δραστηριότητα και τα αποτελέσματα της έχουν κοινωνικοποιηθεί και είναι σύμφωνα με της υφιστάμενες αξίες και τους στόχους του εργαζόμενου. Τα χαρακτηριστικά αυτού του είδους έχουν ως αντίκτυπο οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται υποχρεωμένοι να κάνουν την δραστηριότητα, αντίθετα την ασκούν έχοντας την απόλυτη αίσθηση της ταυτότητας και της απόλαυσης (Vallerand *et al.*, 2003).

Αρμονικό πάθος ορίζεται ως μια κινητήρια δύναμη που οδηγεί των εργαζόμενο να εκτελεί την εργασία του με μια αίσθηση βούλησης (Vallerand & Houliort, 2003). Προκύπτει από μία αυτόνομη εσωτερίκευση της εργασίας στην ταυτότητα του ατόμου (Vallerand *et al.*, 2003). Μια αυτόνομη εσωτερίκευση συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος έχει ορίσει, χωρίς καμία υπόδειξη, την δραστηριότητα ως σημαντική και ουσιαστική. Όταν οι εργαζόμενοι αγαπούν τη δουλειά τους, επειδή το διασκεδάζουν, αυτό θεωρείται αρμονικό πάθος. Η αναγνώριση αυτή έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι πρόθυμοι να εκτελούν την δραστηριότητα, με απόλυτη αφοσίωση και προθυμία στο έργο τους, καθαρά από ευχαρίστηση και χωρίς καμία αίσθηση υποχρέωσης. Αυτή η έλλειψη υποχρέωσης έχει ως αποτέλεσμα να μην αποσπάται ο εργαζόμενος από την εργασία και έτσι να απολαμβάνει και άλλες σημαντικές και ενδιαφέρουσες πτυχές της ζωής του.

Από την άλλη πλευρά το υπερβολικό πάθος αναφέρεται ως μια κινητήριο δύναμη που ωθεί βασικά τους εργαζόμενους προς την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Προέρχεται από μια ελεγχόμενη εσωτερίκευση της δραστηριότητας στην ταυτότητα του ατόμου (Vallerand *et al.*, 2003) ως αποτέλεσμα της εσωτερικής πίεσης (π.χ. να διατηρήσουν υψηλή αυτοεκτίμηση) ή από εξωτερικές πιέσεις (π.χ. η ανάγκη να αισθάνονται κοινωνικά αποδεκτά).

Το υπερβολικό πάθος σχετίζεται με την άκαμπτη επιμονή (Ratelle *et al.*, 2004), δεδομένου ότι τροφοδοτείται με ελεγχόμενα κίνητρα (εσωτερικά ή εξωτερικά απρόβλεπτα). Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που αγαπούν τη δουλειά τους, διότι τους παρέχει μια μεγάλη ώθηση, θεωρούνται μανιωδώς παθιασμένα και

καταναλώνονται από τη εργασία ενώ δεν μπορούν να αποσυνδεθούν από αυτήν όταν αυτό απαιτείται. Αυτό οδηγεί σε μία άκαμπτη δέσμευση και ως εκ τούτου έρχεται σε σύγκρουση η δραστηριότητα της εργασίας με άλλες πτυχές της ζωής (Vallerand *et al.*, 2010).

Επιπροσθέτως σύμφωνα με τον Blanchard (2009) το πάθος εργασίας θα μπορούσε να ταξινομηθεί με βάση οκτώ μεταβλητές που συνιστούν το εργασιακό πάθος. Οι μεταβλητές που αναφέρονται είναι: η σημαντικότητα της εργασίας, η συνεργασία, η δικαιοσύνη, η αυτονομία, την αναγνώριση, την ανάπτυξη, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και την διοίκηση. Ο Blanchard πιστεύει ότι αν ένας οργανισμός δώσει την απαιτούμενη έμφαση στις προαναφερόμενες μεταβλητές οι εργαζόμενοι θα έχουν κατά πάσα πιθανότητα αυξημένο πάθος για την εργασία τους.

## **2.5 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη (Organizational Justice)**

Για την μελέτη της δικαιοσύνης υπήρξε ενδιαφέρον από την αρχαιότητα, κάτι που εντοπίζεται από την εποχή του Πλάτωνα και του Σοφοκλή (Ryan, 1993). Για τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών η δικαιοσύνη αποτελεί ένα δημοφιλές πεδίο μελέτης τουλάχιστον εδώ και 25 χρόνια (Fortin, 2008). Από έρευνες έχει επισημανθεί η σημαντικότητά της, αφού θεωρείτε ως βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας και λειτουργικότητας του οργανισμού και της ικανοποίησης των εργαζομένων του (Colquitt *et al.*, 2005).

Τα τελευταία σαράντα χρόνια η οργανωσιακή δικαιοσύνη απασχολεί και τους ερευνητές του κλάδου της ψυχολογίας (DeConinck, 2010). Ο Guzbert και Merk προσδιορίζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη ως την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το βαθμό δίκαιης ή άδικης συμπεριφοράς μέσα στον χώρο εργασίας τους, είτε αυτή προέρχεται μέσα από το υφιστάμενο εργασιακό περιβάλλον, είτε από τους ιεραρχικά ανώτερους τους. Είναι μια έννοια που σχετίζεται με την αντίληψη των ατόμων για την ύπαρξη δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό.

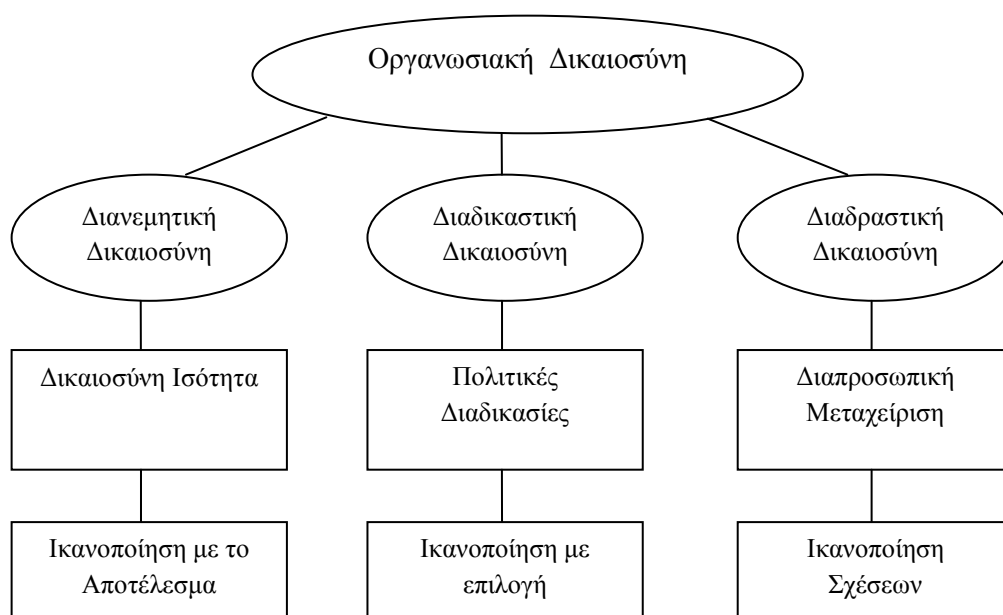


Η δικαιοσύνη είναι σημαντική κυρίως για δύο λόγους. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη (Rawls, 1971) η δικαιοσύνη θεωρείται σημαντική διότι αποτελεί μια αξία που πρέπει να εμφανίζεται σε έναν οργανισμό, ενώ σύμφωνα με την δεύτερη (Adams, 1965) η αξία της αναδεικνύεται από τις αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν όταν εκείνη δεν υφίσταται. «Οι εργαζόμενοι επιθυμούν διακαώς να υπάρχει αναλογία ανάμεσα σε όσα δίνουν και σε όσα παίρνουν από την επιχείρηση που εργάζονται και επιθυμούν η επιχείρηση να μεταχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο τους εργαζομένους που προσφέρουν το ίδιο σε αυτήν» (Τριπερίνα, 2002, p. 290).

Οι βασικότερες κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι, σύμφωνα με τον Greenberg (1990):

- η διανεμητική, η διαδικαστική και η διαδραστική δικαιοσύνη.

### Διάγραμμα 2.6: Οργανωσιακή Δικαιοσύνη



Πηγή: Greenberg 1987

Μία κλασική θεωρία που για σχεδόν δύο δεκαετίες αποτελούσε τη πρώτη και κυρίαρχη προσέγγιση για την θεωρία της δικαιοσύνης στην επιστήμη της ψυχολογίας, είναι η θεωρία του J.S. Adams (Colquitt *et al.*, 2005). Το έργο του αρχικά αναπτύχθηκε για να ερμηνεύσει τις εκτιμήσεις των εργαζομένων για την ανταμοιβή τους. Σύμφωνα με τον Adams (1965), η διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice), προσδιορίζεται ως το αντιλαμβανόμενο δίκαιο των αποτελεσμάτων που λαμβάνεται

από μία κοινωνική ανταλλαγή ή αλληλεπίδραση. Ο εργαζόμενος συνεισφέρει με «...την ικανότητά, την εργασία, την παραγωγικότητα, την προσπάθεια και τις απαιτήσεις της εργασίας» (Σκούλας & Οικονομάκη, 1998, p. 98) και λαμβάνει για το σκοπό αυτό ένα είδος ανταμοιβής (μισθό, αξίωμα, επαγγελματική εξέλιξη). Έτσι ο Adams υποστηρίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει τη σχέση κόστους - ανταμοιβής και να κρίνει αν ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται του έχει συμπεριφερθεί με δίκαιο ή άδικο τρόπο.

Ο Ζαβλανός (2002) θεωρεί ότι στην διανεμητική δικαιοσύνη δημιουργείται ένα ισοζύγιο μεταξύ της αναλογίας των απολαβών και αμοιβών και με τη συνεισφορά του εργαζομένου συγκριτικά με τις αναλογίες των υπολοίπων συναδέλφων. Από την αξιολόγηση των προαναφερόμενων παραγόντων ο εργαζόμενος είναι σε θέση να συγκρίνει τη σχέση μεταξύ των εισροών (παραγωγή) και των αποτελεσμάτων (αμοιβή), με κάποιο άλλο εργαζόμενο ώστε με αυτό τον τρόπο να κρίνει το είδος μεταχείρισης του οργανισμού προς το πρόσωπό του (Cronzono *et al.*, 2001).

Μετά την αδυναμία ερευνητών για άλλα διανεμητικά μοντέλα δικαιοσύνης η έρευνα μετατοπίζεται στην δεύτερη μορφή οργανωσιακής δικαιοσύνης, την διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice) - την δικαιοσύνη δηλαδή των διαδικασιών από τις οποίες οι αποφάσεις λαμβάνονται<sup>1</sup>. Ως διαδικαστική δικαιοσύνη ορίζεται η αμεροληψία της διαδικασίας με την οποία καθορίζονται αποτελέσματα ενώ θεωρείται ότι υφίσταται όταν η διαδικασία ενσωματώνει ορισμένα κοινά αποδεκτά χαρακτηριστικά (Lind & Tyler, 1988).

Καθώς η έρευνα σε αυτή τη νέα αντίληψη συνέχισε να αυξάνεται ο Leventhal και οι συνεργάτες του (Leventhal *et al.*, 1980) διακρίνουν δίκαιες τις διαδικασίες όταν αυτές διακατέχονται από τους ακόλουθους κανόνες:

- κανόνας συνέπειας, όπου οι διαδικασίες κατανομής είναι συνεπής προς όλους τους εργαζόμενους και καθόλου την διάρκεια της παροχής εργασίας,
- κανόνας της προκατάληψης, όπου αποτρέπονται κατά την λήψη αποφάσεων ή κατανομής αποτελεσμάτων οι προκαταλήψεις και τα ατομικά συμφέροντα,

---

<sup>1</sup> [http://wikipedia.qwika.com/en2el/Procedural\\_justice](http://wikipedia.qwika.com/en2el/Procedural_justice)

- κανόνας ακρίβειας, που προσδοκά στην ακριβείς πληροφόρηση των στοιχείων που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία κατανομής,
- κανόνα διόρθωσης, την ευκαιρία στον εργαζόμενο να έχει τη δυνατότητα να αλλάξει μια αθέμιτη απόφαση,
- κανόνας της αντιπροσωπευτικότητας, η δυνατότητα να δηλώνονται όλες οι ανάγκες, αξίες και οι προοπτικές όλων συμβαλλόμενων που επηρεάζονται από την διαδικασία κατανομής,
- ο κανόνας της ηθικής, με την οποία η κατανομή διαδικασία πρέπει να είναι συμβατή με τις θεμελιώδεις ηθικές αξίες.

