



Τεχνολογικό
Πανεπιστήμιο
Κύπρου

Σχολή Διοίκησης και
Οικονομίας

Διδακτορική διατριβή

**ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ
ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Μιχαήλ Α. Μιχάλης

Λεμεσός, Αύγουστος 2019

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Διδακτορική διατριβή

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

του

Μιχαήλ Α. Μιχάλη

Λεμεσός, Αύγουστος 2019

Έντυπο έγκρισης

Διδακτορική διατριβή

Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομία και παραγωγικότητα στη επιχείρηση. Ο ρόλος της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης του προσωπικού

Παρουσιάστηκε από

Μιχαήλ Α. Μιγάλη

Επιβλέπων καθηγητής: Πέτρου Αντρέας

Υπογραφή _____

Μέλος επιτροπής: Όνομα και ιδιότητα

Υπογραφή _____

Μέλος επιτροπής: Όνομα και ιδιότητα

Υπογραφή _____

Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Λεμεσός, Αύγουστος 2019

Πνευματικά δικαιώματα

Πνευματική ιδιοκτησία Μιχαήλ Α. Μιχάλη 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την συνδρομή και πολύτιμη βοήθεια αρκετών ανθρώπων, όπου ο καθένας ξεχωριστά με τον δικό του τρόπο σύμβαλε στο να μετατρέψω ένα μεγάλο προσωπικό όνειρο σε πραγματικότητα. Το εγχείρημα φιλόδοξο, υψηλών απαιτήσεων, και επισφαλές. Η διαδρομή ήταν επίμοχθη, και συναρπαστική ταυτόχρονα. Είχε διλλήματα και προκλήσεις, πισωδρομίσματα και απογοητεύσεις, την ευλογία της ανακάλυψης και δημιουργίας, αλλά και τη ικανοποίηση να βλέπεις την προσπάθεια σου να παίρνει σάρκα και οστά επιτέλους. Στην διάρκεια της πολλοί ήταν οι άνθρωποι που ήταν κοντά μου και μου κρατούσαν συντροφιά και τους ευχαριστώ από καρδιάς.

Ειδικότερα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Αναπληρωτή καθηγητή Κον Αντρέα Πέτρου, ο οποίος με υπομονή, μεθοδικότητα, διορατικότητα, οξυδέρκεια, πραότητα, και απλότητα με στήριξε και με καθοδήγησε σε όλη την διαδρομή.

Να ευχαριστήσω τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών που μου έδειξαν εμπιστοσύνη και που συνέβαλαν στην συγκέντρωση των δεδομένων της έρευνας, καθώς και τους εργαζόμενους οι οποίοι αποδέχτηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο μου.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την απέραντη αγάπη και ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένεια μου, την σύζυγο μου Ιωάννα, τα πέντε παιδιά μου Παναγιώτα, Στυλιανή -Άντρη, Αχιλλέα, Ανδριάνα, και Μάξιμο, τα αδέρφια μου Αιμίλιο και Ξάνθη, αλλά και στους γονείς μου Αχιλλέα και Ανδρούλλα, για την ανοχή τους, την στήριξη που μου πρόσφεραν ο καθένας με τον τρόπο του, και την αμέριστη αγάπη τους, την οποία προσπαθώ καθημερινά να τους την ανταποδώσω.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες η σχέση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης έχει προσελκύσει έντονο ενδιαφέρον. Το ενδιαφέρον των ερευνητών μέχρι πρόσφατα ήταν προσανατολισμένο στην άμεση σχέση (direct relationship). Παρά ταύτα αυτή η σχέση έχει χαρακτηριστεί ως "μάυρο κουτί" επειδή εξακολουθεί να υπάρχει ένα σημαντικό βιβλιογραφικό κενό σχετικά με τον μηχανισμό μέσω του οποίου οι συγκεκριμένες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα διδακτορική διατριβή προχωρεί ένα βήμα παραπέρα και μελετά τρεις σημαντικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές/ωφελήματα, και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, επί της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού. Η μελέτη βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) και τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view) θεωρεί ότι μεταξύ της σχέσης εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων, και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, και της καινοτομίας και παραγωγικότητας μεσολαβεί (mediated) η αφοσίωση των εργαζομένων. Επίσης η μελέτη βασίζεται στη θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) και τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) θεωρεί ότι η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς την διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) στη σχέση της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης /επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού.

Για να ελεγχθούν οι πιο πάνω υποθέσεις συντάχθηκε, ελέγχθηκε, δοκιμάστηκε, και διατέθηκε ερωτηματολόγιο στο σύνολο των διαθέσιμων μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων που πληρούσαν τα κριτήρια (50 και άνω εργαζόμενους) στην Κύπρο, με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία της Κυπριακής στατιστικής υπηρεσίας. Συγκεκριμένα παρελήφθησαν πίσω απαντημένα 1486 ερωτηματολόγια από 46 επιχειρήσεις. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη μέθοδο της γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression analysis). Τα ευρήματα υποστηρίζουν τις υποθέσεις σε μεγάλο βαθμό, και επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων και των διαδικασιών πρόσληψης /επιλογής προσωπικού, με την παραγωγικότητα και την

καινοτομία του οργανισμού. Επίσης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αφοσίωση δρά ως μεταβλητή μερικής διαμεσολάβησης (partial mediation). Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης στη σχέση εκπαίδευσή, και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση, αλλά μόνο σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης.

Η συγκεκριμένη μελέτη συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του μηχανισμού μέσω του οποίου οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευσή, ανταμοιβές/ωφελήματα και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, συσχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση. Συγκεκριμένα έχει αναδείξει τη σημασία της αφοσίωσης του προσωπικού ως μεταβλητής διαμεσολάβησης μεταξύ των προαναγραφέντων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομίας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, δεικνύει την επίδραση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τη διοίκηση της επιχείρησης στη σχέση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της αφοσίωσης του προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά: Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση, ανταμοιβές, πρόσληψη εμπιστοσύνη, αφοσίωση

ABSTRACT

During the last decades, the relationship between human resource practices and organizational performance has attracted a huge amount of interest. Up until recently, the interest of researchers focused on the direct relationship. Nevertheless, this relationship has been characterized as a ‘black box’ because there is still a significant bibliographic gap regarding the mechanism through which these particular human resource practices affect organizational performance.

Considering the above, this PhD dissertation goes one step further and studies three important human resource practices; training, rewards/benefits and employee/staff recruitment/selection procedures in regard to innovation and productivity of organization. The study based on the social exchange theory and the theory of resources and abilities (resource-based view), suggests that relationship between training, rewards/benefits, employee/staff recruitment/selection procedures, and innovation and productivity, is mediated by employee commitment. In addition, the study based on the expectancy theory and the transformational leadership theory, suggests that employee trust towards management acts as a moderator variable on the relationship between training, rewards/benefits, employee/staff recruitment/selection procedures and employee loyalty/commitment.

In order to test the aforementioned hypotheses, a questionnaire was prepared, checked, tested and distributed among all available medium-and large sized enterprises met the criteria (50 and over employees) in Cyprus, according to the published data of the Statistical Service of Cyprus. Specifically, 1486 answered questionnaires from 46 enterprises have been received. The data was analyzed using the linear regression analysis. The findings support the hypotheses to a large extent, and confirm the positive relationship between training, rewards/benefits, employee/staff recruitment/selection procedures and innovation and productivity of organization. Moreover, the results show that commitment act as a partial mediation variable. Furthermore, the outcomes reveal that trust acts as a moderator variable on the relationship between training, employee/staff recruitment/selection procedures and employee commitment, but only at high levels of trust.

This PhD dissertation contributes to a better understanding of the mechanism through which the three human resource practices - training, rewards/benefits and employee/staff recruitment/selection procedures – relate with organizational performance. In particular, it highlights the importance of employee commitment as a mediation variable between the aforementioned human resource practices and the innovation and productivity of organization. In addition to this, it indicates the impact of employee trust towards management as a moderator on the relationship between human resource practices and employee commitment.

Keywords: Human resource practices, training, rewards, recruiting, trust, commitment

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT.....	vii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xiv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xvi
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	xvii
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ	xviii
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σημαντικότητα και ανασκόπηση ερευνητικού θέματος.....	1
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Ορισμοί κεντρικών μεταβλητών διδακτορικής διατριβής	5
1.4 Συνεισφορά της έρευνας	14
1.5 Δομή της διδακτορικής διατριβής.....	18
2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	19
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (Training and development personnel) 20	
2.3 Ανταμοιβές/Ωφελήματα (Reward and benefits)	28
2.4 Διαδικασίες Επιλογής/Πρόσληψης Προσωπικού (Recruiting/ Selection employee).....	35
2.5 Αφοσίωση εργαζομένων (Employee Commitment)	43
2.6 Οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Organizational trust).....	52
2.7 Καινοτομία (Innovation).....	62
2.8 Παραγωγικότητα (Productivity).....	74

2.9	Κενά στην βιβλιογραφία	84
3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	87
3.1	Πρόλογος.....	87
3.2	Η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων της καινοτομίας του οργανισμού.	89
3.3	Η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.	92
3.4	Η σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων των εργαζομένων, και της καινοτομίας του οργανισμού.	95
3.5	Η σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων των εργαζομένων, και της παραγωγικότητας του οργανισμού.	98
3.6	Η σχέση μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της καινοτομίας του οργανισμού.	101
3.7	Η σχέση μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της παραγωγικότητας του οργανισμού.	104
3.8	Η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επί της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού.	107
3.9	Η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επί της σχέσης ανταμοιβές/ωφελήματα εργαζομένων και της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού.	112
3.10	Η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού.	114
3.11	Η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους.....	116
3.12	Η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επι της σχέσης Ανταμοιβές/Ωφελήματα των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους	117

3.13	Η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσής τους.....	119
4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	122
4.1	Εισαγωγή.....	122
4.2	Επιλογή μεθόδου έρευνας.....	123
4.2.1	Ποιοτική ή Ποσοτική έρευνα.....	123
4.3	Δειγματοληψία	124
4.3.1	Βήμα 1 ^ο : Ορισμός του πληθυσμού	124
4.3.2	Βήμα 2 ^ο : Καθορισμός πλαισίου δειγματοληπτικού ελέγχου	126
4.3.3	Βήμα 3 ^ο : Μέθοδος δειγματοληψίας.....	126
4.3.4	Βήμα 4 ^ο : Καθορισμός μεγέθους δείγματος.....	127
4.3.5	Βήμα 5 ^ο : Διαδικασία δειγματοληψίας	128
4.3.5.1	A. Ανταμοιβή των ερωτώμενων.....	130
4.3.5.2	B. Τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής στην έρευνα.....	131
4.4	Μέθοδος συλλογής δεδομένων	133
4.5	Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	134
4.5.1	Εισαγωγή	134
4.5.2	Περιγραφή του ερωτηματολογίου	136
4.5.3	Τύπος ερωτήσεων.	137
4.5.4	Κλίμακα Αθροιστικής Βαθμολόγησης (Likert scale).....	137
4.5.5	Βασικές Αρχές που τηρήθηκαν.....	138
4.5.6	Μέτρηση μεταβλητών.....	139
4.5.7	Προέλεγχος Ερωτηματολογίου – Πιλοτική έρευνα	143
4.6	Επιβεβαίωση της ποιότητας των δεδομένων	144
4.6.1	Μεροληπτικό σφάλμα μη απόκρισης ή άρνησης απαντησης (non response bias)	144

4.6.2	Μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου η λάθος κοινής μεθόδου απόκρισης (common method bias)	145
4.6.3	Αξιοπιστία κλιμάκων (reliability of scales).....	145
4.7	Δημογραφικά αποτελέσματα	146
5	ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	148
5.1	Περιγραφή Διαδικασίας Παραγοντικής Ανάλυσης.....	148
5.2	Περιγραφή Διαδικασίας Ανάλυσης Αξιοπιστίας	150
5.3	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης	150
5.3.1	Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Π.Α.Δ.)	152
5.3.2	Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις συμπεριφορές εργαζομένων (Behavior of Employee).....	153
5.3.3	Παραγοντική ανάλυση σχετικά με την οργανωσιακή απόδοση (Organizational performance)	156
5.4	Συμπεράσματα	158
6	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	161
6.1	Έλεγχος υποθέσεων	161
6.2	Δημογραφικά εργαζομένων	161
6.3	Εργασιακοί παράγοντες (Ευθύνη, μισθός, υπηρεσία)	162
6.4	Χαρακτηριστικά του τμήματος - Εταιρίας.....	163
6.5	Σχέση Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (Π.Α.Δ) με την καινοτομία και παραγωγικότητα στον οργανισμό	166
6.6	Ελέγχοντας τον ρόλο της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης.....	172
6.6.1	Αποτελέσματα Διαμεσολάβησης.....	173
6.6.2	Ανταμοιβές/ωφελήματα.....	174
6.6.3	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	174
6.6.4	Διαδικασίες Πρόσληψης και Επιλογής.....	174

Πίνακας 6-3: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για τις Ανταμοιβές/Ωφελήματα (Rewards and Benefit).....	176
6.7 Ελέγχοντας τον ρυθμιστικό ρόλο της εμπιστοσύνης	184
6.7.1 Αποτελέσματα Ρύθμισης	185
6.7.2 Ανταμοιβές και ωφελήματα.....	185
6.7.3 Εκπαίδευση κα ανάπτυξη	186
6.7.4 Διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής	186
7 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	193
7.1 Συζήτηση.....	193
7.2 Συνεισφορά της έρευνας	202
7.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	207
7.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	210
7.5 Συμπεράσματα	213
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	216
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	271
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΑΓΓΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	279
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	285
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	290

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2-1: Μελέτες που συσχετίζουν την εκπαίδευση του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.....	25
Πίνακας 2-2: Μελέτες που συσχετίζουν τις ανταμοιβές/ωφελήματα του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης	32
Πίνακας 2-3: Μελέτες που συσχετίζουν τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.....	39
Πίνακας 2-4: Μελέτες που συσχετίζουν αφοσίωση του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.....	48
Πίνακας 2-5: Μελέτες που συσχετίζουν την εμπιστοσύνη του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.....	57
Πίνακας 2-6: Μελέτες που συσχετίζουν την καινοτομία με την αποδοτικότητα της επιχείρησης	68
Πίνακας 2-7: Μελέτες που συσχετίζουν την παραγωγικότητα με την αποδοτικότητα της επιχείρησης	79
Πίνακας 5-1: Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (H.R.P).....	152
Πίνακας 5-2: Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις συμπεριφορές εργαζομένων (Behavior of Employee).....	155
Πίνακας 5-3: Παραγοντική ανάλυση σχετικά με την οργανωσιακή απόδοση.	157
Πίνακας 5-4: Παράγοντες.....	159
Πίνακας 6-1: Πίνακας συσχέτισης όλων των μεταβλητών.....	165
Πίνακας 6-2: Αποτελέσματα των κύριων μοντέλων	169
Πίνακας 6-3: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για τις Ανταμοιβές/Ωφελήματα (Rewards and Benefit).....	176
Πίνακας 6-4: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)	178

Πίνακας 6-5: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής (recruiting and selection).....	181
Πίνακας 6-6: Γραμμικές σχέσεις ρύθμισης για τις ανταμοιβές ωφελήματα (rewards and benefits)	188
Πίνακας 6-7: Γραμμικές σχέσεις ρύθμισης για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. (Training and Development).....	190
Πίνακας 6-8: Γραμμικές σχέσεις ρύθμισης για τις διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής (recruiting and selection)	192

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3-1: Το μοντέλο Σ-Α	88
Διάγραμμα 4-1: Ερευνητική Διαδικασία	122
Διάγραμμα 4-2: Διαδικασία δειγματοληψίας	124
Διάγραμμα 4-3: Στρατηγικές διαχείρισης της ερευνάς.....	130
Διάγραμμα 4-4: Κύριες αρχές ερωτηματολογίου	135
Διάγραμμα 4-5: Βασικές αρχές προελέγχου ερωτηματολογίου	143
Διάγραμμα 6-1: Οι διάφορες μορφές διαμεσολάβησης.....	172
Διάγραμμα 6-2: Γραφική απεικόνιση της ρυθμιστικής μεταβλητής.	184
Διάγραμμα 6-3: Γραφική απεικόνιση της εμπιστοσύνης (trust) (ρυθμιστικής μεταβλητής) με τις ανταμοιβές και ωφελήματα (reward and benefits).....	189
Διάγραμμα 6-4: Γραφική απεικόνιση της εμπιστοσύνης (trust) (ρυθμιστικής μεταβλητής) με την εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development).....	191
Διάγραμμα 6-5: Γραφική απεικόνιση της εμπιστοσύνης (trust) (ρυθμιστικής μεταβλητής) με τις διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής (recruiting and selection).....	193

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΤΕΠΑΚ.:	Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου
ΒΤΠ:	Βιβλιοθήκη Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου
ΠΑΔ:	Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ

Data	Δεδομένα
Commitment	Αφοσίωση
Organizational performance	Οργανωσιακή απόδοση

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σημαντικότητα και ανασκόπηση ερευνητικού θέματος

Είναι και ερευνητικά αδιαμφισβήτητο πλέον ότι το δίδυμο καινοτομία - παραγωγικότητα αποτελούν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς και τους καθιστούν πιο ανταγωνιστικούς. Ο προσανατολισμός των οργανισμών προς την αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας επιφέρει βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, αύξηση της ικανοποίηση των πελατών, βελτίωση της φήμης του οργανισμού, και γενικά δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για να αποκτηθεί και εδραιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Souder and Sherman, 1994; Luchs, 1990; Tödtling and Trippl, 2005; Gubler, Larkin and Pierce, 2017).

Οι Tödtling and Trippl (2005) χαρακτηρίζουν την καινοτομία ως τον πυρήνα της οικονομικής ανάπτυξης, ο Dessler (2013) την θεωρεί ως το κλειδί για εδραίωση και βελτίωση, και οι Soriano and Huarng (2013) τη θεωρούν ως την εξέχουσα εταιρική δράση που είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οικονομική άνοδο. Επιπλέον όπως συμπεραίνουν και οι Simpson et al. (2006) η καινοτομία αποτελεί συνώνυμο του θετικού αποτελέσματος της διαδικασίας, μιας και πληθώρα ερευνών έχουν αποδείξει ότι οδηγεί σε αυξανόμενη επίδοση των οργανισμών. Η καινοτομία αποτελεί για τις επιχειρήσεις μια αναγκαιότητα επιβίωσης και ανάπτυξης, ειδικότερα στο απαιτητικό περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού που λειτουργούν σήμερα, που αναμφισβήτητα την καθιστά ακόμα πιο αναγκαία. Η υιοθέτηση καινοτόμων διαδικασιών είτε με την δημιουργία νέων προϊόντων, η νέων τεχνολογιών, η αναβαθμισμένων υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις, αποτελεί κεφαλαιώδη σημασία για την ανάπτυξη τους, καθώς δίνει απαντήσεις και λύσεις στα σύγχρονα προβλήματα, δημιουργεί ευκαιρίες και προοπτικές αποτελώντας βασική παράμετρο ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Porter 1990; Morsello 2001; Καρβούνης 1995; Kay, 1993). Αναφερόμενοι στην παραγωγικότητα σύμφωνα με τον Grossman (1993), η βελτίωση της αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διεκδικεί μια επιχείρηση, καθώς τα κέρδη στην παραγωγικότητα αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα όπλα τους για να επιτύχουν κόστος και ποιοτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού τους.

Μίτο της Αριάδνης για την επίτευξη της καινοτομίας και παραγωγικότητας των οργανισμών αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό που με την επικαιροποίηση των δυνατοτήτων του θα μπορέσει, να διασφαλίσει την καινοτομία και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων

(Briscoe, Briscoe, Schuler & Claus, 2009). Όπως αναφέρουν οι Rashid, Sambasivan and Rahman (2004) και Denning (2016) για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να επικεντρωθούν στα άυλα στοιχεία τους, δηλαδή τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης και διατήρηση των εργαζομένων, και στο να επεκτείνουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επιλογή των "σωστών" πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, για να μπορέσει η επιχείρηση να αυξήσει την οργανωσιακή απόδοση και να πετύχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Όπως επιβεβαιώνουν και οι Marchington and Grugulis, (2000) οι πλείστες έρευνες συμπεραίνουν ότι μια συγκεκριμένη δέσμη πρακτικών μπορεί, να αυξήσει την οργανωσιακή απόδοση και κερδοφορία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα είδους, κλάδου και κράτους.

Η σημαντικότητα στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με πλήθος ερευνών (Dessler 2007). Τα στοιχεία τα οποία δημιουργούν την διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, μεταξύ άλλων είναι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, η εκπαίδευση, οι ανταμοιβές/ωφελήματα, και επιπλέον η αφοσίωση των εργαζομένων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, με βασικό σκοπό να δημιουργηθούν τα προαπαιτούμενα δεδομένα που θα οδηγήσουν στην οργανωσιακή αποδοτικότητα διαμέσου της καινοτομίας και της παραγωγικότητας του οργανισμού. Ενημερωτικά οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να μελετηθούν στην παρούσα μελέτη και αναφέρθηκαν πιο πάνω, διαπιστώθηκε με βάση συγκεκριμένα κριτήρια έρευνας που αφορούσε την ταξινόμηση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ότι είναι οι πιο σημαντικές για αυτό και ονομάστηκαν και πρακτικές "πυρήνες" (Posthuma, Campion, M. C., Masimova, & Campion, M. A. 2013; Marchinton & Wilkinson 2003).

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία χρησιμοποιεί ποικίλες ορολογίες σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως συστήματα υψηλής αποδοτικότητας, ή πρακτικές ανθρώπινων πόρων ή κεφαλαίου (Posthuma, Campion, M. C., Masimova, & Campion, M. A. 2013). Όπως αναφέρουν οι Toh, Morgeson, and Campion, (2008) και ο MacDuffie, (1995) οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν, να θεωρηθούν ως ομάδα πρακτικών εργασίας

οι οποίες δημιουργούν συνεργιστικά αποτελέσματα, για να αυξήσουν την οργανωσιακή αποδοτικότητα. Τα αποτελέσματα ως προς την επίτευξη της οργανωσιακής αποδοτικότητας ποικίλουν αναλόγως της σωστής ομαδοποίησης πρακτικών, σε σχέση με τη χώρα δραστηριοτήτων, την κουλτούρα, και την κατηγορία της βιομηχανίας (Posthuma, Campion, M. C., Masimova, & Campion, M. A. 2013). Σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, (2017) οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού απαρτίζονται από συστήματα, αρχές, και πρακτικές τα οποία επιδρούν στις επιδόσεις, συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών έχει πραγματοποιηθεί τεράστιος αριθμός ερευνών που ασχολείται με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες βιομηχανίες και χώρες (Messersmith, & Guthrie, 2010). Επικεντρωνόμενοι στα τελευταία χρόνια διαπιστώσαμε ότι η έρευνα που αφορά τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού διατηρεί ακόμα τα ηνία της βιβλιογραφίας ως προς τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Chang, 2015; Cooke et al., 2016; Van de Voorde et al., 2016; Zhang et al., 2016). Όπως αναφέρει ο Sisson (1995) σημείο αφετηρίας για κάθε οργανισμό επιβάλλεται να είναι η λογική ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αποτελεί συντελεστή της παραγωγής μαζί με το κεφάλαιο και τα μηχανήματα, αλλά ότι είναι ο σημαντικότερος μοχλός που μπορεί να αποδώσει το συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Κατά συνέπεια η επιλογή των καταλληλότερων πρακτικών που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη βελτίωση της απόδοσης του (Bailey, 1993; Guest, 2001, 2002, 2011; Huselid, 1995). Η αφοσίωση (ως μεταβλητή διαμεσολάβησης) ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών με αυτή τη ιδιότητα (Bowen & Ostroff, 2004; Messersmith et al., 2011; Zhang et al., 2009, 2013, 2014; Ramsay et al., 2000), είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι των σχέσεων των τριών προαναγραφόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, με την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Επιπλέον με βάση εμπειρικές έρευνες η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα για την επιχείρηση από την άποψη ότι επιφέρουν αύξηση σε ανάπτυξη και παραγωγικότητα, ενεργοποιώντας την καινοτομική και παραγωγική τους δραστηριότητα για να ευοδωθούν οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης που εργοδοτούνται εκδηλώνοντας τάσεις, έντονης προσπάθειας, υπέρμετρου ζήλου, ανάπτυξης πρωτοβουλιών, εξεύρεσης τρόπων επίλυσης προβλημάτων και υποστήριξης καινούργιων ιδεών (Kahn, 1990; Saks, 2006; Shaw, 2005; Sundaray, 2011; Ramus and Steger, 2000; Chen et al., 2011). Εξετάζοντας την εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (ομάδα

μεταβλητών) και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων (employees outcome) διαπιστώσαμε ότι βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο ακόμη (Dirks 2015, 2019; Rousseau & Tijoriwala 1999; Simons & Peterson 2000; Farndale et al., 2011; Innocenti et al., 2011 ; Alfes et al., 2012 ; Kloutsiniotis & Mihail 2017) και είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των τριών προαναγραφόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, και της αφοσίωσης του προσωπικού. Με βάση εμπειρικές έρευνες η εμπιστοσύνη παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να δουλέψουν πιο έξυπνα, πιο σκληρά και το πιο σημαντικό ως ομάδα, επιπλέον συνδέεται με την αίσθηση ασφάλειας και ικανοποίησης του προσωπικού, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και καινοτομικής δραστηριότητας καθιστώντας την επιχείρηση μοναδική σε πολλά πεδία στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό αποκτώντας διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Engelbrecht et al, 2017; Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Sultana and Johari, 2017; Yu, Mai, Tsai and Dai,2018).

Η σημαντικότητα του ερευνητικού θέματος αρχικά έγκειται στην συμπλήρωση των κενών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία όσο αφορά την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού επι της οργανωσιακής αποδοτικότητας, και ειδικά επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας. Ουσιαστικά προσπαθούμε να προσθέσουμε γνώση στο κενό που υπάρχει όσο αφορά τον τρόπο λειτουργίας του "μαύρου κουτιού". Όπως ερμηνεύουν οι Takeuchi et al. (2007) και Kloutsiniotis, and Mihail, (2018) ως μαύρο κουτί εννοούν τους μηχανισμούς με τους οποίους οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση.

Για να καθίσταται υλοποιήσιμο το έργο των οργανισμών υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις σε σχέση με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να τηρούνται οι οποίες μεταξύ άλλων είναι να αυξήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων (Training and Development), να παρακινεί τους εργαζόμενους έτσι ώστε να χρησιμοποιούν σωστά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους με βάση το συμφέρον του οργανισμού (Rewards and Benefits),να χρησιμοποιούνται αυστηρές και αξιόπιστες διαδικασίες κατά την πρόσληψη και επιλογής του προσωπικού (Recruiting and Selection), να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων (communication), στον καθορισμό καθηκοντολογίου για κάθε θέση εργασίας και σωστή στελέχωση του οργανισμού (job design), στην ενθάρρυνση για την διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ

των εργαζομένων (employee relations), και τέλος στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (performance appraisal). (Huselid 1995; Dessler 2005; Yongmei Liu et al, 2007). Στην παρούσα μελέτη δημιουργήθηκαν και οι επτά πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που προαναφέρθηκαν όμως πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στην παρούσα φάση οι πιο κύριες πρακτικές, και επιπλέον αυτές οι οποίες εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες και τους σκοπούς της μελέτης μας. (Pfeffer 1998; Wright, Gardner and Moynihan 2003; Marchinton, and Wilkinson 2003; Posthuma, Campion, Masimova, and Campion, 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα διδακτορική διατριβή προχωρεί ένα βήμα παραπέρα και μελετά τρεις σημαντικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές/ωφελήματα, και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, (ως ατομική οντότητα, και όχι ως ομάδα πρακτικών) επί της οργανωσιακής απόδοσης, και πιο συγκεκριμένα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας. Οι παραπάνω προβληματισμοί μπορούν να επιμεριστούν στα παρακάτω τρία ερευνητικά ερωτήματα με τα οποία αντιπαρατίθεται η έρευνα και προσδιορίζουν τους γενικούς στόχους και σκοπούς της:

1. Πώς οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση, ανταμοιβές/ωφελήματα, και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, συσχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση, και πιο συγκεκριμένα την καινοτομία και την παραγωγικότητα;
2. Ποιος ο ρόλος της αφοσίωσης του προσωπικού, μεταξύ των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομίας και παραγωγικότητας;
3. Ποιος ο ρόλος της εμπιστοσύνης, στις σχέσεις των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την αφοσίωση;

1.3 Ορισμοί κεντρικών μεταβλητών διδακτορικής διατριβής

Όπως φαίνεται και από το μοντέλο το οποίο έχουμε δημιουργήσει το οποίο παρουσιάζεται σχεδιαγραμματικά στο κεφάλαιο 3.1 (διάγραμμα 3-1), θα εξετάσουμε τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μελετούμε, και συγκεκριμένα η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές/ωφελήματα, και η τήρηση των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, συσχετίζονται η κάθε μια ξεχωριστά, θετικά την επίδοση των οργανισμών όσο αφορά την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Επιπλέον θα εξετάσουμε τον ρόλο της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης, και της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης στις σχέσεις αυτές.

Επιπλέον η μελέτη βασιζόμενη στην θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επισημαίνει ότι οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού από την άποψη της επιχειρησιακής παραγωγικότητας και ικανότητας παρέχουν τη δυνατότητα στη επιχείρηση να χρησιμοποιήσει στρατηγικές που επιφέρουν ψηλές επιδόσεις (Becker, 1964; Mahoney and Pandian, 1992; Conner, 1991). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διεκδικεί μία επιχείρηση, μέσω της εκπαίδευσης, πρόσληψης του καταλληλότερου προσωπικού, και παραχώρησης κινήτρων διαμέσου των ανταμοιβών είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που την κάνει να ξεχωρίζει, και αποτελεί τον θεμελιώδη παράγοντα για μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία στην αποδοτικότητα της (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Newbert, 2008). Συγκεκριμένα υποστηριζόμενοι με καλύτερη εκπαίδευση, με στοχευμένα πακέτα ανταμοιβών και ωφελημάτων καθώς και με την τήρηση των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συνεισφέρουν στην καινοτομική δράση του οργανισμού προσφέροντας την γνώση και τις στάσεις που χρειάζονται για την παραγωγή νέων προϊόντων, η νέων τεχνολογιών, η αναβαθμισμένων υπηρεσιών, και ανάπτυξη. Επίσης οι γνώσεις και η στάσεις συνεισφέρουν στη παραγωγικότητα μέσω της βελτίωσης διαδικασιών, της αύξησης των ποιοτικών πλεονεκτημάτων, της αξιοπιστίας των εργαζομένων, του ψηλού ηθικού που διακατέχονται, και της εμπιστοσύνης προς την διοίκηση.

Ως εκπαίδευση προσωπικού ορίζεται: «Η διαδικασία μέσω της οποίας μεταδίδονται αποτελεσματικά γνώσεις και εμπειρίες προς τους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό από τη μια τη βελτίωση της παραγωγικότητας τους στον βαθμό που ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης και από την άλλη την εναρμόνιση των γνώσεων τους με το μέλλον της». Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί επένδυση στον άνθρωπο, ώστε να αποδίδει καλύτερα και να δύναται η επιχείρηση να χρησιμοποιεί στον μέγιστο βαθμό τις φυσικές ικανότητες του. Η εκπαίδευση των εργαζομένων παραπέμπει σε μια διαδικασία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Ως ικανότητες ορίζονται οι εμπειρίες απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων από τους εργαζόμενους (Knowles 1998; Βεργίδης 2001; Boshier 1998; Field, 2000). Ο πιο σημαντικός αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αναπτύξει τις επαγγελματικές δεξιότητες του προσωπικού που ήδη διαθέτει επιδιώκοντας την αύξηση της απόδοσης τους, με απώτερο σκοπό να μπορούν να ανταποκριθούν στις καινούργιες τους υποχρεώσεις, καθώς η γρήγορη προσαρμογή στα νέα τους καθήκοντα με παράλληλη μείωση του αναγκαίου χρόνου μάθησης αποτελεί ενισχυτικό πλεονέκτημα. Η συμβολή της εκπαίδευσης στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων

επιτυγχάνεται διαμέσου της βελτίωσης της ατομικής και ομαδικής αποδοτικότητας, με την άνοδο της παραγωγικότητας, με τη μείωση των δαπανών, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις, με τη διευκόλυνση των μεταρρυθμίσεων, και τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου. Στον σημερινό επιχειρηματικό τομέα η αλματώδης ανάπτυξη του τεχνολογικού τομέα καθώς και των γνώσεων δε δίνουν άλλη επιλογή στην κάθε διοίκηση ενός οργανισμού που ενδιαφέρεται για την επίτευξη της μέγιστης ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας, παρά μόνο μέσω της συνεχούς αναβάθμισης της εκπαίδευσης του προσωπικού τους. Η διατήρηση ενός οργανισμού σε ανταγωνιστικά επίπεδα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανότητα των εργαζομένων να αφομοιώνουν τη γνώση και να τη μετατρέπουν σε πράξη ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους, διαδικασία που αξιώνει συνεχή, επίπονη και μεγάλης διάρκειας προσπάθεια, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των στόχων του οργανισμού που εργοδοτούνται. Το οικονομικό κόστος των προγραμμάτων εκπαίδευσης με βάση τη βιβλιογραφία αλλά και την ερευνητική εμπειρία είναι λάθος πλέον να υπολογίζεται από τους οργανισμούς ως έξοδο, αλλά πρέπει να θεωρείται ως επιλεκτική, έξυπνη πρακτική και επωφελής και για τις δύο πλευρές με την προϋπόθεση όμως ότι εκπαίδευση θα έχει εκπονηθεί με τη λογική της ανταπόκρισης στις ανάγκες του οργανισμού (Sandhya & Kumar 2011; Nikandrou, Apospori, Panayotopoulo, Stavrou, & Papalexandris 2008).

Ως ανταμοιβή/ωφελήματα ορίζονται τα μέτρα παροχής κινήτρων για την ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς των εργαζομένων σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών τους στον οργανισμό. Οι ανταμοιβές μπορούν να είναι χρηματικές ή μη χρηματικές. Οι Ανταμοιβές/Ωφελήματα προσωπικού διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην εκπλήρωση της αποστολής της κάθε επιχείρησης και στην ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων και των εργοδοτών, επιπλέον απαρτίζουν βασικό παράγοντα για την διατήρηση του προσωπικού στην επιχείρηση, καθώς και για την προσέλκυσή ταλαντούχων υποψηφίων. (Gkorezis & Petridou 2008; Larkin, Pierce & Gino 2012). Συμπληρωματικά όπως αναφέρουν αρκετοί συγγραφείς, οι ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προσέλκυσης νέων εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι για μέγιστη παραγωγικότητα και αφοσίωση στην επιχείρηση, για να χτίσουν την επαγγελματική τους καριέρα (Day et al., 2014; Kerrin & Oliver, 2002; Tomaževič et al., 2014). Έχει μεγάλη σημασία να πεισθεί έμπρακτα ο κάθε εργαζόμενος ότι η διοίκηση της επιχείρησης λαμβάνει υπόψη της τις προσωπικές του ανάγκες, και αναπροσαρμόζει το σχέδιο

ωφελημάτων/ανταμοιβών καθώς με βάση την αρχή της ανταπόδοσης ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει τα μέγιστα όσο αφορά στην παραγωγικότητα του για το καλώς νοούμενο συμφέρον της επιχείρησης (Herzberg et al., 1959 ; De Cenzo Robbins, 1996; Paré et al., 2001). Σύμφωνα με τους Kerrin and Oliver (2002), και Day et al. (2014) οι στόχοι αξιόπιστων και επώνυμων επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του σήμερα όσο αφορά τις ανταμοιβές/ωφελήματα όπως διαφαίνεται τόσο από την βιβλιογραφία αλλά και την εμπειρία είναι προσανατολισμένοι στο να προσελκύσουν και να αποκτήσουν υποψήφιους με προστιθέμενη αξία χρησιμοποιώντας αμοιβές/ωφελήματα που να προσελκύουν τον κάθε ενδιαφερόμενο, να συγκρατήσουν το υπάρχον προσωπικό με ανταγωνιστικά πακέτα απολαβών, να εξασφαλίζουν τη δικαιοσύνη με την λογική του, οι περισσότεροι ικανοί να αμείβονται καλύτερα, και τέλος να ανταμείβουν την επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά χρησιμοποιώντας την ανταμοιβή ως μοχλό πίεσης, για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Ως διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού ορίζεται, η διαδικασία βάσει της οποίας ο οργανισμός προσπαθεί να προσελκύσει κατάλληλους υποψηφίους λαμβάνοντας υπόψη το γνωσιολογικό πεδίο, τις τάσεις της αγοράς, τις δεξιότητες, τη προσαρμοστικότητα, την ευρύτερη αποδοτικότητα κάτω από πίεση, αλλά και την προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου. Οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού σήμερα αποτελούν ίσως μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Προσλαμβάνοντας και διατηρώντας τους πλέον κατάλληλους υπαλλήλους ταυτόχρονα η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ανάπτυξη της (Lade & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995). Το κλειδί, για να είναι πετυχημένη μια επιχείρηση, είναι το σωστά επιλεγμένο ανθρώπινο δυναμικό, οπότε για τον προφανή λόγο η τήρηση των σωστών διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο για την επιβίωση των επιχειρήσεων, και τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων με καινοτομικές τάσεις (Taylor & Collins, 2000; Ployhart, 2006). Όσο αφορά την πρόσληψη/επιλογή του προσωπικού, κατά πόσο θα υλοποιείται μέσω εξωτερικού ή εσωτερικού υποψηφίου, από ότι φαίνεται δεν υπάρχει σωστότερη απάντηση. Ο πιο σωστός προσανατολισμός είναι να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για πρόσληψη/επιλογή του καλύτερου υποψηφίου με γνώμονα τις απαιτήσεις, τις ιδιαιτερότητες της προκυρηχθείσας θέσης, την εταιρική κουλτούρα, και τις ικανότητες του ίδιου του

υποψηφίου (Dessler 2005; Gupta & Singhal 1993; Balkin & Cardy, 2007; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003). Συμπερασματικά οι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί ότι επιβάλλεται να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ώστε να επιλέγουν τους καλύτερους υποψήφιους στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί, για να μπορέσουν να πετύχουν την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Η επιτυχής επιλογή προσωπικού εμπεριέχει το στοιχείο των "φρέσκων" προσεγγίσεων χωρίς προκαταλήψεις, και επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι η περαιτέρω πρόοδος των επιχειρήσεων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καινοτομική και παραγωγική τους δράση.

Ως καινοτομία ορίζεται η κάθε ιδέα, ή εργαλείο που είναι νέο με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά του είναι διαφορετικά από κάποια άλλα προηγούμενα, ή εμπορική διαδικασία ή σε μια νέα μέθοδο οργάνωσης ή κοινωνικής εξυπηρέτησης. Η καινοτομία είναι αυτή που δημιουργεί τη διαφορά σχετικά με την οικονομία και τον ρόλο της στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Κατά αντίστοιχο τρόπο η καινοτομία είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας που καθορίζει τα αποτελέσματα του σύγχρονου επιχειρεί. Υπήρξε πάντοτε ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης. Αυτό το οποίο έχει σημασία είναι ότι ανεξαρτήτως μεγέθους και αγοράς που δραστηριοποιείται εδραιώνεται όταν και μόνο καταφέρει να διαθέσει στο αγοραστικό κοινό νέα ή καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες σε σύγκριση με αυτά τα οποία διαθέτουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Της δίνει ουσιαστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρά το γεγονός ότι η καινοτομία μπορεί να συνεπάγεται υψηλές αρχικές και συνεχείς επενδύσεις, ρίσκο και αβεβαιότητα, τα οφέλη που προκύπτουν, όπως η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, η πιστότητα πελατών, οι ευνοϊκές τιμολογήσεις των καινοτομικών προϊόντων και τα εμπόδια εισόδου σε πιθανούς μιμητές, σε γενικές γραμμές φαίνεται να ισοσταθμίζουν τα κόστη. Η αναγκαιότητα συνεχούς καινοτομίας από την πλευρά των επιχειρήσεων διαφαίνεται και από τον ιλιγγιώδη ρυθμό ανάπτυξης και διάδοσης νέων τεχνολογιών. Είναι πρωτοφανή στην ανθρώπινη ιστορία η εξέλιξη της τεχνολογίας την τελευταία εικοσαετία. Ο ρυθμός αυτός παρασύρει μαζί του παλαιές καταναλωτικές αντιλήψεις και έμμεσα υποχρεώνει τις επιχειρήσεις όχι μόνο να αναγκάζονται να ανανεώσουν τα προϊόντα τους αλλά και να εντάσσονται στην διαδικασία να εφευρίσκουν νέα. Αυτό το οποίο γίνεται στην πραγματικότητα είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά προσπαθούν απεγνωσμένα, να δημιουργήσουν νέες με σκοπό να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ουσιαστικά επανακαινοτομούν. Αδιαμφισβήτητα η καινοτομία αποτελεί παράγοντα κλειδί για την

αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση της επιβίωσης της (Souder & Sherman, 1994; Kay, 1993).

Ως παραγωγικότητα ορίζεται η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των αποτελεσμάτων/εκροών ενός συστήματος- μιας επιχείρησης, ενός κλάδου της οικονομίας, ενός οικονομικού φορέα ή της οικονομίας γενικά – και των πόρων/ εισροές (input), που είναι υπό χρήση στη διαδικασία της παραγωγικής διαδικασία όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.α. Η παραγωγικότητα αναφέρετε στο πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία θεωρείται κλειδί για την ανταγωνιστικότητα. Συμπληρωματικά αναφέρεται ότι η παραγωγικότητα της επιχείρησης δύναται να αυξηθεί δια μέσου της προσδοκίας των εργαζομένων ότι οι πράξεις τους θα οδηγήσουν σε κάποιο είδος ανταμοιβής, αντιλαμβανόμενοι ότι με την δραστηριότητά τους αυτή συμβάλλουν στην αμφίδρομη φιλοσοφία της επιχείρησης και στη βελτίωση των επιδόσεων της (Ahammd, Lee, Malul, & Shoam 2015). Επιπλέον οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην βελτίωση της εταιρικής παραγωγικότητας αξιοποιώντας αρχικά τις δυνατότητες που τους παραχωρούνται μέσω της στοχευμένης εκπαίδευσης, ακολουθώντας τις προβλεπόμενες προκαθορισμένες διαδικασίες, τηρώντας τις σχετικές οδηγίες ασφαλείας και υγιεινής, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που τους προσφέρονται μέσω της τεχνολογίας που έχουν στη διάθεση τους, επιζητώντας και αξιοποιώντας γνώση και εμπειρία σχετικά με την εργασία τους, και τέλος συζητώντας και υποβάλλοντας εισηγήσεις σε συναδέλφους και ανωτέρους, πώς μπορούν να βελτιωθούν διαδικασίες και συνθήκες εργασίας. Συχνά αναπτύσσεται κάποιο είδος ανταγωνισμού που βοηθά στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, μεγαλύτερη προθυμία για μελλοντικές προκλήσεις και περήφανοι που πέτυχαν τους στόχους ως άτομα, αλλά και ως μέλη της επιχείρησης στην οποία εργοδοτούνται (Erez et al.,1983; Erez et al.,1985). Και τέλος σύμφωνα με τους Gubler, Larkin and Pierce, (2017) είναι ευρύτατα εδραιωμένη η άποψη ότι η παραγωγικότητα αποτελεί μια πολυσύνθετη έννοια η οποία, για να είναι ολοκληρωμένη, χρειάζεται αρκετά στοιχεία για να την δημιουργήσουν, αλλά όπως πάντα όλα ξεκινούν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, και τη λογική ότι ο παράγοντας άνθρωπος έχει τον τελευταίο λόγο στην επιτυχία.

Επιπρόσθετα η μελέτη βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) και την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view)

εισηγείται ότι μεταξύ της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων, διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής του προσωπικού, και της παραγωγικότητας και καινοτομίας του οργανισμού, μεσολαβεί η αφοσίωση του προσωπικού ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator). Ξεκινώντας με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής η οποία έχει ως βάση της, τις αρχές της αμοιβαιότητας και της ανταποδοτικότητας (Norm of reciprocity), το προσωπικό όταν αντιλαμβάνεται ότι έχει την πλήρη στήριξη και εμπιστοσύνη από τον οργανισμό αλλά και ότι οι πράξεις τους προς τους άλλους αλλά και αυτές που δέχονται είναι επωφελείς, διακατέχονται από ένα αίσθημα προσδοκίας ότι δηλαδή αν προσφέρουν θα λάβουν από τους συναδέλφους τους και τον οργανισμό, και το αντίθετο. Με αυτό τον τρόπο γεννάται μια εσωτερική ισορροπία που επιφέρει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Επιπλέον οι εργαζόμενοι αναγνωρίζοντας την προσπάθεια του οργανισμού να τους στηρίξει, να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν αλλά και δεδομένης της εμπιστοσύνης που δίνουν και λαμβάνουν, κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν ώστε να αποδώσουν τα δέοντα, να εργαστούν με ζήλο, για να τον βοηθήσουν να είναι πιο παραγωγικός και αποδοτικός. Τέλος αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές που μπορεί να τον επηρεάσουν (Eisenberger et al., 1986, Hutchinson 1997, Wayne et al., 1997).

Επιπλέον συνεχίζοντας με την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, και ειδικότερα με το κεφαλαίο των ανθρώπινων πόρων, όπου σε αυτούς περιλαμβάνονται η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση, η ευφυΐα των εργαζομένων και ευρύτερα οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους, καθώς και οι ατομικές δεξιότητες των στελεχών. (Williamson, et al., 1975 ; Barney 1984,1986a,1986b, 2002). Ένας πολύτιμος πόρος όπως οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού όταν μελετάται από την οπτική της εταιρικής ικανότητας και παραγωγικότητας δίνει την προσδοκία στον οργανισμό να αναπτύξει τακτικές που παρέχουν αποδοτικότερα αποτελέσματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό ενώ βοηθούν στη μείωση των αδυναμιών του (Mahoney & Pandian, 1992; Conner, 1991). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πρόσληψης του καταλληλότερου προσωπικού, της εκπαίδευσης, όπως επίσης και των ανταμοιβών, είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που βοηθούν έναν οργανισμό να διαφοροποιείται από τους άμεσους ανταγωνιστές του αποτελώντας τον θεμελιώδη παράγοντα για μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία στην αποδοτικότητα της επιχείρησης (Wernerfelt,1984; Barney, 1986a, 1986b, 1994, 2002; Peteraf, 1993; Newbert, 2008). Όλα τα παραπάνω αποτελούν τις συνιστώσες για τη δημιουργία

αφοσιωμένων και έμπιστων εργαζομένων, που στο τέλος της ημέρας επιστρέφουν πολλαπλάσια αποτελέσματα στην επιχείρησή σε σχέση με το ό,τι έλαβαν.

Η εργασιακή αφοσίωση ορίστηκε ως μια κατάσταση βάσει της οποίας ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από υπέρμετρο πάθος και ενθουσιασμό έναντι μιας συγκεκριμένης εργασίας, που του ανατίθεται και καλείται να τα βγάλει πέρα. Ακόμα έχει την επιθυμία να προσπαθήσει τα δέοντα για τα καλά του οργανισμού, που εργάζεται παράγοντας πέρα από τα πρότυπα που ορίζει η εργασία που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει. Τα τελευταία χρόνια η αφοσίωση έχει προσελκύσει την προσοχή του τομέα της βιβλιογραφίας που ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Knippenberg and Sleebos (2006), η αφοσίωση περιγράφει τους διάφορους τύπους προσκόλλησης ή ψυχολογικούς συνδέσμους που μπορεί να αισθάνεται ένας εργαζόμενος έναντι της επιχείρησης που εργοδοτείται, επιπλέον οι Bakker, et al. (2011) αναφέρουν ότι η αφοσίωση, υποδηλώνει το αίσθημα της σπουδαιότητας, του ενθουσιασμού και της πρόκλησης που βιώνει ο κάθε άνθρωπος για τη δουλειά του. Όπως αναφέρουν οι Therrien et al. (2011) η αφοσίωση των εργαζομένων δύναται να εμφανιστεί στα συναισθήματα, τα πάθη, και τις προσπάθειες που αποδίδουν για να πετύχουν τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού που εργοδοτούνται, και στα οποία περιλαμβάνεται και η καινοτομική τους δραστηριότητα. Επιπλέον ο Dirani (2009) αναφέρει ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων αυξάνει την παραγωγικότητα μέσω της οποίας θα έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Επιπρόσθετα ο Kahn (1992) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι διακατέχονται από αφοσίωση αποτελούν ισχυρό πλεονέκτημα για την επιχείρηση από την άποψη ότι επιφέρουν αύξηση σε ανάπτυξη και παραγωγικότητα.

Επιπλέον η μελέτη βασιζόμενη στη θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) και την θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) θεωρεί ότι η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς την διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) στην σχέση της εκπαίδευσής, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού. Αναφερόμενοι στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) ο οποίος υιοθετεί στη θεωρία του την άποψη ότι ο κάθε εργαζόμενος ενεργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος έχει ως βάση την προσδοκία ότι οι ενέργειες του θα κατευθυνθούν προς ένα στοχευμένο αποτέλεσμα με απώτερο σκοπό να λάβει ανταμοιβές/ωφελήματα ο ίδιος ως άτομο, αλλά και η επιχείρηση θα αυξήσει την αποδοτικότητα της μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας του

ιδίου (Vroom & Jago, 2007). Επιπλέον αναφέρει ότι η αλληλεπίδραση του υπαλλήλου στον χώρο εργασίας του, είναι αποτέλεσμα από τη μια συναισθημάτων που τον εκφράζουν και στον αντίποδα του περιβάλλοντος εργασίας. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αντιληφθεί τον συνδυασμό των συναισθημάτων των εργαζομένων, αλλά και να εντοπίσει το είδος των αμοιβών που τους εκφράζουν, με απώτερο σκοπό να τις εκπληρώσουν, δημιουργώντας έναν ικανοποιημένο και ταυτόχρονα ευτυχημένο εργαζόμενο, ο οποίος θα έχει κάθε λόγο να αυξήσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του. Κλείνοντας με την θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας η οποία έχει καταφέρει να κατακτήσει και να διατηρήσει μια δεσπίζουσα θέση στις πιο πρόσφατες θεωρίες που σχετίζονται με την ηγεσία (Conger, 1989; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Τα υποσχόμενα αποτελέσματα ενισχύονται από τους ενθαρρυντικούς απόηχους πλήθους ερευνών, οι οποίες επιβεβαιώνουν τις θετικές επιδράσεις των μετασχηματιστικών συμπεριφορών των ηγετών πάνω στην ικανοποίηση και την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του προσωπικού και κατ' επέκταση και την οργανωσιακή απόδοση. Ουσιαστικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασκεί επιπλέον επίδραση από τον συναλλακτικό ηγέτη, διευρύνοντας και ανυψώνοντας τους στόχους των ανθρώπων του και ενισχύοντας τη σιγουριά που νιώθουν μέσω της εμπιστοσύνης που περιβάλλεται, ώστε οι εργαζόμενοι να αποδώσουν πέρα και πάνω από τις προσδοκίες, όπως αυτές έχουν τυπικά ή άτυπα καθοριστεί (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997).

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης ως Οργανωσιακή εμπιστοσύνη προσωπικού ορίζονται «*οι προσδοκίες σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού που επηρεάζουν τους εργαζομένους*». Πλήθος ερευνητών συμφωνούν ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί ίσως το βασικότερο πεπραγμένο ενός αρμονικό και παραγωγικού περιβάλλοντος. Ο βαθμός εμπιστοσύνης στο ευρύτερο περιβάλλον ενός οργανισμού ενισχύει και επηρεάζει την παραγωγική δεινότητα αλλά και την έκφραση θετικών συναισθημάτων από την πλευρά των μελών μια επιχείρησης (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Cho & Lee, 2011; Sultana & Johari, 2017). Σύμφωνα με τον Kramer (1999) η εμπιστοσύνη επηρεάζει προς το καλύτερο τις δυνατότητες εξοικονόμησης κόστους λόγω του χαμηλότερου κόστους συναλλαγής εντός επιχείρησης με τους εργαζομένους, αλλά και τους πελάτες, και καταλήγει με την λογική ότι χωρίς την εμπιστοσύνη οι σχέσεις του προσωπικού με τους προϊσταμένους ή της διοίκησης δεν θα ήταν οι ιδανικές. Επιπλέον σύμφωνα με τους Farndale et al. (2011) η εμπιστοσύνη αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της αφοσίωσης. Επομένως, η εμπιστοσύνη δεν είναι μόνο αυτοσκοπός, ενισχύει, τροποποιεί, κατευθύνει, τις επιδράσεις καθοριστικών

παραγόντων στα επιθυμητά αποτελέσματα όπως η συνεργασία, η αποδοχή των αποφάσεων, η επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων, η αφοσίωση, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δίκαιη διάθεση ανταμοιβών, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, προσφέρει εργασιακή ασφάλεια, παρέχει δίκαιες αμοιβές και παροχές, συμβάλλει σημαντικά στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών, ικανοτήτων, και στάσεων που σχετίζονται με την εργασία. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό δύναται να προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα (Searle et al., 2011; Tremblay et al., 2010; Appelbaum et al., 2000; Whitener 2001). Όσο αφορά τον ρόλο της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επί της σχέσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων φαίνεται ότι δεν έχει διερευνηθεί στον απαιτούμενο βαθμό. (Innocenti et al., 2011; Farndale et al., 2011).

1.4 Συνεισφορά της έρευνας

Αρχικά η θεωρία και τα ευρήματα της μελέτης συνέβαλαν ουσιαστικά στη βιβλιογραφία που αφορά τις τρεις σημαντικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές/ωφελήματα, και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, (ως ατομική οντότητα, και όχι ως ομάδα πρακτικών) επί της οργανωσιακής απόδοσης, και ειδικότερα επί της καινοτομίας και παραγωγικότητας, αλλά και την εφαρμογή της αφοσίωσης του προσωπικού ως μεταβλητής διαμεσολάβησης, και της εμπιστοσύνης ως τροποποιητικής μεταβλητής. Τέτοιου είδους πρωτογενείς μελέτες στο συγκεκριμένο πεδίο στην Κύπρο που ως χώρα δεν έχει παράδοση στην εφαρμογή τέτοιων εξελιγμένων σχετικά συστημάτων, της δίνει πολλαπλάσια αξία. Το δείγμα των υπαλλήλων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα αποτελεί το 28,5% του συνόλου των υπαλλήλων των εταιρειών που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα και 8,5% του συνόλου των υπαλλήλων των εταιρειών που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα. Επίσης διατέθηκαν συνολικά και κατά αναλογία 1565 ερωτηματολόγια σε εργαζομένους των 46 εταιρειών και παρελήφθησαν πίσω 1486 (Kraimer et al., 2005; Vandenberg et al., 1999; Julian Gould-Williams 2003; Hauskenecht et al; 2008, Scott D. 1980).

Συνεπώς η συγκεκριμένη μελέτη συνεισέφερε χρήσιμη πληροφόρηση τόσο στην ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και στους επαγγελματίες που ασχολούνται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και το πιο σημαντικό στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων οι οποίοι συμμετάσχουν και λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με τη

διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Επιπρόσθετα λόγω του πολύ υψηλού ποσοστού ανταπόκρισης το οποίο έφτασε το 95% , όπως και της σημαντικότητας της συμμετοχής των εργαζομένων από όλες τις κατηγορίες καθώς αυτοί είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας που βασίζονταν αποκλειστικά στις απόψεις των εργαζομένων ανά επιχείρηση εγγυόνται την αξιοπιστία και εγκυρότητα και αποκάλυψε δεδομένα και σχέσεις που θα συμβάλουν σε κάθε εμπλεκόμενη επιχείρηση να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα της που είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος αυτού του εγχειρήματος (Kehoe & Wright 2013)

Επιπλέον συνεισέφερε στην αποσαφήνιση της λειτουργίας του μηχανισμού του μαύρου κουτιού μεταξύ των σχέσεων της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, (ως ατομική οντότητα, και όχι ως ομάδα πρακτικών) επί της οργανωσιακής απόδοσης, και ειδικότερα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας, με αποτέλεσμα την υποστήριξη και των έξι υποθέσεων (Y1A, Y1B, Y2A, Y2B, Y3A, Y3B). Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά παρόμοιων ερευνών ορισμένες επικεντρώθηκαν στην μελέτη μιας επιχείρησης μόνο (Santos & Stuart, 2003; Al-Emadi & Marquardt, 2007) η ερεύνησαν μία κατηγορία προσωπικού (Al-Emadi & Marquardt, 2007).

Επιπρόσθετα από τα προ αναγραφέντα η μελέτη βασιζόμενη στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων θεωρεί ότι μεταξύ των πρακτικών εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων, διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, και της καινοτομίας και παραγωγικότητας μεσολαβεί η αφοσίωση του προσωπικού ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator). Αν και οι σχέσεις από μόνες τους ερευνητικά, και εμπειρικά έχουν αποδειχτεί εντούτοις με τη διαμεσολάβηση των αφοσιωμένων εργαζομένων η επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποτελεί το κομβικό σημείο που κάνει τη διαφορά. Η επιχείρηση μέσω των αφοσιωμένων εργαζόμενων προχωρά σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας καθώς οι εργαζόμενοι διακατέχονται από ενδιαφέρον για την εργασία τους και δεν την θεωρούν ως υποχρέωση, δεν έχουν πρόθεση να την εγκαταλείψουν η να ψάχνουν για κάτι καλύτερο, διότι δεν έχουν τέτοιο λόγο, μέσω της αναγνώρισης της προσφοράς τους, αλλά και της αφοσίωσης τους εκ μέρους της επιχείρησης, δημιουργείται μια γεωμετρική πρόοδος όσο αφορά την αφοσίωση του προσωπικού σε σχέση με τον ζήλο που παρουσιάζει, με αυξητικές τάσεις στην παραγωγικότητα και την καινοτομία. Συμπερασματικά η μεσολάβηση της αφοσίωσης των εργαζομένων μεταξύ των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγικότητας

και της καινοτομίας αποτελεί το πρόσθετο στοιχείο που έχει τη δυνατότητα να παραχωρήσει στον οργανισμό το αναγκαίο πλεονέκτημα (Meyer & Smith, 2000; Mosadeghrad, Ferlie, & Rosenberg, 2008).

Πέρα από τα αναγραφόμενα στην προηγούμενη παράγραφο συνείσφερε με την διερεύνηση και αποσαφήνιση του ρόλου της αφοσίωσης ως μεταβλητής διαμεσολάβησης μεταξύ των σχέσεων της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, επί της οργανωσιακής απόδοσης, και πιο συγκεκριμένα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας. Η αφοσίωση (ως μεταβλητή διαμεσολάβησης) ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών με αυτήν την ιδιότητα (Bowen & Ostroff, 2004; Messersmith et al., 2011; Zhang et al., 2013; Ramsay et al., 2000), είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι των σχέσεων των τριών προ αναγραφόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, με την καινοτομία και την παραγωγικότητα.

Η μελέτη αφού έχει λάβει υπόψη την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και βασιζόμενη στη θεωρία προσδοκιών και τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας προχωρεί στα ενδότερα για να διερευνήσει τον ρόλο της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης στη σχέση της εκπαίδευσής προσωπικού, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού. Η διερεύνηση του ρόλου της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης αυτή από μόνη της δημιουργεί κάποια εύλογα ερωτήματα, τα οποία μας οδηγούν στο να αντιληφθούμε τη σημαντικότητά της, αλλά και ταυτόχρονα να συνεισφέρουμε στην κάλυψη του κενού που υπάρχει στη βιβλιογραφία.

Ακολούθως συνεισέφερε με τη διερεύνηση και αποσαφήνιση του ρόλου της εμπιστοσύνης του προσωπικού προς τη διοίκηση της επιχείρησης ως μεταβλητή ρύθμισης μεταξύ της σχέσης της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού. Εξετάζοντας την εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (ομάδα μεταβλητών) και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων (employee outcome) διαπιστώσαμε ότι βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο ακόμη (Dirks 1999; Rousseau & Tijoriwala 1999; Simons & Peterson 2000; Farndale et al., 2011; Innocenti et al., 2011; Alfes et al., 2012; Kloutsiniotis & Mihail 2017) και είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της εμπιστοσύνης ως

μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των τριών προ αναγραφόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, και της αφοσίωσης του προσωπικού

Σε πρακτικό επίπεδο η παρούσα μελέτη συνεισέφερε στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων προς την καινοτομία και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων μέσω της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης /επιλογής προσωπικού. Η υποστήριξη για συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία χωρίς τέλος. Στο πλαίσιο αυτό κατανοούμε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί επιτακτική κατεύθυνση για την επιβίωση μιας επιχείρησης αρχικά, και ακολούθως μέσω των εργατικών καινοτομικών και παραγωγικών δράσεων να μπορέσει να εξασφαλίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο θα την εδραιώσει, και θα της εξασφαλίσει μια βιώσιμη κερδοφορία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kumral et al., 2006; Markatou, 2011; Dessler 2013). Η εφαρμογή του συστήματος ανταμοιβών σε μια επιχείρηση μέσω των κινήτρων συμβάλλει στην ευημερία των εργαζομένων, στην ικανοποίηση τους, στην προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων, και ταυτόχρονα στην αύξηση της παραγωγικότητας και καινοτομίας τους (Kaplan, 2007; Lyon & Ben-Ora, 2002). Και τέλος η τήρηση της σωστής διαδικασίας πρόσληψης/επιλογής προσωπικού είναι σημαδιακής αξίας, καθώς αποτελεί διακεκριμένη πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού για την διατηρησιμότητα των επιχειρήσεων και την απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, μέσω των καταλληλότερων υποψηφίων με καινοτομικές και παραγωγικές τάσεις (Taylor & Collins, 2000; Ployhart, 2006). Στη βάση των πιο πάνω ευρημάτων δίνεται η δυναμική στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να αναπροσανατολίσουν τις δράσεις και την εταιρική κουλτούρα τους για να πετύχουν το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα, καθώς και να εξεύρουν τρόπους να εξατομικεύσουν στο μέτρο του δυνατού τις δράσεις αυτές καθώς δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι ίδιοι αλλά ούτε έχουν και τις ίδιες ανάγκες. Επίσης σημαντικός είναι και ο ρόλος του προϊσταμένου ως ηγέτη. Ουσιαστικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασκεί επιπλέον επίδραση από τον συναλλακτικό ηγέτη, διευρύνοντας και ανυψώνοντας τους στόχους των ανθρώπων του και ενισχύοντας τη σιγουριά που νιώθουν, ώστε να αποδώσουν πέρα και πάνω από τις προσδοκίες, όπως αυτές έχουν τυπικά ή άτυπα καθοριστεί (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997).

1.5 Δομή της διδακτορικής διατριβής

Η μελέτη αποτελείται από επτά κεφάλαια. Ακολουθεί συνοπτική περιγραφή των επόμενων κεφαλαίων :

Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ουσιαστικά το κεφάλαιο αυτό είναι εστιασμένο στην θεωρητική υποστήριξη βασικών εννοιών και πρακτικών της διατριβής όπως οι τρεις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές ωφελήματα και οι διαδικασίες πρόσληψης επιλογής προσωπικού, με την επίδραση τους προς την καινοτομία και την παραγωγικότητα του οργανισμού καθώς και τον ρόλο της αφοσίωση και την εμπιστοσύνη, στις προαναφερθέντες σχέσεις.

Κεφάλαιο 3 - Ανάπτυξη υποθέσεων. Παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις όπως αναπτύχθηκαν και προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε στο Κεφάλαιο 2 και οι οποίες υποστηρίζονται από επιπλέον σχετική βιβλιογραφία

Κεφάλαιο 4 - Μεθοδολογία. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται περιγραφή της ευρύτερης προσέγγισης η οποία ακολουθήθηκε ώστε να διεκπεραιωθεί με επιτυχία η ερευνητική διαδικασία της παρούσας μελέτης. Συγκεκριμένα περιγράφει την διαδικασία επιλογής του πληθυσμού, τον καθορισμό του πλαισίου δειγματοληπτικού ελέγχου, μέθοδο δειγματοληψίας, καθορισμό μεγέθους δείγματος, την διαδικασία δειγματοληψίας, τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και τον προέλεγχο του - πιλοτική έρευνα.

Κεφάλαιο 5 - Παραγοντική ανάλυση. Περιγράφονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης σχετικά με τις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού που χρησιμοποιήθηκαν, τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την οργανωσιακή απόδοση ήτοι την καινοτομία και παραγωγικότητα.

Κεφάλαιο 6 - Αποτελέσματα. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας της οποίας διενεργήσαμε για να ελέγξουμε τις υποθέσεις.

Κεφάλαιο 7 - Συζήτηση, αποτελέσματα και συμπεράσματα. Το κυρίως σώμα της διδακτορικής διατριβής ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο αυτό, όπου υλοποιείται μια ανακεφαλαίωση της ερευνητικής προσπάθειας συζητώντας τα αποτελέσματα, προσδιορίζοντας την συνεισφορά που επήλθε, τους περιορισμούς της έρευνας, επιπλέον προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, και τα συμπεράσματα.

2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την κορωνίδα της καινοτομικής και παραγωγικής επιτυχίας του κάθε οργανισμού, και εδώ έγκειται και η σημαντικότητα των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποτελούν τις πρακτικές δια μέσου των οποίων ένας οργανισμός πετυχαίνει την βελτίωση των επιδόσεων του (Harley et al., 2007; Zhang & Morris, 2013; Hartog & Verburg, 2004; Snape & Redman, 2010; Delaney & Huselid, 1996). Σύμφωνα με έρευνες των MacDuffie, (1995) και Toh, Morgeson, and Campion, (2008), οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν, να θεωρηθούν ως ομάδα πρακτικών, η ατομικές πρακτικές εργασίας, συστήματα, αρχές οι οποίες δημιουργούν συνεργιστικά αποτελέσματα, για να αυξήσουν την οργανωσιακή απόδοση, και των οποίων τα αποτελέσματα ποικίλουν αναλόγως της σωστής ομαδοποίησης των πρακτικών, σε σχέση με τη χώρα δραστηριοτήτων, την κουλτούρα, και την κατηγορία της βιομηχανίας, προσέγγιση με την οποία συμφωνούν αρκετοί συγγραφείς (Posthuma, Campion, M. C., Masimova, & Campion, M. A. 2013). Κατά συνέπεια η επιλογή των καταλληλότερων πρακτικών που θα εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη βελτίωση της απόδοσης του (Bailey, 1993; Guest, 2001, 2002, 2011; Huselid, 1995). Εντούτοις η κάθε πρακτική ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί σε κάποιους συγκεκριμένους στόχους όπως στην εκπαίδευση του προσωπικού, στις ανταμοιβές/ωφελήματα ή στις διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής που θα συμβάλλουν θετικά τον οργανισμό. Είναι σημαντικό λοιπόν η επίδραση της κάθε πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού να εξεταστεί ξεχωριστά, όπως επιβεβαιώνουν και οι Bartel (1991), και Terpstra & Rozell (1993).

Τις τελευταίες δεκαετίες η σχέση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης έχει προσελκύσει έντονο ενδιαφέρον. Ανεξαρτήτως του μεγάλου αριθμού ερευνών που έχουν διενεργηθεί εντούτοις η διασύνδεση του μαύρο κουτιού της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση εξακολουθεί να χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση. Επιβεβαιώνοντας τα προαναγραφέντα σύμφωνα με τις έρευνες των Becker and Gerhart, (1996), Delery, (1998), Becker and Huselid, (2006) και Takeuch et al. (2007), παρά του μεγάλου αριθμού ερευνητών που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα εντούτοις τα αποτελέσματα δεν τους δικαίωσαν καθώς υπάρχει έλλειψη σαφούς κατανόησης των βασικών μεσολαβητικών παραγόντων που συνδέουν την

αξιοποίηση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση. Επιπλέον οι Boselie, Dietz, and Boon, (2005) μετά από ανάλυση 104 δημοσιευμένων άρθρων μεταξύ άλλων διαπίστωσαν την ανάγκη για επιπλέον μελέτη και αποσαφήνιση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το λεγόμενο "μαύρο κουτί" σε σχέση με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή απόδοση. Συμπερασματικά οι ερευνητές έχουν ισχυρές αποδείξεις ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού "δουλεύουν" αλλά δεν είναι αρκετά σαφής ως προς το πως αυτή η σχέση ξετυλίγεται. Παρακάτω μεταξύ άλλων πρόκειται να γίνει εκτενής ανάλυση τριών από τις σημαντικότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. (Marchington, & Wilkinson, 2002; Boselie, Dietz, and Boon, 2005)

2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού (Training and development personnel)

Η διαφοροποίηση των σύγχρονων επιχειρήσεων ως προς τη δομή και τη λειτουργία του περιβάλλοντος εργασίας, συσχετίζεται σε αρκετό βαθμό με τους εργαζομένους τους. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση και η μάθηση αυτών, μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για έναν οργανισμό να αναπτύξει πιο ισχυρές άμυνες στις έξωθεν αλλαγές. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αποτελούν τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους, είναι αυτοί που μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να αντιληφθεί τις έξωθεν αλλαγές και να τις αντιμετωπίσει με έναν ιδεατό τρόπο. Το βασικό εργαλείο για την αύξηση του γνωσιολογικού πεδίου των εργαζομένων, για την ενίσχυση της δυναμικής τους, ώστε να μπορέσουν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις που εργάζονται να απορροφήσουν τους έξωθεν κραδασμούς είναι η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αποτελεί μια εκ των βασικών μέσων ενίσχυσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων αλλά και της πνευματικής ενίσχυσης, παράγοντες που μέσα από τον εργαζόμενο μεταλαμπαδεύονται σε όλο τον οργανισμό, καθιστώντας τον ανταγωνιστικό, βοηθώντας τον να καταστεί πιο ισχυρός αλλά και διακριτά διαφορετικός από τον ανταγωνισμό (Rowold, 2007). Σύμφωνα με τον Μαντά (1992) οι εκπαιδευτικές ανάγκες για έναν οργανισμό αναφορικά με το προσωπικό του, είναι απόρροια διαφόρων παραγόντων. Συγκεκριμένα σχετικά με τους νέους εργαζόμενους η εκπαίδευση είναι αναγκαία, δεδομένου ότι οι τελευταίοι πέρα από τις ακαδημαϊκές γνώσεις, δεν έχουν εικόνα του τι ισχύει στον επιχειρησιακό και επαγγελματικό κόσμο, οπότε μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας η ακαδημαϊκή γνώση «παντρεύεται» με την πρακτική και αυτόματα οι εργαζόμενοι αυτοί γίνονται πιο αποτελεσματικοί, μπορούν τη γνώση που έχουν

σε ακαδημαϊκό επίπεδο να τη χρησιμοποιήσουν στη καθημερινότητα τους, στην εργασία τους. Η δεύτερη ομάδα που χρειάζεται εκπαίδευση είναι οι υπάρχοντες εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν ήδη γνώσεις όμως η εκπαίδευση είναι αναγκαία, ώστε οι γνώσεις αυτές να εμπλουτίζονται, να βελτιώνονται, να ενισχύονται με βάση τις ανάγκες του σήμερα. Η εκπαίδευση από τη μια βοηθά τον νέο εργαζόμενο να εξοικειωθεί πιο γρήγορα με καθ' εαυτό θέμα της εργασίας του αλλά και να αξιοποιήσει τις ακαδημαϊκές του γνώσεις και στον αντίποδα τον παλιό και έμπειρο εργαζόμενο, να μη βαλτώνει αλλά να βελτιώνεται και να εξελίσσεται. Μαζί τους εξελίσσεται και το σύνολο του οργανισμού, που συσσωρεύει από τις δυο αυτές ομάδες γνώση και δύναμη. Η εκπαιδευτική διαδικασία όπως αναφέρει ο Becker (1993) αποτελεί για τις επιχειρήσεις τη βασική επένδυση για τη μελλοντική βιωσιμότητα τους. Δια μέσου της εκπαίδευσης ενισχύεται η παραγωγικότητα των υπαλλήλων και μέσω της αύξησης αυτής αντίστοιχα και του οργανισμού, κατάσταση που τον καθιστά πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό, με βάση τις αυξημένες απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση είναι το μέσο καθοδήγησης του ανθρώπου, το μέσο προσανατολισμού του, το μέσο βελτίωσής του. Ειδικά στον εργασιακό χώρο η εκπαίδευση αποτελεί ένα μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού ο οργανισμός που επενδύει στη βελτίωση των γνώσεων του προσωπικού του βελτιώνει αυτόματα τις λειτουργίες του, αφού το τελευταίο όντας πιο αποδοτικό τον βοηθά να καθιστά πιο αποδοτικές τις δράσεις του σε όλα τα επίπεδα (Μπουραντάς,2012).

Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής ως εκπαίδευση προσωπικού ορίζεται: «Η διαδικασία μέσω της οποίας μεταδίδονται αποτελεσματικά γνώσεις και εμπειρίες προς τους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό από τη μια τη βελτίωση της παραγωγικότητας τους στον βαθμό που ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης και από την άλλη την εναρμόνιση των γνώσεων τους με το μέλλον της». Η εκπαίδευση ως διαδικασία στοχεύει από τη μια στο να δώσει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και από την άλλη να προσδώσει αξία στην εργασία των εργαζομένων, να τους βοηθήσει δηλαδή να αποδίδουν καλύτερα, να είναι πιο παραγωγικοί, πιο αποτελεσματικοί και γενικά να μπορούν μέσα από το κόπο που καταβάλουν να βοηθούν στην επιτυχημένη στρατηγική απόδοση του οργανισμού, στον οποίο είναι ενταγμένοι.

Η εκπαίδευση δίνει αξία στην επένδυση των επιχειρήσεων όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, βοηθώντας τους τελευταίους να αξιοποιούν καλύτερα τις ικανότητές τους, μέσα από την απόκτηση πρόσθετων ικανοτήτων, βελτίωση των δεξιοτήτων και

συμπεριφορών τους αλλά και μέσα από την αποτελεσματικότητα με την οποία χαρακτηρίζονται αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ως αποτέλεσμα οι ενδείξεις οι οποίες επιβάλουν αλλά και προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων μπορούν εύκολα να διαπιστωθούν και συνήθως είναι η χαμηλή παραγωγικότητα, υψηλό κόστος, η μη ικανοποίηση των πελατών για την ποιότητα των τελικών προϊόντων η οποία οδηγεί στην εκδήλωση παραπόνων, ο ελλιπής ποιοτικός έλεγχος, η μη αποδεκτή συμπεριφορά προς του πελάτες, οι υπερβολικές σπατάλες πρώτων υλών, η αδυναμία σύγκλισης με προκαθορισμένους στόχους και το άσχημο εταιρικό κλίμα(Πάντα και Καραγιάννης,1999).

