

**Διερεύνηση βαθμού υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου
δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης**

της Θεοδωρακοπούλου Γεωργία

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη
(2024)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτορας

2^ο Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Στρίγκας Αθανάσιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 11/02/2024

Η Δηλούσα

Θεοδωρακοπούλου Γεωργία
(Υπογραφή)

Copyright © Θεοδωρακοπούλου Γεωργία, 2024

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θεοδωρακοπούλου Γεωργία: Διερεύνηση βαθμού υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης.

(Με την επίβλεψη της Δρ. Κουρτεσοπούλου Άννας)

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με το ζήτημα της διερεύνησης του βαθμού υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης και ολοκληρώθηκε μέσα από πέντε κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, αρχικά, τέθηκαν εισαγωγικές για το θέμα πληροφορίες. Έπειτα, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση τονίστηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, τους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΟΠ και το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μεθοδολογία της έρευνας κατέγραψε τους τρόπους που εφαρμόστηκαν προκειμένου να ολοκληρωθεί η εν λόγω έρευνα. Έπειτα καταρτίστηκαν τα στατιστικά αποτελέσματα και τα συμπεράσματα από τη θεωρία και την έρευνα. Η μελέτη κατέληξε στο ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως ο οργανισμός τους χρησιμοποιεί ποίκιλα εργαλεία για την επιλογή προσωπικού και πως εφαρμόζονται ανταγωνιστικές διαδικασίες για την προσέλευση ικανών υποψηφίων υπαλλήλων. Μέσα από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, προέκυψε πως οι άνδρες είναι σύμφωνοι πως ο οργανισμός τους έχει υιοθετήσει πρότυπα για την επίτευξη και την διαμόρφωση κατάλληλων εργασιακών συνθηκών. Μέσα από το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, προέκυψε πως όσο υψηλότερη είναι η ηλικία των συμμετεχόντων, τόσο λιγότερο συμφωνούν πως ο οργανισμός που απασχολούνται έχει υιοθετήσει πρότυπα ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την συμμετοχή της διοίκησης και την αντιμετώπισή της προς τους υπαλλήλους. Τέλος, η αύξηση της ηλικίας συμφωνεί με μείωση του επιπέδου όπου οι ερωτηθέντες είναι σύμφωνοι πως ο οργανισμός τους υιοθετεί πρότυπα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: *Διοίκηση ολικής ποιότητας, Ανθρώπινο δυναμικό, Οργανισμοί εκπαίδευσης και αποκατάστασης, Πρότυπα ποιότητας*

ABSTRACT

Theodorakopoulou Georgia: Investigating the degree of adoption of human resource management quality standards in private education and rehabilitation organizations.

(With the supervision of Dr. Kourtesopoulou Anna)

The present study dealt with the issue of investigating the degree of adoption of human resource management quality standards in private educational and rehabilitation structures and was completed through five chapters. Introductory information on the subject was initially presented in more detail. The literature review then highlighted total quality management in relation to human resources, the critical factors affecting TQM and sustainable competitive advantage. The research methodology recorded the ways that were applied in order to complete said research. Statistical results and conclusions from theory and research were then drawn up. The study concluded that the participants agree to a higher degree that their organization uses various tools for the selection of personnel and that competitive processes are used to attract qualified employee candidates. Through the first research question, it emerged that the men agree that their organization has adopted standards for achieving and shaping appropriate working conditions. Through the second research question, it emerged that the higher the age of the participants, the less they agree that the organization they are employed in has adopted human resources management quality standards regarding the management's involvement and its treatment of employees. Finally, an increase in age corresponds to a decrease in the level where respondents agree that their organization adopts standards for evaluating employee performance.

Key words: Total quality management, Human resources, Education and rehabilitation organizations, Quality standards

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	4
<i>ABSTRACT</i>	5
<i>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</i>	7
<i>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</i>	8
<i>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	9
1.1 Σκοπός έρευνας.....	10
1.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	10
1.3 Οριοθετήσεις περιορισμοί	10
<i>II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</i>	11
2.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό	11
2.1.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας	11
2.2 Κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΟΠ.....	13
2.3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	17
2.4. Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	19
<i>III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	21
3.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	21
3.2 Δείγμα της έρευνας.....	21
3.3 Ερευνητικό εργαλείο	21
3.4 Συλλογή δεδομένων.....	22
3.5 Ανάλυση δεδομένων	23
<i>IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</i>	24
4.1 Προφίλ συμμετεχόντων.....	24
4.2 Βαθμός υιοθέτησης προτύπων ποιότητας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	29
4.3 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων	34
<i>V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</i>	42
5.1 Σημαντικότητα έρευνας και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων	44
5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	45
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	46
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i>	51

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Μορφωτικό επίπεδο.....	16
Πίνακας 2. Οικογενειακή κατάσταση.....	17
Πίνακας 3. Ετήσιο ατομικό εισόδημα.....	17
Πίνακας 4. Θέση εργασίας.....	17
Πίνακας 5. Σχέση εργασίας.....	18
Πίνακας 6. Αποτελέσματα ελέγχου Kolmogorov-Smirnov.....	27
Πίνακας 7. Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	28
Πίνακας 8. Αποτελέσματα ελέγχου Pearson.....	33

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Ηλικία Συμμετεχόντων.....	16
Γράφημα 2. Έτη όπου οι ερωτώμενοι βρίσκονται σε αυτή τη θέση.....	18
Γράφημα 3. Πλήθος Πιστοποιητικών Επιμόρφωσης από Α.Ε.Ι διάρκειας τουλάχιστον τριακοσίων (300) ωρών που έχουν παρακολουθήσει.....	19
Γράφημα 4. Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων ποιότητας παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	19
Γράφημα 5. Κυριότερος λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	20
Γράφημα 6. Λόγοι μη συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	21
Γράφημα 7. Υιοθέτηση προτύπων για πρόσληψη και επιλογή προσωπικού.....	22
Γράφημα 8. Υιοθέτηση προτύπων για τη συμμετοχή της διοίκησης.....	23
Γράφημα 9. Υιοθέτηση προτύπων για την κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση εργαζομένων.....	24
Γράφημα 10. Υιοθέτηση προτύπων για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες.....	25
Γράφημα 11. Υιοθέτηση προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης.....	26
Γράφημα 12. Συνολική υιοθέτηση προτύπων ποιότητας στις επιμέρους λειτουργίες της ΔΑΔ.....	27
Γράφημα 13. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο.....	29
Γράφημα 14. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ως προς το μορφωτικό επίπεδο.....	29
Γράφημα 15. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο	30
Γράφημα 16. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	30
Γράφημα 17. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ως προς την θέση εργασίας	31
Γράφημα 18. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης ως προς την θέση εργασίας	31
Γράφημα 19. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες ως προς την σχέση εργασίας	32
Γράφημα 20. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για αξιολόγηση της απόδοσής ως προς την σχέση εργασίας.....	33

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τον Oakland (2014), η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων κάθε εργαζομένου μέσω συνεπών προσπαθειών καθιστά την ΔΟΠ τον πιο αποτελεσματικό και οικονομικά αποδοτικό τρόπο με σκοπό να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των αναγκών της κοινότητας, του πελάτη και του οργανισμού. Αν και η δέσμευση της διοίκησης και η συνεχής βελτίωση σχεδιάστηκαν αρχικά για χρήση στον μεταποιητικό τομέα (συναλλαγές με ταμειακή μηχανή στην περίπτωση των τραπεζών), ο τομέας των υπηρεσιών τα υιοθέτησε αργότερα. Το "Βραβείο Malcolm Baldrige", το EFQM (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας), κ.λπ. είναι μερικά μόνο παραδείγματα από τα πολλά πρότυπα που έχουν δημοσιευτεί από ερευνητές και ακαδημαϊκούς ως αποτέλεσμα της εκτεταμένης έρευνάς τους. Η πλειοψηφία των εννοιών, εργαλείων, μεθόδων, διαδικασιών και συστημάτων στρατηγικής διαχείρισης έχουν αναπτυχθεί με βάση αυτές τις μελέτες. Οι Kim και συν.(2012) διεξήγαγαν μια μελέτη για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού. Έτσι, οι οκτώ βασικοί παράγοντες της ΔΟΠ αναλύθηκαν σε 78 περαιτέρω παράγοντες, οι οποίοι εντοπίστηκαν και αναφέρθηκαν.

Αυτές περιλαμβάνουν τις ευθύνες της ανώτατης διοίκησης, τις πολιτικές ποιότητας, την εκπαίδευση και τους ρόλους του τμήματος στο σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, τη διαχείριση ποιότητας προμηθευτή, τη διαχείριση διαδικασιών, τα ποιοτικά δεδομένα και τις αναφορές καθώς και τις σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι με αυτήν.

Έτεροι ακαδημαϊκοί σαν τους Besterfield και συν. (2014) πρόβαλαν πρόσθετες μεθόδους για τον εντοπισμό σημαντικών καθοριστικών παραγόντων της ΔΟΠ. Απαριθμούν συνολικά επτά κριτήρια που σχετίζονται με την ποιότητα: υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, πληροφορίες υψηλότερης ποιότητας, ρύθμιση διαδικασιών, διαμόρφωση προϊόντων, διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων, δέσμευση αυτών που προμηθεύουν και πιστότητα από τη μεριά του πελάτη. Οι Besterfield και συν. (2014) συμπέραναν πως οι πρακτικές ΔΟΠ επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει ποιοτική εργασία και να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια άλλη σημαντική μελέτη σε αυτόν τον τομέα, από τους Ladewski και Al-Bayati (2019), κάνει αναφορά στη θεμελιώδη ιδέα των πρακτικών ΔΟΠ με βάση τις ιδέες των Siudek και Zawojaska (2014). Ο αριθμός των αντικειμένων μειώθηκε από 37 σε μόλις 7, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές delphi. Το σαφές όραμα της ηγεσίας, η εσωτερική και

εξωτερική συνεργασία, η μάθηση, η διαχείριση διαδικασιών, η συνεχής βελτίωση, η αφοσίωση των εργαζομένων και η ικανοποίηση των πελατών είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην ικανοποίηση των πελατών.

1.1 Σκοπός έρευνας

Με την παρούσα έρευνα διερευνάται ο βαθμός υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης. Επίσης, σκοπό αποτελεί η μελέτη των προτύπων που εφαρμόζονται στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού κατά την συμμετοχή της διοίκησης στην κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας και ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

1.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

1. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υιοθετούνται τα πρότυπα ποιότητας στις επιμέρους διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;
2. Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση των δημογραφικών παραγόντων και συγκεκριμένα του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, του εισοδήματος, της θέσης και σχέσης εργασίας, της συνολικής προϋπηρεσίας και της εργασιακής εμπειρίας στον/ην ίδιο/α οργανισμό/επιχείρηση στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται;

1.3 Οριοθετήσεις περιορισμοί

Ένας περιορισμός υπήρξε το δείγμα το οποίο ενδεχομένως θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο προκειμένου να είναι ακόμα περισσότερο αντιπροσωπευτικό. Επίσης θα ήταν σκόπιμο να υπάρχει ένας συνδυασμός ποιοτικής έρευνας με τη μέθοδο συνεντεύξεων σε συνδυασμό με την ποσοτική ανάλυση. Ένας ακόμα περιορισμός είναι ο περιορισμένος χρόνος υλοποίησης της εν λόγω έρευνας.

Π.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό

2.1.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Ο ορισμός της ποιότητας δεν είναι καθολικά αποδεκτός. Οι περισσότεροι μελετητές έχουν διαφορετικούς ορισμούς για τον προσδιορισμό της έννοιας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, οι Deming, Crosby, Juran, Garvin, Feigenbaum και Ishikawa την προσεγγίζουν και από μία διαφορετική σκοπιά.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Garvins, η ποιότητα μπορεί να οριστεί σε σχέση με προσεγγίσεις που βασίζονται στον πελάτη, στην υπηρεσία, στη βιομηχανία. Αναφέρει, επίσης, οκτώ ιδιότητες που λαμβάνονται υπόψιν για τη μέτρηση του διαμετρήματος των υπηρεσιών και των αγαθών (Foster and Gardner, 2022). Οι Esmaelian και συν. (2016), ανέφεραν ότι η ποιότητα περιλαμβάνει ποιοτικό σχεδιασμό, ποιοτικό έλεγχο και βελτίωση ποιότητας.

Ο Mitra (2016), από την άλλη μεριά, περιέγραψε ένα σχέδιο βελτίωσης ποιότητας με μηδενικά ελαττώματα 14 βημάτων για την επίτευξη βελτίωσης της απόδοσης. «Η ποιότητα είναι ένας προβλέψιμος βαθμός ομοιομορφίας και αξιοπιστίας, κατάλληλη για την αγορά», ισχυρίζονται οι Siudek και Zawojcka (2014), οι οποίοι, άλλωστε, απαρίθμησαν επίσης 14 αρχές ποιοτικού ελέγχου για τη βελτίωση και τη διασφάλιση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.

Ο Ishikawa, παράλληλα, τονίζει τη σημασία του πλήρους ποιοτικού ελέγχου για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Μάλιστα, καθιέρωσε την χρήση ενός διαγράμματος με μορφή ψαροκόκαλου, το οποίο είναι γνωστό κι ως διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, καθώς με αυτό εντοπίζονται τα προβλήματα και η προέλευσή τους συμβάλλοντας έτσι στον ουσιαστικό εντοπισμό και στην επίλυσή τους για την επίτευξη της ποιότητας (Foster & Gardner, 2022).

Η έννοια του ολικού ποιοτικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκε από τους Goetsch και Davis (2014) στην έρευνά τους για διάφορες πτυχές της ποιότητας. Υιοθέτησαν την ιδέα και την άποψη του πλήρους ποιοτικού ελέγχου για τους οργανισμούς. Οι Goetsch και Davis (2014) αναφέρουν, μεταξύ άλλων, ότι «ποιότητα είναι τα συνδυασμένα χαρακτηριστικά μάρκετινγκ, μηχανικής, κατασκευής και συντήρησης προϊόντων και

υπηρεσιών που διασφαλίζουν ότι οι χρησιμοποιούμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών».

Ο δεσμευτικός χαρακτήρας της διοίκησης, η τεχνική με την οποία προσεγγίζονται τα συστήματα ποιότητας, ο τρόπος που μετριέται η ποιότητα, η βελτιστοποίηση της διαδικασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι σημαντικές πτυχές της έννοιας της ποιοτικής εξέλιξης. Προκειμένου, μάλιστα, να διατηρηθεί η κουλτούρα ποιότητας χρησιμοποιείται η ιδέα της συνεχούς βελτίωσης, ενώ, τέλος, η ΔΟΠ θεμελιώνεται στο ότι τοποθετεί τις ανάγκες του πελάτη και την ουσιαστική κάλυψη τους ως προτεραιότητα.