Για πολλούς μελετητές υπάρχουν οι δύο προαναφερόμενες μορφές δικαιοσύνης. Διάφοροι ερευνητές αναφέρουν όμως και μια τρίτη διαδικασία, την διαδραστική δικαιοσύνη (interactional justice), που σύμφωνα με τους Bies και Moag (1986) αποτελεί τη ποιότητα της διαπροσωπικής μεταχείρισης που αντιμετωπίζουν κατά την διάρκεια των οργανωσιακών διαδικασιών, ενώ σύμφωνα με τους Cohen και Spector (2001) η συγκεκριμένη διαδικασία στοχεύει στην διαπροσωπική σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Οι Bies και Moag (1986) προσδιόρισαν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν βασική προϋπόθεση λειτουργίας της διαδραστικής δικαιοσύνης:

1. Ειλικρίνεια
2. Σεβασμός
3. Ευπρεπείς ερωτήσεις
4. Δικαιολόγηση
5. Πληροφορική δικαιοσύνη

Έρευνες έχουν επιβεβαιώσει την ισχυρή σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της απόδοσης (Blakely *et al.*, 2005; Cohen *et al.*, 2001; Moorman, 1991). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δέχονται άδικη μεταχείριση προς το πρόσωπό τους από τον οργανισμό ή από τους προϊσταμένους τους, αυτό τους οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση (Levine, 1992), αυξημένη απουσία από τον εργασιακό χώρο (Hulin, 1991), αποκλίνουσα συμπεριφορά (Skarlicki *et al.*, 1999) και μειωμένη συναισθηματική δέσμευση (Barling *et al.*, 1993; Folger *et al.*, 1989; McFarlin *et al.*, 1992; Martin *et al.*, 1996).

Άλλες έρευνες ανέδειξαν ότι η δίκαιη μεταχείριση αποπνέει εμπιστοσύνη στη σχέση (Byrne, 2005; Tyler & DeGoe, 1996), οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης (Byrne 2005) και ικανοποίηση από την εργασία (Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992). Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση είναι πιστοί στην οργάνωση, τις αξίες της και ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού (Mowday *et al.*, 1982). Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα μιας έρευνας του Colquitt και των συνεργατών του (2001) εστίασαν στις μοναδικές σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών μορφών οργανωσιακής δικαιοσύνης, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η οργανωτική δέσμευση και την οργανωσιακή συμπεριφορά.

## **2.6 Ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Service Quality)**

Η έρευνα για την ποιότητα υπηρεσιών εμφανίζεται στη βιβλιογραφία των υπηρεσιών τα τελευταία 30 χρόνια. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν το τελευταίο διάστημα στην παγκόσμια οικονομία επέβαλαν την προσαρμογή και υιοθέτηση των οργανισμών σε μοντέλα που προάγουν την ποιότητα (Κέφης, 2005). Η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας παροχής ποιοτικών υπηρεσιών με αφορμή την ανάγκη επιβίωσης ή ανάπτυξης μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς «όσο εύκολα, όμως εκφέρεται ο όρος, τόσο δύσκολα προσδιορίζεται επακριβώς και ακόμα δυσκολότερα πραγματώνεται με τόπο και συγκεκριμένο» (Μιχαλόπουλος, 2003, p.15). Από τους μελετητές της ποιότητας και την υπάρχουσα βιβλιογραφία που ασχολήθηκε με αυτόν τον όρο υπάρχουν σήμερα διάφοροι ορισμοί που ορίζουν τι είναι ποιότητα.

Σύμφωνα με τον Τσάμη (2005) ποιότητα είναι μια έννοια η οποία προέρχεται από την αρχαία λέξη «ποιος» της με ρίζα το «ποιός – τι λογής» και σημαίνει το «ποιόν», τη φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του.

Οι Evans και Lindsay (2002) προσδιόρισαν την ποιότητα ως τον βαθμό κατά τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται ή ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη, ο John Ovretreit (2004) αναφέρει ότι ποιότητα είναι η κάλυψη των αναγκών

του καταναλωτή στην καλύτερη τιμή, ενώ σύμφωνα με τον Silibiger με τον όρο ποιότητα εννοούμε ότι η προσφερόμενη υπηρεσία είναι αντάξια των απαιτήσεων που έχει θέσει ο καταναλωτής (1998). Η ποιότητα υπηρεσιών αφορά την κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών των πολιτών (Τσάμης, 2005).

«Μία υπηρεσία είναι μια προσπάθεια, μία παράσταση, μία διασκέδαση, μία πράξη .... εξαρτάται αν και κατά πόσον αυτό που αποκτάται είναι απτό (υλικό) ή άυλο που διακρίνει τα αγαθά από τις υπηρεσίες...» (Berry, 1980, p.24). Ο Γούναρης υιοθετώντας τον ορισμό του Berry (σε άρθρο του περιοδικού Business Magazine με τίτλο Services Marketing is Different) επισημαίνει ότι «η υπηρεσία αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει, προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις/ενέργειες καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές σε συνδυασμό με την ικανότητα του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη/αγοραστή της υπηρεσίας» (Γούναρης, 2003, p.27)

«Υπηρεσία είναι κάθε πράξη ή ενέργεια που μια πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μια άλλη, είναι άυλη και δεν καταλήγει στην κατοχή οποιουδήποτε πράγματος. Η παραγωγή της μπορεί να έχει ή να μην έχει σχέση με κάποιο υλικό προϊόν» (Kotler & Keller, 2006, p. 456)

Την δυναμική της ποιότητας αναδεικνύει η άποψη του Zeithaml ο οποίος θεωρεί ότι για να δέσει ένας οργανισμός τους πελάτες του θα πρέπει να έχει ως πρώτη προτεραιότητα την επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών που του παρέχει (Zeithaml *et al.*, 1996). Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει θετικά και αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα προκειμένου να διατηρήσει ο οργανισμός τους πελάτες του (Cronin *et al.*, 2000; Brady & Robertson 2001; Harisson – Walker 2001; Olsen 2002; Fullerton 2005).

Σύμφωνα με τον Weaver (2005) ποιότητα μιας υπηρεσίας ονομάζουμε:

1. Τα χαρακτηριστικά ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή/και ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών.
2. Τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές.

3. Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της παραγωγής, του μάρκετινγκ και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης του τι ο πελάτης αισθάνεται ότι ο παρέχον τις υπηρεσίες φορέας θα έπρεπε να του προσφέρει και τι πραγματικά του προσέφερε (Parasuraman, 1985). Στο δύσκολο περιβάλλον όμως, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια καθώς και την ανταγωνιστικότητά του, η αλλαγή νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή του (Τσιότρας, 2002). Για να επιτευχθεί όμως η ποιότητα θα πρέπει η υπηρεσία, σύμφωνα με τον Κέφη (2005), να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών
- Την ευνοϊκότερη σχέση μεταξύ της τιμής που καταβάλει ο πελάτης και της προσφερόμενης αξίας
- Τον κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται
- Τον κύκλο ζωής στη διάρκεια της χρήσης του

Όμως για να ικανοποιήσει τους πελάτες ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους (George, 1977). Ενώ ο Grönross (1981, 1981) επισημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο πιο πιθανόν είναι να αναπτυχθεί μια εταιρία πιο ελκυστική στην αγορά και τους πελάτες της. Παράλληλα ο Heskett και οι συνεργάτες του (1994) τονίζουν ότι η χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρίας προέρχεται από την ικανοποίηση των πελατών, η οποία προέρχεται με τη σειρά της από την απόδοση των υπαλλήλων, που βασίζεται στην ικανοποίηση υπαλλήλων.

Πολλοί ερευνητές έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα για την ποιότητα υπηρεσιών. Τα βασικά μοντέλα είναι:

- Το μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών (Oliver, 1981) που σύμφωνα με τον Oliver οι πελάτες έχουν σχηματίσει τις προσδοκίες τους πριν ακόμα προβούν

στην αγορά οποιοδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας και οι οποίες διαμορφώνουν μια βάση για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Το σκανδιναβικό μοντέλο (Grönross 1982, 1984) όπου ο Grönross τονίζει ότι για τον σχηματισμό της αντίληψης για την ποιότητα υπηρεσιών, οι πελάτες συγκρίνουν το αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσιών και την παροχή υπηρεσιών που λαμβάνουν.
- Το μοντέλο SEVQUAL (Parasuraman et al, 1988,) που είναι βασισμένο σε πολλές μελέτες, όπου ο Parasuraman και οι συνεργάτες του (1988) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών:
  1. Υλικές παροχές: Η εικόνα των φυσικών εγκαταστάσεων, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και υλικά επικοινωνίας.
  2. Αξιοπιστία: Η ικανότητα να εκπληρώνουν τις υποσχόμενες υπηρεσίες αξιόπιστα και επακριβώς.
  3. Ανταπόκριση: Η προθυμία και θέληση του προσωπικού για εξυπηρέτηση πλήρως και άμεσα τους πελατών.
  4. Ασφάλεια: Η γνώση και ευγένεια των εργαζομένων και η ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη.
  5. Κατανόηση: Προσωπική περιποίηση και προσοχή για την εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες.
- Το μοντέλο τριών συνιστωσών (Rust & Oliver, 1994) περιλαμβάνει παράγοντες σχετικούς με την υπηρεσία, την υλοποίηση της υπηρεσίας και το περιβάλλον της υπηρεσίας. Έτσι αν στοχεύσει ένας οργανισμός σε αυτά θα επιτευχτεί η αύξηση της συνολικής ποιότητας υπηρεσιών και τέλος
- Το μοντέλο του Dabholkar και των συνεργατών του (1996), Brady και Cronin (2001) που στην ουσία ενοποίησαν τα τέσσερα προαναφερόμενα μοντέλα.

Πολυάριθμες μελέτες έχουν εξετάσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Ειδικότερα, η εκτεταμένη έρευνα έχει αναδείξει τη σχέση της με τις πηγές της ικανοποίησης από την εργασία (Babakus *et al.*, 1996; Rogers *et al.*, 1994; Viswesvaran *et al.*, 1998) και την οργανωτική δέσμευση (Deconinck & Bachmann, 1994; Meyer *et al.*, 1989, Sommer *et al.*, 1996).

Οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στον καθορισμό της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η επίδραση είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού οι εργαζόμενοι παρέχουν προσωπική εξυπηρέτηση απευθείας στον πελάτη και η αλληλοεπίδραση πελάτη – εργαζόμενου αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για την ικανοποίηση του πελάτη αφού η συμπεριφορά του εργαζόμενου μεταδίδεται στον πελάτη μέσω της επικοινωνίας και επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Bitner *et al.*, 1990). Συμπεριφορά και στάση του εργαζόμενου επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Bitner *et al.*, 1990; Schneider & Bowen, 1993) και μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους εκτιμούν και υποστηρίζουν παρακινούνται και προσπαθούν περισσότερο (Browninig, 2006)

Όμως προκειμένου να διατηρήσουν το προσωπικό τους ικανοποιημένο οργανισμοί χρησιμοποιούν τις κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Tsaur & Lin, 2004; Chand & Katou, 2007; Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Αυτές οι πρακτικές οι οποίες ορίζουν και την έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θεωρούνται αναγκαίες για να επιτύχουν την πλέον κατάλληλη συμπεριφορά και την αφοσίωση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2013)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

### 3.1 Εισαγωγή

Μετά από την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους των προς διερεύνηση μεταβλητών στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο οι υποθέσεις που συσχετίζουν τις ΕΠΥΑ με το εργασιακό πάθος, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### 3.2 Οι ΕΠΥΑ και το εργασιακό πάθος

Σύμφωνα με το δυικό μοντέλο, αρμονικό και υπερβολικό πάθος υποκινούν ουσιαστικά τις δυνάμεις κάθε εργαζόμενου και οδηγούν σε διάφορα αποτελέσματα (Vallerand *et al.* in press). Από τις έρευνες προκύπτει ότι το αρμονικό πάθος έχει συσχετιστεί με πολλά θετικά αποτελέσματα, όπως η εμπειρία της ροής (Lavigne *et al.*, 2012), η αυξημένη θετική επίδραση όταν ασκούν την δραστηριότητα (Mageau & Vallerand, 2007), η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία καθώς και η χαμηλή επαγγελματική εξασθένιση (Carbonneau *et al.*, 2008). Σε αντίθεση με το υπερβολικό πάθος που έχει συνδεθεί με πολλά αρνητικά αποτελέσματα (Lafrenie'ge *et al.*, 2009), όπως την άκαμπτη εμμονή (Ratelle *et al.*, 2004) και την συναισθηματική εξάντληση (Lavigne *et al.*, 2012).

Η σχέση μεταξύ του υπερβολικού πάθους και τα θετικά αποτελέσματα είναι λιγότερο διακριτές, όμως μερικές μελέτες έχουν ανακαλύψει ότι αυτό δεν είναι σχετικό (Philippe *et al.*, 2010, Vallerand *et al.*, 2007). Παρ' όλα αυτά οι περισσότερες έρευνες που διερεύνησαν την σχέση μεταξύ του υπερβολικού πάθους και τους θετικούς δείκτες της ψυχολογικής υγείας έχουν βρει μια αρνητική συσχέτιση (Forest *et al.*, 2011; Rousseau & Vallerand, 2008; Vallerand *et al.*, 2007).

Σε δεδομένα που συλλέχθηκαν από ανθρώπινο δυναμικό 700 εργαζομένων σε οργανισμούς της Ρωσίας, οι Kharona και Korotov (2007) σημειώνουν ότι η επιτυχία της επαγγελματικής ανάπτυξης μεταξύ των Ρώσων εργαζομένων οδηγείται, παρά τα

υπάρχοντα διοικητικά και τα ιδεολογικά εμπόδια, από το πάθος. Παθιασμένοι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο στην εργασιακή ζωή, προσελκύουν πελάτες και έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Ho *et al.*, 2011; Tucker, 2002). Ακόμα και εργαζόμενοι με πάθος στην εργασία μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν και άλλους συναδέλφους (Tucker, 2002). Χρησιμοποιώντας δείγματα των εργαζομένων από τη Γαλλία και τον Καναδά διαπιστώθηκε ότι το αρμονικό πάθος συνδέεται με την αύξηση της ικανοποίησης εργασίας και μείωση των συγκρούσεων (Vallerand *et al.*, 2010).