Η ανάγκη αναφορικά με την επένδυση στη συνεχή και αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού υποστηρίζεται μεταξύ άλλων από δύο βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις, τη θεωρία της «ιεράρχησης των αναγκών», του Maslow, και τη «θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου». Ο Abraham Maslow (1908-1970) ανέπτυξε μια θεωρία την οποία ονόμασε «ιεράρχηση αναγκών». Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία ο συγκεκριμένος ψυχολόγος προσπάθησε να αναγνωρίσει τα κίνητρα των ανθρώπων, τα οποία όπως ο ίδιος ανέφερε μέσα από το έργο του αποτελούν απόρροια των αναγκών που έχουν και βάσει των οποίων ζουν και εκπορεύονται. Η θεωρία η οποία πλαισιώνεται από πέντε επίπεδα αναγκών, έχει χρησιμοποιηθεί μέσα στα χρόνια από πολλές και διαφορετικές επιστήμες όπως αυτές της στρατηγικής, του μάρκετινγκ, της ψυχολογίας, της νομικής κ.λ.π, τα πέντε επίπεδα είναι τα ακόλουθα: α) Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες αναφέρονται στις βιολογικές επιθυμίες του ανθρώπου, όπως είναι η πείνα, η δίψα κ.λ.π, β) Οι ανάγκες που αφορούν την ασφάλεια οι οποίες αφορούν στην ιδιαίτερη ανάγκη του ατόμου για σιγουριά να διαμένει κάπου, να ανήκει κάπου, αποδίδοντας τα δυο πρώτα επίπεδα των αναγκών του Maslow στον χώρο εργασίας διαπιστώνεται ότι το πρώτο επίπεδο αναγκών έχει να κάνει με τον μισθό, ο εργαζόμενος εργάζεται για να παίρνει έναν μισθό, μέσω του οποίου θα καλύπτει τις βασικές του ανάγκες, σε σχέση με την ασφάλεια. Ο ασφαλής και καλά δομημένος χώρος εργασίας, είναι το ακριβώς επόμενο που αναζητά ένας εργαζόμενος από την εργασία του, ακόμα αναζητά τη μονιμότητα και τις μόνιμες και συνεχείς αποδοχές, όπως και τη λήψη σύνταξης, μετά το πέρας των χρόνων εργασίας, που του αναλογούν. Συνεχίζοντας το επίπεδο (γ) που έπεται στην ισοστάθμιση των αναγκών των κοινωνιών, και αφορούν στην ανάγκη του ατόμου για κοινωνικοποίηση για ένταξη σε μια ομάδα. Αναφορικά με τον χώρο εργασίας, όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται ικανοποιητικά και νοιώθει εξασφαλισμένος το επόμενο που

αναζητά είναι το να είναι ενταγμένος σε μια ομάδα μέσα από την οποία θα παράγει και θα αποδίδει τα απαιτούμενα από τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται. Η ανάγκη για ανάπτυξη φιλικών σχέσεων στην εργασία, αποτελεί βασικό κίνητρο απόδοσης. Στο επόμενο επίπεδο το (δ) όπως και στην πραγματική ζωή το άτομο όταν έχει καλύψει τις βιολογικές του ανάγκες, νοιώθει ασφάλεια, είναι ενταγμένο σε ομάδες, αναζητά να βρει τη φήμη και την αναγνώριση, έτσι και στον χώρο εργασίας ο εργαζόμενος αν έχει περάσει στο συγκεκριμένο επίπεδο, αναζητά τη φήμη, το κύρος, το σεβασμό από τους γύρω του, έχει διάθεση να αποκτήσει ηγετικές θέσεις, να μπορεί να ασκεί επιτυχημένα επιρροή. Τέλος στο πέμπτο επίπεδο (ε) το άτομο και στην κανονική και στην επαγγελματική του ζωή, έχοντας καλύψει όλες τις ανάγκες του, αναζητά να επιτύχει τη λεγόμενη ολοκλήρωση, την ευρύτερη αυτοπραγμάτωση του. Το άτομο επιδιώκει να επιτύχει όλα του τα όνειρα. Ουσιαστικά ο Maslow έδειξε μέσα από το μοντέλο του, ότι το άτομο δεν σταματά να θέλει κάθε φορά που ικανοποιεί ένα επίπεδο αναγκών να μεταβαίνει αυτόματα στο άλλο, όντας σε μια συνεχή ροή εναλλαγών μεταξύ αναγκών και δράσεων ικανοποίησης τους. Αυτό συμβαίνει σε έναν χώρο εργασίας, το άτομο δε σταματά να αναζητά, να απαιτεί, να επιδιώκει, αυτό μάλιστα πολλές φορές το οδηγεί να επιδιώξει να αλλάξει και εργασία, διότι θα καλύψει με μεγαλύτερη επιτυχία κάποια ανάγκη που η παρούσα εργασία του, δεν του τη καλύπτει επιτυχώς. Συνεχίζοντας ο Maslow το 1970 πρόσθεσε ακόμα δύο επιπλέον ανώτερες ανάγκες στη θεωρία του τις λεγόμενες Αισθητικές ανάγκες (Aesthetic needs) οι οποίες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων να δημιουργήσουν και να βιώσουν την ομορφιά και την ισορροπία στη ζωή (to create and experience beauty, and balance in life). Η πιο πάνω θεωρία επιβεβαιώνει την ανάγκη του κάθε εργαζόμενου για εκπαίδευση, καθώς μέσω της εκπαίδευσης ουσιαστικά ικανοποιεί τις επτά προαναφερόμενες ανάγκες (Sandhya & Kumar 2011). Ο εμπλουτισμός της εργασίας με τη συνεχή εκπαίδευση αποτελεί μια βασική διέξοδο βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα πιο σύνθετων, ενδιαφερόντων και προκλητικών καθηκόντων. Αυτό τους δίνει μεγαλύτερη αίσθηση επίτευξης στόχων, ενδυνάμωση της εξουσίας, προκειμένου να λάβουν τις αποφάσεις τους σε ορισμένους τομείς της επαγγελματικής τους ζωής, και με αυτόν το τρόπο ουσιαστικά ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις φυσιολογικές ανάγκες εκτίμησης αλλά και αυτό-ολοκλήρωσης. (Sandhya & Kumar 2011).

Οι Ilyas, Kadir, and Adnan (2017) στον αντίποδα και συγκεκριμένα μνημονεύοντας τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρουν ότι η παραγωγικότητα, της οποίας ο κύριος συντελεστής είναι ο εργαζόμενος και συγκεκριμένα ο αποτελεσματικός εργαζόμενος που με

βάση τις γνώσεις και τη δυναμική του παράγει άλλοτε σε υψηλό και άλλοτε σε χαμηλό επίπεδο, έχει την ικανότητα να βοηθήσει στην αύξηση των κερδών του οργανισμού, στον οποίο εργάζεται. Με βάση αυτή τη λογική οι επενδύσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία έχουν ως στόχο την ενίσχυση των ανθρωπίνων πόρων, με τη φιλοδοξία να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους να καταστούν πιο αποτελεσματικοί, περισσότερο καταρτισμένοι και να βοηθήσουν τον οργανισμό να οδηγηθεί στην επιτυχία, πράγμα που θα συντελέσει και στην κάλυψη των δικών τους αναγκών, όπως αυτές διατυπώθηκαν με βάση το μοντέλο του Maslow. Υπάρχει άμεση σύνδεση της εκπαίδευσης με την οργανωτική απόδοση, την καινοτομία και την αποδοτικότητα. Συγκεκριμένα η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και οργανωτικής απόδοσης έχει μελετηθεί από πολλούς συγγραφείς (Apospori, Nikandrou, Brewster & Papalexandris, 2008, Nikandrou, Apospori, Panayotopoulo, Stavrou, & Papalexandris 2008). Τα εμπειρικά συμπεράσματα τους είναι ότι ο οργανισμός που εκπαιδεύει το προσωπικό του είναι πιο αποδοτικός και ανταγωνιστικός, διότι η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα να ερευνώνται νέοι τομείς, να γίνεται η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, του ανταγωνισμού και γενικά η εκπαίδευση του προσωπικού, βοηθά συνολικά έναν οργανισμό να καινοτομεί, να διαφοροποιείται και να καθίσταται και πιο αποδοτικός. Η αποδοτικότητα διαφαίνεται μέσα από τη διαφορετικότητα των προϊόντων, μέσα από τις διαφοροποιημένες στρατηγικές, μέσα από την καλύτερη παραγωγική διαδικασία, και αποτελεσματικότητα. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συνδέουν την εκπαίδευση προσωπικού με την ευρύτερη αποδοτικότητα μιας επιχείρησης.

Πίνακας 2-1: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν την εκπαίδευση του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Abbas (2014)	questionnaire	Pakistan	2	119 employees	<p>HA1: Employee tacit knowledge has significant influence on organizational performance of National Bank of Pakistan.</p> <p>HA2: Learning culture environment has significant impact on organizational performance.</p> <p>HA3: Employee's morale has significant effect on National Bank of Pakistan's performance.</p> <p>HA4: Polish skills and abilities has significant impact on National Bank of Pakistan's performance.</p> <p>HA4: Nourish employee's talent has significant effect on bank's performance.</p> <p>HA5: Leadership work style has significant influence on organizational performance in Pakistan.</p>	All hypotheses supported
2	Chieh Ma and Ping Chang (2013)	questionnaire	Taiwan	18	580 employees	<p>H1: Training transfer will have a positive influence on job performance.</p> <p>H2: Training transfer will have a positive influence on organizational Commitment</p> <p>H3: Training motivation will have a positive influence on training Transfer</p> <p>H4: Career planning will have a positive influence on organizational commitment.</p> <p>H5: Career planning will have a positive influence on training motivation.</p> <p>H6: Perceived organizational support will have a positive influence on training motivation.</p> <p>H7a: Through the mediating effects of training motivation and training transfer, career planning will have a positive influence on job performance.</p>	All hypotheses supported

						<p>H7b: Through the mediating effects of training motivation and training transfer, perceived organizational support will have a positive influence on job performance.</p> <p>H8a: Through the mediating effects of training motivation and training transfer, career planning will have a positive influence on organizational commitment.</p> <p>H8b: Through the mediating effects of training motivation and training transfer, perceived organizational support will have a positive influence on organizational commitment.</p>	
3	Ubeda Garcia, Marco- Lajara, Sabater Sempere, Garcia – Lillo (2013)	questionnaire	Spain	112	112 CEO	<p>H1: Training policy will have a positive impact on human resource outcomes</p> <p>H2: Training policy will have a positive impact on customer satisfaction.</p> <p>H3: Training policy will have a positive impact on perceived financial performance.</p> <p>H4: Training policy will have a positive impact on productivity.</p> <p>H5: Training policy will have a positive impact on financial performance.</p>	All hypotheses supported
4	Berber and Lekovic (2018)	questionnaire	Croatia, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Slovakia, Slovenia and Serbia	1,384	1,384 HRM Managers	<p>H1. Training program is positively related to innovative organizational performance</p> <p>H2. Participation in project teams is positively related to innovative organizational Performances</p> <p>H3. Coaching and mentoring are positively related to innovative organizational performances.</p> <p>H4. International work assignments are positively related to innovative organizational performances.</p>	<p>H 1 Supported</p> <p>H 2 Not supported</p> <p>H 3 Not supported</p> <p>H 4 Supported</p>

5	Odle-Dusseau, Hammer, Crain, and Bodner (2016)	questionnaire	United States	86	327 employees	<p>H1: Supervisor FSSB (family-supportive supervisor behaviors) training will significantly predict changes in employee perceptions of FSSB</p> <p>H2: Supervisor FSSB training will have an (i.e., mediating) effect on changes in employee job satisfaction, organizational commitment, engagement, turnover, intention and supervisor rating of job performance through changes in employee perceptions of their supervisors' FSSB, such that changes in overall FSSB will be positively associated with changes in employee job satisfaction, organizational commitment, engagement, and supervisor ratings of job performance, and negatively associated with changes turnover intentions.</p> <p>H3: Work-family conflict (i.e., work-to-family conflict [WFC] and family-to-work conflict [FWC]) will moderate the effects of FSSB training such that, when baseline levels of work-family conflict are high, changes in FSSB will be positively associated with changes in the outcomes.</p>	<p>H1 Supported</p> <p>H2 Partially supported</p> <p>H3 Not supported</p>
6	Saks and Burke-Smalley (2014)	questionnaire	Canada	150	150 employees	<p>H1: Organizations that use more (a) on-the-job, (b) formal classroom, and (c) computer-based training methods will have a higher rate of transfer of training.</p> <p>H2: Organizations that provide more (a) on-the-job, (b) formal classroom, and (c) computer-based training will have higher firm performance.</p> <p>H3: Organizations that have a higher rate of transfer of training will have higher firm performance.</p> <p>H4: Transfer of training will mediate the relationship between training methods and firm performance</p>	<p>H1a supported</p> <p>H1b+ H1c Not supported</p> <p>H2a + H2c supported</p> <p>H2b not supported</p> <p>H3 supported</p> <p>H4 supported</p>
7	Delaney and Huselid (1996)	questionnaire	United States	727		<p>H1: Progressive HRM practices (those affecting employee skills, employee motivation, and the structure of work) will be positively related to organizational performance.</p> <p>H2: Complementarities or synergies among progressive HRM practices will be positively related to organizational performance</p>	<p>H1 Supported</p> <p>H2 Not supported</p>

Σύμφωνα με τον Dostie & Jayaraman (2009) η εκπαίδευση προάγει και δίνει δυναμική στην καινοτομικότητα ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα σε έρευνα που διεξήγαγε ο ίδιος μεταξύ του 1997 και του 2001 σε γερμανικές επιχειρήσεις κατέληξε ότι αυτοί που επένδυσαν επιστάμενα και με καλό σχεδιασμό στην εκπαίδευση κατάφεραν σε σύντομο χρονικό διάστημα να διαφοροποιηθούν και να καινοτομήσουν κυρίως σε τεχνολογικό επίπεδο αλλά και σε άλλους τομείς της λειτουργίας τους. Λόγω των υψηλών εκπαιδευτικών στάνταρ του προσωπικού τους, μέσα σε μικρά χρονικά διαστήματα παρουσίαζαν συνεχές αλλαγές, οι οποίες χαρακτηρίζονταν από πρωτοτυπία και μοναδικότητα.

Μια ακόμα μελέτη σχετική με το παρόν αντικείμενο και την υπό εξέταση έννοια της εκπαίδευσης είναι αυτή των Nzulwa, Kammara and Ombui (2017). Η παρούσα, ερευνητικά προχώρησε στη διεξαγωγή μιας ποσοτικής διαδικασίας έρευνας σε 181 άτομα, εργαζόμενους σε διάφορες επιχειρήσεις της Κένυας. Μέσα από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων επιφέρει την καινοτομία, την αποδοτικότητα, λειτουργεί ως αντίβαρο στις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά και καλείται ένας οργανισμός να τις αντιλαμβάνεται και να τις εκμεταλλεύεται όσο πιο αποδοτικά γίνεται. Μέσα από την παρούσα μελέτη έγινε αντιληπτή η σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη βελτίωση της δυναμικής του εργαζόμενου και ευρύτερα στη δυναμική του οργανισμού που εργάζεται.

Κλείνοντας διαπιστώνεται ότι η εκπαίδευση είναι άμεσα συνυφασμένη με την παραγωγικότητα, δεδομένου ότι όσο πιο εκπαιδευμένος είναι ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση, τόσο πιο παραγωγικός έχει τη δυνατότητα να είναι. Αυτό οδηγεί και την επιχείρηση, στην οποία εργάζεται να καθίσταται παραγωγική, αποδοτική και ουσιαστικά αυτή η διαδικασία την οδηγεί σε μια πιο κερδοφόρα κατάσταση η οποία δεν προέρχεται από περιοδικές δράσεις αλλά από μια μόνιμη καλά οργανωμένη παραγωγική διαδικασία, η οποία πλαισιώνεται από παραγωγικούς και αποτελεσματικούς εργαζόμενους.

2.3 Ανταμοιβές/Ωφελήματα (Reward and benefits)

Όπου υπάρχει έντονο το ανταγωνιστικό και το επιχειρηματικό στοιχείο, η εργοδοτική πλευρά επιδιώκει να βελτιώνονται όλα συνεχώς, κάνοντας χρήση ποικίλων μεθόδων και μέσων, έτσι και η ανταμοιβή του προσωπικού καθίσταται βασική παράμετρος βελτίωσης των δράσεων τους. Οι ανταμοιβές/ωφελήματα αποτελούν μια προσθετική παράμετρο για το προσωπικό η οποία αποσκοπεί στο να αναπτύξει και μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά του, ενώ ταυτόχρονα βοηθά στη αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης (Anderson, Potočnik &

Zhou 2014). Οι Gebauer και Lowman (2008) σκιαγραφώντας το πλαίσιο λειτουργίας των ανταμοιβών/ ωφελημάτων ανέφεραν τη φράση: *«Μάθε τους, μεγάλωσε τους, έμπνευσε τους, και αντάμειψε τους»*

Η ανταμοιβή αποτελεί τα διάφορα προνόμια αλλά και τα οφέλη τα οποία μπορούν να προκύψουν από την εκτέλεση μιας εργασίας, η από την ευρύτερη παροχή μιας υπηρεσίας (Pitts, 1995). *«Η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία»* (Henderson, 2003). Οι Varma και Agarwel (1994) ορίζουν την ανταμοιβή ως: *«Την αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους. Οι ανταμοιβές γενικά λαμβάνονται ως θετικά ερεθίσματα η γεγονότα που ορίζονται από τις επιπτώσεις τους στην συμπεριφορά των ανθρώπων»* (Cameron & Pierce 1994). Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης ως ανταμοιβή ορίζονται τα μέτρα παροχής κινήτρων για την ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς των εργαζομένων σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών τους στον οργανισμό. Οι ανταμοιβές μπορούν να είναι χρηματικές ή μη χρηματικές.

Οι ανταμοιβές/ωφελήματα αποτελούν ένα μέσο ενθάρρυνσης της προσπάθειας και της ποιότητας του παραγομένου έργου, το οποίο ουσιαστικά παρακινεί τους υπαλλήλους και ταυτόχρονα τους επιβεβαιώνει ότι εκτιμάται το έργο και οι κόποι τους (Petrou & Procoriou 2016; Kunaas et al., 2017). Δυστυχώς στη σημερινή εποχή υπάρχει και μεγάλος αριθμός ιδίως μικρών και καινούργιων επιχειρήσεων που καταναλώνει φαιά ουσία αλλά και δαπανά δυσανάλογα μεγάλα οικονομικά ποσά στο να παράγει μαζικούς τύπους ανταμοιβών που είναι γενικώς αποδεκτοί και όχι εξατομικευμένοι (Menges et al., 2017). Στον αντίποδα υπάρχουν επιχειρήσεις που εύστοχα προσφεύγουν σε εξατομικευμένες μελέτες πριν προχωρήσουν στην διάθεση ανταμοιβών/ωφελημάτων λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις των εργαζομένων, μιας και οι άνθρωποι με διαφορετικό προφίλ ενεργούν διαφορετικά αναλόγως των κινήτρων που θα τους παραχωρηθούν (Mulvie, 2018). Οι διάφορες μορφές επιβράβευσης βοηθούν στην καθιέρωση μιας ουσιαστικής στρατηγικής αντίληψης, η οποία αναφέρεται στη διαδικασία της παρακίνησης. Όταν η εταιρική προσέγγιση ανταμοιβών/ωφελημάτων αντιμετωπίζεται επιφανειακά, τότε το πρόγραμμα επιβράβευσης προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα στους εργαζόμενους και οδηγεί σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαδικασία της ανταμοιβής πρέπει να είναι συσχετισμένη με τη προσπάθεια που καταβάλλεται, δηλαδή να είναι γνωστή ποια ανταμοιβή δίνεται για ποια προσπάθεια. Αναφορικά με τις πραγματικές προσεγγίσεις της παρακίνησης, οι διάφορες ανταμοιβές/ωφελήματα που παρέχονται από τις

επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ως βάση μόνο την αποδοτικότητα και η μη ταύτιση με αυτό το δεδομένο να θεωρείται ως μια άδικη δράση ή απόφαση. Οι προϊστάμενοι που είναι αμερόληπτοι στην παραχώρηση ανταμοιβών/ωφελημάτων αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση σε σύγκριση με αυτούς που το παραλείπουν. Οι υπάλληλοι όταν αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται ισότιμα και με αμεροληψία όσο αφορά στην παροχή ανταμοιβών/ωφελημάτων ικανοποιούνται περισσότερο και ενεργούν καλύτερα, δεδομένου ότι γνωρίζουν ότι αν αποδώσουν τα δέοντα θα ανταμειφθούν γιαυτό. Η επιβράβευση θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και θα πρέπει η οικονομική διαχείριση των εταιριών να καθορίζεται ευρύτερα από μια τέτοια αμεροληψία ώστε να είναι αποδοτικές, δεδομένου όπως αναφέρθηκε ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη προσπάθεια αυτή και αποδίδουν όσο καλύτερα μπορούν για να τη στηρίξουν (Mulvie,2018).

Η σύνδεση που στοιχειοθετείτε μεταξύ της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της ικανοποίησης τους αποτελεί δημοφιλές θέμα της ψυχολογίας. Οι Thoresen, Bono και Patton (2001) αναφέρουν πως σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποδοτικότητας συνδέεται και διαμορφώνει αναλόγως την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διενήργησαν οι Harter, Schmidt, και Hayes (2002) ανέδειξαν μια θετική συσχέτιση όσο αφορά τις αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης ως προς την αποδοτικότητα. Ο Armstrong (2012) επίσης αναλύει στο πώς οι ανταμοιβές/ωφελήματα που παραχωρούνται στα μέλη μιας επιχείρησής συνδέονται με το πρόγραμμα ανταμοιβών και έχουν απώτερο σκοπό αρχικά να τους ικανοποιήσει, προσβλέποντας βέβαια και στη δυναμική συμμετοχή τους για την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η ανάγκη για ανταμοιβές στο προσωπικό υποστηρίζεται μεταξύ άλλων από δύο θεωρίες. Την θεωρία της δικαιοσύνης (Equity theory), και την θεωρία της υγιεινής του Herzberg. Με βάση τη θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965), τα διάφορα πλάνα απόδοσης και οι ανταμοιβές επιτυγχάνονται, μόνο όταν οι εργοδότες παρέχουν ουσιαστικά και αποτελεσματικά κίνητρα για τους εργαζόμενους. Ο Adams (1965) αναφέρει ότι είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η ψυχολογική σύμβαση του εργαζόμενου, διότι αν αυτό δεν γίνει τότε επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό η αποδοτικότητά του. Οι συνέπειες της μη ενασχόλησης με τη συγκεκριμένη σύμβαση επιφέρει σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση ενός οργανισμού. Μια επιπρόσθετη παραβίαση στον εργασιακό χώρο αποτελεί η ελάττωση των ανταμοιβών/ωφελημάτων από τους διοικούντες προς τα μέλη των

επιχειρήσεων με άμεσο συνεπακόλουθο οι τελευταίοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες ικανότητες και ταλέντο να παραιτούνται ξαφνικά, δημιουργώντας προβλήματα λειτουργικότητας, οικονομικά, και υστεροφημίας. (Pfeffer & Osterman 1994; Huselid 1995; Ichniowski 1997).

Η θεωρία της υγιεινής του Herzberg αποτελεί μάλλον την πιο ολοκληρωμένη θεωρία στον τομέα της παρακίνησης. Η συγκεκριμένη θεωρία είναι ουσιαστικά η συνέχιση της θεωρίας του Maslow. Συγκεκριμένα προβαίνοντας σε μια ανασκόπηση των διαφορών και ομοιοτήτων των δύο θεωριών αντιλαμβανόμαστε ότι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg, συμπίπτουν με τις ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές και φυσιολογικές του μοντέλου του Maslow, και ταυτόχρονα τα στοιχεία παρακίνησης ταυτίζονται με τις ανάγκες εκτίμησης και αυτό-ολοκλήρωσης. Η θεωρητική οπτική του Herzberg αναπτύχθηκε με σκοπό να παρέχει αποδείξεις πως οι υπάλληλοι όταν αισθανθούν ότι έχουν καλυφθεί σε απόλυτο βαθμό οι βασικές τους ανάγκες, τότε και μόνο αποκτούν τα κίνητρα και την ικανοποίηση στον εργασιακό τους χώρο. Ο Herzberg αντιλαμβάνεται και αναφέρει ότι η έννοια της μη δυσαρέσκειας είναι το αντίθετο της δυσαρέσκειας, και όχι η ευχαρίστηση. Ο λόγος που ονόμασε την αρχική ομάδα αναγκών του "παράγοντες υγιεινής και συντήρησης" είναι διότι είναι προσανατολισμένος στο γεγονός ότι εστιάζουν στο εργασιακό περιβάλλον, και ακολούθως υποστηρίζουν την αποτροπή της δυσαρέσκειας στον εργασιακό χώρο. Η επόμενη του κατηγορία η οποία ονομάστηκε «κίνητρα» δεδομένου ότι δείχνουν θετική σχέση με την παρακίνηση του προσωπικού, με στόχο την υψηλότερα αποδοτικότητα του στην εργασία. Η αποδοχή της θεωρίας από τους ιθύνοντες των οργανισμών είναι μεγάλη, δεδομένου ότι τους δίνει τη δυνατότητα να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν παραγωγικά και στοχευμένα κίνητρα για τους εργαζομένους τους. Το στοιχείο της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας αποτελούν τις δύο αντίθετες πλευρές οι οποίες δημιουργούνται βάση των συνθηκών εργασίας και των αναγκών των εργαζομένων. Ακολουθώντας τα ευρήματα του ο Herzberg ουσιαστικά εισηγείται ως επίλυση του θέματος της παρακίνησης, με την αύξηση των απορρεουσών και επιβαλλόμενων υποχρεώσεων και του καθηκοντολογίου μιας εργασίας ώστε να περιληφθούν και δεδομένα που αφορούν τον σχεδιασμό και τον έλεγχο. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συσχετίζουν τις ανταμοιβές/ωφελήματα του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 2-2: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν τις ανταμοιβές/ωφελήματα του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Brewer and Walker (2012)	questionnaire	England	36	378 employees	<p>H1: Public managers perceive that personnel constraints have detrimental effects on public service performance</p> <p>H1a: Higher personnel removal constraints will lead to poorer public service performance.</p> <p>H 1b: Higher personnel reward constraints will lead to poorer public service performance.</p> <p>H2: Public managers at lower levels of the organization perceive more personnel constraints than those at higher level</p> <p>H3: Perceptions of personnel constraints among public managers at lower organizational levels will have more harmful effects on performance.</p>	<p>H1a Supported</p> <p>H1b Not supported</p> <p>H2 Not supported</p> <p>H3 Not supported</p>
2	Güngör (2011)	questionnaire	Turkey	12	116 employees	<p>H1: Reward management system applications are significantly and positively related to employee performance</p> <p>H2: Motivation is significantly and positively related to employee performance.</p> <p>H3: Reward management system applications are positively related to motivation</p>	<p>H1 supported</p> <p>H2 is founded that both Extrinsic and Intrinsic Motivation have an impact on Employee Performance.</p> <p>H3 supported.</p>
3	Groen, Wouters and Wilderom (2016)	questionnaire	Netherlands	86	172 employees	<p>H1. Managers are more positive about the performance metrics quality when employees have had more influence in their design.</p> <p>H2. Managers make more use of the performance metrics when they find the performance metrics to be of good quality.</p> <p>H3. There is no effect on job performance of employees when managers use the performance metrics for giving monetary compensation.</p>	<p>H1 supported</p> <p>H2 supported</p> <p>H3 Not supported</p> <p>H4 Not supported</p> <p>H5 supported</p> <p>H6 The null</p>

						<p>H4. There is no effect on job performance of employees when managers use the performance metrics for giving non-monetary rewards</p> <p>H5. The job performance of employees is higher when managers use the performance metrics for evaluation purposes.</p> <p>H6. No indirect relationship exists between PM participation and employee job performance via PM quality and use of PMs for monetary compensation</p> <p>H7. No indirect relationship exists between PM participation and employee job performance via PM quality and use of PMs non-monetary rewards</p> <p>H8. A positive indirect relationship exists between PM participation and employee job performance via PM quality and use of PM nonmonetary rewards</p>	<p>hypothesis of H6 (the negative indirect effect between PM participation and Employee job performance via PM quality and Use of PMs for monetary compensation) is rejected by Models 1 and 3, but not by Models 2 and 4</p> <p>H7 Not supported</p> <p>H8 supported</p>
4	Hsiu-Fen Lin (2007)	questionnaire	Taiwan	50	172 employees	<p>H1. Enjoyment in helping others positively influences employee willingness to both (a) donate and (b) collect knowledge</p> <p>H2. Knowledge self-efficacy positively influences employee willingness to both (a) donate and (b) collect knowledge.</p> <p>H3. Top management support positively influences employee willingness to both (a) donate and (b) collect knowledge.</p> <p>H4. Organizational rewards positively influence employee willingness to both (a) donate and (b) collect knowledge.</p> <p>H5. ICT support positively influences employee willingness to both (a) donate and (b) collect knowledge.</p> <p>H6. Employee willingness to donate knowledge positively influences firm innovation capability.</p> <p>H7. Employee willingness to collect knowledge positively influences firm innovation capability.</p>	<p>H1a, Hib, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b Supported</p> <p>H4a, H4b, H5a Not Supported</p> <p>H5b, H6, H7 Supported</p>
5	Malic, Butt And cho	questionnaire	Pakistan	72	239 employee-supervisor	<p>H1: Creative self-efficacy moderates the relationship between extrinsic rewards for creativity and employee creative performance, such that this relationship is positive for those with high creative self-efficacy</p>	<p>H1 Supported</p> <p>H2 Supported</p>

	(2015)					<p>H2: Creative self-efficacy moderates the relationship between extrinsic rewards for creativity and employee creative performance, such that this relationship is negative for those with low creative self-efficacy</p> <p>H3: The importance of extrinsic rewards moderates the relationship between extrinsic rewards for creativity and employee creative performance, such that this relationship is positive for those who perceive extrinsic rewards as important</p> <p>H4: Locus of control moderates the relationship between extrinsic rewards for creativity and employee intrinsic motivation to perform creatively, such that this relationship is positive for those with an internal locus of control.</p> <p>H5: Locus of control moderates the relationship between extrinsic rewards for creativity and employee intrinsic motivation to perform creatively, such that this relationship is negative for those with an external locus of control.</p> <p>H6: Intrinsic motivation to perform creatively is positively related to the creative performance of employees.</p>	<p>H3 Supported</p> <p>H4 Supported</p> <p>H5 Not Supported</p> <p>H6 Supported</p>
6	Hador (2016)	questionnaire	Israel	180	234 employees	<p>H1: IOSC (intra-organizational social capital) is positively related to employee performance.</p> <p>H2: IOSC is positively associated with employee vigor.</p> <p>H3: Employee vigor is positively associated with job performance.</p> <p>H4: Employee vigor mediates the relationship between IOSC and employee performance.</p> <p>H5: Self-efficacy moderates the relationship between employee vigor and job performance.</p>	<p>H1 Supported</p> <p>H2 No supported</p> <p>H3 Supported</p> <p>H4 Supported</p> <p>H5 Supported</p>
7	Amah, Ahiauzu (2011)	Questionnaire	Nigeria	24	388 managers	<p>H1: There is no significant relationship between employee involvement and profitability.</p> <p>H2: There is no significant relationship between employee involvement and productivity.</p> <p>H3: There is no significant relationship between employee involvement and market share</p>	<p>H1 Supported</p> <p>H2 Supported</p> <p>H3 Supported</p>

Σε μελέτη που διεξήγαγε ο Güngör, (2011) σε 12 τράπεζες και 500 εργαζόμενους διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν συστήματα ανταμοιβών και έχουν στρατηγική παρακίνησης το προσωπικό τους έχει αυξητική τάση αποδοτικότητας, επίσης διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση των εφαρμογών συστήματος διαχείρισης ανταμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων, ότι τα κίνητρα σχετίζονται θετικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, και ότι οι εφαρμογές του συστήματος διαχείρισης ανταμοιβής συνδέονται θετικά με τα κίνητρα. Επιπλέον σύμφωνα με τον Hsiu-Fen Lin (2007) σε μελέτη που διεξάχθηκε στην Ταϊβάν σε 50 επιχειρήσεις και 172 εργαζόμενους διαπιστώθηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών των ανταμοιβών μιας επιχείρησης και την προθυμία των εργαζομένων να διαθέτουν και να συλλέγουν γνώση και εμπειρία, επίσης η θετική συσχέτιση αναφορικά με την θετική προδιάθεση των εργαζομένων να λαμβάνουν και να διαθέτουν γνώσεις και εμπειρίες, και της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομική δραστηριότητα .

Το βασικό κεφάλαιο που έχει μια επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η σωστή χρήση του δυναμικού αυτού ορίζει αν θα πετύχει η θα αποτύχει ένας οργανισμός. Οι εργαζόμενοι που αποδίδουν με κίνητρα είναι έμπλεοι ενθουσιασμού και αφοσιωμένοι στην εργασία. Στον αντίποδα οι εργαζόμενοι που δεν παρακινούνται είναι απαθείς και μη προσοδοφόροι. Η παρακίνηση αποτελεί το πρωτεύον κλειδί που οδηγεί στη βέλτιστη οργανωσιακή αποδοτικότητα (Brenner, & Broekel 2011, Hansen, 2002).

2.4 Διαδικασίες Επιλογής/Πρόσληψης Προσωπικού (Recruiting/ Selection employee)

Οι εργαζόμενοι βοηθούν μέσω των γνώσεων και των ικανοτήτων τους στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και κατ' επέκταση και στην ενίσχυση της κερδοφορίας τους, αποτελώντας για πολλούς επιχειρηματίες το διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που διοικούν (Bush και Middle wood 2006; Taylor και Collins 2000; Parry και Tyson, 2000). Στην προκειμένη περίπτωση η έννοια της σωστής στελέχωσης αποτελεί τη λειτουργία εκείνη μέσω της οποίας θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διαδικασία της προσέλκυσης όπως αυτή ορίζεται από τους Fiorito et al. (2007), αναφέρεται ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία η οποία αναπτύσσεται μέσα από συγκεκριμένα

βήματα όπως είναι αυτά του σχεδιασμού της θέσης εργασίας, για την οποία μια επιχείρηση χρειάζεται να προχωρήσει σε πρόσληψη ενός ατόμου, η προσέλκυση μέσα από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, δεδομένου ότι μια επιχείρηση μπορεί είτε μέσω της διαδικασίας της εσωτερικής μετακίνησης ή της προαγωγής να καλύψει μια θέση εργασίας είτε εξωτερικά μέσω αγγελιών, επαφών με πανεπιστήμια, πληρωμένων διαφημίσεων κ.λ.π να προσελκύσει εργαζόμενους, μέσα από τους οποίους θα ενισχύσει τη στρατηγική της, θα καταστεί πιο ανταγωνιστική και παραγωγική (Παπαλεξανδρή, 2008). Ο Χυτήρης (2001) αναφερόμενος στον βασικό στόχο της διαδικασίας προσέλκυσης εργαζομένων αναφέρει ότι μια εταιρία πρέπει να επιδιώκει να θέτει τις σωστές αγγελίες ώστε να έλκει ικανοποιητικό αριθμό σε αποδεκτό χρόνο και κόστος. Στον αντίποδα ο Armstrong (2003) αναφέρει ότι ο βασικός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης εργαζομένων θα πρέπει να είναι η προσέλκυση και επιλογή υπαλλήλων με γνώσεις και ευρύτερα με ποιότητα οι οποίοι θα στελεχώσουν επιτυχώς τις θέσεις εργασίας που έχει κενές. Ακόμα σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις να έλκει χαρισματικά άτομα - ταλέντα τα οποία να έχουν τη δυνατότητα να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Σύμφωνα με τις Σακκά και Χαΐδου (2009), οι παράγοντες που καθορίζουν το περιεχόμενο της διαδικασίας προσέλκυσης αλλά και τον χρόνο που θα διαρκέσει είναι το μέγεθος ενός οργανισμού, ο κλάδος δράσης του, το επίπεδο γνώσεων του προσωπικού που έχει στο στόχαστρο του, η διοικητική του λειτουργία, η ευρύτερη κουλτούρα του οργανισμού, οι συνθήκες της αγοράς σε επίπεδο εργασιακών δεδομένων και τέλος ο ευρύτερος ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει.

Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής ως Διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού ορίζεται, η αυστηρή διαδικασία βάσει της οποίας ο οργανισμός προσπαθεί να προσελκύσει κατάλληλους υποψηφίους λαμβάνοντας υπόψη το γνωσιολογικό πεδίο, τις δεξιότητες, τη προσαρμοστικότητα, την ευρύτερη αποδοτικότητα κάτω από πίεση, αλλά και την προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου.

Προσλαμβάνοντας τους πλέον κατάλληλους υπαλλήλους ταυτόχρονα η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ανάπτυξη της (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995). Όπως επισημαίνουν αρκετοί συγγραφείς η τρέχουσα έλλειψη εργατικού δυναμικού σε ορισμένους τομείς (μηχανική προγραμματισμός) και λαμβάνοντας υπόψη τις επικείμενες εκτιμώμενες ελλείψεις στο μέλλον, η προσέλκυση υποψηφίων υψηλής ποιότητας καθίσταται όλο και πιο σημαντική για την οργανωτική επιτυχία (Jackson & Schuler, 1990; Offermann & Gowing,

1990; Rynes, 1991). Η ανάγκη των επιχειρήσεων για πρόσληψη του καταλληλότερου προσωπικού υποστηρίζεται μεταξύ άλλων από δύο θεωρίες , τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource Based View RBV) και την θεωρία των προσδοκιών (Expectancy theory) του Vroom.

Ο Barney (1991) θεώρησε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες πόρων. Οι Φυσικοί πόροι (Williamson, et al., 1975), σε αυτούς περιλαμβάνονται η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, οι κτιριακές εγκαταστάσεις. Οι Ανθρώπινοι πόροι (Becker, 1964), σε αυτούς περιλαμβάνονται η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση, η ευφυΐα των εργαζομένων και ευρύτερα οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζόμενους, καθώς και οι ατομικές δεξιότητες των στελεχών, και τέλος οι οργανωσιακοί πόροι (Tomer,1987). Στους συγκεκριμένους εντάσσονται η δομική διάρθρωση ενός οργανισμού, τα ευρύτερα συστήματα σχεδιασμού, αλλά και οι ευρύτερες συνεργασίες. Η θεωρία των ικανοτήτων και πόρων αποτελεί μία ενδοστρεφή προσέγγιση η οποία επικεντρώνεται στο εγγύς περιβάλλον ενός οργανισμού, εστιάζοντας στις δυνατότητες και τις αδυναμίες του, συνδυάζοντας αυτές πάντα με τις ανάγκες και τη λειτουργία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ένας πολύτιμος πόρος όπως οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού όταν μελετάται από την οπτική της εταιρικής ικανότητας και παραγωγικότητας δίνει την προσδοκία σε έναν οργανισμό να αναπτύξει τακτικές που παρέχουν αποδοτικότερα αποτελέσματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό ενώ βοηθούν στη μείωση των αδυναμιών του (Mahoney & Pandian, 1992; Conner, 1991). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πρόσληψης του καταλληλότερου προσωπικού είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που βοηθά έναν οργανισμό να διαφοροποιείται από τους άμεσους ανταγωνιστές του αποτελώντας τον θεμελιώδη παράγοντα για μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Έτσι ο απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το διατηρήσουν στο πέρασμα του χρόνου προκειμένου να μπορούν να αντεπεξέρχονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον προσλαμβάνοντας από τη μια τους καλύτερους αλλά και δημιουργώντας τις προϋποθέσεις ώστε να μην εγκαταλείπουν την επιχείρηση. Σημασία όμως δεν έχει μόνο για την επιχείρηση η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος , αλλά πολύ περισσότερο η διατήρησή του με το πέρασμα του χρόνου. Η διατήρησή του είναι αυτή που σε τελική ανάλυση θα κάνει μια επιχείρηση ξεχωριστή και θα της προσδώσει προβάδισμα στην εκμετάλλευση περισσότερων

ευκαιριών και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά που δραστηριοποιείται (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Newbert, 2008; Nikolaou, & Oostrom, 2015).

Με βάση τη θεωρία των προσδοκιών οι αντιδράσεις ενός ατόμου καθορίζονται και εξαρτώνται από τις γενικότερες προσδοκίες του. Τα άτομα τείνουν να πραγματοποιούν οτιδήποτε βλέπουν ότι οδηγεί σε αποτέλεσμα. Ο Vroom (1964) μέσα από τη θεωρία των κινήτρων συμπεριφοράς αναφέρεται σε δράσεις που ορίζουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφοροποιημένων επιλογών. Υιοθετεί στην θεωρία του την άποψη ότι ο άνθρωπος κάνει λογικές επιλογές βασιζόμενος κυρίως σε οικονομικά συμφέροντα. Όταν υπάρχει επιτυχία στην πραγματοποίηση της εργασίας και τα άτομα λαμβάνουν τις προσδοκώμενες αμοιβές, τότε τα άτομα αποδίδουν περισσότερο στην επιχείρηση όπου εργοδοτούνται, και ταυτόχρονα αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Κατά τον ίδιο τρόπο οι άνθρωποι αυτοί θα επιλέξουν να ασχοληθούν με μια εργασία η οποία θα τους αποδώσει αυτό που επιθυμούν και ίσως και κάτι καλύτερο. Η ηγεσία μιας επιχείρησης προσπαθώντας να προσελκύσει τους καλύτερους υποψήφιους δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να εκπληρώσει τις προσδοκίες τους. Σύμφωνα με την προσέγγιση του θεωρητικού Vroom η αλληλεπίδραση του υπαλλήλου στον χώρο εργασίας του, είναι αποτέλεσμα από τη μια συναισθημάτων που τον εκφράζουν και στον αντίποδα του περιβάλλοντος εργασίας. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αντιληφθεί τον συνδυασμό των συναισθημάτων των εργαζομένων, αλλά και να εντοπίσει το είδος των αμοιβών που τους εκφράζουν, με απώτερο σκοπό να τις εκπληρώσουν, δημιουργώντας έναν ικανοποιημένο και ταυτόχρονα ευτυχισμένο εργαζόμενο, ο οποίος θα έχει κάθε λόγο να αυξήσει την αποδοτικότητα του. Εδώ έγκειται και η μαεστρία με την οποία θα προσεγγίσει το θέμα ο κάθε προϊστάμενος, για να προσθέσει στην επιχείρηση του το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του καλύτερου υποψηφίου (Romm, 1994; Porter & van der Linde, 1995; Lawler E & Suttle J 1973; Shrivastava, 1995). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συσχετίζουν τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 2-3: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Daniel B. Turban and Daniel W. Greening (1996)	questionnaire	KLD data base	189	109 employees	Organizations higher on independently rated corporate social performance will have more positive reputations and will be perceived as more attractive employers than organizations lower on corporate social Performance (CSP)	Results indicate that firms higher in CSP have more positive reputations and are more attractive employers than firms lower in CSP. Such results suggest that potential applicants are aware of firms' corporate social performance and that those with more positive ratings may have competitive advantages because they attract more potential applicants than firms with lower CSP ratings
2	Kristin B. Backhaus Brett A. Stone and Karl Heiner (2002)	questionnaire	United States	50	377 business students	<p>H1: Job seekers rate CSP as an important organizational attribute when considering prospective employers.</p> <p>H2: Job seekers consider the CSP dimensions of environment, community relations, diversity, product issues, and employee relations more important than the other dimensions, which include non-U.S. operations, alcohol, tobacco, gambling, military contracting, and nuclear power.</p> <p>H3: Female job seekers will rate the dimension of diversity as more important than male job seekers.</p> <p>H4: Minority job seekers will rate the dimension of diversity as more important than nonminority job seekers.</p> <p>H5: Firms' CSP ratings will influence job seekers' assessment of employer attractiveness.</p>	H1, H2, H3, H4, H5, are supported H7 and H8 are not supported

						<p>H6: Individual dimensions of CSP will have differential effects on job seekers assessment of employer attractiveness.</p> <p>H7: Employee relations will be most influential of the five dimensions on assessment of employer attractiveness.</p> <p>H8: Product issues will rank second among the dimensions in its effect on assessments of employer attractiveness</p>	
3	Terpstra and Rozell (1993)	questionnaire	United States	201	201 HR managers	The purpose of study investigated the relationship between the use of specific five staffing practices (study focused on staffing area, recruiting and selection and organizational performance).	Our findings of a positive relationship between the use of effective staffing practices and the organizational profitability is encourage and may constitute some initial evidence of the ability of these practices to influence outcomes at the organizational level of analysis. Our results do not allow as to conclude that the use of more of five staffing practices studied causes organizations to more profitable.
4	Blau (1990)	questionnaire	United States	3	152 bank tellers	<p>H1. Motivation to apply, realistic job expectations, and ability will be related to employee performance.</p> <p>H2. Employee referrals will have higher realistic job expectations than newspaper ad or walk-in recruits.</p> <p>H3. Self-initiated walk-ins will have a higher motivation to apply and greater ability than newspaper ad or employee referral recruits.</p> <p>H4. Motivation to apply, realistic job expectations, and ability will mediate the impact of recruitment source on employee performance.</p>	<p>H1 some support</p> <p>H2 supported</p> <p>H3 partially supported</p> <p>H4 partially supported</p>

5	Delaney and Huselid (1996)	questionnaire	United States	727	727 representatives	<p>H1: Progressive HRM practices (those affecting employee skills, employee motivation, and the structure of work) will be positively related to organizational performance.</p> <p>H2: Complementarities or synergies among progressive HRM practices will be positively related to organizational performance.</p>	<p>H1 Supported</p> <p>H2 Not supported</p>
6	Aldousari, Robertson, Yajid and Ahmed (2017)	interviews	Sri Lanka	100	100 employees	<p>Although the employer branding is widely used by companies across Sri Lanka, it has been under-researched and not well documented in scholarly pursuits. Unlike the companies across the developed countries, the companies operating in Sri Lanka tend to attract and retain the most talented employees for a long time. It is of particular importance in Sri Lanka, due to the conditions of its post-war economy, a lack of graduates in different sectors, and the emigration of highly skilled workers as there are widely available job opportunities abroad, especially in the Middle East because of high wages.</p> <p>H1: Employer brand strength is positively correlated with the organization's productive outcome.</p> <p>H2: Detected organization's factors have a mediating effect on employer brand and organization's productivity outcomes.</p>	<p>H1 + H2 is partially accepted</p>

Αρκετές εμπειρικές μελέτες παρουσιάζουν μια θετικότητα μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright, et al., 1995). Σύμφωνα με τους Turban and Greening (1996) ο δείκτης της εταιρικής κοινωνικής αποδοτικότητας (Corporate Social Performance (CSP) μιας επιχείρησης αποτελεί κριτήριο για προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων. Σε έρευνα που διεξήχθη σε 189 επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις με ψηλότερο δείκτη εταιρικής κοινωνικής αποδοτικότητας αποτέλεσαν βασικό κριτήριο επιλογής για τους περισσότερο ταλαντούχους υποψήφιους. Η συγκεκριμένη επιλογική διαδικασία, δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις με ψηλό δείκτη της εταιρικής κοινωνικής αποδοτικότητας να προτιμάται κατά προτεραιότητα από τους υποψηφίους, και κατά συνέπεια μέσω της πρόσληψης των καλύτερων να αυξάνει και την επιχειρηματική της αποδοτικότητα. Επιπλέον οι Terpstra and Rozell (1993) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 1000 επιχειρήσεις με προσωπικό 200 άτομα και άνω συμπέραναν μεταξύ άλλων ότι η διαδικασία πρόσληψης/επιλογής προσωπικού είναι μια από τις πέντε πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες συνδέονται θετικά με την κερδοφορία και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η επιλογή και πρόσληψη των καλύτερων αποτελεί πλέον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε είδους επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους η τομέα εργασιών. Η πρόσληψη των καλύτερων είναι η διαδικασία που επιλέγει αυτόβουλα μια επιχείρηση για να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, και αποτελεί το κέντρο βάρους που σφραγίζει την επιτυχία και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα, διαπιστώνεται ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα να τους δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν στο αντικείμενο που τους εκφράζει αλλά και σε έναν χώρο εργασίας, σχετικό με τις σπουδές του. Η σωστή επιλογή προσωπικού βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Η στελέχωση που είναι η επόμενη διαδικασία μετά την επιλογή αποτελεί μια εκ των σημαντικότερων δράσεων, αφού βάσει αυτής ένας οργανισμός αποκτά τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση, αποκτά το άτομα που θα μπορέσει να τη βοηθήσει να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους της, τους οποίους έχει ορίσει με βάση τις ανάγκες της αγοράς και ευρύτερα τον ανταγωνισμό που βιώνει. Ο διευθύνων σύμβουλος Deave Lefkow της επιχείρησης Talent Spark, αναφέρει: *«Διανύουμε ουσιαστικά μια εποχή όπου τα επιτυχημένα στελέχη είναι αυτά που κατεβάζουν πραγματικά καλές ιδέες. Οι επιχειρήσεις θέλουν να κόψουν πρώτες το νήμα στον αγώνα κατάκτησης της αγοράς. Για να το πετύχουν όμως χρειάζονται τους καλύτερους ανθρώπους»*.

2.5 Αφοσίωση εργαζομένων (Employee Commitment)

Η αφοσίωση ως έννοια λαμβάνει διάφορες και ποικίλες μορφές και αποτελεί μια μεταβλητή η οποία αναφέρεται στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Malik et.al., 2015). Η αφοσίωση ως όρος προσδιορίζει, μετρά τον βαθμό πιστότητας των εργαζομένων ο οποίος όρος είναι άμεσα συνδεδειμένος με την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Η πιστότητα των εργαζομένων βοηθά στην υψηλή απόδοσή τους αλλά και στην απόδοση των οργανισμών που εργάζονται (Preetinder, Dugger, Norton,1994). Οι Schaufeli et al. (2002), όρισαν την έννοια της αφοσίωσης λέγοντας ότι αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο εμπεριέχει το αίσθημα της σημαντικότητας της εργασίας η οποία επιτελείται από τον εργαζόμενο με υπέρμετρο ενθουσιασμό, με έμπνευση, με περηφάνια και γενικότερα με το αίσθημα της πρόκλησης να προτάσσεται συνεχώς και να τον εγείρει. Οι Maslach και Leiter (1997) όρισαν την αφοσίωση ως: *«Μία ψυχολογική κατάσταση σε σχέση με την εργασία που χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εμπλοκή και επαγγελματική επάρκεια»*. Οι Schaufeli & Bakker (2004,2010) όρισαν την αφοσίωση ως: *«Μία θετική, συναισθηματική κατάσταση κινήτρων, η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, αφιέρωση, και απορρόφηση»*. Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης η εργασιακή αφοσίωση ορίστηκε ως μια κατάσταση βάσει της οποίας ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από υπέρμετρο πάθος και ενθουσιασμό έναντι μιας συγκεκριμένης εργασίας, που του ανατίθεται και καλείται να τα βγάλει πέρα. Ακόμα έχει την επιθυμία να προσπαθήσει τα δέοντα για τα καλό του οργανισμού, που εργάζεται παράγοντας πέρα από τα πρότυπα που ορίζει η εργασία που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει.

Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιφέρουν αξία στον οργανισμό που εργάζονται, οπότε παρότι δύσκολο για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, καθίσταται απαραίτητο οι οργανισμοί να πλαισιώνονται από αφοσιωμένους εργαζόμενους. Ο αφοσιωμένος υπάλληλος μέσω της αποφασιστικότητας του, της ενεργής του συμμετοχής, της υψηλής παραγωγικότητας και της αντίληψης των αναγκών του οργανισμού σε ποιότητα μπορεί να είναι παραγωγικός και απαραίτητος. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ζητούν σπάνια άδειες ή δεν αλλάζουν εύκολα εργοδότη λόγω προσφοράς καλύτερων απολαβών ή άλλων κινήτρων. Οι μη αφοσιωμένοι εργαζόμενοι πιθανόν να είναι αντιπαραγωγικοί και να λειτουργούν ως εμπόδιο για τον οργανισμό που εργάζονται ώστε να επιτύχει τους στόχους του (Karim & Noor,2017).

Πολλοί θεωρητικοί της διοικητικής έχουν αναγνωρίσει και αποδείξει ότι η αφοσίωση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά. Οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα

κλάδου και αντικείμενου μπορούν να επωφεληθούν από την ένταξη στις τάξεις τους των αφοσιωμένων εργαζομένων. Συγκεκριμένα τα οφέλη μπορεί να είναι η μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και η αύξηση της παραγωγικότητας τους (Harris & Fleming, 2017). Σύμφωνα με τους Buttner και Lowe (2017), αναγνωρίζονται τρία μοντέλα αφοσίωσης σε μια επιχείρηση, και συγκεκριμένα, η συναισθηματική αφοσίωση που αναφέρεται στο βαθμό βάσει του οποίου, ο υπάλληλος είναι συνδεδεμένος συναισθηματικά με την επιχείρηση που εργοδοτείται, ακολούθως με την συνεχιζόμενη αφοσίωση η οποία αναφέρεται στον βαθμό, βάσει του οποίου ο εργαζόμενος είναι συνδεδεμένος με την επιχείρηση που εργοδοτείται λόγω του ότι επένδυσε σε αυτήν, και τελικά με την κανονιστική αφοσίωση η οποία αντιπροσωπεύει το αίσθημα της υποχρέωσης του εργαζόμενου προς την εργοδοτούσα πλευρά. Ο αφοσιωμένος εργαζόμενος αποτελεί πολύ βασικό πόρο για έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα μπορεί να βασιστεί σε αυτόν ώστε να αποκτήσει διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα είναι αποτέλεσμα της υψηλής παραγωγικότητας του, του χαμηλού ποσοστού απουσιών της τάσης του να παραμένει πιστός σε κάθε απαίτηση και προοπτική που θέτει ο οργανισμός που εργάζεται (Ogundele,2012).

Στον αντίποδα υπάρχει μια άλλη οπτική της αφοσίωσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα όταν αυτή επιτυγχάνεται μέσω ηθικών και υλικών αγαθών, τα οποία μπορεί να είναι χρήματα, προαγωγές κ.λ.π, τότε είναι πλασματική, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν συνεχώς να ζητούν με δικαιολογία την αφοσίωση τους, χωρίς όμως να επιδιώκουν να αποδίδουν τα δέοντα, ενώ είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν αν δεν λάβουν τα αιτούμενα (Tsui, Egan και Xin 1995). Η συνεχής απαίτηση από τους εργαζόμενους και η συνεχής ικανοποίηση ακόμα και των πιο παράλογων απαιτήσεων, μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση αν κάποια στιγμή για τον οποιοδήποτε λόγο, οι εργαζόμενοι δεν πάρουν κάτι εκ των απαιτήσεων τους από τη διοίκηση του οργανισμού, στον οποίο είναι ενταγμένοι. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ένα μέσω ενίσχυσης της αφοσίωσης τους, δεδομένου ότι μέσω αυτής ο οργανισμός δείχνει να επενδύει στον εργαζόμενο, χωρίς να χρειάζεται να του ικανοποιεί παράλογες απαιτήσεις, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό, να πλαισιώνεται από εξειδικευμένα στελέχη, με ειδικές γνώσεις, με υψηλή κατάρτιση και υψηλού επιπέδου προσόντα. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης γίνονται πιο αποτελεσματικοί και συνάμα νοιώθουν σημαντικοί για τον οργανισμό, οπότε και πιο αφοσιωμένοι. Συμπληρωματικά η αφοσίωση αυξάνεται όταν συνοδεύεται από μισθολογικά κίνητρα αλλά και άλλου είδους κίνητρα. (Ogundele,2012).

Παρότι οι περισσότεροι οργανισμοί αναπτύσσουν διάφορες δράσεις για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων τους, υπάρχουν πολλοί από αυτούς που επιφέρουν αντίθετα και αρνητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Akintayo (2010) διάφοροι παράγοντες εξωγενείς και εσωτερικοί, όπως η σύγκρουση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή, μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων. Ο Akintayo (2010), επιδιώκοντας να μειώσει τον φόρτο εργασίας και να περιορίσει τη μεταφορά των προσωπικών προβλημάτων στην επιχείρηση, πρότεινε την ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου σε κάθε επιχείρηση με βασικό όρο για την ανάπτυξη του παρόντος η προσβασιμότητα όλων των εργαζόμενων στο πρόγραμμα. Ο ίδιος αναφέρθηκε στην σημαντικότητα του να λαμβάνονται υπόψη από την εργοδοτική πλευρά οι οικογενειακές υποχρεώσεις των προτού προχωρήσει να αναθέσει ευθύνες σε έναν εργαζόμενο της. Σύμφωνα με τον Shastri et al. (2010) εξετάστηκε η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός οργανισμού που λειτουργεί σωστά, λόγω του τρόπου που διοικείται με την ευρύτερη αφοσίωση που δείχνουν σε αυτόν οι εργαζόμενοι του. Ο ίδιος κατέληξε στη διαπίστωση ότι η καλή οργανωτική λειτουργία και η σωστή επιλογή σε επίπεδο ηγετικού στυλ από μέρους της ανώτατης διοίκησης, ασκεί μια έντονη επίδραση στο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα ο Shastri (2010) αναφέρει ότι τα διευθυντικά στελέχη για να επιτύχουν την απόλυτη αφοσίωση των εργαζομένων τους θα πρέπει να διέπονται από τα χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας με ισχυρές ηγεμονικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησαν οι Bass et al. (1996, 2003) και ακολούθως οι Lo, Ramayah and Min (2009) αναφορικά με τη συσχέτιση διαφόρων τύπων ηγεσίας που εφαρμόζεται από τους διευθυντές σε σχέση με την αφοσίωση των εργαζομένων κατέληξαν ότι οι διευθυντές που αναπτύσσουν ένα μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν περισσότερο αφοσιωμένους υπαλλήλους.

Η ανάγκη για αφοσίωση των εργαζομένων υποστηρίζεται μεταξύ άλλων από δύο θεωρίες, τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Support Theory), και τη θεωρία McGregor του X και Ψ. Με βάση τον Gouldner (1960) η πρώτη θεωρητική περιοχή έχει ως βάση της τις αρχές της αμοιβαιότητας και της ανταποδοτικότητας (Norm of reciprocity). Στη βάση της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής το προσωπικό που αντιλαμβάνεται ότι έχει την πλήρη στήριξη και εμπιστοσύνη από τον οργανισμό αλλά και ότι οι πράξεις τους προς τους άλλους αλλά και αυτές που δέχονται είναι επωφελείς, διακατέχονται από ένα αίσθημα προσδοκίας ότι δηλαδή αν προσφέρουν θα λάβουν από τους συναδέλφους τους και τον οργανισμό και το αντίθετο. Με αυτό τον τρόπο γεννιάται μια εσωτερική ισορροπία που

επιφέρει την αφοσίωση. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής θεωρεί ότι η κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων, και γενικότερα η αφοσίωση τους βασίζεται στην ανταπόδοση, στη προσμονή για ανταπόδοση από τους άλλους. Ο προϊστάμενος, με βάση αυτή τη λογική επιδιώκει να δημιουργεί ποιοτικά και κοινά στοιχεία που τον συνδέουν με τα λοιπά μέλη της επιχείρησής του, αναπτύσσοντας ένα ουσιαστικό και ευέλικτο εταιρικό περιβάλλον το οποίο είναι εξατομικευμένο στις ανάγκες τους (Yee et al., 2008, 2009). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι νιώθουν τον σεβασμό, την αυταπάρνηση στις σχέσεις, την ευελιξία στην ανταλλαγή απόψεων, στον πλουραλισμό στην έκφραση θέσεων, ιδεών, αντιλήψεων. Οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι αναγνωρίζεται το έργο που δημιουργούν (Gouldner, 1960), πιστεύουν ότι τους αντιμετωπίζουν με δικαιοσύνη, ότι γίνεται κατανοητή η σημαντικότητα της οικογενειακής τους σταθερότητας (Smithson & Lewis 2004; Hutchinson 1997; Azim et al., 2011), και τέλος διαπιστώνουν ότι η επιχείρηση επενδύει στην προσωπική τους εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι όντας ικανοποιημένοι και επιδιώκοντας να ανταποδώσουν στον οργανισμό τον τόσο σημαντικό και δίκαιο τρόπο αντιμετώπισης, αφοσιώνονται σε αυτόν επιδιώκοντας να είναι πιο αποδοτικοί, συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο και αυταπάρνηση, ενώ αποφεύγουν δράσεις που πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία του (Eisenberger et al., 1986; Hutchinson 1997; Wayne et al., 1997).

Ο McGregor αναφέρει ότι οι υποθέσεις στις οποίες ο προϊστάμενος ενός οργανισμού ταυτίζεται περιέχονται σε δύο πεδία το X και Ψ. Το πεδίο X αντιλαμβάνεται τον εργαζόμενο, ως ένα άτομο που απεχθάνεται την εργασία, ως ένα άτομο το οποίο αν μπορούσε θα εργαζόταν όλο και λιγότερο. Συνεχίζοντας με τα δεδομένα της θεωρίας X αναφέρει ότι όπως ο ίδιος το αντιλαμβάνεται οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν ανάγκη από καθοδήγηση, θέλουν να εργάζονται όσο γίνεται πιο λίγο, αποφεύγουν την οποιαδήποτε ευθύνη, υποκινούνται από το χρήμα, ενώ ανταποκρίνονται στις απειλές των ανωτέρων τους. Οι άνθρωποι γιαυτόν είναι άβουλοι και χρειάζονται συνεχώς καθοδήγηση. Συνδέοντας τη θεωρία του με αυτή του Maslow, διαπίστωσε ότι γιαυτόν οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από συνεχή πίεση και επιτήρηση, μόνο έτσι αποδίδουν και επιτυγχάνουν στόχους, οπότε έθεσε σε αμφισβήτηση τη θεωρία του Maslow για την ανθρώπινη φύση. Η θεωρία του είχε και άλλη οπτική αυτή της θεωρίας Ψ, η οποία ήταν μια εναλλακτική προσέγγιση με διαφορετικό περιεχόμενο σε σχέση με τη θεωρία X. Η θεωρία Ψ αναφέρει ότι η επαγγελματική ιδιότητα ενός ατόμου είναι μια πολύ ευχάριστη δραστηριότητα για τον καθένα ή τουλάχιστον για τους περισσότερους. Οι άνθρωποι χαίρονται

να εργάζονται, έχουν τη δυνατότητα να είναι πειθαρχημένοι χωρίς χρήματα και απειλές. Ο άνθρωπος είναι ένα όν το οποίο αρέσκεται να μελετά, να ερευνά, να προβλέπει να λειτουργεί με βάση τη συνείδηση του. Ακόμα του αρέσει να θέτει προτεραιότητες και να οδηγείται σε αποδόσεις που θα βοηθήσουν τον ίδιο αλλά και τον οργανισμό, τον οποίο εργάζεται. Ως συμπέρασμα των παραπάνω οι ηγέτες σε έναν οργανισμό έχουν την υποχρέωση να παρακινούν, να κινητοποιούν και γενικά να ενισχύουν συνεχώς τις δεξιότητες των εργαζομένων τους. Με αυτό τον τρόπο κερδίζουν την αφοσίωση τους. Είναι δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κινούνται με βάση τη θεωρία Ψ αν θέλουν να επιτύχουν την πλήρη αφοσίωση των εργαζομένων τους. Είναι σημαντικό να επενδύουν σε τακτικές, πολιτικές που ευνοούν τους υπαλλήλους τους με στόχο να επιτευχθεί η πλήρης αφοσίωση τους (Snell, Youndt & Wright 1996; Aithal, and Kumar, 2016; Al-Madi, Assal, Shrafat, & Zeglat, 2017; Kristensen, & Pedersen, 2016; McGregor 2006; Osabiya, 2015; Ong, Tan, Villareal, & Chiu, 2019).

Μέσα από τη μελέτη διαφόρων θεωριών γίνεται σαφές ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων αν και είναι αναγκαία δεν αποτελεί και την ευκολότερη διαδικασία για να επιτευχθεί. Η κάθε διοίκηση επιχείρησης έχει τον δικό της τρόπο, για να επιτύχει την αφοσίωση των εργαζομένων της. Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, και κάποιιοι τα καταφέρνουν καλύτερα. Η έρευνα και η εμπειρία απέδειξαν ότι είναι θέμα εταιρικής στρατηγικής η προσέγγιση και επίτευξη της αφοσίωσης των εργαζομένων (Dolan, García, Cabezas & Tzafirir, 2008). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συσχετίζουν την αφοσίωση των εργαζομένων με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 2-4: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν αφοσίωση του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Imran, Rehman, Ali, Yousaf and Zia (2010)	questionnaire	Pakistan	Different sectors	371 employees	H1: Employee organizational commitment is positively influenced by higher level of CSR actions H2: Organizational performance is positively influenced by higher level of CSR actions H3: Organizational performance is positively influenced by employee organizational commitment	All hypotheses are supported
2	Nayak and Sahoo (2015)	questionnaire	India	30	205 employees	H1: Employee Commitment (EC) will mediate the relationship between quality of work life (QWL) and Organizational Performance (OP). H1a: EC will mediate the relationship between Work environment (WE) and OP. H1b: EC will mediate the relationship between Occupational stress (OS) and OP. H1c: EC will mediate the relationship between Opportunities for development (OD) and OP. H1d: EC will mediate the relationship between Social support (SS) and OP. H1e: EC will mediate the relationship between Compensation and rewards (CR) and OP. H1f: EC will mediate the relationship between WLB and OP.	H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e and H1f were partially supported
3	Parish, Cadwallader and Busch (2007)	questionnaire	United States	1	191 employees	H1a: Fit of the change with strategic vision is positively related to affective commitment to change (AC2C). H1b: Fit of the change with strategic vision is positively related to normative commitment to change (NC2C). H1c: Fit of the change with strategic vision is negatively related	H1a positively related H1b positively related H1c positively related H2a positively related

					<p>to continuance commitment to change (CC2C).</p> <p>H2a: Employee-manager relationship quality is positively related to AC2C.</p> <p>H2b: Employee-manager relationship quality is positively related to NC2C.</p> <p>H2c: Employee-manager relationship quality is negatively related to CC2C.</p> <p>H3a: Job motivation is positively related to AC2C.</p> <p>H3b: Job motivation is positively related to NC2C.</p> <p>H3c: Job motivation is negatively related to CC2C.</p> <p>H4a: Role autonomy is positively related to AC2C.</p> <p>H4b: Role autonomy is positively related to NC2C.</p> <p>H4c: Role autonomy is negatively related to CC2C.</p> <p>H5a: AC2C is positively related to perceived improvements in performance.</p> <p>H5b: NC2C is positively related to perceived improvements in performance</p> <p>H6a: AC2C is positively related to perceived implementation success.</p> <p>H6b: NC2C is positively related to perceived implementation success.</p> <p>H6c: Perceived implementation success is positively related to perceived improvements in performance.</p> <p>H7a: AC2C is positively related to individual learning.</p> <p>H7b: NC2C is positively related to individual learning.</p> <p>H7c: Individual learning is positively related to perceived implementation success.</p>	<p>H2b positively related</p> <p>H2c negatively related</p> <p>H3a significantly related</p> <p>H3b not significantly related</p> <p>H3c not significantly related</p> <p>H4a positively related</p> <p>H4b not related</p> <p>H4c negatively related</p> <p>H5a positively related</p> <p>H5b not significantly related</p> <p>H6a positively related</p> <p>H6b not significantly related</p> <p>H6c positively related</p> <p>H7a positively related</p> <p>H7b significantly related</p> <p>H7c positively related</p>
--	--	--	--	--	---	--

4	Arthur (1994)	questionnaire	United States	30	30 employees	<p>H1: Plants with commitment human resource system will have better manufacturing performance than plants with control human resource system</p> <p>H2: Turnover will be higher in control human resource system than commitment human resource system</p> <p>H3: there will be a stronger negative relationship between turnover level and manufacturing performance in commitment human resource system than in control human resource system</p>	<p>H1 Not supported</p> <p>H2 supported</p> <p>H3 supported</p>
5	Shore and Martin (1989)	questionnaire	United States (Mid West)	26	143 employees	<p>H1: Organizational commitment will be more related than job satisfaction with turnover intention</p> <p>H2: Job satisfaction will be more highly related than organizational commitment with job performance</p>	<p>H1 partial supported</p> <p>H2 Supported</p>
6	Sabir, Majid, Nawal and Majid (2015)	questionnaire	Pakistan	62	100 employees	<p>H0: Employee commitment has positive effect on Organizational Performance.</p> <p>H1: Employee commitment has not positive effect on Organizational Performance.</p>	<p>H0 supported</p> <p>H1 Rejected</p>

Σύμφωνα με τον Vance (2006) σε έρευνα που διενεργήθηκε στην εταιρία Caterpillar, διαφάνηκε ότι η αφοσίωση των μελών της εταιρίας, πρέπει να αποτελεί μια εκ των βασικών επιδιώξεων κάθε εταιρίας. Έθεσε την αφοσίωση ως ένα εκ των βασικών κινήτρων. Η Caterpillar, λόγω της στρατηγικής της σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων εξοικονόμησε 8.8 εκατομμύρια δολάρια από το Ευρωπαϊκό εργοστάσιο της εταιρίας λόγω της μείωσης των εσωτερικών συγκρούσεων, αλλά και από τη μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών. Επιπροσθέτως αύξησε κατά 70% την παραγωγή της εταιρίας σε λιγότερο από τέσσερις μήνες. Συγκριμένα η επιτυχία αυτή συντελέστηκε στα εργοστάσια Ασίας και Ειρηνικού. Ακόμα μείωσε τα παράπονα κατά 80%, πράγμα που επέφερε αύξηση στα κέρδη της εταιρίας κατά 2 εκατομμύρια δολάρια. Η εταιρία λόγω της στρατηγικής του διευθύνοντα συμβούλου κατάφερε να έχει αύξηση ικανοποιημένων πελατών κατά 34%. Σύμφωνα με τα προ αναγραφόμενα είναι ξεκάθαρο ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επιφέρει την αφοσίωση και αυτή με τη σειρά της βοηθά τον οργανισμό βασιζόμενος στο προσωπικό του να κάνει μεγάλα και σημαντικά βήματα προς την επιτυχία. Επιπλέον σε μια άλλη έρευνα που διεξήγαγαν οι Imran, Rehman, Ali, Yousaf and Zia, (2010) σε 371 εργαζόμενους σε διάφορους τομείς διαπίστωσαν μεταξύ άλλων ότι υπήρχε υψηλή θετική σχετικότητα μεταξύ της αφοσίωσης υπαλλήλων, και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Η έρευνα προχωρά και ένα βήμα παρακάτω επισημαίνοντας τη σημασία που έχουν οι αποφάσεις της ηγεσίας κάθε επιχείρησης. Εύκολα μπορεί να οδηγηθεί κάποιος στο συμπέρασμα το οποίο είχε αναφέρει αρκετά χρόνια πιο πριν και ο Blau (1964), πως όταν οι υπάλληλοι βιώσουν ότι λαμβάνουν οφέλη από τον οργανισμό στον οποίο είναι ενταγμένοι είναι αναμενόμενο να κάνουν ό,τι μπορούν καλύτερο για να ανταποδώσουν στον οργανισμό όσο καλύτερα μπορούν αυτά που τους πρόσφερε, ακόμα τους γεννάται ένα αίσθημα επιβίωσης και εργάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε ο οργανισμός που είναι ενταγμένοι να είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός (Dolan, Garcia, Cabezas & Tzafirir, 2008).

Η δίκαιη και αμερόληπτη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει τον βαθμό επιτυχίας των στόχων και σκοπών του κάθε οργανισμού. Όπως αναφέρουν με βάση την έρευνα τους οι Hansen, 2002 και Brenner, 2007, οι εργαζόμενοι οι οποίοι λειτουργούν με βάση στοχευμένα εταιρικά κίνητρα καταλήγουν να είναι ενθουσιώδης και αφοσιωμένοι στην εργασία τους, και στον αντίποδα αυτοί οι οποίοι δεν παρακινούνται είναι αδιάφοροι, νοχελικοί και μη-αποδοτικοί. Επιπρόσθετα τα ευρήματα της έρευνας των Williams, Hazer (1986) καταλήγουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να ξεκινήσουν με την εφαρμογή και

αξιοποίηση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ώστε να πετύχουν την αφοσίωση των εργαζομένων, μέσω της οποίας θα πετύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Επιπλέον σύμφωνα με την έρευνα τους οι May et al. (2004) και Kroon et al.(2009) διαπίστωσαν ότι, όταν οι εργαζόμενοι επιβεβαιώσουν ότι ο οργανισμός τους λειτουργεί υποστηρικτικά είτε με την μορφή των ανταμοιβών, είτε μέσω της προσωπικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης τους καθώς και μέσω των αμερόληπτων και δίκαιων διαδικασιών τότε το επίπεδο της αφοσίωσης των εργαζομένων έχει αυξητικές τάσεις, ωστόσο σε αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά και η εργασιακή αφοσίωση δεν θα μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή απόδοση. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή αφοσίωση αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την κάθε επιχείρηση στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να πετύχει τη μέγιστη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, και να προπορευτεί των ανταγωνιστών της. Σημαντικό ρόλο στην όλη αυτή διαδικασία βέβαια έχει η ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης η οποία οφείλει να αναγνωρίζει τα βασικά στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα τους κάθε εργαζομένου τους και στη συνέχεια να προχωρά σε κατάλληλες δράσεις, ώστε να τους δείξει και εμπράκτως ότι νοιάζεται για αυτούς.

2.6 Οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Organizational trust)

Η βασική διαφορά μιας επιτυχημένης από μια αποτυχημένη ομάδα είναι η εμπιστοσύνη που δείχνει η πρώτη, σε σχέση με τη δεύτερη στον οργανισμό που είναι ενταγμένη και κυρίως στον έχοντα τη διοικητική εποπτεία της. Η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό συναίσθημα των ανθρώπων και πάνω σε αυτή βασίζονται οι σχέσεις τους και γενικά οι δόκιμες επαφές που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Οι ψυχολόγοι αναφέρουν ότι οι άνθρωποι που εμπιστεύονται τους γύρω τους, διακατέχονται από εσωτερική ηρεμία και γενικά είναι ευτυχισμένοι, σε σχέση με αυτούς που αντιμετωπίζουν τους πάντες και τα πάντα με καχυποψία. Οι οργανισμοί όντας πλαισιωμένοι από ανθρώπους είναι φυσιολογικό η εμπιστοσύνη να έχει βασικό ρόλο. Η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα της ικανοποίησης και γενικά της καλής σχέσης του εργαζόμενου, με τον οργανισμό που εργοδοτείται .

Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη ορίζεται ως «οι προσδοκίες, οι παραδοχές, ή οι πεποιθήσεις σχετικά με την πιθανότητα ότι οι μελλοντικές δράσεις κάποιου άλλου θα είναι επωφελείς, ευνοϊκές, ή τουλάχιστον δεν θα είναι επιζήμιες για το ενδιαφέρον κάποιου»

(Robinson 1996). Ο Rotter (1967) προσδιόρισε την εμπιστοσύνη, ως «Την απαίτηση των εργαζομένων για τήρηση των δηλώσεων και υποσχέσεων εκ μέρους των εργοδοτών». Στην πραγματικότητα, η εμπιστοσύνη αντανακλά την ποιότητα της σχέσης δύο μερών – των εργαζομένων και των επιχειρήσεων που εργάζονται (Mayer et al., 1995). Οι Pivato et al. (2008) υποστηρίζουν ότι «η δημιουργία εμπιστοσύνης είναι μία από τις πιο άμεσες συνέπειες των κοινωνικών επιδόσεων μιας επιχείρησης ή το άμεσο αποτέλεσμα των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης». Από την αντίθετη πλευρά η Mishra (1996) αναφέρει ότι: «Η εμπιστοσύνη είναι η ανοχή ή και αδυναμία μιας ομάδας προς τους ανταγωνιστές της, αποφέροντας όφελος και στις δυο ομάδες». Όπως ανέφεραν οι Mayer, Davis and Schoorman (1995), ο ρόλος της εμπιστοσύνης, είναι σημαίνων, δεδομένου ότι αναφέρεται σε βασικές έννοιες της διοίκησης όπως την επικοινωνιακή διαδικασία (Giffin & Baternan, 1986), τα ηγετικά στυλ (Atwater, 1988, Demirtas, 2015), τη διοίκηση των εργαζομένων (Scott, 1980) και τη συνεννόηση για καθορισμό κοινών αντικειμενικών στόχων (Bazerman, 1994).

Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής ως Οργανωσιακή εμπιστοσύνη προσωπικού ορίζεται «οι προσδοκίες σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού που επηρεάζουν τους εργαζομένους».

Η εμπιστοσύνη ως έννοια βοηθά στην ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας. Η εταιρική κουλτούρα η οποία αποδέχεται ως σημαίνουσας σημασίας την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια καθίσταται ως ισχυρός αλλά και βασικός παράγοντας ενοποίησης, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εργαστούν πιο ελεύθερα, χωρίς φόβους και περιορισμούς. Ακόμα τους οδηγούν να εργαστούν αποδοτικά για τον οργανισμό που τους στηρίζει και τους εμπιστεύεται. Όταν ο εργαζόμενος νοιώθει εμπιστοσύνη και σεβασμό για την ομάδα που είναι ενταγμένος, τη στηρίζει, τη βοηθά να αναπτυχθεί και νοιώθει συνεχώς αναπόσπαστο κομμάτι της. Η εμπιστοσύνη σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό επίσης με το αίσθημα της απουσίας κινδύνου, και ελευθερίας κινήσεων αυτό καθοδηγεί τον κάθε εργαζόμενο να συζητά, να βοηθά με σκέψεις και προβληματισμούς και να αποδέχεται συμβουλές και παραινέσεις αναφορικά με την αύξηση της αποδοτικότητας του. Η ομάδα που επιδιώκει να αναπτύσσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης δίνει το δικαίωμα σε όλους να συνδράμουν, να είναι ειλικρινείς, να δημιουργεί πλατφόρμα επικοινωνίας προκειμένου η ηγεσία να συνδυάζεται στρατηγικά με τους εργαζόμενους που τη πλαισιώνουν και συγκεκριμένα με το ταλέντο που χαρακτηρίζει τον κάθε έναν από αυτούς αλλά και με την τεχνογνωσία, την γνωσιολογική επάρκεια, αλλά και την ικανότητα (Nedkovski et al., 2017). Η εμπιστοσύνη θεωρείται πάρα πολύ σημαντική

σε αναπτυσσόμενους τύπους σχέσεων οι οποίες υφίστανται αλληλένδετα με τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Η εμπιστοσύνη παρέχει στις ομάδες που αναπτύσσονται μέσα στις επιχειρήσεις τον αποδεκτό έλεγχο και τη δυναμική ευελιξίας στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών (Cho & Lee, 2011). Η εμπιστοσύνη βοηθά στην απαλλαγή από τα μη-αποδοτικά δεδομένα, και αποτελεί το αιτιατό της εταιρικής κουλτούρας. Οι θεωρητικοί εκφράζουν παρόμοιες απόψεις σχετικά με την εμπιστοσύνη, αναφέροντας ότι αποτελεί ίσως το βασικό πεπραγμένο ενός αρμονικού και παραγωγικού περιβάλλοντος. Ο βαθμός εμπιστοσύνης στο ευρύτερο περιβάλλον ενός οργανισμού ενισχύει και επηρεάζει την παραγωγική δεινότητα αλλά και την έκφραση θετικών συναισθημάτων από την πλευρά των μελών μια επιχείρησης (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Cho & Lee, 2011; Sultana & Johari, 2017).

Η συσχέτιση της εμπιστοσύνης με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων υποστηρίζεται μεταξύ άλλων από τρεις θεωρίες, την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory) την θεωρία του Maslow σχετικά με τα κίνητρα και την θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής σύμφωνα με τον Whitener (1998) αναφέρει ότι η εμπιστοσύνη πρωτοεμφανίστηκε δια μέσου της συνεχιζόμενης ανταλλαγής οφελών μεταξύ δυο η περισσότερων ομάδων. Εάν ένα άτομο παρέχει όφελος, ο παραλήπτης θα πρέπει να ανταποκριθεί (Gergen 1969). Σε μια κοινωνική ανταλλαγή, ένα μέρος παρέχει εθελοντικά όφελος στην άλλη, επικαλούμενος την υποχρέωση να ανταποδώσει με την παροχή κάποιου οφέλους σε αντάλλαγμα (Whitener et al., 1998). Ο κανόνας της αμοιβαιότητας ισχύει και στην περίπτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, επειδή υπονοεί εθελοντικές δράσεις από την επιχείρηση ώστε να υποστηρίξει την ευημερία των εργαζομένων, καθώς και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν σε αυτές τις εθελοντικές επενδύσεις. Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρητική οπτική ο έχων τον διοικητικό έλεγχο επιδιώκει να δημιουργεί και να αναπτύσσει ανώτερες ποιοτικές και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους υφισταμένους του και γενικά με αυτούς που συνεργάζεται, αναπτύσσοντας αξιόλογο σταθμισμένο περιβάλλον προσανατολισμένο στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού (Yee et al., 2009). Εντός του εταιρικού πλαισίου της εμπιστοσύνης τα μέλη κατανοούν ότι τους σέβονται ως επακόλουθο των προσπαθειών που καταβάλλουν, αλλά και σε συνδυασμό με τον ευρύτερο ρόλο τους (Gouldner, 1960). Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι τους αντιμετωπίζουν δίκαια, ότι αναγνωρίζει η διοίκηση τη

σημασία της οικογένειας αλλά και την ανάγκη τους για καλές εσωτερικές διαπροσωπικές σχέσεις, ακόμα αντιλαμβάνονται την αναγνώριση της διοίκησης του οργανισμού για επίτευξη από τη πλευρά τους προσωπικής ανάπτυξης (Smith & Lewis 2004, Azim et al., 2011). Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζοντας τη προσπάθεια του οργανισμού να τους στηρίξει, να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν αλλά και δεδομένη της εμπιστοσύνης που δίνουν και λαμβάνουν, κάνουν ότι καλύτερο μπορούν ώστε να αποδώσουν τα δέοντα, να εργαστούν με ζήλο για να συμβάλλουν ώστε ο οργανισμός να είναι πιο παραγωγικός και αποδοτικός, και εν κατακλείδι αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές που μπορεί να τον επηρεάσουν (Eisenberger et al., 1986; Hutchinson 1997; Wayne et al., 1997). Αναφερόμενοι στην θεωρία των κινήτρων του Maslow διαπιστώνεται ότι όταν το άτομο νοιώθει ασφάλεια μέσα σε μια επιχείρηση, όταν νοιώθει ότι έχει τον σεβασμό των συναδέλφων του αλλά και των ανωτέρων του, ότι έχει την δυνατότητα να ολοκληρώσει τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του, τότε αυτό το κάνει να νοιώθει μοναδικός, τον δεσμεύει σε σχέση με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και του δημιουργεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης και τις ταύτισης (Μπουραντάς, 2001).

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς Kotler and Armstrong (2016) η εμπιστοσύνη συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών και τις βλέψεις τους να συνεχίσουν την συνεργασία με μια επιχείρηση. Η ικανοποίηση αυτή με τα χρόνια γίνεται εμπιστοσύνη, πίστη στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να αγοράζουν μόνο από αυτή συγκεκριμένα προϊόντα. Συνεχίζοντας αναφέρουν ότι το ίδιο γίνεται και με το προσωπικό, αναφέροντας ότι αν η διοίκηση της επιχείρησης θέλει να είναι καινοτόμος και παραγωγική πρέπει να φερθεί στον εργαζόμενο ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία, θέση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο παρέχοντάς του τις κατάλληλες παροχές, τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, τον καλύτερο μισθό, μπόνους και άλλες παροχές ώστε με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη του, όπως θα έκανε και με έναν πελάτη της. Συμπερασματικά οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με το όραμα της επιχείρησης είναι και πιο παραγωγικοί, γιατί θέλουν το καλύτερο, δεδομένου ότι η σχέση τους μαζί της, είναι πολύ δυνατή, αντιλαμβάνονται ότι η διοίκησή της επιχείρησης ενδιαφέρεται για αυτούς και το αντίθετο. Η σχέση αυτή προάγει την καινοτομία, τη διαφορετικότητα διότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν αρκείται σε ημίμετρες δράσεις, αλλά αναζητά, επιχειρεί, ριψοκινδυνεύει ώστε να υπάρξουν καινοτόμες και παραγωγικές ιδέες οι οποίες να φέρουν την πρόοδο αλλά και να ανοίξουν δρόμους για τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης σε αγορές που θα τη βοηθήσουν να αναπτυχθεί στο μέλλον πετυχαίνοντας όλους τους στόχους της.

Μια πρόσθετη θεωρία η οποία έχει να κάνει με τον ρόλο της εμπιστοσύνης του προσωπικού στην ευρύτερη απόδοση ενός οργανισμού, είναι η θεωρία των προσδοκιών. Η συγκεκριμένη θεωρία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1964 στο βιβλίο του Victor Vroom “Work and Motivation”. (Εργασία και Κίνητρα). Το σημαντικότερο στοιχείο της θεωρίας του Vroom αναφέρεται στη μελέτη των στόχων, οι οποίοι καθορίζονται από τους ανθρώπους καθώς και την προσπάθεια που καταβάλλουν, για να καταφέρουν να τους ικανοποιήσουν. Οι στάσεις των εργαζομένων προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους. Στο σημείο αυτό αναφέρεται η εμπιστοσύνη, διότι χωρίς την ύπαρξη της η θεωρία δεν ευδοκίμει. Η δημιουργία προϋποθέσεων για την επίτευξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία των στόχων των επιχειρήσεων. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα ώστε να λειτουργεί ενισχυτικά στην ψυχοσύνθεση των μελών της, με απώτερο σκοπό να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η όλη αυτή κατάσταση δημιουργεί προσδοκίες για τους εργαζόμενους και τους καθοδηγεί σε σχέση με την αποδοτικότητά τους αλλά και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να προσπαθήσουν, για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι πιο πάνω θεωρίες υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί «το μυστικό εργαλείο που ενισχύει τις επιχειρήσεις» (Bennis & Nanus, 1985). Υπολογίζεται επίσης ως: «Η πηγή της αυξημένης αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας». (Golembiewski & McConkie 1975; Zand 1972; Culbert & McDonough 1986). Η εμπιστοσύνη συσχετίζεται με την ανάπτυξη της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων, σε θέματα που αναφέρονται στην προθυμία και την οργάνωση μιας επιχείρησης (Eddy 1981; Sparrow 1998; Gibb 1964). Η απουσία ή μειωμένη εμπιστοσύνη είναι ικανή να οδηγήσει σε δυσλειτουργίες που έχουν να κάνουν με χαμηλά κίνητρα, χαμηλή δέσμευση αλλά και έλλειψη εμπιστοσύνης (Kanter & Mirvism 1989; Carnevale & Wechsler, 1992). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συσχετίζουν την εμπιστοσύνη του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 2-5: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν την εμπιστοσύνη του προσωπικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Yu, Mai, Tsai and Dai (2018)	questionnaire	China	63	935 employees	<p>H1: EOR (employee organization relationship) is positively related to innovative behavior.</p> <p>H2: EOR is positively related to organizational trust</p> <p>H3: Organizational trust is positively related to innovative behavior</p> <p>H4: Organizational trust mediates the positive relationship between EOR and innovative behavior</p> <p>H5: Innovative climate moderates the relationship between organizational trust and innovative behavior such that when the innovative climate is stronger, the relationship between organizational trust and innovative behavior is stronger; conversely, when the innovative climate is weaker, the relationship between organizational trust and innovation is weaker</p> <p>H6: Innovative climate moderates the mediating effect of EOR on innovative behavior via organizational trust, such that the mediating effect is stronger when innovative climate is strong</p>	All the hypotheses are supported
2	Erdogan and Gullari (2018)	questionnaire	Turkey	1	300 employees	<p>H1: Self-efficacy and trust in organization will interact to predict job satisfaction such that self-efficacy will be more positively related to job satisfaction for employees who have high levels of trust in organization, whereas the positive relationship will be weaker for employees who have low trust in organization.</p> <p>H2: Self-efficacy and trust in organization will interact to predict turnover intentions such that self-efficacy will be more negatively</p>	H1, H3, H4 are supported H2 is not supported

						<p>related to turnover intentions for employees who have high levels of trust in organization, whereas the negative relationship will be weaker for employees who have low trust in organization.</p> <p>H3: Self-efficacy and trust in organization will interact to predict task performance such that self-efficacy will be more strongly and positively related to task performance for employees who have high levels of trust in organization, whereas the positive relationship will be weaker for employees who have low trust in organization.</p> <p>H4: Self-efficacy and trust in organization will interact to predict OCBs such that self- efficacy will be more positively related to OCBs for employees who have high levels of trust in organization, whereas the positive relationship will be weaker for employees who have low trust in organization.</p>	
3	Asencio (2016)	Questionnaire (OPM 2010)	United States	82	263,475 employees	<p>H1: Employee perceptions of transactional leadership behaviors are positively related to employee perception of organizational performance.</p> <p>H2: Employee perceptions of transformational leadership behaviors are positively related to employee perceptions of organizational performance.</p> <p>H3: Employee perceptions of trust in leaders are positively related to employee perceptions of organizational performance.</p> <p>H4: Employee perceptions of trust in leaders mediate the relationship between employee perceptions of transactional leadership behaviors and employee perceptions of organizational performance</p> <p>H5: Employee perceptions of trust in leaders mediate the relationship between employee perceptions of transformational leadership behaviors and employee perceptions of organizational performance.</p>	All the hypotheses are supported
4	Fulmer and Ostroff (2017)	questionnaire	United States	1	336 employees	<p>H1: Trust in direct leaders is positively related to trust in top leaders.</p> <p>H2: Direct leader procedural justice mediates the relationship between trust in direct leaders and top leaders.</p>	All the hypotheses are supported

						<p>H3: Trust in top leaders has a stronger positive relationship with overall employee performance than trust in direct leaders</p> <p>H4: Vertical collectivism moderates the relationship between direct leader procedural justice and trust in the top leader. The relationship is stronger for employees low rather than high on vertical collectivism</p>	
5	Nae, Moon and Sae (2015)	questionnaire	South Korea	1	202 employees	<p>H1: FSB (feedback-seeking behavior) will be positively related to work performance.</p> <p>H2: Feedback quality will moderate the relationship between FSB and work performance, such that its positive relationship will be stronger when employees perceive feedback as being of high quality.</p> <p>H3: Employees' trust in their supervisors will moderate the relationship among FSB, feedback quality, and work performance, such that the positive influence of feedback quality in the relationship between FSB and work performance will be stronger for employees who have a high level of trust in their supervisors.</p>	All the hypotheses are supported
6	Chughtai and Buckley (2011)	questionnaire	Ireland	6	460 employees	<p>H1: Trust in supervisor will be positively related to work engagement</p> <p>H2: Trust propensity will be positively related to work engagement</p> <p>H3. Work engagement will be positively related to learning goal orientation.</p> <p>H4a: Learning goal orientation will be positively related to in-role job performance</p> <p>H4b: Learning goal orientation will be positively related to innovative work behavior</p> <p>H5a: Learning goal orientation will mediate the relationship between engagement and in-role job performance</p> <p>H5b: Learning goal orientation will mediate the relationship between engagement and innovative work behavior.</p>	<p>H1 and H2 were fully supported</p> <p>H3 supported</p> <p>H4a and H4b were also substantiated (supported)</p> <p>H5a and H5b were however, partly supported</p>

7	Pearce and Klein (2017)	questionnaire	United States	1	17,940 employees	<p>H1a: Employees' trust in their organizations will be incrementally and linearly lower the longer their tenure in their organizations.</p> <p>H1b: Employees' trust in their large organizations will be lower in the first years of employment and then be stable for those with longer tenure</p> <p>H2: The negative relationship between organizational tenure and employees' trust in their organizations will be moderated by managerial position, such that the negative relationship will be attenuated for managers</p>	<p>H1a Not supported</p> <p>H1b supported</p> <p>H2 supported</p>
---	-------------------------	---------------	---------------	---	------------------	--	---

Οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες που διενεργήθηκαν σε επιχειρήσεις έχουν παρουσιάσει θετική συσχέτιση της εμπιστοσύνης με την οργανωσιακή απόδοση (Deluga 1995, Earley 1986, Pettit, Goris, & Vaught 1997). Παρόλο που οι Cropanzano, Prehar και Chen, (1999) συμπέραναν ότι η εμπιστοσύνη και η οργανωσιακή απόδοση δε σχετίζονται, είναι εμπειρικά και ερευνητικά αποδεκτό ότι κάτι τέτοιο δεν υφίσταται. Σύμφωνα με το Lowe (1998) σε μια εκτεταμένη έρευνα που έγινε στην Texas Distributors Industries σε 262 κατασκευαστικά έργα αναφορικά με την εμπιστοσύνη, του προσωπικού, της διοίκησης της επιχείρησης και των πελατών, μερικά από τα συμπεράσματα ήταν ότι η εξυπηρέτηση των πελατών επηρεαζόταν από το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων, των διευθυντών της επιχείρησης και των πελατών (Downs, 1990). Σύμφωνα με τον Kramer (1999) επιβεβαιώθηκε ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει προς το καλύτερο τις δυνατότητες εξοικονόμησης κόστους λόγω του χαμηλότερου κόστους συναλλαγής εντός επιχείρησης με τους εργαζόμενους, αλλά και τους πελάτες, και καταλήγει με την λογική ότι χωρίς την εμπιστοσύνη οι σχέσεις εργασίας, που αναπτύσσονται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου θα λειτουργούσαν υπό καθεστώς κρίσης, γεγονός που θα οδηγούσε στο να έχει επιπτώσεις η επιχείρηση στην οργανωσιακή της απόδοση. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη αποτελεί ότι η σπονδυλική στήλη για το ανθρώπινο σώμα, χωρίς την ύπαρξη της η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει.

Επίσης σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Yu, Mai, Tsai and Dai (2018) σε 63 επιχειρήσεις στην Κίνα, τα εμπειρικά αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι υπάρχει θετική επίδραση μεταξύ της σχέσης εργαζομένων- επιχείρησης και εμπιστοσύνης, αλλά και ότι η εμπιστοσύνη επιδρά ως μεσολαβητικός μηχανισμός (mediating mechanism) μεταξύ των σχέσεων εργαζομένων – επιχείρησης και καινοτομίας. Συμπερασματικά κατέληξαν στο πόσο σημαντικό είναι η οργανωσιακή εμπιστοσύνη για τους εργοδότες, αλλά και πως αποτελεί το κλειδί για την καινοτομική δραστηριότητα των υπαλλήλων, και πώς οι διοικούντες πρέπει να αναπτύξουν τέτοιες πρακτικές που να προάγουν την εμπιστοσύνη, με σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Όταν μια επιχείρηση καταφέρνει να διατηρεί υψηλά τα επίπεδα εμπιστοσύνης των εργαζομένων της, τότε το όφελος για αυτήν είναι μεγάλο σε όλα τα επίπεδα. Το ικανοποιημένο προσωπικό δημιουργεί μια θετική εικόνα στην αγορά η οποία καθιστά έναν οργανισμό ως ιδανικό χώρο εργασίας για κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία αυτή βοηθά στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων, οι οποίοι την βοηθούν να είναι ανταγωνιστική

παραγωγική, να καινοτομεί να καθίσταται μοναδική σε πολλά πεδία στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό άρα και να διαφοροποιείται αποκτώντας διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γεγονός σημαντικό για τη βιωσιμότητα της μακροπρόθεσμα (Engelbrecht et al., 2017)

2.7 Καινοτομία (Innovation)

Με δεδομένο ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί σήμερα έναν πρόσθετο δεδομένο στους τρεις βασικούς και παραδοσιακούς συντελεστές , οι τρεις άλλοι είναι η γη, η εργασία και το κεφάλαιο. Η καινοτομία αποκτά και αυτή ένα σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Δεδομένου του σημαίνοντα ρόλου της, οι οργανισμοί ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, έχουν αρχίσει να επανελέγχουν τα προϊόντα τους, τις υπηρεσίες τους ακόμα τους τη θέση τους στην αγορά. Όλα αυτά γίνονται ώστε οι οργανισμοί, να διατηρήσουν με επιτυχία τη θέση τους στην αγορά. Η καινοτομία δεν είναι ουσιαστικά μία μη ευέλικτη ιδέα αλλά μια «διαδρομή». Αναφέρεται στην προσθετική διαδικασία που έρχεται πριν από κάθε «αλλαγή» και φτάνει σε αυτή, παρόλο που προσδιορίζεται από ένα μεγάλο αριθμό υπηρεσιών μηχανισμών και θεσμικών διατάξεων ενός κράτους. Εν κατακλείδι δεν είναι και δεν πρέπει να αναφέρεται ως μία στατική έννοια, αλλά ως μια διαδρομή , που έχει αφετηρία μια ανάγκη, προχωρά στην έρευνα και τελειώνει με νέα αποτελέσματα . (Morsello 2001, Καρβούνης 1995).

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το τι είναι καινοτομία. Οι Freeman and Soete (1997) διαχωρίζουν την καινοτομία από τον άξονα της εφεύρεσης ως εξής " η δημιουργία μιας νέας ιδέας που μειώνει την πράξη και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εμπορική εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Ο Drucker (1985) αναφέρει ότι καινοτομία αποτελεί το ιδιαίτερο εργαλείο των επιχειρήσεων μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως μια ευκαιρία για μια διαφορετική δραστηριότητα ή υπηρεσία. Ο Porter (1996) δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω καινοτομικών πρακτικών όπως οι νέες τεχνολογίες οι υπηρεσίες καθώς και την διαδικασία για την δημιουργία των νέων δημιουργημάτων. Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής ως καινοτομία ορίζεται η κάθε ιδέα, η εργαλείο που είναι νέο με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά του είναι διαφορετικά από κάποια άλλα προηγούμενα , η εμπορική διαδικασία η σε μια νέα μέθοδο οργάνωσης η κοινωνικής εξυπηρέτησης.

Η επιλογή της καινοτομίας, και της παραγωγικότητας ως εξαρτημένων μεταβλητών έγινε λόγω του ότι αποτελούν δύο από του κυριότερους παράγοντες δια μέσω του οποίου ελέγχετε η απόδοση ενός οργανισμού, όπου και αναλύεται εκτεταμένα παρακάτω. Επιπλέον η επιλογή της καινοτομίας και παραγωγικότητας ως δείκτη ελέγχου της απόδοσης ενός οργανισμού δια μέσω μη χρηματοοικονομικών δεικτών αποτέλεσε επιβεβλημένη ανάγκη για δύο λόγους. Αρχικά ταυτιζόταν με τις ανάγκες της μελέτης μας ενώ η πιθανή επιλογή χρηματοοικονομικών δεικτών δεν θα μπορούσε να συνεισφέρει στην εξαγωγή των συμπερασμάτων που μας ενδιέφεραν, καθώς όπως γνωρίζουμε οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν περιλαμβάνουν τις επιδράσεις που δέχεται η απόδοση της επιχείρησης από το εξωτερικό περιβάλλον της (Kaplan & Norton, 1992; Lemak et al., 1996) επιπρόσθετα οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν παρέχουν αρκετές πληροφορίες αναφορικά με τη μέτρηση της απόδοσης και τον σχεδιασμό προγραμμάτων βελτίωσής της επιχείρησης (Banker et al., 1989; Manoochehri, 1999), και τέλος οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν περικλείουν πληροφορίες για παράγοντες όπως η καινοτομία, ποιότητα προϊόντων, εκπαίδευση, ωφελήματα, εμπιστοσύνη, αφοσίωση, παραγωγικότητα και λοιπούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επαύξηση των ποσοστών στο μερίδιο της αγοράς (Birchard, 1995). Στον αντίποδα η μη χρηματοοικονομικοί δείκτες παρέχουν την δυνατότητα για πληροφόρηση όλων των μεταβλητών που εξετάζουμε στην μελέτη μας συμβάλλοντας στο να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία (Wisner and Fawcett, 1991). Κατά δεύτερο η άρνηση εκ μέρους των διοικήσεων των επιχειρήσεων να μας διαθέσουν τέτοιου είδους πληροφορίες για ευνόητους λόγους.

Η Καινοτομία μπορεί να λειτουργήσει αδιαμφισβήτητα ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Το κοινό στοιχείο των καινοτομικών επιχειρήσεων είναι ότι η μεγάλη επιτυχία τους προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη της καινοτομίας. Παρά το γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει σε μια επιχείρηση εξαιτίας του μεγέθους, της κατοχής παγίων στοιχείων κ.λπ., η εμπειρία από την αγορά των επιχειρήσεων δείχνει ότι προς αυτήν την κατεύθυνση ευνοούνται περισσότερο εκείνοι οι οργανισμοί που έχουν την ικανότητα να επιστρατεύουν γνώση, τεχνολογικές ικανότητες και εμπειρία με τέτοιο τρόπο που να δημιουργούν νέα προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες (Kay, 1993). Η καινοτομία συμβάλλει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ερευνητικά δεδομένα αποδεικνύουν την ύπαρξη ισχυρής συσχέτισης μεταξύ της επιτυχίας στην αγορά και της ανάπτυξης νέων προϊόντων (Souder &

Sherman, 1994). Πιο συγκεκριμένα, τα νέα προϊόντα φαίνεται να βοηθούν στην κατάκτηση και διατήρηση μεριδίων αγοράς και να αυξάνουν την κερδοφορία σε αυτές τις αγορές. Στην περίπτωση πιο ώριμων και εδραιωμένων προϊόντων, η ανταγωνιστική αύξηση των πωλήσεων προέρχεται όχι μόνο από τις δυνατότητες των επιχειρήσεων να τα προσφέρει σε χαμηλότερες τιμές αλλά και από μια ποικιλία μη τιμολογιακών παραγόντων, όπως ο σχεδιασμός, η εξατομίκευση και η ποιότητα. Για παράδειγμα, η διαφοροποίηση του προϊόντος η οποία βασίζεται σε ανώτερη ποιότητα ή άλλους παράγοντες σχετίζεται με μεγαλύτερη από τη μέση κερδοφορία, αλλά τα προϊόντα που διαφοροποιούνται τόσο στην ποιότητα όσο και σε άλλους παράγοντες επιτυγχάνουν διπλάσια από την κανονική απόδοση σε επένδυση (Luchs, 1990). Άλλωστε σε μια εποχή που ο κύκλος ζωής των προϊόντων διαρκών συρρικνώνεται – για παράδειγμα η ζωή ενός συγκεκριμένου μοντέλου τηλεόρασης ή υπολογιστή μετρείται σε μήνες και ακόμη και πιο περίπλοκα προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα απαιτούν λιγότερα από τρία χρόνια για την ανάπτυξή τους, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντικαθιστά συχνά τα προϊόντα της με καλύτερες εκδοχές είναι ολοένα και πιο σημαντική (Walsh, et al., 1992). Ο χρονικός ανταγωνισμός αντικατοπτρίζει μια αυξανόμενη πίεση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές πρέπει όχι μόνο να εισάγουν νέα προϊόντα αλλά επίσης να το κάνουν ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους (Stalk & Hout, 1990)

Στις περισσότερες οικονομίες παγκοσμίως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ περισσότερες αριθμητικά. Πιο συγκεκριμένα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντανakλούν περίπου το 99% ολόκληρου του φάσματος των επιχειρήσεων και απασχολούν κατά προσέγγιση 65 εκατομμύρια άτομα προσωπικό. Σε πολλούς τομείς, επίσης, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την καθοδήγηση της καινοτομίας και του ανταγωνισμού. Είναι αξιοσημείωτο και το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που παράγουν περίπου το 40-50% του ΑΕΠ. Η μεγάλη σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων πηγάζει από μια σειρά διαφορετικών παραγόντων (Samitas & Kenourgios, 2005). Οι σημαντικότεροι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τις καινοτομικές προσπάθειες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διακρίνονται σε εξωτερικές μεταβλητές (συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, διασυνδέσεις με κέντρα γνώσης, χρήση χρηματικών πόρων ή υποστηρικτικών κανονισμών/νόμων/ρυθμίσεων) και εσωτερικές συνθήκες (στρατηγική, δομή, τεχνολογική πολιτική, μορφωτικό επίπεδο, επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη) (Keizer, Dijkstra & Halman, 2002). Η μελέτη των Rosenbusch et al. (2010)

απέδειξε πως η καινοτομική προοπτική όσο και οι καινοτομικές δράσεις δημιουργούν αξία για τις νέες και τις εδραιωμένες επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι η καινοτομία πιθανό να εξυπακούεται υψηλές αρχικές και συνεχείς επενδύσεις, ρίσκο και αβεβαιότητα, τα οφέλη που προκύπτουν, όπως αλλαγή κατεύθυνσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η πιστότητα του πελατολογίου οι ευνοϊκές τιμολογήσεις των καινοτομικών προϊόντων και τα εμπόδια εισόδου σε πιθανούς μιμητές, σε γενικές γραμμές φαίνεται να ισοσταθμίζουν τα κόστη. Η μελέτη αυτή αποκαλύπτει επίσης ότι η ισχύς της σχέσης μεταξύ καινοτομίας και επίδοσης των επιχειρήσεων καθορίζεται από μία σειρά διαφορετικών παραγόντων. Τέτοιοι είναι η ηλικία της επιχείρησης, το είδος της καινοτομίας, και η κουλτούρα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα εμπειρικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη μελέτη αποδεικνύουν ότι οι καινούργιες επιχειρήσεις επωφελούνται επιπλέον από την καινοτομία συγκριτικά με τις παλαιότερες επιχειρήσεις. Αντιμετωπίζοντας την ευελιξία και την εξειδίκευση των πόρων αναλογικά καθώς οι επιχειρήσεις αποκτούν εμπειρίες, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι ευελιξία των πιο πρόσφατων επιχειρήσεων είναι πιο σημαντική για να επιτευχθεί η καινοτομία συγκριτικά με την εξειδίκευση των πόρων που απαντάται στις ωριμότερες επιχειρήσεις. Συνεπώς, η ευελιξία των νέων επιχειρήσεων έχει τη δυνατότητα να τις διευκολύνει να αναπροσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον ή ακόμα και να προκαλούν οι ίδιες σημαντικές και γρήγορες αλλαγές στον κλάδο τους (Soriano & Huang 2013).

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να κάνει κάτι που καμία άλλη επιχείρηση δεν μπορεί, ή με τέτοιο τρόπο που να είναι καλύτερη από όλες τις άλλες, αποτελεί μια ισχυρή πηγή πλεονεκτήματος. Ομοίως, η ικανότητα να προσφέρει μια επιχείρηση καλύτερες υπηρεσίες, δηλαδή ταχύτερες, οικονομικότερες, υψηλότερες ποιότητας, θεωρείται μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καινοτομία αποτελεί ένα εξέχοντα παράγοντα για να μπορέσει να πετύχει μία επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική στον περιβάλλοντα χώρο όπου οι εταιρικές αλλαγές αναδιαμορφώνονται σχεδόν καθημερινά (Laurson, & Salter, 2006). Όπως συμπληρωματικά αναφέρουν και ο Kumral et al. (2006) η διαμόρφωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος στην εποχή που ζούμε είναι άμεσα συνδεδεμένη με την δυνατότητα μιας επιχείρησης να μπορεί να έχει καινοτομικές τάσεις.

Η ανάγκη για καινοτομία μεταξύ άλλων υποστηρίζεται από δύο θεωρίες, οι οποίες είναι η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership), και η θεωρία του Porter με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας

κατέχει τις τελευταίες δύο δεκαετίες προεξέχουσα θέση στις νεότερες θεωρίες και εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ηγεσία (Conger, 1999; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Αρχικά ο Burns (1978) αναφέρθηκε πρώτος περί μετασχηματιστικής ηγεσίας και συγκεκριμένα αναφέρθηκε στο διαφορετικό επίπεδο παρακίνησης που προφέρουν οι ηγέτες σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες. Ακολούθως μεγάλος αριθμός ερευνητών διερεύνησε τα περί της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985,1997; Tichy & Devanna 1986; Kouzes & Posner 1987; Waldman et al., 2001). Σύμφωνα με τους Bass, Avolio & Goodheim, (1987) ο μετασχηματιστικός ηγέτης προχωρεί ένα βήμα παραπέρα, εμπνέει, καθοδηγεί, και "παρασύρει" για να ικανοποιηθούν υπερβατικοί στόχοι, και να ικανοποιηθούν ανώτατες ανάγκες, σε αντίθεση με τον συναλλακτικό ηγέτη που θεωρεί ότι η εργασία αποτελεί μια γραμμική σχέση ανταλλαγών.

Ουσιαστικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασκεί επιπλέον επίδραση από τον συναλλακτικό ηγέτη, διευρύνοντας και ανυψώνοντας τους στόχους των ανθρώπων του και ενισχύοντας τη σιγουριά που νιώθουν, ώστε να αποδώσουν πέρα και πάνω από τις προσδοκίες, όπως αυτές έχουν τυπικά ή άτυπα καθοριστεί (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997). Μια από τις παραμέτρους που διέπει τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι και η διανοητική ώθηση (intellectual stimulation) δηλαδή η ικανότητα να αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, να παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές και ιδέες με νέους τρόπους. Οι Pawar and Eastman (1997) εξηγούν αυτή την επίδραση των μετασχηματιστικών ηγετών, αναφερόμενοι και σε μία άλλη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς. Ότι, δηλαδή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα δυναμικό όραμα, το οποίο συχνά απαιτεί μία μεταμόρφωση των εταιρικών αξιών, προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη μεγαλύτερη καινοτομικότητα που απαιτείται. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει οδηγήσει σε «μάλλον υποσχόμενα αποτελέσματα» (Podsakoff, Makenzie & Bommer, 1996). Αυτό ενισχύεται από τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα πλήθους ερευνών, οι οποίες επιβεβαιώνουν τις θετικές επιδράσεις των μετασχηματιστικών συμπεριφορών των ηγετών πάνω στην ικανοποίηση και αποδοτικότητα των συνεργατών τους, με άμεσο συνεπακόλουθο και στην οργανωσιακή αποδοτικότητα. (Roberts, 1985; Trice & Beyer 1986; Bass, Avolio & Goodheim, 1987; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; House, Woycke & Fodor 1988; House, Spangler & Woycke, 1991; Lowe, Kroeck & Subramaniam, 1996; Waldman et al., 2001; Sosik, 2005)

Ο Michael Porter (1996) προσδιορίζοντας τι σημαίνει για αυτόν η έννοια του „Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Α.Π.) αναφέρει ότι το Α.Π. αφορά στο πώς πραγματικά μια επιχείρηση θέτει γενικές γραμμές στρατηγικής σε εφαρμογή, πώς μια επιχείρηση πετυχαίνει ένα βιώσιμο πλεονέκτημα δαπανών, πως μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, πως επιλέγει έναν τομέα δραστηριοτήτων έτσι ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μπορεί να αναπτυχθεί. Επιπλέον τότε και πώς μπορεί να αποκομίσει το Α.Π. από τον ανταγωνισμό με μια συντονισμένη στρατηγική. Για το Porter οι επιχειρήσεις, η εταιρική δράση παράγει και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αντιληπτικότητα και επινόηση νέων και βελτιωμένων τρόπων ανταγωνισμού στην βιομηχανία και ακολούθως την προώθηση του στην αγορά, η οποία ουσιαστικά είναι και πράξη καινοτομίας. Επιπλέον αναφέρει ότι η καινοτομία αποτελεί προϊόν της οργανωτικής μάθησης και τυπικών δράσεων και γνώσεων. Εξηγεί τη σημασία της καινοτομίας στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Porter (1990) οι πέντε χαρακτηριστικές αιτίες των καινοτομιών που μετατοπίζουν το Α.Π. είναι οι νέες τεχνολογίες, νέες μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών, η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας, μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών η διαθεσιμότητας, και αλλαγές στους κυβερνητικούς μηχανισμούς. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία αποτελεί ένα μη παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας και αποτελεσμάτων, που σε βοηθά να αντιληφθείς τα πεπραγμένα από μια διαφορετική οπτική γωνιά, ουσιαστικά είναι το αποτέλεσμα της ασυνήθιστης προσπάθειας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συσχετίζουν την καινοτομία με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Πίνακας 2-6: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν την καινοτομία με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Yoshikun, Paulo, Favaretto, Meirelles (2018)	questionnaire	Brazil	256	256	<p>H1: Exploratory innovation is positively associated with organizational performance</p> <p>H2: Exploitative innovation is positively associated with organizational performance.</p> <p>H3: Ambidexterity is positively associated with organizational performance.</p> <p>H4: A strong or weak SIS (strategic information systems) presence moderates the relationship between exploratory innovation and organizational performance.</p> <p>H5: A strong or weak SIS presence moderates the relationship between exploitative innovation and organizational performance</p> <p>H6: A strong or weak SIS presence moderates the relationship between ambidexterity and organizational performance.</p>	<p>H1 did not present statistical significance. However, in a specific analysis of the group of 37 companies with a strong presence of exploratory innovation activities and a strong SIS presence, the relationship between exploratory innovation and corporate performance had a positive and statistically significant effect.</p> <p>H2 supported</p> <p>H3 supported</p> <p>H4 is not supported in the complete sample. However, in a group of companies (37 cases) with a strong SIS presence and a strong presence of exploratory innovation, we find a positive and statistically significant association with OP. This relationship identifies that the stronger the SIS</p>

							<p>presence, the greater the contribution of exploratory innovation to OP</p> <p>H5 supported</p> <p>H6 is partially supported, as the group of companies with a weak SIS presence is insufficient for the statistical test (4 cases). However, the study shows that a strong SIS presence has a positive and statistically significant contribution to the relationship between ambidexterity and OP. This relationship means that a strong SIS presence is one of the determining factors for organizational ambidexterity.</p>
2	Schuh, Zhang, Morgeson, Tian, Dick (2018)	questionnaire	China	1	198 employees	<p>H1: Subordinate innovative work behavior is positively related to supervisor performance ratings.</p> <p>H2: The positive relationship between subordinate innovative work behavior and supervisor performance ratings is stronger for employees in high-quality LMX (leader-member exchange) relationships than for those in low-quality relationships.</p> <p>H3 Employee innovative work behavior is positively related to supervisory performance ratings via a conditional indirect effect such that the effect on supervisory performance ratings is moderated by LMX quality and mediated by supervisor</p>	All hypotheses are supported

						perceptions of employee innovative work behavior	
3	Dedahanov, Rhee, Yoon (2017)	questionnaire	Germany	305	305 CEO	<p>H1: Centralization is negatively related to innovative behavior</p> <p>H2: Formalization is negatively related to innovative behavior</p> <p>H3: Integration is positively related to innovative behavior</p> <p>H4: Employee innovative behavior is positively related to organizational innovation performance</p> <p>H5: Innovative behavior mediates the link between centralization and organizational innovation performance.</p> <p>H6: Innovative behavior mediates the link between formalization and organizational innovation performance.</p> <p>H7: Innovative behavior mediates the link between integration and organizational innovation performance</p>	<p>H1 and H2 were supported</p> <p>H3 was not supported</p> <p>H4 was supported.</p> <p>H5 and H6 were supported</p> <p>H7 was not supported.</p>
4	Burcharth, Knudsen, Søndergaard (2016)	questionnaire	Danish,	307	307 employees	<p>H1. The adoption of inbound OI (open innovation) practices is related to employee autonomy</p> <p>H2. The adoption of outbound OI practices is related to employee autonomy</p> <p>H3. Employee autonomy fully mediates the relationship between inbound OI practices and innovation performance.</p> <p>H4. Employee autonomy fully mediates the relationship between outbound OI practices and innovation performance.</p>	<p>H1 and H2 are supported</p> <p>H3 and H4 are confirmed.</p>
5	Leyer, Wollersheim, Pisani (2017)	questionnaire	Germany	1	1061 employees	<p>H1: Process orientation in terms of organizational structure simultaneously fosters operational performance and innovation.</p> <p>H2: Process orientation in terms of task knowledge fosters operational performance but does not foster innovation.</p> <p>H3: Process orientation in terms of goal setting fosters operational performance but does not foster innovation.</p> <p>H4: Process orientation in terms of customer focus fosters operational performance but does not foster innovation.</p> <p>H5: Process orientation in terms of process improvement</p>	<p>H1 and H5 were confirmed</p> <p>H2 was rejected</p> <p>H3 was rejected.</p> <p>H 4 was rejected</p> <p>H6 partly supports</p>

						simultaneously fosters operational performance and innovation. H6: Process orientation in terms of personal autonomy simultaneously fosters operational performance and innovation.	
6	Jen Kao, Pai, Lin, Yu Zhong (2015)	questionnaire	Taiwan	269	269 employees and 1396 customers	H1: Creative self-efficacy is positively related to service innovation behavior H2a: Expected image gains are positively related to service innovation behavior. H2b: Expected image risks are negatively related to service innovation behavior H3: TFL (transformational leadership) is positively related to perceived organizational climate for innovation H4: Perceived organizational climate for innovation is positively related to creative self-efficacy H5a: Perceived organizational climate for innovation is positively related to expected image gains. H5b: Perceived organizational climate for innovation is negatively related to expected image risks	support for H1 and H2a H2b was not supported. H3 + H4 supported H5a supported but not H5b.
7	Vijande, Sánchez, Rudd (2016)	questionnaire	European Union (KEEPS)	246	246 employees	H1: FLE (frontline employees) co-creation directly and positively affects NS (new service) market outcomes H2: FLE co-creation directly and positively affects FLE outcomes H3: FLE co-creation directly and positively affects customer Outcomes H4: FLE outcomes directly and positively affect customer outcomes H5: Customer outcomes directly and positively affect the NS market performance H6: FLE co-creation directly and positively affects NS speed. H7: FLE co-creation directly and positively affects NS quality H8: NSD speed directly and positively affects NS quality.	H1 Not supported H2 Supported H3 Not supported H4 Confirmed H5 Supported H6 Supported H7 Not confirmed H8 Supported H9 Supported H10 a Supported

					<p>H9: NS quality directly and positively affects NS market performance</p> <p>H10a: IFLE co-creation impacts indirectly, mediated by FLE outcomes and customer outcomes (resources route), on NS market performance: (a) FLE outcomes mediate the indirect effect of FLE co-creation on customer outcomes, and (b) customer outcomes mediate the indirect effect of FLE outcomes on NS market performance</p> <p>H11: FLE co-creation impacts indirectly, mediated by NSD speed and NS quality (process route), on NS market performance: (a) NSD speed mediates the indirect effect of FLE co-creation on NS quality, and (b) NS quality mediates the indirect effect of NSD speed on NS market performance.</p>	<p>H10b Supported</p> <p>H11a Supported</p> <p>H11b Supported</p>
--	--	--	--	--	--	---

Σύμφωνα με τους Yoshikun, Paulo, Favaretto, and Meirelles (2018) μελέτη που διενεργήθηκε σε 256 επιχειρήσεις διαφόρων κατηγοριών διαπιστώθηκε ότι η καινοτομία διερευνητική (exploration) και εκλαϊκευτική (exploitation) συνδέεται με την επιχειρηματική αποδοτικότητα μέσω καινοτομικών δραστηριοτήτων που αφορούν είτε την προώθηση νέων προϊόντων/ υπηρεσιών με κεντρικό άξονα την κάλυψη αναδυόμενων αγορών , πελατών η και διαύλων διανομής , η και ακόμα με την προσαρμογή νέων προϊόντων , ενίσχυση των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών και τις παραγωγικές δυνατότητές τους, σχεδιαζόμενα για να ικανοποιούν τις ανάγκες των υφιστάμενων πελατών. Επιπλέον τα συμπεράσματα που εξήχθησαν θα αποτελέσουν πρακτικές προς εφαρμογή ώστε η καινοτομία να περιληφθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό για να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Σε έρευνα που διενεργήθηκε σε δείγμα 140 διευθυντών τμημάτων στην Κορέα το 2017 διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι η καινοτομία σχετίζεται με την οργανωσιακή αποδοτικότητα. Συγκεκριμένα η καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων σχετιζόταν θετικά με την απόδοση της οργανωσιακής καινοτομίας, αυτό είχε ως επακόλουθο οι εργαζόμενοι να προσπαθούν να πετύχουν την εφαρμογή νέων ιδεών, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τη δημιουργία καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών από ανταγωνιστές. Συμπερασματικά οι επιχειρήσεις για να πετύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζονται στις καινοτομικές ιδέες των εργαζομένων. Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο εάν οι άνθρωποι της επιχείρησης, ατομικά και συλλογικά, επιλέξουν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που είναι προς όφελος της επιχείρησης, και αυτό για να γίνει κατορθωτό, σημαντικό ρόλο έχει και η σχέση εργαζόμενου - προϊστάμενου (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Η εμπειρική και ερευνητική διαδικασία μας δηλώνουν απερίφραστα ότι η καινοτομία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πυλώνες της ανάπτυξης στον επιχειρηματικό κόσμο. Με ουσιώδη συστατικά όπως το γνωσιολογικό πεδίο, η καινοτομία έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει συγκριτικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις , το οποίο τις οδηγεί απευθείας στην αυξημένη παραγωγικότητα, στην δημιουργία επιπλέον σχέσεων συνεργασίας με ποικίλων κατηγοριών επιχειρήσεις , και αυτεπάγγελα αύξηση του αριθμού των θέσεων εργασίας

2.8 Παραγωγικότητα (Productivity)

Οι ανθρώπινοι πόροι, θεωρούνται μέσα στα χρόνια το σημαντικότερο αγαθό για κάθε επιχείρηση, δεδομένο ότι αποτελούν πηγή γνώσεων και ικανοτήτων αλλά και η βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό. Ένα προσωπικό που καθοδηγείται κατάλληλα, που του παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα αποτελεί βασικό παράγοντα ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικών, δεδομένης της παρούσας ταχύτατης πολύπλοκης και μεταβαλλόμενης κοινωνία, όπου οι διευθυντές από μόνοι τους δεν έχουν τη δυνατότητα να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών που διοικούν. Οι διευθυντές που έχουν κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο θα διατηρήσουν τον ενθουσιασμό στο προσωπικό τους, έχουν στα χέρια τους ένα μέσο που μπορεί δύναται να επιφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα. Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση αποτελούν βασικούς συντελεστές αύξησης της αποδοτικότητας, άρα και ενίσχυσης της παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό.

Ξεκινώντας από πολύ παλιά όπως αναφέρει ο Tangen (2005), ο Littré το 1883 προσδιόρισε την παραγωγικότητα ως την ικανότητα παραγωγής, οι Sink and Tuttle, (1989) καθόρισαν την παραγωγικότητα ότι ισούται με την πραγματική παραγωγή και τους αναμενόμενους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν, ο Hill (1993) αναφέρει ότι η παραγωγικότητα ορίζεται ως η αναλογία του παραγόμενου προϊόντος και του απαιτούμενου χρόνου παραγωγής του. Η παραγωγικότητα μετρά τον συσχετισμό των αγαθών που παράγονται των υπηρεσιών καθώς και των εισροών οι οποίες περιλαμβάνουν εργασία, κεφάλαιο, υλικό και άλλους πόρους. Τέλος ο Bernolak (1997) μας παρέχει μια χρήσιμη λεκτική εξήγηση της παραγωγικότητας που σχετίζεται με την βιομηχανοποίηση, και συγκεκριμένα αναφέρει ότι η παραγωγικότητα σημαίνει πόσο (αριθμητικά) και πόσο καλά παράγουμε από τους πόρους που χρησιμοποιούνται. Αν εμείς παράγουμε περισσότερα ή καλύτερα αγαθά από τους ίδιους πόρους, αυξάνουμε την παραγωγικότητα, αν εμείς παράγουμε τα ίδια αγαθά από λιγότερους πόρους, αυξάνουμε επίσης την παραγωγικότητα. Ως "πόρους" εννοούμε όλους τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους, δηλαδή τους ανθρώπους που παράγουν τα αγαθά ή παρέχουν τις υπηρεσίες και τα περιουσιακά στοιχεία με τα οποία ο λαός μπορεί να παραγάγει τα αγαθά ή να παράσχει τις υπηρεσίες. Οι πόροι που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι περιλαμβάνουν τη γη και τα κτήρια, σταθερά και κινούμενα μηχανήματα και εξοπλισμό, εργαλεία, πρώτες ύλες, αποθέματα και άλλα τρέχοντα περιουσιακά στοιχεία.

Αναφορικά με την παρούσα μελέτη η παραγωγικότητα ορίζεται ως η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των αποτελεσμάτων/εκροών ενός συστήματος- μιας επιχείρησης, ενός κλάδου της οικονομίας, ενός οικονομικού φορέα ή της οικονομίας γενικά και των πόρων/εισροές (input), που είναι υπό χρήση στη διαδικασία της παραγωγικής διαδικασίας όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.α. Η παραγωγικότητα αναφέρει το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Για τους οργανισμούς η παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα είδος μονάδας μέτρησης η οποία υπολογίζεται βάση της ποσότητας παραγωγής ενός εργαζόμενου σε ένα έργο σε συνάρτηση με τον χρόνο που διατέθηκε υλοποίησης αναλογικά με τον αρχικό χρόνο απαίτησης. Είναι δυνατόν να μετρηθεί αναφορικά με ένα υπόδειγμα ή μια «βάση» παραγωγικότητας η οποία σχετίζεται με ένα τμήμα εργαζομένων οι οποίοι ασχολούνται με παρεμφερή εργασία. Ο υπολογισμός της ευρύτερης παραγωγικότητας των υπαλλήλων θα δηλώσει το ποσοστό αποτελεσματικότητας των σε ένα συγκεκριμένο έργο. Με γνώμονα το ποσοστό αποτελεσματικότητας αναλόγως θα αναπροσαρμοστεί η υποστήριξη των εργαζομένων εάν κριθεί αναγκαίο. Με βάση τον παραπάνω ισχυρισμό στην περίπτωση που η παραγόμενη ποιότητά είναι δικαιολογημένη αναλόγως των ωρών που δαπανήθηκαν τότε αυτή η σχέση θεωρείται ως ιδανική (Gubler, Larkin & Pierce, 2017).

Η σπουδαιότητα που αποδίδεται στην βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας έγκειται στο ότι αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Η αυξημένη παραγωγικότητα ενισχύει την εταιρική ανταγωνιστικότητα της κάθε επιχείρησης που οδηγεί στην αύξηση της βιωσιμότητας της και σταδιακά επιφέρει αυξημένη κερδοφορία. Οπότε η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να διανέμει μερίδιο των κερδών της είτε με το να αυξήσει του μισθούς των εργαζομένων η με το να μειώσει τις τιμές των υπηρεσιών η προϊόντων που προσφέρει η και συνδυασμό των δύο, με αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής αξίας τόσο των εργαζομένων όσο και των καταναλωτών. (Day & Reibstein, 1997; Merchant, 1998).

Ένας μεγάλος αριθμός θεωρητικών αναφέρει πως για τους οργανισμούς η θωράκιση της εργασίας καθώς και για μεγάλο χρονικό διάστημα διατήρηση των εργαζομένων στην κάθε αυτή εργασία (job tenure) μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά με απώτερο σκοπό να αυξηθεί η παραγωγικότητα (Lucidi & Kleinknecht, 2009; Ichino et al., 2008; Belot et al., 2007). Με βάση τα αναφερόμενα των Belot et al. (2007) το να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ασφαλείς και προστατευόμενοι από ενδεχόμενες απολύσεις δίνει κίνητρα στους

εργαζόμενους να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους για γνώση, δεξιότητες ώστε να καταστούν πιο παραγωγικοί για τους οργανισμούς που εργοδοτούνται. Η μεγάλης διάρκειας διατήρηση των εργαζομένων στον ίδιο οργανισμό, τακτικές της διοικητικής που υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση μεταφράζονται, τις περισσότερες φορές ως μια μορφή επιβράβευσης λόγω της εμπιστοσύνης και αφοσίωσης που απέδειξαν οι εργαζόμενοι ενώ είναι δεδομένο ότι έχουν ενεργητική παρουσία στην αύξηση της παραγωγικότητας. Εντούτοις η παραμονή των εργαζομένων για περιορισμένο χρόνο αποτελεί ουσιαστικά ανασταλτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανική οικονομία με σκοπό την διερεύνηση της σχέσης των μη μόνιμων συμβάσεων (temporary contracts) και της παραγωγικότητας οι Ortega and Marchante (2010) διαπίστωσαν ότι η εκτενής χρησιμοποίηση προσωπικού με έκτακτη σύμβαση λειτουργεί αρνητικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνουν και οι Boeri and Garibaldi (2007) για την Ιταλική οικονομία. Ο Huselid (1995) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τακτικές επικοινωνίας με το προσωπικό, συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, και γενικά πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν λιγότερα ατυχήματα, χαμηλότερο δείκτη εγκατάλειψης από το προσωπικό, χαμηλότερα κόστος και μεγαλύτερες αποδόσεις του προσωπικού συγκριτικά με επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση παραδοσιακές τακτικές διαχείρισης του προσωπικού.

Η ανάγκη για παραγωγικότητα υποστηρίζεται μεταξύ άλλων από δύο θεωρίες. Τη θεωρία καθορισμού στόχων του Edwin Locke (Goal Setting Theory) και τη θεωρία των Προσδοκιών (expectancy theory) του Victor Vroom.

Η θέσπιση στόχων και η επίτευξή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρακίνηση (Locke, 1997). Όπου υπάρχουν εταιρικοί στόχοι διευκολύνεται η επίτευξη απόδοσης, και παραγωγικότητας, για τον λόγο ότι κατευθύνουν ουσιαστικά τις ενέργειες, ενεργοποιούν τις προσπάθειες, αυξάνουν την επιμονή και παρακινούν στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών μέσω των εργαζομένων για επίτευξη του έργου (Locke, 1968, Locke 1969). Η παρακίνηση για επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών, διευκολύνεται από τη θέσπιση αρχικά βραχυπρόθεσμων στόχων. Οι στόχοι βοηθούν στην αποσαφήνιση των προσδοκιών και βοηθούν επίσης στην καταπολέμηση της ανιαρής εργασίας, μιας και παρέχουν κάποια πρόκληση για την επίτευξή τους, και τα άτομα αποκτούν νέα δύναμη και η εργασία νέο νόημα. (Latham et al., 2007; Locke, & Latham, 1990). Παρατηρήθηκε πως οι εταιρικοί στόχοι συντελούν στην αυξημένη ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και αυτεπάγγελα

και της παραγωγικότητας των (House et al., 1967). Συχνά αναπτύσσεται κάποιο είδος ανταγωνισμού που βοηθά στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, μεγαλύτερη προθυμία για μελλοντικές προκλήσεις και κάποια μορφή περηφάνιας λόγω του ότι πέτυχαν τους συγκεκριμένους στόχους ως άτομα, αλλά και ως μέλη της επιχείρησης στην οποία εργοδοτούνται (Erez et al., 1983; Erez et al., 1985). Για να έχουμε τα προαναφερόμενα θετικά αποτελέσματα απαιτείται όπως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων να τηρήσουν κάποια βασικά βήματα όπως ο ορισμός των στόχων, η θέσπιση πιο συγκεκριμένων στόχων ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ειδικά πληροφορημένοι, η διαμόρφωση προκλητικών-ελκυστικών στόχων και η παροχή επαναπληροφόρησης για την εκτέλεση του έργου που καλούνται να φέρουν εις πέρας. Με την υποστήριξη των προαναγραφέντων τόσο από μέρους των εμπλεκόμενων είτε δηλαδή του εργατικού δυναμικού είτε της διοίκησης, ουσιαστικά οδηγούμαστε σε μια διαδικασία που όλοι είναι κερδισμένοι (Locke, & Latham, 1990).

Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) όπως αναπτύχθηκε από τον Vroom ουσιαστικά προσπαθεί να περιγράψει πώς ο εργαζόμενος παρακινείται και όχι να διατυπώσει το μέσο που παρακινεί τους εργαζόμενους όπως αναφέρουν οι θεωρίες των Herzberg και Maslow. Σύμφωνα με τη θεωρία προσδοκιών του Vroom (1964) ο κάθε εργαζόμενος ενεργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος έχει ως βάση την προσδοκία ότι οι ενέργειές του θα κατευθυνθούν προς ένα στοχευμένο αποτέλεσμα με απώτερο σκοπό να λάβει ανταμοιβές/ωφελήματα ο ίδιος ως άτομο, αλλά και η επιχείρηση να αυξήσει την αποδοτικότητάς της μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας του ίδιου (Vroom & Jago, 2007). Ουσιαστικά η θεωρία αυτή μας φανερώνει την πολυπλοκότητα που διέπει τη διαδικασία της παρακίνησης. Η παρακίνηση δημιουργείται από την προσπάθεια για αύξηση της αποδοτικότητας με την ελπίδα ότι θα λάβει κάποια μορφή επιβράβευσης ο εργαζόμενος για τον οποίο έχει σημαντική αξία, αντιθέτως αν δεν υπάρχει αυτή η ελπίδα ή καλύτερα η εμπιστοσύνη στο ότι η επιβράβευση είναι συνδεδεμένη με την καταβαλλόμενη προσπάθεια και την αποδοτικότητα του τότε δεν θα έχει λόγο να προσπαθήσει για οτιδήποτε. Εν κατακλείδι η συγκεκριμένη θεωρία σκιαγραφεί την αναγκαιότητα να υπάρχει διασύνδεση των ανταμοιβών/ωφελημάτων με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. Στην σύγχρονη κοινωνία των επιχειρήσεων η αξία της γνώσης της θεωρίας του Vroom που αφορά την παρακίνηση των υπαλλήλων από τα ηγετικά στελέχη μια επιχείρησης, είναι σημαντική, διότι θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν ότι η αύξηση των προσπαθειών των εργαζομένων

που θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, είναι αποτέλεσμα της προσδοκίας τους, ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτούς, είτε αυτές είναι εσωτερικές είτε είναι εξωτερικές, οπότεν μέσω της λογικής αυτής έχουμε και την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. (Danish & Usman 2010). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μελέτες που συσχετίζουν την παραγωγικότητα με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

Πίνακας 2-7: Ενδεικτικές ποσοτικές έρευνες που συσχετίζουν την παραγωγικότητα με την αποδοτικότητα της επιχείρησης

A/A	Μελέτες	Συλλογή στοιχείων	Χώρα/ες Προέλευσης	Αριθμός εταιριών	Δείγμα	Σχέσεις που εξετάστηκαν	Συμπεράσματα
1	Ahammd, Lee, Malul, Shoam (2015)	questionnaire	Israel	1	113 employees	P1: Employees will change their effort to take advantage of financial incentives. P2: Employees with higher ability tend to increase their productivity to take advantage of an ex post incentive, while employees with lower ability do not have the resources to respond to incentive schemes	P1 supported P2 supported
2	Zhang, Morris (2014)	questionnaire	China	168	168 managers	H1: High Performance Work System (HPWS) is positively associated with employee outcomes. H2: HPWS is positively associated with organizational performance. H3: HPWS is more strongly associated with employee outcomes than with organizational performance. H4: Employee outcomes are positively associated with organizational performance. H5: Employee outcomes positively mediate the relationship between HPWS and organizational performance	H1 supported H2 supported H3 supported H4 supported H5 supported
3	Taris, Schreurs (2009)	questionnaire	Dutch	1	81 employees	H1a: Organizations with highly satisfied employees (as evidenced by high levels of average employee satisfaction) to be more productive than other organizations, as satisfied employees will expend more effort and work harder H1b: Moreover, these organizations will be evaluated positively by their clients, as satisfied employees will be motivated and work hard, resulting in higher product quality H1c: The personnel costs of these organizations will be low, as satisfied employees will work harder and need less time to complete their tasks than employees of other organizations	H1a not supported H1b supported H1c not supported H1d not supported H2a supported H2b supported H2c supported H2d rejected

						<p>H1d: Finally, we hypothesize that organizations with satisfied employees will operate more efficiently than organizations with dissatisfied employees, as satisfied employees will work harder and deliver a higher-quality product than dissatisfied employees</p> <p>H2a: Organizations with exhausted employees (as evidenced by high average levels of emotional exhaustion) should be less productive than other organizations</p> <p>H2b: These organizations will be evaluated relatively negatively by their clients</p> <p>H2c: The personnel costs for these organizations will be relatively high</p> <p>H2d: Organizations with exhausted employees will work relatively inefficiently</p> <p>H3a: Positive main effect of the average level of job demands in the organization on the average level of emotional exhaustion in that organization</p> <p>H3b: Negative effect on the average level of job satisfaction</p> <p>H4a: Negative effect of the average level of support on emotional exhaustion</p> <p>H4b: Positive effect on satisfaction</p> <p>H5a: Negative effect of the average level of job control on the average level of emotional exhaustion</p> <p>H5b: Positive effect on the average level of satisfaction in that organization</p>	<p>H3a supported</p> <p>H3b supported</p> <p>H4a supported</p> <p>H4b supported</p> <p>H5a supported</p> <p>H5b supported</p>
4	Slavic, Berber (2019)	questionnaire	Serbia, Hungary, Croatia, Slovakia, Slovenia (CRANET	1089	1089 HRM managers	<p>H1: Importance of training practice (expressed by the ratio of the annual training budget in the total payroll costs) will have a positive relationship with organizational performance (measured by productivity and service quality) in the Danube Region.</p> <p>H2: Effectiveness of training (expressed by systematic</p>	<p>H1 Not supported</p> <p>H2 was partially proven</p> <p>H3 confirmed</p> <p>H4 partially confirmed</p>

			data)			<p>evaluation of training practice and training needs, and the usage of the appraisal data to inform training and development decisions) will have a positive relationship with organizational performance (measured by productivity and service quality) in the Danube Region.</p> <p>H3: Extensiveness of training practice (expressed by the number of days that employees spend on training) will have a positive relationship with organizational performance (measured by productivity and service quality) in the Danube Region.</p> <p>H4: The usage of different techniques for employees' training will have a positive relationship with organizational performance measured by productivity and service quality in the Danube Region.</p> <p>H5: Institutional effect in the national context (percentage of GDP spent for education) moderates the relation between the employees' training and development practices and organizational performance measured by productivity and service quality in the Danube Region: the higher level of the expenditure on education, the weaker the relationship between the T&D practices and organizational performance.</p>	H5 Not confirmed
5	Morley, Slavic, Poór, Berber (2015)	questionnaire	Bulgaria, Czech, Estonia, Hungary, Lithuania, Slovakia, Slovenia and Serbia (CRANET data)	1147	50,000 employees	<p>H1: There is a statistically significant relationship between the importance accorded to training, measured by the ratio of the annual training budget to the total payroll costs and overall organizational performance, measured by service quality, productivity, profitability and rate of innovation.</p> <p>H2: There is a statistically significant relationship between the extent of training, measured by the annual training days per year provided to different type of employees and overall organizational performance, measured by service quality, productivity, profitability and rate of innovation.</p> <p>H3: There are statistically significant differences between organizations that systematically evaluate their training practices and those that do not</p>	<p>H1 partially supported</p> <p>H2 supported</p> <p>H3 supported</p> <p>H4a supported</p> <p>H4b partially supported</p>

						<p>with respect to overall organizational performance, measured by service quality, productivity, profitability and rate of innovation.</p> <p>H4a: There are statistically significant differences between organizations with international and domestic market orientations with respect to overall organizational performance, measured by service quality, productivity, profitability and rate of innovation.</p> <p>H4b: In organizations with an international market orientation, the importance, extent and effectiveness of the training practice are higher, than in organizations with a local market orientation.</p>	
6	Utrilla, Grande, Lorenzo (2015)	questionnaire	Spain	498	498 employees	<p>H1: Organizational support improves the individual performance of a firm's human resources.</p> <p>H2: Coaching improves the individual performance of a firm's human resources</p> <p>H3: Improvements in individual performance as a result of coaching have a positive effect on firm performance.</p> <p>H4: Improvements in individual performance as a result of coaching have a positive effect on firm growth</p>	<p>H1 supported</p> <p>H2 supported</p> <p>H3 supported</p> <p>H4 supported</p>
7	Sutanto, Kurniawan (2016)	questionnaire	Indonesia	2	375 employees	<p>H1: There is a significant impact on recruitment with employee retention on batik industry in Solo City Indonesia.</p> <p>H2: There are significant impact labor relations with employee recruitment on batik industry in Solo.</p> <p>H3: There is a significant impact employee retention with labor relations on batik industry in Solo.</p> <p>H4: There is a significant impact on recruitment with employee performance on batik industry in Solo.</p> <p>H5: there is significant impact employee retention with the employee's performance on batik industry in Solo.</p> <p>H6: there are significant impact labor relations with employee</p>	All hypotheses supported

						<p>performance on batik industry in Solo.</p> <p>H7: there is a significant impact on the recruitment with labor relations on the batik industry in Solo through the employee retention.</p> <p>H8: there is a significant impact on recruitment with the employee's performance batik industry in Solo through the labor relations.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

Η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων μέσω των εργαζομένων αυξάνεται με την προσδοκία ότι οι πράξεις τους θα οδηγήσουν σε κάποιο είδος ανταμοιβής, αντιλαμβανόμενοι ότι με την δραστηριότητα τους αυτή συμβάλλουν στην αμφίδρομη φιλοσοφία της επιχείρησης και στη βελτίωση των επιδόσεων της (Ahammd, Lee, Malul, & Shoam 2015). Συγκεκριμένα σε έρευνα που διεξήγαγαν το 2015 οι προαναφερόμενοι σε Ισραηλινή τράπεζα με δείγμα 113 υπαλλήλους διαπίστωσαν ότι αφού προηγήθηκε η αξιολόγηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων και ακολούθως προσαρμόζοντας αναλόγως πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως τις ανταμοιβές, πέτυχαν τη μέγιστη παραγωγικότητα της επιχείρησης μέσω των εργαζομένων.

Μια ακόμα μελέτη που διεξήγαγαν οι Zhang and Morris (2014) σε δείγμα 168 εργαζόμενων διαφόρων επιχειρήσεων στην Κίνα, διαφάνηκε η θετική συσχέτιση των αποτελεσμάτων των εργαζομένων (employee outcome) και ιδίως της παραγωγικότητας επι της αποδοτικότητας της επιχείρησης, επίσης διαφάνηκε ότι η παραγωγικότητα επιδρά ως θετική μεσολαβητική μεταβλητή (positively mediate) στην σχέση πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν και στο παρελθόν από αρκετούς ερευνητές (Huselid 1995; Cheng & Zhao 2006; Sun et al., 2007; Katou & Budhwar 2006,2007, 2010).

Είναι ευρύτατα εδραιωμένη η άποψη ότι η παραγωγικότητα αποτελεί μια πολυσύνθετη έννοια η οποία για να είναι ολοκληρωμένη χρειάζεται αρκετά στοιχεία για να την δημιουργήσουν. Όλα όπως πάντα όλα ξεκινούν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, και την λογική ότι ο παράγοντας άνθρωπος έχει τον τελευταίο λόγο στην επιτυχία. Συνοψίζοντας μπορούμε να δηλώσουμε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εμπειρικά και ερευνητικά έχει διαπιστωθεί ότι οδηγεί άμεσα η έμμεσα στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

2.9 Κενά στην βιβλιογραφία

Επιδίωξη της παρούσας έρευνας είναι να αναπληρώσει το κενό που υπάρχει στην βιβλιογραφία με την αποσαφήνιση της λειτουργίας του μηχανισμού του μαύρου κουτιού μεταξύ των σχέσεων της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, (ως ατομική οντότητα, και όχι ως ομάδα πρακτικών) επί της οργανωσιακής απόδοσης, και ειδικότερα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας, να διερευνήσει το ρόλο της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης μεταξύ τω

προαναγραφέντων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομίας και παραγωγικότητας, και τέλος να εξετάσει τον ρόλο της εμπιστοσύνης του προσωπικού προς τη διοίκηση της επιχείρησης ως μεταβλητή ρύθμισης μεταξύ της σχέσης της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού.

Επί της ουσίας η έρευνα δίνει έμφαση στο να προσθέσει γνώση στο υφιστάμενο κενό που υπάρχει όσο αφορά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το λεγόμενο "μαύρο κουτί" που όπως το αποδίδουν οι Takeuchi et al. (2007) και Kloutsiniotis, and Mihail (2018) εννοούν τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση. Τα τελευταία 30 χρόνια, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει επιβεβαιώσει την θετική σχέση μεταξύ ενός μεγάλου φάσματος συστημάτων υψηλής αποδοτικότητας, πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, μέτρων υψηλής επένδυσης η απόδοσης και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων (Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Subramony, 2009). Αν και η ορολογία δεν ήταν πάντα συνεπής – σε αρμονία (consistent) η βιβλιογραφία έχει συνδέσει διάφορες λειτουργίες των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού ως σύνολο πρακτικών, με παράγοντες όπως την παραγωγικότητα, τον εθελοντικό κύκλο εργασιών, την κερδοφορία, την ανάπτυξη, την καινοτομία, την εξυπηρέτηση πελατών, την επιβίωση και τις μετρήσεις απόδοσης σε επίπεδο επιχείρησης (Cappelli & Neumark, 2001; Macky & Boxall, 2007; Wang, Yi, Lawler, & Zhang, 2011; ; Zhang & Morris, 2013; Hartog & Verburg, 2004; Snape & Redman, 2010; Delaney & Huselid, 1996). Παρά του μεγάλου αριθμού ερευνητών που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα εντούτοις τα αποτελέσματα δεν τους δικαίωσαν καθώς υπάρχει έλλειψη σαφούς κατανόησης των βασικών μεσολαβητικών παραγόντων που συνδέουν την αξιοποίηση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση. Ενισχυτικά επι των προαναγραφέντων συμβάλουν και οι έρευνες των Becker and Gerhart, (1996), Delery, (1998), Becker & Huselid, (2006), και Takeuch et al. (2007). Συμπερασματικά οι ερευνητές έχουν ισχυρές αποδείξεις ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού "δουλεύουν" αλλά δεν είναι αρκετά σαφής ως προς το πως αυτή η σχέση ξετυλίγεται. Επιπλέον οι Boselie, Dietz, and Boon, (2005) μετά από ανάλυση 104 δημοσιευμένων άρθρων μεταξύ άλλων διαπίστωσαν την ανάγκη για επιπλέον μελέτη και αποσαφήνιση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το λεγόμενο "μαύρο κουτί" σε σχέση με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή απόδοση. Βέβαια το επίπεδο της αποτελεσματικότητας ποικίλει αναλόγως του εργασιακού περιβάλλοντος και της αφοσίωσης

του προσωπικού (Dessler 2007; Posthuma, Campion, M. C., Masimova, & Campion, M. A. 2013). Εντούτοις η κάθε πρακτική ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί σε κάποιους συγκεκριμένους στόχους π.χ. στην εκπαίδευση του προσωπικού, στις ανταμοιβές/ωφελήματα ή στις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής που θα συμβάλλουν θετικά τον οργανισμό. Είναι σημαντικό λοιπόν η επίδραση της κάθε πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού να εξεταστεί ξεχωριστά, όπως επιβεβαιώνουν και οι Bartel (1991), και Terpstra and Rozell (1993).

Επιπρόσθετα σύμφωνα με έρευνες των Ramsay et al. (2000) και των Zhang et al. (2013) η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης έχει εξεταστεί σε μεγάλο βαθμό και στις πλείστες φορές ενδυνάμωνε τις υπάρχουσες σχέσεις. Επιπλέον όπως αναφέρουν και επιβεβαιώνουν με την έρευνα τους οι Preetinder, Dugger, and Norton, (1994) η αφοσίωση ως όρος προσδιορίζει τον βαθμό πιστότητας των εργαζομένων και αυτεπάγγελα συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, επιπρόσθετα η πιστότητα των εργαζομένων συμβάλλει στην υψηλή απόδοσή τους αλλά και στην απόδοση των οργανισμών που εργάζονται. Η αφοσίωση (ως μεταβλητή διαμεσολάβησης) ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών με αυτή τη ιδιότητα (Bowen & Ostroff, 2004; Messersmith et al., 2011; Zhang et al., 2009, 2013, 2014; Ramsay et al., 2000), είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι των σχέσεων της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, επί της οργανωσιακής απόδοσης, και πιο συγκεκριμένα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας.

Επίσης με βάση τις έρευνες των Dirks (1999), Rousseau and Tijoriwala (1999), Simons and Peterson (2000), Farndale et al. (2011), Innocenti et al. (2011), Alfes et al. (2012), Tremblay et al. (2010) και Kloutsiniotis and Mihail (2017) η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (ομάδα μεταβλητών) και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων (employee outcome) διαπιστώθηκε ότι βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο ακόμη. Συμπληρωματικά είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της εμπιστοσύνης του προσωπικού προς τη διοίκηση της επιχείρησης ως μεταβλητή ρύθμισης μεταξύ της σχέσης της εκπαίδευσής, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού.

3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Πρόλογος

Ο φιλοδοξία του Κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει τις ερευνητικές υποθέσεις όπως αναπτύχθηκαν και προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε στο Κεφάλαιο 2 και οι οποίες υποστηρίζονται από επιπλέον σχετική βιβλιογραφία.

Κρίνεται σκόπιμο πριν αναφερθούμε στις υποθέσεις, να εγείρομε την σημασία των Πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού Π.Α.Δ. (Human Resource Practices), οι οποίες αποτελούν τις πρακτικές δια μέσου των οποίων μια επιχείρηση προσφεύγει στη βελτίωση των επιδόσεων της (Harley et al., 2007; Zhang & Morris, 2013; Hartog & Verbarg, 2004; Snape & Redman, 2010; Delaney & Huselid, 1996). Βέβαια η επιλογή των πρακτικών για κάθε οργανισμό, είναι συνυφασμένη με τις συνήθειες, έθιμα, χαρακτηριστικά, άγραφους νόμους, και του προσωπικού που εργοδοτείται (Posthuma et al., 2013).