Σύμφωνα με την ανάλυση του Ross (2017), «η κουλτούρα παίρνει διάφορες μορφές από χώρα σε χώρα και ανά κλάδο». Βάσει του Oakland (2014), η ΔΟΠ χρειάζεται να αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που δίνουν την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να προσφέρει αγαθά ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ο όρος «διαχείριση» αναφέρεται στην πρακτική οργάνωσης, ελέγχου, σχεδιασμού και διεύθυνσης δραστηριοτήτων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Στην έρευνα τους οι Hietshold και συν. (2014) παρουσίασαν και αυτοί τα κρίσιμα στοιχεία για τη ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως η κουλτούρα ποιότητας του οργανισμού, η τεχνική με την οποία γίνεται διαχείριση ποιότητας, τα μέσα όπου μετριέται η βελτίωση ποιότητας, η διαρρύθμιση του τρόπου προσέγγισης ατόμων και πελατών, ο λειτουργικός σχεδιασμός ποιότητας, η ρύθμιση των εξωτερικών διεπαφών, η συνεργασία προμηθευτών, οι δομές ομαδικής εργασίας, ο προσανατολισμός προς την όσο το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών και η διάδοση και ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών για την βελτίωση.

Σύμφωνα με μια ολοκληρωμένη μελέτη της βιβλιογραφίας, οι Longenecker και συν. (2013) ανέφεραν ότι η ΔΟΠ σε μια επιχείρηση θα πρέπει να μετράται χρησιμοποιώντας 12 παράγοντες οι οποίοι είναι η διαρρύθμιση ποιότητας προμηθευτή, η αποδοτικότητα προμηθευτή, ο προσανατολισμός με κέντρο τον πελάτη, ο έλεγχος διαδικασίας με μεθόδους στατιστικής, η αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση, η αξιοποίηση εσωτερικών πληροφοριών ποιότητας, η δέσμευση του εργατικού δυναμικού και η εκπαίδευσή του, ο έλεγχος ποιότητας σχεδιασμού, η εμπύχωση των εργαζομένων, η συνολική ποιοτική αποτίμηση του προϊόντος και η δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης.

Ο Kanji (2012) προσεγγίζει την ΔΟΠ παραλληλίζοντάς την με την κατασκευή ενός σπιτιού. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να διασφαλιστούν και να εφαρμοστούν στην πράξη η διαχείριση διαδικασιών, η αφοσίωση στην ικανοποίηση πελατών, η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση εργαζομένων, η μέτρηση ποιότητας και η συγκριτική αξιολόγηση για να θεμελιωθεί το «σπίτι». Αφού αυτοί οι τέσσερις πυλώνες αναπτυχθούν σωστά, έπειτα είναι εφικτό να επικεντρωθεί ο οργανισμός σε αντικείμενα όπως η παραγωγή και ο σχεδιασμός προϊόντων όπως επίσης και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ως το τελευταίο συστατικό για την εξασφάλιση της εφαρμογής των πρακτικών ενός οργανισμού. Τέλος, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, να ενεργεί ως οραματιστής ηγέτης απέναντι στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και ανταγωνιστικές αγορές, είναι και το θεμέλιο της επιτυχημένης εφαρμογής.

Είναι σαφές από τη βιβλιογραφία παραπάνω ότι διαφορετικοί ερευνητές έχουν διαφορετικές ιδέες και απόψεις που άλλοτε είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους και άλλοτε διαφορετικές.

2.2 Κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Ross (2017), ο οποίος αναφέρεται στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε νοσοκομεία, δίνεται βαρύτητα στη δέσμευση της ηγεσίας και της ανώτατης διοίκησης, θέτοντας στο επίκεντρο τον πελάτη, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην ποιότητα των σχέσεων με τους εργαζομένους. Ενώ, παράλληλα, η συνεχής βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την πιστότητα στην εφαρμογή των διαδικασιών μέσω συστημάτων.

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες στον χώρο της υγείας, η ικανοποίηση των ασθενών είναι ένα κρίσιμο σημάδι του διαμετρήματος της φροντίδας. Έτσι και το σύστημα ΔΟΠ θέλει επίσης να δείξει στις επιχειρήσεις πώς να πετύχουν εστιάζοντας στην ικανοποίηση των πελατών. Η γραφειοκρατική κουλτούρα και οι εφησυχαστικές συμπεριφορές σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ωστόσο, ενδέχεται να παρουσιάσουν ορισμένες προκλήσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Έτσι, οι πρωτοβουλίες θα πρέπει να περιλαμβάνουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης που βοηθά τους οργανισμούς να ικανοποιούν συνεχώς τις ανάγκες των πελατών (Sallis, 2014). Ακόμη και στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, τα ανώτερα στελέχη και

οι γιατροί περιορίζονται από πολιτιστικούς κανόνες και καθιερωμένες φιλοσοφίες επαγγελματικής ηγεσίας.

Είναι αξιοσημείωτο ότι ο τομέας της δημόσιας υγείας δεν φαίνεται αρκετά ευέλικτος κατά την κατανομή των πόρων και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Για τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, η υιοθέτηση και η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτούν δομικές στο σύστημα και στη διαδικασία (Mosadeghrad, 2013). Ως αποτέλεσμα, είναι κρίσιμο να εντοπιστούν με ακρίβεια οι κρίσιμες μεταβλητές που επηρεάζουν την αποτελεσματική υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ σε οργανισμούς που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών (Arunachalam & Palanichamy, 2017).

Η επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας είναι δυνατή εφόσον οι οργανισμοί θέσουν σε εφαρμογή παράγοντες επιτυχίας που είναι κρίσιμοι. Παρακάτω είναι μια σύντομη περιγραφή ορισμένων από αυτά τα κρίσιμα στοιχεία (Bäckström και συν., 2011).

Δέσμευση Ανώτατης Διοίκησης

Η Διοίκηση είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την εφαρμογή της ΔΟΠ, η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, η ανάπτυξη αξιών, στόχων και συστημάτων για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και η καθοδήγηση των εργαζομένων εντός της επιχείρησης.

Ο δεσμευτικός χαρακτήρας της διοίκησης είναι καθοριστικός για την εξέλιξη του οργανισμού με τα ποιοτικά πρότυπα. Διατίθενται άφθονοι πόροι για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα μετρήσεις καλύτερης ποιότητας, υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και υψηλότερα σημεία αναφοράς, με υποστήριξη και πληροφορίες από τη διαχείριση. Οι Azam και συν. (2012) συμβουλεύουν ότι για να εφαρμοστεί η ΔΟΠ με βιώσιμο τρόπο, τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης οφείλουν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που βελτιώνουν αποτελεσματικά την ποιότητα. Η βελτιωμένη ομαδική εργασία και οι ιατρικές υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας είναι δύο παραδείγματα. Στην πραγματικότητα, το σύστημα ΔΟΠ και άλλες καινοτόμες τεχνικές διαχείρισης ωθούνται στους διοικητές των νοσοκομείων από κυβερνητικούς κανονισμούς (Baird, και συν., 2011).

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο συστατικό της ΔΟΠ. Για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε μια κουλτούρα εργασίας υψηλής

ποιότητας και, ως εκ τούτου, να καλλιεργήσουν μια θετική εταιρική εικόνα προσφέροντας στους πελάτες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, η ΔΟΠ ζητά την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης. Η εκτεταμένη ανάμειξη του εργατικού δυναμικού στην εφαρμογή τεχνικών καθολικής ποιότητας προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων, βελτιώνει την οργανωτική ευημερία και διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων (Grol, και συν., 2013). Ένας από τους καθοριστικούς σκοπούς της ΔΟΠ αποτελεί η διεύρυνση του φάσματος των εργασιακών ευθυνών για τους εργαζόμενους.

Ικανοποίηση πελατών

Το σύστημα ΔΟΠ έχει ως στόχο να δώσει στις επιχειρήσεις ένα σχέδιο επιτυχίας δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών. Επειδή απαιτείται στενή συνεργασία με τον πελάτη για την πλήρη κατανόηση των αναγκών του, η εύρεση ενός συστήματος για την ενεργό συμμετοχή του είναι ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ομαδική εργασία, μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων, είναι μια κρίσιμη πτυχή της ΔΟΠ, όπως αποδεικνύεται και στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, καθώς είναι απαραίτητη για τον πλήρη έλεγχο και τη βελτίωση της διαδικασίας. Μεταξάς & Κουλουριώτης (2014). Κρίνεται πως η λειτουργία σε ομάδες είναι ζωτικής σημασίας προς την υπέρβαση του διαχωρισμού και την προώθηση της ομαδικότητας για την βελτιστοποίηση της ποιότητας, ισχυρίζεται ο Sallis (2014).

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εργάζονται μαζί για να μετατρέψουν τις διαδικασίες σε βέλτιστες και να τις πραγματοποιήσουν δυναμικά και αποτελεσματικά είναι το πιο δύσκολο μέρος του συστήματος ΔΟΠ.

Διαδικασία

Η ΔΟΠ δίνει μεγάλη έμφαση στην όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη ρύθμιση διαδικασιών και στη διαρκή ικανοποίηση των πελατών. Οι διαδικασίες μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές με την αφαίρεση των πηγών διακύμανσης από μέσα τους και όλοι όσοι εργάζονται σε περιβάλλον QMS θα πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για το σκοπό αυτό. Για να ανταποκριθεί ένας οργανισμός στα πρότυπα ποιότητας και απόδοσης, είναι απαραίτητο να απαρτίζεται από καλά καθορισμένες και σχεδιασμένες διαδικασίες. Σύμφωνα με τους Arunachalam και Palanichamy (2017), οι

δομές υγείας κρίνεται πως είναι αναγκαίο να δίνουν έμφαση ώστε να ενσωματώνουν τις διάφορες διαδικασίες.

Συνεχής βελτίωση

Μια έννοια που αναφέρεται από όλους τους ερευνητές της ΔΟΠ είναι αυτή της συνεχούς βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση επιδιώκει διαρκώς την βελτίωση έτσι ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι εσωτερικές ανάγκες (ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγική διαδικασία) όσο και οι εξωτερικές (ικανοποίηση πελατών). Σύμφωνα με τον Kanji, η συνεχής βελτίωση απαιτεί διαχείριση με γνώμονα τα δεδομένα, δέσμευση από τους εργαζόμενους και εστίαση στην ομαδική εργασία ως μια προσπάθεια από κάτω προς τα πάνω για την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με τους Μεταξά και Κουλουριώτη (2014), όλα τα συστήματα και οι διαδικασίες θα πρέπει να προσεγγίζονται με την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης έτσι ώστε να αυξάνεται η πιθανότητα επίτευξης των στόχων και η ελάττωση της αποτυχίας.

Εκπαίδευση

Σε μια κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα, η εκπαίδευση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας προώθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων που είναι σχετικές με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του μετασχηματισμού του οργανισμού. Τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού οφείλουν να εκπαιδευτούν με σκοπό την διασφάλιση μιας συστηματοποιημένης, ενδεδειγμένης και ομοιόμορφης προσέγγισης σε ολόκληρο τον οργανισμό μόλις τα στελέχη αποκτήσουν τις ηγετικές ικανότητες για να επιβλέπουν τη διαδικασία ΔΟΠ. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η εστίαση στη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη προωθεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον στο οποίο γίνονται αρκετές αλλαγές συμπεριφοράς για να διασφαλιστεί βιωσιμότητα. Ένα από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η διδασκαλία τεχνικών επίλυσης προβλημάτων στους εργαζόμενους (Grol και συν., 2013).

Πολιτιστική Αλλαγή

Για την δημιουργία κουλτούρας ποιότητας απαιτείται η υιοθέτηση διαφορετικών στάσεων, αξιών και πεποιθήσεων. Το σύστημα ΔΟΠ είναι μια εκπαιδευτική

μέθοδος η οποία έχει ως στόχο να αλλάξει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των μελών του οργανισμού και να δημιουργήσει μια οργανωτική κουλτούρα με συνείδηση της ποιότητας. Η επιτυχημένη εφαρμογή των μεθόδων της ΔΟΠ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωτική κουλτούρα. Έτσι, σε έναν οργανισμό είναι σημαντικό οι πρακτικές αυτές να εφαρμόζονται καθολικά κι όχι μόνο από συγκεκριμένους εργαζομένους. Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την οργανωτική αλλαγή και να αυξήσει τη δέσμευση και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση (Porter & Tanner, 2012).

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ θεωρείται ότι ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Mosadeghrad (2013), το πιο κρίσιμο στοιχείο που προηγείται της επιτυχίας της ΔΟΠ είναι η δέσμευση από την μεριά της διοίκησης. Ο Sallis (2014) ανακάλυψε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία της εφαρμογής ΔΟΠ. Πολλοί διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης, ωστόσο, δεν πιστεύουν ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ θα βελτιώσει την οργανωτική απόδοση και είναι επωφελής τόσο από οικονομική όσο και από στρατηγική άποψη (Brown, 2014).

Τρία στοιχεία που αποτυπώνουν τη συνολική ιδέα της ΔΟΠ εντοπίστηκαν από τους Μεταξά και Κουλουριώτη (2014) μετά την αξιολόγηση των αντιλήψεων των διευθυντών, προσεγγίζοντάς την ως εξής:

- ✓ συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση,
- ✓ δέσμευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων και
- ✓ υιοθέτηση κουλτούρας ποιότητας.

Αντί να επιχειρήσει να αξιολογήσει τον πραγματικό αντίκτυπο της ΔΟΠ στην εφαρμογή της ή στη βελτίωση της ποιότητας, όπως συνέβαινε σε πολλές προηγούμενες μελέτες, αυτή η μελέτη επικεντρώθηκε στην υιοθέτηση της ΔΟΠ ως το κύριο σημείο ενδιαφέροντος.

2.3. Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

Γενικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει την καθοδήγηση και οργάνωση των εργαζομένων ενός οργανισμού. Οι Haque και Azmat (2015) υποστηρίζουν ότι στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι κατασκευαστικές εταιρείες αντιμετωπίζουν ελλείψεις εργατικού δυναμικού και υψηλά ποσοστά λαθών στον κύκλο εργασιών λόγω, κυρίως, της μη υιοθέτησης κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών

διαχείρισης προσωπικού. Ανέφεραν, μάλιστα, ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι και το πιο σημαντικό πλεονέκτημα για τη σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ στη βιομηχανία ετοιμών ενδυμάτων της χώρας που εξέταζαν. Παράλληλα, στις χώρες αυτές έχει γίνει πολύ λίγη έρευνα σε αυτό τον τομέα, παρά την σημαντικότητα των πρακτικών HR για την οργανωτική ανάπτυξη και βιωσιμότητα που απαιτείται. Ωστόσο, η πραγματικότητα του βιομηχανικού κλάδου είναι ότι οι άνθρωποι υποτιμώνται, δεν εκπαιδεύονται σωστά και οι δυνατότητές τους δεν χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.

Οι Boohene και Asuinura (2011) παρουσίασαν 16 παράγοντες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφουν τις καταλληλότερες πρακτικές. Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις σωστές θέσεις εργασίας είναι ο κύριος στόχος της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής. Έτσι, όταν η βιομηχανία στερείται των καθιερωμένων πολιτικών πρόσληψης και επιλογής έχει σαν αποτέλεσμα σημαντικά μειονεκτήματα στον κύκλο εργασιών και την ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων. Με τον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων η ύπαρξη του σωστού αριθμού προσωπικού καθώς και η στελέχωση από κατάλληλους ανθρώπους, στην σωστή θέση. Οι θέσεις εργασίας είναι πιο οικονομικά βιώσιμες. Με τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται το βέλτιστο μέγεθος του εργατικού δυναμικού, η επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, τα σχέδια συστημάτων αποζημίωσης και η ανάπτυξη οράματος της διοίκησης για τη συνεχή βελτίωση των πολιτικών ενδυνάμωσης του εργατικού δυναμικού και αποτελεί σημείο αναφοράς για πρακτικές ΔΟΠ στη βιομηχανία. Αν και περιορισμένος, ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών είναι παρόμοιος.