Η σωστή επιλογή προσωπικού συνδέεται με την αύξηση της συνολικής απόδοσης (Takeuchi *et al.*, 2007), διότι αποτελεί την διαδικασία με την οποία εξασφαλίζει στον οργανισμό το σωστό είδος εργαζομένου για τις σωστές θέσεις στον σωστό χρόνο (Μπουραντάς & Παπαλεξάνδρη, 2003). Η διαδικασία επιλογής προσωπικού και στελέχωσης ενός οργανισμού σε πλήρη εναρμόνιση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού θα έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να παρουσιάσουν «αρμονικό πάθος» και να αφιερώσουν αρκετό χρόνο στην εργασία και τις δραστηριότητες και όπως αναφέρουν οι Vallerand και Houliort (2003) να συμμετέχουν ενεργά στη οργανωτική ζωή και να την αντιλαμβάνονται ως λειτούργημα. Ο εργαζόμενος τότε θα εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Baum & Locke, 2004).

Ευρήματα από τις ΗΠΑ (Ho *et al.*, 2011) και τον Καναδά (Vallerand *et al.*, 2007) δείχνουν ότι το αρμονικό πάθος συνδέεται θετικά με τις επιδόσεις και την δέσμευση της εργασίας. Σύμφωνα με τους Deci και Ryan (2000, p.227) «η πιο σύγχρονες θεωρίες των κινήτρων υποθέτουν ότι οι άνθρωποι ξεκινούν και επιμένουν σε συμπεριφορές προς το βαθμό που πιστεύουν ότι οι συμπεριφορές θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα».

Το γεγονός ότι από την αναλυτική περιγραφή της θέσεις εργασίας, ο υποψήφιος θα μπορεί να διακρίνει αν η συγκεκριμένη δραστηριότητα ταυτίζεται με την ταυτότητά του θα έχει ως αποτέλεσμα ο ενδιαφερόμενος, μετά την πρόσληψή του, εκούσια και εθελοντικά να αποδίδει σημαντικότερα στην εργασία λόγω των κοινών χαρακτηριστικών της (Ho *et al.*, 2011). Τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που προκύπτουν από το περιβάλλον εργασίας μπορούν να συμβάλλουν τόσο στο υπερβολικό όσο και στο αρμονικό πάθος. Πράγματι, φαίνεται λογικό τα

χαρακτηριστικά μιας ευνοϊκής θέσεις (καλύτερη αμοιβή) να διευκολύνει πιο πολύ το αρμονικό πάθος, ενώ χαρακτηριστικά δυσμενής θέσεις (πολλές απαιτήσεις) προωθεί περισσότερο το υπερβολικό πάθος.

Για να ενεργοποιηθεί όμως το πάθος των εργαζομένων σε καρποφόρα αποτελέσματα, ο οργανισμός δεν θα πρέπει μόνο να επιχειρήσει να προσλάβει άτομα που μοιράζονται τις οργανωτικές αξίες, αλλά θα πρέπει να εργαστεί για την διάδοση της οργανωτικής αξίας μεταξύ των υφιστάμενων υπαλλήλων μέσω της αποτελεσματικής κοινωνικοποίησης (Δόση, 1997) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συμμετοχής, της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας. Το ταίριασμα με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να καθορίσει την απόδοση και την κινητικότητα των εργαζομένων (Gomez-Mejia *et al.*, 2015).

Η δυνατότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου, μέσω των προαγωγών είναι πιθανόν να παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρότερα (Pfeffer, 1994; Lepak & Snell, 1999). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι αποφάσεις προαγωγής γίνεται με βάση τα αποτελέσματα των αποδόσεων τους και όχι με βάση της αρχαιότητας ή στις προσωπικές σχέσεις είναι πιθανό να είναι περισσότερα τα κίνητρα από τους υπαλλήλους (Fey *et al.*, 2009).

Τέλος η δημιουργία ενός καλά οργανωμένου συστήματος αμοιβών καθώς και η δυνατότητα της επαγγελματική ανάπτυξης, μέσω των προαγωγών, μπορεί να συμβάλει και να δημιουργήσει εκείνα τα κίνητρα προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που ταυτίζονται με τις αξίες των εργαζομένων, ώστε εκείνοι να εμφανίσουν το απαιτούμενο πάθος. Ο Liu και οι συνεργάτες του (2011) επισημαίνουν ότι σε μια εργασία που παρέχονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι καλλιεργείται το αρμονικό πάθος και αποτρέπεται το υπερβολικό.

Υπόθεση 1: Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εφαρμογή πρακτικών υψηλής απόδοσης και στο εργασιακό πάθος.

### 3.3 Οι ΕΠΥΑ και οργανωσιακή δικαιοσύνη

Έρευνες έχουν αναδείξει ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επιφέρει επιπτώσεις στην γενικότερη στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου μέσα σε έναν οργανισμό, οι αλλαγές στις επιδόσεις του σχετίζονται σημαντικά με την εκτίμηση της δικαιοσύνης που νιώθει ο εργαζόμενος (Greenberg, 1988). Σύμφωνα με τον Cohen-Charash και Spector (2001) υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Έτσι όταν νιώσει ο εργαζόμενος ότι ο οργανισμός δεν τον μεταχειρίζεται με δίκαιο τρόπο τότε αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις στην απόδοση του και να συμβάλει σε αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (Conlon *et al.*, 2005).

Ο Van Yperen και οι συνεργάτες του (2000) καταλήγουν στην άποψη ότι αν σε έναν οργανισμό δεν υπάρχει δίκαιη αντιμετώπιση αυτό αυξάνει την πρόθεση των ατόμων να αποχωρήσουν από τον συγκεκριμένο οργανισμό και σύμφωνα με τον Schmitt και Maxwell (1972) επιλέγουν να ενσωματωθούν σε άλλο οργανισμό παρ' όλου που αυτό θα επιφέρει τη μείωση του μισθού. Αυτό θα προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις και στον προϋπολογισμό του οργανισμού αφού το κόστος αντικατάστασης μπορεί να είναι πολύ υψηλό κυρίως για θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλή ειδίκευση (Gomez-Mejia *et al.*, 2015). Στα πολεμικό ναυτικό των ΗΠΑ, η απομάκρυνση ενός πιλότου μπορεί να κοστίσει πάνω από 1.000.000 € (Cascio, 1991)

Αντίθετα έχει επισημανθεί ότι η δίκαιη αντιμετώπιση στο χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Masterson *et al.*, 2000; Dailey & Kirk 1992; Mossholde *et al.*, 1998), την δέσμευση (Dailey & Kirk 1992) και την αφοσίωση του εργαζόμενου στον οργανισμό (Konovsky & Cropanzano 1991; Dailey & Kirk 1992).

Μελέτες έχουν αποδείξει την θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων της διαδικαστικής δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας και της ατομικής συμπεριφοράς (Colquitt *et al.*, 2001). Για την διαδικαστική διαδικασία ανέφεραν οι Thibaout και Walker (1975) ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων επηρεάζονται από τις δίκαιες ή άδικες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σε οργανωσιακά πλαίσια, ο ρόλος της διαδικαστικής δικαιοσύνης έχει μελετηθεί σε σχέση:

1. με την επιλογή προσωπικού (Ryan & Ployhart, 2000), όπου η εικόνα ενός οργανισμού ως δίκαιου είναι επιπλέον σημαντική γιατί συμβάλει στην προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων εργαζομένων (Greenberg, 1990)
2. τον καθορισμό της αμοιβής (Greenberg, 1990). Με βάση την απόφαση της οικονομικής ισότητας, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμπεράνουν ότι ο διαχειριστής και η οργάνωση είναι αξιόπιστος και υποστηρικτική (Brockner *et al.*, 1997). Το κατά πόσο ο εργαζόμενος θα αποδώσει εξαρτάται κατά πολύ από το βαθμό που αυτός πιστεύει ότι θα ανταμειφθεί όπως του αξίζει. Αν δεν νιώσει ότι αδικείται τότε μπορεί να αντιδράσει ζητώντας αύξηση, να μειώσει την απόδοσή του ή να παραιτηθεί (Ξηροτύρη, 2010).
3. την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης.

Έχει λοιπόν συστηματικά διαπιστωθεί ότι η δικαιοσύνη συμβάλλει στη θεώρηση των όποιων οργανωσιακών αποτελεσμάτων ως δίκαιο και προάγει τη συμμόρφωση με τους κανόνες και τις αποφάσεις του οργανισμού (Cropanzano, 1993).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει στενή σχέση με τις καλές πρακτικές διοίκησης και την αύξηση της απόδοσης. Όταν όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε ίδιες διαδικασίες, τόσο περισσότερο αρέσκονται σε αυτές και τόσο καλύτερο κλίμα δικαιοσύνης επικρατεί. Προϋποθέτει αμοιβαία ενότητα και ισότητα των δικαιωμάτων μεταξύ των συναλλασσόμενων, στοχεύοντας στην αρμονία της ομάδας. Μειώνει την καταπόνηση και συνεπώς τον κίνδυνο για επαγγελματική εξουθένωση (Kriin *et. al.*, 2009).

Ο MacDuffie (1995) θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αποφασίζουν που να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους για να αναπτύξουν περαιτέρω τις επιδόσεις του οργανισμού. Ο εργοδότης θα πρέπει να δώσει κίνητρα και να εμπιστευτεί τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να είναι πρόθυμοι δώσουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επιχείρηση. Οργανώσεις που είναι σε θέση να βρουν αυτή την λεπτή ισορροπία θα είναι σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Η εμπιστοσύνη επηρεάζει την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η σχέση εργαζόμενου-εργοδότη είναι μια δίκαιη κατάσταση τότε θα ανταμειφθεί ο οργανισμός με την υψηλή απόδοσή τους. Έτσι ο εργαζόμενος

αισθάνεται ότι αναγνωρίζεται η απόδοσή του, ότι βοηθάει να αναπτύξει τις ικανότητές του και νιώθει ικανοποίηση, χαρά και αυτοπεποίθηση. Ως εκ τούτου, η αντιπροσωπεία, η ομαδική εργασία και η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνουν σημαντικά την εταιρική πίστη (Aoki, 1998).

Συνήθως, σε ένα πλαίσιο ΕΠΥΑ, οι επιχειρήσεις συχνά αναζητούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις συναντήσεις για να συζητήσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Αυτό παρακινεί τους εργαζόμενους όχι μόνο να εφαρμόσουν τις δεξιότητες, αλλά και να αναπτύξουν το δυναμικό τους για περαιτέρω ανάπτυξη (Way, 2002). Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ένα περιβάλλον ΕΠΥΑ εμπλέκονται σε μια πιο ανοιχτή διαδικασία (Konovsky & Pugh, 1994).

Με άλλα λόγια, τα ΕΠΥΑ σηματοδοτούν μια ανοιχτή και συμμετοχική διαδικασία, κάτω από ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο των διαδικασιών και συνεπώς, είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν αυτές τις διαδικασίες ως πιο δίκαιες. Παράλληλα μειώνει το επίπεδο της δυστυχίας των εργαζομένων που προκύπτει από δυσμενείς εκβάσεις, όπως συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και ζωής (Siegel *et al.*, 2005) ενώ αυξάνονται τα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης.

Έρευνες ανέδειξαν ότι ένας οργανισμός που φροντίζει τον εργαζόμενο και τονίζει την ανάπτυξη πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την οργανωτική αυτοεκτίμηση των εργαζομένων μέσω τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη (McAllister & Bigley, 2002). Σε κάποιο βαθμό η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να ενισχυθεί με την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης (Bowen & Ostroff, 2004). Οι Korsgaard και Roberson (1995) επισημαίνουν ότι δίνοντας στους εργαζόμενους το δικαίωμα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εκφράζοντας την άποψή τους, παρέχει σ' αυτούς την δυνατότητα να διασφαλίζουν μια δίκαιη απόφαση. Ως εκ τούτου, μια πιο ανοιχτή και διαφανή ΕΠΥΑ μπορεί να επηρεάσει την εποπτεία συμπεριφοράς με τέτοιο τρόπο που να τους ενθαρρύνει να προσκαλέσετε ιδέες και προτάσεις που υποστηρίζουν πριν από τη λήψη τελικών αποφάσεων τους (Pfeffer, 1994).

Τέλος, σε μια μελέτη που έγινε από Pei-Chuam Wu και Sancalp Chatuverdi (2009) εξετάστηκε ο μεσολαβητικός ρόλος της διαδικαστικής δικαιοσύνης μεταξύ τα ΕΠΥΑ και τις στάσεις των εργαζομένων (συναισθηματικής δέσμευσης και εργασιακή

ικανοποίηση). Τα αποτελέσματα που βασίστηκαν σε δείγμα 1382 υπαλλήλων σε 23 εταιρείες (9 μεταποίησης 14 τομέα υπηρεσιών) από τρεις χώρες (Κίνα, Σιγκαπούρη, Ταϊβάν), ανέδειξαν ότι τα ΕΠΥΑ συνδέονται στενά με τη στάση των εργαζομένων και ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη διαμεσολαβεί στην επίδραση των ΕΠΥΑ για τη στάση των εργαζομένων.