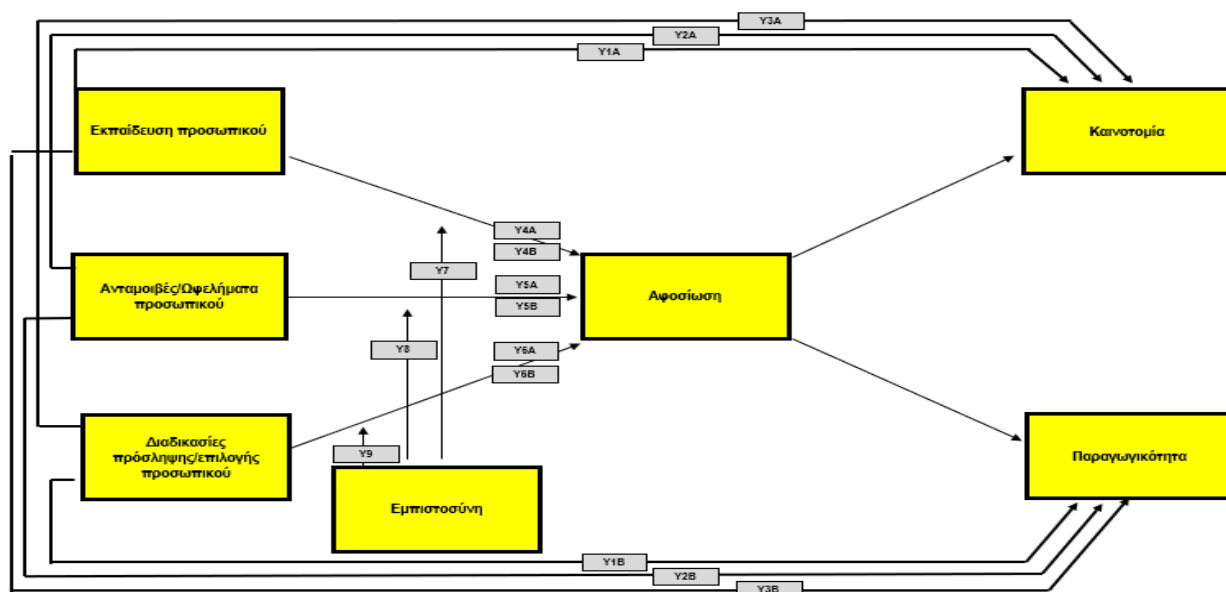
Αρχικά πρόκειται να εξετάσουμε συγκεκριμένες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού όπως η εκπαίδευση, οι ανταμοιβές/ωφελήματα, και οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, οι οποίες οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα συμβάλλουν στην καινοτομία, και παραγωγικότητα της, γεγονός το οποίο υποστηρίζεται και ερευνητικά (Cappelli & Neumark, 2001; Macky & Boxall, 2007; Wang, Yi, Lawler, & Zhang, 2011). Επιπλέον θα εξετάσουμε τον ρόλο της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης, και της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης στις σχέσεις αυτές.

Σύμφωνα με τις υποθέσεις οι οποίες παρουσιάζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ υποστηρίζομε ότι η ομάδα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που μελετούμε, και η οποία αποτελείται από την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές/ωφελήματα, και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, συσχετίζει με την κάθε πρακτική ξεχωριστά, θετικά την καινοτομία του οργανισμού. Επιπλέον οι ίδιες πρακτικές που προαναφέραμε μεμονωμένα, συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού. Συνοπτικά, αναφέρουμε ότι αρκετοί συγγραφείς φαίνεται να υποστηρίζουν τις απόψεις μας (Truss, 2001; Taylor et al., 2008; Campion et al., 2011).

Υποστηρίζομε ότι η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης στις σχέσεις που πρόκειται να εξετάσομε, μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της

καινοτομίας – παραγωγικότητας. Να επισημάνουμε ότι η αφοσίωση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση που νιώθουν αναφορικά με την επένδυση του οργανισμού στο άτομο τους, μέσω των ανταμοιβών/ωφελημάτων που λαμβάνουν, της αναγνώρισης του έργου που επιτελούν από τους εκάστοτε προϊστάμενους τους, την σιγουριά που διακατέχονται για τη δίκαιη αντιμετώπιση της πιθανής ανέλιξης τους, με άμεσο συνεπακόλουθο τον ενθουσιασμό και ζήλο για ό,τι κάνουν με τρόπο που μεγιστοποιεί την συνεισφορά τους σε θέματα παραγωγικότητας και καινοτομίας προς όφελος της εργοδοτικής πλευράς (Yee et al., 2009; Hutchinson 1997).

Στο τέλος πραγματευόμαστε τον ρόλο της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης η οποία και στις τρεις περιπτώσεις, εκτιμούμε ότι παρεμβαίνει ενισχυτικά στις σχέσεις, εκπαίδευση προσωπικού επί της αφοσίωσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων επί της αφοσίωσης, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού επί της αφοσίωσης. Ερευνητικά έχει επιβεβαιωθεί ότι το επίπεδο εμπιστοσύνης στο περιβάλλον εργασίας συσχετίζει θετικά τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη του μέγιστου επιθυμητού αποτελέσματος για τις επιχειρήσεις (Bennis & Nanus, 1985 ;Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Sultana & Johari, 2017).



Διάγραμμα 3-1: Το μοντέλο Σ-Α

3.2 Η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων της καινοτομίας του οργανισμού.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων παραπέμπει σε μια διαδικασία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Ως ικανότητες ορίζονται οι εμπειρίες απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων από τους εργαζόμενους (Knowles 1998 ; Βεργίδης 2001; Boshier 1998; Field 2000; Cedefop 2008). Η γνώση (knowledge) αποτελεί τις συνολικές εμπειρίες, ιδέες, γεγονότα αρχές, θεωρίες που έχει στην "κατοχή του" κάποιος, και τον καθοδηγούν στο να λάβει την σωστή απόφαση για συγκεκριμένο θέμα. Ως δεξιότητα (skill) θεωρείται η έμπρακτη εφαρμογή της άρρητης γνώσης η οποία έχει αποκτηθεί μέσω εμπειριών, ενώ στάση (ability/attitude) αποτελεί την προδιάθεση για αντίδραση προς μια ομάδα ατόμων, προς ένα άτομο, μία πράξη, η και μία διαδικασία (Campbell & Sommers Luchs, 1997; Mitrani et al., 1992; Nadler & Tushman, 1999; Grabowski, 1981; Παπαστεφανάκη, 2002; Lackeus, 2015).

Η γνώση των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως σημαντικός πόρος που δημιουργεί υπέρτερη αξία για την επιχείρηση, δια μέσου του εξειδικευμένου γνωσιολογικού πεδίου των υπαλλήλων η οποία οδηγείται στην αξιοποίηση νέων ιδεών, αναπτύσσει νέους ορίζοντες για εκμετάλλευση, προσδίδει πρόσθετη νέα γνώση στην επιχείρηση την οποία δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές της, με φυσικό συνεπακόλουθο τον προσανατολισμό για καινοτομική δραστηριότητα (Shane & Venkataraman, 2000). Η γνώση θεωρείται ένα πολύ σημαντικό κοινωνικό-οικονομικό φαινόμενο που προωθεί την καινοτομία, μπορεί να δημιουργήσει οικονομικό όφελος σε όποιον την κατέχει, ενώ μπορεί ακόμα να αποτελέσει προϊόν συναλλαγής μέσα σε μια αγορά (Groen, 2005). Σύμφωνα με τους Bukowitz and Williams, (1999) η γνώση υποστηρίζει ενεργά τη βελτίωσή της καινοτομικότητας σε όλα τα επίπεδα και όχι απλά τις υφιστάμενες λειτουργίες, παρέχει την δυνατότητα παραγωγής διαφοροποιημένων προϊόντων και εισόδου σε νέες αγορές, δημιουργία νέων αγορών ή, και την εξέλιξη των υπαρχόντων αγορών, και τέλος αυξάνει το συνολικό απόθεμα γνώσεων το οποίο γίνεται άμεσα διαθέσιμο σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Huber (1991) η μεθοδική και συστηματική πρακτική και βελτίωση των δεξιοτήτων δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις προοπτικών απασχόλησης και ποιότητας της ζωής. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων δημιουργεί προοπτικές για νέους τρόπους εργασίας, νέα προϊόντα, αναβαθμισμένες διαδικασίες και γενικά νέους ορίζοντες οι οποίοι μέσω της καινοτομίας οδηγούνται στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο Schlee and Karns,

(2017) αναφέρουν ότι η απόκτηση δεξιοτήτων αποτελεί τον μηχανισμό και την πραγματική αιτιώδη σχέση που οδηγεί σε ψηλότερες αμοιβές και επαγγελματική επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό φαίνεται λογικό που οι επιχειρήσεις καταβάλλουν πρόσθετες αμοιβές με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων, το οποίο συνεπάγεται ψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων, άρα και πιο αποτελεσματική καινοτομική δραστηριότητα στην επιχείρηση. Ο Leironen (2000, 2005) αναφερόμενος στον αντίκτυπο των δεξιοτήτων στην καινοτομία σε επίπεδο επιχειρήσεων, διαπίστωσε ότι οι δεξιότητες αποτελούν τον βασικότερο παράγοντα ενεργοποίησης κερδοφόρων καινοτομιών.

Οι θετικές στάσεις των εργαζομένων μέσω της ταύτισης με την εταιρική κουλτούρα, ή με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ή με το όραμα και τις αξίες της, δημιουργούν κίνητρα ώστε να εργαστούν με όλες τις δυνατότητες τους για να πετύχουν τους εταιρικούς στόχους, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη δημιουργία και ενίσχυση της εταιρικής καινοτομίας (Lackeus, 2015). Σύμφωνα με τους Cattell, Eber, and Tatsuoka (1970), οι στάσεις των εργαζομένων είναι πιο συνεπείς προγνωστικοί παράγοντες της καινοτομίας από τη νοημοσύνη. Αντλώντας στοιχεία από τους Jarvis and Chadwick (1991), Knowles (1960), Werquin, (2010) και Κόκκος (2008) διαπιστώνουμε ότι οι στάσεις των εργαζομένων κατατάσσονται με γνώμονα τη δυνατότητα τους να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες, προσδοκίες και δυνατότητες των συνεργατών τους, τη δυνατότητα της αυτογνωσίας και αυτοαξιολόγησής τους, και στο να δύνανται να καλλιεργούν κλίμα ευχάριστο. Η θετική στάση μπορεί να είναι μεταδοτική και στους λοιπούς εργαζόμενους επηρεάζοντας τους, ώστε να συμβάλουν όλοι μαζί στις καινοτόμες δράσεις της επιχείρησης. Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη, όταν συνοδεύεται από σωστή κρίση και άμεση λήψη αποφάσεων, θεωρείται ένα εξαιρετικά χρήσιμο χαρακτηριστικό για την εταιρική καινοτομία (Pantea, 2014; Brookfield, 1987; Leironen 2000, 2005).

Συμπερασματικά οι επενδύσεις στην εκπαίδευση μεταξύ άλλων είναι ευνοϊκές ως προς την καινοτομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Becker 1993; Bryan 2006). Μέσω της εκπαίδευσης παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να είναι εξοικειωμένοι με νέες τεχνολογίες, η εφαρμογών νέων τρόπων δομής και οργάνωσης δράσεων και εργασιών, που έχει ως αποτέλεσμα της χωρίς ενδοιασμούς συμβολής τους σε καινοτομικές δράσεις (Klomp & Van Leeuwen 2001; Imbriani, Morone., & Testa 2014). Στο πλαίσιο αυτό κατανοούμε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί επιτακτική κατεύθυνση για την επιβίωση μιας επιχείρησης αρχικά, και ακολούθως μέσω των εργατικών καινοτομικών δράσεων να μπορέσει

να εξασφαλίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο θα την εδραιώσει, και θα της εξασφαλίσει μια βιώσιμη κερδοφορία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kumral et al., 2006; Markatou, 2011; Dessler 2013). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Berber and Lekovic (2018) με δείγμα 1384 επιχειρήσεων από 8 χώρες για την χρονική περίοδο 2015-2016 διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι η υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης και της καινοτομίας. Επιπλέον οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσανατολιστούν στην αύξηση των δημιουργικών και καινοτομικών συμπεριφορών και δεξιοτήτων (directed to increase of creative and innovative behaviors and skills) για να καταφέρουν να προωθήσουν την οργανωτική καινοτομία.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και καινοτομίας διαμέσου της βιβλιογραφικής ανασκόπησης διαπιστώθηκε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι με λιγότερη γνώση υπάρχει περιορισμός στην αξιοποίηση νέων ιδεών, στην ανάπτυξη νέων τομέων για εκμετάλλευση, δεν υπάρχει πρόσθετη νέα γνώση στην επιχείρηση. Επιπλέον, προσωπικό με περιορισμένες δεξιότητες έχει μικρές πιθανότητες για μια καλύτερη θέση εργασίας, η καινοτομική του δραστηριότητα είναι χαμηλών δυνατοτήτων, δεν μπορεί να συμβάλει στην εκπόνηση νέων μεθόδων εργασίας, οι οργανωτικές του ικανότητες δεν τον βοηθούν, δεν μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλία, και τέλος η συναισθηματική του νοημοσύνη δεν είναι αξιόπιστη ως προς την κρίση και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Επίσης οι εργαζόμενοι με αρνητικές στάσεις δεν συμβάλλουν στη δημιουργία καινοτομικής δράσης, δεν διακατέχονται από προσήλωση στην εργασία, δεν μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες και προσδοκίες των συναδέλφων τους, δεν γνωρίζουν τις αδυναμίες ή και τις δυνατότητες τους, και τέλος είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002; Jarvis & Chadwick 1991; Groen, 2005; Bukowitz & Williams,1999). Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 1Α: Η εκπαίδευση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την καινοτομία του οργανισμού.

3.3 Η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

Η γνώση για κάθε εργαζόμενο, και κατ' επέκταση για κάθε επιχείρηση αποτελεί επένδυση. Η αναβάθμιση της γνώσης δημιουργεί περισσότερο παραγωγικούς εργαζομένους, σε θέσεις ευθύνης και πιο ψηλούς μισθούς (Cabrera, E. F., & Cabrera, A. 2005). Αδιαμφισβήτητα η γνώση αποτελεί ζωτικής σημασίας διαδικασία η οποία οδηγεί στην βελτίωση των εργαζομένων και αποφέρει πλεονεκτήματα σε ατομικό επίπεδο ,αλλά και σε εταιρικό συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης (Smither et al., 2005). Όπως ανέφεραν οι Morley et al. (2016) οι εργαζόμενοι μέσω της γνώσης αποκτούν περισσότερες δυνατότητες οι οποίες τους κάνουν πιο παραγωγικούς και επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που εργοδοτούνται. Αρκετές έρευνες που ασχολήθηκαν με τη σχέση της γνώσης των εργαζομένων και της παραγόμενης παραγωγικότητας επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση που τις συνδέει (Antonietti 2016; De Grip & Sauermann, 2013). Μέσω της γνώσης ο εργαζόμενος έχει πιο ψηλό ηθικό, συμβάλλει περισσότερο στην επιχειρησιακή ανάπτυξη, μπορεί να βρει εύκολα εναλλακτικές λύσεις, είναι αποφασιστικός, ευέλικτος, και μπορεί να αποτελέσει άμεση λύση για συμπλήρωση κενών θέσεων εκ των έσω, και καταλήγει να συμβάλλει στο μέγιστο ως προς την αύξηση της εταιρικής παραγωγικότητας (Cedefop, 1996; Hughey & Mussnug 1997; Sum 2009; Benedicta & Appiah 2010).

Η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους βοηθά να αναπτύξουν την αυτοπεποίθησή τους, να αντιμετωπίζουν με επιτυχία αλλαγές και προκλήσεις στον εργασιακό χώρο, να είναι δημιουργικοί, και να συμβάλουν στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης που εργοδοτούνται (Becker 1964; Mincer 1974; Oliver & Turton,1982). Σύμφωνα με τους Findlay et al. (2013) η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων συνδέεται με την υψηλή παραγωγικότητα.

Δεξιότητες οι οποίες συνοψίζονται, στο εργασιακό ήθος, την ικανότητα εργασίας σε ομαδικό επίπεδο, την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα, τις επικοινωνιακές ικανότητες, τις οργανωτικές ικανότητες, τη δημιουργικότητα, τη σωστή διαχείριση του χρόνου, τη δυνατότητα για διαχείριση αλλαγών και την ανάπτυξη πρωτοβουλίας συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης (Adalet, McGowan & Andrews, 2015; Adalet, McGowan & Andrews, 2015; Black & Lynch 2004;Field & Ford,

1995; Treven & Mulej, 2007). Μέσω του εμπλουτισμού των δεξιοτήτων τους οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποδοτικοί με καλύτερα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, μειώνουν τυχόν λάθη και καθυστερήσεις που έκαναν στο παρελθόν επάνω στη εργασία τους, και αυξάνουν την προσπάθεια για αύξηση της επίδοσής τους όσο αφορά την εταιρική παραγωγικότητα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

Οι εργαζόμενοι με θετική στάση διακατέχονται συνήθως από το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα ταυτίζονται με την εργασία, συμμετέχουν ενεργά, είναι αξιόπιστοι χωρίς αρνητικές μεταβολές προς την επιχείρηση ιδίως σε δύσκολους καιρούς, έχουν τη δυνατότητα με απλές διαδικασίες να επιλύουν δύσκολα προβλήματα με εμπλοκή μόνο των άκρως απαραίτητων. Έτσι καταλήγουμε σε ικανοποιημένους υπαλλήλους που νιώθουν ότι λαμβάνουν δίκαιη μεταχείριση και έχουν εμπιστοσύνη στην επιχείρησή τους, είναι πιο πρόθυμοι να υιοθετήσουν στάσεις οι οποίες ξεπερνούν τις φυσιολογικές προσδοκίες της παραγωγικότητας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002; Belschak, & Hartog, 2009; Vauras, & Veermans, 2012; Weisweiler et al., 2013). Κατά κοινή ομολογία είναι φιλικόι σε μοντέρνες ιδέες και διαδικασίες, λειτουργούν με βάση την αρχή "εχθρός του καλού είναι το καλύτερο" είναι ανήσυχα πνεύματα και προσπαθούν για την προσωπική και εταιρική ανέλιξη. Ειδικότερα διακατέχονται από πνεύμα συναδελφικότητας, βελτιώνοντας την επικοινωνία και την αμοιβαία συμμετοχή στα εταιρικά κοινά, εξοικονομούν πόρους, μειώνοντας κάθε είδος σπατάλης στην εργασία τους, προγραμματίζουν συστηματικά τις εργασίες που έχουν να διεκπεραιώσουν ώστε να μην έχουν «νεκρό χρόνο», και για αυτό χαρακτηρίζονται ως ενεργητικό/περιουσιακό στοιχείο (Asset) με αυξημένη παραγωγικότητα (Huselid 1995; Li et al., 2011; Sun et al., 2007; Blyton & Turnbull 1992; Vroom 1964; Heskett, Sasser, & Schlesinger 2010).

Συμπερασματικά η εκπαίδευση αντιπροσωπεύει μια από τις βασικότερες δραστηριότητες των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλει ώστε το προσωπικό να αποκτήσει τις ικανότητες για νέες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που να το καταστήσουν πιο παραγωγικό (Morley, Berber & Slavic, 2016). Σύμφωνα με τους Morley et al. (2016) οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης αποκτούν ένα δύσκολο αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά το οποίο τους κάνει πιο παραγωγικούς και επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που εργοδοτούνται. Πολυάριθμες έρευνες που μελέτησαν την εκπαίδευση των εργαζομένων όπως και τη παραγόμενη παραγωγικότητα επιβεβαιώνουν την θετική σχέση που τις συνδέει (Antonietti, 2016; De Grip & Sauermann,

2013). Σύμφωνα με τους Slavic and Berber (2019) σε έρευνα που διεξάχθηκε σε 1089 επιχειρήσεις σε 5 χώρες διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι η εκτεταμένη πρακτική της κατάρτισης (που εκφράζεται από τον αριθμό των ημερών που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση) έχει θετική σχέση με την οργανωτική απόδοση, μετρούμενη με παραγωγικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών, επιπλέον ότι η χρήση διαφορετικών τεχνικών για την κατάρτιση των εργαζομένων έχει θετική σχέση με την παραγωγικότητα. Το γενικό συμπέρασμα όπως αναφέρουν και οι παραπάνω συγγραφείς είναι ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ανεκτίμητης αξίας αγαθό για τη βελτίωση του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης, άρα και της παραγωγικότητάς της.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και παραγωγικότητας μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώσαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι με λιγότερη γνώση περιορίζονται οι δυνατότητες των εργαζομένων οι οποίες τους καθιστούν λιγότερο παραγωγικούς, δημιουργείται μια πτωτική τάση στο ηθικό, μειώνεται η συμβολή των στην επιχειρησιακή ανάπτυξη, και περιορίζεται η ευελιξία και η εμπιστοσύνη. Επιπλέον προσωπικό με περιορισμένες δεξιότητες έχει χαμηλή αυτοπεποίθησή, δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει με επιτυχία αλλαγές και προκλήσεις στον εργασιακό χώρο, δεν είναι δημιουργικό στον απαιτούμενο βαθμό, νιώθει άβολα, έχει θέμα με την προσαρμοστικότητα, έχει περιορισμένες οργανωτικές ικανότητες, δεν μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες, και δεν έχει την δυνατότητα να περιορίσει τα λάθη και τις καθυστερήσεις. Επίσης οι εργαζόμενοι με αρνητική στάση έχουν περισσότερες απουσίες, δεν διακατέχονται από το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, δεν ταυτίζονται με την εργασία, δεν έχουν ενεργητική δραστηριότητα, είναι περιορισμένης αξιοπιστίας, είναι σταθερά αρνητικοί σε κάθε αλλαγή, δεν υιοθετούν τη λογική των νέων ιδεών και τρόπων, και οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους και προϊσταμένους δεν είναι οι πρόπουσες (Mussnug 1997; Sum 2009; Benedicta & Appiah 2010; Becker 1964; Mincer 1974; Grip & Sauermann, 2013; Berber & Slavic, 2016). Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 1B: Η εκπαίδευση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού

3.4 Η σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων των εργαζομένων, και της καινοτομίας του οργανισμού.

Η στρατηγική διαχείρισης των ανταμοιβών/ωφελημάτων των εργαζομένων διαδραματίζει έναν βασικό ρόλο στην εκπλήρωση της αποστολής της κάθε επιχείρησης και στην ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων και των εργοδοτών (Gkorezis & Petridou 2008; Larkin, Pierce & Gino 2012; & Moriarty 2014). Το σύστημα ανταμοιβών ως κομμάτι της επιχείρησης επιδιώκει τη μέγιστη παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από την αποζημίωση/ανταμοιβή την οποία τους προσφέρει ως αντάλλαγμα για την εκτέλεση του έργου που τελικά οδηγεί σε αυξητικές τάσεις ως προς την ανταγωνιστικότητα και καινοτομία, και στην επίτευξη των προκαθορισμένων διοικητικών και οικονομικών στόχων (Armstrong 2002; Cacioppe 1999; & Milkovich, Newman & Gerhart 2011).

Ο Cacioppe (1999), υποστήριξε ότι ένα σύστημα ανταμοιβών μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να πετύχει έναν διπλό στόχο. Πρώτον, πρέπει να βοηθήσει το σύνολο των εργαζομένων να κατανοήσουν αφενός τι ζητάει η επιχείρηση από αυτούς σε όρους έργου προς εκτέλεση και επιθυμητής συμπεριφοράς. Δεύτερον, να εξηγήσει το τι προσφέρει η επιχείρηση ως αντάλλαγμα για την επίτευξη του έργου ή της επιθυμητής συμπεριφοράς. Οι Armstrong, Brown and Reilly (2011) υποστηρίζουν ότι ένα σύστημα ανταμοιβών πρέπει να είναι ανταγωνιστικό σε διεπιχειρησιακό και εθνικό επίπεδο με σκοπό να προσελκύει και να κρατήσει τους καλύτερους εργαζόμενους. Ο Cacioppe (1999), υποστηρικτικά προς τον Barnard (1998), τονίζει ότι ένα σύστημα ανταμοιβών έχει την ικανότητα να παρέχει τις ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανάγκες που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν μέσω των ανταμοιβών/ωφελημάτων που λαμβάνουν ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρουν. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, βοηθά στην αποτελεσματική παρακίνηση της συμπεριφοράς και της εργασίας των εργαζόμενων, και στην καινοτομική τους δράση, που τελικά οδηγεί στην επίτευξη των οικονομικών και διοικητικών επιδιώξεων του οργανισμού. Οι Whittington and Dewar (2004) και Chen, and Zhang, (2004) τονίζουν ότι τα συστήματα ανταμοιβών, για να μπορέσουν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους, πρέπει να δημιουργούνται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν νόημα και αξία στα μάτια των εργαζομένων και να αμείβουν κάθε εργαζόμενο με δίκαιο τρόπο γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα επηρεάσουν αρνητικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Επιπλέον μελέτη των Eisenberger και Selbst (1994) έδειξε ότι οι συμμετέχοντες σε μια εργασία με υψηλό βαθμό πολύπλοκης σκέψης παρουσίασαν υψηλή

καινοτομική δράση και γενικότερη πρωτοτυπία ύστερα από την προσφορά χρηματικών ανταμοιβών. Ακόμα να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τους Porter και Lawler (1968) οι ανταμοιβές/ωφελήματα που ευελπιστεί να λάβει ο εργαζόμενος εκμεταλλευόμενος τις ικανότητες του ουσιαστικά δημιουργούν ισχυρή ώθηση της καινοτομικής του δράσης, επηρεάζοντας το αίσθημα της ικανοποίησης, και δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για περαιτέρω προσπάθεια προς εκπλήρωση του επόμενου στόχου.

Σύμφωνα με μια σειρά ερευνών οι Amabile, Conti, Coon, Lanzeby, & Herron (1996) επιβεβαιώνουν ότι τα κίνητρα αυξάνουν την καινοτομική δράση των εργαζομένων, και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Ο ικανοποιητικός μισθός ως κίνητρο αποτελεί προτεραιότητα επιλογής σύμφωνα με αρκετές έρευνες για την πλειονότητα των εργαζομένων (Herzberg et al., 1957; Jurgensen, 1978; Lawler, 1971; Guzzo et al., 1985; Jenkins et al., 1998; Locke et al., 1981; Stajkovic & Luthans, 1997). Πιο συγκεκριμένα οι έρευνες των (Aktar et al., 2012; Edirisooriya, 2014; Sajuyigbe et al., 2013) επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει θετική σχέση του ικανοποιητικού μισθού, με την καινοτομία των εργαζομένων. Η εξασφάλιση της απασχόλησης ως κίνητρο αποτελεί υψίστης σημασίας για τους εργαζόμενους με τη λογική του είμαι εξασφαλισμένος τώρα και στο μέλλον δεν έχω ανησυχίες. Αυτός ο εφησυχασμός ως αποτέλεσμα της εταιρικής εμπιστοσύνης, αποτελεί και λόγο να προσπαθούν για επιπλέον καινοτομικές δράσεις επιπλέον ώστε να διατηρήσουν την εργασία αυτή αλλά και η επιχείρηση να επωφεληθεί (Harpaz, 1990; Churchill et al., 1974; Gkorezis & Petridou, 2011). Η προοπτική ανέλιξης δεν αποτελεί απλά μια ανταμοιβή για τον κάθε υπάλληλο, αλλά και έναν τρόπο να αυξήσει και τις συνακόλουθες ανταμοιβές καθώς μαζί με την προαγωγή επέρχεται και η μισθολογική αύξηση, επιπρόσθετα μπορεί να ακολουθήσει και μια νέα καριέρα όχι απαραίτητα στον ίδιο χώρο, αλλά σε ένα ευρύτερο (Churchill et al., 1979). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η καινοτομική τους δράση θα ανταμειφθεί με μια ανώτερη θέση εργασίας παρατηρείται μια έντονη δραστηριότητα, γεγονός που επιβεβαιώνουν και οι Filipkowski and Johnson (2012) αναφέροντας ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της προοπτικής προαγωγής και της επίδοσης. Η δυνατότητα των υπαλλήλων στην αυτονομία ή και στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών μπορεί να αποφέρει μεγαλύτερο αριθμό ουσιαστικών ιδεών και λύσεων σε περίπλοκες καταστάσεις που προκύπτουν ή ακόμα συμβάλλουν στην βελτίωση πεπαλαιωμένων διαδικασιών, οι οποίες βελτιώνουν τις καινοτομικές διαδικασίες της επιχείρησης (Tseo & Ramos 1995). Έχει διαπιστωθεί θετική σχέση μεταξύ της αυτονομίας των εργαζομένων και της τάσης τους για καινοτομία (Watson & Meiksins, 1991; Dale et al, 1997; Pun et al., 2001). Η αρμονία μεταξύ

εργασιακής και οικογενειακής ζωής αποτελεί ένα κομβικό σημείο για αρκετούς εργαζόμενους, γεγονός το οποίο έχουν αντιληφθεί αρκετές επιχειρήσεις και το στηρίζουν σθεναρά με συνεπακόλουθο τη βελτίωση των επιδόσεων τους (Berg et al, 2003; Scandura & Lankau, 1997; Beauregard & Henry 2009). Η αρμονία της εργασιακής και οικογενειακής ζωής δημιουργεί υπαλλήλους ευτυχισμένους, με ενθουσιασμό, συγκεντρωμένους στους στόχους τους, και με μια συνεχόμενη προσπάθεια για νέες ιδέες καινοτομικές υπέρ της επιχείρησης που εργοδοτούνται (Voydanoff, 2002; Beauregard & Henry, 2009; Thomas & Ganster, 1995). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Zhou, Zhang and Montoro- Sanchez σε 216 εργαζόμενους στην Κίνα διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι οι ανταμοιβές είναι απαραίτητες για την ενθάρρυνση της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων, επίσης μια σειρά από εγγενείς ανταμοιβές που τονίζουν τον σαφή προσανατολισμό της καινοτομίας, την ευέλικτη ενδυνάμωση, την αναγνώριση, τη μαθησιακή υποστήριξη και την πλήρη ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, έχουν ουσιαστικά ισχυρή επίδραση στην προώθηση της καινοτόμου συμπεριφοράς, και τέλος γενικά οι ανταμοιβές ασκούν αξιοληπτώτα αποτελέσματα αλληλεπίδρασης στην καινοτόμο συμπεριφορά και στην δημιουργικότητα των εργαζομένων, και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων και καινοτομίας μελετώντας την βιβλιογραφία διαπιστώσαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι χωρίς τα κίνητρα, ανταμοιβές /ωφελήματα οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται, οπότε δεν έχουν λόγο να είναι καινοτόμοι, δεν επενδύουν στην εργασία τους αφού δεν έχουν πιθανότητες για ανέλιξη, δεν έχουν ενδιαφέρον για την εργασία, απουσιάζουν συχνά, λειτουργούν εις βάρος της εργασιακής ζωής, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, είναι αδρανείς αφού έχουν εξασφαλισμένη μόνιμη εργασία, με αρνητικές επιπτώσεις στην εταιρική καινοτομία (Beauregard Henry, 2009; Pun et al., 2001). Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 2Α : Οι Ανταμοιβές/ Ωφελήματα των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με την καινοτομία του οργανισμού.

3.5 Η σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων των εργαζομένων, και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

Οι ανταμοιβές/ ωφελήματα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους απαρτίζουν τον βασικό παράγοντα για τη διατήρησή τους στην επιχείρηση, ή για την προσέλκυσή τους. Είναι πλέον ευρέως γνωστό πως οι ανταμοιβές/ ωφελήματα δημιουργούν ικανοποιημένους υπαλλήλους που αυτεπάγγελα ωθούν την αποδοτικότητα τους μεταξύ άλλων για να ανταποδώσουν τα ευεργετήματα που έλαβαν (Petrou & Procoriou 2016). Σύμφωνα με τον νόμο των ατομικών διαφορών, ο κάθε εργαζόμενος με γνώμονά την ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, τις φιλοδοξίες του έχει διαφορετικές ανάγκες, έτσι και οι ανταμοιβές πρέπει να αναπροσαρμόζονται αναλόγως (Deutsch, 1975). Η εξατομίκευση των ανταμοιβών δηλαδή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης δια μέσου της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Kovach, 1995). Η εφαρμογή του συστήματος ανταμοιβών σε μια επιχείρηση δια μέσου των κινήτρων συμβάλει στην ευημερία των εργαζομένων, στην ικανοποίησή τους, και ταυτόχρονα στην αύξηση της εταιρικής παραγωγικότητας (Kaplan, 2007; Lyon & Ben-Ora, 2002). Επιπλέον οι ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προσέλκυσης νέων εργαζομένων με αυξημένες ικανότητες, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι για μέγιστη παραγωγικότητα και αφοσίωση στην επιχείρηση, για να χτίσουν την επαγγελματική τους καριέρα (Day et al., 2014; Kerrin & Oliver, 2002; Tomaževič et al., 2014).

Έχει μεγάλη σημασία να πεισθεί έμπρακτα ο κάθε εργαζόμενος ότι η διοίκηση της επιχείρησης λαμβάνει υπόψη της τις προσωπικές του ανάγκες, του και αναπροσαρμόζει το σχέδιο ωφελημάτων/ανταμοιβών καθώς με βάση την αρχή της ανταπόδοσης ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει τα μέγιστα όσο αφορά στην παραγωγικότητα του για το καλώς νοούμενο συμφέρον της επιχείρησης (Herzberg et al., 1959 ; De Cenzo Robbins, 1996; Paré et al., 2001). Η αναγνώριση και η εκτίμηση ως κίνητρο αποτελούν αναπόσπαστο μέρος ενός προγράμματος ανταμοιβών. Η αναγνώριση αποτελεί ένδειξη για τα επιτεύγματα, για την επιθυμητή συμπεριφορά, και γενικά ενέργειες του εργαζόμενου οι οποίες λαμβάνονται ως θετικές ως προς την εταιρική κουλτούρα. Η εκτίμηση από την άλλη πλευρά επικεντρώνεται στην ευγνωμοσύνη προς τον εργαζόμενο για την παραγωγική του δράση. Τέτοιες ανταμοιβές βοηθούν τους εργαζόμενους να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητά τους γνωρίζοντας ότι δεν θα αδικηθούν (Sarvadi, 2010). Σύμφωνα με το Scott (2012) η ευημερία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας συνδέεται με την αυξημένη παραγωγικότητα καθώς και την οικονομική

απόδοση της επιχείρησης, και συγκεκριμένα αναφερόμενοι στον όρο ευημερία εννοούμε τη δημιουργία περιβάλλοντος όπου πρυτανεύει η ικανοποίηση και η ευτυχία του εργαζόμενου οι οποίες του επιτρέπουν να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό το ταλέντο του, για δικό του όφελος αλλά και της επιχείρησής που εργοδοτείται. Ο Adams (1963) δηλώνει ότι η εμπιστοσύνη από τους υπαλλήλους ότι πρυτανεύει η δίκαιη μεταχείριση και γενικά η δικαιοσύνη αποτελεί σημαντικό μείζον θέμα που οδηγεί σε τάσεις για επιπλέον παραγωγικότητα. Ο κάθε εργαζόμενος επιδιώκει να αισθανθεί δικαιοσύνη μεταξύ των στοιχείων που φέρνει/προσφέρει σε μια εργασία και των αποτελεσμάτων/αμοιβών που λαμβάνει για την εργασία αυτή, συγκρίνοντας με την προσφορά και την αμοιβή άλλων εργαζομένων. Τα στοιχεία εισόδου περιλαμβάνουν οτιδήποτε προσφέρει ένα άτομο στην εργασία του, όπως, χρόνος, γνώση, προσαρμογή, σκληρή εργασία, δέσμευση και αυτεπάγγελτα δίνουν το δικαίωμα στον κάθε εργαζόμενο χωριστά να αναμένει συγκεκριμένα θετικά αποτελέσματα όπως, χρηματική αμοιβή, ηθική αναγνώριση. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως οι πιο έμπειροι υπάλληλοι είναι λογικό να ανταμείβονται καλύτερα από τους λιγότερο έμπειρους ώστε να διασφαλίζεται και το αίσθημα της δικαιοσύνης. Τα κίνητρα παραγωγικότητας η επίτευξης στόχων αποσκοπούν στην ανταμοιβή των υπαλλήλων με ανώτερα επίπεδα παραγωγικότητας. Ο κάθε υπάλληλος υπερβαίνοντας τα προκαθορισθέντα όρια παραγωγικότητας, προσθετικά λαμβάνει επιπλέον κάποια μορφή ανταμοιβής η οποία ορίζεται κατά περίπτωση, οπότε συν επικουρικά εφόσον όλοι γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι το επίπεδο της παραγωγικότητας του είναι συνδεδεμένο με την ανταμοιβή τους αποτέλεσμα είναι να έχουμε ικανοποιημένους υπαλλήλους (Jones, 1983; Tompkins & Cheney, 1985; Sewell, 1998; Ng & Gossett, 2013; Gomes, et al., 2005 & Bernadette van Rijn, Yang & Sanders, 2013; Kapoutsis, & Thanos 2016). Το κίνητρο της διάφανης και ανοικτής επικοινωνίας. Μία διαφανής και ανοιχτή μορφή επικοινωνίας εξασφαλίζει την ανάγκη του εργαζόμενου πως αυτό που έχει να πει έχει αξία. Η εργασία αποκτάει νόημα επειδή οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι αυτό που συνεισφέρουν επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητά της επιχείρησης με την οποία είναι συνδεδεμένοι. Μέσω της ανοιχτής συζήτησης, δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους που συμμετέχουν να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους αναφορικά με τον τρόπο που μπορούν καλύτερα να καταφέρουν να ευθυγραμμιστούν με τους εταιρικούς στόχους. Η ύπαρξη μίας τέτοιας αμφίδρομης ανοιχτής επικοινωνίας, καταργεί τελικά τα εμπόδια που παρουσιάζονται εξαιτίας των ιεραρχικών εργασιακών μοντέλων. Αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συναδέλφων, όπως επίσης μεταξύ των υφισταμένων και των εποπτών. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι ενώνονται

κάτω από έναν κοινό σκοπό. Ως συνεπακόλουθο δημιουργείται αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της επίσημης ιδιότητάς τους, καθώς δε φοβούνται να προτείνουν νέες ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας και παραγωγικότητας, αποκομίζοντας με αυτόν τον τρόπο ως αντάλλαγμα, σημαντικά οφέλη για το σύνολο της επιχείρησης (Martín Cruz, et al, 2001). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Ahammd, Lee, Malul and Shoam το 2015 σε 133 εργαζόμενους σε εμπορικές ισραηλινές τράπεζες διαπίστωσαν μεταξύ άλλων ότι ιδίως οι χρηματοοικονομικές αμοιβές συσχετίζονται θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της επιχείρησης, ουσιαστικά οι εργαζόμενοι προσάρμοσαν την εργασιακή τους συμπεριφορά στις απαιτήσεις της εργοδοτικής πλευράς με απώτερο στόχο να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους για να επωφεληθούν από τα επιδόματα με βάση τις επιδόσεις. Συνεχίζοντας αναφέρουν ότι η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι απαραίτητη προϋπόθεση αλλά και κίνητρο για την ανάπτυξη ικανοτήτων, διότι μόνο ορισμένα στοιχεία των ικανοτήτων μπορούν να αγοραστούν μέσω της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, για να έχουν τα ευκατααία αποτελέσματα, η εκπαίδευση επιβάλλεται να υλοποιηθεί εντός της επιχείρησης. Η στήριξη αυτή αναμένεται να βελτιώσει την ικανότητά τους και τη στάση τους, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη της μέγιστης εταιρικής παραγωγικότητας, εκ μέρους των εργαζομένων .

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων και παραγωγικότητας μέσω της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι χωρίς τα κίνητρα, ανταμοιβές /ωφελήματα δεν καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια από τους εργαζόμενους καθώς δεν έχουν εμπιστοσύνη στην εταιρική δικαιοσύνη που επικρατεί, δεν επιδιώκουν να δημιουργήσουν επιτεύγματα ή επιπλέον παραγωγική δράση αφού δεν τυγχάνουν αναγνώρισης και εκτίμησης, δε μοιράζονται απόψεις , δε συμμετέχουν στις εταιρικές διαδικασίες , οπότε κλονίζεται και η εμπιστοσύνη λόγω της μη ύπαρξης ανοικτής και διάφανης επικοινωνίας, με αρνητικές επιπτώσεις στην εταιρική παραγωγικότητα (Herzberg et al, 1959 ; Sarvadi, 2010) . Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 2B : Οι Ανταμοιβές/ Ωφελήματα των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού.

3.6 Η σχέση μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της καινοτομίας του οργανισμού.

Ο παράγοντας άνθρωπος αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης (Bush & Middlewood, 2006). Το κλειδί για να είναι πετυχημένη μια επιχείρηση είναι το σωστά επιλεγμένο ανθρώπινο δυναμικό, οπότε για τον προφανή λόγο η τήρηση των σωστών διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο για την επιβίωση των επιχειρήσεων, και τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων με καινοτομικές τάσεις (Taylor & Collins, 2000; Ployhart, 2006). Επιπλέον και οι Bartlett, and Ghoshal, (2002) επιβεβαιώνουν ότι η πρόσληψη του κατάλληλου εργαζόμενου αποτελεί προτεραιότητα για κάθε πετυχημένο επιχειρηματία καθώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή του.

Η πρόσληψη/επιλογή υπαλλήλων με προστιθέμενη αξία είναι το θεμέλιο για τη δημιουργία γνώσεων, καινοτομίας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για κάθε επιχείρηση (Sommer, Heidenreich & Handrich 2016; Abstein et al., 2014). Ωστόσο, η πρόσληψη/επιλογή προσωπικού υψηλών δυνατοτήτων με καινοτόμες και δημιουργικές ικανότητες είναι μάλλον δυσχερής και ενδέχεται να είναι ακόμη δυσχερέστερη στο μέλλον, καθώς οι δημογραφικές μεταβολές στον πληθυσμό δείχνουν ότι θα οδηγήσουν σε έλλειψη τέτοιας κατηγορίας προσωπικού (Van Hoye & Lievens, 2009). Είναι κοινώς αποδεκτό ότι το προσωπικό με αυξημένες ικανότητες έχει την δυνατότητα με τις οργανωτικές του ικανότητες να έχει τον έλεγχο της ζωής και της δράσης του, του επιτρέπουν να διακριθεί, επιτυγχάνοντας υψηλούς στόχους τόσο σε προσωπικό όσο και επαγγελματικό επίπεδο, συμβάλει στην εκπόνηση νέων μεθόδων εργασίας, μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες έξω από τον κύκλο, η συναισθηματική του νοημοσύνη είναι αξιόπιστη ως προς την κρίση και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων και γενικά όλες του οι δραστηριότητες μεγιστοποιούν την προσπάθεια του για αύξηση της επίδοσής τους όσο αφορά την εταιρική καινοτομία. Όσο αφορά το προσωπικό με αυξημένο γνωσιολογικό πεδίο χαρακτηρίζεται από την άμεση συμβολή του στην επιχειρησιακή ανάπτυξη, διακατέχεται από ευελιξία σε όλους του τομείς περιβάλλεται από εμπιστοσύνη, αξιοποιεί στο έπακρο κάθε νέα ιδέα, συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων τομέων για εκμετάλλευση, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για πρόσθετη νέα γνώση στην επιχείρηση, και έτσι συμβάλλει στην καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης. Το προσωπικό που διακατέχεται από θετικές στάσεις διέπεται από προσήλωση στην εργασία, δεν

απουσιάζει από την εργασία χωρίς σοβαρό λόγο, είναι θετικοί σε κάθε αλλαγή, υιοθετούν την λογική των νέων ιδεών και τρόπων, δύνανται να αντιληφθούν τις ανάγκες και προσδοκίες των συναδέλφων τους, δημιουργούν καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, και γενικά μεγιστοποιούν την προσπάθειά τους για αύξηση της επίδοσης τους όσο αφορά την εταιρική καινοτομία. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη δυσμενή θέση που πιθανόν να βρεθούν, άρχισαν να επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά στην “επωνυμία” της επιχείρησης (employer branding) για να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους ως εργοδότες και να προσελκύσουν προσωπικό με προστιθέμενη αξία (Moroko & Uncles, 2008; Martin et al., 2011). Επιπλέον, αρκετοί συγγραφείς αναφέρουν ότι η υιοθέτηση εκ μέρους των επιχειρήσεων δράσεων εταιρικής κοινωνικής απόδοσης (Corporate Social Performance – CSP) μπορούν να αναπτύξουν θετικότερη εικόνα η οποία τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψήφιους (Davis, 1973, Fombrun & Shanley, 1990). Σύμφωνα με τους Turban and Greening (1996) οι επιχειρήσεις με υψηλότερο δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής απόδοσης έχουν πιο καλή φήμη και είναι πιο ελκυστικοί εργοδότες από ότι οι επιχειρήσεις με χαμηλότερο δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής απόδοσης. Τέτοια αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι πιθανοί υποψήφιοι έχουν επίγνωση της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης των επιχειρήσεων και οι επιχειρήσεις με πιο θετικές αξιολογήσεις ενδέχεται να έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε καινοτομικές δράσεις και όχι μόνο, επειδή προσελκύουν τους καλύτερους υποψηφίους από ό,τι οι επιχειρήσεις με χαμηλότερες αξιολογήσεις του δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής απόδοσης (Davis, 1973; Fombrun & Shanley, 1990; Williams & Bauer, 1994; Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Judge & Cable, 1997; Schneider, 1987; Nikolaou, & Georgiou, 2018). Αναλύοντας τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματα όσο αφορά την πρόσληψη/επιλογή προσωπικού και την πηγή προέλευσης του δηλαδή αν θα είναι εσωτερικός ή εξωτερικός, σε σχέση και με την επίδοση εκάστου υποψήφιου όσο αφορά την εταιρική καινοτομία, διαφαίνεται αρχικά ότι κάθε περίπτωση διέπτε από τη μοναδικότητα και τις ιδιαιτερότητες της, ωστόσο η επικρατούσα τάση είναι ένας συνδυασμός των δύο περιπτώσεων (Dessler 2005; Blau 1997; Rosse & Levin, 1997, Schuler & Jackson, 1996; Mejia, Balkin & Cardy, 2007; Gupta & Singhal 1990; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Συμπερασματικά οι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί ότι επιβάλλεται να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ώστε να επιλέγουν τους καλύτερους υποψήφιους στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί, για να μπορέσουν να πετύχουν την επίτευξη

βέλτιστων αποτελεσμάτων. Η επιτυχής επιλογή προσωπικού εμπεριέχει το στοιχείο των “φρέσκων” προσεγγίσεων χωρίς προκαταλήψεις, και επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι η περαιτέρω πρόοδος των επιχειρήσεων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καινοτομική τους δράση. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν ο Gamage (2014) σε 144 επιχειρήσεις στην Ιαπωνία διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων η θετική σχέση της πρόσληψης/επιλογής προσωπικού με την εταιρική καινοτομία, επίσης διαπιστώθηκε ότι η καινοτομική δράση των εργαζομένων ήταν αποτέλεσμα των ψηλού επιπέδου γνώσεων, των αναβαθμισμένων ικανοτήτων των εργαζομένων, της συμμετοχής και της συνεργασίας μεταξύ τους.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και καινοτομίας διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι με την πρόσληψη/επιλογή προσωπικού με λιγότερες δυνατότητες περιορίζεται η καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης. Επιπλέον εάν το προσωπικό έχει περιορισμένο γνωσιολογικό πεδίο τότε η δυνατότητα για μετάδοση γνώσης θα είναι περιορισμένη, καθώς και η πιθανότητα για δημιουργία ή υποστήριξη καινοτομικών διαδικασιών. Επίσης με προσωπικό με λιγότερες ικανότητες θα έχει περιορισμένες οργανωτικές ικανότητες, η ολοκλήρωση των στόχων δεν θα είναι εφικτή, δεν θα δύναται να αναπτύξει πρωτοβουλία, δεν θα μπορεί να συμβάλει στην εκπόνηση νέων μεθόδων εργασίας, και τέλος η καινοτομική του δραστηριότητα θα είναι πολύ περιορισμένη. Ακόμα το προσωπικό με αρνητικές στάσεις δεν ταυτίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, απουσιάζει αρκετά συχνά από την εργασία χωρίς σοβαρό λόγο, δεν υιοθετούν την λογική των νέων ιδεών και διαδικασιών. Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις με χαμηλό δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής επίδοσης θα είναι λιγότερο ανταγωνιστικές στην προσέλκυση υποψηφίων με ψηλές δυνατότητες (Jarvis & Chadwick 1991; Groen, 2005; Williams & Bauer, 1994; Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Bush & Middlewood, 2006). Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 3Α: Οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συσχετίζονται θετικά με την καινοτομία του οργανισμού.

3.7 Η σχέση μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

Η πρόσληψη/επιλογή των καλύτερων και καταλληλότερων υποψηφίων αποτελεί ένα διαχρονικό ζητούμενο των επιχειρήσεων, ωστόσο, μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον του παγκόσμιου ανταγωνισμού αναδεικνύεται σε πρωταρχική προτεραιότητα, η οποία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει την απόλυτη διαφορά. Αυτό σημαίνει ότι οι εργοδότες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα και δυνατότητα να προσλάβουν και να διατηρήσουν έναν υποψήφιο εργαζόμενο ο οποίος θα διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες, και εμπειρία ώστε να μετεξελίσσεται γρήγορα, και ταυτόχρονα να έχει και αυξημένες πιθανότητες να είναι και παραγωγικός (Elwood & James, 1996; Armstrong 2006; Echols, 2007; Vaiman & Vance, 2008).

Το προσωπικό με αναπτυγμένες τις ικανότητες του, έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται εύκολα σε πιθανές εταιρικές αλλαγές, με την ευελιξία που το διακατέχει μπορεί χωρίς χρονοτριβή να αλλάζει σχέδιο ενεργείας και να δοκιμάζει εναλλακτικά σχέδια δράσης, να εισηγείται και να λαμβάνει αποφάσεις που είναι ευθυγραμμισμένες προς την γενική στρατηγική και τους επιμέρους στόχους του οργανισμού που εργοδοτείται, και τέλος, η συναισθηματική του νοημοσύνη, με τη σωστή του κρίση, και τη σφαιρική αντίληψη συμβάλλου ώστε να παράγεται η μέγιστη εταιρική παραγωγικότητα (Heimen & Colleen, 2004; Davis et al., 1989; Lewis & Heckman 2006; Steinweg, 2009). Όσο αφορά το προσωπικό με αυξημένο γνωσιολογικό πεδίο αρχικά διακατέχεται από δεκτικότητα στην εμπειρία, έχει τη δυνατότητα να καλοδέχεται νέες αντιλήψεις, να υιοθετεί ριζοσπαστικές απόψεις έξω από τον κύκλο, η συνάφεια του με την διαχείριση του διατιθέμενου του χρόνου είναι άριστη καθώς μπορεί να διαχειριστεί σωστά τον εναπομείναντα χρόνο του κάτω από πίεση χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα του παραγόμενου έργου, και το πιο σημαντικό δίνει αξία στην υφιστάμενη γνώση και δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για βελτίωσή της συμβάλλοντας τα μέγιστα στην αύξηση της εταιρικής παραγωγικότητας (Hurley 1995; Davis et al., 1989; Lewis & Heckman 2006). Οι εργαζόμενοι με θετικές στάσεις διακατέχονται από το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, από την εργασιακή προσήλωση/πίστη (loyalty) δηλαδή με αυξημένο το συναίσθημα της σύνδεσης (attachment) και “στοργής” (affection) προς την επιχείρηση που εργοδοτούνται, χαρακτηρίζονται από την αντιληπτή Οργανωσιακή υποστήριξη, εμπιστοσύνη, παράγοντες που ενισχύουν την τάση προς την ομαδικότητα και συνεργαζόμενοι με τους λοιπούς συναδέλφους - ανώτερους τείνουν να είναι

προσανατολισμένοι προς την αύξηση της παραγωγικότητας (Davis et al., 1998; Lewis & Heckman 2006; Zott, 2003).

Αντιλαμβανόμενες οι επιχειρήσεις ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από τους ανθρώπους που προσλαμβάνουν, προσπαθούν να προσλαμβάνουν τους καλύτερους υποψηφίους ώστε να συμβάλουν με τις ικανότητές τους στην ανάπτυξη της. Από την πλευρά τους οι υποψήφιοι με προστιθέμενη αξία θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις με υψηλό δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής επίδοσης ή αλλιώς με την καλύτερη φήμη. Διαδραστικά ενεργώντας οι επιχειρήσεις έχουν προσανατολίσει τις δράσεις τους και στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας-φήμης ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες προσέλκυσης των καλύτερων υποψηφίων (Davis, 1973; Fombrun & Shanley, 1990; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Shrivastava, 1995). Μελετώντας τη βιβλιογραφία όσο αφορά την πρόσληψη/επιλογή του προσωπικού, κατά πόσο θα υλοποιείται μέσω εξωτερικού ή εσωτερικού υποψηφίου, σε σχέση και με την επίδοση εκάστου υποψηφίου όσο αφορά την παραγωγικότητα, από ότι φαίνεται δεν υπάρχει σωστότερη απάντηση. Ο πιο σωστός προσανατολισμός είναι να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για πρόσληψη/επιλογή του καλύτερου υποψηφίου με γνώμονα τις εταιρικές απαιτήσεις, τις ιδιαιτερότητες της προκυρηχθείσας θέσης την εταιρική κουλτούρα, και τις ικανότητες του ίδιου του υποψηφίου (Dessler 2005; Gupta & Singhal 1990; Balkin & Cardy, 2007; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Συμπερασματικά η τέχνη της πρόσληψης/επιλογής των καλύτερων υποψηφίων αποτελεί μια δυσεπίλυτη μαθηματική πράξη γεμάτη από τυχαίες μεταβλητές και άγνωστους Ψ. Η πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου αποτελεί προτεραιότητα για κάθε πετυχημένο επιχειρηματία καθώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση του (William 1990). Το ανθρώπινο κεφάλαιο αδιαμφισβήτητα απαρτίζει τον πιο βασικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης (Bush & Middlewood, 2006). Όση τεχνολογία και να διαθέτει μια επιχείρηση δεν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της αν δεν διαθέτει τους κατάλληλους ανθρώπους. Εδώ καταλήγουμε ότι, η σωστή στελέχωση αποτελεί κομβικό σημείο, για την περαιτέρω πρόοδο των επιχειρήσεων, καθώς και δημιουργίας του συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω των καταλληλότερων υποψηφίων με πρόθεση για παραγωγική δράση (Taylor & Collins, 2000; Ployhart, 2006). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Huselid το 1995 σε 968 επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. διαπίστωσε μεταξύ άλλων, αρχικά την θετική σχέση των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής με την παραγωγικότητα, επίσης ότι η τήρηση των σωστών και προβλεπόμενων διαδικασιών που

ακολουθήσαν αποτέλεσε μείζονα σημασία για την πλήρωση των συγκεκριμένων θέσεων, αλλά και την παραμονή των υποψηφίων που θα επιλέγουν (turnover rate), επίσης επιλέγοντας τους καταλληλότερους υποψηφίους η επιχείρηση αποκτά ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς τους ανταγωνιστές της.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και παραγωγικότητας δια μέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι με την πρόσληψη/επιλογή προσωπικού με λιγότερες ικανότητες δημιουργείται θέμα όσο αφορά την προσαρμοστικότητα τους στο εργασιακό περιβάλλον, την ευελιξία τους η οποία είναι περιορισμένη άρα και οι δυνατότητές τους να εφεύρουν εναλλακτικές λύσεις ή να δοκιμάζουν άλλους τρόπους δράσης, και ακόμα στο να λαμβάνου αποφάσεις που να είναι ευθυγραμμισμένες με την εταιρική στρατηγική. Αναφερόμενοι στο προσωπικό με περιορισμένο γνωσιολογικό πεδίο, δεν είναι δεκτικοί όσο αφορά την εμπειρία, δεν αντιμετωπίζουν θετικά τις νέες ιδέες, ούτε υιοθετούν επαναστατικές λύσεις, δεν έχουν καλή σχέση με χρονικούς στόχους, και τέλος δε δίνουν την απαιτούμενη αξία στην υφιστάμενη γνώση αλλά ούτε ενδιαφέρονται για περαιτέρω βελτίωση της. Το προσωπικό που διακατέχεται από αρνητικές στάσεις δεν ενστερνίζεται το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, δεν συνεργάζεται στον επιθυμητό βαθμό με τους λοιπούς συναδέλφους – προϊσταμένους του, δεν λειτουργεί υπό το πνεύμα της ομαδικότητας, και απουσιάζει συχνά από την εργασία χωρίς εύλογη αιτία . Επιπλέον οι επιχειρήσεις με όχι ικανοποιητικό δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής επίδοσης έχουν δυσκολίες στην προσέλκυση/επιλογή υποψηφίων με υψηλές δυνατότητες, με ότι αυτό συνεπάγεται στην αυξητική τάση της παραγωγικότητας τους (Montana & Charnov 2000; Bush & Middlewood, 2006; Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Jarvis & Chadwick 1991; Groen, 2005; Williams & Bauer, 1994; Judge & Bretz, 1992;). Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 3B : Οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού.

3.8 Η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επί της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού.

Σε ένα λειτουργικό επίπεδο, η εκπαίδευση που προσφέρεται σε μια επιχείρηση είναι σημαντική για τους εργαζόμενους, διότι παρέχει χρήσιμες ικανότητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων της εργασίας τους (Lambert et al., 2009, Lambooi, Flache, Sanders, & Siegers, 2007). Πέρα από τα απτά οφέλη της, η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει μια ποικιλία επιθυμητών στάσεων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της αφοσίωσης (Graham & Nafukho, 2010, McElroy, 2001, Tansky & Cohen, 2001). Τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών ανέδειξαν ότι ακόμη και η πιο απλή εκπαίδευση, έχει την δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση των υπαλλήλων (Giauque, Resenterra, & Siggen, 2010; Owens, 2006; Yap, Holmes, Hannan, & Cukier, 2010).

Σύμφωνα με τους Bulut and Culha, (2010) διαπιστώθηκε ότι όσο και περισσότεροι ακαδημαϊκοί συνδέουν την εκπαίδευση με την οργανωτική αφοσίωση, και επιπλέον αναφέρουν ότι, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ίδια την εκπαίδευση, έχουν μοναδικά αποτελέσματα στην αφοσίωση των εργαζομένων. Αρχικά η διαθεσιμότητα ευκαιριών εκπαίδευσης που προσφέρεται από μια επιχείρηση σχετίζεται με την αφοσίωση των εργαζομένων (Ahmad & Bakar, 2003, Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009, Kooij, Jansen, De Lange, 2010. Lowry, Simon & Kimberley, 2002). Ομοίως, έχει διαπιστωθεί ότι υποστηρίζεται η σχέση που αφορά την αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με τα οφέλη της εκπαίδευσης και της αφοσίωσης (Al-Emadi & Marquardt, 2007, Bartlett, 2001) καθώς και μεταξύ της αντίληψης πρόσβασης στα προγράμματα εκπαίδευσης και της οργανωτικής αφοσίωσης (Bartlett & Kang, 2004). Επιπλέον, δοκιμές που χρησιμοποιούν σύνθετα μέτρα παρόμοιων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εκπαίδευση έχουν επιδείξει παρόμοια (comparable) αποτελέσματα (Lambert et al., 2009, Meyer & Smith, 2000). Επιπρόσθετα να αναφέρουμε ότι αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι διάφορες πτυχές της εκπαιδευτικής δραστηριότητας, όπως η πρόσβαση στην κατάρτιση, τα οφέλη της κατάρτισης και η οργανωτική υποστήριξη της μάθησης, σχετίζονται με την αφοσίωση των εργαζομένων (Ahmed & Bakar 2003, Bartlett 2001, Bartlett & Kang 2004; Bulut & Culha 2010; Ehrhardt et al., 2011).

Συμπερασματικά η αγωγή η οποία προσφέρεται στους εργαζόμενους μέσω της εκπαίδευσης λειτουργεί ευεργετικά προς τις επιχειρήσεις καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δουλειά τους, υπεραποδίδουν έναντι των συναδέλφων τους και παραμένουν στη θέση τους για περισσότερο καιρό. Η εκπαίδευση μεταξύ άλλων τους δίνει τα εφόδια και τις γνώσεις να αυξήσουν την κριτική τους σκέψη ώστε να λειτουργεί μια αμφίδρομη διαδικασία για να ανταποδώσουν τα ευεργετήματα αυτά που έλαβαν από την επιχείρηση που εργοδοτούνται. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Ehrhardt, Miller, Freeman ,and Hom (2011) σε δείγμα 266 εργαζομένων σε 6 επιχειρήσεις στις ΗΠΑ διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι η εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την αφοσίωση. Η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και αφοσίωσης που βρέθηκε εδώ παρέχει μια σημαντική εμπειρική επικύρωση για τη θεωρία , ότι οι αντιλήψεις που έχουν σχέση με την εκπαίδευση έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν ως βάση για μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Τα αποτελέσματα κατάδειξαν ότι η επίδραση της συνολικής εκπαίδευσης ήταν πιο θετική για όσους δεν συμμετείχαν με δική τους βούληση παρά για εκείνους που συμμετείχαν, και τέλος οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλήφθηκαν τη σημασία της εκπαίδευσης, προοδευτικά αυξήθηκε και ο βαθμός αφοσίωση τους.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και αφοσίωσης διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης δεν έχουν την ικανότητα, γνώση, ικανότητες, και τις θετικές στάσεις για να αντιληφθούν πόση σημαντική είναι η εκπαίδευση τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση που εργοδοτούνται, και αυτό έχει ως συνεπακόλουθο να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι (Tansky & Cohen, 2001; Owens, 2006). Η αφοσίωση περιγράφει τους διάφορους τύπους προσκόλλησης ή ψυχολογικούς συνδέσμους που μπορεί να αισθάνεται ένας εργαζόμενος έναντι της επιχείρησης που εργοδοτείται (Knippenberg & Sleebos 2006). Ίσως η πιο σημαντική πρόοδος στον ορισμό και την εννοιοποίηση της αφοσίωσης προέκυψε από τους Meyer and Allen (1991) οι οποίοι θεώρησαν την αφοσίωση ως «ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει την σχέση του εργαζομένου με την επιχείρηση και τις συνέπειές της για την απόφαση να συνεχίσει να συμμετέχει στην επιχείρηση». Σύμφωνα με τον Bakker,et al. (2011) η αφοσίωση, υποδηλώνει το αίσθημα της σπουδαιότητας, του ενθουσιασμού και της πρόκλησης που βιώνει ο κάθε άνθρωπος για την δουλειά του. Ο Britt (1999, 2003), υπό το πρίσμα μιας διαφορετικής οπτικής, προσδιορίζει την αφοσίωση ως την αίσθηση ευθύνης του ατόμου για την εργασιακή

του επίδοσης, έτσι ώστε η απόδοση στην επιτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων να αποτελεί σημαντική υπόθεση για το άτομο. Κλείνοντας το πως απέδωσαν οι Porter et al. (1974) την αφοσίωση, πως είναι η άτυπη δέσμευση του εργαζόμενου με την επιχείρηση την οποία συνεργάζεται στα πλαίσια της ικανοποίησης των επαγγελματικών προσδοκιών από την μια πλευρά καθώς επίσης και την πλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου από την άλλη.

Όπως αναφέρουν οι Therrien et al., (2011) η αφοσίωση των εργαζομένων δύναται να εμφανιστεί στα συναισθήματα, τα πάθη, και τις προσπάθειες που αποδίδουν για να πετύχουν τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού που εργοδοτούνται, και στα οποία περιλαμβάνεται και η καινοτομική τους δραστηριότητα. Οι Jaw and Liu (2004) επιβεβαίωσαν ότι η αφοσίωση δεν είναι μόνο η επικεντρωμένη ανθρώπινη σχέση, αλλά η δημιουργία της ανθρώπινης ενέργειας και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου νου για την επίλυση προβλημάτων. Επίσης οι Ramus and Steger, (2000) επιβεβαίωσαν ότι η εφαρμογή νέων ιδεών και πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους συνδέεται με τη αφοσίωση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι Saavedra and Kwun (2000) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική κατάσταση των υπαλλήλων σε συνάρτηση με την εργασία τους (employees job affective state) επηρεάζει σημαντικά και θετικά τον προσανατολισμό τους στην καινοτομία. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι τείνουν να είναι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με την επιχείρηση και ως εκ τούτου καταβάλλουν μέγιστη προσπάθεια για την καλύτερευση των υπαρχουσών υπηρεσιών καθώς και για την ανάπτυξη νέων (Auh, Bell, McLeod, & Shih, 2007, Gruen, Summers & Acito, 2000). Επιπρόσθετα οι Chen et al. (2011) διαπίστωσαν ότι η αφοσίωση συσχετίζεται σημαντικά και θετικά με την καινοτομική δραστηριότητα των εργαζομένων. Συμπερασματικά οι εργαζόμενοι μέσω της αφοσίωσης που διακατέχονται ενεργοποιούν την καινοτομική τους δραστηριότητα για να ευοδωθούν οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης που εργοδοτούνται εκδηλώνοντας τάσεις, έντονης προσπάθειας, υπέρμετρου ζήλου, ανάπτυξης πρωτοβουλιών, εξεύρεσης τρόπων επίλυσης προβλημάτων και υποστήριξη καινούργιων ιδεών. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Okoe, Boateng, Narteh and Boakye το 2107 σε 569 εργαζόμενους στην Γκάνα, διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων οδηγεί στην καινοτομία. Επίσης αναφέρουν ότι πρέπει να αποτελεί κριτήριο κατά την πρόσληψη/επιλογή υποψήφιων η τάση για αφοσίωση, και ακόμα να δημιουργούνται και επιπλέον προϋποθέσεις για τους αφοσιωμένους εργαζόμενους για ανέλιξη τους. Διαπιστώθηκε ότι μεταξύ των αφοσιωμένων εργαζομένων επικρατούν φιλικές σχέσεις, κλίμα συνεργασίας, αλληλεγγύης, αλληλοβοήθειας, υποστήριξης, υπέρμετρος ζήλος

χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλουν στην αύξησης της καινοτομίας στην επιχείρηση που εργοδοτούνται

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων και της καινοτομίας διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι εργαζόμενοι με χαμηλότερα επίπεδα αφοσίωσης δεν εργάζονται με υπέρμετρο ζήλο, δεν διακατέχονται από το συναίσθημα της σπουδαιότητας, του ενθουσιασμού και της πρόκλησης που βιώνει ο άνθρωπος για την δουλειά του, δεν περιβάλλονται από την αίσθηση ευθύνης για την εργασιακή τους επίδοση, έτσι ώστε η απόδοση στην επιτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων να αποτελεί σημαντική υπόθεση για τους ίδιους, με αποτέλεσμα η καινοτομική τους δραστηριότητα να είναι περιορισμένη (Britt 1999; Ramus & Steger, 2000) . Βάση των συζητήσεων στις σελίδες 43 έως και 52 η αφοσίωση των εργαζομένων συσχετίζεται και με την καινοτομία. Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην υπόθεση:

Υπόθεση 4A : Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της καινοτομίας του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Bakker, Demerouti, and Brummelhuis (2012) οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι διακατέχονται από θετικά συναισθήματα, είναι ενθουσιώδης και υποστηρικτικοί απέναντι σε αλλαγές, επιπλέον είναι συνεργάσιμοι και πρόθυμοι να δουλέψουν για ένα κοινό στόχο που ταυτίζεται με την προοπτική και τους στόχους του οργανισμού οι οποίοι εγγυόνται την αύξηση της παραγωγικότητας του. Ο Dirani (2009) αναφέρει ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων αυξάνει την παραγωγικότητα μέσω της οποίας θα έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, άποψη με την οποία συμφωνούν και οι Harte and Hayes (2002). Ο Kahn (1992) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι διακατέχονται από αφοσίωση αποτελούν ισχυρό πλεονέκτημα για την επιχείρηση από την άποψη ότι επιφέρουν αύξηση σε ανάπτυξη και παραγωγικότητα. Υποστηρικτικά οι Khalifeh and Som (2013) αναφέρουν ότι η αφοσίωση συσχετίζεται μεταξύ άλλων με το επίπεδο παραγωγικότητας. Επιπρόσθετα ο αφοσιωμένος υπάλληλος νιώθει ότι έχει αισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό και τους στόχους του, ενδιαφέρεται περισσότερο για την ανέλιξη του και όχι να εγκατάλειψη την επιχείρηση, εστιάζεται περισσότερο στο αποτέλεσμα που έχει την δυνατότητα να πετύχει με την ομάδα του, αντί σε αυτά που

δύναται να του προφέρει ο οργανισμός, και για αυτούς τους λόγους συμβάλλει περισσότερο στην παραγωγικότητα (Kahn, 1990; Saks, 2006; Shaw, 2005; Sundaray, 2011).

Συμπερασματικά ο εργαζόμενος με ψηλά επίπεδα αφοσίωσης αποτελεί επενδυτικό κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση, προσδίδει αξία στην αξία της επιχείρησης, και επιβάλλεται το στοιχείο της αφοσίωσης να αποτελεί ερευνητικό ερώτημα για κάθε προϊστάμενο σε κάθε μελλοντική έρευνα με απώτερο σκοπό την διερεύνηση ή την βελτίωση της, και επιπλέον να λαμβάνετε υπόψη και κατά την διαδικασία πρόσληψης/επιλογής προσωπικού. Η αφοσίωση των εργαζομένων θα δώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Phipps, Prieto and Ndinguri, (2013) διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων οδηγεί στην εταιρική παραγωγικότητα. Έχουν την άποψη ότι η αφοσίωση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της αφοσίωσης της επιχείρησης προς αυτούς, επιπλέον θεωρούν ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων αποτελεί σημαίνων κεφάλαιο για το μέλλον της επιχείρησης, ποιο συγκεκριμένα η αφοσίωση ενισχύεται με την παροχή στους εργαζόμενους ευκαιριών συμμετοχής κατά την λήψη αποφάσεων που έχουν σχέση με την εργασία, και πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες. Επιπλέον η αφοσίωση των εργαζομένων για την επιχείρηση που εργοδοτούνται προκαλεί συμπεριφορές που είναι θετικές και συσχετίζονται με την οργανωτική παραγωγικότητα. Καταλήγοντας επιβεβαιώνουν ότι οι παράγοντες και πρακτικές που προάγουν, και ενθαρρύνουν την εργασιακή αφοσίωση θα πρέπει να αγκαλιαστούν σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί η οργανωτική παραγωγικότητα

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ της αφοσίωσης των εργαζομένων και τη εταιρικής παραγωγικότητας διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο αφοσίωσης έχουν περιορισμένη πρόθεση για υποστήριξη νέων αλλαγών στην επιχείρηση, δεν είναι σε ικανοποιητικό βαθμό συνεργάσιμοι και πρόθυμοι ώστε να ταυτιστούν με το εταιρικό όραμα και τους στόχους, δεν είναι συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση, και ενδιαφέρονται περισσότερο στο τι θα πάρουν από την επιχείρηση και όχι τι θα δώσουν (Dirani 2009; Khalifeh & Som 2013) Βάση των συζητήσεων στις σελίδες 43 έως και 52 η αφοσίωση των εργαζομένων συσχετίζεται και με την παραγωγικότητα Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην υπόθεση:

Υπόθεση 4B : Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

3.9 Η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επί της σχέσης ανταμοιβές/ωφελήματα εργαζομένων και της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού.

Η σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη έχει περιγραφεί στην βιβλιογραφία ως σχέση κοινωνικής ανταλλαγής. Η θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών (Social exchange theory) υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι εισέρχονται σε μια σύνδεση με την εργοδοτική τους πλευρά για να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη (Blau, 1964). Η κοινωνική ανταλλαγή ξεκινά από τις επιχειρήσεις με την προθυμία τους να εφαρμόσουν ανταποδοτικές πράξεις με την μορφή των ωφελημάτων υπέρ των εργαζομένων (Gould-Williams, 2007). Μέσα από αυτές τις απόψεις για το τι τους οφείλει η επιχείρηση που εργοδοτούνται, οι εργαζόμενοι δημιουργούν συναισθήματα αφοσίωσης, που συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της, αφού έχουν αναλογιστεί και την παροχή οργανωτικών ανταμοιβών (De Clercq & Rius, 2007). Αυτά τα αισθήματα αφοσίωσης τονώνουν τις προσθετικές στάσεις και τις αντιδραστικές συμπεριφορές των υπαλλήλων, οι οποίες δημιουργούν πρόσθετη αξία στις επιχειρήσεις (Argyee et al., 2002, Settoon et al., 1996). Επιπλέον, πρόσφατες εμπειρικές έρευνες αναφέρουν ότι η παροχή οργανωτικών ανταμοιβών δείχνει στους εργαζόμενους ότι η επιχείρηση επιθυμεί να ξεκινήσει μια κοινωνική ανταλλαγή μαζί τους, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια ουσιαστική και ψυχολογική σύμβαση επιρροής, μεταξύ αυτών και του εργοδότη τους (Malhotra et al., 2007; Miao et al., 2013; Newman & Sheikh, 2012a; Newman et al., 2011; Williamson et al., 2009). Υποστηρικτικά οι Blau (1964), Rousseau (1998), Haar and Spell (2004), αναφέρουν ότι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής προϋποθέτει ότι, όταν ένα άτομο ικανοποιείται από τις ανταμοιβές που του παρέχει η επιχείρησή του, η ανάπτυξη των θετικών στάσεων του θα έχει αντίκτυπο στην εργοδοτική πλευρά με ψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η παροχή ανταμοιβών/ωφελημάτων για την επίτευξη συγκεκριμένου εταιρικού στόχου μπορεί να αυξήσει την προσπάθεια των εργαζομένων για αφοσίωση (Hollenbeck & Klein 1987; Prendergast et al., 1999; Petrou & Procopiou 2016). Σύμφωνα με τους Haar and Spell, (2004) όταν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από τις ανταμοιβές/ωφελήματα που του παρέχει η επιχείρηση που εργοδοτείται, το ανταποδίδει αναπτύσσοντας ψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης προς την επιχείρηση, γεγονός το οποίο ταυτίζεται και με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Η εμπειρική έρευνα σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα υποστηρίζει γενικά ότι η παροχή ανταμοιβών οδηγεί τον εργαζόμενο να ανταποδώσει με ενισχυμένα επίπεδα αφοσίωσης,

(Mottaz, 1988, Loscocco, 1990, Williamson et al., 2009). Επιπλέον υπάρχουν αρκετά στοιχεία από έρευνες τα οποία υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ανταμοιβές ωθούν σε υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στους οργανισμούς ιδιωτικού η και δημοσίου δικαίου (Angle & Perry, 1983; Malhotra et al., 2007; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Smith, 2000; Miao et al., 2013; Newman και Sheikh, 2012).