Ως εκ τούτου, για να διασφαλιστούν πρακτικές ποιότητας και να επιτευχθεί βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις, θα ήταν απαραίτητο να ληφθεί μεγάλη προσοχή προς αποφυγή της αναστάτωσης των εργαζομένων που μεταξύ άλλων θα έχει σαν αποτέλεσμα την απουσία ποιοτικής απόδοσης. Η ΔΟΠ έχει ταυτόχρονα σχέση με τη διαχείριση απόδοσης και τον μισθό, την αξιολόγηση και την αποζημίωση προκειμένου να αξιολογηθεί αποτελεσματικά η απόδοση του οργανισμού. Με βάση τη βιβλιογραφία, γίνεται ορατό ότι οι πρακτικές ΔΟΠ στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν λάβει μεγάλη προσοχή. Καθώς αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τη λειτουργία των επιχειρήσεων, η μέτρηση και η ανάλυση από τη σκοπιά και των δύο ενδιαφερόμενων μερών θα οδηγήσει στην βελτίωση της ποιότητας

των επιδόσεων του κλάδου. Αυτή η μελέτη είναι επομένως απαραίτητη για να καλύψει αυτό το ερευνητικό κενό (Ahmed, και συν., 2014).

2.4. Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει στην εταιρεία προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών μακροπρόθεσμα, ενώ ταυτόχρονα είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να ξεπεραστεί. Σύμφωνα με τους Gomez και συν. (2011) πολλές επιχειρήσεις καταλαβαίνουν ότι το να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός είναι η μοναδική μέθοδος επιβίωσης στην ασταθή και ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά της σύγχρονης πραγματικότητας. Επιπλέον, οι Ndubisi και συν. (2011) βρήκαν μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ των προσπαθειών υιοθέτησης αρχών ΔΟΠ και της οργανωτικής ανταγωνιστικότητας. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έχουν την υποστήριξη πολλών άλλων ερευνητών. Όλα αυτά τα στοιχεία έχουν σύνδεση με τη βιωσιμότητα που μπορεί να επιτευχθεί μέσω αποτελεσματικών εφαρμογών προτύπων υψηλής ποιότητας. Ως εκ τούτου, η διοίκηση ολικής ποιότητας αναφέρεται στη νοοτροπία ενός οργανισμού που έχει σχεδιαστεί για να προστατεύει την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά του.

Ο κλάδος της ένδυσης, για παράδειγμα, έχει καλές επιδόσεις επί του παρόντος οικονομικά, αλλά από αυτές λείπει η εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ κατά κανόνα. Φαίνεται, λοιπόν, πως η ενσωμάτωσή τους πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των επιχειρήσεων εάν θέλουν να είναι βιώσιμες και ανταγωνιστικές μακροπρόθεσμα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Long και συν. (2013), για να είναι βιώσιμη, η βιομηχανία ετοιμών ενδυμάτων πρέπει να διατηρεί τους πελάτες της, παρέχοντας υπηρεσίες άριστης ποιότητας με λίγα έως καθόλου ελαττώματα.

Στην παγκόσμια αγορά, η ΔΟΠ έχει λάβει επαρκή προσοχή και αναγνώριση για να αποκτήσει πρακτικές βιωσιμότητας. Ο Kanji (2012) δηλώνει ότι οι οργανισμοί χρειάζονται πλαίσια που να είναι περιεκτικά, ευέλικτα, εύκολα να υιοθετηθούν και να τους βοηθήσουν να επιτύχουν βιωσιμότητα. Σύμφωνα με τους Talib και συν. (2013), αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας του κλάδου μέσω της βελτίωσης της ποιότητας. Οι πρακτικές ΔΟΠ βελτιώνουν κάθε πτυχή της οργανωτικής επικοινωνιακής υποδομής που απαιτείται για απόδοση υψηλού επιπέδου στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι Drew και Anvari (2011) υποστήριξαν ότι η ΔΟΠ επιτρέπει στις εταιρείες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, να επιτυγχάνουν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές τους, βελτιώνοντας την εικόνα της επωνυμίας και να αποτρέπουν λάθη και σπατάλη χρόνου ενώ παράλληλα επιτρέπουν βελτιώσεις στις εταιρικές διαδικασίες. Οι Branta και συν. (2019) δίνουν επίσης έμφαση στη διεξαγωγή έρευνας για παράγοντες ΔΟΠ σε διαφορετικές χώρες και διαφορετικές πτυχές του κλάδου. Η μείωση του κόστους και η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών είναι απαραίτητα για τη βιωσιμότητα, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω πρακτικών ΔΟΠ.

Η οργανωτική απόδοση αφορά στον βαθμό επίτευξης καλού προσανατολισμού στην αγορά και τους οικονομικούς στόχους του. Αυτή η άποψη χρησιμοποιεί τόσο οικονομικά κριτήρια όσο και κριτήρια αγοράς με σκοπό τη μέτρηση του βαθμού απόδοσης του της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης των επενδύσεων (ΔΟΠ), του μεριδίου αγοράς, της απόδοσης των πωλήσεων, της αύξησης της απόδοσης της επένδυσης, της αύξησης εσόδων και της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

Σαν αποτέλεσμα, η ΔΟΠ αναγνωρίζεται γενικώς ως μέσο διαχείρισης για την εταιρική σταθερότητα, ανάπτυξη και ευημερία, καθώς και ως μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zink, 2012). Οι Dale και Plunkett (2017) δηλώνουν πως τα τελευταία είκοσι χρόνια, η ποιότητα θεωρήθηκε ως ένας από τους κυριότερους παράγοντες για την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών στις βιομηχανίες παραγωγής, υπηρεσιών και αγορών. Τα ευρήματα αυτών των μελετών είναι αντιφατικά και αξίζουν να ληφθούν υπόψη ως κάτι που δεν έχει ακόμη ερευνηθεί. Σύμφωνα με τους Zeng και συν. (2011), οι σχέσεις είναι λιγότερο σαφείς όταν η έννοια της ΔΟΠ διαιρείται σε διαστάσεις που είναι έτερες μεταξύ τους και οι συγκεκριμένες διαστάσεις στη συνέχεια εξετάζονται ως προς τις αντίστοιχες επιπτώσεις τους.

Με βάση την μελέτη των Bloom και συν. (2012) η διαπίστωση πως η ΔΟΠ είναι ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι γνωστή παγκοσμίως, ιδιαίτερα σε χώρες της δύσης. Λίγες επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή, ειδικά οι κατασκευαστικές εταιρείες, μπορούν να αγνοήσουν τον όρο ΔΟΠ.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα διερευνά τον βαθμό υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης. Πιο αναλυτικά, διερευνώνται τα πρότυπα που εφαρμόζονται στους τομείς της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, της συμμετοχής και εμπλοκής της διοίκησης, της κατάρτισης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης υπαλλήλων, των συνθήκων εργασίας και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, αναλύονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε ποιο βαθμό αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι υιοθετούνται τα πρότυπα ποιότητας στις επιμέρους διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;
2. Υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση των δημογραφικών παραγόντων και συγκεκριμένα του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, του εισοδήματος, της θέσης και σχέσης εργασίας, της συνολικής προϋπηρεσίας και της εργασιακής εμπειρίας στον/ην ίδιο/α οργανισμό/επιχείρηση στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την υιοθέτηση των προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται;

3.2 Δείγμα της έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 100 άτομα, που αποτελούν το δείγμα, οι οποίοι εργάζονται σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης στους Νομούς Λακωνίας, Αρκαδίας και Μεσσηνίας. Επιπλέον, οι περισσότεροι είναι άνδρες και ηλικίας από 23 έως 47 ετών ($M = 30.34$, $T.A. = 3,78$). Ακόμη, πρέπει να αναφερθεί πως το ερευνητικό εργαλείο στάλθηκε σε συνολικά 124 συμμετέχοντες, επομένως το ποσοστό ανταπόκρισης αγγίζει σχεδόν το 80%.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Με σκοπό να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της έρευνας δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο βασίστηκε σε σχετικές μελέτες των Bohlander και Snell (2009), Borges Andrade et al. (2006), Dessler (2002), Devanna et al. (1984), Dietz et

al. (2010), Dutra (2001), Goldstein (1996), Latham et al. (2007), Lievens και Chapman (2010), Loudoun και Johnstone (2010), Mathis και Jackson (2003), Muckinsky (2004), Osborn et al. (1998), Siqueira (2008), Sisson (1994), Ulrich et al. (1991), Winterton (2007). Συνολικά, συμπεριλάμβανε 30 διατυπώσεις σχετικά με τον βαθμό υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό όπου εργάζονται. Η διακύμανση των απαντήσεων ήταν σε 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert, από το 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως το 5 = Συμφωνώ απόλυτα. Στο σύνολο του το ερωτηματολόγιο είχε υψηλό δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach's Alpha ($\alpha = .91$, 30 ερωτήσεις). Πιο συγκεκριμένα, 6 ερωτήσεις αφορούσαν τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ($\alpha = .84$), 9 ερωτήσεις αντίστοιχα την συμμετοχή/εμπλοκή της διοίκησης ($\alpha = .90$), 5 ερωτήσεις τη κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση ($\alpha = .88$), 4 ερωτήσεις τις εργασιακές συνθήκες ($\alpha = .86$) και 6 ερωτήσεις την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων ($\alpha = .86$).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου απαρτιζόταν από 10 ερωτήσεις άντλησης δημογραφικών στοιχείων και εργασιακών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων, 1 ερώτηση τύπου Likert σε τι βαθμό από το 1-5 τους ικανοποιεί η ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρεται από τον οργανισμό που εργάζονται, 1 ερώτηση διερεύνησης του κυριότερου λόγου που τους ενθαρρύνει και 1 ερώτηση αντίστοιχα στο τι τους παρεμποδίζει από το να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικό/α πρόγραμμα/τα.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Για να συλλεχθούν τα δεδομένα έγινε διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά σε μορφή Google form. Για την συμμετοχή στην έρευνα είχε προηγηθεί από την ερευνήτρια η αποδοχή συναίνεσης από τους φορείς των οποίων οι εργαζόμενοι εθελοντικά συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Η φόρμα συναίνεσης του φορέα βρίσκεται στα παραρτήματα της εργασίας. Στην αρχή του ερωτηματολογίου παρουσιαζόταν με τη μορφή σημειώματος ο σκοπός και ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας. Παράλληλα, διασαφηνιζόταν πως οι ερωτηθέντες θα διατηρούσαν την ανωνυμία τους και συμμετέχουν εθελοντικά, ενώ η χρήση των απαντήσεων θα είναι αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε απευθείας στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εθελοντών.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

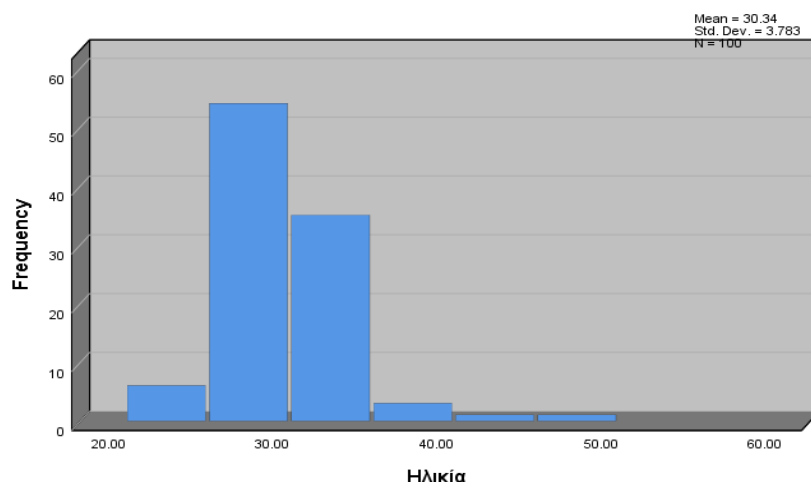
Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.25 αξιοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων, ενώ βοηθητικά χρησιμοποιήθηκε και το Microsoft Excel. Αρχικά, μέσω ποσοστών και μέσων τιμών έγινε παρουσίαση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, ενώ δημιουργήθηκαν ακόμη 5 μεταβλητές-Scores για να αντιπροσωπευθούν οι κλίμακες της έρευνας. Στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, ο οποίος ανέδειξε την χρήση μη παραμετρικών ελέγχων, επομένως επιλέχθηκαν οι έλεγχοι Kruskal-Wallis και Mann-Whitney. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε και ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται με την βοήθεια πινάκων και γραφημάτων τα κύρια αποτελέσματα της έρευνας.

4.1 Προφίλ συμμετεχόντων

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 57% ήταν άνδρες, και το 43% γυναίκες. Η ελάχιστη ηλικία τους είναι τα 23 έτη και η υψηλότερη τα 47 έτη ($M = 30.3$, $T.A. = 3.78$). Η διακύμανση της ηλικίας του δείγματος παρουσιάζεται στο Γράφημα 1 που ακολουθεί.



Γράφημα 1. Ηλικία Συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, με την πλειοψηφία (39%) να είναι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου και το 35% να αντιπροσωπεύουν οι απόφοιτοι πανεπιστημίου.

Πίνακας 1. Μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο-Λύκειο	39	39.0	39.0
	Πανεπιστήμιο	35	35.0	74.0
	Μεταπτυχιακό	19	19.0	93.0
	Διδακτορικό	7	7.0	100.0
	Σύνολο	100	100.0	

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρατίθεται μέσα από τον Πίνακα 2, όπου όπως φαίνεται η πλειοψηφία του δείγματος, αγγίζοντας το 73%, είναι ανύπαντροι.

Πίνακας 2. Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανύπαντρος	73	73.0	73.0
	Παντρεμένος	13	13.0	86.0
	Παντρεμένος με παιδί/α	14	14.0	100.0
	Σύνολο	100	100.0	

Στον Πίνακα 3 παρατίθεται ανάλυση του ετήσιου ατομικού εισοδήματος των ερωτηθέντων. Το 84% κάνει λόγο για έως 10.000€, ενώ το υψηλότερο οικονομικό επίπεδο που είναι πάνω από 30.000€ αντιπροσωπεύεται μόνο από το 1% του δείγματος.

Πίνακας 3. Ετήσιο ατομικό εισόδημα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10.000€	84	84.0	84.0
	10.001€ - 20.000€	12	12.0	96.0
	20.001€ - 30.000€	3	3.0	99.0
	Πάνω από 30.000€	1	1.0	100.0
	Σύνολο	100	100.0	

Μέσα από τον Πίνακα 4 παρατίθεται η θέση εργασίας των συμμετεχόντων. Το 89% αγγίζουν όσοι είναι υφιστάμενοι και το 11% όσοι είναι προϊστάμενοι.