*Υπόθεση 2: Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εφαρμογή πρακτικών υψηλής απόδοσης και στην οργανωσιακή δικαιοσύνη.*

### **3.4 Οι ΕΠΥΑ και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών**

Η συγκεκριμένη μεταβλητή συνδέεται και επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων. Όπως έχουμε δει έως τώρα τα ΕΠΥΑ περιλαμβάνουν μια δέσμη πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ποιες όμως θα είναι εκείνες που θα επηρεάσουν ή ποιες θα αποτελέσουν οι πιο ιδανικές αυτό δεν είναι προκαθορισμένο.

Το κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών επισημαίνουν οι Χυτήρης και Άννινος (2015) (Διάγραμμα 2.1). Κυρίως στον τομέα παροχής υπηρεσιών όπου ο χρήστης μετέχει στην διαδικασία ανταλλαγής ο ρόλος των εργαζομένων καθίσταται σημαντικός (Gkorezis & Petridou, 2008). Έρευνες έχουν αποδείξει ότι πρακτικές όπως η ομαδική συνεργασία, η επιλογή και στελέχωση προσωπικού, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η συμμετοχή, αποδίδουν θετικά σε περιβάλλον υπηρεσιών (Whright *et al.*, 2003).

**Διάγραμμα 3.1: Σχέση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ποιότητας υπηρεσιών**



Πηγή: Χυτήρης & Άννινος (2015)

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω προγραμμάτων κατάρτισης συμβάλει στην αύξηση της ποιοτικής υπηρεσίας, αφού αυξάνει την αφοσίωση και παραγωγή του εργαζομένου (Βούζας, 2002). Η θετική επίδραση της δυνατότητας ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης σε οργανισμούς έχει αποδειχτεί σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Zerbe *et al.*, 1993; Chebat *et al.*, 2002). Σύμφωνα με τον Marchington τους συνεργάτες του (1993) η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία που συμβάλει στην ανάπτυξη προγραμμάτων ολικής ποιότητας και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Άλλες έρευνες έχουν αναδείξει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της ποιότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων (Lawler, 1994). Οι Koehler και Pankowski, (1996) πιστεύουν ότι θα βελτιωθούν οι διαδικασίες και ο τρόπος εργασίας αν η διοίκηση ενός οργανισμού δώσει εξουσία στους εργαζόμενους. Ο Walton (1985) θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν καλύτερα όταν έχουν διευρυμένες ευθύνες, ενώ ο Ichniowski και οι συνεργάτες του (1996) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή έχει ως αποτέλεσμα να αλλάξει ο τρόπος εργασίας, αφού εργάζονται με πιο έξυπνο τρόπο, να διευρυνθεί ο χρόνος εργασίας, αφού με αυτή την πρακτική ο οργανισμός κεντρίζει το ενδιαφέρον των εργαζόμενων, παρέχοντας τους παράλληλα τις κατάλληλες γνώσεις προκειμένου να αναπτύξουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Από την άλλη πλευρά έρευνες ανέδειξαν ότι μεγάλες επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Αμερική διαθέτουν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και σύμφωνα με τα στοιχεία των μελετών αποδείχτηκε η θετική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης και ποιότητας (Blackburn & Rosen, 1991). Ο Κέφης (2005) συγκαταλέγει μέσα στις μεθόδους που συμβάλουν στην επίτευξη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε έναν οργανισμό και την εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων, όχι ως φόβητρο, αλλά προκειμένου να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση.

Επιπροσθέτως σε ένα οργανισμό που επιθυμεί να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στον πελάτη της, σύμφωνα με τους Χυτήρη και Άννινος (2015), τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης θα πρέπει να αμείβονται ανάλογα με τον βαθμό που επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι ανάλογα με την απόδοσή τους. Η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς θα λειτουργήσει ως κίνητρο και θα συμβάλει στην επιδιωκόμενη απόδοση του εργαζόμενου, σε οποιαδήποτε ιεραρχικά βαθμίδα και αν αυτός ανήκει.

Συμπληρωματικά και οι καλές εργασιακές σχέσεις αναπτύσσουν ποιοτικές υπηρεσίες σε έναν οργανισμό. Έρευνες από οργανισμούς που εδρεύουν σε δυτικές χώρες ανέδειξαν ότι ανέπτυξαν υψηλό βαθμό εργατικής αφοσίωσης και δέσμευσης αφού κατάφεραν να αποφύγουν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Gill, 1993). Σημαντικό παράγοντα στην ύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων διαδραματίζει και η συμμετοχή των εργατικών σωματείων. Ερευνητές (Develin & Partners, 1993) θεωρούν ότι η συμμετοχή τους αποτελεί ένας θετικός και ουσιαστικός παράγοντας προκειμένου ο οργανισμός να επιτυγχάνει τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών,

ενώ ο Βούζας (2002) ενισχύει αυτή την άποψη αφού θεωρεί ότι με την συμμετοχή τους, εξασφαλίζεται η δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων και καθορίζονται από κοινού οι στόχοι με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.

Τέλος, ο Κέφης (2005) προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών. Μία από αυτή είναι και η ανάδειξη του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας. Ενώ η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων θα παίξει καθοριστικό ρόλο αφού η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν χάρισμα, μπορούν να εξελιχθούν σε χρήσιμα στελέχη. Η απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων, όπως εργαζόμενοι με εμπειρία, προσόντα και ικανότητες θα συμβάλουν σημαντικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Εν κατακλείδι, από την προηγούμενη ανάλυση προκύπτει η υπόθεση ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα από την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και τις πρακτικές υψηλής απόδοσης.

*Υπόθεση 3: Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εφαρμογή πρακτικών υψηλής απόδοσης και στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **4.1 Εισαγωγή**

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια θα προσπαθήσουμε στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο να παρουσιάσουμε τη μεθοδολογική μας προσέγγιση και να αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο οργανώσαμε την παρούσα έρευνα.

### **4.2 Μεθοδολογία**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε πανελλαδικά κατά το χρονικό διάστημα 14/11/2016 έως και 06/12/2016, στους εργαζόμενους των Δήμων, θέτοντάς τους ερωτήσεις μέσω ενός ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε με την εφαρμογή Google Drive. Καθοριστικό ρόλο στην επιλογή αυτής της μεθόδου έπαιξε το σύντομο χρονικό διάστημα που είχαμε στη διάθεσή μας προκειμένου να διεξαχθεί και να ολοκληρωθεί η έρευνα.

Η χρήση του ερωτηματολογίου ως μέθοδος συλλογής δεδομένων επιταχύνει τη συλλογή πολυπληθών παρατηρήσεων και πληροφοριών, με ελάχιστο κόστος (Μάλλιαρης, 2001) και επιδέχεται την στατιστική ανάλυση (Σιώμκος, 2002), με αποτέλεσμα να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα.

### **4.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα**

Αφού ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αντλήσαμε από τις επίσημες ιστοσελίδες των Δήμων τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις τους. Συνοδευτικά δημιουργήθηκε μια επιστολή η οποία είχε ως στόχο να ενημερώσει τους ερωτηθέντες για τους σκοπούς για τους οποίους επιχειρείται η συλλογή δεδομένων, ενώ παράλληλα διαβεβαιώθηκε με τον τρόπο αυτό ότι δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς αφού το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Στη συνέχεια και αφού πρώτα σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο με απλό και κατανοητό τρόπο χορηγήθηκε σε ηλεκτρονικό περιβάλλον μέσω του link: [https://docs.google.com/forms/d/1aIVbvTe59ay3UifetkDoWqed2vCixKFjaPUmoxs\\_vg8/edit](https://docs.google.com/forms/d/1aIVbvTe59ay3UifetkDoWqed2vCixKFjaPUmoxs_vg8/edit) , απευθυνόμενο σε όλους τους εργαζομένους των 325 ΟΤΑ Α΄ βαθμού στην Ελλάδα, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν. Συμπληρωματικά, αναφέρουμε επίσης ότι για να επιτευχθεί η μέγιστη ανταπόκριση, υπήρχε η παρότρυνση προς τον παραλήπτη, που διαχειρίζεται το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του φορέα, να προωθήσει το ερωτηματολόγιο στους συναδέλφους του εν λόγω οργανισμού.

Με βάση τα ανωτέρω, το ερωτηματολόγιο επιμερίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις και αποσκοπεί στη συλλογή στοιχείων για την ανάλυση των δημογραφικών και εργασιακών δεδομένων των ερωτηθέντων. Εν συνεχεία, η δεύτερη θεματική ενότητα αποτελείται από εικοσιοκτώ ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτηθέντες καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις διατυπώσεις για το βαθμό επίδρασης της εφαρμογής των ΕΠΥΑ<sup>2</sup> στις υπό διερεύνηση μεταβλητές (εργασιακό πάθος, οργανωσιακή δικαιοσύνη, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών).

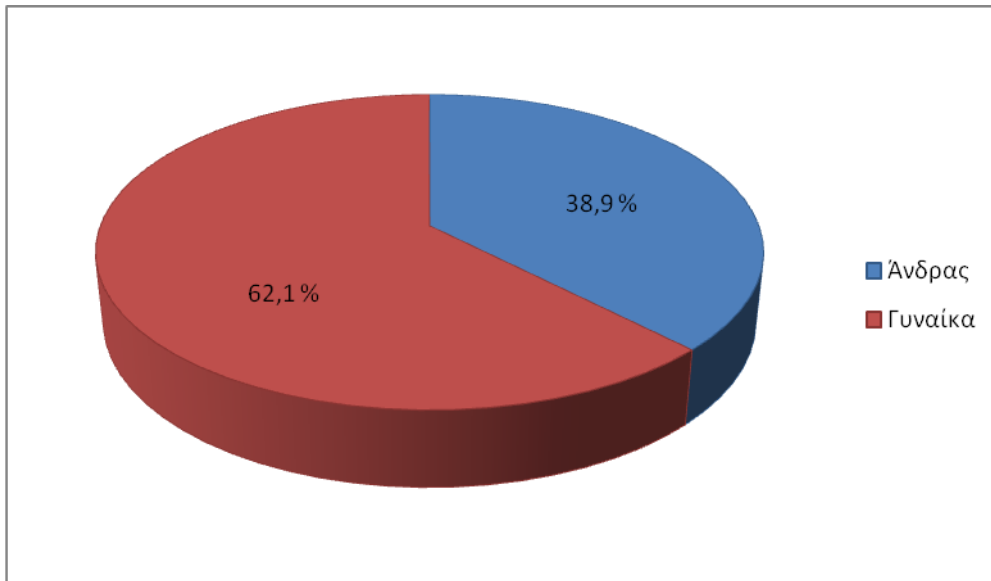
Το δείγμα της έρευνας συγκεντρώθηκε από 364 εργαζόμενους πανελλαδικά. Από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούσε τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων και εστίαζαν στο φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας, τη γεωγραφική θέση του Δήμου, το καθεστώς εργασίας και την επαγγελματική εμπειρία των ερωτηθέντων, προέκυψαν τα παρακάτω σημαντικά δεδομένα:

- Όσον αφορά στο φύλο των συμμετεχόντων το μεγαλύτερο ποσοστό (62,1 %) αποτελείται από γυναίκες, ενώ το συνολικό ποσοστό των ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχεται στο 38,9 %

---

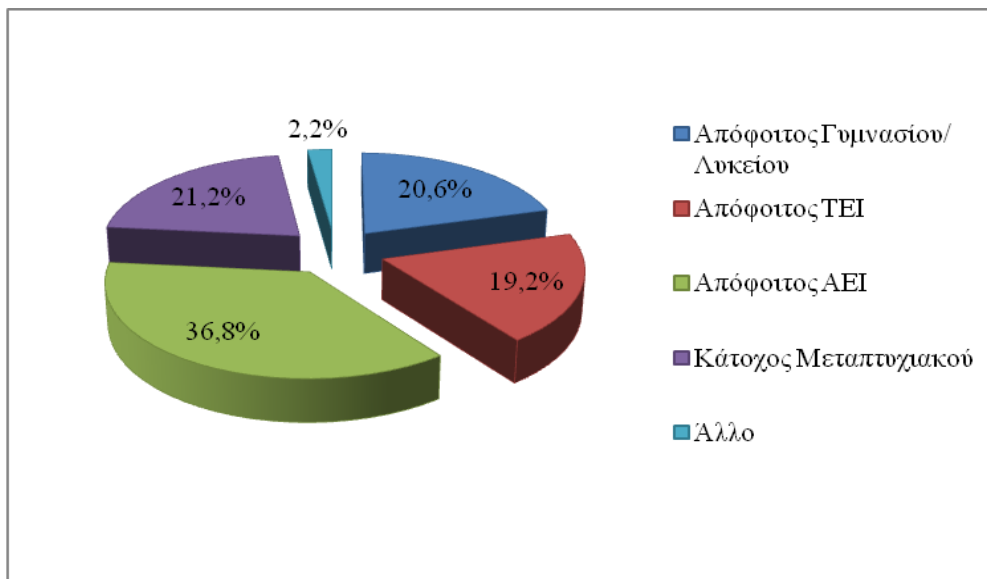
<sup>2</sup> Με τις εξής πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: Επιλογή ανθρώπινων πόρων, εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης, συστήματα αμοιβών και παροχών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

**Διάγραμμα 4.1: Φύλο Ερωτηθέντων**



➤ Ο μέσος όρος ηλικίας των ερωτηθέντων ανέρχεται στα 44,41 έτη.