Συμπερασματικά οι ανταμοιβές/ωφελήματα είναι για την εργοδοτική πλευρά ένα κλειδί για πολλές πόρτες. Αποτελούν την κινητήρια δύναμη μέσω της αναγνώριση της προσφοράς κάθε εργαζόμενου, η οποία οδηγεί στην καλλιέργεια αφοσιωμένων υπαλλήλων. Η καταξίωση των υπαλλήλων μέσω ανταμοιβών αποτελεί έναν έξυπνο τρόπο ενθάρρυνσης για να τους πείσει ότι εκτιμάται η ποιοτική και συνεχής προσπάθεια που κατέβαλαν και με αυτό τον τρόπο δημιουργεί και τις προϋποθέσεις για αυξητική τάση στην αφοσίωση των εργαζομένων (Kuvaas et al., 2017). Η επιχείρηση η οποία μέσω των ανταμοιβών καταφέρνει να έχει περισσότερο αφοσιωμένους υπαλλήλους επιτυγχάνει αύξηση της παραγωγικότητας, καινοτομική δράση, εργαζόμενους με θετικές στάσεις, συνεργατικότητα, επιμονή στο να πετύχει τους εταιρικούς στόχους και ταυτόχρονα στην άνοδο της (Kuvaas et al., 2017; Mulvie, 2018; Amabile, Conti, Coon, Lanzeby, & Herron 1996; Turban & Greening 1996). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Malhotra, Budhwar and Prowse (2007) σε 640 εργαζόμενους σε 4 τηλεφωνικά κέντρα σε μια από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες του Ηνωμένου Βασιλείου, διαπιστώθηκε μεταξύ άλλων ότι οι ανταμοιβές/ωφελήματα επιδρούν θετικά στην δημιουργία αφοσιωμένων εργαζομένων, ότι μέσω των ανταμοιβών και της αυξημένης αφοσίωσης που δημιουργείται, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη σε βαθμό επίτευξη των εταιρικών στόχων, λόγω του θετικού κλίματος που δημιουργείται και της αφοσίωσης οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση γεγονός που αυξάνει ακόμα περισσότερο την αφοσίωση τους, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, πιστεύουν ότι έχουν ευκαιρίες ανέλιξης, και αυτονομίας, και υπάρχει σε μεγάλο βαθμό συνεργατικότητα σε όλα τα επίπεδα. Στον αντίποδα δημιουργεί για την επιχείρηση την υποχρέωση να ψάχνει και να εφευρίσκει τα στοιχεία εκείνα τα οποία αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων αφού δημιουργούν τόσο σημαντικά αποτελέσματα για την περαιτέρω ανάπτυξή της

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ αφοσίωσης των εργαζομένων και ανταμοιβών/ωφελημάτων διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας οι έρευνες έχουν αναδείξει ότι με λιγότερες ανταμοιβές/ωφελήματα οι εργαζόμενοι θα είναι λιγότερο αφοσιωμένοι με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται σε ικανοποιητικό βαθμό οι

εταιρικοί στόχοι, το προσωπικό να μην είναι ικανοποιημένο, ο δείκτης εγκατάλειψης (turnover) των εργαζομένων από την επιχείρηση να είναι ψηλός, και η συνεργατικότητα να είναι περιορισμένη (Kuvaas et al., 2017; Mulvie, 2018; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Smith, 2000;) Βάση των συζητήσεων στις σελίδες 43 έως και 52 η αφοσίωση των εργαζομένων συσχετίζεται τόσο με την καινοτομία, όσο και με την παραγωγικότητα. Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 5A : Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης Ανταμοιβή/Ωφελήματα των εργαζομένων και της καινοτομίας του οργανισμού.

Υπόθεση 5B : Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης Ανταμοιβή/Ωφελήματα των εργαζομένων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

3.10 Η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της καινοτομίας και παραγωγικότητας του οργανισμού.

Το να ακολουθηθεί μια διαδικασία αδιάβλητη, αμερόληπτη, και αποτελεσματική για την πρόσληψη και επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού με γνώμονα τις ανάγκες του οργανισμού αποτελεί κομβικό σημείο τόσο για τις προοπτικές της επιχείρησης, όπως και για τους υπαλλήλους ενώ μεταξύ άλλων ευεργετημάτων, ενισχύει και το αίσθημα της αφοσίωσης τους προς την επιχείρηση που εργοδοτούνται (Meyer & Smith, 2000). Ο Dessler (2005) αναφέρει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που μεταξύ άλλων προσδοκά στην αφοσίωση των εργαζομένων προς τους οργανωτικούς στόχους. Η σύνδεση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων με την οργανωτική στρατηγική, καθώς και η αποτελεσματική πρόσληψη και επιλογή προσωπικού συμβάλλουν στην εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν αλλά και θα δείξουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση (Ballantyne, 2009). Μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι ανθρώπινες δράσεις επηρεάζονται από αυτό που βλέπουν και ακούν, έτσι και οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συντηρήσουν ή και να ωθήσουν την αφοσίωσή τους όταν οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής θεωρούν ότι είναι δίκαιες. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από τους Abrokwah and Ge, (2017) οι οποίοι αναφέρουν ότι μια δίκαιη και αμερόληπτη διαχείριση της διαδικασίας αυτής θα συμβάλει

στο να ανυψωθεί ακόμα πιο ψηλά το αίσθημα της αφοσίωσης των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Mosadeghrad, Ferlie, & Rosenberg, 2008). Σύμφωνα με την εμπειρική γνώση ένα σωστό σχεδιασμένο οργανωτικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σχέσεις συνεργασίας μέσα από την οργανωτική δομή, σταθερότητα, λειτουργικότητα, αξιοκρατία, θα προσελκύσει αρκετούς εργαζόμενους και θα ενθαρρύνει στα υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των (Meyer & Allen, 1991, Miao, Newman, Sun, & Xu, 2013). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη αφοσίωση συμβάλλουν στον χαμηλό δείκτη εγκατάλειψης της επιχείρησης λόγω του ψηλού επιπέδου της αφοσίωσης που διακατέχονται (Meyer & Allen, 1997).

Συμπερασματικά διαφαίνεται ότι η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού αποτελούν βασικούς παράγοντες που απασχολούν τις επιχειρήσεις για να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους αφοσιωμένους (Meyer & Smith, 2000; Rust, Stewart, Miller, & Pielack, 1996). Επιπλέον αρκετοί ακαδημαϊκοί συμφωνούν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ πρόσληψης και επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσης των εργαζομένων (Miao et al., 2013; García-Cabrera & García-Soto, 2011; Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014; Srivastava & Dhar, 2016). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Abrokwah, Yuhui, Agyare and Asamany (2018) σε 111 εργαζόμενους, διαπίστωσαν μεταξύ άλλων πόσο σημαντική είναι η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού για μια επιχείρηση, τόσο από την εταιρική πλευρά, αλλά και από την πλευρά των εργαζομένων, επιπλέον πως μια σωστά προσανατολισμένη, αξιοκρατική και δίκαιη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης επιδρά στο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων, καθώς και πως η τήρηση των σωστών διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης εκ μέρους της επιχείρησης είναι άμεσα σχετιζόμενες με το επίπεδο αφοσίωσης των υπαλλήλων.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ αφοσίωσης των εργαζομένων και πρόσληψης/επιλογής προσωπικού διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας έρευνες έχουν αναδείξει ότι με λιγότερο δίκαιες, αξιοκρατικές, και αδιάβλητες διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για χαμηλότερο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων προς την εργοδότη επιχείρηση, με παράλληλες επιπτώσεις όπως πρόσληψη όχι των καταλληλότερων με όλα τα αυτονόητα συνεπακόλουθα, όπως αυξημένο δείκτη εγκατάλειψης των εργαζομένων από την επιχείρηση, χαμηλά επίπεδα συνεργασίας, επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, και περιορισμό στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Ballantyne, 2009; Mosadeghrad, Ferlie, & Rosenberg, 2008; Meyer & Smith, 2000). Βάσει των συζητήσεων στις σελίδες 43 έως και 52 η αφοσίωση των

εργαζομένων συσχετίζεται τόσο με την καινοτομία, όσο και με την παραγωγικότητα . Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 6A : Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της καινοτομίας του οργανισμού.

Υπόθεση 6B: Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της παραγωγικότητας του οργανισμού.

3.11 Η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους.

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνουμε ότι η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) αναπτύσσεται μεταξύ ατόμων (Johnson - George & Swar, 1982) μεταξύ επιχειρήσεων (Gulati, 1995), μεταξύ ατόμων και κοινωνικών θεσμών (Barber, 1983), μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων (Zaheer, Mc Evily & Perrone, 1996), στο πλαίσιο των οργανισμών (Carnevale, 1995) ως χαρακτηριστικό των διαφορετικών κοινωνιών (Fukuyama, 1995), και ως προσωπικό χαρακτηριστικό (Rotter,1971). Στο πνεύμα της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory) οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ανώτερης ποιότητας μακριάς προθεσμίας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους τους, προσαρμόζοντας ένα ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον, ευελπιστώντας στην ανταπόδοση (Yee et al., 2008,2009). Υποστηρικτικά οι Dirks and Ferrin, (2002) επιβεβαιώνουν ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αντιλαμβανόμενες την σημασία της εμπιστοσύνης στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών έχουν προσανατολίσει τις πολιτικές τους σε ανάλογες δράσεις.

Σύμφωνα με τους Tremblay et al. (2010) η σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεσμάτων του παραγόμενου έργου των εργαζομένων (employee outcome) δεν είναι κατά ανάγκη άμεση ή απόλυτη (unconditional), αλλά μπορεί να παρεμβάλλεται από άλλες μεταβλητές. Η εμπιστοσύνη, φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτές τις σχέσεις (Innocenti et al., 2011). Όσο πιο ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης υπάρχει τόσο αυξάνεται η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η επιχείρηση θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του στο μέλλον (νόμος της αμοιβαιότητας της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής)

κατά συνέπεια, η εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει τους εργαζόμενους να επιδείξουν ψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης (Tremblay et al., 2010), όταν υπάρχει περισσότερη εκπαίδευση (Kloutsiniotis & Mihail 2018) ή, με άλλα λόγια, να ανταλλάξουν την εμπιστοσύνη που αποκτούν από τους εργοδότες τους με πιο θετικές στάσεις και συμπεριφορές, όταν επωφελούνται από την επιχείρηση (Tremblay et al., 2010). Ενισχύοντας τα προαναγραφέντα οι Gadot and Talmud (2010) επιβεβαιώνουν ότι ο βαθμός της επίδρασης της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης σε μία σχέση είναι ευθέως ανάλογη της δικής της αύξησης, δηλαδή όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη τόσο δυναμώνει η σχέση.

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης εκπαίδευση και αφοσίωση εργαζομένων διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι όταν έχουμε χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων ως μεταβλητή ρύθμισης, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (περιλαμβανομένης και της εκπαίδευσης προσωπικού) δε θα είναι σε θέση να ενισχύσουν στον ίδιο βαθμό το παραγόμενο έργο, τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων υπέρ της επιχείρησης (περιλαμβανομένης και της αφοσίωσης) (Innocenti et al., 2011; Alfes et al., 2012; Zhou, Tsiga, Zheng & Jiang, 2018).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εμπιστοσύνη όσο και η εκπαίδευση των υπαλλήλων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά το αίσθημα της αφοσίωσης των εργαζομένων, αλλά και στο ότι υπάρχει μεταξύ τους θετική σχέση, (εμπιστοσύνη + εκπαίδευση) οπότε είναι δίκαιο να υποθέσουμε ότι και οι δύο θα έχουν αυξημένη επίδραση στην πρόθεση των εργαζομένων για αφοσίωση. Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση :

Υπόθεση 7 : Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης εκπαίδευση των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους.

3.12 Η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επι της σχέσης Ανταμοιβές/Ωφελήματα των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους

Με το να δημιουργήσεις κλίμα εμπιστοσύνης σε έναν εργασιακό χώρο, το κέρδος είναι πολλαπλό. Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εργοδότη τους και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την οικοδόμηση ισχυρών

ομάδων, και τη δημιουργία ενός υγιούς και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Επομένως, η εμπιστοσύνη δεν είναι μόνο αυτοσκοπός, ενισχύει, τροποποιεί, κατευθύνει, τις επιδράσεις καθοριστικών παραγόντων στα επιθυμητά αποτελέσματα όπως η συνεργασία, η αποδοχή των αποφάσεων, η επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων, η αφοσίωση, μειώνει το διαχειριστικό κόστος του ελέγχου, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δίκαιη διάθεση ανταμοιβών, συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, προσφέρει εργασιακή ασφάλεια, παρέχει δίκαιες αμοιβές και παροχές, συμβάλλει σημαντικά στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών, δεξιοτήτων, και στάσεων που σχετίζονται με τη δουλειά. Εν κατακλείδι, η εμπιστοσύνη σε ένα οργανισμό δύναται να προσφέρει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα (Searle et al., 2011; Tremblay et al., 2010; Appelbaum et al., 2000; Whitener 2001).

Όσο αφορά τον ρόλο της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επί της σχέσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων φαίνεται ότι δεν έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό (Innocenti et al., 2011; Farndale et al., 2011). Ανασκοπώντας τη βιβλιογραφία που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό διαπιστώνουμε ότι η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση, μπορεί να ενισχυθεί μέσω της χρήσης αριθμού συγκεκριμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ποικίλουν κατά περίπτωση λόγω διάφορων παραγόντων (Kalleberg et al., 2004). Οι Innocenti et al. (2011) διαπίστωσαν ότι όταν η εμπιστοσύνη είναι υψηλή, οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν μια ισχυρότερη σχέση με τις στάσεις των εργαζομένων όπως η αφοσίωση. Επιπρόσθετα οι Mc Allister (1995) και Macky and Boxall, (2007) υποστηρίζουν την άποψη αυτή αναφέροντας ότι η εμπιστοσύνη δημιουργεί τέτοιες συνθήκες που επηρεάζουν την αντίδραση των εργαζομένων στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της αφοσίωσης. Επιπλέον η εμπιστοσύνη των εργαζομένων, προς τον εργοδότη μπορεί να ενισχύσει τη σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων, για τον λόγο ότι οι υπάλληλοι διακατεχόμενοι από αισθήματα εμπιστοσύνης προς τον εργοδότη τους, είναι πιο πιθανό να ερμηνεύσουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ως επένδυση για αυτούς με αποτέλεσμα να αυξήσουν ακόμα περισσότερο την προσπάθειά τους στην εργασία (Kinnie et al., 2005;). Όταν οι υπάλληλοι καταλάβουν ότι η διοίκηση του οργανισμού είναι αξιόπιστη, δίκαιη, ανοικτή και ειλικρινής μαζί τους, είναι πιθανότερο να επεκτείνουν τον ορισμό του ρόλου τους, για να συμπεριλάβουν συμπεριφορές που δεν περιλαμβάνονται στο καθηκοντολόγιο τους. Ακόμα οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή εμπιστοσύνη αναμένουν ότι οι συμπεριφορές τους θα

εκτιμηθούν και θα ανταμειφθούν από την επιχείρηση τους (κανόνας αμοιβαιότητας στη θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών) (Blau, 1964, Dirks & Ferrin, 2001, Gouldner, 1960).

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επί της σχέσης Ανταμοιβές/Ωφελήματα των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι όταν η επέμβαση της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης προς άλλες σχέσεις είναι χαμηλή δεν έχουμε ενίσχυση ή τροποποίηση της σχέσης, και ποιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Innocenti et al. (2011) οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (περιλαμβανομένης και της ανταμοιβής /ωφελημάτων) δεν θα έχουν δυνατή συσχέτιση με τις στάσεις, δεξιότητες και παραγόμενο έργο των εργαζομένων (περιλαμβανομένης και της αφοσίωσης), γεγονός το οποίο υποστηρίζουν και οι Farndale et al. (2011), Alfes et al. (2012) και Kloutsiniotis and Mihail (2017).

Έχοντας επιβεβαιώσει με βάση τα προαναγραφέντα ότι υπάρχει αμφίδρομη θετική σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και ανταμοιβών/ωφελημάτων, καθώς και θετική σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και αφοσίωσης οπότεν είναι δίκαιο να υποθέσουμε ότι η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης θα έχει αυξημένη επίδραση στην σχέση μεταξύ ανταμοιβών/ωφελημάτων και αφοσίωσης των εργαζομένων. Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 8 : Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης ανταμοιβές /ωφελήματα των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους.

3.13 Η εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσής τους.

Η εμπιστοσύνη εδώ και αρκετά χρόνια έχει θεωρηθεί ως κρίσιμη συνιστώσα κάθε επιτυχημένης σχέσης. Με την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των εργαζομένων, την εξέλιξη της σημαντικότητας της ομαδικότητας, την αυξανόμενη εξειδίκευση των θέσεων εργασίας και την αυξανόμενη πολυμορφία του εργατικού δυναμικού, η εμπιστοσύνη αποτελεί πλέον σημαντικό θέμα για την οργανωτική έρευνα. Στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού, η εμπιστοσύνη αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε πολλούς τύπους σχέσεων,

συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, μεταξύ ενός εργαζόμενου και του προϊσταμένου του, καθώς και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Turban & Greening 1996).

Μέσω των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής προσωπικού οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψήφιους, με δυνατότητες και εμπειρίες ανάλογες με αυτή της θέσης που προκηρύχθηκε, οι οποίοι θα αποτελέσουν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Το γεγονός ότι ένας οργανισμός διαθέτει το ενδεδειγμένο προσωπικό από απόψεως σημαντικότητας προσομοιάζεται ως να έχει τα σωστά μηχανήματά η μέσα για να δύναται να παράγει τα αγαθά και τις υπηρεσίες του. Οι υποψήφιοι με τη σειρά τους είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί επιθυμούν να εργαστούν σε μια επώνυμη και με ψηλό δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής απόδοσης επιχείρηση με προοπτική και μέλλον για την καριέρα τους, η οποία σίγουρα τους εμπνέει εμπιστοσύνη (Davis, 1973, Fombrun & Shanley, 1990; Turban & Greening 1996). Με την προσέγγιση αυτή, αρχικά επιβεβαιώνουμε την ύπαρξη της σχέσης της εμπιστοσύνης με τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, γεγονός το οποίο επισημάνθηκε και από τους Lewis and Weigert's (1985). Να επισημάνουμε ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί αλληλένδετο στοιχείο μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής και για τους υποψηφίους για την προκυρηχθείσα θέση. Συγκεκριμένα οι όποιες παραβιάσεις ή παρεμβάσεις κατά των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής προσωπικού έχουν άμεση επίδραση επί της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την επιχείρηση αρχικά και ακολούθως προς την φήμη η και προς τον δείκτη δράσεων εταιρικής κοινωνικής απόδοσης της επιχείρησης (Searle & skinner, 2011; Davis, 1973). Επιπρόσθετα κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι το πόσο εμπιστεύονται οι υπάλληλοι τον οργανισμό τους επηρεάζει τη σχέση μεταξύ των εμπειριών των υπαλλήλων όσον αφορά τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την αφοσίωση τους (Dirks & Ferrin 2001). Επιπλέον μέσω της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την επιχείρηση δημιουργούνται αφοσιωμένοι υπάλληλοι που επεκτείνουν τις προσπάθειες τους για το καλό της επιχείρησης πέρα από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, που δεν έχουν πρόθεση να παραιτηθούν, που φέρουν σε πέρας τις υποχρεώσεις τους σε μειωμένο χρόνο, που επιλύουν αρκετά προβλήματα μόνοι τους, και ουσιαστικά προσθέτουν, η απελευθερώνουν χρόνο από τον προϊστάμενο τους, δίνοντας του την δυνατότητα να ασχοληθεί με άλλα πιο πολύπλοκα θέματα, και τέλος προσαρμόζονται εύκολα σε οποιεσδήποτε αλλαγές ή μεταρρυθμίσεις επέλθουν (Cho & park 2011).

Συμπερασματικά , διαπιστώνουμε ότι μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν να χτίσουν τον δικό τους πύργο που ονομάζεται εταιρική εμπιστοσύνη. Όπως έχουμε προαναφέρει η εμπιστοσύνη ταυτίζεται πλέον με την προσπάθεια αναβάθμισης, βελτίωσης, και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε εταιρικό πλαίσιο η εμπιστοσύνη ξεκινά πριν την επίσημη έναρξη του κύκλου απασχόλησης του υποψήφιου εργαζόμενου, με την πρόθεση του να ενταχθεί στις διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής ως υποψήφιος. Ερευνητικά είναι αποδεδειγμένο πλέον ότι ο αυξημένος δείκτης εμπιστοσύνης του εργαζόμενου προς την επιχείρηση που εργοδοτείται δημιουργεί αφοσιωμένους εργαζόμενους, με όλα τα θετικά συνεπακόλουθα προς τις αμφοτέρες πλευρές (Searle & skinner ,2011; Davis, 1973; Cho & park 2011; Fombrun & Shanley, 1990; Turban & Greening 1996).

Επιθυμώντας να διερευνήσουμε και την αντίθετη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επί της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης / επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσής τους διαμέσου της μελέτης της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι έρευνες έχουν αναδείξει ότι όταν έχουμε χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων ως μεταβλητή ρύθμισης τόσο οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής όσο και η αφοσίωση των εργαζομένων είναι μειωμένες όσο αφορά τον επιθυμητό βαθμό αποτελεσματικότητας (Gadot & Talmud 2010; Innocenti et al., 2011; Alfes et al., 2012; Zhou, Tsiga, Zheng & Jiang, 2018)

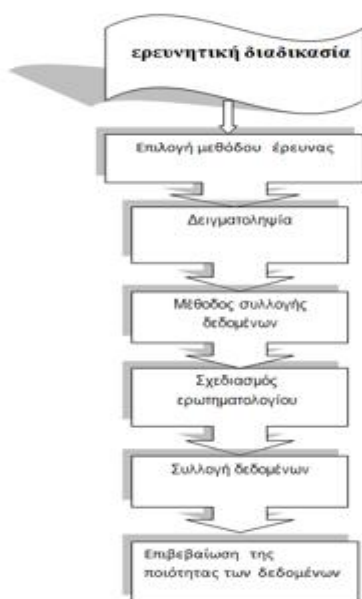
Λαμβάνοντας υπόψιν ότι τόσο η εμπιστοσύνη όσο και οι διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής προσωπικού έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν θετικά το αίσθημα της αφοσίωση των εργαζομένων ,αλλά και στο ότι υπάρχει μεταξύ τους θετική σχέση, (εμπιστοσύνη + διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής προσωπικού) οπότεν είναι δίκαιο να υποθέσουμε ότι και οι δύο θα έχουν αυξημένη επίδραση στην πρόθεση των εργαζομένων για αφοσίωση. Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση :

Υπόθεση 9 : Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσής τους.

4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Στη παρούσα ενότητα πρόκειται να γίνει η περιγραφή της ευρύτερης προσέγγισης η οποία ακολουθήθηκε ώστε να διεκπεραιωθεί με επιτυχία η ερευνητική διαδικασία της παρούσας μελέτης . Η όλη διαδικασία είναι προσανατολισμένη σε 3 βασικές κατευθύνσεις, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Η πρώτη κατεύθυνση αναφέρεται στο να υλοποιηθεί η συλλογή πρωτογενών στοιχείων με τη δημιουργία ερωτηματολογίου. Η δεύτερη κατεύθυνση αναφέρεται στην ανάγκη να διατεθεί το ερωτηματολόγιο σε συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων κατά οργανισμό/επιχείρηση που έχουν ως έδρα των δραστηριοτήτων τους το έδαφος της ελεύθερης Κυπριακής Δημοκρατίας και οι οποίες πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια που έχουμε προκαθορίσει με βάση τις ανάγκες της έρευνας και την βιβλιογραφία. Τέλος η τρίτη κατεύθυνση αναφέρεται στην ανάγκη να επιβεβαιωθεί η ποιότητα των δεδομένων προτού χρησιμοποιηθούν σε περαιτέρω ανάλυση. Στο διάγραμμα 4.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας (Louis Cohen et al., 2007).



Διάγραμμα 4-1: Ερευνητική Διαδικασία

Πηγή: Louis Cohen et al.,(2007)

4.2 Επιλογή μεθόδου έρευνας

Υπάρχουν αρκετές κατηγορίες ερευνών οι οποίες ταξινομούνται με ποικίλους τρόπους, βασιζόμενες στο εναλλακτικό κριτήριο ταξινόμησης, το οποίο επιλέγεται ανά περίπτωση. Συμπερασματικά όμως θα πρέπει να αξιολογηθούν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να διερευνηθούν, και ακολούθως με βάση τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά που διέπουν την συγκεκριμένη μελέτη θα πρέπει να επιλεγθεί η πλέον κατάλληλη μέθοδος η οποία να συμβάλει τα μέγιστα στην όλη διαδικασία (Dillman 2002; Cohen et al.,2007; Fink 2003; Παπαναστασίου 2014).

4.2.1 Ποιοτική ή Ποσοτική έρευνα

Μια βασική διαδικασία τοποθέτησης των διαφόρων ερευνών σε διαφορετικές κατηγορίες αποτελεί ο διαχωρισμός τους σε ποσοτικές και ποιοτικές. Ο διαχωρισμός σχετίζεται με το είδος της έρευνας και το τι θέλει να πετύχει με αυτή, ο ερευνητής (Παπαναστασίου,2014). Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις όσον αφορά την διαφορετικότητά τους, οι οποίες θα αναφερθούν συνοπτικά παρακάτω. Οι Cassel και Symon (1994) αναφέρονται σε έξι διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη χρήση και ανάπτυξη των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων της έρευνας.

Σχετικά με τις ποσοτικές διαδικασίες έρευνας, τα διάφορα δεδομένα συλλέγονται και εκφράζονται με τη μορφή αριθμών. Αυτό λειτουργεί σε αντίθεση με τις ποιοτικές έρευνες, οι οποίες περικλείονται από μη αριθμητικά δεδομένα. Στην ποσοτική έρευνα αναζητούνται αντικειμενικές περιγραφές (δείκτες) ενώ στην ποιοτική έρευνα κυριαρχεί η υποκειμενική ερμηνεία. Συνεχίζοντας με την αναφορά στις διαφορές της ποσοτικής από την ποιοτική έρευνα διαπιστώνεται ότι η ποσοτική ερευνητική διαδικασία επικεντρώνεται στην πρόβλεψη ενώ στον αντίποδα η ποιοτική έρευνα εστιάζει περισσότερο στη διαδικασία της κατανόησης. Η ποιοτική έρευνα είναι περιορισμένη στο τοπικό πλαίσιο της έρευνας ενώ η ποσοτική είναι πιο γενικευμένη καθώς δεν περιορίζονται σε στενά πλαίσια. Συνεχίζοντας διαπιστώνεται ότι η ποιοτική έρευνα είναι πιο κατάλληλη για την ανάπτυξη θεωριών ενώ στον αντίποδα η ποσοτική συμβάλλει περισσότερο στον έλεγχο της θεωρίας. Τέλος διαπιστώνεται ότι κατά την ανάπτυξη των σταδίων της διαδικασίας της έρευνας, οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα για μεγαλύτερη ευελιξία.

Η ανομοιότητα ανάμεσα στην ποιοτική και ποσοτική έρευνα, αναφέρεται στη διαφορετικότητα του σκοπού που εξυπηρετεί η κάθε μία. Από τη μια η ποιοτική διαδικασία της έρευνας στοχεύει στην εις βάθος αναγνώριση και κατανόηση των διαφόρων φαινομένων σε περιορισμένο δείγμα ατόμων, από την άλλη η ποσοτική στοχεύει στην ανεύρεση διαφόρων σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ διαφόρων μεταβλητών, επιτρέποντας τη γενίκευση των αποτελεσμάτων με πολύ μεγαλύτερα δείγματα (Παπαναστασίου 2014). Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη τα προεγγραφόμενα, τις ιδιαιτερότητες, τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης έρευνας, τις ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, και τη βιβλιογραφία κρίνεται ότι απαιτείται η χρησιμοποίηση της ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου.

4.3 Δειγματοληψία

Στις εκπαιδευτικές έρευνες είναι ασυνήθες να ερευνούμε ολόκληρο τον υπάρχοντα πληθυσμό λόγω οικονομικού κόστους, αλλά και του χρόνου. Αντί αυτού οι ερευνητές προτιμούν την δειγματοληψία (Mcdonell et al.,2007). Η Δειγματοληψία αποτελεί τη βασική διαδικασία επιλογής ενός κομματιού του συνολικού πληθυσμού, τόσο ώστε τα στατιστικά στοιχεία του δείγματος να ισχύουν με ανεκτά σφάλματα στον πληθυσμό, με απλά λόγια να αποτελεί την μικρογραφία του πληθυσμού (Ζαφειρόπουλος,2005; Cohen et al., 2007). Με απώτερο σκοπό να καθορίσουμε τον πληθυσμό και την οριοθέτηση του πλαισίου δειγματοληψίας καθώς και του τελικού δείγματος, επιλέχθηκε η διαδικασία των 5 βημάτων που προτείνουν οι Sekeran and Rougie (2010), Churchill and Iacobucci (2002), και Malhorta and Birks (2007), προσαρμοσμένη, και η οποία παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 4-2: Διαδικασία δειγματοληψίας

Πηγή: Sekeran and Rougie (2010)

4.3.1 Βήμα 1^ο: Ορισμός του πληθυσμού

Αναφερόμενοι γενικά στον πληθυσμό εννοείται το ευρύτερο σύνολο των πεδίων για τα οποία εξάγει ο ερευνητής συμπεράσματα. Επιπλέον αναφερόμενοι στον πληθυσμό της

έρευνας εννοείται το κομμάτι αυτό του πληθυσμού το οποίο συμπεριλαμβάνεται στην ευρύτερη έρευνα το οποίο αποτελείται από δεδομένα τα οποία βοηθούν στη διαδικασία ανάπτυξης και σχεδιασμού του προς χρήση δείγματος.

Η όλη διαδικασία του σχεδιασμού της δειγματοληψίας προϋποθέτει τον προς μελέτη πληθυσμό ως το πρώτο δεδομένο. Οι προς εξέταση πληθυσμοί στη στατιστική μπορεί να είναι είτε πεπερασμένοι είτε άπειροι, στην περιγραφική στατιστική οι υπό εξέταση πληθυσμοί είναι πάντοτε πεπερασμένοι. Ο ευρύτερος πληθυσμός είναι βασικό να εμπεριέχει μόνο τις επιχειρήσεις, οι οποίες ενέχουν ένα σημαίνον και κρίσιμο μέγεθος. Για τον προσδιορισμό του μεγέθους των προς έρευνα επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν τα πρότυπα τα οποία καθορίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση, και αυτά είναι οι επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα η οποία ορίζεται ως μικροσκοπική (micro), οι επιχειρήσεις με προσωπικό από 10 έως και 49 άτομα ορίζεται ως μικρή (small), αλλά και οι επιχειρήσεις με προσωπικό από 50 έως και 249 άτομα ορίζεται ως μεσαίες (medium), και τέλος οι επιχειρήσεις με προσωπικό από 250 άτομα και άνω ορίζονται ως μεγάλες (large). Στην προς εξέταση περίπτωση ο πληθυσμός προς μελέτη ορίστηκε με βάση τα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις παραγράφους που ακολουθούν. Η Δειγματοληπτική μονάδα της παρούσας έρευνας είναι όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο έδαφος της ελεύθερης Κυπριακής Δημοκρατίας. Σε επίπεδο κατηγορίας επιχειρήσεων με βάση τη δραστηριότητα επιλέγηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας όλες οι επιχειρήσεις όπως αυτές δίνονται με βάση το πίνακα της στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου (NACE 2009). Σε επίπεδο επιλογής κατηγορίας των επιχειρήσεων αυτή έγινε με βάση τον αριθμό απασχολούμενου προσωπικού, που ήταν 50+ (μεσαίες) και 250+ (μεγάλες). Επιπροσθέτως οι επιλεγμένες επιχειρήσεις διέθεταν οργανωμένο τμήμα /διεύθυνση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι έκτακτοι υπάλληλοι δεν συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ τέλος οι κρατικές και Δημοτικές επιχειρήσεις δε συμμετείχαν επίσης στην έρευνα.

Τελικά, το πεδίο της έρευνας της παρούσας ερευνητικής μελέτης περιορίστηκε στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, με νομική προσωπικότητα στην Κύπρο. Στην ιστοσελίδα της Στατιστικής Υπηρεσίας παρουσιάζονται γενικές πληροφορίες για το συγκεκριμένο θέμα. Η βάση του οργανισμού στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων νοείται ως ολοκληρωμένη, καθόλα αξιόπιστη αλλά και στο περιεχόμενο της έγκυρη αναφορικά με τις ανάγκες ανάπτυξης

δειγματολογικού πλαισίου το οποίο αναφέρεται στις επιχειρήσεις νομικού δικαίου της Κυπριακής δημοκρατίας.

4.3.2 Βήμα 2^ο: Καθορισμός πλαισίου δειγματοληπτικού ελέγχου

Ο ερευνητής ανέπτυξε το δείγμα αναφορικά με τη διαδικασία έρευνας πεδίου μέσα από τη μελέτη της βάσης στοιχείων της στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου. Η ευρύτερη βάση του οργανισμού στατιστικής υπηρεσίας θεωρείται ως ολοκληρωμένη και έγκυρη πηγή για την ανάπτυξη πλήρους δείγματος που περιλαμβάνει κάθε εταιρία νομικού δικαίου της Κύπρου.

Ο κατάλογος των επιχειρήσεων που διέθεσε η στατιστική υπηρεσία Κύπρου στον ερευνητή για τις κατηγορίες των επιχειρήσεων με εργοδοτούμενο προσωπικό άνω των 50 ατόμων περιλάμβανε 683 επιχειρήσεις. Από τις 683 οι 443 δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα καθώς παρά το μέγεθος τους, δεν τηρούσαν έστω και ένα από τα προκαθορισμένα κριτήρια που τέθηκαν. Κατά τον έλεγχο διαπιστώθηκε ότι 69 επιχειρήσεις είχαν μειώσει το προσωπικό του κάτω από 50, επίσης κατά τον έλεγχο του διατιθέμενου καταλόγου διαπιστώθηκε ότι 175 επιχειρήσεις ανήκαν στην κατηγορία των κρατικών ή δημοτικών οργανισμών, επιπλέον από το σύνολο των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι 37 επιχειρήσεις δεν διέθεταν οργανωμένο τμήμα /διεύθυνση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ο ερευνητής παρά την συνεργασία του με το τμήμα κοινωνικών ασφαλίσεων της Δημοκρατίας, το τμήμα εφόρου εταιριών, και τις δημοτικές αρχές δεν κατάφερε να εντοπίσει 46 επιχειρήσεις. Ακόμα ο ερευνητής διαπίστωσε ότι 43 επιχειρήσεις ανέστειλαν τις εργασίες τους. Τέλος διαπιστώθηκε ότι 73 επιχειρήσεις εργοδοτούσαν ως επί το πλείστον έκτακτους υπαλλήλους και έτσι δεν μπορούσαν να συμπεριληφθούν. Τελικά, οι 240 εναπομείναντες επιχειρήσεις που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής στην έρευνας και οι υπάλληλοι τους ήταν εν δυνάμει υποψήφιοι για να συμπεριληφθούν στο δείγμα της έρευνας.

4.3.3 Βήμα 3^ο: Μέθοδος δειγματοληψίας

Ο ερευνητής στη συγκεκριμένη έρευνα όσο αφορά στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δηλαδή τη δειγματοληπτική Μονάδα, δεν ασχολήθηκε με το θέμα του καθορισμού μεθόδου δειγματοληψίας καθώς απευθύνθηκε στο σύνολο του πληθυσμού που πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια. Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα της απογραφικής έρευνας είναι ότι δεν ανήκουν σε συγκεκριμένο δειγματοληπτικό σφάλμα, μπορούν να παρέχουν συγκεκριμένο στατιστικό δείγμα ευρείας γεωγραφικής ανάλυσης,

ακόμα αποτελούν την ευρύτερη βάση για την ανάπτυξη συγκεκριμένων στατιστικών δράσεων, και τέλος παρέχει τη μεγαλύτερη ακρίβεια για τις μετρούμενες πλευρές. Ορισμένα από τα μειονεκτήματα της απογραφικής έρευνας είναι ότι απαιτείται μεγάλο κόστος, ότι υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση επειδή ο αριθμός των στατιστικών μονάδων (νοικοκυριών) και το πλήθος των πληροφοριών είναι μεγάλο, για αυτό η δημοσίευση των αποτελεσμάτων καθυστερεί. Επιπρόσθετο μειονέκτημα αποτελεί το ότι κατά την απογραφή υπάρχει πιθανότητα να μη γίνεται από ειδικευμένο προσωπικό και έτσι στο πλήθος των ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται μπορεί να υπάρξουν σφάλματα των απογραφών με συνέπεια να έχουμε εσφαλμένη εικόνα των χαρακτηριστικών του πληθυσμού. (Dillman, 2002; Cassel and Symon, 1994; Παπαπαναστασίου 2005; 2014)

Η δειγματοληπτική μονάδα ανάλυσης είναι η κύρια οντότητα που αναλύεται σε μια έρευνα. Ουσιαστικά αναφέρεται στο «τι» και «που» που μελετάται. Στον τομέα των κοινωνικών επιστημών, τυπικές μονάδες ανάλυσης περιλαμβάνουν άτομα (πιο συνηθισμένο), των ομάδων, των κοινωνικών οργανώσεων και των κοινωνικών αντικειμένων. Λόγω της φύσης της έρευνας, οι πλέον αρμόδιοι για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν αναλογικά οι εργαζόμενοι στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης (υπάλληλο/εργάτη, επιστάτη, διευθυντή). (Kraimer et al., 2005; Vandenberg et al., 1999; Julian Gould- Williams 2003; Hausknecht et al., 2008; Scott 1980). Η σημαντικότητα της συμμετοχής των εργαζομένων κρίθηκε ως αρκετά μεγάλη αφού αυτοί είναι πιο έντονα εμπλεκόμενοι στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα μια τέτοιας έρευνας που θα βασίζεται αποκλειστικά στις απόψεις των εργαζομένων ανά επιχείρηση θα εγγυάται την αξιοπιστία και εγκυρότητα και θα αποκαλύψει δεδομένα και σχέσεις που θα βοηθήσουν τον κάθε εμπλεκόμενο οργανισμό να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα του που είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος αυτού του εγχειρήματος (Kehoe & Wright 2013).

4.3.4 Βήμα 4^ο: Καθορισμός μεγέθους δείγματος

Απευθυνόμενος πλέον ο ερευνητής στις 240 επιχειρήσεις επικοινωνήσε είτε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (όπου υπήρχε) είτε τηλεφωνικά και συγκεκριμένα απευθυνόμενος στον Διευθυντή προσωπικού ή Γενικό Διευθυντή, τους ρωτούσε κατά πόσο θα ήθελαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η προσπάθεια αυτή επαναλήφθηκε αρκετές φορές, μέχρι να ληφθεί κάποια απάντηση. Όσοι δεν απαντούσαν στο αρχικό μήνυμα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις 5 μέρες επαναλαμβανόταν η διαδικασία αποστολής μηνύματος. Όσοι και πάλι δεν απαντούσαν μετά την 4^η φορά, επιχειρείτο επικοινωνία μέσω τηλεφώνου. Οι

μεμονωμένες - ελάχιστες περιπτώσεις (επτά τον αριθμό) στις οποίες δεν ανταποκρίνονταν ούτε στα τηλέφωνα, ούτε στα μηνύματα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ο ερευνητής επισκέφτηκε ο ίδιος προσωπικά την επιχείρηση χρησιμοποιώντας κάποιο κοινό γνωστό, για να μπορέσει να λάβει επίσημα έστω και αρνητική απάντηση. Τελικά απάντησαν θετικά, 46 επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούν και το 19,2% του συνόλου των 240 επιχειρήσεων που πληρούσαν τις προϋποθέσεις – κριτήρια της έρευνας. Τα αναλυτικά τελικά αποτελέσματα ήταν ότι οι 102 επιχειρήσεις αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα λόγω έλλειψης χρόνου, οι 47 επιχειρήσεις δε δέχτηκαν να πάρουν μέρος στο ερευνητικό πλαίσιο λόγω τακτικής της εταιρίας τους να μη συμμετέχουν σε έρευνες, οι 23 επιχειρήσεις δεν ήθελαν να πάρουν μέρος στην έρευνα εξαιτίας γενικότερης απροθυμίας και τέλος οι 22 επιχειρήσεις αρνήθηκαν να συμμετάσχουν διότι δεν μπορούσε ο ερευνητής να ικανοποιήσει τα αιτήματά τους, τα οποία δεν ταυτίζονταν με τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας. Συμπερασματικά ο ερευνητής κατέληξε να έχει λάβει θετική απάντηση από 46 επιχειρήσεις για διεξαγωγή έρευνας υπό κάποιες προϋποθέσεις που συμφώνησε ο ίδιος μαζί τους. (Dillman, 2002; Cassel and Symon, 1994; Παπαναστασίου 2005; 2014)

Αρχικά δόθηκαν συνολικά 1565 ερωτηματολόγια και παρελήφθησαν πίσω απαντημένα 1486 ερωτηματολόγια, ποσοστό απόκρισης 95% περίπου. Το μέγεθος του δείγματος/ μονάδα ανάλυσης (δηλαδή τα 1486 απαντημένα ερωτηματολόγια) καθορίζεται με βάση την μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί και του αριθμού των μεταβλητών. Γενικά υπάρχει ένα μεγάλο εύρος απόψεων αναφορικά με το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος. Σύμφωνα με τους Gorsuch (1983) και Kline (1979) καθορίζεται ως ελάχιστο αλλά ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος στην παραγοντική ανάλυση τα 100 απαντημένα ερωτηματολόγια, τον Guilford (1954) ο οποίος εμμένει στα 200, αλλά και τον Cattell (1978) που υποστηρίζει ότι τα 250 είναι ικανοποιητικός αριθμός για την παραγοντική ανάλυση, και ολοκληρώνουμε με την προσέγγιση των Comrey and Lee (1992) ότι για ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος στην παραγοντική ανάλυση καθορίζονται : 100 =φτωχό, 200= επαρκή, 300=καλό, 500=πολύ καλό, και άνω των 1000= εξαιρετο.

4.3.5 Βήμα 5^ο: Διαδικασία δειγματοληψίας

Αφού καταλήξαμε ότι οι επιχειρήσεις, με βάση τους καταλόγους της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου, για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας ήταν 46 τελικά ,το 20% δηλαδή σχεδόν του παγκύπριου συνόλου με βάση τα κριτήρια που καθορίσαμε, και τους εξωγενείς παράγοντες , το επόμενο βήμα ήταν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για

μια προσωπική συνάντηση του ερευνητή με έκαστο γενικό Διευθυντή ή Διευθυντή Προσωπικού κάθε επιχείρησης. Η αξία της συνάντησης αυτής κρίθηκε από μέρους του ερευνητή θεμελιώδης για πάρα πολλούς λόγους, και ενισχυτικά υποστηρίζεται η προσέγγιση αυτή και από τους Dillman (2007) Vaux (1988), Cohen et al. (2000). Η ατζέντα της συζήτησης ήταν μεγάλη και συγκεκριμένα περιελάμβανε την περιγραφή της διαδικασίας της δειγματοληψίας, τη διαδικασία της επιλογής με βάση την τυχαία δειγματοληψία των συμμετασχόντων κατά επίπεδο ευθύνης σε συνεργασία με τις καταστάσεις που θα διατίθεντο από το λογιστήριο/τμήμα μισθοδοσίας εκάστης επιχείρησης (30% πληθυσμού εκάστης επιχείρησης). Ακόμα αναπτύχθηκε η σημαντικότητα του Διευθυντή ως βασικού ρυθμιστή και παράγοντα για να επιτύχει το εγχείρημα, δηλαδή η σημαντικότητα της παραλαβής πίσω όλων των δοθέντων ερωτηματολογίων ,τα οποία είχαν απαντημένες όλες τις ερωτήσεις.

Τέλος σε επίπεδο δυνατότητας να μιλήσει ο ερευνητής με τους εθελοντές που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο, διαπιστώθηκε ότι από τις 46 επιχειρήσεις αυτό έγινε κατορθωτό με τις 12. Στο τέλος ο ερευνητής εκδήλωσε τις ευχαριστίες του προς τους ερωτηθέντες

Κατά τον ερευνητή η επίτευξη ποσοστού απόκρισης 95% , απέδειξε ότι ο ρόλος των διευθυντών υπήρξε αξιοσημείωτα σημαντικότερος οι οποίοι λειτούργησαν είτε ως ενδιάμεσοι μεταξύ του ερευνητή και των εθελοντών προσπαθώντας να πετύχουν τον κοινό στόχο, είτε και ως ηγετικές φυσιογνωμίες, η και τα δύο μαζί. Η επιτυχία του όλου εγχειρήματος ήταν κάτι το οποίο εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από αυτούς, γεγονός το οποίο ο ερευνητής ανέφερε και επανέλαβε αρκετές φορές στους ίδιους στις κατ' ιδίαν συναντήσεις (Koene et al., 2002; Elenkov 2002 ; Wanga et al.,2011 ; Gruman et al., 2011). Πιο συγκεκριμένα προκειμένου να γίνει μεγαλύτερος και πιο αξιόπιστος ο αριθμός απόκρισης και να μειωθεί η όποια πιθανότητα για σφάλμα, τέθηκαν σε ισχύ κάποιες στρατηγικές διαχείρισης της παρούσας κατάστασης. Οι στρατηγικές αυτές οι οποίες σχεδιάστηκαν από τους Slocum (1956), Dillman (1978) και Presser et al. (2004) οι οποίες ήταν σημαντικές στη διαδικασία της έρευνας και βοήθησαν στην ενίσχυση της αξιοπιστίας της. Η συνοπτική παρουσίαση των στρατηγικών που προτείνουν οι πιο πάνω αλλά και αυτών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.3 που ακολουθεί:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΤΡΟΠΟΙ
Ανταμοιβή ερωτώμενων	Παροχή πληροφοριών σχετικά με την έρευνα πεδίου
	Εκκλήση για βοήθεια και συμβουλή
	Απόδοση εκτίμησης και έκφραση
	Σχεδιασμός ενδιαφέροντος ερωτηματολογίου
	Διευκόλυνση απόκρισης ερωτώμενων
Τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής στην έρευνα πεδίου	Αποφυγή εκφράσεων που υποβιβάζουν τον ρόλο του ερωτώμενου
	Δημιουργία μικρού και εύκολου ερωτηματολογίου
	Ελαχιστοποίηση ερωτήσεων σχετικά με προσωπικές και ευαίσθητες πληροφορίες
	Πιστοποίηση από αξιόπιστο οργανισμό
Τρόποι καλλιέργειας εμπιστοσύνης	Προβολή της σημαντικότητας της έρευνας πεδίου
	Εξασφάλιση εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας

Πηγή : Slocum (1956); Dillman (1978) και Presser (2004).

Διάγραμμα 4-3: Στρατηγικές διαχείρισης της ερευνάς

Πιο συγκεκριμένα για την κάθε κατηγορία και ειδικά για κάθε τρόπο τεχνικών βελτίωσης του ποσοστού απόκρισης έγιναν οι παρακάτω ενέργειες :

4.3.5.1 Α. Ανταμοιβή των ερωτώμενων

A1. Παροχή πληροφοριών αναφορικά με την έρευνα

Στον υπό χρήση οδηγό ερωτήσεων αλλά και στην επιστολή που τον συνόδευε, έγινε κοινοποίηση στους ερωτώμενους μέρος της ευρύτερης θεματικής ενώ κοινοποιήθηκαν και ευρύτερες γενικές πληροφορίες. Δόθηκε η δυνατότητα προσωπικής επαφής με τους εθελοντές ερωτωμένους, και σε αρκετές περιπτώσεις ο ερευνητής ανέπτυξε μια εποικοδομητική συζήτηση. (Groves et al. 1992).

Πάρα πολλοί άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι όταν γνωρίζουν ότι παρέχοντας βοήθεια σε έναν συνάνθρωπο τους, του δίνουν τη δυνατότητα να επιτύχει έναν στόχο του, στο να έχει ένα καλύτερο επίπεδο ζωής (Homans, et al.,1961; Blau, et al.,1964; Tyagi, et al.,1989; Thistle Thwaite & Finlay,1993; Gendall et al.,1995). Στην προκειμένη περίπτωση ο ερευνητής πρόβαλε την ιδιότητά του ως υποψήφιος διδάκτορας του ΤΕΠΑΚ με στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων των εντασσόμενων στο δείγμα εταιριών να του παρέχουν βοήθεια να ολοκληρώσει με επιτυχία το έργο του, συμμετέχοντας στην ευρύτερη ερευνητική διαδικασία.

A3 Απόδοση εκτίμησης και έκφραση ευχαριστιών στον ερωτώμενο

Υπάρχει η άποψη ότι πολλοί άνθρωποι νιώθουν μεγάλη ικανοποίηση, όταν άλλοι άνθρωποι τους εκφράζουν την εκτίμηση τους (Thibaut & Kelly, 1959). Με βάση τη συγκεκριμένη παρατήρηση, ο ερευνητής εξέφρασε την εκτίμησή του στους ερωτώμενους που έθεσαν εθελοντικά τον εαυτό τους συμμετέτοχο στην παρούσα ερευνητική διαδικασία. Ο ερευνητής εξέφρασε την εκτίμηση του στους εθελοντές από τη μια με την επιστολή που συνόδευε το ερωτηματολόγιο και από την άλλη με το λεκτικό στην εισαγωγή του αποζητώντας την συμβολή τους με το δώσουν απαντήσεις στις ερωτήσεις του υπό χρήση εργαλείου.

A4 Σχεδιασμός ενδιαφέροντος ερωτηματολογίου.

Στοχεύοντας στην αποτελεσματική ανάπτυξη και στον αποτελεσματικό σχεδιασμό των κατάλληλων ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός των κατευθυντήριων οδηγιών του σχεδίου έρευνας πεδίου των Dillman et al. (2009), Tourangeau et al. (2007), Slocum et al. (1956), Presser et al. (2004), Cohen et al. (2008), Παπαναστασίου (2014), και Σιώμκος κ.α., (2008).

4.3.5.2 B. Τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής στην έρευνα.

B1. Διευκόλυνση των ερωτώμενων να αποστείλουν τις απαντήσεις τους στον ερευνητή

Σύμφωνα με τον Dillman et al. (2009) ο πιο αποδοτικός τρόπος περιορισμού του κόστους συμμετοχής στην ερευνητική διαδικασία, αποτελεί η παροχή ευκολίας στους ερωτώμενους να μπορούν να στείλουν αυτά που απάντησαν στον ερευνητή διευκολύνοντας τον. Για τον λόγο αυτό, ο ερευνητής όπως περιέγραψε και σε προηγούμενη ενότητα, τα ερωτηματολόγια του κάθε οργανισμό παραδόθηκαν κλειστά σε κουτί διπλόφακελωμένα, και κάθε φάκελος περιείχε μια συνοδευτική επιστολή, ένα ερωτηματολόγιο, μία πένα και έναν δεύτερο φάκελο.

B2 Αποφυγή εκφράσεων που υποβιβάζουν τον ρόλο του ερωτώμενου.

Σύμφωνα με τους Blau, (1964) ο άνθρωπος δεν είναι ευτυχισμένος όταν είναι αναγκασμένος να εξαρτάται από άλλους ανθρώπους και μάλιστα όταν ισχύει κάτι τέτοιο ο άνθρωπος νοιώθει ότι είναι υποβιβασμένος ως οντότητα, ότι δεν ζει όπως θα ήθελε. Ο ερευνητής, γνωρίζοντας την ευαισθησία αυτήν, έκανε προσπάθεια με τη χρήση της συνοδευτικής επιστολής αλλά και της εισαγωγής του ερωτηματολογίου να μην αναπτύξει το

αίσθημα της κατωτερότητας στον ερωτώμενο. Οι φράσεις τις οποίες επέλεξε να χρησιμοποιήσει, στοχεύοντας να κάνει τον ερωτώμενο να αισθανθεί ότι ο ερευνητής εξαρτάται από αυτόν και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει το αντίθετο

B3 Ανάπτυξη εύχρηστου μικρού σε μέγεθος ερωτηματολογίου.

Στην παρούσα περίπτωση ο ερευνητής σχεδίασε τις ερωτήσεις και το σύνολο του ερωτηματολογίου, εκμεταλλευόμενος όλες τις παρεχόμενες μορφοποιήσεις του κειμένου της Microsoft (Office). Ο μέσος όρος του χρόνου απάντησης του ερωτηματολογίου ήταν 11 λεπτά. (Heberlein & Baumgartner, 1978; Cohen et al. 2013; Dillman et al., 1993)

B4 Προσπάθεια αποφυγής ερωτήσεων οι οποίες σχετίζονται με προσωπικές και ευαίσθητες πληροφορίες των ερωτώμενων

Εφαρμόστηκε η τακτική της σκόπιμης αποφυγής “λεπτών” ερωτήσεων όπως ονοματεπώνυμο ερωτώμενου, ακριβής ηλικία, διεύθυνση κατοικίας, ο ακριβής μισθός. Σύμφωνα με τους Σιώμοκος κ.α. (2008) και Blau (1964) αυτού του είδους οι ερωτήσεις προϋποθέτουν μεγαλύτερο κόστος για τον ερωτώμενο και συνεπάγονται μεγαλύτερο κίνδυνο άρνησης απάντησης.

Γ. Τρόποι καλλιέργειας εμπιστοσύνης

Η καλλιέργεια εμπιστοσύνης είναι έμμεσα συνδεδεμένη με την εξασφάλιση ψηλού ποσοστού απόκρισης σύμφωνα με τους Dillman et al. (2009). Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως ο ερευνητής κατάφερε και πέτυχε κατ’ ελάχιστο δύο συναντήσεις με τους Γενικούς Διευθυντές η Διευθυντές προσωπικού κάθε οργανισμού τους οποίους χαρακτήρισε ως ανθρώπους κλειδί. Επιπλέον σε ορισμένους οργανισμούς αυτό έγινε κατορθωτό και με τους εθελοντές.

Γ1 Πιστοποίηση από αξιόπιστο Οργανισμό

Η ανταπόκριση σε αιτήματα από επώνυμους, κοινωφελείς, και αξιόπιστους οργανισμούς είναι δεδομένα αυξανόμενη (Cialdini 1984; Groves et al., (1992). Ακολουθώντας τη λογική αυτή ο ενασχολούμενος με την έρευνα έκανε χρήση της ιδιότητας του υποψήφιου διδάκτορα του ΤΕΠΑΚ και προχώρησε προκειμένου να δώσει οντότητα στο έργο του, να προβάλλει ότι η έρευνα του υλοποιείται για το συγκεκριμένο ίδρυμα

Γ2 Προβολή της σημαντικότητας της έρευνας πεδίου

Όταν ένας ερωτώμενος αντιλαμβάνεται σε σχέση με την έρευνα πεδίου, ότι η παρούσα είναι σημαντική, ότι διαθέτει δηλαδή κάποια ουσιαστική συμμετοχή στα σχετικά δρώμενα ενός φορέα, ή ότι αντιμετωπίζεται από τον ερευνητή ως σημαντικό πρόσωπο, τότε ενισχύεται η εμπιστοσύνη του αυξάνοντας το ενδεχόμενο να λάβει μέρος στην έρευνα. (Dillman et al., 2009). Στη περίπτωση αυτή ο ερευνητής προσπάθησε να παρουσιάσει την σημαντικότητα της έρευνας του στην συνοδευτική επιστολή με το να αναφέρει ότι *«επιδιώκει να εξετάσει τις πρακτικές εργασίας και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, στην οργανωτική απόδοση των εταιρειών στην Κύπρο»*

Γ3 Εξασφάλιση εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας

Με σκοπό να τους καθησυχάσει όλους ο ερευνητής (οργανισμούς & προσωπικό) τους διαβεβαίωνε μέσω της συνοδευτικής επιστολής, και προσωπικά με όσους είχε προσωπική επαφή, αλλά και τηλεφωνικά καθόσον διέθεσε τον αριθμό του προσωπικού του τηλεφώνου σε όλους τους συμμετέχοντες, εκ των οποίων αρκετοί τηλεφώνησαν για να ακούσουν και από τον ίδιο τον ερευνητή μεταξύ άλλων, τα επιχειρήματά του για την ανωνυμία που θα υπήρχε. (Dillman 2007).

4.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Κατά την εξέταση όσο αφορά στο πώς θα γίνει η συλλογή των ερευνητικών στοιχείων, η απάντηση ήταν προσανατολισμένη αρχικά σε διάφορους τρόπους όπως τεστ, - προσωπικά δομήματα, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, παρατήρηση, αναφορές, πολυδιάστατη μέτρηση, διαδραμάτιση ρόλων, με τη γενική άποψη ότι το ερωτηματολόγιο και οι συνεντεύξεις να αποτελούν τις πιο ενδεδειγμένες, και τις πλέον χρησιμοποιούμενες από τους ερευνητές κατά τη διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών (Παπαναστασίου 2014; Cohen et al., 2008). Η εκ φύσεως της, μεγάλη έρευνα που επρόκειτο να διενεργηθεί δημιουργούσε δυσκολίες ίσως και απαγορευτικές καταστάσεις για τον ερευνητή από απόψεως απαιτούμενου χρόνου, οικονομικού κόστους ενός τέτοιου εγχειρήματος, και πιθανό και θέμα αριθμού ατόμων που θα ανταποκριθούν. Σύμφωνα με τους Agarwal and Rao (1992), Kim and Hwang(1992), και Erramilli and Rao (1993), το ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής ερευνητικών δεδομένων είχε χρησιμοποιηθεί από πάρα πολλές αξιολογες έρευνες λόγω του

μεγάλου αριθμού περιπτώσεων για ανάλυση. Κρίνεται σκόπιμο να αναφέρομε και τις απόψεις του Kitwood (1977) οι οποίες διατυπώνονται στο βιβλίο των Cohen et al. (2008), ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει ότι η συνέντευξη αποτελεί ένα δυνητικό μέσο μετάδοσης πληροφοριών από την μια πλευρά από την άλλη λόγω της προσωπικής επαφής ερευνητή-ερωτώμενου υπάρχει μια μορφή συναλλαγής η οποία δημιουργεί εύλογα προκαταλήψεις. Ακόμα σημειώνεται ότι "οι απόψεις πρέπει να είναι καθοδηγούμενες όταν χρειάζεται. Ο Cicourel (1964) συνεχίζοντας στο ίδιο πνεύμα με τον Kitwood (1977) εμβαθύνει ακόμα περισσότερο και απαριθμεί πέντε δεδομένα τα οποία κατά την άποψη του αποτελούν αρνητικό στοιχείο για την συνέντευξη ως μεθόδου συλλογής δεδομένων τα οποία είναι διάφοροι παράγοντες προσεγγίσεις όπως η συνέντευξη, η και η εμπιστοσύνη. Ο απαντών είναι δυνατόν με ευκολία εάν νιώθει άβολα να αποφεύγει η να μην απαντά τις ερωτήσεις. Πρόβλημα αποτελεί η ύπαρξη συγκράτησης στις δηλώσεις – απαντήσεις και από τους δύο (ερωτούμενο- ερωτών). Τέλος πρόβλημα αποτελεί το διαφορετικό επίπεδο κατανόησης εννοιών, ανεξαρτήτως εάν δεν υπάρχει τέτοια πρόθεση, ενώ είναι και αδύνατο όπως και στην καθημερινότητα να αναφέρει κάποιος όλους τους λόγους για τους οποίους έγινε η συνάντηση

Κατά τους Coohen et al. (2008), και Dillman et al. (2009) το ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής στοιχείων αποτελεί τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο. Το κέρδος χρόνου και χρημάτων λειτουργεί ενισχυτικά προς την έρευνα καθώς επιτυγχάνεται πλήρως η ανωνυμία, η συμπερίληψη πληθυσμού ανεξάρτητα γεωγραφικής διαμονής, ή δυνατότητας να απαντήσει το ερωτηματολόγιο όταν και όποτε κρίνει ότι μπορεί, αλλά και εν κατακλείδι αποφεύγεται και ο κίνδυνος της μεροληψίας. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν τον ερευνητή στην επιλογή του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη καθώς κάλυπτε καλύτερα τις ιδιαιτερότητες της παρούσας διατριβής.

4.5 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

4.5.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να ερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων όλων των κατηγοριών αναπτύχθηκε ερωτηματολόγιο για την εν λόγω μελέτη με σκοπό να συγκεντρώσει κάθε αναγκαίο στοιχείο για να μελετηθεί το μοντέλο. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα Α. Στόχος με βάση τον ερευνητή ήταν να διατεθούν ερωτηματολόγια στο 30% του πληθυσμού κάθε επιχείρησης (Vandenberg et al., 1999). Τα ερωτηματολόγια θα χορηγούνταν με αναλογία 7-2-1, δηλαδή κάθε 10 ερωτηματολόγια, η κατανομή θα είχε ως

εξής: Επτά ερωτηματολόγια απλοί εργαζόμενοι/εργάτες, δύο σε υπεύθυνους/επιστάτες, και ένα σε διευθυντή. Η απόφαση αυτή στηρίχθηκε κατά κύριο λόγο στους παρακάτω παράγοντες, καθόσον δεν υπάρχει ιδανική αναλογία, στην αποστολή του οργανισμού, στο είδος της επιχείρησης ή προϊόντων που εμπορεύεται/παράγει, στην περιπλοκότητα και ευαισθησία της εργασίας που επιτελείτε, στο στυλ διοικήσεως των διοικούντων από τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, στο νομικό καθεστώς /προϋποθέσεις, στις συνέπειες των σφαλμάτων (Gray & Mabey 2005; Batt 2004; Bugarin 1997; Purvanova et al., 2006; Martin et al., 2009; Martins & Isouard 2012; Wang & Gagne 2013; Fullan 1970). Για τη σχεδίαση των ερωτήσεων υπολογίστηκαν, οι κύριες αρχές που προτείνουν οι Dillman (2007) και Sekeran and Rougie (2010), και παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.4 το οποίο προσαρμόστηκε στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, ανάγκες, και απαιτήσεις της παρούσας έρευνας.



Διάγραμμα 4-4: Κύριες αρχές ερωτηματολογίου

Πηγή: Dillman (2007); Sekeran and Rougie (2010)

4.5.2 Περιγραφή του ερωτηματολογίου

Μερικοί από τους βασικούς λόγους επιλογής της διαδικασίας του ανώνυμου αυτό-συμπληρωμένου ερωτηματολογίου προσανατολίζονται στην επιβεβαίωση προς τους ερωτώμενους ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία τους, στην ευρύτερη δυνατότητα σύνδεσης περισσότερων χαρακτηριστικών η ιδιοτήτων, και τα εξαγόμενα αποτελέσματα από ευρύ πληθυσμό να ήταν αξιόπιστα. (Cohen et al.,2008; Φίλιας 2003; Χαλκιά 2003). Το ερωτηματολόγιο χρειαζόταν κατά μέσο όρο 11 λεπτά για να απαντηθεί, και αποτελείται από επτά ενότητες. Η 1^η ενότητα αναφέρεται στην συνοδευτική επιστολή πρώτης γνωριμίας με τον εθελοντή ερωτώμενο/συμμετάσχων στην έρευνα, η 2^η ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων η 3^η – 7^η ενότητες εξετάζουν τις απόψεις των εργαζομένων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής απόδοσης του οργανισμού, όπως : πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη στον χώρο εργασίας, άγχος , εμπιστοσύνη, τάσεις εργαζομένων, και αποδοτικότητα οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε:

1^η Ενότητα. Τη συνοδευτική επιστολή, η οποία είχε ως στόχο: 1. Να ενημερώσει ποιος είναι ο ερευνητής, και σε ποιο πανεπιστήμιο φοιτά, 2. Να εξηγήσει τον σκοπό της έρευνας, 3. Να εξηγήσει το θέμα με το οποίο ασχολείται η έρευνα, 4. Να εξηγήσει που θα χρησιμοποιηθεί η έρευνα, 5. Να ενημερώσει ότι όλες οι απαντήσεις θα είναι εμπιστευτικές, 6. Να ενημερώσει σχετικά με το χρόνο που απαιτείται προκειμένου να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο, 7. Να ενημερώσει τι περιλαμβάνει το πακέτο που τους διατέθηκε, 8. Να τους γνωρίσει τον αριθμό του προσωπικού κινητού τηλεφώνου του ερευνητή για άμεση επίλυση οποιασδήποτε απορίας, 9. Να τους ευχαριστήσει για την υποστήριξη

2^η Ενότητα. Ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων: Γένος, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, πλήρης η περιοδική απασχόληση, έτη υπηρεσίας στον οργανισμό, μηνιαίος μισθός, επίπεδο ευθύνης, προσωπικό στο τμήμα σας, προσωπικό που δίνει αναφορά σε εσάς, μέλος σε συντεχνία.

3^η Ενότητα.(ΜΕΡΟΣ Β) Ερωτήσεις που αφορούν συστήματα η διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό με σκοπό την επαύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού: Ανταμοιβές και ωφελήματα, Σχέδιο εργασίας , Εκπαίδευση, Διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής , Σχέσεις εργαζομένων, Επικοινωνία, Αξιολόγηση και διαχείριση της επίδοσης.

4^η Ενότητα (ΜΕΡΟΣ Γ) Ερωτήσεις που αφορούν την υποστήριξη στον χώρο εργασίας: διοικητική υποστήριξη, συναδελφική υποστήριξη.

5^η Ενότητα. Ερωτήσεις που αφορούν το άγχος στην εργασία: Φόρτος εργασίας, σχέσεις, στόχοι, καριέρα.

6^η Ενότητα. Ερωτήσεις που αφορούν την εμπιστοσύνη: Αμεροληψία- δικαιοσύνη, εξαπάτηση, αφοσίωση, ικανότητα, ακεραιότητα/αξιοπρέπεια, καλοσύνη.

7^η Ενότητα. Ερωτήσεις που αφορούν τη συμπεριφορά/στάσεις των εργαζομένων: Αφοσίωση, απόλυση/παραίτηση εργαζόμενου, απουσίες από εργασία (εκτός διακοπές).

8^η Ενότητα. Ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή απόδοση : Καινοτομία, ικανοποίηση πελατών/παραμονή, παραγωγικότητα.

4.5.3 Τύπος ερωτήσεων.

Στο εργαλείο της έρευνας το οποίο ήταν το ερωτηματολόγιο έγινε χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου οι οποίες εστίασαν σε συγκεκριμένες απαντήσεις, από τις οποίες ο ερωτώμενος επέλεξε αυτήν την οποία θεωρούσε ως καταλληλότερη. Η θέση των Παπαναστασίου (2014), Dillman (1978), είναι ότι οι κλειστές ερωτήσεις ήταν οι πιο κατάλληλες για την ανάπτυξη ενός δομημένου ερωτηματολογίου κυρίως λόγω του ότι μειώνουν το ενδεχόμενο μεροληψίας του ατόμου που κάνει την έρευνα.

4.5.4 Κλίμακα Αθροιστικής Βαθμολόγησης (Likert scale)

Ο πιο γνωστός τύπος κλίμακας είναι ο Likert. Η παρούσα βασίζεται στην λογική ότι το σύνολο βαθμολόγησης ενός ατόμου στην παρούσα κλίμακα δηλώνει τη στάση του απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα. Η κλίμακα Likert, όπως και η κλίμακα μέτρησης Thurstone, χρησιμοποιούνται περισσότερο σε έρευνες που διερευνούν στάσεις, όμως η μέθοδος Likert έχει σαφή πλεονεκτήματα έναντι της Thurstone, λόγω του ότι δίνει τη δυνατότητα στη χρήση προτάσεων που δεν είναι φανερά σχετιζόμενες με τη στάση του ερευνητή, είναι απλούστερη στην κατασκευή της, δε δημιουργεί σύγχυση στους ερωτηθέντες, ενώ έχει μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας διότι μπορούν να εκδηλωθούν περισσότεροι βαθμοί συμφωνίας ή διαφωνίας. Τέλος, το εύρος των απαντήσεων επί του θέματος μπορεί να διατυπωθεί σε περισσότερες από μια προτάσεις (Cohen et al. 2008; Φίλιας 1996). Τα πιο συνήθη χρησιμοποιούμενα είδη αυτής της κλίμακας, είναι η πενταβάθμια και

η επταβάθμια. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε την επταβάθμια κλίμακα Likert (1= διαφωνώ πολύ & 7= συμφωνώ πολύ) διότι δίνει μεγαλύτερη λεπτομέρεια στη μέτρηση.

Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται στα παράρτημα I και II

4.5.5 Βασικές Αρχές που τηρήθηκαν

Η επιλογή του περιεχομένου των ερωτήσεων παρέχει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να δώσουν αληθείς απαντήσεις βοηθώντας στον περιορισμό των λαθών κατά τη μέτρηση. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ορθή κατασκευή του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός των κατευθυντήριων οδηγιών σχεδίου ερευνητικού πλαισίου των Dillman et al. (2009), Tourangeau et al. (2007), Slocum et al. (1956), Presser et al. (2004), Cohen et al. (2008), Σιώμος και Μαύρος (2008) και Παπαναστασίου Ε. και Κ. (2014). Η σκιαγράφηση των ερωτημάτων ώστε να μπορούν να δοθούν απαντήσεις από όλο το πληθυσμό. Λαμβάνοντας υπόψη από ποιους θα απαντηθούν τα ερωτηματολόγια ο ερευνητής χρησιμοποίησε απλή, λυτή γλώσσα, χωρίς υποβόσκουσες υποθέσεις, και θεματολόγιο ερωτήσεων το οποίο περιλαμβάνεται στο γνωσιολογικό- επαγγελματικό τους πεδίο. Ορισμένες φορές η επιδίωξη του ερευνητή να κάνει πιο επίσημο το ερωτηματολόγιο καταφεύγει στη χρήση δυσνόητων νοημάτων η οποία δεν γίνεται αντιληπτή από όλους τους εμπλεκόμενους στην έρευνα (Dillman et al., 2009). Το πρόβλημα που ανακύπτει συνήθως είναι ότι, οι ερωτώμενοι εάν δεν γνωρίζουν την απάντηση, δεν κατανοήσουν το ερώτημα, δεν μπορούν λόγω του σχεδιασμού των ερωτήσεων, να το δηλώσουν, κατάσταση που τους οδηγεί στο να δίνουν λανθασμένη απάντηση ή να μην μπορούν να δώσουν καμία απάντηση (Dillman et al., 2009; Παπαναστασίου 2014). Και οι δύο περιπτώσεις οδηγούν σε σφάλμα μέτρησης.

Η Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων και ειδικών εκφράσεων για το λεπτομερή καθορισμό των εννοιών. Οι ξεκάθαρες έννοιες στα ερωτήματα έχουν πρωτεύοντα ρόλο στο να κατανοηθούν σωστά από τους συμμετέχοντες. Οποιαδήποτε μη σαφή εικόνα στο νόημα, μπορεί να εξηγηθεί ή να κατανοηθεί λάθος (Σιώμος και Μαύρος 2008; Dillman et al., 2009). Στη διαδικασία όσοι απαντήσουν λάθος θα επιφέρουν και λάθος αποτελέσματα κατά την αξιολόγηση. Προκειμένου ο ερευνητής να μειώσει τυχόν λανθασμένες εξηγήσεις των ερωτημάτων προχώρησε στη χρήση όρων, λέξεων και εκφράσεων για τον καθορισμό των ερωτήσεων. Η Ταύτιση στη σχεδίαση των ερωτήσεων και των απαντητικών επιλογών. Τα στοιχεία που επιζητούν οι συμμετέχοντες είναι σημαντικό να εξαντλούνται από το πλήθος

των τεθέντων απαντήσεων (Παπαναστασίου, 2014). Ο ερευνητής και για αυτό τον λόγο χρησιμοποίησε την επταβάθμια κλίμακα Likert. Η Οργάνωση των ερωτήσεων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επαναλαμβανόμενες εκφράσεις. Η οργάνωση των ερωτήσεων με τρόπο ώστε, να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό οι λέξεις οι οποίες επαναλαμβάνονται, δεν κουράζουν τον ερωτώμενο, αντίθετα τον βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση για τις απαντήσεις του. (Dillman et al., 2009; Παπαναστασίου Ε. & Κ. 2014). Η Παράθεση στην αρχή του ερωτηματολογίου ερωτήσεων που να είναι περισσότερο ενδιαφέρουσες για την κατηγορία των ερωτώμενων. Σύμφωνα με τους Heberlien and Baumgartner (1978), και Groves et al. (2006) μετά τη διαδικασία ομαδοποίησης των σχετικών μεταξύ τους ερωτήσεων, είναι προτιμητέο οι μελετητές να βάζουν στην αρχή τα ερωτήματα που ενδιαφέρουν περισσότερο τους συμμετέχοντες και μετά ακολουθούν ερωτήματα με λιγότερο ενδιαφέρον. Με την παράθεση κατά την έναρξη του ερωτηματολογίου ερωτήσεων που έχουν μεγάλο ενδιαφέρον, αυξάνεται η δέσμευσή των ερωτώμενων στη κάλυψη των ερωτήσεων (Dillman et al., 2009). Η Τοποθέτηση ευαίσθητων και δύσκολων ερωτήσεων προς το τέλος του ερωτηματολογίου. Αναφέρεται ότι τα ερωτήματα μελετούν προσωπικά στοιχεία, και οι ερωτήσεις που θέλουν πιο πολύ χρόνο να σκεφτούν οι συμμετέχοντες, καλό θα είναι να βρίσκονται στο τέλος (Dillman et al., 2009; Σιώμοκος και Μαύρος 2008). Είναι προς το συμφέρον του ερευνητή, να το πράττει αυτό, γιατί οι δύσκολες και ευαίσθητες ερωτήσεις επηρεάζουν τον ειρμό των σκέψεων. Να περιλαμβάνονται ερωτήσεις που να περιγράφουν το δείγμα που έχει λάβει μέρος στην έρευνα. Κατά τους Παπαναστασίου Ε. και Κ. (2014) οι ερωτήσεις αυτές είναι σημαντικό να περιλαμβάνονται καθώς αποτελούν επιπλέον εργαλείο για τον ερευνητή και κάθε ενδιαφερόμενο προκειμένου να μπορεί να εξετάσει εάν οι συμμετέχοντες είναι αντιπροσωπευτικοί πληθυσμιακά. Οι πιο πάνω πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν και ως ανεξάρτητες μεταβλητές, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα του ελέγχου στο αν υφίστανται διαφορετικά στοιχεία στις μεταβλητές. Μερικές από τις μεταβλητές είναι: Φύλο, ηλικία, οικονομική κατάσταση, επίπεδο μόρφωσης, οικογενειακή κατάσταση.