Πίνακας 4. Θέση εργασίας

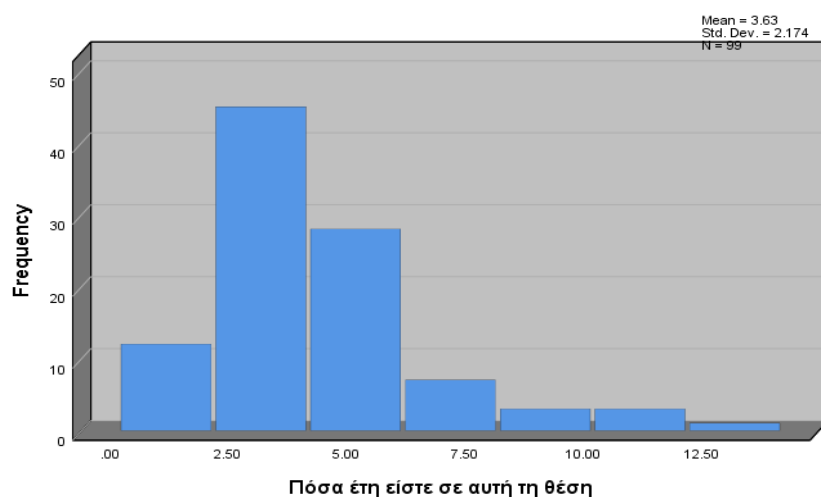
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υφιστάμενος	89	89.0	89.0
	Προϊστάμενος	11	11.0	100.0
	Σύνολο	100	100.0	

Στον Πίνακα 5 διερευνάται η σχέση εργασίας των συμμετεχόντων. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (72%) ανήκει σε υπαλλήλους μόνιμου ή αορίστου χρόνου. Στην συνέχεια στην επαγωγική στατιστική έγινε νέα μεταβλητή με 2 κατηγορίες όπου συμπύχθηκαν οι συμβασιούχοι και οι ασκούμενοι πρακτική.

Πίνακας 5. Σχέση εργασίας

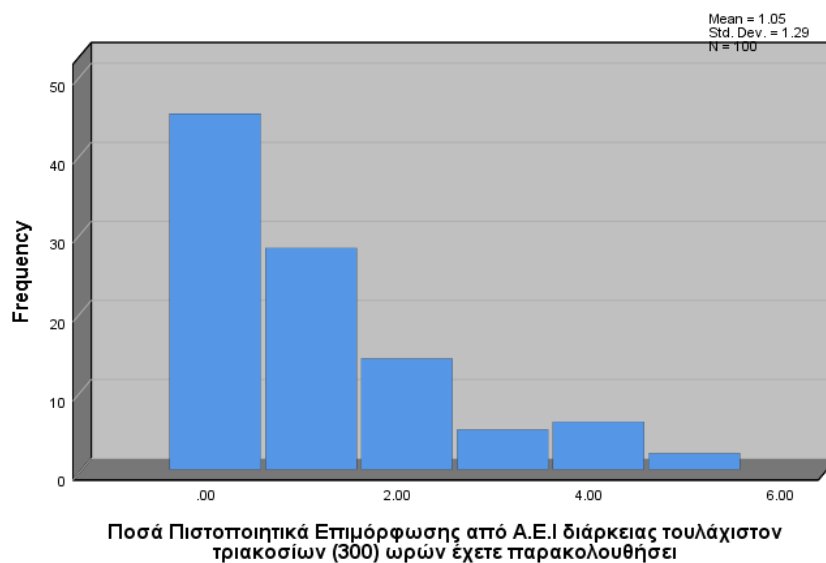
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος ή αορίστου χρόνου υπάλληλος	72	72.0	72.0
	Συμβασιούχος/ορισμένου χρόνου	26	26.0	98.0
	Πρακτική	2	2.0	100.0
	Σύνολο	100	100.0	

Το περιεχόμενο στο Γράφημα 2, παρουσιάζει τα έτη κατά τα οποία οι συμμετέχοντες βρίσκονται στην ίδια εργασιακή θέση. Η μικρότερη τιμή αγγίζει το 1 έτος και η υψηλότερα τα 12 έτη. Παράλληλα, ο μέσος όρος ισούται με 3.62 έτη.



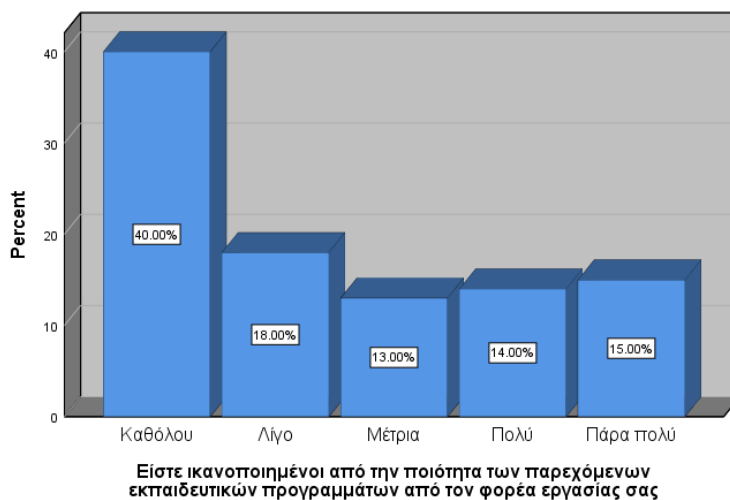
Γράφημα 2. Έτη όπου οι ερωτώμενοι βρίσκονται σε αυτή τη θέση

Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον αριθμό πιστοποιητικών επιμόρφωσης από ΑΕΙ διάρκειας τουλάχιστον 300 ωρών που έχουν παρακολουθήσει. Στο Γράφημα 3, παρατηρείται πως η πλειοψηφία (n = 35) δεν είχαν παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο, ενώ μόνο ένα 2.5% είχε παρακολουθήσει 5. Ο μέσος όρος ωστόσο, ισούται με 1.05.



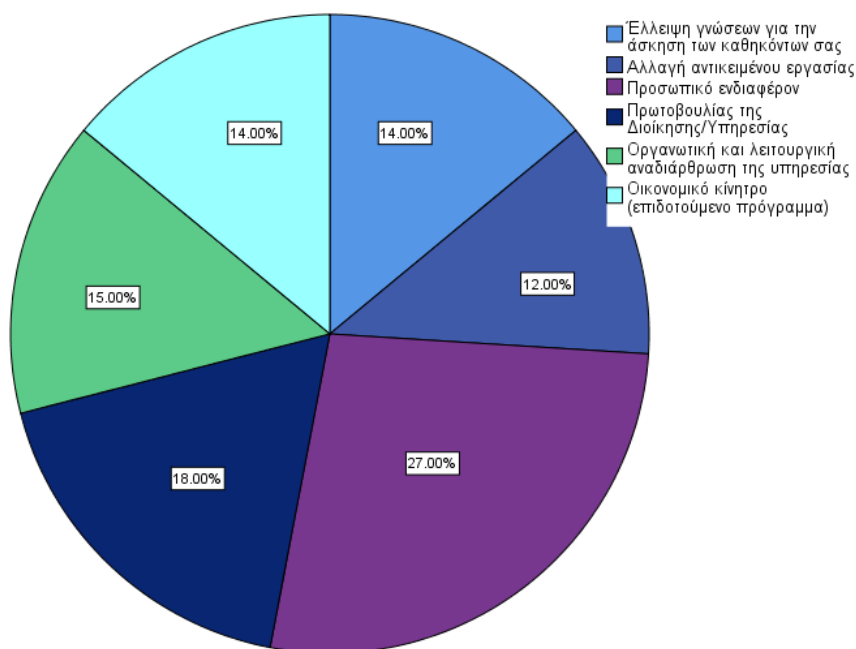
Γράφημα 3. Πλήθος Πιστοποιητικών Επιμόρφωσης από Α.Ε.Ι διάρκειας τουλάχιστον τριακοσίων (300) ωρών που έχουν παρακολουθήσει.

Στο Γράφημα 4, διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων του φορέα εργασίας. Στο σύνολο τους οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι σε βαθμό που κυμαίνεται στο 2.20 ($M = 2.202$). Το 40% αγγίζουν όσοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και το 13% είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό.



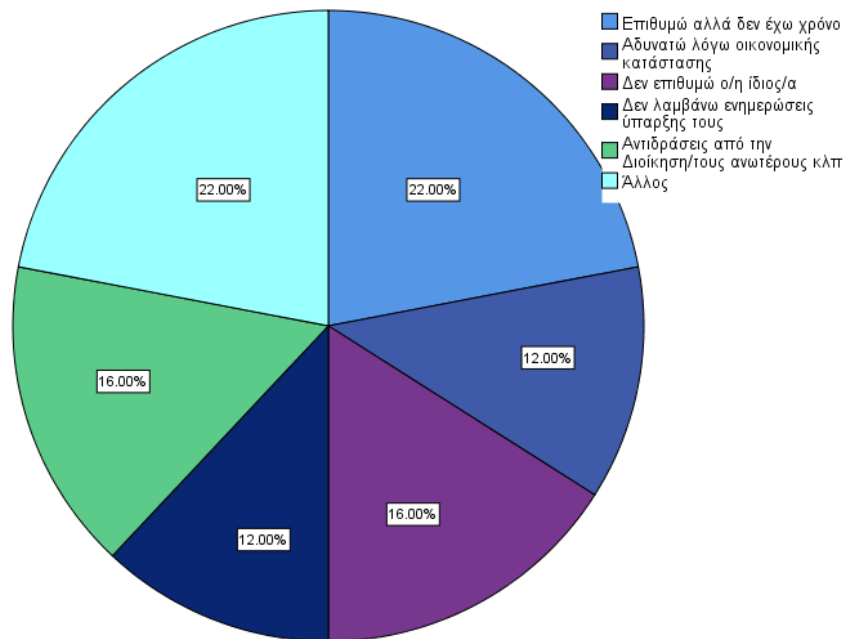
Γράφημα 4. Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων ποιότητας παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στο Γράφημα 5, αναλύεται ο κυριότερος λόγος που ώθησε τους συμμετέχοντες να λάβουν μέρος σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το 27% αγγίζουν όσοι αναφέρονται σε προσωπικό ενδιαφέρον, το 18% όσοι αναφέρουν πρωτοβουλία της διοίκησης και το 15% φτάνουν όσοι κάνουν λόγο για οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της επιχείρησης.



Γράφημα 5. Κυριότερος λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

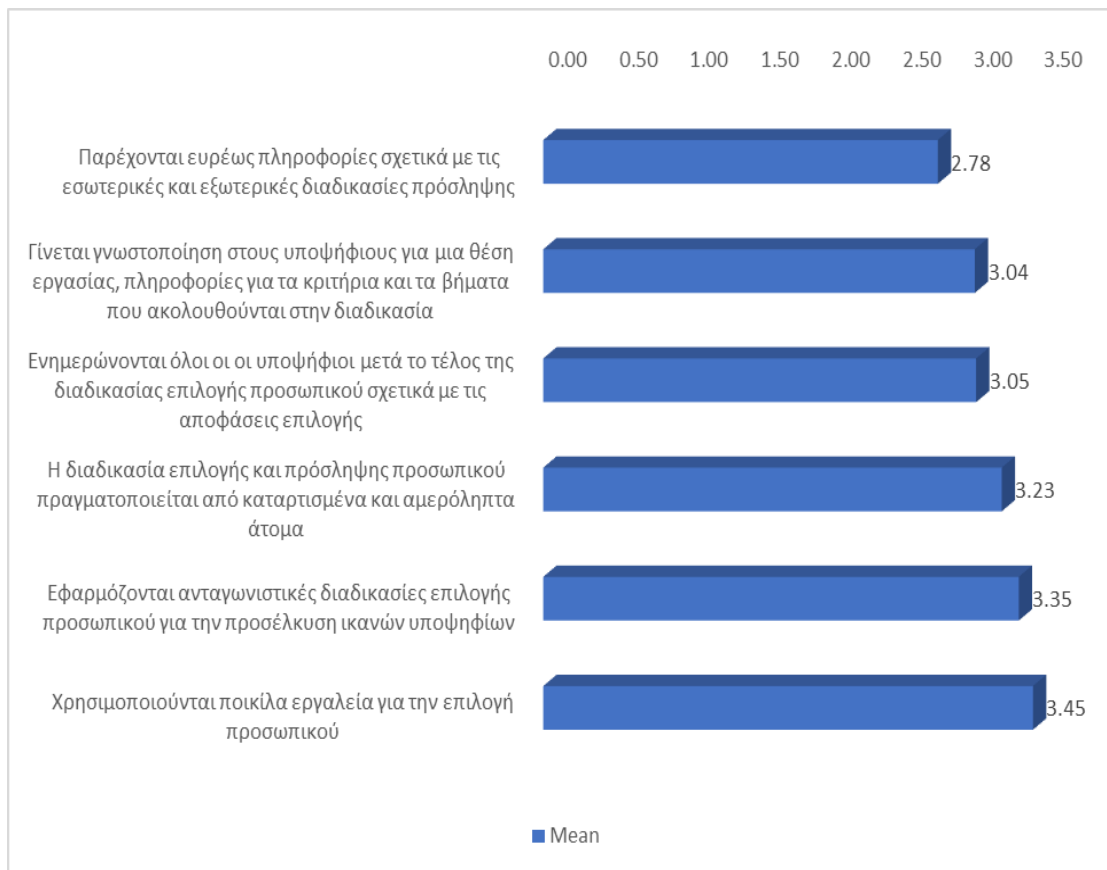
Το Γράφημα 6, αποτυπώνει τους παράγοντες που αποτέλεσαν τροχοπέδη στην συμμετοχή των ερωτηθέντων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Το 22% αγγίζουν όσοι επέλεξαν την επιλογή «Άλλος», το 16% φτάνουν όσοι αναφέρονται σε αντιδράσεις από την διοίκηση και η έλλειψη χρόνου και η μη επιθυμία των ίδιων των ερωτηθέντων καταλαμβάνουν από 16% αντίστοιχα.



Γράφημα 6. Λόγοι μη συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

4.2 Βαθμός υιοθέτησης προτύπων ποιότητας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πέντε (5) επιμέρους ομάδες δηλώσεων που σχετίζονται με την υιοθέτηση προτύπων ποιότητας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζοντας την πρώτη λειτουργία της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, όπως διαφαίνεται και στο Γράφημα 7, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι σε μεγαλύτερο βαθμό υιοθετείται από τον φορέα εργασίας τους η χρησιμοποίηση ποικίλων εργαλείων για την επιλογή προσωπικού ($M = 3.45$, $T.A. = 0.86$) και η εφαρμογή ανταγωνιστικών διαδικασιών επιλογής προσωπικού για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων ($M = 3.35$, $T.A. = 0.80$). Ενώ τονίζουν ότι υιοθετείται σε πολύ χαμηλότερο βαθμό η παροχή ευρέως πληροφοριών σχετικά με τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες πρόσληψης ($M = 2.78$, $T.A. = 1.12$).