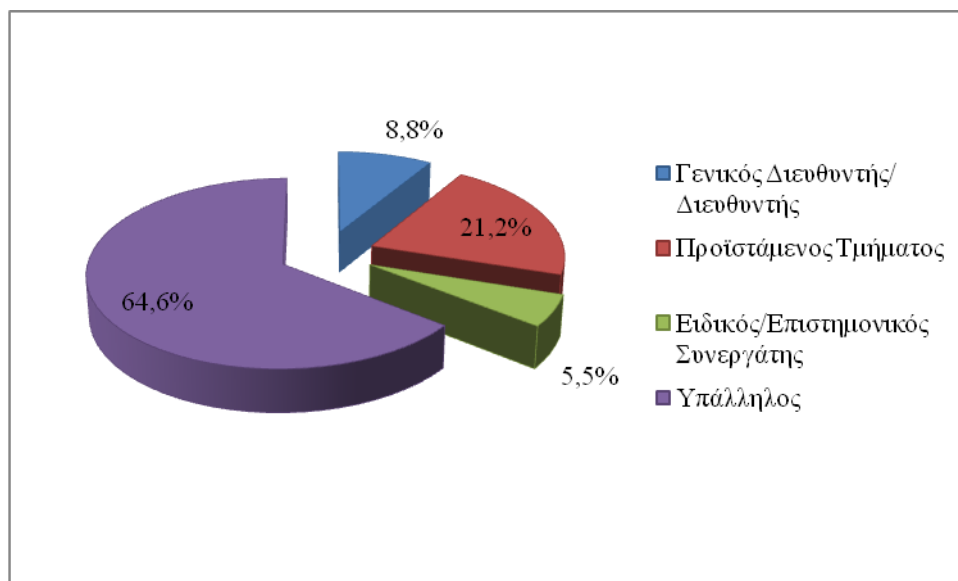
**Διάγραμμα 4.2: Επίπεδο Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων**



➤ Από τα δεδομένα σχετικά με το επίπεδο της εκπαίδευσης των ερωτηθέντων προέκυψε ότι το 20,6% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 19,2 % απόφοιτοι Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ), το 36,8 % απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ), το 21,2 % κατέχει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το υπόλοιπο 2,2 % δεν ανήκει σε καμία από τις προαναφερόμενες κατηγορίες.

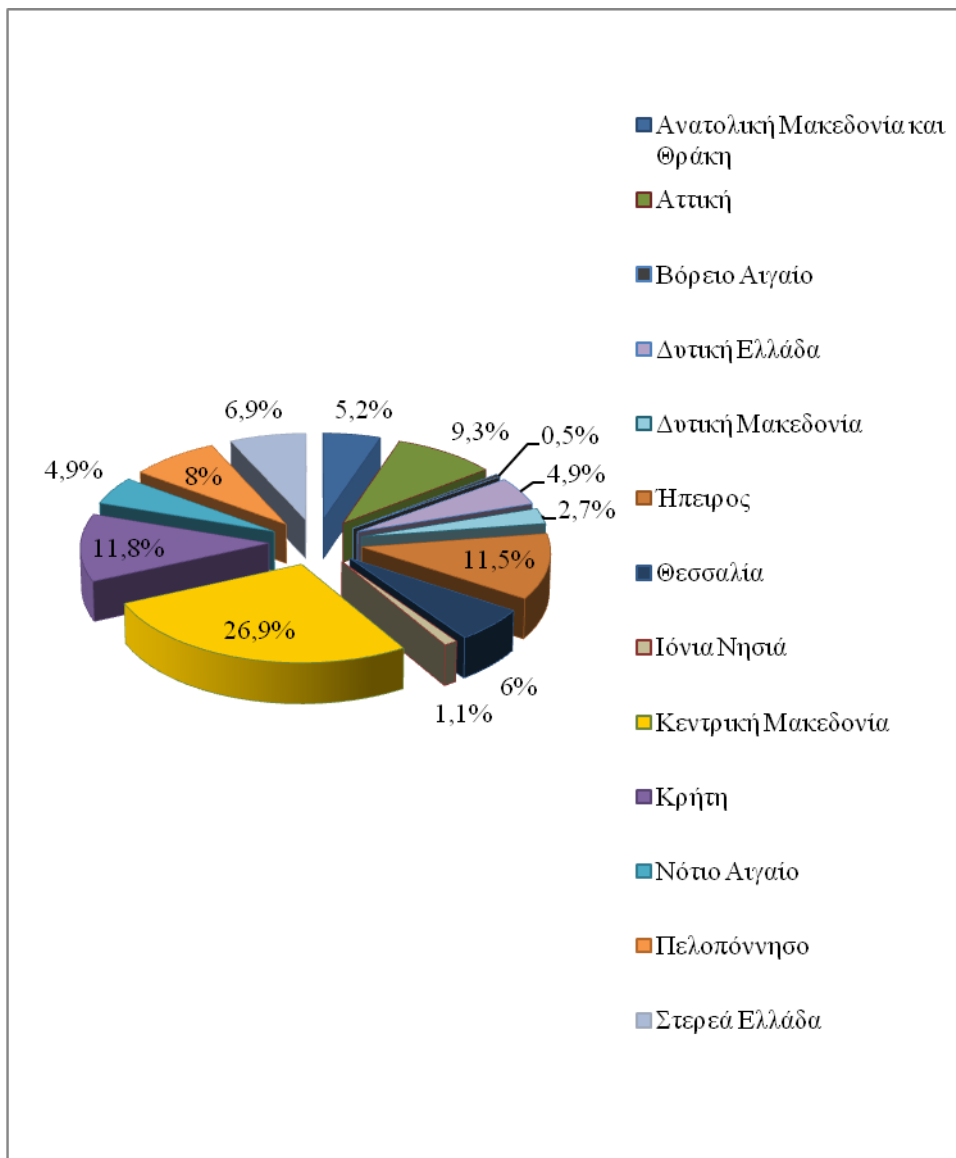
- Οι θέσεις εργασίας που κατέχουν οι ερωτηθέντες, το 8,8% καταλαμβάνει τις υψηλότερες θέσεις ευθύνης στο δημόσιο (Γενικός Διευθυντής/Διευθυντής), το 21,2% εκτελούν χρέη Προϊσταμένου Τμήματος, το 5,5% είναι Ειδικοί/Επιστημονικοί συνεργάτες ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 64,6% ανήκει στην κατηγορία του υπαλλήλου.

**Διάγραμμα 4.3: Θέση εργασίας των ερωτηθέντων**



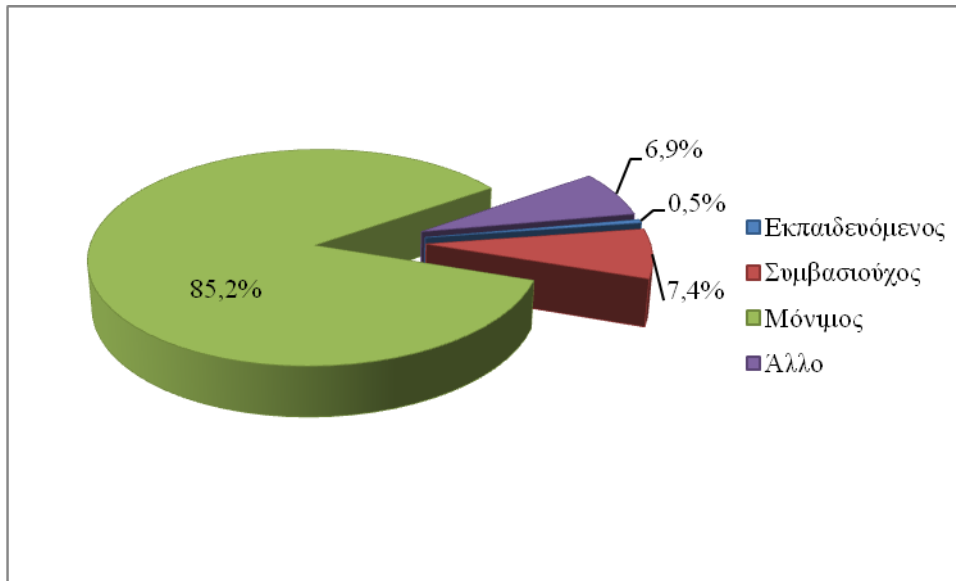
- Από το διάγραμμα 4.4 που ακολουθεί φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (26,9 %) των ερωτηθέντων εργάζονται σε ΟΤΑ που εδρεύει στην Κεντρική Μακεδονία, ενώ ακολουθούν με φθίνουσα σειρά η Κρήτη (11,8%), η Ήπειρος (11,5%), η Αττική (9,3%), η Πελοπόννησος (8%), η Στερεά Ελλάδα (6,9%), η Θεσσαλία (6%), η Δυτική Ελλάδα και το Νότιο Αιγαίο (4,9%), η Δυτική Μακεδονία (2,7%), η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (2%), τα Ιόνια Νησιά (1,1%), το Βόρειο Αιγαίο (0,5%).

**Διάγραμμα 4.4: Περιφέρεια όπου ανήκει ο οργανισμός των ερωτηθέντων**



- Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα των ερωτηθέντων προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία (85,2%) που συμμετείχε στην έρευνα ήταν μόνιμοι υπάλληλοι, το 6,9% με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, το 0,5% αποτελούν εκπαιδευόμενοι ασκώντας την πρακτική τους άσκηση, ενώ το υπόλοιπο 7,4% δεν ανήκει σε καμία από τις προαναφερόμενες κατηγορίες.

**Διάγραμμα 4.5: Καθεστώς εργασίας των ερωτηθέντων**



- Τέλος από τα εργασιακά στοιχεία προέκυψε ότι ο μέσος όρος στα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων είναι 18,58 χρόνια ενώ ο μέσος όρος στα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στον συγκριμένο Δήμο είναι 12,70 χρόνια.

## 4.4 Κλίμακες μέτρησης

### 4.4.1 Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Για να επεξεργαστούν σύγχρονα στατιστικά προγράμματα, όπως το SPSS, τα στοιχεία της έρευνας απαιτείται η ποσοτικοποίηση των δεδομένων (Babbie, 2011). Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται και στο τέλος της εργασίας (Παράρτημα Α.1 & Α.2), περιλαμβάνει τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων. Για την αναπαράσταση αυτών σε αριθμητικά δεδομένα χρησιμοποιήθηκε η ακόλουθη μεθοδολογία:

- Φύλο (0= Άνδρας, 1=Γυναίκα)
- Ηλικία (με κωδικοποίηση ελεύθερης συμπλήρωσης)



- Επίπεδο εκπαίδευσης (0=Απόφοιτος Γυμνάσιο/Λύκειο, 1=Απόφοιτος ΤΕΙ, 2=Απόφοιτος ΑΕΙ, 3=Κάτοχος Μεταπτυχιακού, 4=Άλλο)
- Θέση στο φορέα (0= Γενικός Διευθυντής/Διευθυντής, 1=Προϊστάμενος Τμήματος, 2= Ειδικός/Επιστημονικός Συνεργάτης, 3=Υπάλληλος)
- Περιφέρεια στην οποία ανήκει ο ΟΤΑ (0= Αττική, 1=Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, 2=Βόρειο Αιγαίο, 3=Δυτική Ελλάδα, 4=Δυτική Μακεδονία, 5=Ηπειρος, 6=Θεσσαλία, 7=Ιόνια Νησιά, 8=Κεντρική Μακεδονία, 9=Κρήτη, 10=Νότιο Αιγαίο 11=Πελοπόννησος 12=Στερεά Ελλάδα)
- Καθεστώς εργασίας (0=Εκπαιδευόμενος/η, 1=Συμβασιούχος/η, 2=Μόνιμος/η, 3=Άλλο)
- Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (κωδικοποίηση ελεύθερης συμπλήρωσης)
- Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση (κωδικοποίηση ελεύθερης συμπλήρωσης).

#### **4.4.2 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (HPWP)**

Για την αξιολόγηση της επίδρασης των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στους Δήμους, επελέγησαν πέντε βασικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:

- η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινων πόρων,
- η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων,
- η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης,
- τα συστήματα αμοιβών και παροχών και
- η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Το γεγονός ότι ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου επιτρέπει στον ερευνητή να σχεδιάσει και τις ερωτήσεις του, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία,

προσφέρει μεγάλη ευελιξία στον ερευνητή και αυξάνει σημαντικά το ενδιαφέρον (Babbie, 2011).

Οι διατυπώσεις που αφορούσαν τις προηγούμενες πολιτικές ήταν συνολικά δώδεκα (Takeuch *et al.*, 2007), ενώ μετρήθηκαν κάνοντας χρήση της πενταβάθμης κλίμακας Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Η κατανομή των ερωτήσεων στις επιμέρους πρακτικές είχε ως εξής: δύο ερωτήσεις για την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινων πόρων, τρεις ερωτήσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, τρεις για την διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης, μία ερώτηση για τα συστήματα αμοιβών και παροχών και τέλος, τρεις ερωτήσεις για την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ενδεικτικά παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκε να απαντήσει το προσωπικό των Δήμων αποτελούν οι εξής:

- «Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από την εκάστοτε θέση εργασίας».
- «Ο οργανισμός που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης».
- «Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους».
- «Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών».
- «Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης».