4.5.6 Μέτρηση μεταβλητών

Όπως αναφέρουν οι Hair et al. (1992) ένα δομικό στοιχείο έρευνας αποτελεί έννοια την οποία ο ερευνητής καλείτε να ορίσει με εννοιολογικούς όρους, πάραυτα όμως δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα καθώς ο κάθε ερωτώμενός δεν έχει την δυνατότητα να δώσει με μια και μόνο απάντηση ολοκληρωτικά και τέλεια μια μέτρηση της έννοιας που εξετάζεται, η να την

μετρήσει χωρίς να προκύψει σφάλμα . Επιπλέον όπως καθορίζουν και οι Malhotra and Bricks (2000) τα δομικά στοιχεία της έρευνας περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπου κάθε ερώτηση μετρά συγκεκριμένη πτυχή από την συνολική μέτρηση ολόκληρου του δομικού στοιχείου της έρευνας. Εδώ κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για να δημιουργηθεί εκάστη κλίμακα μέτρησης η αντίστοιχο εργαλείο μέτρησης προέκυψαν από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, και χρησιμοποιήθηκαν αυτούσιες η προσαρμόστηκαν αναλόγως. Η προσαρμογή η και τροποποίηση ερωτήσεων κρίθηκε απαραίτητη γιατί έπρεπε να ταυτιστούν με την κυπριακή επιχειρηματική πραγματικότητα με τις ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες τις οποίες παρουσιάζει κυρίως λόγω οργάνωσης, του μεγέθους, και κυρίως λόγω της κουλτούρας των εργαζομένων. Επιπλέον λόγος αποτέλεσε η ανάγκη εισαγωγής νέων ερωτήσεων για κατά την γνώμη μας πληρέστερη κάλυψη των αναγκών της έρευνας. Εκτός από τα παραπάνω ενισχυτικά ακολούθησε συζήτηση με ακαδημαϊκούς, διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού, σύμβουλους επιχειρήσεων, καθώς και πιλοτική έρευνα για επιβεβαίωση και εγκυρότητα των κλιμάκων

Η πρακτική ανθρωπίνου δυναμικού που αναφέρεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μετρήθηκε λαμβάνοντας ως βάση τις ερωτήσεις μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν από τους Kuvaas and Dysvik (2010) και Guthrie, Flood, Liu, and Mac Curtain, (2009). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στην ποικιλία από ευκαιρίες που προσφέρει ο οργανισμός για εκπαίδευση, στην ταύτιση των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, στην δέσμευση εκ μέρους του οργανισμού για εκπαίδευση του προσωπικού και στην διάθεση πόρων για εκπαίδευση του προσωπικού, στοιχεία τα οποία συμφωνούν και με τις έρευνες των Noe and Wilk,(1993), Wognum,(1998)και Montesino,(2002).Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας από τους Kuvaas and Dysvik, (2010) ήταν οι 3α,3β,3γ και 3δ, και από τους Guthrie, Flood,Liu, and Mac Curtain, (2009) οι 3α και 3β. (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α).

Όσο αφορά την πρακτική ανταμοιβές/ωφελήματα του προσωπικού μετρήθηκε χρησιμοποιώντας ερωτήσεις μέτρησης από τις εμπειρικές μελέτες των Tsai, (2006) και Boon, Den Hartog, Boselie, and Paauwe, (2011). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στην επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων, στην σύνδεση της αποδοτικότητας με το μισθό, στην ταύτιση των κοινών στόχων εργαζομένων και οργανισμού, και στη αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι

χαρακτηριστικά τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές έρευνες όπως των Delaney and Huselid (1996), Delery and Doty (1996), Vandenberg et al. (1999) και Welbourne and Andrews (1996). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας από το Tsai, (2006) ήταν οι 1α, 1β, 1γ και 1δ, και από τους Boon, Den Hartog, Boselie, and Paauwe, (2011) η 1γ και 1δ αντίστοιχα (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α).

Αναφορικά με τις πρακτικές διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού μετρήθηκε χρησιμοποιώντας κλίμακες μέτρησης με βάση τις εμπειρικές έρευνες των Ang, Bartram, McNeil, Leggat, and Stanton (2013) και Guthrie, Flood, Liu, and Mac Curtain, (2009). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στο αίσθημα της εμπιστοσύνη που διακατέχει τους εργαζόμενους για τις διαδικασίες, στην πίστη ως προς τις πρακτικές που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την επιλογή των καλύτερων, και στην επιμέλεια που αποδεικνύει ότι η επιλογή του καλύτερων θα δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, στοιχεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές έρευνες όπως των Armstrong (2003) Lado and Wilson, (1994) και Pfeffer, (1994). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας από τους Ang, Bartram, McNeil, Leggat, and Stanton (2013) ήταν οι 4α, 4β, και 4γ και από τους Guthrie, Flood, Liu, and Mac Curtain, (2009) ήταν οι 4α και 4β αντίστοιχα. (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α).

Η αφοσίωση των εργαζομένων μετρήθηκε με βάση τις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν από τους Allen, and Meyer (1990) και Eisenberger, Fasolo, and La Mastro, (1990). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στην συναδελφική αλληλεγγύη, και στην συναισθηματική δέσμευση προς τον οργανισμό που επιτελείται με ενθουσιασμό, έμπνευση, περηφάνια και πρόκληση, στοιχεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές έρευνες όπως των Maslach and Leiter (1997), Ogundele (2012) και Karim and Noor (2017). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας από τους Allen, and Meyer (1990) ήταν οι E3. A/A/ 3, 5 και 6 και από τους Eisenberger, Fasolo, and La Mastro, (1990) η E3. A/A/ 1 και 2 αντίστοιχα (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α). Μετά από μία εκτενή ανάλυση αξιοπιστίας κρίθηκε αναγκαίο να αφαιρεθεί η ερώτηση E.3.4.(E34). Η παραγοντική ανάλυση επαναλήφθηκε χωρίς αυτή τη μεταβλητή με ικανοποιητικά αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.2

Όσο αφορά την εμπιστοσύνη μετρήθηκε με βάση τις ερωτήσεις μέτρησης που αναπτύχθηκαν από τους Cook and Wall, (1980) και Tzafirir and Dolan (2004). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στην πίστη που έχουν προς την διοίκηση του οργανισμού, την ταύτιση με την αποδοτικότητα του οργανισμού, την προσδοκία, παραδοχή η και πεποίθηση ότι μελλοντικές δράσεις προσδοκίες, οι παραδοχές, ή οι πεποιθήσεις σχετικά με την πιθανότητα ότι οι όποιες μελλοντικές δράσεις του οργανισμού θα είναι επωφελής, ευνοϊκές, ή τουλάχιστον δεν θα είναι επιζήμιες για το ενδιαφέρον των εργαζομένων, στοιχεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές έρευνες όπως των Rotter (1967), Mayer, Davis and Schoorman, (1995) και Sultana and Johari (2017). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας τόσο από τους Cook and Wall, (1980) όσο και από τους Tzafirir and Dolan (2004) ήταν οι Δ Α/Α 1,2,3 και 4 (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α).

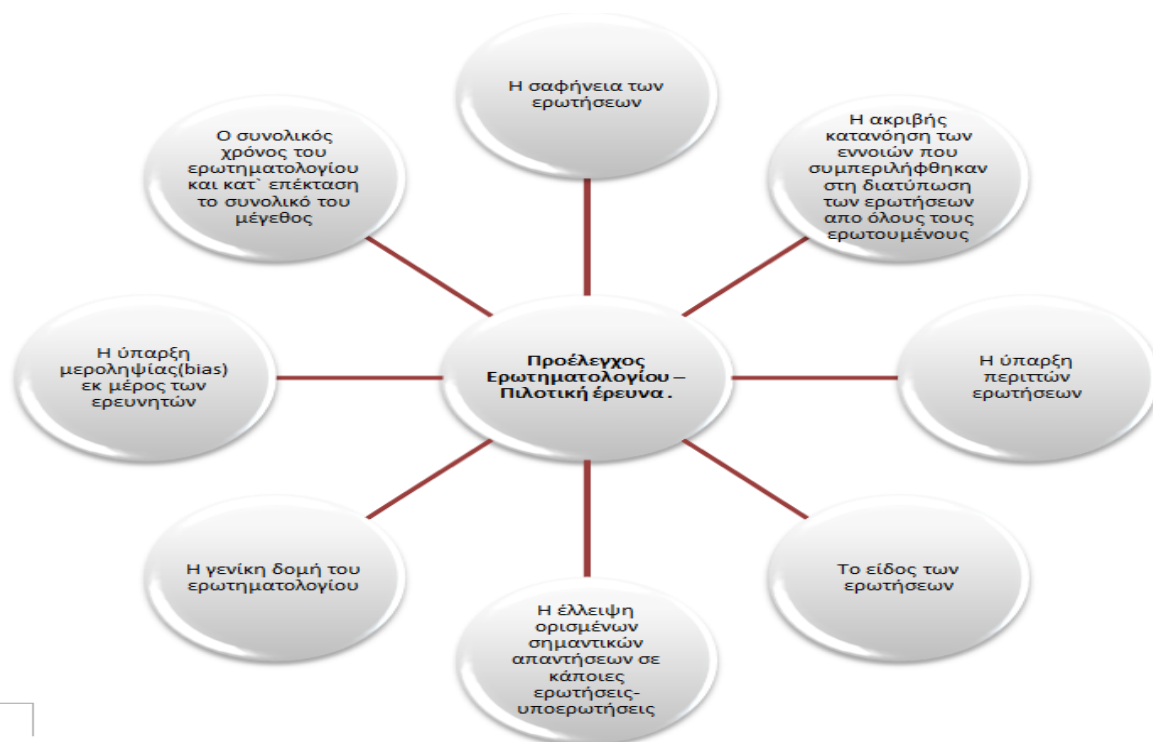
Η καινοτομία στον οργανισμό μετρήθηκε με κλίμακες που προσαρμόστηκαν από προηγούμενες εμπειρικές μελέτες των Calantone, Cavusgil , and Zhao, (2002) και του Lin (2007). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στο πνεύμα αισιοδοξίας που διακατέχονται οι εργαζόμενοι από τις καινοτομικές τάσεις του οργανισμού και την πεποίθηση ότι μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία η οποία οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του, και ικανοποίηση των στόχων του, στοιχεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές έρευνες όπως των Wright, Dunford and Snell (2001), και Yoshikun, Paulo, Favaretto, and Meirelles (2018). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας τόσο από τους Calantone, Cavusgil , and Zhao, (2002) όσο και από τον Lin (2007) ήταν οι ΣΤ2 Α/Α 1,2,3,4,5, και 6. (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α).

Η παραγωγικότητα στον οργανισμό μετρήθηκε χρησιμοποιώντας συνδυασμό και την αναγκαία αναπροσαρμογή των κλιμάκων μέτρησης των Škrinjar, Bosilj-Vukšić, and Indihar-Štemberger (2008) των Harel, and Tzafirir (1999), των Gunasekaran, Patel, and Tirtiroglu (2001), του Johns (2003) και των Gunasekaran, Patel, and McGaughey (2004). Τα ερωτήματα που επιλέχθηκαν και προσδιόρισαν την κλίμακα μέτρησης αναφέρονται στην προσπάθεια για επίτευξη των εταιρικών στόχων, στην παραγωγικότητα του οργανισμού, και στην ενσυνείδητη συμμετοχή στην προσπάθεια αυτή εκ μέρους του προσωπικού, στοιχεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές έρευνες όπως των Dayand Reibstein (1997), Merchant (1998), και Belot et al. (2007). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν και

προσαρμόστηκαν αναλόγως για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας από τους Škrinjar, Bosilj-Vukšić, and Indihar-Štemberger (2008) ήταν οι ΣΤ 3 A/A 1,2, και 5, από τους Harel, and Tzafrir (1999) ήταν οι ΣΤ 3 A/A 2 και 3, από τους Gunasekaran, Patel, and Tirtiroglu (2001), και Gunasekaran, Patel, and McGaughey (2004), ήταν οι ΣΤ 3 A/A 1,2,3 και 4 και από τον Johns (2003) η ΣΤ 3 A/A 5. (δες ερωτηματολόγιο- παράρτημα Α).

4.5.7 Προέλεγχος Ερωτηματολογίου – Πιλοτική έρευνα .

Η τελευταία κίνηση ήταν η πραγματοποίηση πιλοτικής έρευνας προκειμένου να εξαλειφθούν πλήρως πιθανά λάθη. Σύμφωνα και με τις προτάσεις των Dillman et al. (2009), Tourangeau et al. (2007), Slocum et al. (1956), Presser et al. (2004), Cohen et al. (2008), Σιώμος και Μαύρος (2008), και Παπαναστασίου Ε. και Κ. (2014), στον προέλεγχο μελετήθηκαν τα κάτωθι στοιχεία :



Διάγραμμα 4-5: Βασικές αρχές προελέγχου ερωτηματολογίου

Οι πιλοτικές έρευνες πρέπει να είναι σύμφωνα με το ερευνητικό δείγμα οπότε ο ερευνητής το εφάρμοσε με ακρίβεια επιλέγοντας 10 επιχειρήσεις ως δείγμα προελέγχου, με το

ανάλογο προσωπικό τη χρονική περίοδο Φεβρουάριο έως και Μάρτιο του 2014. Ενισχυτικά εκτός από τις προτάσεις του Dillman (1978) για την υλοποίηση του πιλοτικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων Reynolds et al. (1993), οι οποίες διενεργήθηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι υπήρξε και συζήτηση - ανταλλαγή απόψεων από τον ερευνητή με ειδικούς για το υπό διερεύνηση θέμα, όπως καθορίζουν οι Παπαναστασίου Ε & Κ (2014), Hair et al. (2006), Σιώμος και Μαύρος (2008), και Κυριαζή (2002), οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στην τελική διαμόρφωση του αφού έγιναν συγκεκριμένες διορθώσεις και τροποποιήσεις σε αριθμό ερωτήσεων.

4.6 Επιβεβαίωση της ποιότητας των δεδομένων

Προκειμένου να επιβεβαιώσουμε την ποιότητα των δεδομένων ελέγξαμε :

1. Το μεροληπτικό σφάλμα μη απόκρισης η άρνηση απάντησης (non response bias).
2. Το μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου η λάθος λόγω κοινής μεθόδου απόκρισης (common method bias) και
3. Την αξιοπιστία κλιμάκων (reliability of scales).

4.6.1 Μεροληπτικό σφάλμα μη απόκρισης η άρνησης απαντησης (non response bias)

Όπως αναφέρουν οι Kinnear and Taylor,(1996) η διενέργεια πρωτογενών ερευνών με την χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων πετυχαίνει χαμηλά ποσοστά απόκρισης, τα οποία ακολούθως αυξάνουν την πιθανότητα ύπαρξης μεροληπτικού σφάλματος μη απόκρισης (non response bias). Με σκοπό να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης και να περιοριστεί το σφάλμα υιοθετήσαμε μια σειρά από στρατηγικές που αναφέρει οι Slocum (1956), Dillman (1978) και Presser (2004) όπως αναφέραμε και στην σελ. 127 διάγραμμα 4.3. Επιπλέον ο ερευνητής επανέλαβε την διαδικασία της έρευνας σε ακόμα επτά επιχειρήσεις οι οποίες αρχικά δεν αποδέχτηκαν να διεξαχθεί έρευνα, αλλά μετά πείστηκαν να συμπληρώσουν ένα μικρότερο ερωτηματολόγιο. Συγκρίναμε τα δημογραφικά αποτελέσματα των 46 συμπεριλαμβανομένων (οι εταιρείες που ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν στην έρευνα) και των 7 μη συμπεριλαμβανομένων (οι εταιρείες που δεν ανταποκρίθηκαν και δε συμμετείχαν στην έρευνα) εταιρειών στην έρευνα. Ελέγχοντας τους δύο πληθυσμούς παρατηρήσαμε ότι δεν υπήρχαν στατιστικές διαφορές στο γένος ($t = -1.350, p = .192$), ούτε στην ηλικία ($t =$

0.820, $p = .420$), ούτε στην οικογενειακή κατάσταση ($t = 0.308$, $p = .761$) ούτε στην εκπαίδευση ($t = -0.199$, $p = .844$) αλλά ούτε στον αριθμό υπαλλήλων ($t = 0.769$, $p = .451$). Λόγω του ότι δεν υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε αυτές τις παραμέτρους, όποτε μπορούμε να εξαγάγουμε το συμπέρασμα ότι οι εταιρίες που δεν συμμετείχαν στην έρευνα δεν ήταν διαφορετικές από αυτές που συμμετείχαν, και άρα δεν υπάρχει ανησυχία για την πιθανή ύπαρξη μεροληπτικού σφάλματος.

4.6.2 Μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου η λάθος κοινής μεθόδου απόκρισης (common method bias)

Προκειμένου να ελεγχθεί η μεροληψία της κοινής μεθόδου, ακολουθήθηκαν οι προτάσεις των Podsakoff, MacKenzie, Lee και Podsakoff (2003), Chang, Van Witteloostuijn και Eden (2010). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου βασίστηκαν σε προηγούμενες κλίμακες και η σειρά των ερωτήσεων αντιστράφηκε για ορισμένα από τα στοιχεία. Επιπλέον για να αποφύγουμε τις συσχετίσεις των μεταβλητών που έχουν να κάνουν με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τις εξαρτημένες μεταβλητές την καινοτομία και παραγωγικότητα φροντίσαμε η τοποθέτηση τους στο ερωτηματολόγιο να είναι σε ξεχωριστά κομμάτια και μακριά το ένα από το άλλο, έτσι ώστε να καθίσταται δύσκολο για τον ερωτώμενο να κάνει οποιαδήποτε σύνδεση μεταξύ τους (Chang et al., 2010). Επιπλέον, για να εκτιμηθεί το μεροληπτικό σφάλμα της κοινής μεθόδου (common method bias) χρησιμοποιήθηκε μια post-hoc (κατόπιν τούτου, άρα εξαιτίας τούτου) έρευνα χρησιμοποιώντας την ανάλυση ενός παράγοντα Harman. Τέσσερις παράγοντες εμφανίζονται με ιδιοτιμές μεγαλύτερες της μονάδας στη λύση πριν την περιστροφή, το οποίο δηλώνει την απουσία μονού παράγοντα (Podsakoff et al., 2003). Συλλογικά, όλες οι προαναφερθείσες ενέργειες υποδεικνύουν ότι η μεροληψία της κοινής μεθόδου είναι απίθανο να αποτελεί πρόβλημα στην τρέχουσα μελέτη.

4.6.3 Αξιοπιστία κλιμάκων (reliability of scales)

Η αξιοπιστία αφορά το σταθερό αποτέλεσμα από τις μελέτες και τις μετρήσεις που γίνονται (Gilbert, 1993). Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές των Dillman et al. (2009), Tourangeau et al. (2007), Slocum et al. (1956), Presser et al. (2004), Cohen et al. (2008), Σιώμος και Μαύρος (2008), και Παπαναστασίου Ε. και Κ. (2014), πριν τη διάθεση του ερωτηματολογίου προηγήθηκε πιλοτικός έλεγχος ο οποίος έμπρακτα βοήθησε στην απλούστευση της διαδικασίας αλλά και της απάντησης των ερωτηματολογίων από μέρους των ερωτωμένων. Για να υπολογιστεί η αξιοπιστία συνήθως χρησιμοποιείται η τιμή του

συντελεστή εσωτερικής συνέπειας alpha (α) του Cronbach όπως και στην παρούσα περίπτωση (Kim & Mueller 1978; Norusis 1992; Spector 1992). Όπως αναφέραμε και στην σελ. 148 παράγραφο 5.2 το πιο συνηθισμένο μέτρο για την αξιοπιστία είναι ο συντελεστής της εσωτερικής συνοχής α (Cronbach's alpha). Σύμφωνα με τον Nunally (1978) παράγοντες με Cronbach's alpha λιγότερο από 0.5 πρέπει να απορριφθούν. Ένας γενικός κανόνας για να είναι ένα εργαλείο μέτρησης αξιόπιστο είναι η τιμή του Cronbach's alpha να είναι μεγαλύτερη από 0.7 ενώ τιμές πάνω από 0.8 θεωρούνται υψηλές. Η παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha ήταν 0.89 για τις ανταμοιβές/ωφελήματα, 0.87 για την εκπαίδευση, 0.82 και για τις διαδικασίες πρόσληψης/ επιλογής και τέλος 0.76 για την επικοινωνία. Η παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις συμπεριφορές εργαζομένων, οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha ήταν 0.74 για την εργασιακή υποστήριξη, 0.72 για το εργασιακό άγχος, 0.88 για την εμπιστοσύνη, 0.93 για τον δείκτη κίνησης /εναλλαγής προσωπικού και 0.82 για την αφοσίωση αντίστοιχα. Έτσι λοιπόν συμπεραίνουμε ότι οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν αξιόπιστες και υποστηρίζουν την ποιότητα των δεδομένων.

4.7 Δημογραφικά αποτελέσματα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 771 Άνδρες (51,8%) και 716 Γυναίκες (48,2%), το οποίο χωρίστηκε σε 6 ηλικιακές ομάδες. Την πρωτοκαθεδρία κατείχε η ομάδα μεταξύ 25-34 έτη σε ποσοστό 33%. Τα ποσοστά που καταγράφηκαν στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες αφορούσαν 35-44 έτη 25,3%, 45-54 έτη 24,8%, 55-64 έτη 9%, 18-24 έτη 6,9% και 64 έτη ή μεγαλύτερη σε ποσοστό 1%. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση οι περισσότεροι καταγράφηκαν στην ομάδα των εγγάμων (64%). Πιο συγκεκριμένα 951 άτομα απάντησαν παντρεμένοι, 377 άγαμοι, 101 διαζευγμένοι, 39 σε διάσταση, 18 χήροι, ενώ 1 άτομο δεν έδωσε καμία απάντηση. Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν απόφοιτοι λυκείου σε ποσοστό 38%, ενώ υπήρξαν απαντήσεις που σχετίζονταν με όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης όπως κολέγιο (23,6%), Πανεπιστήμιο (19,8%), κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου μάστερ (12,4%) και διδακτορικού τίτλου (0,5%) και κάτω από το λύκειο (5,5%). Αναφορικά με το είδος της εργασίας στην συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος βρέθηκε η πλήρης απασχόληση σε ποσοστό 95,8% με προϋπηρεσία στον ίδιο οργανισμό λιγότερο από 1 έτος (10,6%) 1-2 έτη (13,4%), 3-5 έτη (19,4%), 6-9 έτη (21%), 10-15 έτη (20,4%) και πάνω από 16 έτη (15,1%) και το ύψος των μισθολογικών αποδοχών του δείγματος κυμαινόταν κατά πλειοψηφία σε 501-1500 ευρώ (31,65%). Η βαθμολογική θέση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην

έρευνα ανάγεται σε 1100 υπαλλήλους (74%), 208 προϊσταμένους (14%) και 176 διευθυντές (11,9%), ενώ 1 άτομο δεν έδωσε καμία απάντηση με μέσο αριθμό εργαζομένων ανά τμήμα τα 16,5 άτομα περίπου και τα 5,1 άτομα περίπου να δίδει αναφορά στο σύνολο του δείγματος. Τέλος τα 2/3 περίπου των ερωτηθέντων δεν ήταν μέλη κάποιας συντεχνίας με το ποσοστό να ανέρχεται στο 69,3% έναντι 30,7% όπου απάντησαν ότι είναι μέλη συντεχνίας.

5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1 Περιγραφή Διαδικασίας Παραγοντικής Ανάλυσης

Η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) ανήκει στην ευρύτερη ομάδα των πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων και έχει ως στόχο την εύρεση κοινών παραγόντων (factors) ανάμεσα σε μία ομάδα μεταβλητών. Σύμφωνα με τους Spearman (1904,1910,1923,1927) και Reymont and joreskog (1993), με την διαδικασία αυτή ένας μεγάλος αριθμός μεταβλητών μειώνεται σε ένα μικρότερο αριθμό παραγόντων. Χρησιμοποιείται κυρίως σε προβλήματα όπου σημαντικές μεταβλητές όπως και στην παρούσα εργασία, η εμπιστοσύνη, το άγχος και η εργασιακή υποστήριξη, δεν μπορούν να μετρηθούν απευθείας. Έτσι επιτυγχάνεται μία σύνδεση ανάμεσα στις μη παρατηρούμενες μεταβλητές (παράγοντες ή συνιστώσες) και τις μεταβλητές όπου υπάρχουν μετρήσεις πετυχαίνοντας μία ομαδοποίηση των παρατηρούμενων μεταβλητών σε κοινές συνιστώσες. Τα πλεονεκτήματα της συνοψίζονται στο να μειωθεί η διάσταση του προβλήματος, στο να εξηγήσει πιθανές συσχετίσεις των δεδομένων, στο να δημιουργήσει νέες μεταβλητές που πιθανό να ερμηνεύσουν μη μετρήσιμες έννοιες, στο να εξακριβώσει μία κλίμακα, και τέλος στο να δημιουργήσει ένα σύνολο παραγόντων ώστε να χρησιμοποιηθούν ως ασυσχέτιστες μεταβλητές. Η παραγοντική ανάλυση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, την διερευνητική (exploratory) και την επιβεβαιωτική (confirmatory). Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει εκ των προτέρων κάποια πληροφορία για την σχέση των μεταβλητών για να ανακαλύψει την ύπαρξη παραγόντων σε ένα μεγάλο σύνολο μεταβλητών. Αντιθέτως η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση προσπαθεί να ανακαλύψει αν ο αριθμός και η σύνθεση των παραγόντων επαληθεύει τα προσδοκώμενα από την θεωρία.

Για να γίνει μία παραγοντική ανάλυση επιβάλλεται να γίνει έλεγχος αν όντως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση, ακολούθως να γίνει επιλογή της σωστής μεθόδου παραγοντικής ανάλυσης να γίνει καθορισμός του αριθμού παραγόντων να διενεργηθεί βελτίωση των αποτελεσμάτων π.χ. με την μέθοδο της περιστροφής, και τέλος να υλοποιηθεί η ερμηνεία αποτελεσμάτων. Σημαντικό για την σωστή χρήση της παραγοντικής ανάλυσης είναι το μέγεθος του δείγματος. Το πιο γνωστό μέτρο για την επάρκεια του δείγματος στην παραγοντική ανάλυση είναι το Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) (Kaiser, 1970). Οι τιμές αυτού του μέτρου διακυμαίνονται από 0 μέχρι 1 όπου τιμές κοντά στο 1 δηλώνουν ότι οι εξαγόμενοι παράγοντες θα είναι ξεχωριστοί και

αξιόπιστοι. Όπως αναφέρει ο Kaiser (1974), τιμές πάνω από 0.5 γίνονται δεκτές ενώ λιγότερο από 0.5 πρέπει να αναθεωρηθεί το μέγεθος του δείγματος ή ποιες μεταβλητές να χρησιμοποιηθούν στην παραγοντική ανάλυση. Στην πράξη επιδιώκονται τιμές πάνω από 0.8 όπου σύμφωνα με τον Hutcheson and Sofroniou (1999) είναι αξιέπαινες (meritorious) ενώ πάνω από 0.9 είναι θαυμάσιες (marvelous). Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ελεγχθεί πριν να προχωρήσουμε με την παραγοντική ανάλυση είναι ο δειγματικός πίνακας συσχέτισης τιμών (R-matrix). Ο συνηθισμένος έλεγχος γίνεται με το Bartlett's test όπου ελέγχεται αν ο πίνακας συσχέτισης διαφέρει σημαντικά από τον μοναδικό πίνακα. Αν αυτός ο έλεγχος δεν είναι σημαντικός, τότε δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών μας και έτσι είναι ανώφελο να πραγματοποιηθεί παραγοντική ανάλυση. Ακόμη η ορίζουσα του δειγματικού πίνακα συσχέτισης πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0.00001 για να αποφύγουμε το πρόβλημα της πολυσυγγραμικότητας (multi collinearity). Αν οι πιο πάνω έλεγχοι δείξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, τότε προχωράμε κανονικά στην παραγοντική ανάλυση. Ακολούθως επιλέγουμε την κατάλληλη μέθοδο βάσει των δεδομένων μας. Οι δύο πιο διαδεδομένες μέθοδοι για την εξαγωγή παραγόντων είναι η μέθοδος των κύριων συνιστωσών (Principal Components Analysis) και η μέθοδος μέγιστης πιθανοφάνειας (Maximum Likelihood). Άλλες μέθοδοι είναι η μέθοδος του κύριου άξονα (Principal Axis Factoring) που είναι μία παραλλαγή των κυρίων συνιστωσών και των ελάχιστων τετραγώνων (Least Squares). Σύμφωνα με τον Lindeman (1980), η μέθοδος των κύριων συνιστωσών έχει μεγαλύτερη προτίμηση διότι τα factor scores υπολογίζονται απευθείας και δεν εκτιμώνται όπως για παράδειγμα με την μέθοδο του κύριου άξονα.

Όταν εξαχθούν οι παράγοντες, για να γίνουν τα αποτελέσματα πιο ερμηνεύσιμα, εφαρμόζεται η μέθοδος της περιστροφής (rotation). Αν υπάρχει ένδειξη ότι οι εξαγόμενοι παράγοντες είναι ανεξάρτητοι, τότε χρησιμοποιείται μία ορθογώνια περιστροφή (orthogonal rotation) ενώ σε περίπτωση που υπάρχει συσχετισμός χρησιμοποιείται μία πλάγια περιστροφή (oblique rotation). Η πιο διαδεδομένη ορθογώνια περιστροφή είναι η Varimax ενώ πλάγιες περιστροφές έχουμε την Direct Oblimin και Promax. Στη συνέχεια, όταν πραγματοποιηθεί η παραγοντική ανάλυση, πρέπει να καθοριστεί ο αριθμός των εξαγόμενων παραγόντων. Στις πλείστες περιπτώσεις εφαρμόζεται το κριτήριο του Kaiser (Kaiser criterion) όπου ο αριθμός των παραγόντων είναι ίσος με τον αριθμό των ιδιοτιμών του πίνακα συσχέτισης που είναι μεγαλύτερος από την μονάδα. Άλλη μέθοδος είναι βάσει ενός ελέγχου του γραφήματος Scree (Scree plottest) όπου ο αριθμός των παραγόντων προσδιορίζεται από το γράφημα των ιδιοτιμών του πίνακα συσχέτισης σε φθίνουσα σειρά. Μετά την εκτίμηση των παραγόντων

υπολογίζεται ένας δείκτης της σχέσης της μεταβλητής με τον κάθε παράγοντα. Οι δείκτες αυτοί δείχνουν την διακύμανση που μοιράζεται η κάθε μεταβλητή με τον κάθε παράγοντα, και ονομάζονται συντελεστές επιβάρυνσης (factor loadings). Μία μεταβλητή συμπεριλαμβάνεται σε ένα παράγοντα όταν μετά την περιστροφή ο συντελεστής επιβάρυνσης είναι μεγαλύτερος από ± 0.3 . Αυτό είναι γενικά ένα αποδεκτό σημείο αναφοράς (Akito & Anderson 1986). Εντούτοις, οι τελικοί παράγοντες είναι αναμενόμενο να έχουν συντελεστές μεγαλύτερους από ± 0.5 (Nunally 1967). Ακόμη, με την αποδοχή μεταβλητών με ψηλούς συντελεστές επιβάρυνσης, είναι εγγυημένο ότι οι παράγοντες μπορούν να ερμηνευθούν ευκολότερα (Kim & Mueller 1978). Τέλος για περαιτέρω ανάλυση, πρέπει να υπολογιστούν τα σκορ των παραγόντων (factor scores). Οι 3 πιο συνήθεις μέθοδοι για εξαγωγή των σκορ είναι το Regression, Bartlett και Anderson-Rubin. Η μέθοδος Anderson-Rubin εξασφαλίζει ότι δεν θα υπάρξει συσχέτιση μεταξύ των σκορ των εξαγόμενων παραγόντων.

5.2 Περιγραφή Διαδικασίας Ανάλυσης Αξιοπιστίας

Όταν χρησιμοποιείται η παραγοντική ανάλυση για την επικύρωση ενός ερωτηματολογίου, είναι χρήσιμο να ελεγχθεί η αξιοπιστία της κλίμακας. Με τον όρο αξιοπιστία εννοούμε την σταθερότητα που εμφανίζεται σε αλληπάλληλες μετρήσεις (Tang & Gilbert, 1993). Η αξιοπιστία ενός εργαλείου μέτρησης επιβεβαιώνεται όταν σε μετρήσεις που διενεργούνται κατά επανάληψη στο ίδιο δείγμα και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές εμφανίζονται σταθερά τα ίδια αποτελέσματα. Το πιο συνηθισμένο μέτρο για την αξιοπιστία είναι ο συντελεστής της εσωτερικής συνοχής α (Cronbach's alpha). Σύμφωνα με τον Nunally (1978) παράγοντες με Cronbach's alpha λιγότερο από 0.5 πρέπει να απορριφθούν. Ένας γενικός κανόνας για να είναι ένα εργαλείο μέτρησης αξιόπιστο είναι η τιμή του Cronbach's alpha να είναι μεγαλύτερη από 0.7 ενώ τιμές πάνω από 0.8 θεωρούνται υψηλές.

5.3 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης

Σε αυτή την ενότητα θα περιγραφεί η παραγοντική ανάλυση του ερωτηματολογίου. Πιο κάτω δίνονται αναλυτικά τα μέρη του ερωτηματολογίου:

1. Δημογραφικά Στοιχεία
2. Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Practices – H.R.P.)
3. Εργασία (Job)
 - 3α . Εργασιακή υποστήριξη (Job Support)

- 3β. Εργασιακό Άγχος (Job Stress)
- 4. Εμπιστοσύνη (Trust)
- 5. Αφοσίωση (Commitment)
 - 5α . Δείκτης κίνησης/εναλλαγής προσωπικού Δ.Κ.Ε.Π (Turn Over)
 - 5β. Απουσία (Absenteeism)
 - 5γ. Αφοσίωση (Commitment)
- 6. Οργανωσιακή απόδοση (Organizational performance)
 - 6α. Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction)
 - 6β . Καινοτομία (Innovation)
 - 6γ . Παραγωγικότητα (Productivity)

Το ερωτηματολόγιο, εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία, έχει χωριστεί στα 3 πιο κάτω μέρη όπου έχουν πραγματοποιηθεί ξεχωριστά οι αντίστοιχες παραγοντικές αναλύσεις:

1. Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (H.R.P.)
2. Συμπεριφορά εργαζομένου (Behavior of employee), (Job, Trust, Commitment,)
3. Οργανωσιακή αποδοτικότητα (Organizational performance)

Το ερωτηματολόγιο διαχωρίστηκε σε αυτά τα τρία μέρη λόγω του ότι αυτά τα μέρη είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Επειδή δεν υπήρχε από την αρχή κάποια πληροφορία για την σχέση των μεταβλητών, έχει χρησιμοποιηθεί διερευνητική παραγοντική ανάλυση. Σε όλες τις περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των κύριων συνιστωσών και επειδή υπήρχε ένδειξη ότι οι εξαγόμενοι παράγοντες είναι ανεξάρτητοι, χρησιμοποιήθηκε η ορθογώνια μέθοδος περιστροφής Varimax. Το χαμηλότερο KMO measure ήταν 0.73 που δείχνει πιο ψηλά από το επιτρεπόμενο όριο 0.5 ενώ τα αντίστοιχα Bartlett tests έδειξαν σημαντικά αποτελέσματα.

Επιπλέον να τονιστεί ότι ακόμη έχουν δημιουργηθεί περισσότεροι παράγοντες από την συγκεκριμένη παραγοντική ανάλυση που διενεργήθηκε οι οποίοι όμως δεν πρόκειται να τους χρησιμοποιήσουμε στην παρούσα έρευνα καθώς ο τελικός στόχος της έρευνας μας είναι ευρύτερος από την διδακτορική διατριβή με γνώμονα την προοπτική χρησιμοποίησης των λοιπών δεδομένων για επέκταση των αποτελεσμάτων της διδακτορικής διατριβής, την ανάπτυξη νέων ερευνητικών περιοχών συναφών με την επιστημονική περιοχή της διατριβής, τη συμβολή στην προσέγγιση ειδικών ερευνητικών προβλημάτων, και περιορισμών που

ανευρέθησαν, που ουσιαστικά θα συμβάλλει στην ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση της έρευνας

5.3.1 Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Π.Α.Δ.)

Οι συντελεστές επιβάρυνσης της παραγοντικής ανάλυσης για τις Π.Α.Δ. δίνονται στον Πίνακα 5.1. Από αυτό τον πίνακα παρατηρούμε ότι έχουν εξαχθεί 4 παράγοντες σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser με ιδιοτιμές μεγαλύτερες του 1 που επεξηγούν το 65.38% της διασποράς είναι πάνω από το επιτρεπτό όριο 60%. Συγκρίνοντας τις αντίστοιχες τιμές του Cronbach's α , όλοι οι παράγοντες είναι αξιόπιστοι με τιμές από 0.76 μέχρι 0.89.

Πίνακας 5-1: Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Η.Ρ.Ρ)

Ερώτηση	Συντελεστές επιβάρυνσης μετά την περιστροφή			
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3	Παράγοντας 4
B1b	0.807			
B1a	0.792			
B1d	0.785			
B1c	0.760			
B2a	0.625			
B6a	0.523			
B3a		0.778		
B3b		0.776		
B3c		0.760		
B6b		0.525		
B6c		0.504		
B4a			0.815	
B4b			0.751	
B4c			0.740	
B2b			0.413	

B5a				0.748
B2c				0.738
B7b				0.705
B3d				0.627
Ιδιαιτήτες	6.34	2.15	1.31	1.12
% of variance	37.82	17.53	5.28	4.75
Cronbach's a	0.89	0.87	0.82	0.76
Όνομα	Ανταμοιβές/ Ωφελήματα	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής	Επικοινωνία

Σημείωση: Δίνονται μόνο οι συντελεστές επιβάρυνσης με απόλυτη τιμή πάνω από 0.3.

Στον Παράγοντα 1 έχουν ενσωματωθεί οι 6 μεταβλητές που έχει υποθέσει ότι μετρούν “Αμοιβές και Ωφελήματα” (Rewards and Benefits) και έχει ονομαστεί ανάλογα (οι συγκεκριμένες ερωτήσεις φαίνονται στο ερωτηματολόγιο). Ο κύριος αυτός παράγοντας επεξηγεί το 37.82% της διασποράς και είναι αξιόπιστος στο 89%.

Ο δεύτερος παράγοντας επεξηγεί 17.53% της διασποράς και είναι αξιόπιστος στο 87%. Περιλαμβάνει 4 μεταβλητές όπου μετρούν “ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ” (Training and Development) και έχει ονομαστεί ανάλογα.

Ο Παράγοντας 3 περιλαμβάνει 6 μεταβλητές που μετρούν “Διαδικασίες Πρόσληψης και Επιλογής” (Recruiting and Selection). Το ποσοστό της διασποράς είναι 5.28% και είναι αξιόπιστος στο 82%.

Τέλος, ο Παράγοντας 4 μετρά “Επικοινωνία ” (Communication) και συμπεριλαμβάνει 4 μεταβλητές. Είναι αξιόπιστος στο 76% με ποσοστό διασποράς στο 4.75%.

5.3.2 Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις συμπεριφορές εργαζομένων (Behavior of Employee)

Από την δεύτερη παραγοντική ανάλυση έχουν εξαχθεί 5 παράγοντες. Από την ανάλυση αξιοπιστίας παρατηρήθηκε ότι οι τιμές του Cronbach's a ήταν κάτω από το επιτρεπτό όριο του 0.5. Από μία εκτενής ανάλυση αξιοπιστίας κρίθηκε αναγκαίο να αφαιρεθούν οι ερωτήσεις C24 και E34. Η παραγοντική ανάλυση είχε επαναληφθεί χωρίς αυτές τις μεταβλητές με τα αποτελέσματα να δίνονται στον Πίνακα 5.2. Από αυτό τον πίνακα παρατηρούμε ότι έχουν εξαχθεί πάλι όπως ήταν αναμενόμενο 5 παράγοντες που επεξηγούν

το 76.63% της διασποράς. Συγκρίνοντας τις αντίστοιχες τιμές του Cronbach's α , όλοι οι παράγοντες είναι αξιόπιστοι με τιμές από 0.72 μέχρι 0.93.

Πίνακας 5-2: Παραγοντική ανάλυση σχετικά με τις συμπεριφορές εργαζομένων (Behavior of Employee)

Ερώτηση	Συντελεστές επιβάρυνσης μετά την περιστροφή				
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3	Παράγοντας 4	Παράγοντας 5
C15	0.807				
C13	0.792				
C14	0.785				
C12	0.760				
C11	0.625				
C21		0.819			
C22		0.810			
C25		0.711			
C23		0.534			
D3			0.894		
D1			0.885		
D5			0.841		
D2			0.818		
D4			0.637		
E11				0.887	
E12				0.883	
E13				0.864	
E14				0.856	
E15				0.828	
E16				0.822	
E32					0.825
E33					0.797
E31					0.770
E36					0.743

E35					0.724
Eigenvalues	8.34	3.64	2.62	1.42	1.12
% of variance	36.57	21.04	13.03	3.42	2.57
Cronbach's <i>a</i>	0.74	0.72	0.88	0.93	0.82
Όνομα	Εργασιακή υποστήριξη	Εργασιακό άγχος	Εμπιστοσύνη	Δείκτης κίνησης/ Εναλλαγής Προσωπικού	Αφοσίωση

Σημείωση: Δίνονται μόνο οι συντελεστές επιβάρυνσης με απόλυτη τιμή πάνω από 0.3.

Στον Παράγοντα 1 έχουν ενσωματωθεί οι 5 μεταβλητές οι οποίες μετρούν “Εργασιακή υποστήριξη”. Ο κύριος αυτός παράγοντας επεξηγεί το 36.57% της διασποράς και είναι αξιόπιστος στο 74%.

Ο δεύτερος παράγοντας επεξηγεί το 21.04% της διασποράς και είναι αξιόπιστος στο 72%. Περιλαμβάνει 4 μεταβλητές όπου μετρούν “Εργασιακό άγχος” και έχει ονομαστεί ανάλογα.

Ο Παράγοντας 3 περιλαμβάνει 5 μεταβλητές που μετρούν “Εμπιστοσύνη”. Το ποσοστό της διασποράς είναι 13.03% και είναι αξιόπιστος στο 88%.

Ο Παράγοντας 4 μετρά “Δείκτης κίνησης/Εναλλαγής Προσωπικού” και συμπεριλαμβάνει 6 μεταβλητές. Είναι αξιόπιστος στο 93% με ποσοστό διασποράς στο 3.42%.

Τέλος ο Παράγοντας 5 έχει ονομαστεί “Αφοσίωση” και περιλαμβάνει 5 μεταβλητές. Έχει ποσοστό διασποράς στο 2.57% και είναι αξιόπιστος στο 82%

5.3.3 Παραγοντική ανάλυση σχετικά με την οργανωσιακή απόδοση (Organizational performance)

Οι συντελεστές επιβάρυνσης της παραγοντικής ανάλυσης για το Performance δίνονται στον Πίνακα 5.4. Από αυτό τον πίνακα παρατηρούμε ότι έχουν εξαχθεί 3 παράγοντες που επεξηγούν το 64.93% της διασποράς. Συγκρίνοντας τις αντίστοιχες τιμές του Cronbach's *a*, όλοι οι παράγοντες είναι αξιόπιστοι με τιμές από 0.75 μέχρι 0.90.

Πίνακας 5-3: Παραγοντική ανάλυση σχετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Ερώτηση	Συντελεστές επιβάρυνσης μετά την περιστροφή		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3
F14	0.845		
F15	0.829		
F13	0.805		
F11	0.782		
F12	0.693		
F23		0.882	
F22		0.867	
F25		0.821	
F21		0.783	
F26		0.721	
F24		0.628	
F34			0.828
F32			0.772
F33			0.728
F31			0.600
F35			0.598
Eigen values	7.01	3.17	1.42
% of variance	41.29	16.72	6.92
Cronbach's <i>a</i>	0.86	0.90	0.75
Όνομα	Ικανοποίηση Πελατών	Καινοτομία	Παραγωγικότητα

Σημείωση: Δίνονται μόνο οι συντελεστές επιβάρυνσης με απόλυτη τιμή πάνω από 0.3.

Στον Παράγοντα 1 έχουν ενσωματωθεί οι 5 παράγοντες που έχει υποθέσει ότι μετρούν “Ικανοποίηση Πελατών”. Ο κύριος αυτός παράγοντας επεξηγεί το 41.29% της διασποράς και είναι αξιόπιστος στο 86%.

Ο δεύτερος παράγοντας επεξηγεί το 16.72% της διασποράς και είναι αξιόπιστος στο 90%. Περιλαμβάνει 6 μεταβλητές όπου μετρούν “Καινοτομία” και έχει ονομαστεί ανάλογα.

Ο Παράγοντας 3 περιλαμβάνει 5 μεταβλητές που μετρούν “Παραγωγικότητα”. Το ποσοστό της διασποράς είναι 6.92% και είναι αξιόπιστος στο 75%.

5.4 Συμπεράσματα

Συνοπτικά, χρησιμοποιώντας τα factor loadings από τις παραγοντικές αναλύσεις, έχουν δημιουργηθεί οι παράγοντες όπου δίνονται στον Πίνακα 5.4. Να τονιστεί ότι ακόμη έχουν δημιουργηθεί περισσότεροι παράγοντες από την συγκεκριμένη παραγοντική ανάλυση οι οποίοι όμως δεν πρόκειται να τους χρησιμοποιήσουμε στην συγκεκριμένη έρευνα. Τα σκορ των πιο πάνω παραγόντων όπου έχουν υπολογιστεί με την μέθοδο Anderson-Rubin θα χρησιμοποιηθούν στο επόμενο κεφάλαιο για περαιτέρω ανάλυση χρησιμοποιώντας τους ελέγχους ρύθμισης και διαμεσολάβησης.

Η επιλογή των ερωτήσεων έγινε σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, και βασιζόμενες σε προηγούμενες κλίμακες. Στη συνέχεια και αφού συλλέχτηκαν τα ερωτηματολόγια η ανάλυση παραγόντων κατέδειξε ότι κάποιες ερωτήσεις φόρτιζαν περισσότερο σε άλλες μεταβλητές από αυτές που αρχικά υπολόγιζε ο ερευνητής και για αυτό το λόγο έγινε ανακατάταξη τους. Ακολούθως, η ανάλυση αξιοπιστίας κατέδειξε ποιες μεταβλητές σε κάθε ομάδα που είχε δημιουργηθεί από την ανάλυση παραγόντων θα έπρεπε να συμπεριληφθούν ή όχι τελικά στην κατασκευή της αντίστοιχης μεταβλητής. Αρκετοί κύκλοι αυτής της διαδικασίας οδήγησαν στην τελική επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων. Συγκεκριμένα στην μεταβλητή αμοιβές και ωφελήματα προστέθηκε η ερώτηση B2a από την μεταβλητή σχεδιασμός εργασίας (job design) και η ερώτηση B6a από την μεταβλητή επικοινωνία (communication). Επιπλέον στην μεταβλητή εκπαίδευση και ανάπτυξη αφαιρέθηκε η ερώτηση B3d, και προστέθηκαν οι ερωτήσεις B6b + B6c από την μεταβλητή επικοινωνία (communication). Επιπρόσθετα στην μεταβλητή διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις B4a και B4b. Επίσης στην μεταβλητή αφοσίωση αφαιρέθηκε η ερώτηση E34. Και τέλος οι μεταβλητές εμπιστοσύνη καινοτομία, και παραγωγικότητα παρέμειναν αναλλοίωτες. (η ταύτιση της αρίθμησης των προαναγραφέντων ερωτήσεων φαίνεται αναλυτικά στο Παράρτημα III, κωδικοποίηση ερωτηματολόγιου)

Πίνακας 5-4: Παράγοντες

	Παράγοντες/ factors	Αντικείμενα / items	α
1.	Αμοιβές και ωφελήματα (Rewards and Benefits)	<p>B1a – Σε γενικές γραμμές, αυτή η εταιρεία επιβραβεύει τους εργαζομένους που προσπαθούν περισσότερο.</p> <p>B1b – Αυτός ο οργανισμός βασίζει τις αποφάσεις για αύξηση μισθού, στην απόδοση των εργαζομένων.</p> <p>B1c – Όταν ο οργανισμός πάει καλά, οι εργαζόμενοι επωφελούνται.</p> <p>B1d – Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αναγνώριση όταν κάνουν καλά την δουλειά τους.</p> <p>B2a – Σε αυτό τον οργανισμό, η εργασία κατανέμεται δίκαια.</p> <p>B6a – Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που επηρεάζει τη δουλειά τους.</p>	0.89
2.	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)	<p>B3a – Αυτός ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους μια ποικιλία από ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.</p> <p>B3b – Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό, υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους του οργανισμού.</p> <p>B3c – Αυτός ο οργανισμός έχει δεσμευτεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του.</p> <p>B6b – Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επίσημη ενημέρωση σχετικά με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων σχετικά με τον οργανισμό και τις λειτουργίες του.</p> <p>B6c – Αυτός ο οργανισμός ακούει τις γνώμες των εργαζομένων μέσα από πρακτικές διαφόρων ειδών, επίσημες ή ανεπίσημες.</p>	0.87
3.	Διαδικασίες Πρόσληψης και Επιλογής (Recruiting and Selection)	Μόνο οι καλύτεροι προσλαμβάνονται για να εργαστούν για αυτόν τον οργανισμό.	0.82
4.	Εμπιστοσύνη (Trust)	<p>D1 – Νιώθω αρκετά σίγουρος/η ότι η διοίκηση του οργανισμού θα μου φέρεται πάντα δίκαια.</p> <p>D2 – Θεωρώ ότι η διοίκηση ποτέ δεν θα προσπαθούσε να επωφεληθεί εις βάρος των εργαζομένων.</p> <p>D3 – Πιστεύω ότι ο οργανισμός αυτός δεν θα με απογοητεύσει.</p> <p>D4 – Πιστεύω ότι η διοίκηση του οργανισμού δεν έχει την καλύτερη πρόθεση.</p> <p>D5 – Πιστεύω ότι η καριέρα μου είναι σε καλά χέρια σε αυτόν τον οργανισμό.</p>	0.88

5.	Αφοσίωση (Commitment)	<p>E31 – Πρόθυμα μοιράζομαι τις εμπειρίες μου με τους συναδέλφους μου.</p> <p>E32 – Πρόθυμα αφιερώνω χρόνο για να βοηθήσω τους συναδέλφους που χρειάζονται βοήθεια με την εργασία τους.</p> <p>E33 – Θα κάνω το κάτι παραπάνω για να κρατήσω τους πελάτες (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) ικανοποιημένους.</p> <p>E35 – Παρέχω προληπτικά επικοινωνιακές προτάσεις σχετικά με το πώς ο οργανισμός μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικός.</p> <p>E36 – Πάντα ψάχνω για νέες ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες του οργανισμού.</p>	0.82
6.	Καινοτομία (Innovation)	<p>F21 – Αυτός ο οργανισμός πάντα βρίσκει καλύτερους τρόπους να κάνει τα πράγματα.</p> <p>F22 – Ο οργανισμός αυτός δημιουργεί πολλές καινοτομίες.</p> <p>F23 – Ο οργανισμός αυτός θεωρείται ότι είναι πολύ καινοτόμος.</p> <p>F24 – Σε αυτόν τον οργανισμό τα προϊόντα / υπηρεσίες δεν βελτιώνονται συνεχώς.</p> <p>F25 – Ο οργανισμός αυτός αναπτύσσει και εφαρμόζει πολλές ιδέες</p> <p>F26 – Αυτός ο οργανισμός είναι πάντα ο πρώτος που εισαγάγει νέα προϊόντα / υπηρεσίες στην αγορά μας.</p>	0.90
7.	Παραγωγικότητα (Productivity).	<p>F31 – Σε αυτόν τον οργανισμό, το προσωπικό δουλεύει σκληρά.</p> <p>F32 – Σε αυτόν τον οργανισμό οι εργασίες ολοκληρώνονται στην ώρα τους.</p> <p>F33 – Αυτός ο οργανισμός δεν αποδίδει αποτελεσματικά.</p> <p>F34 – Αυτός ο οργανισμός είναι παραγωγικός.</p> <p>F35 – Σε αυτόν τον οργανισμό οι απουσίες προσωπικού είναι σχεδόν μηδενικές.</p>	0.75

6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Έλεγχος υποθέσεων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις υποθέσεις χρησιμοποιώντας τους εξαγόμενους παράγοντες από την παραγοντική ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου χρησιμοποιώντας τις διαδικασίες ρύθμισης και διαμεσολάβησης.

Σε πρώτο στάδιο, θα πραγματοποιηθεί ένας άμεσος έλεγχος όπου θα εξεταστεί ότι οι τρεις εξαγόμενοι παράγοντες από τις Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού Π.Α.Δ. (Ανταμοιβές/ωφελήματα, εκπαίδευση και ανάπτυξη, και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συσχετίζονται με την παραγωγικότητα και καινοτομία του οργανισμού.

Σε δεύτερο στάδιο θα πραγματοποιηθούν τρεις έλεγχοι οι οποίοι θα εξετάσουν αν η αφοσίωση λειτουργεί σαν μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) στις πιο πάνω σχέσεις.

Σε τρίτο στάδιο, θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση της ρύθμισης όπου θα συμπεριλαμβάνει ακόμη τρεις ελέγχους όπου θα εξεταστεί αν η εμπιστοσύνη λειτουργεί σαν μεταβλητή ρύθμισης (moderator) στις πιο πάνω σχέσεις.

Όλες οι επακόλουθες αναλύσεις θα είναι βάσει ελαχίστων τετραγώνων (Ordinary Least Squares) λόγω της γραμμικής σχέσης όπου πιστεύεται υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών Montgomery (2012). Σε όλα τα μοντέλα θα χρησιμοποιηθούν ακόμη και οι πιο κάτω ανεξάρτητες μεταβλητές ελέγχου (control variables):

6.2 Δημογραφικά εργαζομένων

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία, υποστηρίζεται ότι η αυξημένη δημογραφική ετερογένεια των επιχειρήσεων αποφέρει σημαντικά οφέλη. Ένα από αυτά είναι η αύξηση των προοπτικών και των προσεγγίσεων στην εργασία που ασκούν τα μέλη διαφορετικών ομάδων Chatman and Flynn (2001).

Σύμφωνα με τον Salami (2008), οι δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζονται με την επαγγελματική δέσμευση του εργαζόμενου που οδηγεί κατά συνέπεια και στην αύξηση της αποδοτικότητας τους. Όσο μεγαλύτεροι ηλικιακά είναι οι εργαζόμενοι και αυξάνουν οι υποχρεώσεις τους, ειδικά αν είναι έγγαμοι, τόσο περισσότερο δεσμεύονται με την εργασία τους και είναι πιο αποδοτικοί συγκριτικά με τους πιο νέους στην ηλικία.

Επίσης καταδείχθηκε ότι η μόρφωση μπορεί να διαδραματίσει ρόλο σε σχέση με τη θέση της εργασίας. Αν η μόρφωση οδηγεί και στην κατοχή υψηλότερης ιεραρχικά θέση εργασίας, αυξάνουν και οι ευθύνες του εργαζόμενου ωθώντας στην καταβολή μεγαλύτερων προσπαθειών αυξάνοντας την αποδοτικότητα (Salami, 2008).

Αναφορικά με το φύλο υπάρχουν αντικρουόμενα ερευνητικά ευρήματα στην μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης που συνδέεται άρρηκτα με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου αφού όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι, τόσο πιο αποδοτικός γίνεται. Υπάρχουν έρευνες που αναφέρουν ότι οι γυναίκες έχουν την τάση να είναι περισσότερο ικανοποιημένες και συνεπώς πιο αποδοτικές ενώ κάποιες άλλες αποτυπώνονται την αντίθεση κατάσταση. Αυτό όμως θεωρείται εύλογο λόγω του ότι κάθε φύλο έχει και διαφορετικές προσδοκίες από την εργασία του και εξαρτάται σημαντικά από το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο (Geary 2010). Η έρευνα του Kirchmeyer, (1998) από την άλλη σημειώνει ότι αν η εργασία απαιτεί σωματική δραστηριότητα το φύλο είναι σημαντικός παράγοντας λόγω του ότι οι γυναίκες έχουν μικρότερο ποσοστό συγκριτικά με αυτό των ανδρών.

6.3 Εργασιακοί παράγοντες (Ευθύνη, μισθός, υπηρεσία)

Αν ο εργαζόμενος κατέχει θέση ευθύνης, τότε οι υποχρεώσεις που έχει είναι μεγαλύτερες και για την κάλυψη τους καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και αναμένεται η αποδοτικότητα του να είναι μεγαλύτερη Salami (2008). Η θέση ευθύνης σημαίνει παράλληλα ότι έχουν αναγνωριστεί οι δεξιότητες και η απόδοση του εργαζόμενου ως ένα βαθμό και αυτό συνιστά ένα σημαντικό κίνητρο για την αποδοτικότητα του. Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης ότι η θέση ευθύνης σημαίνει και βαθμό ανάμειξης ως ένα βαθμό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, παράγοντα που κάνει τον εργαζόμενο να θέλει να παραμείνει σε μία επιχείρηση και στη θέση αυτή αυξάνοντας την αποδοτικότητά του (Ghosh et al., 2013).

Ο μισθός για τον εργαζόμενο αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα παρακίνησης ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Επιπλέον μια σημαντική αιτία που εργάζονται οι άνθρωποι είναι η απόκτηση χρημάτων και σε κάποιες περιπτώσεις το οικονομικό είναι και το αποκλειστικό κίνητρο για την βελτίωση της επίδοσης του εργαζομένου. Αξιοσημείωτο να αναφερθεί επίσης κρίνεται και το γεγονός ότι πέρα από το μέγεθος του μισθού, η αποδοτικότητά του εργαζόμενου επηρεάζεται και από την τακτικότητα καταβολής τους αλλά και από τις επιπλέον παροχές που λαμβάνει (Aworemi et al., 2011).

Αναφορικά με την υπηρεσία, σύμφωνα με τον Salami (2008) υποστηρίζεται ότι όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα παραμένει ένας εργαζόμενος σε μία επιχείρηση τόσο δεσμεύεται απέναντι σε αυτή και ως εκ τούτου καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της.

6.4 Χαρακτηριστικά του τμήματος - Εταιρίας

Το μέγεθος του τμήματος που αποτελεί μία ομάδα εργασίας, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα. Ένα τμήμα πρέπει να έχει τον απαραίτητο αριθμό εργαζόμενων που χρειάζεται για τις εργασίες που εκτελεί. Πρέπει να έχει τον μικρότερο δυνατό αριθμό γιατί περισσότεροι άνθρωποι σημαίνουν παράλληλα και μεγαλύτερο συντονισμό που ενδέχεται να συσχετίζεται με την αποδοτικότητα.

Το ιδανικό μέγεθος ενός τμήματος ενδιαφέρει τόσο τους ερευνητές που επιθυμούν να κατανοήσουν τις θεμελιώδεις διαδικασίες όσο και εκείνους που επιθυμούν να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικά τμήματα. Η έρευνα έδειξε ότι τα μεγαλύτερα τμήματα παράγουν ακριβέστερες απαντήσεις στα προβλήματα, είναι πιθανότερο να διατηρήσουν σημαντικές πληροφορίες και γενικά έχουν υψηλότερες αποδόσεις (Delgado & Stefancic 2000). Ωστόσο, μια άλλη έρευνα δείχνει ότι οι επιδόσεις που έχουν αποκτηθεί από περισσότερα μέλη σε ένα τμήμα μπορεί να αντισταθμιστούν επειδή οι γνωστικοί και συναισθηματικοί πόροι των ανθρώπων για τη διαμόρφωση προσωπικών σχέσεων εξαντλούνται γρήγορα σε μεγαλύτερα τμήματα, προκαλώντας άγχος (Mueller 2011). Περαιτέρω, οι έρευνες που εντοπίζουν υποομάδες μπορούν να διαμορφώσουν για να μειώσουν αυτό το άγχος που προωθεί τη σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αναφορικά με την ύπαρξη συντεχνιών, ο Cohen (1993) υποστηρίζει ότι η αποδοτικότητα των εργαζόμενων συνδέεται με την αποδοτικότητα της συντεχνίας με αρνητικό τρόπο. Οι συντεχνίες προσπαθούν να κάνουν τους εργαζόμενους πιο δεσμευμένους με αυτές παρά με την επιχείρηση επηρεάζοντας με την λογική αυτή την αφοσίωση τους και την αποδοτικότητα τους.

Τέλος, αναφορικά με τον κλάδο η αποδοτικότητα επηρεάζεται από το είδος της εργασίας που προσφέρει και τα χαρακτηριστικά της. Κλάδοι που περιλαμβάνουν παραγωγή αναμένεται να είναι λιγότερο παραγωγικοί λόγω του είδους της εργασίας που είναι βαρετό και μονότονο και που δεν επιτρέπει εργασιακή αυτονομία. Αντίθετα κλάδοι σχετικοί με τις

υπηρεσίες αναμένεται να έχουν υψηλότερη αποδοτικότητα καθώς υπάρχει περισσότερη και πιο ουσιαστική επαφή με τον πελάτη (Arando et al., 2015).

Προτού προχωρήσουμε θα εξετάσουμε την συσχέτιση των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση. Ο δειγματικός πίνακας συσχέτισης τιμών δίνεται στον Πίνακα 6.1. Από αυτό τον πίνακα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν ψηλές τιμές συσχέτισης δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας. Αυτό επιβεβαιώνεται συγκρίνοντας την ψηλότερη τιμή 1.97 του συντελεστή διακύμανσης πληθωρισμού (variance inflation factor) που είναι πολύ πιο κάτω από το όριο 10 (Hair 1998).

Πίνακας 6-1: Πίνακας συσχέτισης όλων των μεταβλητών

		Φύλο (Ανδρες: -, Γυναίκες: +)	Ηλικία (18-44: -, 45-65: +)	Μόρφωση (Μέχρι καλλίγιο Πανεπιστήμιο +: +)	Υπηρεσία (Από 6 χρόνια και πάνω: -, Μέχρι 5 χρόνια: +)	Μισθός (1000ευρο: -, 2000ευρο: +, Μέχρι 1000ευρο: +)	Μισθός (1000ευρο: -, 2000ευρο: +, Πάνω από 2000ευρο: +)	Ευθύνη (Υπάλληλος/Εργάτης: -, Επιστήμη/Διευθυντής: +)	Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας:	Συντεχνία (Ναι: -, Όχι: +)	Κατηγορία (Μεταποίηση: -, Υψηλότερη: +)	size	Reward & Benefits	Training Development	Recruiting & Selection	Zscore: Innovation	Zscore: Productivity	Zscore: Commitment	Zscore: Trust
Φύλο (Ανδρες: -, Γυναίκες: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 1488	-.072 .005 1488	-.048 .065 1488	.050 .052 1488	.323 .000 1488	-.196 .000 1488	-.242 .000 1488	-.085 .001 1488	-.125 .000 1488	.005 .012 1488	.153 .000 1488	-.128 .000 1488	.012 .059 1488	-.048 .068 1488	.043 .099 1488	.024 .358 1488	-.112 .000 1488	-.004 .014 1479
Ηλικία (18-44: -, 45-65: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		1 1488	-.148 .000 1488	-.352 .000 1488	-.155 .000 1488	.202 .000 1488	.187 .000 1488	.109 .000 1488	.145 .000 1488	-.029 .256 1488	.040 .124 1488	-.021 .424 1488	.028 .319 1488	.065 .014 1488	.043 .100 1488	.056 .031 1488	.088 .001 1488	.042 .104 1479
Μόρφωση (Μέχρι καλλίγιο: -, Πανεπιστήμιο +: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N			1 1488	.130 .000 1488	-.180 .000 1488	.277 .000 1488	.253 .000 1488	.041 .118 1488	-.137 .000 1488	.099 .028 1488	.052 .009 1488	.060 .049 1488	.052 .012 1488	.060 .282 1488	-.028 .002 1488	-.079 .002 1488	.045 .081 1488	.005 .890 1479
Υπηρεσία (Από 6 χρόνια και πάνω: -, Μέχρι 5 χρόνια: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				1 1488	.130 .000 1488	.320 .000 1488	-.213 .000 1488	-.157 .000 1488	-.095 .000 1488	.046 .078 1488	.039 .136 1488	.062 .002 1488	-.001 .980 1488	-.009 .731 1488	.048 .075 1488	.019 .462 1488	-.149 .000 1488	.018 .490 1478
Μισθός (1000ευρο: -, 2000ευρο: +, Μέχρι 1000ευρο: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N					1 1488	.320 .000 1488	-.332 .000 1488	-.307 .000 1488	-.048 .000 1488	-.230 .000 1488	-.217 .000 1488	.207 .002 1488	-.040 .132 1488	-.138 .000 1488	.007 .789 1488	-.027 .300 1488	-.213 .000 1488	-.093 .000 1479
Μισθός (1000ευρο: -, 2000ευρο: +, Πάνω από 2000ευρο: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N						1 1488	.332 .000 1488	-.307 .000 1488	-.048 .000 1488	-.230 .000 1488	-.217 .000 1488	.207 .002 1488	-.040 .132 1488	-.138 .000 1488	.007 .789 1488	-.027 .300 1488	-.213 .000 1488	-.093 .000 1479
Ευθύνη (Υπάλληλος/Εργάτης: -, Επιστήμη/Διευθυντής: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N							1 1488	.455 .000 1488	.133 .000 1488	-.009 .738 1488	.041 .110 1488	-.008 .000 1488	.060 .000 1488	.028 .001 1488	.022 .159 1488	.022 .159 1488	.000 .000 1488	.000 .000 1479
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας:	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N								1 1445	.052 .001 1445	-.018 .505 1445	.154 .260 1445	.031 .042 1445	.054 .050 1445	.062 .090 1445	.098 .000 1443	.005 .860 1433	.094 .015 1433	.065 .014 1438
Συντεχνία (Ναι: -, Όχι: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N									1 1484	-.009 .074 1484	-.099 .383 1484	.052 .047 1484	.000 .410 1443	-.059 .032 1443	-.139 .000 1472	-.058 .025 1478	-.018 .533 1478	-.139 .000 1477
Κατηγορία (Μεταποίηση: -, Υψηλότερη: +)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N										1 1488	-.238 .000 1488	.053 .043 1488	-.021 .433 1488	.077 .003 1445	-.030 .248 1445	.003 .911 1480	.022 .401 1480	.000 .962 1479
size	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N											1 1488	-.156 .000 1488	-.238 .000 1488	-.107 .000 1488	-.083 .000 1488	.083 .001 1488	.001 .972 1480	.037 .157 1479
Reward & Benefits	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N												1 1445	-.107 .000 1445	.000 1.000 1445	.358 .000 1434	.288 .000 1439	.157 .000 1443	.549 .000 1439
Training Development	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N													1 1445	.000 1.000 1445	.000 1.000 1434	.398 .000 1439	.282 .000 1443	.336 .000 1439
Recruiting & Selection	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N														1 1445	.000 1.000 1445	.249 .000 1434	.276 .000 1439	.283 .000 1439
Zscore: Innovation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N															1 1474	.625 .000 1486	.379 .000 1468	.811 .000 1467
Zscore: Productivity	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N																1 1480	.375 .000 1474	.466 .000 1473
Zscore: Commitment	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N																	1 1480	.357 .000 1474
Zscore: Trust	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N																		1 1479

6.5 Σχέση Πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (Π.Α.Δ) με την καινοτομία και παραγωγικότητα στον οργανισμό

Στην προηγούμενη ενότητα ελέγξαμε ότι δεν τίθεται θέμα πολυσυγγραμικότητας και άρα όλα τα μοντέλα μας δίνουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Σε αυτή την ενότητα, προτού προχωρήσουμε στους ελέγχους ρύθμισης και διαμεσολάβησης, θα εξετάσουμε ότι όντως οι τρεις εξαγόμενοι παράγοντες από τις Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (Ανταμοιβές/ωφελήματα, εκπαίδευση και ανάπτυξη, και διαδικασίες πρόσληψης/ επιλογής) συσχετίζονται σημαντικά με τους παράγοντες της οργανωσιακής απόδοσης (παραγωγικότητα και καινοτομία).

Όλα τα μοντέλα δίνονται στον Πίνακα 6.2. Στα Μοντέλα 1-5 εξετάζονται οι συσχετίσεις για την Παραγωγικότητα ενώ οι αντίστοιχες συσχετίσεις για την Καινοτομία εξετάζονται στα Μοντέλα 6-10. Πρώτον, εξετάζεται ένα βασικό μοντέλο χρησιμοποιώντας μόνο τις μεταβλητές ελέγχου (Μοντέλο 1 και Μοντέλο 6); στην συνέχεια εξετάζουμε κάθε παράγοντα των Π.Α.Δ. ξεχωριστά μαζί με τις μεταβλητές ελέγχου (Μοντέλα 2-4 και Μοντέλα 7-9); και τελευταία εξετάζουμε όλες τις μεταβλητές (Μοντέλο 5 και Μοντέλο 10).

Το στατιστικό F είναι σημαντικό ($p < .01$) για όλα τα μοντέλα δείχνοντας έτσι την καταλληλότητα όλων των μοντέλων. Ακόμη η διαφορά του R^2 είναι σημαντική ($p < .01$) για τα Μοντέλα 2-5 και 7-10 τονίζοντας ότι η επιλογή των νέων μεταβλητών στο αντίστοιχο μοντέλο είναι αναγκαία.

Από την ανάλυση της Παραγωγικότητας, παρατηρούμε αρχικά από τα Μοντέλα 2 και 5 ότι ο συντελεστής των Ανταμοιβών και Ωφελημάτων είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($p < .01$), δηλαδή οι Ανταμοιβές και τα Ωφελήματα που λαμβάνει το προσωπικό συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα της επιχείρησης υποστηρίζοντας έτσι την Υπόθεση Y2B. Τα Μοντέλα 3 και 5 υποστηρίζουν την Υπόθεση Y1B, δηλαδή ότι η εκπαίδευση που λαμβάνει το προσωπικό συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα καθώς ο συντελεστής της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης είναι επίσης θετικός και στατιστικά σημαντικός ($p < .01$). Παρομοίως, παρατηρείται από τα Μοντέλα 4 και 5 ότι και ο συντελεστής των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($p <$

.01) υποστηρίζοντας έτσι την Υπόθεση Y3B ότι η παραγωγικότητα της επιχείρησης συσχετίζεται θετικά από τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού.

Εξετάζοντας την Καινοτομία παρατηρούνται παρόμοια αποτελέσματα με την Παραγωγικότητα. Τα Μοντέλα 7 και 10 υποστηρίζουν την Υπόθεση Y2A δηλαδή ότι οι Αμοιβές και Ωφελήματα συσχετίζονται θετικά με την καινοτομία της επιχείρησης καθώς ο συντελεστής των Αμοιβών και Ωφελημάτων είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($p < .01$). Από τα Μοντέλα 8 και 10 παρατηρούμε ότι ο συντελεστής της Εκπαίδευση και Ανάπτυξη είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($p < .01$) υποστηρίζοντας την Υπόθεση Y1A ότι η εκπαίδευση που λαμβάνει το προσωπικό συσχετίζεται θετικά με την καινοτομία. Τέλος, οι διαδικασίες πρόσληψης του προσωπικού συσχετίζονται θετικά με την καινοτομία της επιχείρησης υποστηρίζοντας έτσι την Υπόθεση Y3A, γιατί συγκρίνοντας τα Μοντέλα 9 και 10 παρατηρείται ότι ο συντελεστής των διαδικασιών Πρόσληψης και Επιλογής είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ($p < .01$).

Συγκρίνοντας τις μεταβλητές ελέγχου από το Μοντέλο 1, παρατηρείται ότι η ηλικία, το μέγεθος και η ευθύνη, συσχετίζονται θετικά με την Παραγωγικότητα δηλαδή όσο πιο μεγάλο ηλικιακά είναι το προσωπικό και όσο μεγαλύτερη η εταιρεία θα υπάρχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Από την άλλη υπάρχει μία αρνητική σχέση με τη μόρφωση, την συντεχνία, και το χαμηλό μισθό, δηλαδή όσο πιο ψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο και αν υπάρχει συντεχνία θα παρατηρείται μικρότερη παραγωγικότητα. Η αρνητική σχέση μεταξύ μόρφωσης και παραγωγικότητας δεν αναμενόταν εντούτοις μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι περισσότεροι μορφωμένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες προσδοκίες για ανέλιξη, οι οποίες δεν μπορούν κατά το πλείστο να εκπληρωθούν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Ditzler et al., 2015).

Για την Καινοτομία παρατηρείται θετική συσχέτιση με το μέγεθος και το πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα, δηλαδή μεγαλύτερη η εταιρεία και περισσότερο προσωπικό συνεπάγουν μεγαλύτερη καινοτομία. Αρνητική σχέση από την άλλη παρουσιάζεται με τη μόρφωση και την συντεχνία δηλαδή ψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και ύπαρξη συντεχνίας συνεπάγουν λιγότερη καινοτομία. Η αρνητική σχέση μεταξύ μόρφωσης και καινοτομίας δεν αναμενόταν εντούτοις μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι περισσότεροι μορφωμένοι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα να

προωθήσουν ιδέες καινοτομίας, καθώς πιστεύουν ότι δεν μπορούν να εκπληρωθούν, αλλά και επειδή θα αντιμετωπιστούν αρνητικά από τους λοιπούς συναδέλφους τους . (Vivarelli, 2014; Bloom et al., 2016, Yuan & Woodman 2010).