Γράφημα 7. Υιοθέτηση προτύπων για πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

Στο Γράφημα 8, αναλύονται οι απόψεις των υπαλλήλων ως προς την υιοθέτηση προτύπων αναφορικά με την συμμετοχή της διοίκησης. Όπως φαίνεται, συμφωνούν πως υπάρχει περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας ανάμεσα στους συναδέλφους ($M = 4.02$, $T.A. = 0.71$), πως ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους ($M = 4.02$, $T.A. = 0.71$) και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων ($M = 3.92$, $T.A. = 0.83$). Επιπλέον, συμφωνούν πως υφίσταται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά ($M = 3.88$, $T.A. = 0.81$), πως η διοίκηση ευνοεί την αυτονομία στην εκτέλεση εργασιών και στην λήψη αποφάσεων ($M = 3.85$, $T.A. = 0.82$) και πως επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες και τις επαγγελματικές προσδοκίες των εργαζομένων ($M = 3.84$, $T.A. = 0.83$). Ταυτόχρονα, μεταξύ ουδετερότητας και διαφωνίας, τείνοντας προς το δεύτερο, βρίσκονται αναφορικά με το ότι η διοίκηση τους αντιμετωπίζει με σεβασμό και προσοχή ($M = 3.72$, $T.A. = 0.85$) και πως αναγνωρίζει την δουλειά που κάνουν και τα αποτελέσματα που πετυχαίνουν ($M = 3.72$, $T.A. = 0.84$). Τέλος, στην ίδια κλίμακα τοποθετούνται ως προς

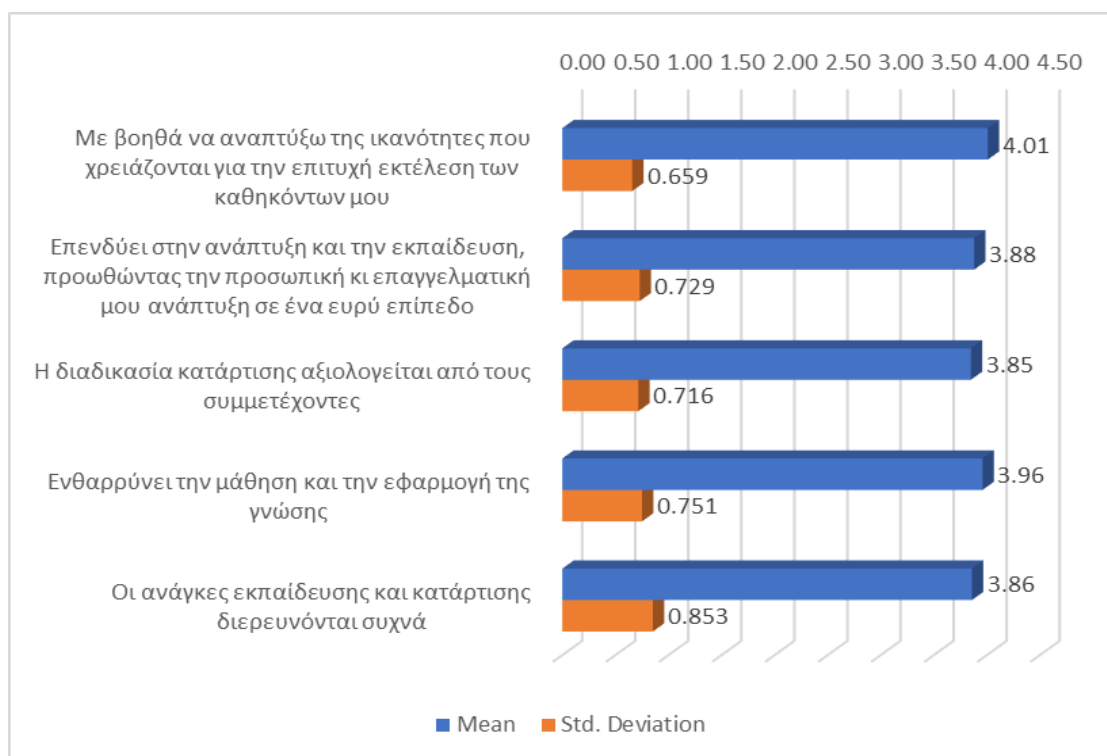
το ότι υπάρχει περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους προϊσταμένους/διευθυντές και στους υφιστάμενους ($M = 3.67$, $T.A. = 0.87$).



Γράφημα 8. Υιοθέτηση προτύπων για τη συμμετοχή της διοίκησης

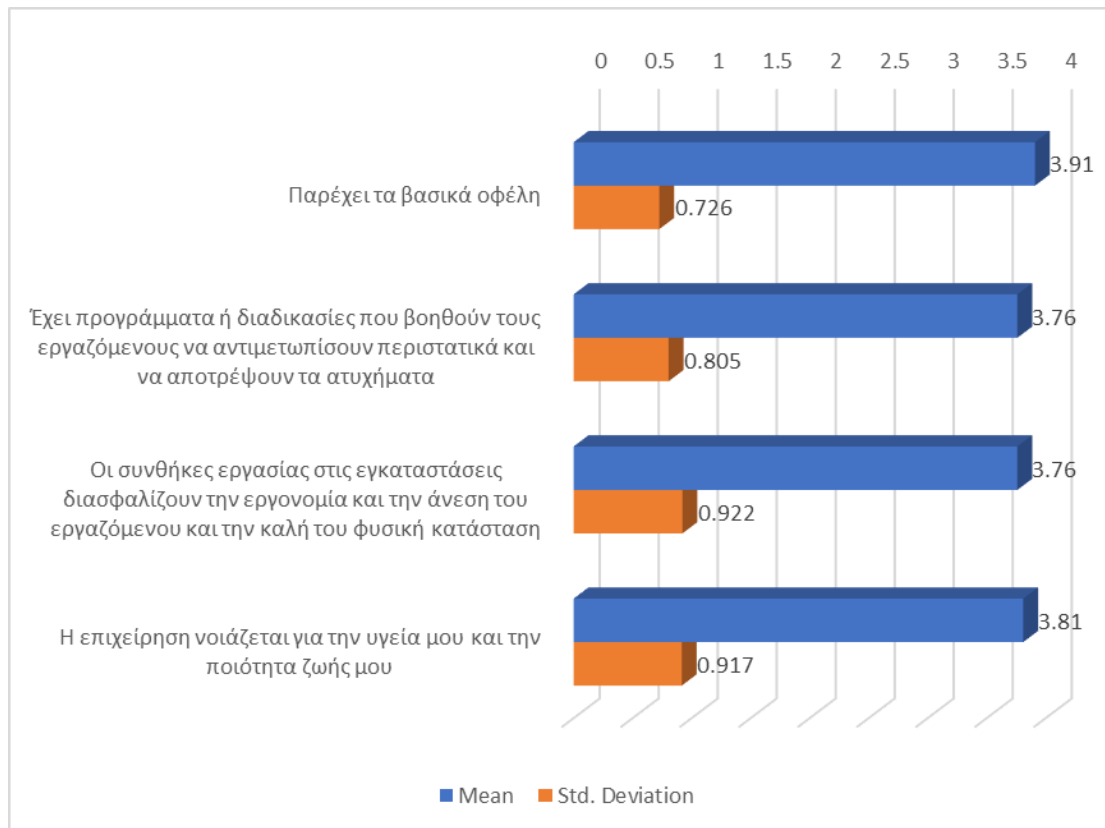
Ακολούθως, το Γράφημα 9 διερευνά τις δηλώσεις που σχετίζονται με την υιοθέτηση προτύπων για την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως η διοίκηση τους βοηθά ως προς την ανάπτυξη των ικανοτήτων που χρειάζονται για την επιτυχή πραγματοποίηση των καθηκόντων ($M = 4.01$, $T.A. = 0.66$) και πως ενθαρρύνει την μάθηση και την εφαρμογή της γνώσης ($M = 3.96$, $T.A. = 0.73$). Παράλληλα, συμφωνούν πως η διοίκηση υιοθετεί πρότυπα που επενδύουν στην ανάπτυξη και την

εκπαίδευση, προωθώντας την προσωπική κι επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων σε ένα ευρύ επίπεδο ($M = 3.88$, $T.A. = 0.73$) και πως οι ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης διερευνώνται συχνά ($M = 3.96$, $T.A. = 0.75$). Τέλος, οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η διαδικασία κατάρτισης αξιολογείται από τους συμμετέχοντες ($M = 3.85$, $T.A. = 0.72$).



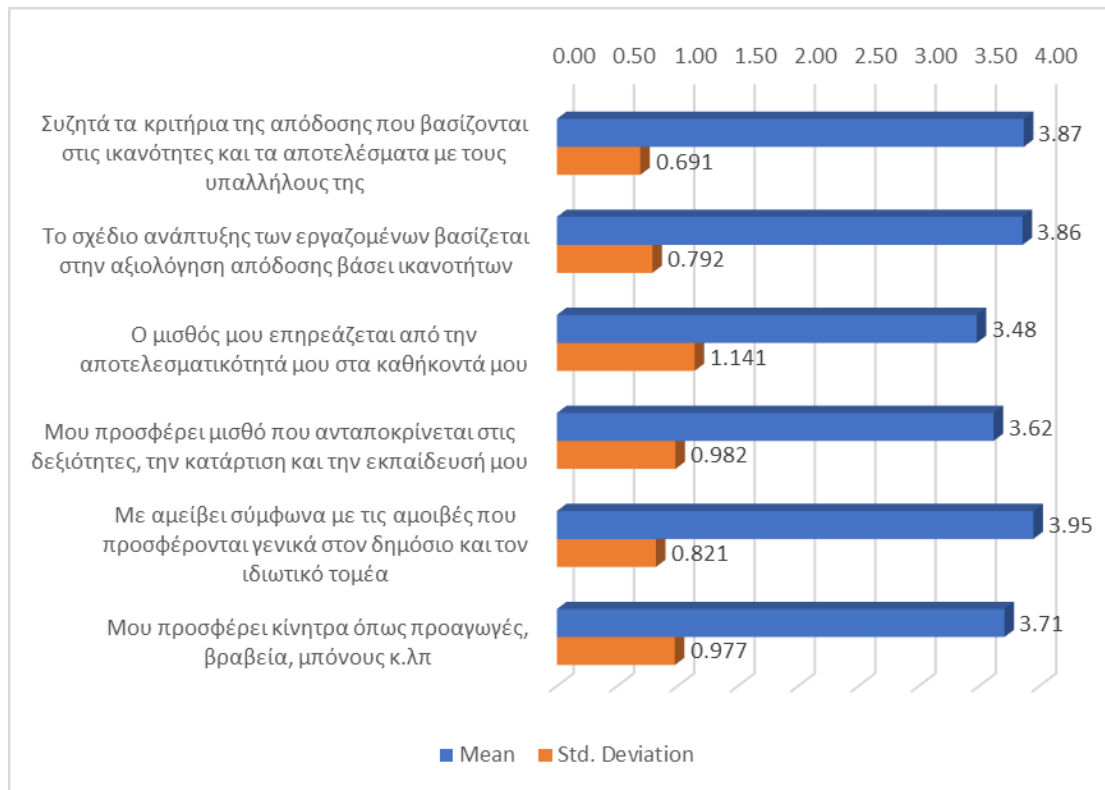
Γράφημα 9. Υιοθέτηση προτύπων για την κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση εργαζομένων

Στο Γράφημα 10, παρουσιάζονται οι γνώμες των συμμετεχόντων σχετικά με την υιοθέτηση προτύπων για την επίτευξη κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο οργανισμός παρέχει τα βασικά οφέλη ($M = 3.91$, $T.A. = 0.73$) και πως οι συνθήκες εργασίας στις εγκαταστάσεις διασφαλίζουν την εργονομία και την άνεση του εργαζόμενου και την καλή του φυσική κατάσταση ($M = 3.76$, $T.A. = 0.81$). Επιπλέον, συμφωνούν πως υπάρχουν προγράμματα ή διαδικασίες που βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν περιστατικά και να αποτρέψουν τα ατυχήματα ($M = 3.76$, $T.A. = 0.92$) και πως η επιχείρηση νοιάζεται για την υγεία και την ποιότητα ζωής των ερωτώμενων ($M = 3.81$, $T.A. = 0.92$).



Γράφημα 10. Υιοθέτηση προτύπων για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες

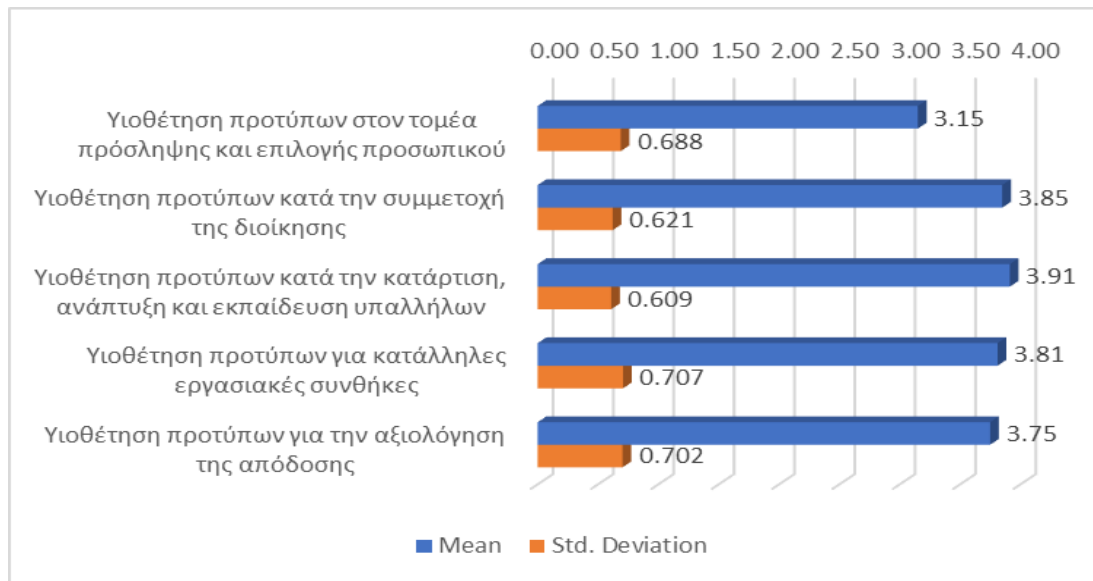
Στο Γράφημα 11, αναλύονται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την υιοθέτηση προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, από την μεριά του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως αμείβονται σύμφωνα με τις αμοιβές που προσφέρονται γενικά στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα ($M = 3.95$, $T.A. = 0.82$), πως τους προσφέρει κίνητρα ($M = 3.71$, $T.A. = 0.98$) και πως το σχέδιο ανάπτυξης των εργαζομένων βασίζεται στην αξιολόγηση απόδοσης βάσει ικανοτήτων ($M = 3.86$, $T.A. = 0.79$). Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο οργανισμός συζητά τα κριτήρια της απόδοσης που βασίζονται στις ικανότητες και τα αποτελέσματα με τους υπαλλήλους ($M = 3.87$, $T.A. = 0.69$) και πως τους προσφέρει μισθό που ανταποκρίνεται στις δεξιότητες και την κατάρτιση τους ($M = 3.62$, $T.A. = 0.98$). Τέλος, σχετικά με το γεγονός πως ο μισθός τους επηρεάζεται από την αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους τοποθετούνται ανάμεσα στην ουδέτερη απάντηση και την συμφωνία ($M = 3.48$, $T.A. = 1.14$).