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι 0.878 και οι διατυπώσεις του ερωτηματολογίου που περιγράφουν την μεταβλητή των ΕΠΥΑ αριθμούνται από το 1 έως και το 12.

#### **4.4.3 Εργασιακό Πάθος**

Το εργασιακό πάθος και συγκεκριμένα το αρμονικό πάθος, στην παρούσα έρευνα μετρήθηκε με έξι διατυπώσεις του Vallerand και Houliort (2003), κάνοντας χρήση

της πενταβάθμης κλίμακας Likert, που είχε εύρος από 1 έως 5, όπου το 1 αντιπροσώπευε την απόλυτη διαφωνία ενώ το 5 την απόλυτη συμφωνία με την υπό εξέταση διατύπωση. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αποτελούν οι εξής:

- «Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου».
- «Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα».

Η συγκεκριμένη κλίμακα αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 13 έως και 18 του ερωτηματολογίου και η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για την συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0.85.

#### **4.4.4 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη**

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη μετρήθηκε με έξι διατυπώσεις, κάνοντας χρήση της πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της εν λόγω κλίμακας, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται στο εργασιακό περιβάλλον τη μεταβλητή της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αποτελούν οι εξής:

- «Συνολικά, ο οργανισμός μου συμπεριφέρεται δίκαια».
- «Κατά κύριο λόγο, ο οργανισμός συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους με δίκαιο τρόπο».

Αναφορικά με την τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha αυτός είναι 0.904 και οι διατυπώσεις του ερωτηματολογίου αριθμούνται από το 19 έως και το 24.

#### 4.4.5 Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην παρούσα έρευνα μετρήθηκε με τέσσερις διατυπώσεις, κάνοντας χρήση της πενταβάθμης κλίμακας Likert, που είχε εύρος από 1 έως 5, όπου το 1 αντιπροσώπευε την απόλυτη διαφωνία ενώ το 5 την απόλυτη συμφωνία με την υπό εξέταση διατύπωση. Παραδείγματα των διατυπώσεων στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες αποτελούν οι εξής «Συνολικά, ο οργανισμός μας παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας» και «Συνολικά, ο οργανισμός μας έχει υψηλά επίπεδα υπηρεσιών».

Οι διατυπώσεις που αφορούν την μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αντιστοιχούν στις ερωτήσεις από το 25 έως και το 28, ενώ η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha που προέκυψε για την συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 0.949.

**Πίνακας 4.1: Δείκτης Cronbach's Alpha των παραγόντων του δείγματος**

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha
Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	0,878
Εργασιακό Πάθος	0,850
Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	0,904
Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών	0,949

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 5.1 Εισαγωγή

Συμπερασματικά θα επιχειρήσουμε στο παρόν κεφάλαιο να παρουσιάσουμε τα στοιχεία της έρευνας που προέκυψαν από την χρήση του στατιστικού πακέτου S.P.S.S.

### 5.2 Παραγοντική ανάλυση

Προκειμένου να ανιχνευτούν οι διαστάσεις μιας σειράς μεταβλητών χρησιμοποιείται η παραγοντική ανάλυση. Σύμφωνα με τον Kerlinger (1986) η παραγοντική ανάλυση αποτελεί μια πολύ βασική μέθοδος που έχει ως στόχο την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων και για να είναι δυνατή η σύνοψη των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών επιλέξαμε τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis), ενώ για να μελετηθεί όλη η υπάρχουσα διακύμανση ώστε να προκύψει το μεγαλύτερο ποσοστό διακύμανσης (κοινή, μοναδική, σφάλμα) εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης βασικών συνιστωσών (principal component analysis) με τη μέθοδο Varimax του Henry Felix Kaiser (1958).

Από την άλλη πλευρά για να ελέγξουμε την αξιοπιστία της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης του Cronbach (1951), που είναι ευρέως γνωστός ως δείκτης εσωτερικής συνέπειας (internal consistency coefficient) ή Cronbach's Alpha και σύμφωνα με ερευνητές (Nunnally, 1978; Payne, 1993) για να χαρακτηριστεί αξιόπιστο ένα δείγμα θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 0,7.

Από τα αποτελέσματα ελέγχου προκύπτουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας (πίνακας 4.1) όλων των μεταβλητών της έρευνας, ενώ οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα, αφού όλες οι διατυπώσεις φόρτωσαν σημαντικά στον κάθε παράγοντα της έρευνας (Παραρτήματα Γ.1 & Γ.2.)

### 5.3 Ανάλυση Συσχέτισης

Από την στατιστική μέθοδος της ανάλυσης συσχέτισης (Correlation Analysis) και με την μέθοδο συσχέτισης Person, επιβεβαιώθηκαν οι αρχικές υποθέσεις (H1, H2, H3) καθώς υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα η μεταβλητή ΕΠΥΑ συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό πάθος ( $r=.461$  ,  $P<0.01$ ), θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη ( $r=.619$  ,  $P<0.01$ ) και θετικά με την ποιότητα υπηρεσιών ( $r=.568$  ,  $P<0.01$ ). Από την ανάλυση προκύπτει ότι η τιμή του επιπέδου σημαντικότητας σε όλες τις υποθέσεις είναι μικρότερη του 0.01 επομένως η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών είναι ισχυρά θετικά στατιστικά σημαντική<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ισχυρή σημαντική στατιστική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από το 1% ( $P<0.01$ ).

**Πίνακας 5.2 : Πίνακας Συσχέτισης**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ΕΠΥΑ											
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ	<b>,461**</b>										
3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΥΝΗ	<b>,619**</b>	<b>,469**</b>									
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	<b>,568**</b>	<b>,433**</b>	<b>,599**</b>								
5. ΦΥΛΟ	,048	,077	-,069	,047							
6. ΗΛΙΚΙΑ	-,054	,053	,009	-,011	-,143**						
7. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-,082	-,077	-,133*	,114*	,103*	-,141**					
8. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ	-,120*	-,107*	-,110*	-,084	-,06	,228**	-,168**				
9. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-,167**	-,154**	-,161**	-,096	,046	-,175**	,022	,022			
10. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	,017	,002	-,056	,046	,095	,09	-,121*	,059	,059		
11. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	-,017	,081	,038	,049	-,085	-,146**	,243**	-,344**	-,049	-,049	
12. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	-,016	,143**	,039	,081	-,056	-,079	,119*	-,327**	-,07	,562**	-,07

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο θα συζητηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας εστιάζοντας στην επίδραση που έχει η κάθε μια μεταβλητή στην άλλη ενώ θα συγκριθούν τα ευρήματα με αυτά άλλων ερευνών. Ακολουθώς παρατίθενται πρακτικές προτάσεις και θα αναφερθούν οι περιορισμοί της έρευνας. Τέλος, θα προταθούν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα ενώ θα ολοκληρώσουμε την εργασία με σημαντικά συμπεράσματα.

### 6.2 Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό να αναδείξει τη σχέση της υιοθέτησης ΕΠΥΑ με θετικά οργανωσιακά και εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι το εργασιακό πάθος, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο εργασιακό περιβάλλον των Δήμων.

Η πρώτη υπόθεση που διαμορφώθηκε (H1) αφορούσε την θετική επίδραση των ΕΠΥΑ στο εργασιακό πάθος. Αναφορικά με τη σχέση αυτή τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την αρχική υπόθεση, αφού η ανάλυση των συσχετίσεων έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των ΕΠΥΑ και του εργασιακού πάθους. Από την μελέτη της υπάρχουσας αρθρογραφίας προέκυψε η απουσία ερευνών που να συσχετίζουν αυτή τη σχέση, ένα κενό που επιχείρησε να καλύψει η παρούσα έρευνα.

Ως προς την δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2) που αφορούσε την θετική επίδραση των ΕΠΥΑ στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, επαληθεύτηκε από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Το εύρημα συμβαδίζει με ανάλογα ευρήματα άλλων ερευνών που



θέλουν οι ΕΠΥΑ να επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (Bernerth *et al.*, 2007; Cohen-Carash & Spector 2001<sup>4</sup>)

Τέλος, αποδεικνύεται εμπειρικά και η τελευταία ερευνητική υπόθεση (H3), που αφορούσε την θετική επίδραση των ΕΠΥΑ στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς η ανάλυση συσχετίσεων της παρούσας έρευνας έδειξε σημαντική θετική συσχέτιση στις ως άνω μεταβλητές. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν έρευνες που διερεύνησαν αυτή τη σχέση (Whright *et al.*, 2003, Nishii & Schneider, 2007) και από την ανάλυση αυτών των ερευνών προκύπτει ότι το εύρημα της παρούσας εργασίας έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τις απόψεις τους.

Από ότι φάνηκε τόσο από την ανάλυση παραγόντων όσο και από τις υπόλοιπες αναλύσεις οι εφαρμογή ΕΠΥΑ στους Δήμους αναπτύσσουν θετικά οργανωσιακά και εργασιακά αποτελέσματα (εργασιακό πάθος, οργανωσιακή δικαιοσύνη, ποιότητα υπηρεσιών). Το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα είναι από τις ελάχιστες που έχουν γίνει σε εργαζόμενους στους ΟΤΑ, θα συμβάλει θετικά στην εξέλιξη των Δήμων, αν ληφθεί υπόψη, αφού για πρώτη φορά προτείνει καινοτόμες πρακτικές που στοχεύουν στην αύξηση της οργανωτικής απόδοσης. Τέλος συνεισφέρει πρακτικά με τις παρατηρήσεις αλλά και τις διαφορετικές προσεγγίσεις της προκειμένου να αποτελέσει για της αρμόδιες υπηρεσίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των Δήμων ένα χρήσιμο οδηγό για μελλοντικό σχεδιασμό.

---

<sup>4</sup> Χρησιμοποιώντας 190 δείγματα μελετών, με 64.757 συμμετέχοντες, ανέδειξε ότι βασικές οργανωτικές πρακτικές είχαν σημαντική σχέση με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

### **6.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Κατά την διάρκεια της έρευνας καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Όπως όμως κάθε έρευνα έτσι και η παρούσα διαβάλλεται από ορισμένους περιορισμούς. Ο βασικότερος περιορισμός στην συγκεκριμένη έρευνα, ήταν η έλλειψη χρόνου, γεγονός που συνέβαλε στην παρεμπόδιση της όσο το δυνατόν πιο εμπειριστατωμένης επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων.

Ο πληθυσμός του δείγματος αν και ικανοποιητικός, δεν παύει να είναι σχετικά μικρός, αν αναλογιστούμε τον συνολικό αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στους Δήμους. Βασικός παράγοντας σε αυτό ίσως να έπαιξε το γεγονός ότι η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω της εφαρμογής της Google (Goggle Drive) και ίσως πολύ εργαζόμενοι (π.χ. εργατοτεχνίτες, καθαριότητας) να μη διαθέτουν αυτά τα μέσα (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) ή να μην έχουν εξοικειωθεί με την νέα τεχνολογία. Η αδυναμία αυτή θα μπορούσε να εξαλειφθεί σε μελλοντική έρευνα με την αλλαγή της μεθοδολογίας αποστολής του ερωτηματολογίου αποσκοπώντας στην αύξηση του μεγέθους του δείγματος.

Παρ' όλα αυτά, από τα αποτελέσματα της έρευνας, προέκυψαν ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις υπό διερεύνηση μεταβλητές, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν ερέθισμα για την έρευνα τους σε συγκεκριμένη ιεραρχική βαθμίδα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης οργανισμού (πολιτική προϊστάμενοι ή υπηρεσιακή προϊστάμενοι). Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επαναληφθεί εξετάζοντας διαχρονικά τις παρούσες υποθέσεις ή την επίδραση των ΕΠΥΑ και σε άλλα οργανωσιακά και εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση και η οργανωσιακή υποστήριξη.

Το γεγονός ότι η παρούσα αποτελεί μια ποσοτική προσέγγιση του ζητήματος με τους ανάλογους περιορισμούς της, θα μπορούσε ενδεχομένως μια νέα έρευνα να συνδυαστεί με τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας που θα επιτρέπει τη σε βάθος διερεύνηση και κατανόηση των ζητημάτων. Επίσης θα πρέπει να είμαστε

επιφυλακτικοί για την αιτιότητα των υποθέσεων διότι δεν εξετάζεται αυτή στην παρούσα έρευνα. Παράλληλα δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα σε όλους τους εργαζόμενους των ΟΤΑ και τέλος λόγω της συγχρονικής φύσης της έρευνας οι συσχετίσεις μπορεί να μεγεθυνθούν από τη μέθοδο της κοινής διακύμανσης.

## 6.4 Προτάσεις

Από την έρευνα φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι ΕΠΥΑ αναπτύσσουν το εργασιακό πάθος, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ποιότητα των υπηρεσιών. Μια από τις κύριες δυνάμεις αντίστασης στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών αποτελεί ο παλιός εμπειρογόμενος τρόπος λειτουργίας της διοίκησης. Η πολιτική διοίκηση (δημοτική αρχή), που αντικαθίσταται κάθε χρονικό διάστημα, χωρίς να έχει κάποια ιδιαίτερη γνώση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αδυνατεί να καταλάβει τη σημασία αυτού του παράγοντα και τα οφέλη που θα προκύψουν από την ανάπτυξή του.