Πίνακας 6-2: Αποτελέσματα των κύριων μοντέλων

	Παραγωγικότητα (Productivity)					Καινοτομία (Innovation)				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
Constant	5,332***	5,310***	5,362***	5,335***	5,343***	5,177***	5,144***	5,246***	5,181***	5,218***
	0,072	0,069	0,071	0,069	0,064	0,086	0,080	0,080	0,084	0,070
Φύλο	0,074	0,122**	0,057	0,071	0,104**	0,138**	0,210**	0,096	0,139**	0,169**
	0,056	0,054	0,055	0,054	0,050	0,067	0,063	0,062	0,066	0,055
Ηλικία	0,147**	0,153**	0,140**	0,118**	0,117**	0,096	0,104	0,082	0,065	0,058
	0,059	0,057	0,058	0,057	0,053	0,071	0,066	0,066	0,070	0,058
Μόρφωση	-0,201**	-0,191**	-0,211***	-0,205***	-0,204***	-0,197**	-0,183**	-0,214**	-0,200**	-0,203**
	0,061	0,058	0,060	0,058	0,054	0,073	0,068	0,067	0,071	0,059
Υπηρεσία	0,121**	0,068	0,104*	0,098*	0,025	0,206**	0,124*	0,161**	0,183**	0,053
	0,061	0,058	0,060	0,059	0,055	0,073	0,068	0,068	0,071	0,059
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,178**	-0,151**	-0,169**	-0,104	-0,064	-0,186**	-0,142*	-0,162**	-0,111	-0,036
	0,067	0,064	0,066	0,065	0,060	0,081	0,075	0,074	0,079	0,066

Μισθός (Υψηλόμισθοι)	-0,122	-0,143*	-0,135*	-0,193**	-0,230**	0,215**	0,184**	0,183**	0,146	0,078
	0,083	0,079	0,081	0,080	0,074	0,100	0,092	0,092	0,097	0,081
Ευθύνη	0,125*	0,054	0,084	0,125*	0,011	0,157*	0,053	0,059	0,155*	-0,049
	0,070	0,067	0,069	0,067	0,063	0,084	0,078	0,078	0,082	0,068
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,010	-0,001	0,005	0,004	-0,013	0,088**	0,071**	0,076**	0,081**	0,051**
	0,026	0,025	0,026	0,025	0,024	0,032	0,030	0,029	0,031	0,026
Συντεχνία	-0,144**	-0,049	-0,159**	-0,100*	-0,016	-0,324***	-0,184**	-0,362***	-0,279***	-0,172**
	0,060	0,058	0,059	0,058	0,055	0,073	0,068	0,067	0,071	0,059
Κλάδος	0,028	0,025	0,038	0,012	0,019	-0,085	-0,087	-0,062	-0,105	-0,085
	0,057	0,054	0,056	0,055	0,051	0,069	0,064	0,063	0,067	0,055
Μέγεθος	0,065**	0,094***	0,050*	0,054**	0,070**	0,201***	0,246***	0,167***	0,190***	0,201***
	0,028	0,027	0,027	0,027	0,025	0,034	0,031	0,031	0,033	0,027
Ανταμοιβές/ωφελήματα		0,291***			0,300***		0,442***			0,450***
		0,025			0,024		0,029			0,026
Εκπαίδευση και ανάπτυξη			0,186***		0,187***			0,450***		0,452***
			0,025		0,023			0,029		0,025
Διαδικασίες Πρόσληψης/επιλογής				0,269***	0,279***				0,273***	0,290***

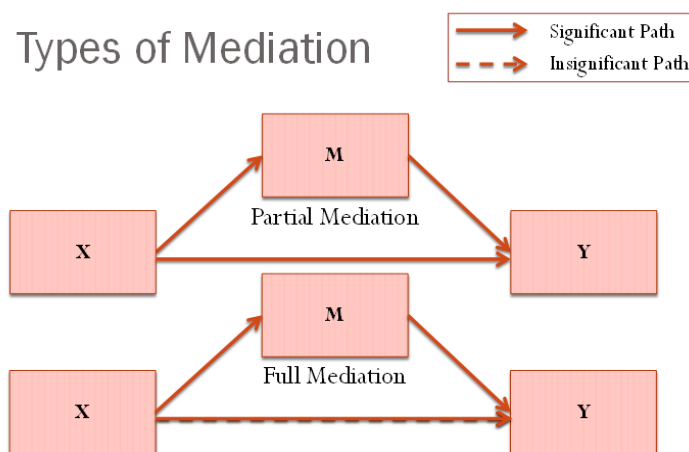
				0,025	0,023				0,031	0,025
Adjusted R ²	0,023	0,108	0,059	0,097	0,223	0,073	0,202	0,212	0,122	0,397
ΔR^2		0,075***	0,034***	0,045***	0,019***		0,069***	0,027***	0,057***	0,021***
F	4,017***	133,309** *	53,096***	113,585***	141,688** *	10,926***	224,524** *	244,602***	79,273***	130,122***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);										

Πίνακας 6.2 Αποτελέσματα των κύριων μοντέλων

6.6 Ελέγχοντας τον ρόλο της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης

Η μέθοδος της διαμεσολάβησης (mediation) είναι μία στατιστική εφαρμογή που σκοπεύει στην επεξήγηση της σχετικότητας μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο ρόλος της μεταβλητής διαμεσολάβησης (mediator) επεξηγεί μέσω ποιου καναλιού επιδρά η ανεξάρτητη μεταβλητή πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή. Στην παρούσα εργασία, θέλουμε να εξακριβώσουμε αν οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται άμεσα με την παραγωγικότητα και καινοτομία του οργανισμού, ή αν συσχετίζονται έμμεσα μέσω της μεταβλητής αφοσίωσης. Ας εξετάσουμε τώρα τη μέθοδο της διαμεσολάβησης. Έστω ότι θέλουμε να εξετάσουμε την γραμμική σχέση μεταξύ μιας μεταβλητής Y (dependent variable) και μιας μεταβλητής X (independent variable) και ότι αυτή η σχέση είναι σημαντική. Ακόμη έστω ότι θέλουμε να εξετάσουμε ότι μια άλλη μεταβλητή M διαμεσολαβεί την σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Στο Σχήμα 6.1 δίνονται οι διάφορες μορφές διαμεσολάβησης.



Διάγραμμα 6-1: Οι διάφορες μορφές διαμεσολάβησης

Πιο κάτω δίνονται οι τρεις γραμμικές σχέσεις ελέγχου διαμεσολάβησης:

1. $X \rightarrow Y: Y = \beta_{10} + \beta_{1x}X$

$$2. X \rightarrow M: M = \beta_{20} + \beta_{2x}X$$

$$3. X, M \rightarrow Y: Y = \beta_{30} + \beta_{3x}X + \beta_{3m}M$$

Η πρώτη γραμμική σχέση εξετάζει αν όντως υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ της μεταβλητής αποτελέσματος Y και της μεταβλητής πρόβλεψης X . Από την δεύτερη γραμμική σχέση, θα διαπιστωθεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ της μεταβλητής διαμεσολάβησης M και της μεταβλητής πρόβλεψης X . Τέλος, από την τρίτη γραμμική σχέση, προβλέπεται η σχέση του αποτελέσματος Y βάσει των μεταβλητών πρόβλεψης X και της ρυθμιστικής μεταβλητής M .

Στην παρούσα εργασία οι δύο πρώτες γραμμικές σχέσεις θα είναι πάντοτε σημαντικές. Εξετάζοντας την τρίτη γραμμική σχέση, αν υπάρχει πλήρης διαμεσολάβηση (full mediation) τότε η μεταβλητής πρόβλεψης X πρέπει να χάσει την σημαντικότητα της στην παρουσία της μεταβλητής διαμεσολάβησης M . Αν και οι δύο συντελεστές των μεταβλητών πρόβλεψης X και διαμεσολάβησης M είναι σημαντικοί, τότε θα μιλάμε για μερική διαμεσολάβηση (partial mediation).

6.6.1 Αποτελέσματα Διαμεσολάβησης

Σε αυτό το μέρος θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα για τους ελέγχους διαμεσολάβησης χρησιμοποιώντας τους εξαγόμενους παράγοντες από την παραγοντική ανάλυση του προηγούμενου κεφαλαίου. Συνοπτικά θέλουμε να ελέγξουμε πρώτον την σχέση μεταξύ των Π.Α.Δ. και της οργανωσιακής απόδοσης και αν η αφοσίωση λειτουργεί σαν μεταβλητή διαμεσολάβησης. Για να γίνει αυτό θα εξετάσουμε τους έξι δυνατούς συνδυασμούς χρησιμοποιώντας τους παράγοντες των Π.Α.Δ και τους παράγοντες της οργανωσιακή απόδοσης

Όλα τα μοντέλα για τις ανταμοιβές ωφελήματα ,εκπαίδευση και ανάπτυξη ,και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής δίνονται στους Πίνακες 6.3-6.5 αντίστοιχα. Στα Μοντέλα 1-4 εξετάζονται οι συσχετίσεις για την παραγωγικότητα ενώ οι αντίστοιχες συσχετίσεις για την καινοτομία δίνονται στα Μοντέλα 5-8. Πρώτον, εξετάζεται ένα βασικό μοντέλο χρησιμοποιώντας μόνο τις μεταβλητές ελέγχου (Μοντέλο 1 και Μοντέλο 5), στην συνέχεια εξετάζουμε την σχέση μεταξύ της μεταβλητής αποτελέσματος και της μεταβλητή πρόβλεψης (Μοντέλο 2 και Μοντέλο 6), στην συνέχεια εξετάζουμε την σχέση μεταξύ της μεταβλητής πρόβλεψης και της μεταβλητής διαμεσολάβησης (Μοντέλο 3 και Μοντέλο 7) και τελευταία εξετάζουμε

την σχέση μεταξύ της μεταβλητής αποτελέσματος και των μεταβλητών πρόβλεψης και διαμεσολάβησης (Μοντέλο 4 και Μοντέλο 8).

6.6.2 Ανταμοιβές/ωφελήματα

Συγκρίνοντας τον Πίνακα 6.3, παρατηρούμε ότι η σχέση των ανταμοιβών/ωφελημάτων και της παραγωγικότητας είναι σημαντική (Μοντέλο 2, $p < .01$) και η σχέση μεταξύ των ανταμοιβών/ωφελημάτων και της αφοσίωσης είναι επίσης σημαντική (Μοντέλο 3, $p < .01$). Από το Μοντέλο 4 παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των ανταμοιβών/ωφελημάτων και της αφοσίωσης είναι και οι δύο σημαντικοί και άρα συμπεραίνουμε ότι η αφοσίωση ενεργεί σαν μεταβλητή μερικής διαμεσολάβησης μεταξύ της σχέσης Ανταμοιβές/ωφελήματα και της παραγωγικότητας. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζονται και για την καινοτομία. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την Υπόθεση Y5A και Y5B ότι η αφοσίωση λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ των ανταμοιβών και ωφελημάτων και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

6.6.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Συγκρίνοντας τον Πίνακα 6.3, παρατηρούμε ότι η σχέση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της παραγωγικότητας είναι σημαντική (Μοντέλο 2, $p < .01$) και η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της αφοσίωσης είναι επίσης σημαντική (Μοντέλο 3, $p < .01$). Από το Μοντέλο 4 παρατηρούμε ότι οι συντελεστές της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της αφοσίωσης είναι και οι δύο σημαντικοί και άρα συμπεραίνουμε ότι η αφοσίωση ενεργεί σαν μεταβλητή μερικής διαμεσολάβησης μεταξύ της σχέσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης του και του παραγωγικότητας. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζονται και για την καινοτομία. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την Υπόθεση Y4A και Y4B ότι η αφοσίωση λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ της εκπαίδευσης του προσωπικού και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

6.6.4 Διαδικασίες Πρόσληψης και Επιλογής

Συγκρίνοντας τον Πίνακα 6.3, παρατηρούμε ότι η σχέση των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής και της παραγωγικότητας είναι σημαντική (Μοντέλο 2, $p < .01$) και η σχέση μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής και της

αφοσίωσης είναι επίσης σημαντική (Μοντέλο 3, $p < .01$). Από το Μοντέλο 4 παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής και του αφοσίωσης είναι και οι δύο σημαντικοί και άρα συμπεραίνουμε ότι η αφοσίωση ενεργεί σαν μεταβλητή μερικής διαμεσολάβησης μεταξύ της σχέσης των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής και της παραγωγικότητας. Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζονται και για το καινοτομία. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την Υπόθεση Υ6Α και Υ6Β ότι η αφοσίωση λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής του προσωπικού και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Πίνακας 6-3: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για τις Ανταμοιβές/Ωφελήματα (Rewards and Benefit)

	Παραγωγικότητα (Productivity)				Καινοτομία (Innovation)			
	Model 1 Productivity	Model 2 Productivity	Model 3 Commitment	Model 4 Productivity	Model 5 Innovation	Model 6 Innovation	Model 7 Commitment	Model 8 Innovation
Constant	5,332***	5,310***	0,142**	5,258***	5,177***	5,144***	0,142**	5,085***
	0,072	0,069	0,070	0,065	0,086	0,080	0,070	0,076
Φύλο	0,074	0,122**	-0,032	0,132**	0,138**	0,210**	-0,032	0,226***
	0,056	0,054	0,054	0,050	0,067	0,063	0,054	0,059
Ηλικία	0,147**	0,153**	0,038	0,139**	0,096	0,104	0,038	0,092
	0,059	0,057	0,058	0,053	0,071	0,066	0,058	0,062
Μόρφωση	-0,201**	-0,191**	-0,030	-0,186***	-0,197**	-0,183**	-0,030	-0,166**
	0,061	0,058	0,059	0,054	0,073	0,068	0,059	0,064
Υπηρεσία	0,121**	0,068	-0,192**	0,135**	0,206**	0,124*	-0,192**	0,200**
	0,061	0,058	0,059	0,055	0,073	0,068	0,059	0,064
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,178**	-0,151**	-0,244***	-0,069	-0,186**	-0,142*	-0,244***	-0,044
	0,067	0,064	0,065	0,060	0,081	0,075	0,065	0,071

Μισθός (Υψηλόμισθοι)	-0,122	-0,143*	0,039	-0,147**	0,215**	0,184**	0,039	0,169*
	0,083	0,079	0,080	0,074	0,100	0,092	0,080	0,087
Ευθύνη	0,125*	0,054	0,403***	-0,076	0,157*	0,053	0,403***	-0,106
	0,070	0,067	0,068	0,064	0,084	0,078	0,068	0,075
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,010	-0,001	0,024	-0,010	0,088**	0,071**	0,024	0,062**
	0,026	0,025	0,026	0,024	0,032	0,030	0,026	0,028
Συντεχνία	-0,144**	-0,049	-0,117**	-0,003	-0,324***	-0,184**	-0,117**	-0,139**
	0,060	0,058	0,059	0,055	0,073	0,068	0,059	0,064
Κλάδος	0,028	0,025	-0,029	0,042	-0,085	-0,087	-0,029	-0,078
	0,057	0,054	0,055	0,051	0,069	0,064	0,055	0,060
Μέγεθος	0,065**	0,094***	0,032	0,084***	0,201***	0,246***	0,032	0,231***
	0,028	0,027	0,027	0,025	0,034	0,031	0,027	0,030
Ανταμοιβές/ωφελήματα		0,291***	0,112***	0,250***		0,442***	0,112***	0,395***
Reward & Benefits		0,025	0,026	0,024		0,029	0,026	0,028
Αφοσίωση				0,336***				0,395***
Commitment				0,025				0,029

Adjusted R ²	0,023	0,108	0,107	0,211	0,073	0,202	0,107	0,295
ΔR ²		0,075***	0,029*	0,031***		0,069***	0,027*	0,022***
F	4,017***	133,309** *	19,222*	165,261** *	10,926** *	224,524***	19,222*	218,749***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);								

Πίνακας 6-4: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)

	Παραγωγικότητα (Productivity)				Καινοτομία (Innovation)			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
	Productivity	Productivity	Commitment	Productivity	Innovation	Innovation	Commitment	Innovation
Constant	5,332***	5,362***	0,188**	5,294***	5,177***	5,246***	0,188**	5,178***
	0,072	0,071	0,068	0,067	0,086	0,080	0,068	0,076
Φύλο	0,074	0,057	-0,073	0,081	0,138**	0,096	-0,073	0,125**
	0,056	0,055	0,053	0,052	0,067	0,062	0,053	0,059
Ηλικία	0,147**	0,140**	0,030	0,131**	0,096	0,082	0,030	0,077
	0,059	0,058	0,056	0,055	0,071	0,066	0,056	0,063

Μόρφωση	-0,201**	-0,211***	-0,045	-0,201***	-0,197**	-0,214**	-0,045	-0,196**
	0,061	0,060	0,058	0,056	0,073	0,067	0,058	0,064
Υπηρεσία	0,121**	0,104*	-0,194***	0,170**	0,206**	0,161**	-0,194***	0,227***
	0,061	0,060	0,058	0,057	0,073	0,068	0,058	0,065
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,178**	-0,169**	-0,241***	-0,085	-0,186**	-0,162**	-0,241***	-0,072
	0,067	0,066	0,064	0,062	0,081	0,074	0,064	0,071
Μισθός (Υψηλόμισθοι)	-0,122	-0,135*	0,030	-0,136*	0,215**	0,183**	0,030	0,174**
	0,083	0,081	0,079	0,077	0,100	0,092	0,079	0,088
Ευθύνη	0,125*	0,084	0,379***	-0,039	0,157*	0,059	0,379***	-0,074
	0,070	0,069	0,066	0,066	0,084	0,078	0,066	0,075
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,010	0,005	0,022	-0,003	0,088**	0,076**	0,022	0,068**
	0,026	0,026	0,025	0,024	0,032	0,029	0,025	0,028
Συντεχνία	-0,144**	-0,159**	-0,174**	-0,093*	-0,324***	-0,362***	-0,174**	-0,303***
	0,060	0,059	0,057	0,056	0,073	0,067	0,057	0,064
Κλάδος	0,028	0,038	-0,018	0,050	-0,085	-0,062	-0,018	-0,059
	0,057	0,056	0,054	0,053	0,069	0,063	0,054	0,060
Μέγεθος	0,065**	0,050*	0,003	0,050*	0,201***	0,167***	0,003	0,163***

	0,028	0,027	0,027	0,026	0,034	0,031	0,027	0,030
Εκπαίδευση και ανάπτυξη		0,186***	0,227***	0,109***		0,450***	0,227***	0,373***
Training Development		0,025	0,025	0,025		0,029	0,025	0,028
Αφοσίωση				0,340***				0,351***
Commitment				0,026				0,030
Adjusted R ²	0,023	0,059	0,147	0,160	0,073	0,212	0,147	0,284
ΔR ²		0,034***	0,038***	0,032***		0,027***	0,021***	0,037***
F	4,017***	53,096***	85,252***	113,539***	10,926***	244,602***	85,252***	203,999***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);								

Πίνακας 6-5: Γραμμικές σχέσεις διαμεσολάβησης για τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής (recruiting and selection)

	Παραγωγικότητα (Productivity)				Καινοτομία (Innovation)			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
	Productivity	Productivity	Commitment	Productivity	Innovation	Innovation	Commitment	Innovation
Constant	5,332***	5,335***	0,152**	5,279***	5,177***	5,181***	0,152**	5,114***
	0,072	0,069	0,070	0,065	0,086	0,084	0,070	0,079
Φύλο	0,074	0,071	-0,053	0,088*	0,138**	0,139**	-0,053	0,164**
	0,056	0,054	0,054	0,051	0,067	0,066	0,054	0,062
Ηλικία	0,147**	0,118**	0,021	0,110**	0,096	0,065	0,021	0,060
	0,059	0,057	0,057	0,054	0,071	0,070	0,057	0,065
Μόρφωση	-0,201**	-0,205***	-0,036	-0,199***	-0,197**	-0,200**	-0,036	-0,182**
	0,061	0,058	0,059	0,055	0,073	0,071	0,059	0,067
Υπηρεσία	0,121**	0,098*	-0,183**	0,161**	0,206**	0,183**	-0,183**	0,258***
	0,061	0,059	0,059	0,055	0,073	0,071	0,059	0,067
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,178**	-0,104	-0,218***	-0,030	-0,186**	-0,111	-0,218***	-0,017
	0,067	0,065	0,065	0,061	0,081	0,079	0,065	0,075
Μισθός (Υψηλόμισθοι)	-0,122	-0,193**	0,012	-0,188**	0,215**	0,146	0,012	0,142

	0,083	0,080	0,080	0,075	0,100	0,097	0,080	0,091
Ευθύνη	0,125*	0,125*	0,430***	-0,013	0,157*	0,155*	0,430***	-0,021
	0,070	0,067	0,068	0,064	0,084	0,082	0,068	0,078
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,010	0,004	0,025	-0,006	0,088**	0,081**	0,025	0,071**
	0,026	0,025	0,026	0,024	0,032	0,031	0,026	0,029
Συντεχνία	-0,144**	-0,100*	-0,131**	-0,047	-0,324***	-0,279***	-0,131**	-0,225***
	0,060	0,058	0,059	0,055	0,073	0,071	0,059	0,067
Κλάδος	0,028	0,012	-0,036	0,031	-0,085	-0,105	-0,036	-0,091
	0,057	0,055	0,055	0,052	0,069	0,067	0,055	0,063
Μέγεθος	0,065**	0,054**	0,016	0,050**	0,201***	0,190***	0,016	0,182***
	0,028	0,027	0,027	0,025	0,034	0,033	0,027	0,031
Πρόσληψη/επιλογή		0,269***	0,129***	0,225***		0,273***	0,129***	0,218***
Recruiting & Selection		0,025	0,025	0,024		0,031	0,025	0,029
Αφοσίωση				0,335***				0,414***
Commitment				0,025				0,031
Adjusted R ²	0,023	0,097	0,111	0,199	0,073	0,122	0,111	0,225
ΔR ²		0,045***	0,031***	0,024***		0,057***	0,034***	0,056***

F	4,017***	113,585** *	26,075***	152,964** *	10.926***	79,273***	26,075***	136,267***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);								

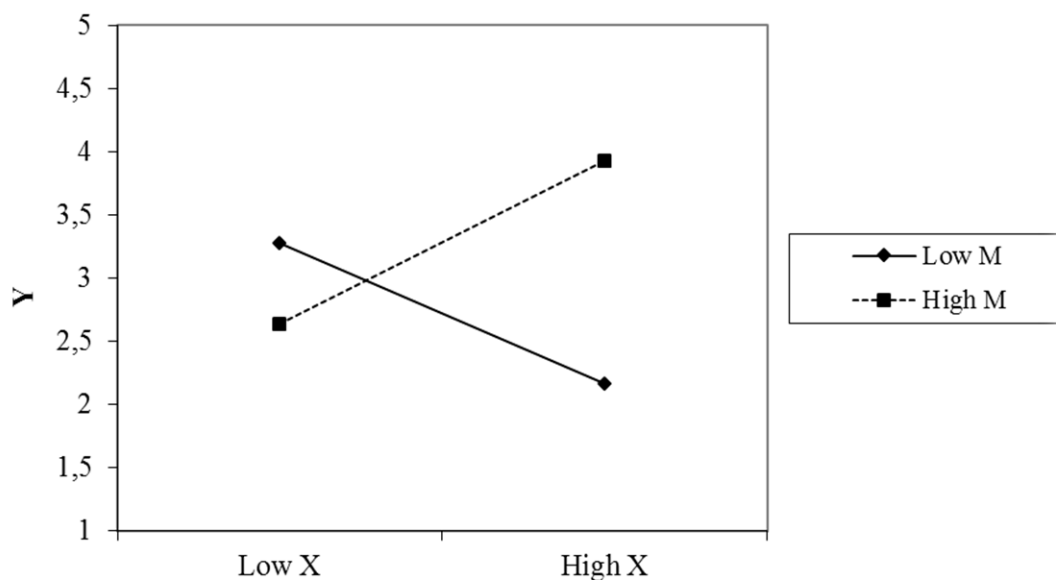
6.7 Ελέγχοντας τον ρυθμιστικό ρόλο της εμπιστοσύνης

Η μέθοδος της ρύθμισης (moderation or interaction effect) είναι μία στατιστική εφαρμογή που σκοπεύει στην επεξήγηση της σχετικότητας μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο ρόλος της ρυθμιστικής μεταβλητής (moderator) είναι ότι επηρεάζει την δύναμη της σχετικότητας μεταξύ των δύο μεταβλητών. Στην παρούσα εργασία θέλουμε να ελέγξουμε αν η σχέση μεταξύ των μεταβλητών Π.Α.Δ. και αφοσίωσης μεταβάλλεται σε διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης .

Για τον έλεγχο της ρύθμισης θα χρησιμοποιηθεί η πιο κάτω γραμμική σχέση

$$Y = \beta_0 + \beta_x X + \beta_m M + \beta_{xm} X * M.$$

Η πιο πάνω γραμμική σχέση συμπεριλαμβάνει στην επεξήγηση του Y τις μεταβλητές X και M καθώς και την αντίστοιχη μεταβλητή αλληλεπίδρασης ($X * M$). Για να συμπεράνουμε ότι η μεταβλητή M λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης πρέπει ο συντελεστής της αλληλεπίδρασης β_{xm} να είναι στατιστικά σημαντικός. Στο Διάγραμμα 6-2 απεικονίζεται γραφικά τι εννοούμε με τον όρο μεταβλητή ρύθμισης.



Διάγραμμα 6-2: Γραφική απεικόνιση της ρυθμιστικής μεταβλητής.

Σε αυτό το διάγραμμα διακρίνουμε ότι για τις ψηλές τιμές της μεταβλητής M , η μεταβλητή Y αυξάνεται από περίπου 2,5 σε 4 από τις χαμηλές στις ψηλές τιμές του X . Όμως, κοιτάζοντας τις χαμηλές τιμές του M , το Y μειώνεται από περίπου 3,5 σε 2. Έτσι η μεταβλητή M λειτουργεί ως ρυθμιστική γιατί η επίδραση του X στο Y είναι διαφορετική σε διαφορετικά επίπεδα της μεταβλητής M .

6.7.1 Αποτελέσματα Ρύθμισης

Σε αυτό το μέρος θα ελεγχθούν τα αποτελέσματα για την διαδικασία της ρύθμισης χρησιμοποιώντας τους εξαγόμενους παράγοντες από την παραγοντική ανάλυση από το προηγούμενο κεφαλαίο. Συνοπτικά θα εξετάσουμε αν η εμπιστοσύνη λειτουργεί σαν ρυθμιστική μεταβλητή μεταξύ των Π.Α.Δ. και της Αφοσίωσης.

Όλα τα μοντέλα για τις Ανταμοιβές/ωφελήματα, εκπαίδευση και ανάπτυξη, και διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής δίνονται στους Πίνακες 6.6-6.8 αντίστοιχα. Πρώτον, εξετάζεται η γραμμική σχέση της αφοσίωσης με την εμπιστοσύνη στο Μοντέλο 1; στην συνέχεια εξετάζουμε την σχέση μεταξύ της αφοσίωσης και ενός παράγοντα από τις Π.Α.Δ. στο Μοντέλο 2 και τέλος εξετάζετε η γραμμική σχέση συμπεριλαμβανομένης και της αντίστοιχης μεταβλητής αλληλεπίδρασης στο Μοντέλο 3.

6.7.2 Ανταμοιβές και ωφελήματα

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ρύθμισης για τις ανταμοιβές/ωφελήματα δίνονται στον Πίνακα 6.6. Το στατιστικό F είναι σημαντικό ($p < .01$) για όλα τα μοντέλα δείχνοντας έτσι την καταλληλότητα όλων των μοντέλων. Ακόμη η διαφορά του R^2 είναι σημαντική ($p < .01$) για τα Μοντέλα 2 και 3 τονίζοντας ότι η επιλογή των νέων μεταβλητών στο αντίστοιχο μοντέλο είναι αναγκαία.

Ο συντελεστής της αλληλεπίδρασης των ανταμοιβών/ωφελιμάτων και εμπιστοσύνης στο Μοντέλο 3 είναι σημαντικός και θετικός ($\beta_{xm} = 0.141$, $p < .01$) και άρα συμπεραίνουμε ότι όντως η μεταβλητή εμπιστοσύνη ενεργεί σαν ρυθμιστική μεταβλητή. Από το αντίστοιχο Διάγραμμα 6.3 φαίνεται ότι η αύξηση που παρατηρείται στην αφοσίωση από τις χαμηλές στις ψηλές τιμές των ανταμοιβών

ωφελημάτων είναι σημαντικά μικρότερη στις χαμηλές τιμές σε σύγκριση με τις ψηλές τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής εμπιστοσύνης.

Επιπρόσθετα η κλίση της γραμμής με ψηλή εμπιστοσύνη είναι σημαντική και σε χαμηλό επίπεδο και σε ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης. Εδώ συμπεραίνουμε ότι σε ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης οι ανταμοιβές/ωφελήματα έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην αφοσίωση σε σχέση με χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης άρα η εμπιστοσύνη έχει ρυθμιστικό ρόλο στην σχέση ανταμοιβές/ωφελήματα με την αφοσίωση.

6.7.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ρύθμισης για την Εκπαίδευση και ανάπτυξη δίνονται στον Πίνακα 6.7. Το στατιστικό F είναι σημαντικό ($p < .01$) για όλα τα μοντέλα δείχνοντας έτσι την καταλληλότητα όλων των μοντέλων. Ακόμη η διαφορά του R^2 είναι σημαντική ($p < 0.01$) για τα Μοντέλα 2 και 3 τονίζοντας ότι η επιλογή των νέων μεταβλητών στο αντίστοιχο μοντέλο είναι αναγκαία.

Ο συντελεστής της αλληλεπίδρασης της Εκπαίδευση και ανάπτυξης και εμπιστοσύνης στο Μοντέλο 3 είναι σημαντικός και θετικός ($\beta_{xm} = 0.106$, $p < .01$) και άρα συμπεραίνουμε ότι όντως η μεταβλητή εμπιστοσύνη ενεργεί σαν ρυθμιστική μεταβλητή. Από το Διάγραμμα 6.3 παρατηρείται ότι η αφοσίωση στις χαμηλές τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής εμπιστοσύνης μένει σταθερή ενώ στις ψηλές τιμές αυξάνεται όσο αυξάνεται η Εκπαίδευση και ανάπτυξη .

Ακόμη η κλίση της γραμμής με ψηλή εμπιστοσύνη είναι σημαντική ενώ σε χαμηλή εμπιστοσύνη είναι μηδέν. Εδώ συμπεραίνουμε ότι σε χαμηλή εμπιστοσύνη η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεν έχουν καμία επίδραση στην αφοσίωση .

6.7.4 Διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ρύθμισης για τις Διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής δίνονται στον Πίνακα 6.8. Το στατιστικό F είναι σημαντικό ($p < .01$) για όλα τα μοντέλα δείχνοντας έτσι την καταλληλότητα όλων των μοντέλων. Ακόμη η διαφορά του R^2 είναι σημαντική ($p < .01$) για τα Μοντέλα 2 και 3 τονίζοντας ότι η επιλογή των νέων μεταβλητών στο αντίστοιχο μοντέλο είναι αναγκαία.

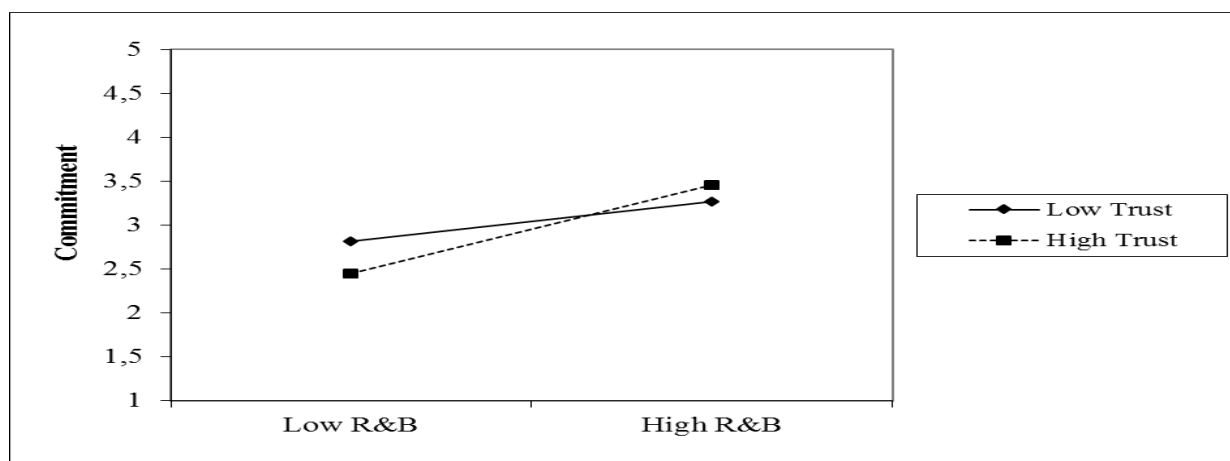
Ο συντελεστής της αλληλεπίδρασης των Διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής και εμπιστοσύνης στο Μοντέλο 3 είναι σημαντικός και θετικός ($\beta_{xm} = 0.108$, $p < .01$) και άρα συμπεραίνουμε ότι όντως η μεταβλητή εμπιστοσύνη ενεργεί σαν ρυθμιστική μεταβλητή. Από το Διάγραμμα 6.4 διαφαίνεται ότι υπάρχει μία αμελητέα πτώση στην αφοσίωση στις χαμηλές τιμές της ρυθμιστικής μεταβλητής εμπιστοσύνης ενώ στις υψηλές τιμές αυξάνεται όσο αυξάνονται οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού.

Όπως προηγουμένως, η κλίση της γραμμής με υψηλή εμπιστοσύνη είναι σημαντική ενώ σε χαμηλή εμπιστοσύνη είναι μηδέν. Εδώ συμπεραίνουμε ότι σε χαμηλή εμπιστοσύνη οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού δεν έχουν καμία επίδραση στην αφοσίωση .

Πίνακας 6-6: Γραμμικές σχέσεις ρύθμισης για τις ανταμοιβές ωφελήματα (rewards and benefits)

	Αφοσίωση (Commitment)		
	Model 1	Model 2	Model 3
Constant	0,116*	0,118*	0,047
	0,067	0,067	0,067
Φύλο	-0,046	-0,058	-0,057
	0,052	0,052	0,051
Ηλικία	0,022	0,019	0,018
	0,055	0,055	0,054
Μόρφωση	0,023	0,027	0,027
	0,057	0,056	0,056
Υπηρεσία	-0,202***	-0,193***	-0,193***
	0,057	0,057	0,056
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,203***	-0,203***	-0,219***
	0,063	0,062	0,062
Μισθός (Υψηλόμισθοι)	0,027	0,030	0,010
	0,077	0,077	0,076
Ευθύνη	0,330***	0,333***	0,332***
	0,065	0,065	0,065
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,014	0,014	0,016
	0,025	0,025	0,024
Συντεχνία	-0,049	-0,058	-0,034
	0,057	0,057	0,056
Κλάδος	-0,015	-0,013	-0,026
	0,053	0,053	0,052
Μέγεθος	0,013	0,005	0,012
	0,026	0,026	0,026

Trust Εμπιστοσύνη	0,296***	0,333***	0,366***
	0,024	0,029	0,029
Ανταμοιβές/ωφελήματα		-0,070**	-0,045
Reward & Benefits		0,029	0,029
Ανταμοιβές/ωφελήματα εμπιστοσύνη			0,141***
Reward & Benefits * Trust			0,023
Adjusted R ²	0,184	0,186	0,208
ΔR ²		0,034**	0,041**
F	27,141***	35,811**	38,824***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);			

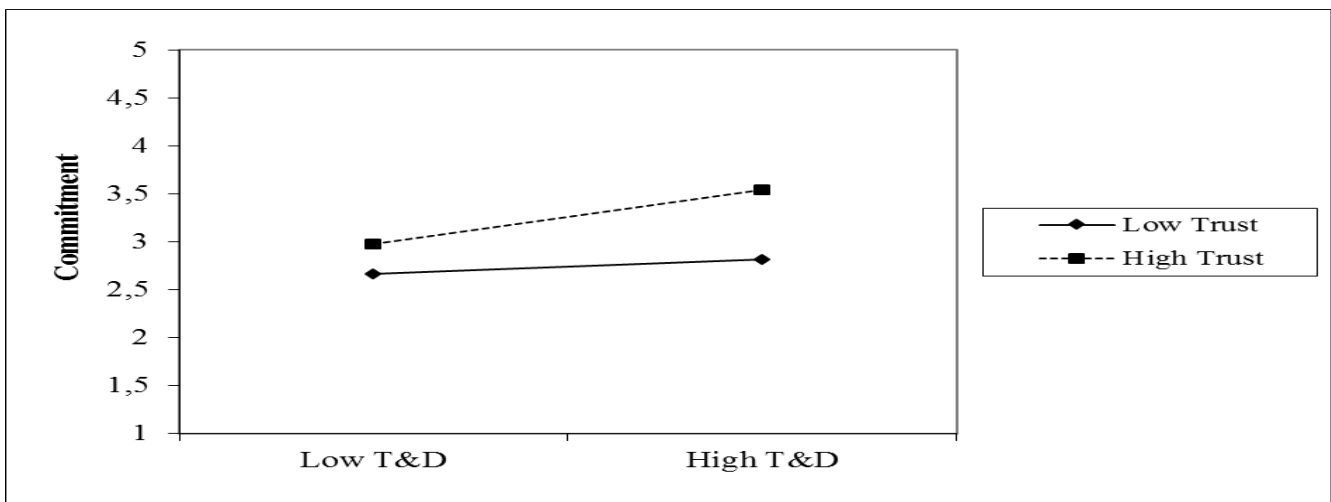


Διάγραμμα 6-3: Γραφική απεικόνιση της εμπιστοσύνης (trust) (ρυθμιστικής μεταβλητής) με τις ανταμοιβές και ωφελήματα (reward and benefits)

Πίνακας 6-7: Γραμμικές σχέσεις ρύθμισης για την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. (Training and Development)

	Αφοσίωση (Commitment)		
	Controls +Trust	Controls +Trust +Training Development	Controls +Trust +Training Development +TD * Trust
Constant	0,116*	0,146**	0,087
	0,067	0,066	0,067
Φύλο	-0,046	-0,062	-0,062
	0,052	0,052	0,051
Ηλικία	0,022	0,020	0,012
	0,055	0,055	0,054
Μόρφωση	0,023	0,007	0,019
	0,057	0,056	0,056
Υπηρεσία	-0,202***	-0,210***	-0,203***
	0,057	0,056	0,056
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,203***	-0,204***	-0,198***
	0,063	0,062	0,061
Μισθός (Υψηλόμισθοι)	0,027	0,019	0,042
	0,077	0,076	0,076
Ευθύνη	0,330***	0,315***	0,309***
	0,065	0,065	0,064
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,014	0,012	0,014
	0,025	0,024	0,024
Συντεχνία	-0,049	-0,080	-0,048
	0,057	0,056	0,056
Κλάδος	-0,015	-0,011	-0,002

	0,053	0,052	0,052
Μέγεθος	0,013	0,002	0,006
	0,026	0,026	0,026
Trust	0,296***	0,248***	0,258***
	0,024	0,026	0,025
Εκπαίδευση και ανάπτυξη		0,144***	0,179***
		0,025	0,026
Εκπαίδευση και ανάπτυξη *Εμπιστοσύνη			0,106***
			0,021
Adjusted R ²	0,184	0,202	0,216
ΔR ²		0,023***	0,056***
F	27,141***	32,343***	25,359***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);			

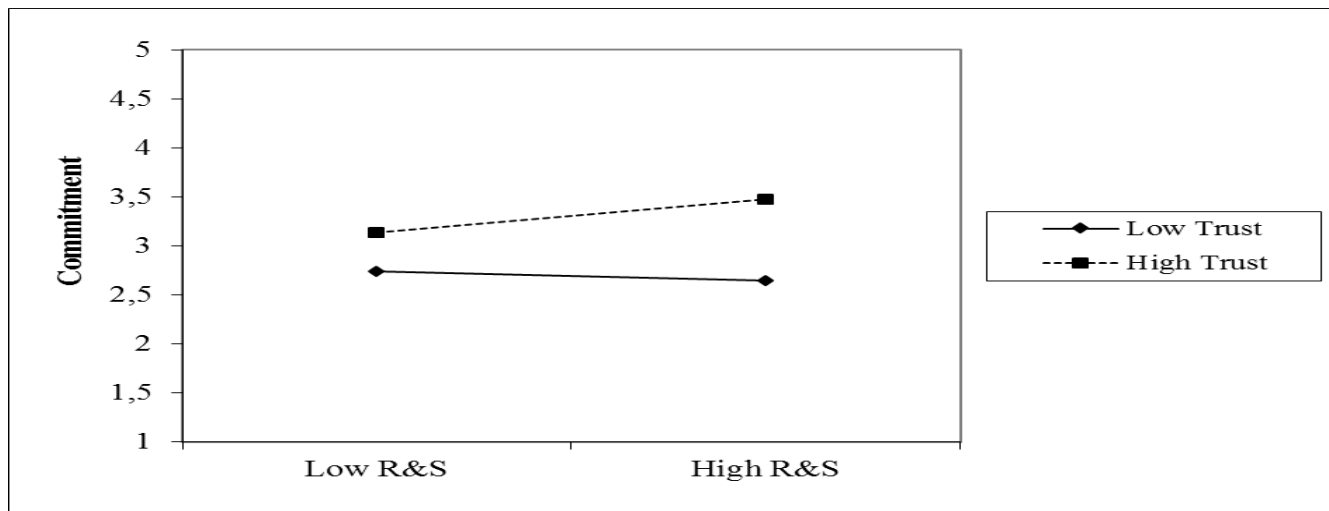


Διάγραμμα 6-4: Γραφική απεικόνιση της εμπιστοσύνης (trust) (ρυθμιστικής μεταβλητής) με την εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development)

Πίνακας 6-8: Γραμμικές σχέσεις ρύθμισης για τις διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής (recruiting and selection)

	Αφοσίωση (Commitment)		
	Model 1	Model 2	Model 3
Constant	0,116*	0,119*	0,071
	0,067	0,067	0,067
Φύλο	-0,046	-0,047	-0,037
	0,052	0,052	0,052
Ηλικία	0,022	0,016	0,029
	0,055	0,055	0,055
Μόρφωση	0,023	0,019	0,005
	0,057	0,056	0,056
Υπηρεσία	-0,202***	-0,205***	-0,183***
	0,057	0,057	0,056
Μισθός (Χαμηλόμισθοι)	-0,203***	-0,189**	-0,184**
	0,063	0,063	0,062
Μισθός (Υψηλόμισθοι)	0,027	0,012	0,013
	0,077	0,077	0,076
Ευθύνη	0,330***	0,335***	0,329***
	0,065	0,065	0,065
Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;	0,014	0,013	0,014
	0,025	0,025	0,024
Συντεχνία	-0,049	-0,044	-0,037
	0,057	0,057	0,056
Κλάδος	-0,015	-0,020	-0,013
	0,053	0,053	0,052
Μέγεθος	0,013	0,011	0,013
	0,026	0,026	0,026
Εμπιστοσύνη/ Trust	0,296***	0,282***	0,304***

	0,024	0,025	0,025
Πρόσληψη /Επιλογή		0,060**	0,063**
		0,025	0,025
Πρόσληψη /Επιλογή			0,108***
* Εμπιστοσύνη			0,022
Adjusted R ²	0,184	0,186	0,200
ΔR ²		0,043**	0,036***
F	27,141***	25,835**	24,590***
N=1396. *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1 (two-tailed);			



Διάγραμμα 6-5: Γραφική απεικόνιση της εμπιστοσύνης (trust) (ρυθμιστικής μεταβλητής) με τις διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής (recruiting and selection)

7 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συμπληρώσει τα κενά που υπάρχουν στην βιβλιογραφία όσο αφορά την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινου

δυναμικού επι της οργανωτικής αποδοτικότητας, και ειδικά επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας. Ουσιαστικά η έρευνα αυτή επικεντρώθηκε στο να προσθέσει γνώση στο υφιστάμενο κενό που υπάρχει όσο αφορά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το λεγόμενο "μαύρο κουτί" που όπως το αποδίδουν οι Takeuchi et al. (2007) και Kloutsiniotis, and Mihail (2018) εννοούν τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Στη βιβλιογραφία που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό εξέχουσας σημασίας αποτελούν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελούνται από ομάδα διαφόρων πρακτικών οι οποίες αποσκοπούν να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση (Dessler 2007). Σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2017) οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού απαρτίζονται από συστήματα, αρχές, και πρακτικές τα οποία επιδρούν στις επιδόσεις, συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων. Βέβαια το επίπεδο της αποτελεσματικότητας ποικίλει αναλόγως του εργασιακού περιβάλλοντος και της αφοσίωσης του προσωπικού (Dessler 2007; Posthuma, Campion, M. C., Masimona, & Campion, M. A. 2013). Εντούτοις η κάθε πρακτική ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί σε κάποιους συγκεκριμένους στόχους π.χ. στην εκπαίδευση του προσωπικού, στις ανταμοιβές/ωφελήματα ή στις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής που θα συμβάλλουν θετικά τον οργανισμό. Είναι σημαντικό λοιπόν η επίδραση της κάθε πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού να εξεταστεί ξεχωριστά, όπως επιβεβαιώνουν και οι Bartel (1991), και Terpstra & Rozell (1993).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη προχώρησε ένα βήμα πιο πέρα και μελέτησε τρεις σημαντικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές/ωφελήματα, και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, (ως ατομική οντότητα, και όχι ως ομάδα πρακτικών) επί της οργανωσιακής απόδοσης, και πιο συγκεκριμένα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας. Οι παραπάνω προβληματισμοί επιμερίστηκαν στα παρακάτω τρία ερευνητικά ερωτήματα με τα οποία αντιπαρατίθεται η έρευνα και προσδιορίζουν τους γενικούς στόχους και σκοπούς της:

(1) Πώς οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση, ανταμοιβές/ωφελήματα, και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, συσχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση, και πιο συγκεκριμένα την καινοτομία και την παραγωγικότητα

(2) Ποιος ο ρόλος της αφοσίωσης του προσωπικού, μεταξύ των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της καινοτομίας και παραγωγικότητας

(3) Ποιος ο ρόλος της εμπιστοσύνης, στις σχέσεις των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την αφοσίωση.

Για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά διατέθηκαν συνολικά και κατά αναλογία 1565 ερωτηματολόγια σε εργαζομένους 46 εταιρειών και παρελήφθησαν πίσω 1486 (ποσοστό απόκρισης 95%). Το δείγμα των υπαλλήλων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα αποτελεί το 28,5 του συνόλου των υπαλλήλων των εταιρειών που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα. Επιπρόσθετα λόγω του πολύ ψηλού ποσοστού ανταπόκρισης, καθώς και της σημαντικότητας της συμμετοχής των εργαζομένων από όλες τις κατηγορίες καθώς αυτοί είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα μια τέτοιας έρευνας που βασίζονταν αποκλειστικά στις απόψεις των εργαζομένων ανά επιχείρηση εγγυούνται την αξιοπιστία και εγκυρότητα και αποκάλυψε δεδομένα και σχέσεις που θα συμβάλουν σε κάθε εμπλεκόμενη επιχείρηση ώστε να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά της που είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος αυτού του εγχειρήματος (Kehoe & Wright 2013). Η μελέτη βασιζόμενη στην θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μεταξύ της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων, και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, και της καινοτομίας και παραγωγικότητας μεσολαβεί η αφοσίωση του προσωπικού ως μεταβλητή διαμεσολάβησης. Επιπρόσθετα η μελέτη βασιζόμενη στην θεωρία προσδοκιών και τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρεί ότι η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς τη διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης στη σχέση της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης /επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού.

Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα της εκπαίδευση των εργαζομένων, αναφορικά με την επίδραση της στην καινοτομία και παραγωγικότητα του οργανισμού (Y1A+Y1B) διαπιστώθηκε σύμφωνα με τον Becker (1993), ότι η διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων τους, διαμέσου είτε των γνώσεων είτε των δεξιοτήτων αλλά και των στάσεων των συμβάλλει τα μέγιστα στην οργανωσιακή απόδοση. Ως γνωστόν η γνώση αποτελεί ζωτικής σημασίας διαδικασία η οποία οδηγεί στη βελτίωση των εργαζομένων και αποφέρει πλεονεκτήματα σε ατομικό επίπεδο ,αλλά και σε εταιρικό συμβάλλοντας στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της

καινοτομίας των επιχειρήσεων γεγονός που επιβεβαιώθηκε και από άλλες έρευνες (Smither et al., 2005; Shane & Venkataraman, 2000). Με τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων βοηθούνται ουσιαστικά να αναπτύξουν την αυτοπεποίθησή τους, να αντιμετωπίζουν με επιτυχία αλλαγές και προκλήσεις στον εργασιακό χώρο, να είναι δημιουργικοί, και να συμβάλλουν στην παραγωγική και καινοτομική διαδικασία της επιχείρησης που εργοδοτούνται, επαληθεύοντας προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Becker 1964; Mincer 1974; Oliver & Turton, 1982). Οι εργαζόμενοι με θετική στάση διακατέχονται από πνεύμα συναδελφικότητας, βελτιώνοντας την επικοινωνία και τη αμοιβαία συμμετοχή στα εταιρικά κοινά, εξοικονομούν πόρους, μειώνοντας κάθε είδος σπατάλης στην εργασία τους, προγραμματίζουν συστηματικά τις εργασίες που έχουν να διεκπεραιώσουν ώστε να μην έχουν «νεκρό χρόνο», και για αυτό χαρακτηρίζονται ως ενεργητικό /περιουσιακό στοιχείο όπως ανέδειξαν και προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Huselid 1995; Li et al., 2008; Sun et al., 2007; Jarvis & Chadwick 1991). Συμπερασματικά η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί επιτακτική κατεύθυνση για την επιβίωση μιας επιχείρησης αρχικά, και μετέπειτα επενδύοντας σε αυτήν περισσότερο μπορεί να εξασφαλίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο θα την εδραιώσει, και θα της εξασφαλίσει μια βιώσιμη κερδοφορία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα στα αποτελέσματα των ανταμοιβών/ωφελημάτων αναφορικά με την επίδρασή τους στην καινοτομία και παραγωγικότητα του οργανισμού (Y2A+ Y2B) διαπιστώθηκε αρχικά και επιβεβαιώθηκε ακολούθως μέσω άλλων ερευνητικών αποτελεσμάτων ότι όντως η τακτική ανταμοιβών αποτελεί μια προσθετική παράμετρο για το προσωπικό η οποία αποσκοπεί στη αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης γεγονός που συμφωνούν και προηγούμενες έρευνες (Anderson, Potočnik & Zhou 2014). Αυτό που κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι η επίδραση στην παραγωγικότητα εξαρτάται σε ένα βαθμό από την επίδραση στην αφοσίωση των υπαλλήλων.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού αναφορικά με την επίδραση τους στην καινοτομία και παραγωγικότητα του οργανισμού (Y3A+ Y3B) διαπιστώθηκε ότι η έννοια της στελέχωσης μέσω των ενδεδειγμένων διαδικασιών αποτελεί τη λειτουργία εκείνη διαμέσου της οποίας θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προσλαμβάνοντας και διατηρώντας τους πλέον κατάλληλους υπαλλήλους ταυτόχρονα η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο συνδέεται με τη ανάπτυξη της γεγονός

που επιβεβαιώθηκε και από προηγούμενη έρευνα (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994). Επιπλέον η πρόσληψη/επιλογή υπαλλήλων με προστιθέμενη αξία είναι το θεμέλιο για τη δημιουργία γνώσεων, καινοτομίας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για κάθε οργανισμό. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που βοηθά έναν οργανισμό να διαφοροποιείται από τους άμεσους ανταγωνιστές του αποτελώντας τον θεμελιώδη παράγοντα για μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, εξέλιξη που επαληθεύουν προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Sommer, Heidenreich & Handrich 2016; Abstein et al., 2014). Επιβεβαίωση των προ αναγραφέντων αποτελεί το έντονο ενδιαφέρον των οργανισμών για επαύξηση του δείκτη της εταιρικής κοινωνικής αποδοτικότητας τους, καθώς έχουν αντιληφθεί ότι αποτελεί κριτήριο για προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων σύμφωνα και με προηγούμενη έρευνα (Turban & Greening 1996). Η συγκεκριμένη επιλογική διαδικασία, δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς με υψηλό δείκτη εταιρικής κοινωνικής αποδοτικότητας να προτιμάται κατά προτεραιότητα από τους υποψηφίους, και κατά συνέπεια μέσω της πρόσληψης των καλύτερων να αυξάνει και την επιχειρηματική της αποδοτικότητα (Pfeffer, 1994).

Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι της σχέσης εκπαίδευση προσωπικού και της επίδοσης τους ως προς την παραγωγικότητα και καινοτομία (Y4A+Y4B) διαπιστώθηκε αρχικά ότι η σχέση της εκπαίδευσης του προσωπικού τόσο με την παραγωγικότητα και την καινοτομία όσο και με την αφοσίωση είναι σημαντική, επιπλέον ότι η αφοσίωση ενεργεί ως μερική μεταβλητή διαμεσολάβησης μεταξύ εκπαίδευση προσωπικού και παραγωγικότητας και καινοτομίας κατά περίπτωση. Ερευνητικά, η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης έχει εξεταστεί σε μεγάλο βαθμό και στις πλείστες φορές ενδυνάμωνε τις υπάρχουσες σχέσεις. (Zhang et al., 2013; Ramsay et al., 2000). Η αφοσίωση ως όρος προσδιορίζει τον βαθμό πιστότητας των εργαζομένων και αυτεπάγγελτα συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, επιπρόσθετα η πιστότητα των εργαζομένων συμβάλλει στην υψηλή απόδοσή τους αλλά και στην απόδοση των οργανισμών που εργάζονται όπως επαληθεύεται από προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Preetinder, Dugger, Norton, 1994). Σήμερα λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για εργασία και της μειωμένης προσφοράς, οι απολύσεις και οι αντικαταστάσεις είναι σύνηθες φαινόμενο. Όλα τα παραπάνω σε συνάρτηση της

κυριαρχίας του «εγώ» έναντι του «εμείς» έχουν επηρεάσει τον παράγοντα αφοσίωση, τον έχουν καταστήσει δύσκολο, και για αυτό σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να εξασφαλίσουν την αφοσίωση των εργαζομένων τους, και για την ακρίβεια συντηρούν διαδικαστικές σχέσεις. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αποτελούν είδος προς αναζήτηση. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι προσθέτουν αξία στον οργανισμό που εργάζονται, οπότε καθίσταται απαραίτητο οι οργανισμοί να πλαισιώνονται από αφοσιωμένους εργαζόμενους. Ο αφοσιωμένος υπάλληλος μέσω της αποφασιστικότητάς του, της ενεργής του συμμετοχής, της υψηλής παραγωγικότητας και της αντίληψης των αναγκών του οργανισμού, μπορεί να είναι παραγωγικός και απαραίτητος. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι απουσιάζουν σπάνια, δεν αλλάζουν εύκολα οργανισμό, επειδή τους δίνουν κάπου αλλού περισσότερα χρήματα ή άλλα κίνητρα, μπορεί ο κάθε προϊστάμενος να βασιστεί σε αυτούς. Ο αφοσιωμένος εργαζόμενος παραμένει πιστός σε κάθε απαίτηση και προοπτική που θέτει ο οργανισμός που εργοδοτείται, και επιπλέον η αφοσίωση των υπαλλήλων αυξάνει την παραγωγικότητα μέσω της οποίας θα δημιουργήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών του, ευρήματα που επαληθεύονται σε προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Vohra & Bhardwaj 2019; Harte & Hayes 2002; Dirani 2009).

Έχοντας κατά νου τα αποτελέσματα της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι της σχέσης ανταμοιβές/ωφελήματα προσωπικού και της επίδοσης τους ως προς την παραγωγικότητα και καινοτομία (Y5A+Y5B) διαπιστώθηκε αρχικά ότι η σχέση των ανταμοιβών/ωφελημάτων προσωπικού τόσο με την παραγωγικότητα και την καινοτομία όσο και με την αφοσίωση είναι σημαντική. Επιπλέον η αφοσίωση ενεργεί ως μερική μεταβλητή διαμεσολάβησης μεταξύ των ανταμοιβών/ωφελημάτων προσωπικού και παραγωγικότητας και καινοτομίας κατά περίπτωση. Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα της αφοσίωσης ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι της σχέσης των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της επίδοσής τους ως προς την παραγωγικότητα και καινοτομία (Y6A+Y6B) διαπιστώθηκε αρχικά ότι η σχέση των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού τόσο με την παραγωγικότητα και την καινοτομία όσο και με την αφοσίωση είναι σημαντική. Επιπλέον ότι η αφοσίωση ενεργεί ως μερική μεταβλητή διαμεσολάβησης μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και παραγωγικότητας και καινοτομίας κατά περίπτωση. Γενικά η επίδραση των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγικότητα και την καινοτομία συμβαίνει απευθείας, καθώς οι πρακτικές αυτές

από μόνες τους συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση, αλλά και μέσω του καναλιού της αφοσίωσης του προσωπικού. Οι πρακτικές αυτές δημιουργούν τάσεις αφοσίωσης στο προσωπικό, και αυτή η αφοσίωση οδηγεί σε συμπεριφορές που υποβοηθούν την ανάπτυξη του οργανισμού.

Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επί της σχέσης εκπαίδευση των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους (Y7), επί της σχέσης Ανταμοιβής / Ωφελήματα των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους (Y8) και επί της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσής τους (Y9), διαπιστώθηκε ότι όντως η εμπιστοσύνη ενεργεί σαν ρυθμιστική μεταβλητή. Συγκρίνοντας τα τρία αποτελέσματα διαφάνηκε ότι οι ανταμοιβές/ωφελήματα έχουν θετική επίδραση στην αφοσίωση των εργαζομένων και σε ψηλά και σε χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης σε αντίθεση με την εκπαίδευση και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού οι οποίες έχουν θετική επίδραση στην αφοσίωση όταν υπάρχει ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μόνο. Επίσης σημειώνουμε ότι σε χαμηλά επίπεδα ανταμοιβών/ωφελημάτων οι εργαζόμενοι με λιγότερη εμπιστοσύνη είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν ψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι με ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης αναμένουν περισσότερα όσο αφορά τις ανταμοιβές/ωφελήματα και αυτό επηρεάζει περισσότερο την αφοσίωση τους. Με βάση την θεωρία της αμοιβαιότητας όσο πιο ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης υπάρχει τόσο αυξάνεται η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η επιχείρηση θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του στο μέλλον κατά συνέπεια, η εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα προς το κάθε προϊστάμενο έχει την δυνατότητα να οδηγήσει τους εργαζόμενους να επιδείξουν ψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης όπως επαληθεύεται και από προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Tremblay et al., 2010). Ενισχύοντας τα προαναγραφέντα τα ερευνητικά αποτελέσματα των Gadot and Talmud (2010) επιβεβαιώνουν ότι ο βαθμός της επίδρασης της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης σε μία σχέση είναι ευθέως ανάλογη της δικής της αύξησης, δηλαδή όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη τόσο δυναμώνει η σχέση. Με το να δημιουργήσεις κλίμα εμπιστοσύνης σε έναν εργασιακό χώρο, το κέρδος είναι πολλαπλό. Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εργοδότη τους και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την οικοδόμηση ισχυρών ομάδων, και τη δημιουργία ενός υγιούς και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Επομένως, η εμπιστοσύνη δεν είναι μόνο αυτοσκοπός, ενισχύει,

τροποποιεί, κατευθύνει, τις επιδράσεις καθοριστικών παραγόντων στα επιθυμητά αποτελέσματα όπως η συνεργασία, η αποδοχή των αποφάσεων, η επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων. Η αφοσίωση, μειώνει το διαχειριστικό κόστος του ελέγχου, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δίκαιη διάθεση ανταμοιβών, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, προσφέρει εργασιακή ασφάλεια, παρέχει δίκαιες αμοιβές και παροχές, συμβάλει σημαντικά στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών, δεξιοτήτων, και στάσεων που σχετίζονται με την δουλειά. Εν κατακλείδι, η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό δύναται να προσφέρει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα (Searle et al., 2011; Tremblay et al., 2010; Appelbaum et al., 2000; Whitener 2001).

Επιλέξαμε να πραγματοποιηθεί στη Κύπρο η μελέτη καθώς με γνώμονα την έρευνα που έχουμε διενεργήσει δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η διενέργεια τόσο μεγάλης έκτασης έρευνα στο πεδίο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, και επιπλέον η Κύπρος αποτελεί αδιαμφισβήτητα επιχειρηματικό κέντρο στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή κατέχοντας μία στρατηγικά εμπορική θέση ανάμεσα στην Ευρώπη, την Ασία και την υπόλοιπη περιοχή της Μέσης Ανατολής. Η γεωγραφική της θέση, έχει αποκτήσει πρόσφατα μεγαλύτερη στρατηγική σημασία, καθώς βρίσκεται στο κέντρο των προσφάτως βεβαιωμένων αποθεμάτων φυσικού αερίου της Ανατολικής Μεσογείου. (Dimitratos, Thanos, Petrou, & Papadakis 2011; Hadjimanolis, & Dickson, 2001). Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις πιέζονται να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, η μείωση του κόστους για την κάλυψη όλο και υψηλότερων προσδοκιών των πελατών τους είναι απαραίτητη, ώστε να προσφέρει ολοκληρωμένες και αξιόλογες προτάσεις όπως :

1. Στο γεγονός ότι η Κύπρος βρίσκεται στο βορειοανατολικό άκρο της ανατολικής λεκάνης της Μεσογείου και είναι το τρίτο σε μέγεθος νησί μετά τη Σαρδηνία και τη Σικελία.

2. Στο ότι η Κύπρος και η Μάλτα διέπονται από την ιδιότητα μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι πολιτικές τους σχέσεις είναι στενές λόγω των ομοιοτήτων ανάμεσα στις 2 χώρες (ιστορικές, οικονομικές και περιφερειακές). Είναι οι δύο νησιωτικές χώρες της Μεσογείου. Επιπρόσθετα με την Ελλάδα τις συνδέει η ίδια γλώσσα, κουλτούρα, και θρησκεία, γεγονός που επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας.

3. Η Κύπρος στην ευκολία του επιχειρείν κατέλαβε την 36η θέση από 185 χώρες και την 16η στην ΕΕ των 27 βάσει του Doing Business Report 2013 της Παγκόσμιας Τράπεζας., και επιπλέον το περιοδικό Forbes το 2012 κατέταξε την Κύπρο στην 25η θέση από 144 χώρες ως καλύτερη χώρα στην αναφορά Doing Business του Bloomberg.

4. Η Κύπρος στην έκθεση του UNDP για το 2013 σχετικά με τον Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης κατετάγη 31η από 187 χώρες για την ποιότητα ζωής.

5. Μη κάτοικοι της ΕΕ έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν μόνιμη άδεια παραμονής με την αγορά ενός ιδιωτικού σπιτιού τουλάχιστον 300.000 ευρώ και με καταθέσεις άνω των 30.000 ευρώ σε μια τοπική τράπεζα για τρία χρόνια.

6. Μη κάτοικοι της ΕΕ μπορούν να αποκτήσουν την Κυπριακή υπηκοότητα με: επένδυση ελάχιστου 2 εκ. ευρώ σε κρατική εταιρεία και 500.000 ευρώ για επενδύσεις σε ταμείο Έρευνας και Τεχνολογίας/ πραγματοποιήσουν άμεσες επενδύσεις 5 εκ. Ευρώ/ έχοντας τραπεζικές καταθέσεις 5 εκ. ευρώ σε τοπική τράπεζα για πέντε χρόνια/ πληρωμές φόρου εισοδήματος ή ΦΠΑ άνω των 500.000 ευρώ.

7. Η Κύπρος προσφέρει ένα από τα πιο ελκυστικά φορολογικά συστήματα στην Ευρώπη. Η χώρα προσφέρει ένα απλοποιημένο, αποτελεσματικό και διάφανο φορολογικό σύστημα που είναι πλήρως συμβατό με τους νόμους και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

8. Τα έσοδα από μερίσματα, τα κέρδη από τις μόνιμες εγκαταστάσεις εξωτερικού και τα κέρδη από την πώληση τίτλων απαλλάσσονται φορολογίας. Επίσης, δεν υπάρχει παρακράτηση φόρου επί των μερισμάτων, τόκων και δικαιωμάτων που καταβάλλονται από την Κύπρο. Οι περισσότερες διεθνείς πράξεις απαλλάσσονται από τον ΦΠΑ.

9. Η Κύπρος έχει ένα εκτεταμένο δίκτυο συμφωνιών διπλής φορολογίας με περισσότερες από 48 χώρες. Επιπλέον, η Κύπρος έχει πρόσβαση σε οδηγίες της ΕΕ που επικεντρώνονται στη μείωση ή την εξάλειψη του εξωτερικού των παρακρατούμενων φόρων, και

10. Τα στατιστικά στοιχεία του 2017 δείχνουν ότι το 33,6% των Κυπρίων ηλικίας από 15 – 64 έχουν αποκτήσει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης –

υψηλότερο από το μέσο όρο των 23,6% της ΕΕ-27 και ένα από τα υψηλότερα ποσοστά στον κόσμο).

7.2 Συνεισφορά της έρευνας

Τα ευρήματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα προσάγουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και διαπιστώσεις τα οποία έχουν ποικίλη εφαρμογή και χρησιμότητα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Το θεωρητικό κενό το οποίο επιχείρησε να καλύψει η παρούσα έρευνα έχει διατυπωθεί και περιγραφεί με κάθε λεπτομέρεια στα προηγούμενα κεφάλαια. Η μελέτη αυτή έχει δείξει ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν την εκπαίδευση προσωπικού, τις ανταμοιβές/ωφελήματα, καθώς και τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συσχετίζονται με την παραγωγικότητα και την καινοτομία. Μέρος της επίδρασης προέρχεται από την διαμεσολάβηση της αφοσίωσης. Επιπρόσθετα η σχέση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με την αφοσίωση επηρεάζονται από την εμπιστοσύνη η οποία λειτουργεί ως ρυθμιστική μεταβλητή.

Αρχικά η παρούσα έρευνα συνεισέφερε στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων προς την καινοτομία και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων μέσω των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόσε, και υποστηρίχθηκε από όλες τις υποθέσεις. Συγκεκριμένα παραχώρησε στην εκπαίδευση των εργαζομένων τον ηγετικό ρόλο που της άξιζε, επιβεβαιώνοντας ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί έξοδο για κάθε επιχείρηση αλλά επένδυση. Μέσω της εκπαίδευσης παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να είναι εξοικειωμένοι με νέες τεχνολογίες, ή εφαρμογές νέων τρόπων δομής και οργάνωσης δράσεων και εργασιών, που έχουν ως αποτέλεσμα τη χωρίς ενδοιασμούς συμβολή τους σε καινοτομικές δράσεις. (Klomp & Van Leeuwen 2001; Imbriani, Morone., & Testa 2014). Όπως αναφέρουν οι Morley et al., (2016) οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης αποκτούν ένα δύσκολα αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά το οποίο τους κάνει πιο παραγωγικούς και επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που εργοδοτούνται. Πολυάριθμες έρευνες που μελέτησαν την εκπαίδευση των εργαζομένων όπως και τη παραγωγικότητα επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση που τις συνδέει (Antonietti, 2016; De Grip & Sauermann, 2013). Εδώ κρίνεται απαραίτητο να επισημάνουμε πόσο σημαντικό είναι, ο κάθε προϊστάμενος ή διευθυντής να έχει την κατάρτιση, αλλά και την δυνατότητα να πείσει το προσωπικό που είναι επικεφαλής για την αξία της εκπαίδευσης, όπως

επιβεβαιώνει και ο Becker(1993). Επίσης εγείρε την βαρύτητα των ανταμοιβών/ωφελημάτων προς το προσωπικό, και την περιέλαβε στις εταιρικές προτεραιότητες όπως υποστηρίζει και ο Kaplan, (2007). Στον ευρύτερο κόσμο των επιχειρήσεων, αποτελεί κανόνα το να βραβεύονται όσοι καταβάλουν προσπάθεια και καταφέρνουν υψηλή αποδοτικότητα μια και αυτό παρακινεί και τη γενικότερη εταιρική οργανωσιακή απόδοση . Οι τακτικές ανταμοιβών/ωφελημάτων έχουν την δυνατότητα να προσελκύουν, διατηρούν και να εμπνέουν ικανά στελέχη που ακολούθως και αυτοί συνδράμουν στην προσπάθεια για υλοποίηση των εταιρικών αντικειμενικών στόχων και σκοπών. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να γνωρίζουν τι είναι αυτό το οποίο έχουν πραγματικά ανάγκη τα μέλη τους, διότι δεν έχουν όλοι τα ίδια θέλω και μπορώ, και στην προκειμένη περίπτωση η γνώση του προσωπικού και η εξατομίκευση των αναγκών τους αποτελεί το κέντρο βάρους της όλου εγχειρήματος γεγονός που επιβεβαιώθηκε και από τους Nguyen et al.,(2017).Και εν κατακλείδι επιβεβαίωσε τη σημαδιακή αξία στην τήρηση της σωστής διαδικασίας πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και την κατέταξε στις εταιρικές προτεραιότητες καθώς αποτελεί διακεκριμένη πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, μέσω των καταλληλότερων υποψηφίων με καινοτομικές και παραγωγικές τάσεις όπως υποστήριξαν και οι Taylor and Collins (2000) και Ployhart, (2006) με γνώμονα τα ερευνητικά τους αποτελέσματα. Στην βάση των πιο πάνω θεωρητικών ευρημάτων αυτεπάγγελτα επέρχεται και η πρακτική συνεισφορά με την αξιοποίηση των, επαναπροσδιορίζοντας τις δράσεις και την εταιρική κουλτούρα, για να πετύχουν το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα, καθώς και να εξεύρουν τρόπους να εξατομικεύσουν στο μέτρο του δυνατού τις δράσεις αυτές με γνώμονα το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες όπως επιβεβαιώνουν και οι Paré et al.(2001).

Επιπλέον τα αποτελέσματα της παρούσας διατριβής συνεισφέρουν με την διερεύνηση και αποσαφήνιση του ρόλου της αφοσίωσης ως μερικής μεταβλητής διαμεσολάβησης μεταξύ των σχέσεων της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, επί της οργανωσιακής απόδοσης, και πιο συγκεκριμένα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας. Η αφοσίωση (ως μεταβλητή διαμεσολάβησης) ενώ έχει χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών με αυτήν την ιδιότητα (Bowen & Ostroff, 2004; Messersmith et al., 2011; Zhang et.al, 2013; Ramsay et al., 2000),είναι αξιοσημείωτο το

γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην γνώση μας η χρησιμοποίηση της ως μεταβλητή διαμεσολάβησης επι των σχέσεων των τριών προαναγραφόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, με την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Η πρωτοτυπία αυτή δημιουργεί νέους ορίζοντες τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο καθώς ο κάθε επιπέδου διευθυντής γνωρίζοντας πλέον τις ιδιότητες της αφοσίωσης στον εργασιακό χώρο μπορεί να τις εφαρμόσει στην πράξη ώστε να διακριθεί έναντι των ανταγωνιστών του, όπως ανέδειξαν και άλλα ερευνητικά αποτελέσματα (Karim & Noor, 2017). Αρκετά παραδείγματα από τη βιβλιογραφία επιβεβαιώνουν το προαναγραφέντα και συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών ανέδειξαν ότι ακόμη και η πιο απλή εκπαίδευση, έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αφοσίωση των υπαλλήλων όπως παρουσίασε προηγούμενη έρευνα από τους Hannan and Cukier (2010). Επιπλέον η καταξίωση των υπαλλήλων μέσω ανταμοιβών αποτελεί έναν έξυπνο τρόπο ενθάρρυνσης, για να τους πείσει ότι εκτιμάται η ποιοτική και συνεχής προσπάθεια που κατέβαλαν και με αυτόν τον τρόπο δημιουργεί και τις προϋποθέσεις για αυξητική τάση στην αφοσίωση των εργαζομένων όπως επιβεβαιώνουν προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα των Kuvaas et al., (2017), και τέλος μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι ανθρώπινες δράσεις επηρεάζονται από αυτό που βλέπουν και ακούν. Έτσι και οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συντηρήσουν η και να αυξήσουν την αφοσίωση τους, όταν οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής θεωρούν ότι είναι δίκαιες, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τους Abrokwah and Ge (2017b).

Επίσης τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνεισφέρουν με τη διερεύνηση και αποσαφήνιση του ρόλου της εμπιστοσύνης του προσωπικού προς τη διοίκηση της επιχείρησης ως μεταβλητή ρύθμισης μεταξύ της σχέσης της εκπαίδευσής, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης /επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού. Εξετάζοντας την εμπιστοσύνη ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (ομάδα μεταβλητών) και του παραγόμενου έργου των εργαζομένων (employee outcome) διαπιστώσαμε ότι βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο ακόμη, (Dirks 1999; Rousseau & Tijoriwala 1999; Simons & Peterson 2000; Farndale et al., 2011; Innocenti et al., 2011 ; Alfes et al., 2012; Tremblay et al., 2010 ; Kloutsiniotis & Mihail 2017) και είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρά την έρευνα που διενεργήσαμε δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη μας η χρησιμοποίηση της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης επι της σχέσης των τριών

προαναγραφόμενων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, και της αφοσίωσης του προσωπικού, γεγονός που καθιστά το αποτέλεσμα αυτό καινοτομικό επίτευγμα της παρούσας έρευνας. Αρκετά παραδείγματα από την βιβλιογραφία επιβεβαιώνουν το προαναγραφέντα και συγκεκριμένα όσο πιο ψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης υπάρχει τόσο αυξάνεται η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η επιχείρηση θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της στο μέλλον. Κατά συνέπεια, η εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση έχει την δυνατότητα να οδηγήσει τους εργαζόμενους να επιδείξουν ψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης, αλλά και περισσότερο ενδιαφέρον για την εκπαίδευση όπως αναφέρουν προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Tremblay et al., 2010; Kloutsiniotis & Mihail 2017).Ενισχύοντας τα προαναγραφέντα οι Gadot and Talmud (2010) επιβεβαιώνουν ότι ο βαθμός της επίδρασης της εμπιστοσύνης ως μεταβλητή ρύθμισης σε μία σχέση είναι ευθέως ανάλογη της δικής της αύξησης, δηλαδή όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη τόσο δυναμώνει η σχέση. Κλείνοντας τον ρόλο της εμπιστοσύνης με τα λεγόμενα των Cho and park (2011) ότι μέσω της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την επιχείρηση δημιουργούνται αφοσιωμένοι υπάλληλοι που επεκτείνουν τις προσπάθειες του για το καλό της επιχείρησης πέρα από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, που δεν έχουν πρόθεση να παραιτηθούν, που συμμετέχουν ενεργά στην αναβάθμιση τους μέσω της εκπαίδευσης, που έχουν πίστη στην τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών εκ μέρους της διοίκησης , που είναι σίγουροι ότι θα ανταμειφθούν λόγω του υπέρμετρου ζήλου που διακατέχονται, που φέρουν σε πέρας τις υποχρεώσεις τους σε μειωμένο χρόνο, , και τέλος προσαρμόζονται εύκολα σε οποιεσδήποτε αλλαγές ή μεταρρυθμίσεις επέλθουν.

Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν στους ηγέτες των επιχειρήσεων πληροφορίες σχετικά με τη σωστή επιλογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν παραγωγικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων και κατ' ακολουθία και της επιχείρησης που ηγούνται. Επιπρόσθετα οι διευθυντές μπορούν να επιλέξουν στο να δημιουργήσουν, εφαρμόσουν, ή να αναβαθμίσουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ώστε να διακριθούν έναντι των ανταγωνιστών τους όπως υποστηρίζουν με τα ερευνητικά τους αποτελέσματα και οι Klaas et al.,(2012). Στη συγκεκριμένη έρευνα κομβικό ρόλο είχε η συνεισφορά τους στο να γίνει κατορθωτό να παρουσιάσει ποσοστό απόκρισης 95% η παρούσα έρευνα , διαδικασία η οποία επεξηγείται στο κεφάλαιο 4. Επί της ουσίας ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασκεί επιπλέον επίδραση από τον συναλλακτικό ηγέτη,

διευρύνοντας και ανυψώνοντας τους στόχους των ανθρώπων του και ενισχύοντας τη σιγουριά που νιώθουν, ώστε να αποδώσουν πέρα και πάνω από τις προσδοκίες, όπως αυτές έχουν τυπικά ή άτυπα καθοριστεί όπως επιβεβαιώνουν και οι Lievens, Van Geit and Coetsier, (1997). Σύμφωνα με τα αναφερόμενα του Stangor (1998) η ικανοποίηση και η απόδοση του προσωπικού είναι άρρηκτα σχετιζόμενες με ηγέτες που έμπρακτα απέδειξαν την ευαισθησία τους για το εργατικό δυναμικό. Επιπρόσθετα συνεισφέρουν στην αποσαφήνιση της λειτουργίας του μηχανισμού του μαύρου κουτιού μεταξύ των σχέσεων της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών/ωφελημάτων, και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, (ως ατομική οντότητα ,και όχι ως ομάδα πρακτικών) επί της οργανωσιακής απόδοσης, και ειδικότερα επι της καινοτομίας και παραγωγικότητας, με αποτέλεσμα την υποστήριξη όλων των υποθέσεων. Η κατανόηση της λειτουργίας του μαύρου κουτιού συνεισφέρει αρχικά σε επίπεδο διοίκησης της επιχείρησης και ακολούθως σε επίπεδο εργαζομένων καθώς η γνώση των διευθυντών στο πώς λειτουργεί το μαύρο κουτί θα τους οδηγήσει στο να λάβουν τις σωστές αποφάσεις που αφορούν τόσο την στρατηγική της επιχείρησης ,αλλά και την διαχείριση του προσωπικού τους οι οποίες αποφάσεις θα τους οδηγήσουν γρηγορότερα και ασφαλέστερα στα επιθυμητά αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, μέσω της επαύξησης των παραγωγικών και καινοτομικών δράσεων των εργαζομένων. Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά παρόμοιων ερευνών ορισμένες επικεντρώθηκαν στη μελέτη μιας επιχείρησης μόνο (Santos & Stuart, 2003; Al-Emadi & Marquardt, 2007) ή ερεύνησαν μία κατηγορία προσωπικού (Al-Emadi & Marquardt, 2007), ή ερεύνησαν ομάδες πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και όχι ατομικές, η ακόμα και διαφορετικές πρακτικές (Posthuma et al., 2013).