Γράφημα 11. Υιοθέτηση προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης

4.3 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων

Για το σκοπό των αναλύσεων που αφορούσαν τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκαν πέντε (5) καινούργιες μεταβλητές-Scores, μέσω της εντολής compute, προκειμένου να υπάρχει ένα συνολικό σκορ ανά εξεταζόμενο παράγοντα. Αναφορικά με την υιοθέτηση προτύπων στις επιμέρους λειτουργίες της ΔΑΔ, στο Γράφημα 12 που ακολουθεί, παρατηρείται ότι συγκριτικά υψηλότερα είναι τα επίπεδα υιοθέτησης προτύπων στις διαδικασίες κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση υπαλλήλων ($M = 3.91$, $T.A. = 0.61$) αλλά και σε επίπεδο εμπλοκής της διοίκησης στην διαμόρφωση της πολιτικής ΔΑΔ ($M = 3.85$, $T.A. = 0.62$). Αντίστοιχα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μικρότερο βαθμό την υιοθέτηση προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ($M = 3.15$, $T.A. = 0.69$).



Γράφημα 12. Συνολική υιοθέτηση προτύπων ποιότητας στις επιμέρους λειτουργίες της ΔΑΔ

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, με σκοπό να αξιολογηθεί η κανονικότητα του δείγματος και να επιλεγεί η ορθή στατιστική ανάλυση, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 6. Όπως φαίνεται, η κανονική κατανομή δεν ακολουθείται από καμία μεταβλητή ($p < .05$), οπότε θα χρειαστεί να πραγματοποιηθεί η χρήση μη παραμετρικών ελέγχων.

Πίνακας 6. Αποτελέσματα ελέγχου Kolmogorov-Smirnov

	Statistic	df	Sig.
Υιοθέτηση προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού	0.106	00	.007
Υιοθέτηση προτύπων κατά την συμμετοχή της διοίκησης	0.144	00	.000
Υιοθέτηση προτύπων για την κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση υπαλλήλων	0.177	00	.000
Υιοθέτηση προτύπων για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες	0.226	00	.000
Υιοθέτηση προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης	0.198	00	.000

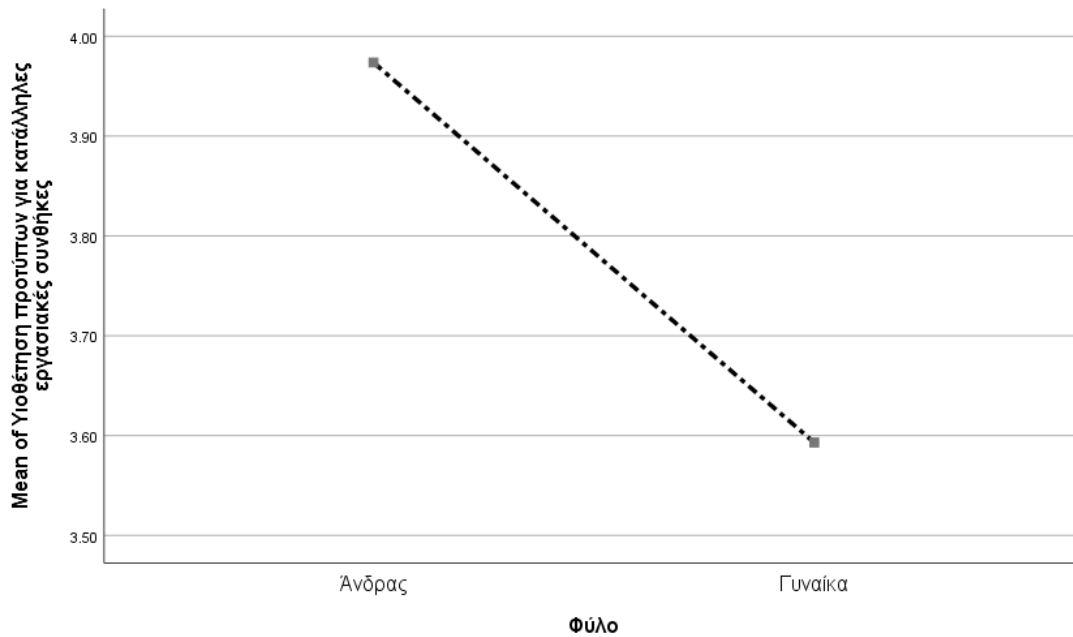
a. Lilliefors Significance Correction

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, πραγματοποιήθηκαν μη παραμετρικές στατιστικές αναλύσεις για να ελεγχθεί αν υπάρχει κύρια επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις των ερωτώμενων. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann-Whitney ως προς το φύλο και την θέση και σχέση εργασίας και ο έλεγχος Kruskal-Wallis για τις υπόλοιπες μεταβλητές, οι μετρήσεις των οποίων αναφέρονται αναλυτικά στον Πίνακα 7. Καθώς παρατηρείται, παρουσιάζονται εννέα σημαντικές διαφοροποιήσεις στατιστικά, οι οποίες και θα αναλυθούν στην συνέχεια.

Πίνακας 7. Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

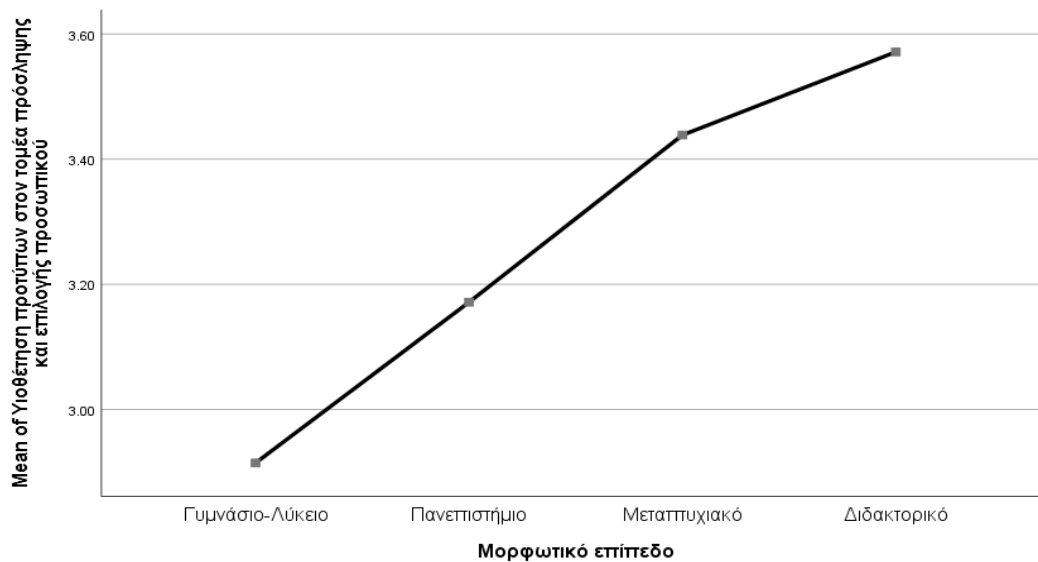
Υιοθέτηση προτύπων	Φύλο	Μορφωτικό επίπεδο	Οικογενειακή κατάσταση	Ετήσιο ατομικό εισόδημα	Θέση εργασίας	Σχέση εργασίας
Στη πρόσληψη & επιλογή προσωπικού	0.240	0.014	0.028	0.084	0.029	0.237
Στη συμμετοχή της διοίκησης	0.628	0.720	0.797	0.209	0.326	0.237
Κατάρτιση, ανάπτυξη & εκπαίδευση υπαλλήλων	0.579	0.961	0.850	0.096	0.342	0.307
Κατάλληλες εργασιακές συνθήκες	0.008	0.146	0.409	0.276	0.011	0.026
Αξιολόγηση απόδοσης	0.082	0.019	0.702	0.096	0.694	0.000

Στο Γράφημα 13, παρατηρείται πως οι άνδρες του δείγματος παρουσιάζουν στατιστικά υψηλότερο επίπεδο ($U = 855.5$, $p = .008$) συγκρινόμενοι με τις γυναίκες στο σκορ υιοθέτησης προτύπων για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες.



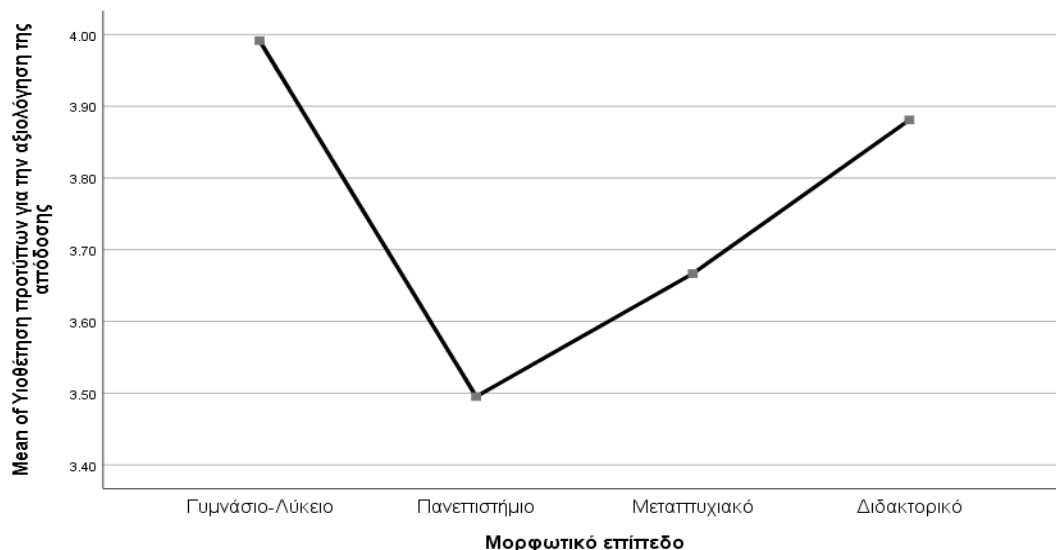
Γράφημα 13. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο

Στο Γράφημα 14, φαίνεται ότι όσοι είναι κάτοχοι διδακτορικού συγκλίνουν σε υψηλότερο επίπεδο στην άποψη ότι ο οργανισμός υιοθετεί πρότυπα στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Στη δεύτερη θέση βρίσκονται οι κάτοχοι μεταπτυχιακού, χαμηλότερα τοποθετούνται οι απόφοιτοι πανεπιστημίου και τελευταίοι οι απόφοιτοι Λυκείου-Γυμνασίου. ($H(3) = 10.6$, $p = 0.014$).



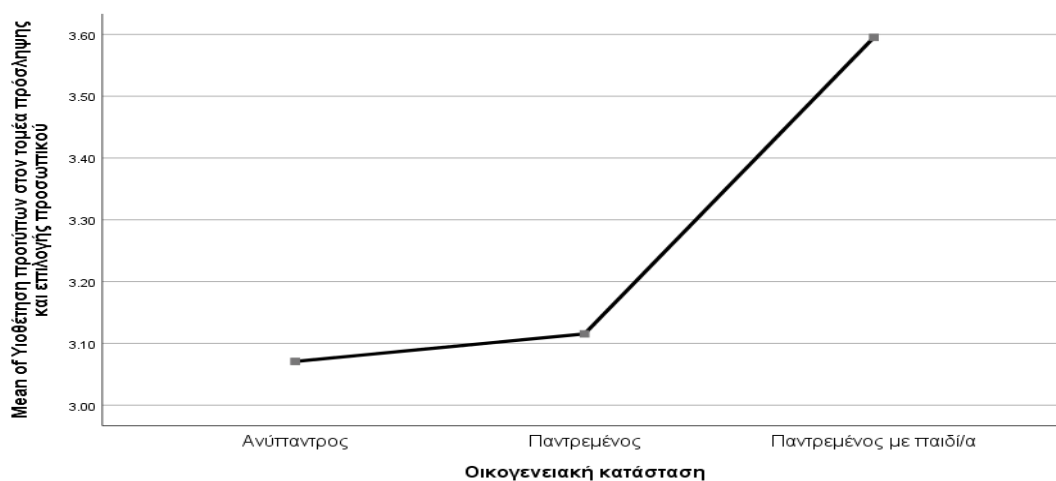
Γράφημα 14. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Επιπλέον, οι απόφοιτοι Γυμνασίου Λυκείου, συμφωνούν περισσότερο με το γεγονός ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται υιοθετεί πρότυπα για την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Ωστόσο, τελευταίοι βρίσκονται οι συμμετέχοντες που έχουν αποφοιτήσει από το πανεπιστήμιο. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στο Γράφημα 15. ($H(3) = 9.96, p = 0.019$).



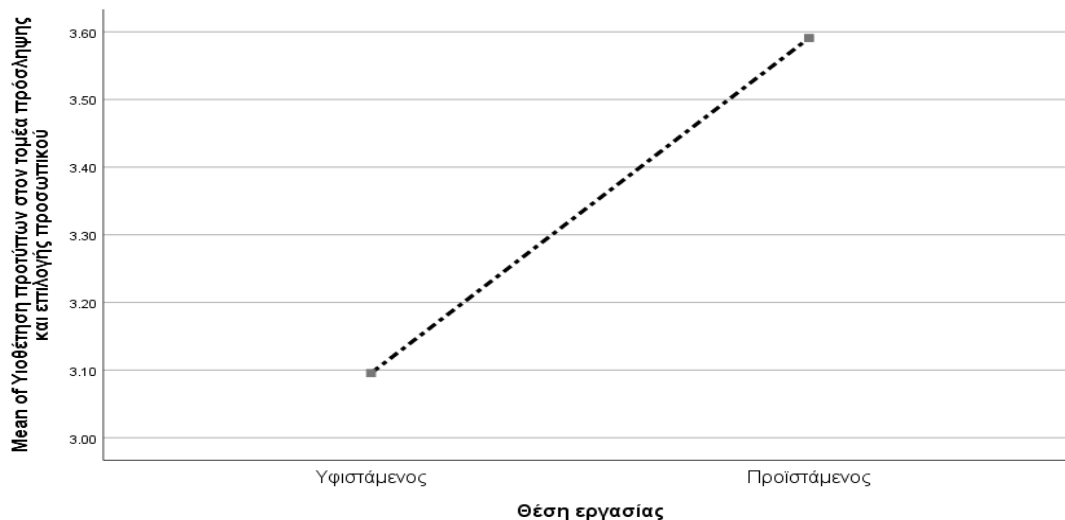
Γράφημα 15. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Στο Γράφημα 16, παρατηρείται πως οι παντρεμένοι με παιδιά, συμφωνούν περισσότερο πως ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται υιοθετούν πρότυπα στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. ($H(2) = 7.12, p = 0.028$).