Σημαντικός παράγοντας και συνδετικός κρίκος που θα διασφαλίσει την εφαρμογή αυτών των πρακτικών θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι υπάλληλοι που κατέχουν βασικές θέσεις ευθύνης. Αντί να επιδιώκουν να είναι αρεστοί σε κάθε διοίκηση θα πρέπει πρώτα από όλα να γίνουν αρεστοί στους εργαζόμενους και να διασφαλίσουν σε αυτούς όλες εκείνες τις προϋποθέσεις προκειμένου να νιώσουν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την επαγγελματική αλλά και την προσωπική ανάπτυξη τους.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διοικήσουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και να εφαρμόσουν τις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ. Θα πρέπει να παρακινήσουν την πολιτική διοίκηση για την εφαρμογή αυτών των πρακτικών και να εφαρμόσουν όλες εκείνες τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα δώσουν στον οργανισμό το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εν κατακλείδι, συνιστάται η εκάστοτε δημοτική αρχή να πάρει γενναίες αποφάσεις και για να επωφεληθεί θα πρέπει να υπάρξει από την πλευρά της η βούληση να

ενταχθούν και να προάγουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις θεωρητικές προσεγγίσεις της.

## **6.5 Επίλογος**

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν πρωτογενή ερευνητικά δεδομένα που αναδεικνύουν ότι η υλοποίηση ΕΠΥΑ σχετίζεται άμεσα με την αντίληψη των εργαζομένων στους Δήμους για την ανάπτυξη θετικών εργασιακών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η εφαρμογή ΕΠΥΑ σε Δήμους συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης αφού αναπτύσσει το εργασιακό πάθος, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ποιότητα υπηρεσιών.

Οι κοινωνικό-οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο αλλά και τοπικό επίπεδο καθώς και η συχνή εμφάνιση φαινομένων κακοδιοίκησης στους ΟΤΑ καθιστούν στους περισσότερους δήμους την ανάγκη να πάρουν καθοριστικές και κρίσιμες αποφάσεις ώστε να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια καλείται η Τοπική Αυτοδιοίκηση να υλοποιήσει ριζικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της προκειμένου να καταστεί αποδοτική και ποιοτική.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα βασικά εργαλεία που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτή την μετάβαση αποτελούν οι ΕΠΥΑ. Η αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και αντιμετώπισης του προσωπικού θα σηματοδοτεί μια νέα αρχή και μια μετάβαση στο μοντέλο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Εν κατακλείδι, μπορεί να μην αποτελεί μονόδρομος η εφαρμογή των ΕΠΥΑ, αλλά ένας δρόμος προς την σωστή κατεύθυνση, που αν ακολουθήσουν οι ΟΤΑ, θα δημιουργήσουν εκείνα τα κίνητρα και τη δέσμευση που απαιτείται προκειμένου να αυξηθεί η οργανωτική απόδοση των εργαζομένων και να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση**

Anca – Ioana, Munteanu (2014), What means High Performance Work Practices for Human Resources in an Organization?, *Annals of the University of Petroșani Economics*, 14 (1), 2014, p.243-250.

Aoki, M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000), *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay-off*. Ithaca, NY: ILR Press.

Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 11<sup>th</sup> edition, Kogan Page Limited.

Ashton, D. and Sung, J. (2002), *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, Geneva: ILO.

Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M., and Moncrief W.C. (1996), Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.

Banks, C.G. and Roberson, L. (1985), Performance appraisers as test developers. *Academy of Management Review*, 10, 128-142.

Barling, J. and Phillips, M. (1993), Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*.

Baum, J., and Locke, E. (2004) The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*.

Beardwell, I. and Holden, L. (1994), *Human Resource Management: A Contemporary Perspective* London: Pitman.

Becker, B.E., and Gerhart, B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance; Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*.

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*.

Becker, B. E. and Huselid, M.A. (2006), Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*.

Bernadin, H.J. and J.E.A. Russel (1993), *Human resource management: An experiential approach*. Singapore: McGraw-Hill.

Berry, L. (1980), Services Marketing is different, *Business*, May-June.

- Bies and Moag (1986), Interactional justice: Communication criteria for fairness. Greenwich. Research on negotiation in organization Vol. 1.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*.
- Blackburn, G. and Rosen, B. (1991), Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies. *Academy of Management Executive*. Vol. 17, no.3, p. 49-66.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. & Moorman, R.H. (2005), The Moderating Effects of Sensitivity on The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*.
- Blanchard, S.C. (2009), Single-molecule observations of ribosome function. *Curr. Opin.Struct.*
- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004), Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*.
- Boxall P., Ang, S.H. and Timothy B. (2011), Analyzing the Black Box of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment, *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell.
- Brady, M.K. and Cronin, J.J. (2001), Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach., *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brady, M.K. and Robertson, C.J. (2001), Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), p. 53-60.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T. and Martin, C. (1997), When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*.
- Byrne, Z.S. (2005), Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*.
- Carrol, S.J. and Schneier, C.E. (1982), Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Cascio, W.F. (1991), Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations Boston: PWS-Kent.
- Chand, M. and Katou, A.A. (2007), The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29 (6), 576-594.

Chebat, J., Babin, B. and Kolliaw, P. (2002), What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (7), 325-332.

Centre for Labour Market Studies (2009), High Performance Work Practices, Module 1: University of Leicester.

Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., and Ng, K.Y. (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*.

Colquitt, J.A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C.P. (2005), What is organizational justice? A historical of organizational justice, Mahwah, NJ: Erlbaum

Conlon, D.E., Meyer, C.J. and Nowakowski, J.M. (2005), How does organizational justice affect performance, withdrawal and counterproductive behavior? In J. Greenberg, & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. New York, London: Lawrence Erlbaum.

Cronin, J.J., Brady, K.M. and Hult, M.G.T. (2000), Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2).

Cropanzano, R. (1993), *Justice in the work place: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. and Rupp, D.E. (2001), Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*.

Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. and Rentz, J.O. (1996), A measure of services quality for retail stores: scale development and validation., *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), 3-16.

Dailey, R.C., & Kirk, D.J. (1992) Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*.

Datta, D. K., Guthrie, J.P. and Whright, P.M. (2005), Human recourse management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.

DeConinck, J.B. and Bachmann, D.P. (1994), Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*.

DeConinck, J.B. (2010), The effect of organizational justice, perceives organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust. *Journal of Business Research*..

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000), The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*.

Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations, *Academy of Management Journal*.

Develin and Partners (1989), Total Quality – Fact or Fiction. *TQM Magazine*, p. 205-208.

Evans, J. and Lindsay, W. (2002), *The Management and Control of Quality*, 5<sup>th</sup> Edition, South Western.

Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A. & Meurs, J. (2007) Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristic. *Journal of Managerial Issues*.

Folger, R. , & Konovsky, M.A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*.

Forest, J., Mageau, G.A., Sarrazin, C. and Morin, E.M. (2011), Work is my passion : The different affective, behavioral, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.

Fortin, M. (2008), Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International of Management Reviews*.

Fullerton, G. (2005), The service quality-loyalty relationship in retail services: does commitment matter? *J Retail Consum Serv*, 12(2).

Gemmel, P., Van Looy, B. and Van Dierdonck, R. (2013), *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson Education.

George, W.R. (1977), The Retailing of Services-AChallenging Future. *Journal of Retailing*.

Giannikis, S. & Nikandrou, I. (2013), The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), pp. 3644-3666.

Gibson, C.B., Porath, C.L., Benson, G.Ss. and Lawler III, E.E. (2007), What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*.

Gill, C. (1993), The involvement of trade union in quality: evidence from EC enterprises. *New Technology, Work and Employment*, 8,2,p. 123-133.

Gittel, J.H., Seidner, R.B. and Wimbush, J. (2010), *A Relational Model of How High-*



Performance Work Systems Work, Organization Science.

Gkorezis, P. & Petridou, E. (2008). Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(1):17-38).

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy L.R. (2015), *Managing Human Resource*, Seveth Edition, Broken Hill Publishers LTD.

Gould-Williams, J. (2004), The effects of high commitment HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*.

Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1) 9-22.

Greenberg, J. (1988), Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.

Greenberg, J. (1990), *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. *Journal of Management*.

Greenberg, J. (1990), Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol 12*, Greenwich, CT:JAI Press.

Grönross, C. (1981a), Internal Marketing an Integral Par of Marketing Theory, in J.H. Donnelly and W.R. George (eds), *Marketing of Services*, Proceedings of the American Marketing Association.

Grönross, C. (1981b), Internal Marketing Theory and Practice, Proceedings of the American Marketing Association Services Marketing Conference.

Grönross, C. (1984), A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), p.36-44.

Guthrie, J. (2001), High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*.

Heskett, J., Jones, T. and Loveman, G. (1994), Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*.

Ho, V., Wrong, S. and Lee, C. (2011), A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48 (1), 26-41.

Hulin, C.L. (1991), Adaption, persistence, commitment in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Huselid, M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*.

Ichniowski, C., T. Kocham, D. Levine, C. Olsen and G. Strauss (1996), What works at work: Overview and assessment. *Indust. Rel.* 35, p. 299-333.

IPM (1993), *Quality: People Matters*. London, IPM.

Jensen, J.M., Pankaj, C. P. and Messersmith, J.G. (2011), High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, Advance online publication doi: 10.1177/0149206311419663.

Kaiser, H.F. (1958), The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis, *Psychometrika*. 2. Doi:10.1007/BF022289233.

Kerlinger, F.N. (1986), *Foundations of behavioral research*. 3<sup>rd</sup> ed. New York, Holt, Rhinehart and Winston.

Koehler, J.W. and Pankowski, J.M. (1996), *Quality government: Designing, developing, and implementing TQM*, CRC Press.

Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994), *Citizenship behavior and social exchange of theory and research*. Thousand Oaks, California: Sage.

Korsgaard, M.A. and Roberson, L. (1995), Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lafreniere, M.A.K., Vallerand, R.J., Donahue, E.G. and Lavigne, G.K. (2009), On the costs and benefits of gaming: The role of passion, *CyberPsychology & Behaviour*.

Lavigne, G.L., Forest, J. and Crevier-Braud, L. (2012), Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Lawler, E.E. (1986), *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E. (1994), Total Quality Management and Employee Involvement: Are they compatible. *Academy of Management Executive*. 10, p. 23-37.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. (1998), *Strategies for high performance organizations; Employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 corporations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Leventhal, Gerald S., Jurgis Karuza. Jr. and William Rick Fry (1980), *Beyond*

Fairness: a Theory of Allocation Preferences. Justice and Social Interaction-Experimentation and theoretical research from psychological research. Edited by Gerold Mikula. New York.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*.

Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988), The social psychology of procedural justice. N.Y.: Plenum.

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

Macky, K. and Boxall, P. (2008), High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

MacLeod, D. and Clarke, N. (2009), Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. London: Department for Business Innovation and Skills. Crown copyright.

Mageau, G.A. and Vallerand, R.J. (2007), The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect. *Motivation and Emotion*.

Marchington M., Dale B. and Wilkinson A., (1993), Who is really talking the lead on Quality. *Personnel Management*, 25,4, p. 30-33.

Martin, C.L. and Bennett, N. (1996), The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.

McAllister, D.J. and Bigley, G.A. (2002), Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45: 894-904.

McDuffie, J.P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the works auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*.

McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*

Messersmith, J.G. and Guthrie, J.P. (2010), High performance work systems in emergent organizations: Implication for firm performance. *Human Resource Management*, 49, 241-264.

- Messersmith, J.G., Patel, Pankaj C., Lepak, David P. and Gould-Williams, J.S. (2011), Unlocking the black box: Exploring the between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. and Jackson, D.N. (1989), Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*.
- Michie, J. and Sheehan, M. (2005), Business strategy, human resources, labor market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*.
- Moorman, R.H. (1991), Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*.
- Mowday, R.M., Porter, L. and Steers R. (1982), *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, NY.
- Nolan, B.C. (2001), *Public Sector Reform: An international Perspective*, Palgrave MacMillan.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.
- Olsen, S. (2002), Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *J Acad Mark Sci*, 30(3), p.240-249.
- Paauwe, J. (2009), HRM performance; achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and it's implication for future research, *Journal of Marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*.
- Payne, B.(1993), 2b or not 2b? *Br Acad Management Newsletter*, June:7.
- Perkins, S. J. and Vartiainen, M.A. (2010), May-June European reward management? *Thunderbird International Review*, 52(3), p. 175-187.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Philippe, F.L., Vallerand, R.J., Houliort, N., Lavigne, G.L. and Donahue, E.G. (2010), Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Porter, L.W. and Lawler (1969) *Managerial Attitudes and Performance* , Irwin, p.17.

Posthuma R.A., Champion, M.C., Masimova, M. and Champion, M.A. (2013), A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research, *Journal of Management*. 39, 1185.

Ratelle C. F., Vallerand R. J., Mageau G. A., Rousseau F. L. and Provencher P. (2004), When passion leads to problematic outcomes: A look at gambling. *Journal of Gambling Studies*.

Rawls, J.A. (1971), *J. A theory of justice*, Belknap Press.

Rogers, J.D., Clow, K.E. and Kash, T.J. (1994), Increasing job satisfaction of service personal *Journal of Services Marketing*.

Rousseau, F.L. and Vallerand, R.J. (2008), An examination of the relationship between passion and subjective well-being in older adults. *The International Journal of Aging and Human Development*.

Rust, R.T. & Oliver, R.L. (1994), Service quality: insights and managerial implications from the frontier. In Rust, R.T. & Oliver, R.L. (Eds), *Service quality: New directions in theory and practice*.

Ryan, A.M. and Ployhart, R.E. (2000), Applicants perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for future. *Journal of Management*.

Ryan, A. (1993), *Justice*. Oxford, England: Oxford University Press.

Schmitt, D.R. and Maxwell, G. (1972), Withdrawal and reward allocation as responses to inequity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, 207-221.

Schneider, B. and Bowen, D.E. (1993), The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1996), *Human Resource Management: positioning for the 21<sup>st</sup> century*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Copyright.

Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. and Garden, C. (2005), The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*.

Silibiger, S. (1998), 10 Ημερών, μετ. Α. Ίκκος, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Skarlicki, D.P., Folger, R. and Tesluk, P. (1999), Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*.

Snell, S.A. and Bohlander, G.W. (2007), *Human resource management (international edition)* Cengage Publishing.

Sommer, S.M., Bae, S.H. and Lufthans, F. (1996), Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*.

Sparham, E. and Sung, J. (2007), *High Performance Work Practices – Work*

Intensification or 'Win-Win?' CLMS Working Paper, No. 50. Leicester: Centre for Labour Market Studies, University of Leicester.

Thompson, M. (2002), High Performance Work Organization in UK Aerospace – The SBAC Human Capital Audit, London: The Society of British Aerospace Companies.

Thorgren, S. and Wincent J. (2013), Passion and challenging goals: Drawbacks of rushing into goal setting processes. *Journal of Applied Social Psychology* 43(11): 2318-2329.

Tsaur, S.H. and Lin, Y.C. (2004), Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25 (4), 471-481.

Tucker, K.A. (2002), A passion for work. *Gallup Management Journal*, 1-3.

Tyler, T.R. & Degoey, P. (1996), Trust in organizational authority: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, C.A.

Vallerand, R.J., Salvy, S.J., Mageau, G.A., Elliot, A.J., Denis, P.L., Grouzet, F.M., & Blanchard, C. (2007), On the role of passion in performance. *Journal of Personality*.

Vallerand R.J., Paquet Y., Philippe F.L. and Charest J. (2010), On the role of passion for Working burnout: A Process Model, Feb;78(1).

Vallerand, R. J. (2015), *The psychology of passion: A dualistic model*. New York: Oxford.

Vallerand R.J., Paquet Y., Philippe F.L. and Charest J. (2010), On the role of passion for Working burnout: A Process Model, Feb;78(1):pp. 289-312.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R. Ratelle, C., Le'onard, M., et al. (2003), Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767.

Vallerand, R.J. and Houliort, N. (2003), Passion at work: Toward a new conceptualization. In D. Skarlicki, S. Gilliland, & D. Steiner (Eds.), *Social issues in management: emerging perspectives of values in organizations* (Vol. 3, pp.175-204). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., Zweers, M. and Postma, S. (2000), Injustice and employees' destructive responses: the mediating role of state negative affect. *Social Justice Research*, 13,3, 291-312.

Viswesvaran, C., Deshpande, S.O. and Joseph, J. (1998), Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*.

Walton, R.E. (1985), *From control to commitment in the workplace*, Harvard Business Review.

Way, S.A. (2002), High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*.

Weaver, C. N., (1995), *Management Ολικής Ποιότητας*, εκδ. Anubis.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*.

Zerbe, W.J., Dobni, D. and Harel, G.H. (1993), Human resources management practices, service culture and service behavior. Unpublished manuscript, University of Calgary : Faculty of Management, 1-20.

Pei-Chuam Wu and Sancalp Chatuverdi (2009), The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management OnlineFirst*.

Zhang Y.B. & Li M.C. (2009), Conflict initiating factors in intergenerational relationships. *Journal of Language and Social Psychology*, Vol. 28, pp. 343-363.

## Ελληνική

Βούζας, Φ. (2002), *Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας βελτίωσης της Ποιότητας*. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών 108-109, Β' – Γ' 2002, σελ.285-302.

Γούναρης, Σ. (2003), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Dessler, G. (2012), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές Έννοιες και Τάσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού-Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ*, Αθήνα, p.121-150.

Κέφης, Β. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μάλλιαρης, Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Ζυγός, Θεσσαλονίκη.

Μπόγκα–Καρτέρη, Κ. (2003), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη, p.135.

Μπουραντάς Δ.–Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Noe, R., Hollenback, J. Gerhart, B. and Whright, P. (2007), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαβασιλείου, Μ. και Τζεκίνης, Χ. (1988), *Πρακτικά Θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Γαλαΐος.

Σιώμοκος Γ. (2002), *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Σκούλας, Ν. και Οικονομάκη, Κ. (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας Αττικής.

Τριπερίνα, Ι. (2002), *Διαχείριση καριέρας και απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην εργασία*, Αθήνα: Clever Career.

Τσιότρας, Γ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Χαντζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. και Άννινος, Λ. (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Εκδόσεις ΣΕΑΒ, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2013), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Πίνακας Α.1.: Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος (364) με τη χρήση ποσοστών

Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	N	Ποσοστό (%)
<b>Φύλο</b>		
Ανδρας	137	37,6
Γυναίκα	227	62,4
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>		
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	75	20,6
Απόφοιτος ΤΕΙ	70	19,2
Απόφοιτος ΑΕΙ	134	36,8
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	77	21,2
Άλλο	8	2,2
<b>Θέση στο Φορέα</b>		
Γενικός Διευθυντής/Διευθυντής	32	8,8
Προϊστάμενος Τμήματος	77	21,2
Ειδικός/Επιστημονικός συνεργάτης	20	5,5

Υπάλληλος	235	64,6
-----------	-----	------

<i>Όνομα της Περιφέρειας όπου βρίσκεται ο Δήμος</i>		
---	--	--

Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	19	5,2
Αττική	34	9,3
Βόρειο Αιγαίο	2	0,5
Δυτική Ελλάδα	18	4,9
Δυτική Μακεδονία	18	2,7
Ήπειρος	42	11,5
Θεσσαλία	22	6
Ιόνια Νησιά	4	1,1
Κεντρική Μακεδονία	98	26,9
Κρήτη	43	11,8
Νότιο Αιγαίο	18	4,9
Πελοπόννησο	29	8
Στερεά Ελλάδα	25	6,9

<i>Το καθεστώς εργασίας</i>		
-----------------------------	--	--

Εκπαιδευόμενος	2	0,5
----------------	---	-----

Συμβασιούχος	27	7,4
Μόνιμος	310	85,2
Άλλο	25	6,9

**Παράρτημα Α.2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με τη χρήση Μ.Ο**

<b>Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με τη χρήση μ.ο.</b>	<b>Μ.Ο.</b>
<i>Ηλικία</i>	44,41
<i>Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας</i>	18,58
<i>Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση</i>	12,70

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

—

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: \_\_\_\_\_

**4. Θέση στο φορέα**

- |                                |                          |                                  |                          |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Γενικός Διευθυντής/ Διευθυντής | <input type="checkbox"/> | Ειδικός/Επιστημονικός Συνεργάτης | <input type="checkbox"/> |
| Προϊστάμενος Τμήματος          | <input type="checkbox"/> | Υπάλληλος                        | <input type="checkbox"/> |

**5. Όνομα της Περιφέρειας όπου βρίσκεται ο Δήμος σας**

- |                                  |                          |                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Αττική                           | <input type="checkbox"/> | Βόρειο Αιγαίο    | <input type="checkbox"/> |
| Στερεά Ελλάδα                    | <input type="checkbox"/> | Πελοπόννησος     | <input type="checkbox"/> |
| Κεντρική Μακεδονία               | <input type="checkbox"/> | Νότιο Αιγαίο     | <input type="checkbox"/> |
| Κρήτη                            | <input type="checkbox"/> | Θεσσαλία         | <input type="checkbox"/> |
| Ανατολική Μακεδονία και<br>Θράκη | <input type="checkbox"/> | Δυτική Ελλάδα    | <input type="checkbox"/> |
| Ήπειρος                          | <input type="checkbox"/> | Δυτική Μακεδονία | <input type="checkbox"/> |
| Ιόνια νησιά                      | <input type="checkbox"/> |                  |                          |

## ΕΡΓΑΣΙΑ

### 6. Το καθεστώς εργασίας σας:

- |                  |                          |           |                          |
|------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Εκπαιδευόμενος/η | <input type="checkbox"/> | Μόνιμος/η | <input type="checkbox"/> |
| Συμβασιούχος/α   | <input type="checkbox"/> | Άλλο      | <input type="checkbox"/> |

### 7. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

\_\_\_ Χρόνια

### 8. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

\_\_\_ Χρόνια

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Α/Α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα 5= Συμφωνώ απόλυτα				
		1	2	3	4	5
1.	Στον οργανισμό που εργάζομαι οι διαδικασίες επιλογής των εργαζομένων είναι εκτενείς (π.χ. γραπτών εξετάσεων, συνέντευξη κλπ)	1	2	3	4	5
2.	Η επιλογή των εργαζομένων εστιάζει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, ανεξάρτητα από την εκάστοτε θέση εργασίας.	1	2	3	4	5
3.	Ο οργανισμός που εργάζομαι παρέχει επαρκή προγράμματα εκπαίδευσης.	1	2	3	4	5
4.	Υπάρχει συνεχής εκπαίδευση/επιμόρφωση.	1	2	3	4	5
5.	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσπαθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων.	1	2	3	4	5
6.	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε αντικειμενικά, μετρήσιμα αποτελέσματα.	1	2	3	4	5
7.	Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στους αμοιβαία καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5
8.	Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση (feedback) προς τους εργαζομένους της.	1	2	3	4	5
9.	Οι αποζημιώσεις περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα αμοιβών.	1	2	3	4	5
10.	Η διοίκηση ακούει πάντα τη γνώμη και τις ιδέες της ομάδας πριν από τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.	1	2	3	4	5

11.	Παρέχει στις ομάδες επαρκή ισχύ και πόρους για την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
12.	Παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
13.	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5
14.	Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5
15.	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
16.	Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5
17.	Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5
18.	Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
19.	Συνολικά, ο οργανισμός μου συμπεριφέρεται δίκαια	1	2	3	4	5
20.	Γενικά, θεωρώ δεδομένο ότι ο οργανισμός όπου εργάζομαι είναι δίκαιος	1	2	3	4	5
21.	Γενικά, η αντιμετώπιση που λαμβάνω εδώ είναι δίκαιη	1	2	3	4	5
22.	Συνήθως, ο τρόπος που λειτουργούν τα πράγματα στον οργανισμό δεν είναι δίκαιος	1	2	3	4	5
23.	Κατά κύριο λόγο, ο οργανισμός συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους με δίκαιο τρόπο	1	2	3	4	5
24.	Η πλειοψηφία των ανθρώπων που εργάζονται εδώ θα έλεγαν ότι αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο	1	2	3	4	5
25.	Συνολικά, ο οργανισμός μας παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες	1	2	3	4	5
26.	Συνολικά, ο οργανισμός μας παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας	1	2	3	4	5
27.	Συνολικά, ο οργανισμός μας έχει υψηλά επίπεδα υπηρεσιών	1	2	3	4	5
28.	Συνολικά, ο οργανισμός μας παρέχει ανώτερες υπηρεσίες με κάθε τρόπο	1	2	3	4	5



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ΦΟΡΤΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Πίνακας Γ.1 Φορτία ερωτήσεων μέτρησης των επιμέρους εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης

Component Matrixa

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΜΕΤΡΗΣΗ
	1
ΕΠΥΑ 1	0,652
ΕΠΥΑ 2	0,641
ΕΠΥΑ 3	0,596
ΕΠΥΑ 4	0,793
ΕΠΥΑ 5	0,77
ΕΠΥΑ 6	0,747
ΕΠΥΑ 7	0,547
ΕΠΥΑ 8	0,666
ΕΠΥΑ 9	0,731
ΕΠΥΑ 10	0,727
ΕΠΥΑ 11	0,465
ΕΠΥΑ 12	0,506

Extraction Method:

Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Πίνακας Γ.2:** Φορτία ερωτήσεων μέτρησης του εργασιακού πάθους, της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Rotated Component Matrix**

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ		
	1	2	3
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 1	0,021	<b>0,766</b>	0,105
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 2	0,283	<b>0,764</b>	0,206
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 3	0,035	<b>0,798</b>	0,139
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 4	0,201	<b>0,731</b>	0,253
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 5	0,332	<b>0,548</b>	0,099
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 6	0,211	<b>0,699</b>	0,047
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 1	<b>0,832</b>	0,193	0,223
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 2	<b>0,853</b>	0,242	0,256
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 3	<b>0,85</b>	0,215	0,205
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 4	<b>0,528</b>	0,023	0,262
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 5	<b>0,848</b>	0,178	0,213
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 6	<b>0,724</b>	0,2	0,158
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 1	0,251	0,184	<b>0,857</b>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 2	0,258	0,183	<b>0,894</b>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3	0,278	0,197	<b>0,887</b>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 4	0,292	0,18	<b>0,842</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.