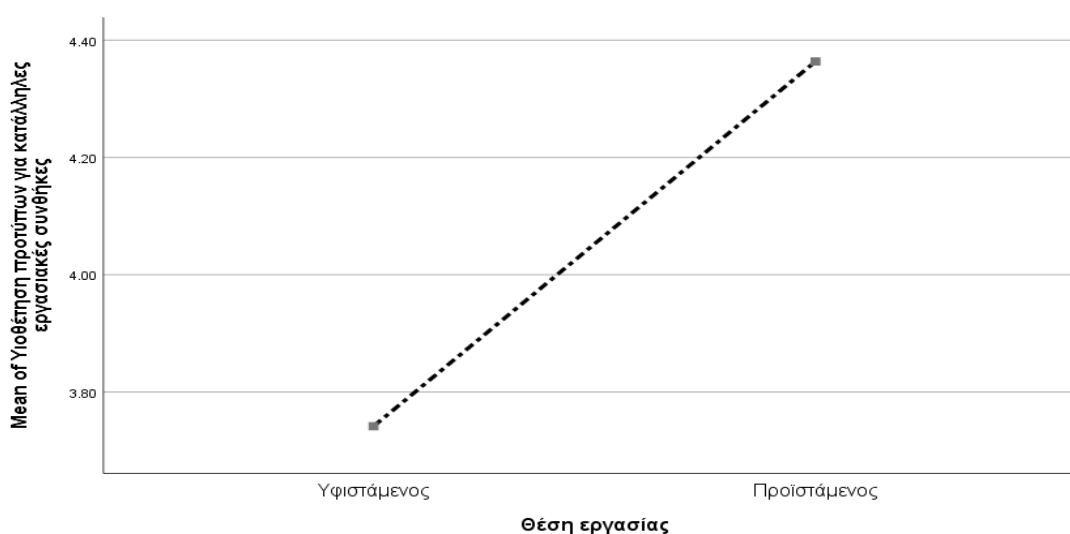
Γράφημα 16. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Στο Γράφημα 17, παρατηρείται πως οι προϊστάμενοι του δείγματος παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο υιοθέτησης πρότυπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, σε σχέση με τους υφισταμένους του δείγματος. ($U = 687, p = 0.029$).



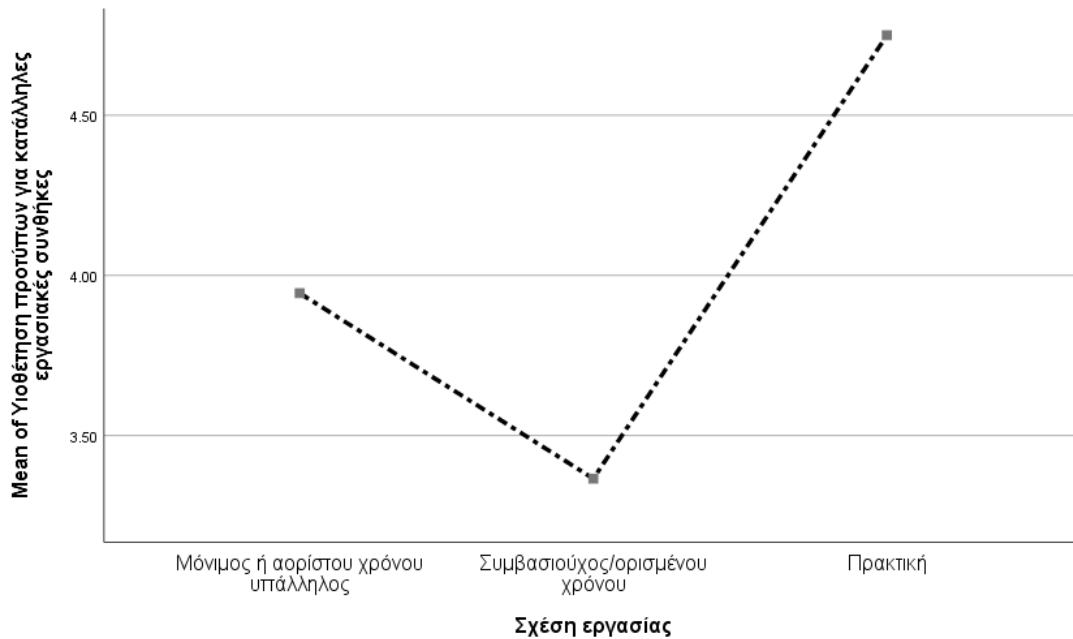
Γράφημα 17. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ως προς την θέση εργασίας

Ταυτόχρονα, στο Γράφημα 18, αναδεικνύεται πως οι προϊστάμενοι των επιχειρήσεων συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως αυτές υιοθετούν πρότυπα για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, με τους υφισταμένους να συμφωνούν λιγότερο. ($U = 714, p = 0.029$).



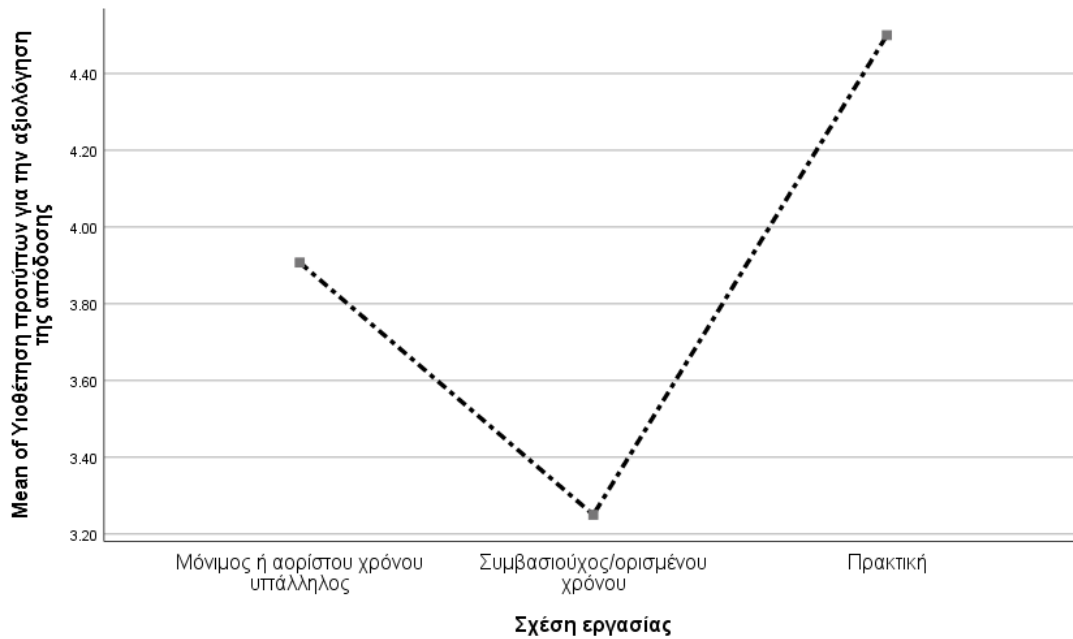
Γράφημα 18. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης ως προς την θέση εργασίας

Στο Γράφημα 19, φαίνεται πως οι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως η διοίκηση υιοθετεί πρότυπα για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, ενώ όσοι έχουν σύμβαση ορισμένου χρόνου ή πραγματοποιούν την πρακτική τους συμφωνούν λιγότερο ($U = 724.5, p = 0.026$).



Γράφημα 19. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες ως προς την σχέση εργασίας

Το Γράφημα 20 αναδुकνείει και πάλι πως οι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η διοίκηση υιοθετεί πρότυπα για αξιολόγηση της απόδοσής τους σε σχέση με την έτερη ομάδα ερωτώμενων ($U = 557, p < .001$).



Γράφημα 20. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση υιοθέτησης προτύπων για αξιολόγηση της απόδοσης ως προς την σχέση εργασίας

Επιπλέον, στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται οι τιμές που λαμβάνουν οι συντελεστές συσχέτισης, οι οποίες αποδεικνύουν πως υπάρχει μια σημαντική συσχέτιση στατιστικά. Πιο αναλυτικά, όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως οι οργανισμοί τους υιοθετούν πρότυπα ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία σχετίζονται με τον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Η παραπάνω συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Παράλληλα, δέχεται τιμή 0.306, επομένως είναι μικρής προς μέτριας έντασης ($r = 0.306, p = 0.002$).

Πίνακας 8. Αποτελέσματα ελέγχου Pearson

Υιοθέτηση προτύπων	Ηλικία	Πόσα έτη είστε σε αυτή τη θέση
στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού	.306**	0.155
κατά την συμμετοχή της διοίκησης	-0.034	-0.088
για την κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση υπαλλήλων	-0.086	0.052
για κατάλληλες εργασιακές συνθήκες	0.037	0.122
για την αξιολόγηση της απόδοσης	-0.172	-0.016

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

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η συγκεκριμένη μελέτη επικεντρώθηκε στις απόψεις των υπαλλήλων αναφορικά με την υιοθέτηση προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 100 συμμετέχοντες, με την πλειοψηφία να είναι άνδρες, ενώ η μέση τιμή της ηλικίας του δείγματος αναδείχθηκε στα 30.34 έτη. Παράλληλα, η πλειοψηφία του δείγματος απαρτίζεται από συμμετέχοντες που είναι απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου, είναι ανύπαντροι και δηλώνουν ετήσιο ατομικό εισόδημα έως και 10.000€ το χρόνο. Επιπλέον, πιο συχνά οι συμμετέχοντες βρίσκονται στην θέση του υφισταμένου και όχι του προϊσταμένου, ενώ έχουν σύμβαση μόνιμου ή αορίστου χρόνου. Τέλος, ο μέσος χρόνος κατά τον οποίο οι συμμετέχοντες βρίσκονται στην ίδια εργασιακή θέση είναι ίσος με 3.62 έτη και το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος διαφωνεί πως έχει παρακολουθήσει πιστοποιητικά επιμόρφωσης ΑΕΙ τουλάχιστον 300 ωρών.

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως ο οργανισμός τους χρησιμοποιεί ποίκιλα εργαλεία για την επιλογή προσωπικού και πως εφαρμόζονται ανταγωνιστικές διαδικασίες για την προσέλευση ικανών υποψηφίων υπαλλήλων. Πράγμα που συμφωνεί με τους 12 παράγοντες που αναδεικνύονται μέσα από την έρευνα των Longenecker και συν. (2013) Ακολούθως, όσοι συμμετείχαν φαίνονται πιο σύμφωνοι σχετικά με το γεγονός ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζομένους και πως υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας ανάμεσα στους συναδέλφους. Παράλληλα, σε μεγαλύτερο βαθμό οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι ο οργανισμός τους βοηθά να αναπτύξουν τις ικανότητες που χρειάζονται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και πως οι συνθήκες εργασίας στις εγκαταστάσεις διασφαλίζουν την εργονομία και την άνεση του εργαζόμενου και την διασφάλιση της καλής του φυσικής κατάστασης. Ακόμη, υψηλότερο επίπεδο συμφωνίας παρατηρείται αναφορικά με το ότι οι υπάλληλοι αμείβονται σύμφωνα με τις αμοιβές που προσφέρονται γενικά στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα και πως ο οργανισμός τους προσφέρει κίνητρα. Τα παραπάνω, είναι στοιχεία που ακολουθούν την συνολική ιδέα της ΔΟΠ όπως στοιχειοθετήθηκε από τους Μεταξά και Κουλουριώτη (2014), καθώς είναι κριτήρια που προσεγγίζουν την

διοίκηση ολικής ποιότητας ως προς την υιοθέτηση της μέσα από συγκεκριμένες δράσεις των στελεχών του οργανισμού.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως υψηλότερο είναι το επίπεδο υιοθέτησης προτύπων κατά την κατάρτιση, ανάπτυξη και εκπαίδευση υπαλλήλων, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. Ακολουθούν τα επίπεδα υιοθέτησης προτύπων σχετικά με την συμμετοχή της διοίκησης, τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες και την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι συγκεκριμένες πρακτικές βρίσκουν σύμφωνους τους Grof και συν. (2013), και αποδεικνύουν την εμπλοκή της διοίκησης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την καθιέρωση νέας οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολισμένης στην υιοθέτηση αποτελεσματικών τεχνικών επίλυσης προβλημάτων. Ωστόσο, οριακά άνω του μετρίου κατατάσσεται το επίπεδο υιοθέτησης προτύπων στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, πράγμα που είναι αντίθετο προς τις 16 πρακτικές που παρουσίασαν οι Boohehe και Asuinura (2011) θέτοντας την καθιέρωση πολιτικών πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ως μια εκ των σημαντικότερων στρατηγικών των στελεχών για την στελέχωση του οργανισμού με τους κατάλληλους ανθρώπους.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, είναι σαφές πως οι άνδρες, οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου ή μόνιμοι συμφωνούν περισσότερο πως ο οργανισμός τους έχει υιοθετήσει πρότυπα για την επίτευξη και την διαμόρφωση κατάλληλων εργασιακών συνθηκών. Σύμφωνα με τους Boohehe και Asuinura (2011), η κάλυψη των θέσεων εργασίας με τους κατάλληλους ανθρώπους προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον κύκλο εργασιών και τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων. Στο δείγμα μας, οι κάτοχοι διδακτορικού, όσοι είναι παντρεμένοι με παιδιά, οι προϊστάμενοι καθώς και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία συμμετέχοντες είναι πιο θετικοί ως προς το ότι ο οργανισμός τους υιοθετεί αντίστοιχα πρότυπα στον τομέα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Τέλος, οι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου παρουσιάζουν υψηλότερη συμφωνία αναφορικά με το ότι ο οργανισμός υιοθετεί πρότυπα για την αξιολόγηση της απόδοσης τους παρόμοια με τα άτομα που εργάζονται ως μόνιμοι οι αορίστου χρόνου υπάλληλοι.

Επομένως, μέσα από αυτές τις διακυμάνσεις στις απαντήσεις ανάλογα με χαρακτηριστικά όπως το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση και η σχέση εργασίας, παρατηρείται ότι οι συγκεκριμένες δομές δεν ακολουθούν ένα από τα κρισιμότερα καθήκοντα της διοίκησης που εφαρμόζει πρακτικές ΔΟΠ. Έρχεται

έτσι σε αντίθεση με τους Porter και Tanner (2012) οι οποίοι υποστηρίζουν πως οι συγκεκριμένες πρακτικές θα πρέπει να αφορούν όλους τους εργαζομένους και να μην εφαρμόζονται επιλεκτικά. Ενώ παράλληλα, η οργανωτική αλλαγή θα ήταν χρήσιμο να ενθαρρύνεται από την διοίκηση, αυξάνοντας ταυτόχρονα το ενδιαφέρον των εργαζομένων για διαρκή βελτίωση, όπου βάσει των Μεταξά και Κουλουριώτη (2014) γίνεται περισσότερο πιθανή η επίτευξη των στόχων και η μείωση της αποτυχίας στο ελάχιστο.

Οι πρακτικές ΔΟΠ στην χάραξη πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σημαντικό συστατικό για την επιτυχή θεμελίωση μιας επιχείρησης στον σύγχρονο κόσμο που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και ισχυρό ανταγωνισμό. Παράλληλα, η εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών και η σταδιακή υιοθέτηση μιας κουλτούρας με αυτό τον προσανατολισμό είναι δυνατό να καλυτερεύσει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων, την απόδοσή τους και τελικά την φροντίδα και την συνολική εμπειρία που παρέχεται στις δομές αποκατάστασης και εκπαίδευσης. Εξάλλου, έτσι διατυπώνεται και από τους Μεταξά και Κουλουριώτη (2014), όπου συνηγορούν πως στην περίπτωση του κλάδου παροχής υπηρεσιών είναι απαραίτητη για την βελτίωση της διαδικασίας και εν τέλει τον καθολικό έλεγχο της συνολικής εμπειρίας του «πελάτη»

5.1 Σημαντικότητα έρευνας και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων

Η παρούσα έρευνα αφορούσε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης στους νομούς Λακωνίας και Αρκαδίας, και ως εκ τούτου τα αποτελέσματά της θα ήταν μη επιστημονικά ορθό να γενικευθούν για δημόσιους οργανισμούς της επικράτειας με παρόμοιο αντικείμενο απασχόλησης. Ωστόσο, η αξιοποίηση των δεδομένων από δομές παρόμοιας φύσης είναι δυνατό να διατελέσει αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και έτσι να συμβάλλει συνολικά στην διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους. Άλλωστε, με βάση την βιβλιογραφία (Ahmed, και συν., 2014), παρότι έχει αποδειχθεί πως η ΔΟΠ είναι αρκετά σημαντική για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς κάθε παραγωγικού τομέα, παραμένει ακόμη ελλιπής η αξιολόγηση της σημαντικότητας της εφαρμογής πρακτικών ΔΟΠ στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, δεδομένου πως η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει το συγκεκριμένο θέμα, θα ήταν χρήσιμο να ληφθεί υπόψιν ως μια βάση πάνω στην οποία θα επιχειρήσουν κι άλλοι ερευνητές με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος.

5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κάποιοι από τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας είναι ως προς την γεωγραφική κάλυψη του θέματος, μιας και οροθετείται σε δύο νομούς της Πελοποννήσου που και οι δύο έχουν συγκεκριμένα γεωγραφικά χαρακτηριστικά. Παράλληλα, οι απαντήσεις λήφθηκαν από μόλις 100 άτομα, ενώ θα ήταν επιθυμητό να είναι εφικτή η προσέγγιση και καταγραφή ακόμη περισσότερων δειγμάτων με μεγαλύτερη ποικιλία χαρακτηριστικών και στη συνέχεια σαφέστερων αποτελεσμάτων. Έτσι, σαν πρόταση για μια μελλοντική έρευνα θα ήταν η διεύρυνση του δείγματος τόσο ως προς την γεωγραφική κάλυψη όσο και σε ότι αφορά τον αριθμό των συμμετεχόντων.

Παράλληλα, χρήσιμο θα ήταν να ληφθεί υπόψιν και η διεξαγωγή έρευνας με την μορφή συνεντεύξεων, δίνοντας έτσι στον μελλοντικό ερευνητή την δυνατότητα να συσχετίσει την ποσοτική έρευνα με ποιοτική, με σκοπό την σφαιρικότερη και σε μεγαλύτερο βάθος διερεύνηση του θέματος.

Ακόμη, η διεξαγόμενη έρευνα αφορά, όπως περιεγράφηκε και παραπάνω, σε ιδιωτικές δομές αποκατάστασης και εκπαίδευσης, θα ήταν, λοιπόν, χρήσιμο να ερωτηθούν εργαζόμενοι και στον δημόσιο τομέα. Κάτι τέτοιο θα ήταν δυνατό να αποδώσει την κατάσταση που επικρατεί σε δομές όπως νοσοκομεία και δημόσια κέντρα αποκατάστασης και εκπαίδευσης, αποδίδοντας έτσι μια ολιστική προσέγγιση στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς παροχής υπηρεσιών παρόμοιων αντικειμένων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdullah, K. A. S., & Rosli, M. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of business management*, 6(13), 4717-4727.
- Ahamed, F. (2013). Improving social compliance in Bangladesh's ready-made garment industry. *Labour and Management in Development*, 13.
- Ahmed, S., Syduzzaman, M. R., Islam, M., & Habib, A. (2014). Effect of Total Quality Management (TQM) on Employee Satisfaction in the Apparel Industries of Dhaka Division. *European Scientific Journal*, 22(7), 251-269.
- Akhter, S., Rutherford, S., & Chu, C. (2019). Sufferings in silence: Violence against female workers in the ready-made garment industry in Bangladesh: A qualitative exploration. *Women's Health*, 15, 1745506519891302.
- Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S. M. H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World applied sciences journal*, 12(9), 1585-1596.
- Arunachalam, T., & Palanichamy, Y. (2017). Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment? An empirical analysis. *The TQM Journal*, 29(2), 385-402.
- Azam, M., Rahman, Z., Talib, F., & Singh, K. J. (2012). A critical study of quality parameters in health care establishment: developing an integrated quality model. *International journal of health care quality assurance*.
- Bäckström, I., Ingelsson, P., & Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. *Total Quality Management*, 22(2), 187-196.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2014). *Total Quality Management Revised Edition: For Anna University*, 3/e. Pearson Education India.

- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of management perspectives*, 26(1), 12-33.
- Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.
- Brown, A. (2014). Organisational paradigms and sustainability in excellence: from mechanistic approaches to learning and innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Dale, B. G., & Plunkett, J. J. (2017). *Quality costing*. Routledge.
- Dora, M., Kumar, M., Van Goubergen, D., Molnar, A., & Gellynck, X. (2013). Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs. *Trends in food science & technology*, 31(2), 156-164.
- Esmailian, B., Behdad, S., & Wang, B. (2016). The evolution and future of manufacturing: A review. *Journal of manufacturing systems*, 39, 79-100.
- Fernandes, A. A. C. M., Lourenço, L. A. N., & Silva, M. J. A. M. (2014). Influence of quality management on the innovative performance. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 16, 575-593.
- Foster, S. T., & Gardner, J. W. (2022). *Managing quality: Integrating the supply chain*. John Wiley & Sons.
- Fukuma, S., Shimizu, S., Niihata, K., Sada, K. E., Yanagita, M., Hatta, T., ... & Shibagaki, Y. (2017). Development of quality indicators for care of chronic kidney disease in the primary care setting using electronic health data: a RAND-modified Delphi method. *Clinical and experimental nephrology*, 21(2), 247-256.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.

- Gómez, J. G., Costa, M. M., & Lorente, Á. R. M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Grol, R., Wensing, M., Bosch, M., Hulscher, M., & Eccles, M. (2013). Theories on implementation of change in healthcare. *Improving patient care: the implementation of change in health care*, 18-39.
- Haque, M. Z., & Azmat, F. (2015). Corporate social responsibility, economic globalization and developing countries: A case study of the ready made garments industry in Bangladesh. *Sustainability accounting, management and policy journal*.
- Hasan, K. F., Mia, M. S., Rahman, M. M., Ullah, A. A., & Ullah, M. S. (2016). Role of textile and clothing industries in the growth and development of trade & business strategies of Bangladesh in the global economy. *International Journal of Textile Science*, 5(3), 39-48.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.
- Hossan, C. G., Sarker, M. A. R., & Afroze, R. (2012). Recent unrest in the RMG sector of Bangladesh: Is this an outcome of poor labour practices?. *International Journal of Business and Management*, 7(3), 206.
- Kanji, G. K. (2012). *Measuring business excellence*. Routledge.
- Kanji, G. K. (2012). *Measuring business excellence*. Routledge.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.
- Ladewski, B. J., & Al-Bayati, A. J. (2019). Quality and safety management practices: The theory of quality management approach. *Journal of safety research*, 69, 193-200.
- Lakhal, L. (2014). The relationship between ISO 9000 certification, TQM practices, and organizational performance. *Quality Management Journal*, 21(3), 38-48.
- Legge, K. (2014). Human resource management: a critical analysis. In *New perspectives on human resource management* (pp. 19-40). Routledge.

- Long, C. S., Khalafinezhad, R., Ismail, W. K. W., & Abd Rasid, S. Z. (2013). Impact of CRM factors on customer satisfaction and loyalty. *Asian Social Science*, 9(10), 247.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2013). *Small business management*. Cengage Learning.
- Metaxas, I. N., & Koulouriotis, D. E. (2014). A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 494-510.
- Mitra, A. (2016). *Fundamentals of quality control and improvement*. John Wiley & Sons.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(2), 147-173.
- Ndubisi, N. O., Khoo-Lattimore, C., Yang, L., & Capel, C. M. (2011). The antecedents of relationship quality in Malaysia and New Zealand. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Niyi Anifowose, O., Ghasemi, M., & Olaleye, B. R. (2022). Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed. *Sustainability*, 14(14), 8719.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2012). *Assessing business excellence: a guide to business excellence and self-assessment*. Routledge.
- Raja Sreedharan, V., Vijaya Sunder, M., & Raju, R. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3479-3504.
- Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Shahin, A., & Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor. *Journal of industrial engineering and management*, 4(2), 258-280.

- Siudek, T., & Zawojka, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 13(1), 91-108.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International journal of quality & reliability management*.
- van Schoten, S., de Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., & Wagner, C. (2016). The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study. *International journal of operations & production management*.
- Vanichchinchai, A., & Igel, B. (2011). The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405-3424.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Shen, L. Y. (2011). An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management*, 22(2), 173-186.
- Zink, K. J. (2012). *Total Quality Management as a holistic management concept: the European model for business excellence*. Springer Science & Business Media

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Με τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου λαμβάνετε μέρος σε ερευνητική μελέτη η οποία επικεντρώνεται στη διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης προτύπων ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης και αποκατάστασης. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και εθελοντική. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Σας ευχαριστούμε πολύ.

Σε ποιο βαθμό εσύ ο/η ίδιος-α κρίνεις ότι είναι υπαρκτοί και εφαρμόζονται οι ακόλουθοι παράγοντες στον εργασιακό σου χώρο (σημειώσατε με X τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η επιχείρηση που εργάζομαι/ Στην επιχείρηση όπου εργάζομαι :						
1.	Παρέχονται ευρέως πληροφορίες σχετικά με τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες πρόσληψης.					
2.	Γίνεται γνωστοποίηση στους υποψήφιους για μια θέση εργασίας, πληροφορίες σχετικά με τα κριτήρια και τα βήματα που ακολουθούνται κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού.					
3.	Οι υποψήφιοι μετά το τέλος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού σχετικά με τις αποφάσεις επιλογής.					
4.	Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού πραγματοποιείται από καταρτισμένα και αμερόληπτα άτομα.					
5.	Εφαρμόζονται ανταγωνιστικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων.					
6.	Χρησιμοποιούνται ποικίλα εργαλεία για την επιλογή προσωπικού. (π.χ. συνεντεύξεις, σταθμισμένα τεστ, κλπ.)					
7.	Με αντιμετωπίζει με σεβασμό και προσοχή.					
8.	Υπάρχει περιβάλλον κατανόησης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους προϊσταμένους/διευθυντές και στους εργαζόμενους.					
9.	Αναγνωρίζει την δουλειά που κάνω και τα αποτελέσματα που πετυχαίνω.					
10.	Ευνοεί την αυτονομία στην εκτέλεση εργασιών και στην λήψη αποφάσεων.					

11.	Επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες μου και τις επαγγελματικές μου προσδοκίες.						
12.	Υπάρχει συχνή ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους υπαλλήλους και στους προϊσταμένους προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά.						
13.	Ενθαρρύνει την συμμετοχή μου στην λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.						
14.	Υπάρχει περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας ανάμεσα στους συναδέλφους.						
15.	Ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους. (π.χ., κοινωνικές συγκεντρώσεις, κοινωνικές εκδηλώσεις, αθλητικές εκδηλώσεις, κλπ.)						
16.	Με βοηθά να αναπτύξω της ικανότητες που χρειάζονται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ., κατάρτιση, σεμινάρια, κλπ.)						
17.	Επενδύει στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση, προωθώντας την προσωπική κι επαγγελματική μου ανάπτυξη σε ένα ευρύ επίπεδο (π.χ., πλήρης ή μερική κάλυψη των εξόδων για μεταπτυχιακές σπουδές, συμβουλευτικές υπηρεσίες, κλπ.)						
18.	Η διαδικασία κατάρτισης αξιολογείται από τους συμμετέχοντες						
19.	Ενθαρρύνει την μάθηση και την εφαρμογή της γνώσης.						
20.	Οι ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης διερευνούνται συχνά.						
21.	Παρέχει τα βασικά οφέλη (π.χ., υγειονομική περίθαλψη, κάλυψη εξόδων για την πρόσβαση στην εργασία, παροχή δωρεάν γευμάτων, κλπ.)						
22.	Εχει προγράμματα ή διαδικασίες που βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν περιστατικά και να αποτρέψουν τα ατυχήματα που μπορεί να συμβούν στον χώρο εργασίας.						
23.	Οι συνθήκες εργασίας στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (π.χ., φωτισμός, εξαερισμός, ηχομόνωση, θερμοκρασία, κλπ.), διασφαλίζουν την εργονομία και την άνεση του εργαζόμενου και είναι κατάλληλες ώστε να διασφαλίζεται ευρύτερα η καλή τους φυσική κατάσταση.						
24.	Νοιάζεται για την υγεία μου και την ποιότητα ζωής μου.						

25.	Συζητά τα κριτήρια της απόδοσης που βασίζονται στις ικανότητες και τα αποτελέσματα με τους υπαλλήλους της.						
26.	Το σχέδιο ανάπτυξης των εργαζομένων βασίζεται στην αξιολόγηση απόδοσης βάσει ικανοτήτων.						
27.	Ο μισθός μου επηρεάζεται από την αποτελεσματικότητά μου στα καθήκοντά μου.						
28.	Μου προσφέρει μισθό που ανταποκρίνεται στις δεξιότητες, την κατάρτιση και την εκπαίδευσή μου.						
29.	Με αμείβει σύμφωνα με τις αμοιβές που προσφέρονται γενικά στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.						
30.	Μου προσφέρει κίνητρα όπως προαγωγές, βραβεία, μπόνους κ.λπ.						

Φύλο: άνδρας γυναίκα **Έτος γέννησης:** _____

Μορφωτικό επίπεδο: Γυμνάσιο-Λύκειο Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Οικογενειακή κατάσταση: Ανύπαντρος Παντρεμένος Παντρεμένος με παιδί/α

Ετήσιο ατομικό εισόδημα: 0-10.000€ 10.001€ - 20.000€ 20.001€ - 30.000€ >30.000€

Θέση εργασίας: Προιστάμενος Υφιστάμενος

Σχέση εργασίας: Μόνιμος ή Αορίστου χρόνου Υπάλληλος Συμβασιούχος/ορισμένου χρόνου Πρακτική

Πόσα έτη είστε σε αυτή τη θέση (αριθμό)_____

Πόσα χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας (μετά την κτήση πτυχίου)_____

Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε την τελευταία 5τία

Πιστοποιητικό Επιμόρφωσης από Α.Ε.Ι διάρκειας τουλάχιστον τριακοσίων (300) ωρών _____

Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων απο τον Δήμο/Περιφέρεια 1-5

Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στο/α εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα ?(μία επιλογή)Αλλαγή αντικειμένου εργασίαςΈλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σαςΠροσωπικό ενδιαφέρονΟργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίαςΠρωτοβουλίας της Διοίκησης/ΥπηρεσίαςΟικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα)Άλλο.....

Ποιος παράγοντας σας οδήγησε στη μη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα (μόνο μία επιλογή)Δεν επιθυμώ ο/η ίδιος/αΕπιθυμώ αλλά δεν έχω χρόνοΑντιδράσεις από την Διοίκηση/τους ανωτέρους κλπΆλλοςΔεν λαμβάνω ενημερώσεις ύπαρξης τους.....Αδυνατώ λόγω οικονομικής κατάστασης

Σας ευχαριστούμε που συμμετείχατε στην έρευνα μας. Αν έχετε την οποιαδήποτε ερώτηση σχετικά με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας στα email; georgiatheo218@gmail.com ; akourtes@go.uop.gr