Επίσης τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δίνουν τροφή για σκέψη και προβληματισμό στις διοικήσεις των οργανισμών οι οποίες πρέπει να τα μελετήσουν προσεκτικά και να τα εκμεταλλευτούν αναλόγως ώστε να διαμορφώσουν ,εμπλουτίσουν και να εξειδικεύσουν τις στρατηγικές τους γύρω από τη διαχείριση και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. (Arah et al., 2003). Όπως αναφέρει και ο Stangor (1998) το να δημιουργήσεις ικανοποιημένους και αποδοτικούς εργαζόμενους είναι επίτευγμα των ηγετών που δείχνουν μεγάλη ευαισθητοποίηση για τους εργαζόμενους τους. Ως παράδειγμα, το να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της παρούσης έρευνας ως προς τις διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού θα τους βοηθήσει αρχικά να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για αυξημένα ποσοστά υποψηφίων με προστιθέμενη

αξία, και ακολούθως να προσλάβουν του πλέον καταλληλότερους επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τα αποτελέσματα της ίδιας διαδικασίας από τους ανταγωνιστές τους (Huselid 1995).

Πέρα από τα προαναγραφέντα, τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι έχουν και σημαντική πρακτική αξία καθώς το αντικείμενο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μείζον θέμα για κάθε οργανισμό, γεγονός που διαφαίνεται και από τις έρευνες των τελευταίων δύο χρόνων στον συγκεκριμένο τομέα, οι οποίες παρουσιάζουν ότι διατηρεί ακόμα τα ηνία της βιβλιογραφίας ως προς την στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων (Cooke et al., 2016; Van de Voorde et al., 2016; και Zhang et al., 2016).

Τελικά η σημαντικότητα της παρούσας έρευνας έγκειται και στο γεγονός ότι πρώτη φορά στην Κύπρο διενεργήθηκε τόσο μεγάλης έκτασης έρευνα στο πεδίο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, επί του συνόλου 240 επιχειρήσεων μέσης έως και μεγάλης κατηγορίας που δραστηριοποιούνται στο έδαφος της Κυπριακής Δημοκρατίας, με γνώμονα το πλήθος του προσωπικού που απασχολούν, και αφού πληρούσαν τις προϋποθέσεις της έρευνας, καταλήξαμε να συνεργαστούμε και να διεξαγάγομε έρευνα σε 46 επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούσαν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο συνολικά 5217 υπαλλήλους.

Το δείγμα των υπαλλήλων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα αποτελεί το 28,5% του συνόλου των υπαλλήλων των εταιρειών που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα.

7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα όπως άλλωστε και οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες υπόκειται σε περιορισμούς οι οποίοι θα επισημανθούν παρακάτω:

Αρχικά αναφέρεται στον περιορισμό της γενίκευσης των ευρημάτων της έρευνας. Η υπόψιν έρευνα διενεργήθηκε σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο έδαφος της Κυπριακής Δημοκρατίας ανεξαρτήτως ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Όπως αναφέρουν και οι Brewster et al. (2008) ένας σημαντικός λόγος που δεν ενδείκνυται η γενίκευση των αποτελεσμάτων των εμπειρικών ερευνών αφορά στις διαφορές μεταξύ χωρών, και κουλτούρας. Επιπλέον, όπως επιβεβαιώνουν και οι Boxall and Macky (2009) τα συστήματα και οι δομές απασχόλησης ποικίλουν από χώρα σε χώρα και κατά συνέπεια και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οπότεν στο πλαίσιο εντός του

οποίου λειτουργεί μια επιχείρηση είναι δυνατό να περιορίσει ή να ενισχύσει την χρησιμότητα ορισμένων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού λόγω διαφορών στους πολιτιστικούς και θεσμικούς παράγοντες. Επομένως οι πρακτικές που μπορεί να είναι κατάλληλες σε μια κουλτούρα πιθανό να είναι λιγότερο κατάλληλες σε μια άλλη.

Επίσης οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που αποτάθηκε ο ερευνητής για να συμμετάσχουν στην έρευνα, έχοντας επίγνωση ότι με αυτήν την επιλογική διαδικασία περιορίζει τον πληθυσμό της έρευνας, πλην όμως αποτελούσε μια από τις προϋποθέσεις της. Ειδικότερα επιλέγησαν για συμμετοχή δύο από τις τέσσερις κατηγορίες επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα οι μεσαίες επιχειρήσεις με απασχολούμενο δυναμικό άνω των 50 και έως 249, και οι μεγάλες επιχειρήσεις με απασχολούμενο δυναμικό άνω των 250 με βασική προϋπόθεση την λειτουργία έστω και υποτυπώδους τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Δεν περιλήφθηκαν οι μικροσκοπικές και μικρές επιχειρήσεις. Η επιλογή αυτή διασφαλίζει την ύπαρξη ιεραρχικής δομής στην κλιμάκωση των θέσεων εργασίας εντός της επιχείρησης, επιπλέον η ύπαρξη τμήματος, ή έστω ενός εργαζόμενου, ειδικευμένου στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να διασφαλίζεται ότι εφαρμόζονται, έστω και στοιχειώδεις, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. (Dessler 2005). Συγκεκριμένα σύμφωνα με τα στοιχεία της στατικής υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας ο αριθμός των επιχειρήσεων που λειτουργούν με βάση το απασχολούμενο προσωπικό είναι 96,936 επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 92,095 επιχειρήσεις μικροσκοπικού μεγέθους (0-9 άτομα προσωπικό) αποτελούν το 95% του συνόλου, ακολουθούν οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (10-49 άτομα προσωπικό) οι οποίες αποτελούν το 4,2% επι του συνόλου, συνεχίζουμε τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους (50-249 άτομα προσωπικό) οι οποίες αποτελούν το 0,7% επι του συνόλου και τέλος οι μεγάλες επιχειρήσεις (250 – και άνω άτομα προσωπικό) οι οποίες αποτελούν το 0,1% επι του συνόλου. Συμπερασματικά σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat όπως και οι πλείστες χώρες της ΕΕ έτσι και η Κύπρος όπως φαίνεται και από τα προγραφέντα , η πλειονότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται είναι μικροσκοπικές και μικρές, οπότε δεν μπορούμε να αναφερόμαστε για γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορούσε στο γεγονός ότι διενεργήθηκε μια και μόνο φορά ανεξάρτητη λήψη πρωτογενών στοιχείων (cross sectional) . Στον αντίποδα η αναπτυξιακή - διαχρονική έρευνα (longitudinal) με επαναλαμβανόμενες λήψεις θα επέφερε μεγαλύτερες δυνατότητες αλλά και διερευνητική αξία, καθώς θα

επαναλαμβανόταν στις ίδιες επιχειρήσεις με το ίδιο ερωτηματολόγιο, σε μεταγενέστερο χρόνο, οπότε στην προκειμένη περίπτωση η ερευνητική ακρίβεια είναι μικρότερη από ότι εάν είχε ακολουθηθεί ο διαχρονικός σχεδιασμός. (Παπαναστασίου Ε. & Κ. 2014). Ουσιαστικά εάν η συγκεκριμένη έρευνα επαναληφθεί σε τακτά χρονικά διαστήματα θα εξαχθούν συμπεράσματα που αφορούν πιθανές αλλαγές μέσω σύγκρισης των προαναφερθέντων αποτελεσμάτων οι οποίες θα ήταν αρκετά υποβοηθητικές για μελλοντικές έρευνες. Επίσης θα ήταν επωφελές να πραγματοποιηθεί με τις ίδιες πρακτικές, ποιοτική έρευνα με τη χρησιμοποίηση άλλων ερευνητικών μεθόδων όπως σε βάθος συνεντεύξεις, οι οποίες θα επέτρεπαν την εξαντλητική μελέτη των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόστηκαν καθώς και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Παπαναστασίου Ε. και Κ. 2014).

Ο τρίτος περιορισμός αφορούσε στην χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς για συγκεκριμένες μεταβλητές (self-report measures). Στην πράξη οι συγκεκριμένες μετρήσεις είναι υποκειμενικές αντιλήψεις/αξιολογήσεις των εκάστοτε μετρήσεων οι οποίες μειονεκτούν με γνώμονα το γεγονός ότι πιθανό κάποιες ερωτήσεις να μην ήταν κατανοητές παρότι διενεργήθηκε πιλοτική έρευνα, στο γεγονός να υπάρχει προκατάληψη αναφορικά με συγκεκριμένη ερώτηση, η να έχει προκαλέσει δυσαρέσκεια σε κάποιο ερωτώμενο, στο γεγονός ότι υποχρεώνει τον ερωτώμενο να απαντήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο, και τέλος κάποιιοι πιθανό να απάντησαν διαισθητικά η μηχανικά και όχι ουσιαστικά.

Ο τέταρτος περιορισμός αφορούσε την μη περίληψη κυβερνητικών και δημοτικών επιχειρήσεων στην έρευνα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστεί ο πληθυσμός των επιχειρήσεων που συμμετείχαν, με αναμενόμενο επακόλουθο τον περιορισμό της ακρίβειας των συμπερασμάτων. Βέβαια στην αντίπερα όχθη είναι ευρύτερα γνωστό και αποδεκτό ότι οι διοικήσεις των κρατικών και δημοτικών οργανισμών αντιμετωπίζουν αρκετούς περιορισμούς στο να εφαρμόσουν κατά την κρίση τους, και αναλόγως περιστάσεων αποτελεσματικές πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχοντας πλήρη επίγνωση της πραγματικότητας αυτής και έχουν προσαρμόσει τις προσδοκίες τους σε αυτό που κατά την άποψη τους είναι εφικτό και όχι σε αυτό που στην πράξη θα ήταν δυνατό. (Λιαρόπουλος, 2007; Νιάκας 2003; Markovits, Davis & Dick 2007) Οπότε οι οργανισμοί αυτοί λόγω του ότι περιορίζονται σε ένα βαθμό στην υλοποίηση των

πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για αυτό το λόγο θα πρέπει να εξεταστούν ξεχωριστά.

Ο τελευταίος περιορισμός αφορά στην αδυναμία μέτρησης της παραγωγικότητας και καινοτομίας μέσω άλλων πηγών, όπως οι δευτερεύουσες πηγές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι ιδιωτικές και δεν δημοσιοποιούν τα αποτελέσματα, καθώς θεωρούν ότι τέτοιες πληροφορίες είναι εμπιστευτικές η αποτελούν εμπορικό απόρρητο, καθώς η δημοσιοποίηση τους πιθανό να τους περιορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενισχυτικά το γεγονός ότι η Κύπρος αποτελεί ένα μικρό νησί, αυξάνει ακόμα περισσότερο την σημαντικότητα της εμπιστευτικότητας τέτοιου είδους πληροφοριών.

7.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά το γεγονός ότι η παρούσα μελέτη συνεισφέρει θετικά στο όλο θέμα της μελέτης που αφορά στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή απόδοση μέσω της καινοτομίας και παραγωγικότητας, είναι αδύνατο να έχει καλύψει όλες τις διαστάσεις των ζητημάτων αυτών, καθώς κάτι τέτοιο θα υπερέβαινε τα όρια μιας διατριβής. Τα ευρήματα, οι επιπτώσεις και οι περιορισμοί που έχουν διαπιστωθεί, δημιουργούν τα ερεθίσματα και παρέχουν προτάσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε μελλοντικές έρευνες.

Πρώτη πρόταση. Να εξεταστεί σε μια μελλοντική έρευνα ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος στις σχέσεις της εκπαίδευσης προσωπικού, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού προς την οργανωσιακή απόδοση. Το να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού, γεγονός που ενδιαφέρει και τον οργανισμό, και τον εργοδότη αλλά και τον εργοδοτούμενο. Η δημιουργία του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να ξεκινά από τον σωστό φωτισμό, τον εργονομικό και χωροταξικό σχεδιασμό ώστε να βελτιώνει την ψυχολογία του εργαζόμενου, να προχωρεί με την διάθεση χρόνου από τον προϊστάμενο ώστε να καθοδηγεί το προσωπικό του, στο να ενδιαφέρεται και να λαμβάνει υπόψιν τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε εργαζόμενου και με βάση αυτές να δημιουργεί τις προϋποθέσεις και περαιτέρω βελτίωση του εμπνέοντας του αισθήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης, και ομαδικότητας. Όπως επιβεβαιώνουν με την έρευνα του και οι Combs, Liu, Hall, and Ketchen (2006) τα αποτελέσματα του θετικού

εργασιακού περιβάλλοντος είναι η μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, μείωση του δείκτη κινητικότητας/εγκατάλειψης των υπαλλήλων (employee turnover rate), υψηλότερη παραγωγικότητα και καλύτερη λήψη αποφάσεων, που βελτιώνουν όλες την οργανωσιακή απόδοση. (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997). Σαν αποτέλεσμα παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να έχουν ρυθμιστικές επιδράσεις στις βασικές σχέσεις που έχουν εξετάσει.

Δεύτερη πρόταση. Να εξεταστεί σε μια μελλοντική έρευνα πώς συσχετίζεται με άλλες πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού, η εμπιστοσύνη. Έχει διαπιστωθεί από αρκετές έρευνες ότι το επίπεδο της εμπιστοσύνης στη διοίκηση επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα, τις στάσεις, την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, και ευρύτερα το παραγόμενο έργο των εργαζομένων (Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Sultana and Johari, 2017; Kloutsiniotis, & Mihail, 2018). Η εμπιστοσύνη αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη και διατήρηση των οργανισμών, και ταυτόχρονα αποτελεί μια κρίσιμη μεταβλητή που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση τους. Αποδείχθηκε ότι είναι εξαιρετικά σημαντική στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία. Η βασική λογική είναι ότι οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται τους οργανισμούς με τους οποίους εργάζονται, μένουν περισσότερο, αποδίδουν μεγαλύτερη προσπάθεια, νιώθουν περισσότερη ασφάλεια, είναι πιο συνεργάσιμοι σε αντίθεση με εκείνους που δεν μοιράζονται το ίδιο ύψος εμπιστοσύνης. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό μπορεί να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις (Searle et al., 2011).

Τρίτη πρόταση. Να εξεταστεί σε μια μελλοντική έρευνα κατά πόσο η ανυπαρξία της αφοσίωσης των εργαζομένων συσχετίζει την σχέση των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού και του δείκτη κινητικότητας/εγκατάλειψης προσωπικού. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι η αφοσίωση λειτουργούσε ως μεσολαβητική μεταβλητή μεταξύ της εκπαίδευσης του προσωπικού, των ανταμοιβών/ωφελημάτων και των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, και της καινοτομίας και παραγωγικότητας της επιχείρησης. Στο πνεύμα των αποτελεσμάτων που αναφέρθηκαν συμφωνούν και τα αποτελέσματα των ερευνών των Snell, Youndt and Wright (1996), Eisenberger et al. (1986), Hutchinson (1997), and Zhao et al. (2007). Επιπλέον ερευνητικά, η αφοσίωση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης έχει εξεταστεί σε μεγάλο βαθμό και στις πλείστες φορές ενδυνάμωνε τις υπάρχουσες σχέσεις. (Zhang et al., 2013; Ramsay et al., 2000). Στον αντίποδα όταν η αφοσίωση τους είναι περιορισμένη η

ανύπαρκτη να έχει άμεσο συνεπακόλουθο την περιορισμένη παραγωγικότητα, χαμηλή καινοτομική δράση, αδιαφορία , και τάσεις για εγκατάλειψη από την εργασία (Tansky & Cohen, 2001; Owens, 2006; Kuvaas et al., 2017; Kuvaas et al., 2017; Mulvie, 2018; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Smith, 2000).

Τέταρτη πρόταση. Να εξεταστεί η επίδραση της διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό που κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε εδώ είναι ότι στην Κύπρο του 2019, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού είναι κοινοτικοί και αλλοδαποί. Συγκεκριμένα με βάση επίσημα στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου του πρώτου εξαμήνου του 2019 απασχολούνταν στην Κύπρο 45378, κοινοτικοί και 31.016 αλλοδαποί εργαζόμενοι, ποσοστό σχεδόν 23% του οικονομικού ενεργού πληθυσμού. Το γεγονός αυτό από μόνο του πρέπει να προβληματίσει τις διοικήσεις των οργανισμών καθώς ένας αρκετά σημαντικός αριθμός του προσωπικού που εργοδοτούν διακατέχεται από διαφορετικότητα ως προς την φυλή, την εθνική προέλευση, το θρήσκευμα, και γενικότερα την κουλτούρα. Συμπερασματικά ανάλογα θα πρέπει να είναι και η τακτική, για να αποφευχθούν μεροληπτικές διαδικασίες, καθώς με ένα ευφυή χειρισμό , θα μπορούσε να συνεισφέρει τα μέγιστα στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού. Οπότεν είναι θέμα ικανοτήτων του κάθε ηγέτη να μετατρέψει το «πρόβλημα» σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Boxall & Macky, 2009; Dessler 2005; Posthuma, Campion, M. C., Masimova, and Campion, M. A. 2013).

Πέμπτη πρόταση. Οι μελλοντικές μελέτες εκτός από την θετική πλευρά των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, καλό θα ήταν να δουν και την αρνητική πλευρά και συγκεκριμένα να δοθεί έμφαση όχι μόνο στα πλεονεκτήματα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και στις αρνητικές επιπτώσεις που πιθανό να έχουν δηλαδή της προοπτικής των «συγκρουόμενων αποτελεσμάτων» (conflicting outcomes perspective) (Oppenauer & Van de Voorde, 2016; Van de Voorde et al., 2012 ;Van de Voorde et al., 2016). Σύμφωνα με έρευνα των Van De Voorde, Paauwe, and Van Veldhoven (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι έρευνες οι οποίες έχουν διενεργηθεί στο να διαπιστώσουν τα αρνητικά αποτελέσματα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία των εργαζομένων είναι περιορισμένες. Επιπλέον όπως υποστηρίζουν και οι Jensen and Van De Voorde, (2016), Van De Voorde et al. (2012) τα περιορισμένα εμπειρικά στοιχεία μέχρι σήμερα φαίνεται ότι υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα της υγείας των

εργαζομένων επηρεάζονται αρνητικά από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί μια σημαντική διαπίστωση που δεν αφορά μόνο τον εργαζόμενο αλλά και τον οργανισμό. Προηγούμενες μελέτες έχουν επιβεβαιώσει ότι η συναισθηματική εξάντληση σχετίζεται με την αποδοτικότητα της εργασίας και έχει σεβαστό λόγο στην αύξηση του δείκτη κινητικότητας/εγκατάλειψης των υπαλλήλων. (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Wright & Cropanzano, 1998). Εν κατακλείδι με βάση τα αναφερόμενα του Boxall and Mackey (2014) η θετική συνεισφορά των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλεται να τεκμηριώνεται και όχι να θεωρείται δεδομένη.

Έκτη και τελευταία πρόταση . Να περιληφθούν σε μια μελλοντική έρευνα και οι κρατικοί και δημοτικοί οργανισμοί. Περιλαμβάνοντας και αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων θα είναι μεταξύ άλλων εφικτό να γίνει μια σύγκριση μεταξύ τους ως προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής απόδοσης αφού θα χρησιμοποιηθούν οι ίδιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και για τις δύο κατηγορίες . Αν και είναι γνωστό πως οι διοικήσεις των κρατικών και δημοτικών οργανισμών στερούνται ευελιξίας, δεν έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν η να επηρεάσουν παράγοντες που επιδρούν επι της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, ανταμοιβών/ωφελημάτων, του συστήματος αξιολόγησης και προαγωγών, και πολλά άλλα καθώς καθορίζονται αποκλειστικά από το κράτος με υπουργικές αποφάσεις, νομοθετικές ρυθμίσεις, και τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα οι διοικήσεις έχουν τη δυνατότητα να υλοποιήσουν η να επέμβουν ή να τροποποιήσουν τα παραπάνω (Λιαρόπουλος, 2007; Νιάκας 2003; Markovits, Davis & Dick 2007). Βέβαια μια τέτοια σύγκριση θα είχε ήταν αρκετά υποβοηθητική για τον κρατικό τομέα ιδίως, ώστε να βοηθηθούν.

7.5 Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι η “γενεσιουργός αιτία” του πως θα επιτευχθεί η οργανωσιακή απόδοση μιας επιχείρησης στην παρούσα διατριβή ερευνήθηκε διάμεσου τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και συμπεριφορών των εργαζομένων. Αν και υπάρχει άφθονη βιβλιογραφία αναφορικά με τη γενική προσέγγιση του θέματος, εμείς προσπαθήσαμε να δώσουμε περισσότερο φως προσεγγίζοντας το θέμα από μια

διαφορετική οπτική γωνία. Συγκεκριμένα εξετάσαμε εάν οι τρεις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση, ανταμοιβές/ωφελήματα, και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, συσχετίζονται με την οργανωσιακή απόδοση, και πιο συγκεκριμένα με την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Η μελέτη βασιζόμενη στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) και τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view) πιστεύει ότι μεταξύ της εκπαίδευσης, ανταμοιβών/ωφελημάτων, και διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, και της καινοτομίας και παραγωγικότητας μεσολαβεί η αφοσίωση του προσωπικού ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator). Επίσης η μελέτη βασιζόμενη στη θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) και την θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) θεωρεί ότι η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς την διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) στη σχέση της εκπαίδευσής, ανταμοιβών/ωφελημάτων και διαδικασιών πρόσληψης /επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση του προσωπικού. Τα ευρήματα υποστηρίζουν τις υποθέσεις, και επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση των τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, με την παραγωγικότητα και την καινοτομία της επιχείρησης. Επίσης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή μερικής διαμεσολάβησης (partial mediation). Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης στην σχέση εκπαίδευσής, ανταμοιβές/ωφελήματα και διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού, με την αφοσίωση, αλλά μόνο σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Επιπλέον προσεγγίζει την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, και της εξατομίκευσης των εταιρικών δράσεων αναλόγως των αναγκών και των ικανοτήτων του προσωπικού.

Συμπερασματικά η εκπαίδευση του προσωπικού είναι και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως η κορωνίδα της βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης. Η δημιουργία εκ μέρους των διοικήσεων ενός συστήματος ανταμοιβών/ωφελημάτων για τους εργαζόμενους το οποίο να είναι προσανατολισμένο στις πραγματικές τους ανάγκες, ώστε να τους δημιουργήσει αισθήματα αλληλεγγύης, και να νιώθουν την ανάγκη να πετύχουν τα μέγιστα για τη δική τους επιχείρηση, αποτελεί επιτακτική ανάγκη, καθώς και η τήρηση των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής απαρτίζει την αρχική διαδικασία με την οποία στελεχώνεται σωστά μια επιχείρηση. Μόνο με τους καλύτερους επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος η αφοσίωση και η

εμπιστοσύνη αποτελούν συμπεριφορές που κερδίζονται , δε χαρίζονται ούτε από την πλευρά της διοίκησης αλλά ούτε και από την πλευρά του προσωπικού. Απαιτούν κόπο, τρόπο, και χρόνο, και όπως αναφέρει και ο Αισχύλος ``δεν είναι ο όρκος που μας κάνει να πιστεύουμε τον άνθρωπο, αλλά ο άνθρωπος μας κάνει να πιστεύουμε τον όρκο``†

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.
- Abrokwah, E., & Ge, Y. (2017). Mediating Role of Work Motivation: Does Organizational Commitment Impact On Non-Governmental Organizations (NGOs) Performances?. *Transylvanian Review*.
- Abrokwah, E., & Ge, Y. (2017). Revisiting Erstwhile Innovative Capabilities: Does Recruitment and Selection Practices Impact Operational Performance of Non-Governmental Organizations (NGOs). *Transylvanian Review*.
- Abrokwah, E., Yuhui, G., Agyare, R., & Asamany, A. (2018). Recruitment and selection practices among non-governmental organizations (NGOs) in Ghana. *Labor History*, 59(2), 185-201.
- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta- features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work–life conflict. *Creativity and innovation management*, 23(2), 211-225.
- Abstein, A., Heidenreich, S., & Spieth, P. (2014). Innovative work behaviour: The impact of comprehensive HR system perceptions and the role of work–life conflict. *Industry and Innovation*, 21(2), 91-116.
- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. In L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agarwal, M. K., & Rao, V. R. (1992). *An empirical comparison of consumer-based measures of brand strength*. Working Paper, Cornell University.
- Ahammad Faisal, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62.

- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International journal of training and development*, 7(3), 166-185.
- Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, ISSN (Online), 2455-5630.
- Akintayo D.I. (2010). Work-Family Role Conflict and Organizational Commitment Among Industrial Workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counselling*. 2(1), Pp.1-8.
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: an empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9-15.
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), pp.134-145.
- Al- Emadi, M. A. S., & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International journal of training and development*, 11(1), 49-70.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796-2801.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), „ Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1154- 1184.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and occupations*, 10(2), 123-146.
- Antonietti, R. (2016). From outsourcing to productivity, passing through training: microeconomic evidence from Italy. *Industry and Innovation*, 23(5), 407-425.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Appiah, B. (2010). *The impact of training on employee performance: a case study of HFC Bank (Ghana) Limited*(Doctoral dissertation).
- Arah, O. A., Klazinga, N. S., Delnoij, D. M., Asbroek, A. T., & Custers, T. (2003). Conceptual frameworks for health systems performance: a quest for effectiveness, quality, and improvement. *International journal for quality in health care*, 15(5), 377-398.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *ILR Review*, 68(2), 398-425.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. India: Kogan Page. p. 1-752.

- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2011). Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. *Employee Relations*, 33(2), 106-120.
- Armstrong- Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post- retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.
- Atwater, L. E. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: The surprising impact of subordinate trust. *Group & Organization Studies*, 13(3), 290-310.
- Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A., & Durowoju, S. T. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International journal of economics and finance*, 3(5), 227.
- Azim, A.M.M., Ahmad, A. and Omar, Z. (2011), “Work-Family Psychological Contract as a Mediator in the Relationships between Work-Family Factors and Organizational Commitment”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 22, pp. 228 – 235.
- Bailey, T. (1993): Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne. Unpublished manuscript, Teachers College, Columbia University, New York.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
- Ballantyne, I. (2009). Recruiting and selecting staff in organizations. in S. Gilmore and Williams, S. (eds) *Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Barber, B. 1983. *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press, New Brunswick, N.J
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Barney, J.B., (1986a), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*; 32, (10), pp. 1231–1241.
- Barney, J.B., (1986b), Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*; 11, (3), pp. 656–665
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan management review*, 43(2), 34.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bartlett, K., & Kang, D. S. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423-440.
- Bas A.S. Koene , Ad L.W. Vogelaar , Joseph L. Soeters (2002) Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly* 13
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bass, B., Avolio, B., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34.

- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207
- Batt R. (2004) Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers. *Industrial Relations* Vol 43 No1. Blackwell Publications
- Bazerman, C. (1994). *Constructing experience*. SIU Press.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- Becker G. Human capital. Second edition. New York: Columbia University Press, [1964] 1975
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, Gary (1993). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Belot, M., Boone, J., & Van Ours, J. (2007). Welfare- improving employment protection. *Economica*, 74(295), 381-396.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra- role behaviors. *Applied Psychology*, 58(2), 274-303.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row.*
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). Leaders: Strategies for taking charge. New York: HarperCollins
- Berber, N., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations, 40(5), 762-786.*
- Berg, P., Kalleberg, A.L. & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: the role of high commitment environments, *Industrial Relations, 42(2): 168-188*
- Bernadette van Rijn, M., Yang, H., & Sanders, K. (2013). Understanding employees' informal workplace learning: The joint influence of career motivation and self-construal. *Career development international, 18(6), 610-628.*
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation. *The Economic Journal, 114(493), F97-F116.*
- Blau P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York, Wiley.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life.* Routledge.
- Bloom, N ,Baker, S. R.,, & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The quarterly journal of economics, 131(4), 1593-1636.*
- Boeri, T., & Garibaldi, P. (2007). Two tier reforms of employment protection: A honeymoon effect?. *The Economic Journal, 117(521), F357-F385.*
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management, 22(01), 138-162.*
- Boshier, R.(1998) Edgar Faure after 25 Years: down but not out. In J. Holford, P. Jarvis and C. Grijn (eds) *International Perspectives on Lifelong Learning* (London: Kogan Page)
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal, 15(3), 67-94.*

- Bowen, D. E., and C. Ostroff. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 29 (2): 203–221
- Brenner, T., & Broekel, T. (2011). Methodological issues in measuring innovation performance of spatial units. *Industry and Innovation*, 18(1), 7-37.
- Briscoe, D., Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2009). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge.
- Brookfield, S. (1987). *Developing critical thinkers*. Milton Keynes: Open University Press.
- Bryan, J. (2006). Training and performance in small firms. *International small business journal*, 24(6), 635-660.
- Bugarin, A. (1997). *Flattening Organizations: Practices and Standards*. California Research Bureau, California State Library.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment, 309–323.
- Bush, T., Briggs, A. R., & Middlewood, D. (2006). The impact of school leadership development: evidence from the ‘new visions’ programme for early headship. *Journal of in-service education*, 32(2), 185-200.
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2017). The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(1), 73-89
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person- organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735.
- Cacioppe, R. (1999). Using team–individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 322-331.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. 1983. Organizational effectiveness: One model or several? In K. S. Cameron, & D. A. Whetten (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*: 1-24. New York: Academic Press.
- Campbell, A., & Luchs, K. S. (Eds.). (1997). *Core competency-based strategy*. Cengage Learning Business Press.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, 54(4), 737-775.
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*. Jossey-Bass.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Cassel, C., & Symon, G. (1994). Qualitative methodology in organizational research.
- Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. New York: Plenum.
- Cattell, R. B., Eber, H. W., & Tatsuoka, M. M. (1970). *Handbook for the sixteen personality factor questionnaire (16 PF): In clinical, educational, industrial, and research psychology, for use with all forms of the test*. Institute for Personality and Ability Testing.
- Cedefop, 2006. The Shift to learning outcomes: conceptual , political and practical developments in Europe. Executive summary. Luxembourg
- Cedefop, 2008. The Shift to learning outcomes: conceptual , political and practical developments in Europe. Executive summary. Luxembourg.
- Chang, Y. Y. (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 21(4), 517-533.

- Chatman, E. A. (1991). Channels to a larger social world: Older women staying in contact with the Great Society. *Library and Information Science Research*, 13(3), 281-300.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1989, August). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), 253-272.
- Cheng, D., & Zhao, S. (2006). High-involvement work system and company performance: The effect of specific utilization of human capital upon the dynamic of environment. *Management World*, 3, 86-93 [in Chinese].
- Cho, Y. J., & Lee, J. W. (2011). Perceived trustworthiness of supervisors, employee satisfaction and cooperation. *Public Management Review*, 13(7), 941-965.
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2002). *Test Bank and Transparency Masters to Accompany Marketing Research: Methodological Foundations*. Harcourt College Pub..

- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, and Orville C. Walker Jr. 1974. "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salespeople" *Journal of Marketing Research* 11 (August): 254-260
- Cialdini R.B. (1984). *Influence: The new psychology of modern persuasion*. New York, Quill.
- Cicourel A. V. (1964) *Method and measurement in sociology* New York. Free press
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26(1), 75-90.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Cohen, S., Underwood, L. G., & Gottlieb, B. H. (Eds.). (2000). *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists*. Oxford University Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high- performance work practices matter? A meta- analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ:
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass.
- Conner, K.R. (1991), A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*; 17, (1), pp. 121–154.
- Cooke, G. D., Welch, E. B., Peterson, S., & Nichols, S. A. (2016). *Restoration and management of lakes and reservoirs*. CRC press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non- fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.

- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Culbert, S. A., & McDONOUGH, J. J. (1986). The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 171-188.
- Dale, B.G., Cooper, C., Wilkinson, A., 1997. *Managing Quality & Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*. Blackwell, Oxford, UK
- Dan Schawbel (15 August 2012). "The Power Within: Why Internal Recruiting & Hiring Are on the Rise". Retrieved on 28 October 2013
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(5), 563-576.
- Davis, K.: 1973, 'The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities', *Academy of Management Journal* 16, 312–322
- Day, J. J., Hawkins, E., & Tietsche, S. (2014). Will Arctic sea ice thickness initialization improve seasonal forecast skill?. *Geophysical Research Letters*, 41(21), 7566-7575.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium- sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of small business management*, 45(4), 467-490.
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, 8, 28-36.

- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* pp. 237-252. New York: John Wiley & Son Inc.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delgado, R., & Stefancic, J. (Eds.). (2000). *Critical race theory: The cutting edge*. Temple University Press.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
- Detelin S. Elenkov (2002) Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research* 55
- Deutsch, M. 1975 "Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?" *Journal of Social Issues* 31:137-150.
- Dillman , D.A. (2007) Mail and internet surveys:the tailored design method.Hoboken,N.J:Wiley
- Dillman D.A., Sinclair M.D. and Clark J.R. (1993). Effects of questionnaire length, respondentfriendly, and a difficult question on response rates for occupant-addressed census mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 57
- Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed- mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.
- Dillman, D. A. (2002). Presidential address: Navigating the rapids of change: Some observations on survey methodology in the early twenty-first century. *The Public Opinion Quarterly*, 66(3), 473-494.

- Dillman, D. A. 1978. Mail and telephone surveys, the total design method. John Wiley and Sons, Inc., New York, N.Y. 325pp.
- Dillman, D. A., Christenson, J. A., Carpenter, E. H., & Brooks, R. M. (1974). Increasing mail questionnaire response: a four state comparison. *American Sociological Review*, 744-756.
- Dimitratos, P., Thanos, I. C., Petrou, A., & Papadakis, V. M. (2011). Chapter 3 The Effects of Formalisation, Hierarchical Decentralisation and Lateral Communication: Strategic Decision-Making Processes on SME International Performance. In *Entrepreneurship in the Global Firm* (pp. 51-75). Emerald Group Publishing Limited.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of applied psychology*, 84(3), 445.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2015). Role Trust in Organizational Settings, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2019). The Role of Trust in Organizational Settings, 12(4), 450–467.
- Ditzler, G., Roveri, M., Alippi, C., & Polikar, R. (2015). Learning in nonstationary environments: A survey. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 10(4), 12-25.
- Dolan, Garcia, Cabezas and Tzafrir(2008) Quality of work – life- of female employees working in the IT sector In spiral- Journal of Modern Management & Entrepreneurship (JMME) 295 ISSN : 2231–167X, General Impact Factor : 2.5442, Volume 08, No. 02, April, 2018, pp. 295-298

- Dolan, S. L., García, S., Cabezas, C., & Tzafirir, S. S. (2008). Predictors of “quality of work” and “poor health” among primary health-care personnel in Catalonia: Evidence based on cross-sectional, retrospective and longitudinal design. *International journal of health care quality assurance*, 21(2), 203-218.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dostie, B. (2018). The impact of training on innovation, 71(January), 64–87. <https://doi.org/10.1177/0019793917701116>.
- Dostie, B., & Jayaraman, R. (2009). The effect of adversity on process innovations and managerial incentives.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper Business, New York, NY
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of management*, 12(4), 457-473.
- Echols, M. E. (2007). Learning’s role in talent management. *Chief Learning Officer*, 6(10), 36-40.
- Eddy, W.B. (1981) *Public Organisation Behaviour and Development*. Cambridge, MA: Winthrop Publishers.
- Edirisooriya, W. (2014). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. *Reshaping Management and Economic Thinking through Integrating Eco-Friendly and Ethical Practices*, 317-318.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2011). An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 459-489.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology, 75*(1), 51.1
- Eisenberger, R., & Selbst, M. (1994). Does reward increase or decrease creativity?. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(6), 1116.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.
- Eisenberger, R., S., Huntington, S. and Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507.
- Elwood, F. H., & James, T. J. (1996). Trends towards a closer integration of vocational education and human resources development. *Journal of Vocational and Technical Education, 12*(2), 7.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 368-379.
- Erez, M., & Kanfer, F. H. (1983). The role of goal acceptance in goal setting and task performance. *Academy of management review, 8*(3), 454-463.
- Erez, M., Earley, P. C. and Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two step model. *Academy of Management Journal, 28*, 50-66
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of marketing, 57*(3), 19-38.
- Farabee, D., Prendergast, M., Cartier, J., Wexler, H., Knight, K., & Anglin, M. D. (1999). Barriers to implementing effective correctional drug treatment programs. *The Prison Journal, 79*(2), 150-162.
- Farndale, E., Hailey, V. H., Kelliher, C., Farndale, E., Hope-hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management : the roles of justice and trust. <https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review, 40*(1), 5-23.

- Field A. (2000) *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. Sage, London.
- Field, L., & Ford, G. W. (1995). *Managing organisational learning: From rhetoric to reality*. Melbourne: Longman.
- Filipkowski, M. and Johnson, C. M. (2008). Comparisons of Performance and Job Insecurity in Union and Nonunion Sites of a Manufacturing Company, *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol.28, No.4, pp.218 – 237.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451.
- Fink, A. (2003). *How to design survey studies*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA
- Fink, L. D. (2013). *Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses*. John Wiley & Sons.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Freeman, C., & Soete, L. (2009). Developing science, technology and innovation indicators: What we can learn from the past. *Research policy*, 38(4), 583-589.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger (Harper Collins).
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*.
- Fullan M. (1970) *Industrial Technology and Worker Integration in the American Sociological Review*, Vol. 35, No. 6 . American Sociological Association
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52
- García-Cabrera, A. M., & García-Soto, M. G. (2011). MNC commitment, OCB role definition and intent to leave in subsidiary top managers: The moderating effect of uncertainty avoidance values. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(5), 641-657.
- Gary Dessler (2005) *Human Resource management (10thed)* PEARSON, Prentice Hall
- Geary, D. C. (2010). *Male, female: The evolution of human sex differences*. American Psychological Association.

- Gebauer, J., Lowman, D., & Gordon, J. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. Penguin.
- Gegenfurtner, A., Vauras, M., & Veermans, K. (2012). Is Computer Support More Significant than Collaboration in Promoting Self. *Psychology*, 52, 1-26.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884.
- Gendall, P., Hoek, J. and Esslemont, D. (1995), "The Effect of Appeal, Complexity and Tone in a Mail Survey Covering Letter", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 37, No. 3,
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564.
- Gergen, K. J. (1969). The psychology of behavior exchange.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 13(2), 185-205.
- Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation. *T-group theory and laboratory method*, 1694, 279-301.
- Gill, P. S., Dugger III, J., & Norton, F. (2014). The Relationship between Compensation and Selected Dimensions of Employee Engagement in a Mid-Sized Engineering Services Firm. *Journal of Technology, Management & Applied Engineering*, 30(1).
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2008). Employees psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(1).
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2011). The impact of rewards on empowering public nurses. *Health services management research*, 24(2), 55-59.

- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of group processes*, 131, 185.
- Gomes, D., Van Hettinga, G., Tindall, M., & Kontonickolas, N. (2005). *U.S. Patent Application No. 10/674,468*.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Managing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gouldner, A. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-78
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Grabowski, S. M. (1981). *Preparing Educators of Adults*.
- Graham, C. M., & Muyia Nafukho, F. (2010). Integrative literature review: Organizational commitment and workplace outcomes: A conceptual model for truckload transportation carriers. *Human Resource Development Review*, 9(3), 266-284.
- Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management development: Key differences between small and large businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467–485. <https://doi.org/10.1177/0266242605055908>
- Griffin, R. W. and Bateman, T. S. (1986). 'Job satisfaction and organizational commitment'. In: Cooper, C. L. and Robertson, I. (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chichester, pp. 157±188
- Groen, A. J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/multi dimensional approach. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 69-88.
- Groves R.M., Cialdini R.andCouper M.P. (1992). Understanding the decision to participate in a survey. *Public Opinion Quarterly*, 56
- Groves R.M., Cialdini R.andCouper M.P. (1992). Understanding the decision to participate in a survey. *Public Opinion Quarterly*, 56

- Groves, R. M. (2006). Nonresponse rates and nonresponse bias in household surveys. *Public opinion quarterly*, 70(5), 646-675.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1994). Endogenous innovation in the theory of growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 23-44.
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2017). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347.
- Guest, D. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5., pp
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092–1106. <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>
- Guest, D. E. (2002). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.

- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research-Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 38(2), 275-291.
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1040-1055.
- Hair, G.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th Ed), Prentice-Hall International Inc.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization science*, 13(3), 232-248.
- Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607–633. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x>
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: An international perspective. *Journal of international business studies*, 21(1), 75-93.
- Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 499-511.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hartog, D. N. D., & Verburg, R. M. (2004). High Performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness. *Human Resources Management Journal*, 14(14), 55–78
- Hadjimanolis, A., & Dickson, K. (2001). Development of national innovation policy in small developing countries: the case of Cyprus. *Research Policy*, 30(5), 805-817.

- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245.
- He, W., Chen, C. C., & Zhang, L. (2004). Rewards-allocation preferences of Chinese employees in the new millennium: The effects of ownership reform, collectivism, and goal priority. *Organization Science*, 15(2), 221-231.
- Heberlein T.A. and Baumgartner R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43
- Heimen, S. J., & Colleen, O. N. (2004). *Managing Talent to maximize performance*: Published online in wiley interscience. www.intersciencewiley.com. Retrieved on 15th October 2013.
- Henderson, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge based world*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., and Capwell, D. F. *Job attitudes: Review of research and opinion*. Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh, Pennsylvania, 1957,
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, Barbara B. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2010). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like*. Simon and Schuster.
- Hill, T.J. (1993), "Manufacturing strategy", *The Strategic Management of the Manufacturing Function*, 2nd ed., Macmillan, London
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology*, 72(2), 212.
- Homans G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, Harcourt, Brace & World.
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hughey, A. W., & Mussnug, K. J. (1997). Designing effective employee training programmes. *Training for Quality*, 5(2), 52-57.
- Hui Wanga., Anne S. Tsui, Katherine R. Xin (2011) CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly* 22
- Hunjra, A. I., Chani, M. I., Aslam, S., Azam, M., & Rehman, K. U. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2157-2163.
- Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 57-75.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Hutcheson, G., and Sofroniou N. (1999). *The Multivariate Social Scientist*. London: Sage.
- Hutchinson, A., & Hutchinson, F. (1997). *Environmental business management: Sustainable development in the new millennium*. McGraw-Hill Book Company Limited.
- Ichino, A., Mealli, F., & Nannicini, T. (2008). From temporary help jobs to permanent employment: what can we learn from matching estimators and their sensitivity?. *Journal of applied econometrics*, 23(3), 305-327.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Ilyas, M., Kadir, K. A., & Adnan, Z. (2017). Relationship Between Training and Employee Productivity in Organization: A Partial Least Square (PLS-SEM) Approach. In *Information and Knowledge Management*.

- Imbriani, C., Morone, P., & Testa, G. (2014). Innovation, quality and exports: The case of Italian SMEs. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 23(8), 1089-1111.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, 45(2), 223.
- Jarvis, P., & Chadwick, A. (Eds.). (2018). *Training adult educators in Western Europe*. Routledge.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777.
- Jensen, J. M., & Van De Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health?. *Understanding the high performance workplace: The line between motivation and abuse*, 64-84.
- Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of personality and Social Psychology*, 43(6), 1306.
- Jones, C. (1983). *State social work and the working class*. Macmillan International Higher Education.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

- Julian Gould- Williams (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public- sector organization. *The international journal of human resource management* 14:1
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied psychology*, 63(3), 267.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.
- Kaiser, H. F. 1970. A second generation little jiffy. *Psychometrika* 35 (December): 401-15. ~, and J. Rice. 1974. Little jiffy, mark IV. *Educational and Psychological Measurement* 34: 111-17.
- Kalleberg, A.L., Appelbaum, E., Sleigh, S., and Schmitt, J. (2004), 'For Better or Worse: Union and Company Trust and Citizenship Behaviours,' Revision of paper presented at Industrial Relations Research Association meetings, San Diego, CA, January 2004
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. Jossey-Bass
- Kaplan R.S. and D.P. Norton, (1992), "The Balanced Scorecard : Measuresthat drive performance" *Harvard Business Review*, vol. January- February p. 1-79
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545.
- Kapoutsis, I., & Thanos, I. (2016). Politics in organizations: positive and negative aspects of political behaviour. *European Management Journal*, 34(3), 310-312.
- Karim, N. H. A., & Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). *Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context*. *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 17). <https://doi.org/10.1080/09585190600756525>

- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). *The International Journal of Human Resource Management*. Human resource management systems and organizational performance : a test of a mediating model in the Greek manufacturing context Human resource management systems and organizational performance : a test of a me. <https://doi.org/10.1080/09585190600756525>
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business strategy review*, 4(2), 17-37.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Keizer, J. A., Dijkstra, L., & Halman, J. I. (2002). Explaining innovative efforts of SMEs.: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, 22(1), 1-13.
- Kerrin, M., & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel review*, 31(3), 320-337.
- Kim, J. O., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues* (No. 14). Sage.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Kinney, T. and Taylor, J.R. (1996), *Marketing Research: An Applied Approach*, McGraw-Hill, London
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x>
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, 24(6), 673-692.

- Klaas, B.S., Semadeni, M., Klimchak, M. and Ward, A.K. (2012), “High-performance work system implementation in small and medium enterprises: a knowledge-creation perspective”, *Human Resource Management*, Vol. 51 No. 4, pp. 487-510, doi: 10.1002/hrm.21485.
- Kline, P. (1979). *Psychometrics and Psychology*. London: Academic Press
- Klomp, L., & Van Leeuwen, G. (2001). Linking innovation and firm performance: a new approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39(1), 34-53.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40(5), 801-821.
- Knowles, M. S. (1960). *Handbook of adult education in the United States*.
- Knowles, M. S. (1998). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (5th ed.). Houston, TX: Gulf
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Philip & Armstrong, Gary. *Principles Of Marketing*.
- Kristensen, A., & Pedersen, M. (2016). The fold of commitment—rereading Douglas McGregor through Gilles Deleuze. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 14(2).
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance, 90(2), 389–398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>
- Kramer R.M. & Tyler, T. (1996) *Distributive Justice: The Role of Trust,* in *Trust in Organisations: Frontiers of Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 390–413.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kumar, S. (2006). A decomposition of total productivity growth: A regional analysis of Indian industrial manufacturing growth. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 311-331.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: What, why, when, how. *Background Paper*.
- Lade, A.A. and Wilson, M.C. (1994), “Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 699-727
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Moore, B., Tucker, K., Jenkins, M., Stevenson, M., & Jiang, S. (2009). The impact of the work environment on prison staff: The issue of consideration, structure, job variety, and training. *American Journal of Criminal Justice*, 34(3-4), 166.
- Lambooi, M., Flache, A., Sanders, K., & Siegers, J. (2007). Encouraging employees to co-operate: the effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1748-1767.

- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 482-503.
- Lawler, E. E., III. *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGrawHill, 1971.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Leiponen, A. (2000). Competencies, innovation and profitability of firms. *Economics of innovation and new technology*, 9(1), 1-24.
- Leiponen, A. (2005). Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services. *Industry & Innovation*, 12(2), 185-203.
- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5-6), 303-323.
- Lemak, D.J., Austin, W Montgomery J C and Reed R (1996) "TheABCs of customer-centered performance measures" SAM Advanced Management Journal, Vol. 61 No. 2, pp. 4-10.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Wiley.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust As a Social Reality Source: Social Forces. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Lievens Pascal Van Geit Pol Coetsier, F. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lo M., Ramayah T. and Min H.W. (2009). Leadership styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry. *African Journal of Marketing Management*. 1(6), Pp.133.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Locke, J. (1997). *Locke: political essays*. Cambridge University Press.
- Loscocco, K. A. (1990). Career structures and employee commitment. *Social Science Quarterly*, 71(1), 53.
- Louis cohen, Lawrence Manion, Keith Morrison (2007) *Research methods in education* (6thed) Routledge Publications
- Lowe, E. J.: 1998, *The Possibility of Metaphysics. Substance, Identity, and Time*, Clarendon Press, Oxford.

- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425
- Lowry, D. S., Simon, A., & Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53-70.
- Luchs, B. (1990). Quality as a strategic weapon. *European Business Journal*, 2(4), 34-47.
- Lucidi, F., & Kleinknecht, A. (2009). Little innovation, many jobs: An econometric analysis of the Italian labour productivity crisis. *Cambridge Journal of Economics*, 34(3), 525-546.
- Lyons, F. H., & Ben-Ora, D. (2002). Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34-40.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise – Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). *The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects*. *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 18). <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*; 15, (5), pp. 363–380
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.

- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Malhotra, N.K. and Birks, D.F. (2007), *Marketing Research: An Applied Approach 3rd Multivariate Analysis*, Prentice Hall/ Financial Times, Upper Saddle River, NJ
- Malik, M.A.R., Butt, A.N., & Choi, J.N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 59–74.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). “Best practice” human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104–1124. <https://doi.org/10.1080/09585190050177184>
- Marchinton, M. & Wilkinson, A. (2003). *People Management and Development: Human Resource Management at Work*, 2nd ed., CIPD, London.
- Maria L. Kraimer, Sandy J. Wayne, Robert C. Liden, and Raymond T. Sparrowe (2005) The role of job security in understanding the relationship between Employees perceptions of temporary workers and employees performance. *Journal of applied Psychology* Vol 90
- Markatou, M. (2011). Innovation and knowledge creation in Greece: An analysis based on patent data. *Journal of Innovation and Business Best Practice*, 2011.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Markovits, Yannis, Davis, Anne J., and Van Dick, Rolf. 2007. “Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees.” *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7(1): p. 77-99.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 13(6), 478-490.

- Martin, A., Sanderson, K., Scott, J., & Brough, P. (2009). Promoting mental health in small-medium enterprises : An evaluation of the “ Business in Mind ” program, 9, 1–9. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-9-239>
- Martin, A.F., Romero, F.P., Valle, C.R., & Dolan, S.L. (2001). Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to contingency model? *Career Development International*, 6(3), 149 - 155
- Martins, J. M., & Isouard, G. (2012). practice Health Service Managers in Australia Part 1 : service , geographical and category distribution, 16–29.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- McGowan, M. A., & Andrews, D. (2015). Labour market mismatch and labour productivity.
- McGowan, M. A., & Andrews, D. (2015). Skill mismatch and public policy in OECD countries.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: how family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource*

Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 49(2), 241-264.

- Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2011). Unlocking the Black Box : Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance, *96(6)*, 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Messersmith, J., P. Patel, D. Lepak and J.S. Gould-Williams. 2011. ‘Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance’, *Journal of Applied Psychology*, *96*, 6, 1105–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, *17(4)*, 319-331.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. and Xu, L. (2013), “What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 17, pp. 3262-3280
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. 10. Aufl., New York.
- Mincer, J. (1974). *Progress in Human Capital Analysis of the distribution of earnings*. Cambridge, Mass., USA: National Bureau of Economic Research.
- Mishra, Aneil. (1992). *Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams*.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management*. HayGroup.
- Montana, J.P., Charnov, B.H., (2000). *Management*. Barron's Educational Series.

- Moriarty, J. (2014). Compensation ethics and organizational commitment. *Business Ethics Quarterly*, 24 (1): 31-53.
- Morley, M. J., Slavic, A., Poór, J., & Berber, N. (2016). Training practices and organisational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented Organisations in Central & Eastern Europe *, 21(4), 406–432. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016-Morley>
- Morley, R. H., Terranova, V., Cunningham, S., and Vaughn, T. (2016). The role that self-compassion and self-control play in hostility provoked from a negative life event. *J. Indian Psychol.* 3, 125–141.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Morsello, J. (2001). *Innovation Process* (Doctoral dissertation, North Carolina State University.).
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). Health Services Management Research hospital employees. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.011009>
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human relations*, 41(6), 467-482.
- Mottaz, C. J. (1988). Work satisfaction among hospital nurses. *Journal of Healthcare Management*, 33(1), 57.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, K., & Sgouridis, S. P. (2011). Simulation- based analysis of personal rapid transit systems: service and energy performance assessment of the Masdar City PRT case. *Journal of Advanced Transportation*, 45(4), 252-270.
- Mulvie, A. (2018). *Working with External Quality Standards and Awards: The Strategic Implications for Human Resource and Quality Management*. Routledge.

- Nadler, D. A., & Tushman, M. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational dynamics*, 27(1), 45-45.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small-and medium-sized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.
- Ng, E. S., & Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., & Stavrou, E. T. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics, 19(11), 2057–2078. <https://doi.org/10.1080/09585190802404304>
- Nikolaou, I., & Georgiou, K. (2018). Fairness reactions to the employment interview. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 103-111
- Nikolaou, I., & Oostrom, J. K. (Eds.). (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press.

- Njine, G. W., Nzulwa, J., Kamaara, M., & Ombui, K. (2017).influence of employee training on innovation performance of DTS in Kenya *Journal of Human Resource and Leadership*, 2(7), 1-
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Norusis, M. J. (1992). *SPSS for Windows: Advanced statistics release 5*. SPSS Incorporated.
- Nunally, J. C. (1978). Psychometric theory 2nd ed. *NY: McGraw-Hill*.
- Offermann, L. R., & Gowing, M. K. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American psychologist*, 45(2), 95.
- Ogundele, J A (2012). Organizational commitment and procedural justice *International Public Management Journal*
- Ogundele, J A (2012). Organizational commitment and procedural justice *International Public Management Journal*
- Oliver, J. M., & Turton, J. R. (1982). Is there a shortage of skilled labour?. *British Journal of Industrial Relations*, 20(2), 195-200.
- Ong, J. F. B., Tan, J. M. T., Villareal, R. F. C., & Chiu, J. L. (2019). *Impact of Quality Work Life and Prosocial Motivation on the Organizational Commitment and Turnover Intent of Public Health Practitioners. Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, pp.24-43.
- Ortega, B., & Marchante, A. J. (2010). Temporary contracts and labour productivity in Spain: a sectoral analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 34(3), 199-212.
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, 7(4),pp.62-75.
- Owens Jr, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public personnel management*, 35(2), 163-172.

- Pantea, M. (2014). EU–CoE youth partnership policy sheet: Youth entrepreneurship. *Partnership between the European Commission and the Council of Europe in the field of youth, Strasbourg*.
- Paré, M., and Wurtz, R.H. (2001). Progression in neuronal processing for saccadic eye movements from parietal cortex area LIP to superior colliculus. *J. Neurophysiol.*85, 2545–2562
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.
- Patrick, W. (2010). *Recognising non-formal and informal learning outcomes, policies and practices: Outcomes, policies and practices* (Vol. 2009, No. 35). OECD publishing.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*; 14, (3), pp. 179–191
- Petrou, A. P., & Procopiou, A. (2016). CEO shareholdings and earnings manipulation: a behavioral explanation. *European Management Review*, 13(2), 137-148.
- Pettit Jr, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 81-98.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business ethics: A European review*, 17(1), 3-12.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32(6), 868-897.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, 19(1-2), 85-90.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). *A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research*. *Journal of Management* (Vol. 39). <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pritchard, R. D. (1995). *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies*. Greenwood Publishing Group.
- Pun, K. S., Chin, K. S., & Gill, R. (2001, January). Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises. *Total Quality Management*, 12(1), 95–110
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Reymont, R., & Joreskog, K.G. (1993). *Applied factor analysis in the natural sciences*. New York: Cambridge University Press

- Reynolds, N., Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B. (1993), "Pre-testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 35, No. 2.
- Roberts, F. S. (1985). *Measurement theory*.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4).
- Romm, J. J. (1994). *Lean and clean management: How to boost profits and productivity by reducing pollution*. Kodanasha International.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Rosse, J. G., & Levin, R. (1997). *High-impact hiring: A comprehensive guide to performance-based hiring*. Jossey-Bass Publishers.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American psychologist*, 26(5), 443.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 665-671.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514.
- Rowold, J. (2007). The effect of career exploration on subsequent training performance. *Human Resource Development International*, 10(1), 43-58.
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.

- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
- Sajuyigbe, A. S., Olaoye, B. O., & Adeyemi, M. A. (2013). Impact of reward on employees performance in a selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo state, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 27-32.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of science and technology*, 4(12), 1778-1782.
- Santos, A., & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human resource management journal*, 13(1), 27-45.
- Sarvadi, P. (2010). The Best Ways to Reward Employees. *Entrepreneur Magazine*
- Sassen, S. (2008). Two stops in today's new global geographies: shaping novel labor supplies and employment regimes. *American Behavioral Scientist*, 52(3), 457-496.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 377-391.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organisational Behavior*, 25, 293–315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In A.B. Bakker, & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.

- Schlee, R. P., & Karns, G. L. (2017). Job requirements for marketing graduates: Are there differences in the knowledge, skills, and personal attributes needed for different salary levels?. *Journal of Marketing Education*, 39(2), 69-81.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1996). *Video Supplement for Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, Randall S. Schuler and Susan E. Jackson. West Publishing Company.
- Scott, D. (1980). The Causal Relationship Between Trust And The Assessed Value Of Management By Objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157–175. <https://doi.org/10.1177/014920638000600205>
- Scott, D. (1980). The Causal Relationship Between Trust And The Assessed Value Of Management By Objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157–175. <https://doi.org/10.1177/014920638000600205>
- Scott, D. (1980). The Causal Relationship Between Trust And The Assessed Value Of Management By Objectives. *Journal of Management*, 6(2), 157–175. <https://doi.org/10.1177/014920638000600205>
- Scott, K. (2012). *Measuring wellbeing: Towards sustainability?*. Routledge.
- Searle, R., & Skinner, D. (Eds.). (2011). *Trust and human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in european organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research methods for business*, 5th edn, West Sussex: John Wiley & Sons
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.

- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative science quarterly*, 397-428.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shastri, R. K., Mishra, K. S., & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African journal of business management*, 4(10), 1946-1953.
- Shrivastava, P., & Hart, S. (1995). Creating sustainable corporations. *Business strategy and the environment*, 4(3), 154-165.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Simpson P., Sigauw J. and Enz C. (2006). “Innovation orientation outcomes: The good and the bad”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 1133-1141.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering And Management.
- Sisson, K. (1995) 'Human Resource Management and the Personnel Function'. In Storey, J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738-754.
- Slavic, A., & Berber, N. (2019). The Role of Training Practice in Improving Organizational Performance in Selected Countries of the Danube Region, 30(1), 81–93.
- Smith, A., Voss, J., Grin, J., 2010. Innovation studies and sustainability transitions: the allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy* 39,435e448.

- Smithson, J. and Lewis, S. (2004), "The Psychological Contract and Work-Family", *Organizational Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 70-80.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Snell, S., Youndt, M., and Wright, P. (1996), "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management, Merging Resource Theory and Organizational Learning," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 61–90.
- Sommerlund, J., & Strandvad, S. M. (2012). The promises of talent: Performing potentiality. *Theory & Psychology*, 22(2), 179–195. <https://doi.org/10.1177/0959354311432561>
- Soriano, D. R., & Huarng, K. H. (2013). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of business research*, 66(10), 1964-1969.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). Making All the Right Connections:: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1), 47-61.
- Souder, W. E., & Sherman, J. D. (1994). *Managing new technology development*. Columbia University Press.
- Sparrow, J. (1998), *Knowledge in Organizations: Access to Thinking at Work*. Sage Publications Ltd, Thousand Oaks (CA).
- Spearman, C. (1904). "General intelligence," objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201–292.
- Spearman, C. (1910). Correlation calculated from faulty data. *British Journal of Psychology*, 3, 271–295.
- Spearman, C. (1923). *The nature of "intelligence" and the principles of cognition*. London: Macmillan.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man: Their nature and measurement*. New York: Macmillan.

- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction* (No. 82). Sage.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management journal*, 40(5), 1122-1149.
- Stalk Jr, G., & Hout, T. M. (1990). Competing against time. *Research-Technology Management*, 33(2), 19-24.
- Stangor, C. (1998). *Research methods for the behavioral sciences*. : New York: Houghton Mifflin.
- Stanley Presser, Mick P. Couper, Judith T. Lessler, Elizabeth Martin, Jean Martin, Jennifer M. Rothgeb and Eleanor Singer (2004) *Methods for Testing and Evaluating Survey Questions*, Oxford University's on behalf of the American Association for Public Opinion
- Steinweg, S. (2009) *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart. [in German]
- Sultana, S., & Johari, H. B. (2017). An Empirical Study on Impersonal Trust, Work Family Conflict and Service Oriented Organizational Citizenship Behavior of Female Employees'. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1072-1086.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work

- Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tang, W. H., & Gilbert, R. B. (1993, January). Case study of offshore pile system reliability. In *Offshore Technology Conference*. Offshore Technology Conference.
- Tangren, S. (2005) Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, 46(1), 27-48.
- Thibaut J.W. and Kelley H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, Wiley.
- Thistlethwaite, P.C. and Finlay, J. (1993), “The Impact of Selected Mail Response Enhancement Techniques on Surveys of the Mature Market: Some New Evidence”, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 8, No. 2,
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational leadership*. New York: Wiley.

- Tödttling, F., & Trippel, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research policy*, 34(8), 1203-1219.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864.
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel review*, 43(2), 209-227.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 179-210.
- Tourangeau R., Couper M. and Conrad F. (2007). Color, labels, and interpretive heuristics for response scales. *Public Opinion Quarterly*, 71(1): 91- 112.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. and Vandenberghe, C. (2010), "The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 405-433
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. and Vandenberghe, C. (2010), "The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 405-433.
- Treven, S., & Mulej, M. (2007). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes*, 36(2), 144-156.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in organizational behavior*.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM With. *Journal of Management Studies*, (December).
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.

- Tseo, G. K., & Ramos, E. L. (1995). Employee empowerment: solution to a burgeoning crisis?. *Challenge*, 38(5), 25-31.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., and Xin, K.R. (1995), "Diversity in Organizations, Lessons from Demography Research," in *Diversity in Organization*, eds. M. Chemers, M. Costanzo and S. Oskamp, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Turban, D.B. and Greening, D.W. (1996) 'Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees', *Academy of Management Journal*, 40: 658 – 72.
- Turnbull, P. B. P., Blyton, P., & Turnbull, P. J. (1992). *Reassessing human resource management*. Sage.
- Tyagi, P.K. (1989), "The Effects of Appeals, Anonymity, and Feedback on Mail Survey Response Patterns from Salespeople", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 17, No. 3,
- Tzafirir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115-132.
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment- focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Van Hoyer, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self- definition, social exchange, and job attitudes. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 27(5), 571-584.
- Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*, 1-15.

- Vance, V. I., & Robert, J. (2006). SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines: Employee Engagement and Commitment. *Effective Practice Guidelines*.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 391-407.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, *24*(3), 300-339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach. *Group and Organization Management*, *24*(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Varma and Agarwal (1994) personal management; A human resource systems approach, New Delhi: forward book dept educational publications.
- Vaux A. (1988) Social support: Theory research and intervention, Praeger Publications N.Y.
- Vigoda- Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(11), 2829-2861.
- Vivarelli, M. (2014). Innovation, employment and skills in advanced and developing countries: A survey of economic literature. *Journal of Economic Issues*, *48*(1), 123-154.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, *23*(1), 138-164.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, *62*(1), 17.

- W. L. Slocum et al., "Increasing Response to Questionnaires and Structured Interviews," *American Sociological Review*, Vol. 21, 1956, pp. 221-225
- W. L. Slocum, L. T. Empey and H. S. Swanson,(Apr., 1956)Increasing Response to Questionnaires and Structured Interviews *American Sociological Review*, Vol. 21,
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- Walsh, V., Roy, R., Bruce, M., & Potter, S. (1992). *Winning by design: technology, product design and international competitiveness*. Blackwell Publishers.
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419–2441. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584406>
- Wang, Z., & Gagné, M. (2013). A Chinese–Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 134-142.
- Watson, J. M., & Meiksins, P. F. (1991). What do engineers want? Work values, job rewards, and job satisfaction. *Science, Technology, & Human Values*, 16(2), 140-172.
- Wayne S., Shore L.M. & Liden R.C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40, 82–111
- Weisweiler, S., Nikitopoulos, A., Netzel, J., & Frey, D. (2013). Gaining insight to transfer of training through the lens of social psychology. *Educational Research Review*, 8, 14-27.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wheeler, S. G., Anderson, T. W., Bell, T. W., Morgan, S. G., & Hobbs, J. A. (2017). Regional productivity predicts individual growth and recruitment of rockfishes in a northern California upwelling system. *Limnology and Oceanography*, 62(2), 754-767.

- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Whittington, D., & Dewar, T. (2004). A strategic approach to organisational learning. *Industrial and commercial training*, 36(7), 265-268.
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295-308.
- Williams, R. L., & Bukowitz, W. R. (1999). The knowledge management field book. *London: FT Management*.
- Williamson, Oliver E., M. L. Wachter, and J. E. Harris 1975 "Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange." *Bell Journal of Economics*, 6: 250- 280.
- Wright P.M., Dunford B.B., & Snell S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management revue*, 164-173.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.

- Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C. A., & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519-538.
- Yee RW, Yeung AC, Cheng TE (2008) The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management* 26(5): 651-668
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E. and Lai, K.-H. (2009), "The service-profit chain: A review and extension", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, No. 6, pp. 617-632.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., Cheng, T. E., & Lai, K. H. (2009). The service-profit chain: A review and extension. *Total Quality Management*, 20(6), 617-632.
- Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & de Souza Meirelles, F. (2018). As influências dos Sistemas de Informação Estratégicos na relação da Inovação e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, 15(5), 444-459.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030864>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Zaidi, F. B., & Abbas, Z. (2011). A study on the impact of rewards on employee motivation in the telecommunication sector of Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(3), 978-998.
- Zand, D. E. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239

- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, *25*(1), 68–90.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (n.d.). The International Journal of Human High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China, (June 2013), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>
- Zhang, J.W., Howell, R.T., Caprariello, P.A., 2013. Buying Life Experiences for the “Right” Reasons: A Validation of the Motivations for Experiential Buying Scale. *J. Happiness Stud.* 14, 817–842. doi:10.1007/s10902-012-9357-z
- Zhang, Y. C., & Li, S. L. (2009). High performance work practices and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331–2348. <https://doi.org/10.1080/09585190903239690>
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- Zhou, W., Tsiga, Z., Li, B., Zheng, S., & Jiang, S. (2018). What influence users' e-finance continuance intention? The moderating role of trust. *Industrial Management & Data Systems*, 118(8), 1647-1670.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81-98.
- Βεργίδης, Δ. (2001). Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική. Στο: *ΚΠ Χάρης–NB Πετουλάκης–Σ. Νικόδημος (επιμ.): Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση. Αθήνα: Ατραπός*, 127-144.
- Βεργίδης, Δ. (2001). Η συμβολή της αξιολόγησης στην εκπαιδευτική πολιτική. Στο *Μπαγάκης Γ.(επιμέλεια), Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αθήνα: Μεταίχιμο.*
- Γιώργος Σιώμκος, Δημήτρης Μαύρος ((2008) Έρευνα αγοράς Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Κριτική.
- Καρβούνης, Σ. (1995). Διαχείριση της τεχνολογίας και καινοτομίας: Οικονομική, κοινωνική, στρατηγική και τακτική θεώρηση. *Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 31*.
- Κόκκος, Α. (2008). Εκπαιδύοντας τους εκπαιδευτές ενηλίκων: μελέτη αξιολόγησης του εθνικού προγράμματος εκπαίδευσης των εκπαιδευτών συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.
- Κυριαζή, Ν. (2002). Η κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Λιαρόπουλος, Λ. (2007). Οργάνωση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας. *Βήτα medical arts, Αθήνα*.
- Μαντάς, Ν. (1992). *Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. *Εκδόσεις Μπένου*.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ Μπένου, Αθήνα.
- Νιάκας, Δ. (2003). Θέματα Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας. *MediForce, Επιστήμες Διοίκησης και Οικονομία της Υγείας*.
- Πάντα, Μ. & Καραγιάννης, Σ. (1999). Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Έλλην
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2002). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σσ259-316*.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. *Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου*.
- Παπαναστασίου, Έ. Κ., & Παπαναστασίου, Κ. (2014). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2002). Ανάπτυξη και αξιολόγηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτών ενηλίκων. *Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη*.

- Σακκά, Β., & Χαϊδού, Ι. (2009). *Συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού* (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).
- Φίλιας, Β. (1996), *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*, Β΄ Έκδοση, Αθήνα: Gutenberg.
- Χαλκιά, Κ. (2003). «Η ελευθερία της «μέτρησης» και η πειθαρχία της «διαίσθησης»: Σχέσεις διαλόγου μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας στην εκπαίδευση στις Φυσικές Επιστήμες». Πρακτικά του 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος (σε ηλεκτρονική μορφή), Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Interbooks.*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συνοδευτική Επιστολή

Αγαπητέ Υποψήφιε Συμμετέχων,

Είμαι ο Μιχαήλ Α. Μιχαλάκης, ένας υποψήφιος φοιτητής Διδακτορικού (Phd) του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τις επιρροές των πρακτικών εργασίας και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, στην οργανωτική απόδοση των εταιρειών στην Κύπρο.

Η έρευνα αυτή θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν στο τέλος της έρευνας, θα συγκεντρωθούν και θα αναλυθούν για τους σκοπούς της έρευνάς μου. Η απάντησή σας θα είναι εμπιστευτική και η ταυτότητά σας δεν θα αποκαλυφθεί με οποιονδήποτε τρόπο. Θα σας πάρει περίπου 11 λεπτά για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

Η απαντήσεις που θα δώσετε στο ερωτηματολόγιο θα είναι εμπιστευτικές. Η συμμετοχή σας είναι εντελώς προαιρετική και μπορείτε να αποσύρετε τη συμμετοχή σας σε οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία ποινή. Παρακαλώ ελέγξτε το πακέτο, το οποίο περιλαμβάνει μια συνοδευτική επιστολή, ένα ερωτηματολόγιο και ένα δεύτερο φάκελο.

Παρακαλώ ελέγξτε το πακέτο που παρέχεται, το οποίο περιλαμβάνει μια συνοδευτική επιστολή, ένα ερωτηματολόγιο και ένα δεύτερο φάκελο. Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας, τοποθετήστε το στο δεύτερο φάκελο, σφραγίστε το και τοποθετήστε το σφραγισμένο φάκελο στο ειδικό κουτί που σας παρέχεται.

Εάν έχετε οποιεσδήποτε απορίες σχετικά με τα ερωτηματολόγια ή για την προστασία της ανωνυμίας σας, μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας στο 99428210.

Η συνεργασία σας στη συμμετοχή σε αυτή την έρευνα εκτιμάται βαθύτατα.

Με εκτίμηση,

Μ.Α. Μιχαήλ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι μέρος μιας έρευνας του «Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου» και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για μη-κερδοσκοπικούς εκπαιδευτικούς σκοπούς. Θα πάρει 11 λεπτά για να απαντηθεί, και η απάντησή σας θα παραμείνει απόρρητη. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων!

ΜΕΡΟΣ Α

Παρακαλώ όπως δώσετε τις ακόλουθες πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό σας, συμπληρώνοντας το αντίστοιχο κουτί

1. Γένος

Άρρεν	Θήλυ

2. Ηλικία

18-24	25-34	35- 44	45-54	55-64	65 συν

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η δεν παντρεύτηκε ποτέ	Παντρεμένος/η	Σε διάσταση	Χωρισμένος/η	Χήρος/α

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Κάτω από το λύκειο	Λύκειο	Κολέγιο	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

Παρακαλώ όπως δώσετε πληροφορίες σχετικά με την παρούσα εργασία σας

5. Εργασία

Πλήρης απασχόληση	Μερική απασχόληση

6. Έτη υπηρεσίας σε αυτό τον οργανισμό

Λιγότερο από 1 έτος	χρόνια	3-5 χρόνια	6-9 χρόνια	10 - 15 ετών	16 συν

7. Καθαρός μηνιαίος μισθός σας στην παρούσα φάση

Κάτω από € 500	€ 501- €1000	€1001- €1500	1501-2000	€2001- €3000	€ 3001- €4000	Πάνω από € 4.001

8. Το επίπεδο ευθύνης της δουλειά σας

Εργάτης	Επόπτης	Διευθυντής

9. Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;

10. Πόσο προσωπικό δίδει αναφορά σε εσάς;

11. Είστε μέλος κάποιας ένωσης;

ΜΕΡΟΣ Β

Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά τις πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων στον οργανισμό σας.

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτε ρος/η	συμφ ωνώ λίγο	συμφ ωνώ	συμφωνώ πολύ
1α	Σε γενικές γραμμές, αυτή η εταιρεία επιβραβεύει τους εργαζομένους που κάνουν μια επιπλέον προσπάθεια							
1β	Αυτός ο οργανισμός βασίζει τις αποφάσεις για αύξηση μισθού, στην απόδοση των εργαζομένων							
1γ	Όταν ο οργανισμός πάει καλά, οι εργαζόμενοι επωφελούνται							
1δ	Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την αναγνώριση όταν κάνουν καλή δουλειά.							
2α	Σε αυτό τον οργανισμό, η εργασία κατανέμεται δίκαια							
2β	Σε αυτόν τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι έχουν μια σαφή περιγραφή της θέσης εργασίας τους							
2γ	Αυτός ο οργανισμός νοιάζεται για την ευημερία του προσωπικού του							
2ε	Αυτός ο οργανισμός εξασφαλίζει ότι είναι πάντοτε στελεχωμένος σωστά.							
3α	Αυτός ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους μια ποικιλία από ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης							
3β	Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό, υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους του οργανισμού							
3γ	Αυτός ο οργανισμός έχει δεσμευτεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του							
3d	Ο οργανισμός αυτός αφιερώνει σημαντικούς πόρους στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων							
4α	Χρησιμοποιείται μια αυστηρή διαδικασία επιλογής, για την επιλογή νέων προσλήψεων							
4β	Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής του οργανισμού είναι αποτελεσματικές στην πλήρωση των κενών θέσεων με τους σωστούς ανθρώπους							
4γ	Μόνο οι καλύτεροι προσλαμβάνονται για να εργαστούν για αυτόν τον οργανισμό							
5α	Ο οργανισμός αυτός προωθεί την ομαδική εργασία							
5β	Αυτός ο οργανισμός ενθαρρύνει το προσωπικό να βοηθά ο ένας τον άλλον							
5γ	Η Διοίκηση φροντίζει για τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων							
6α	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που επηρεάζει τη δουλειά τους							
6β	Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επίσημη ενημέρωση σχετικά με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων σχετικά με τον οργανισμό και τις λειτουργίες του							
6γ	Αυτός ο οργανισμός ακούει τις γνώμες των εργαζομένων μέσα από πρακτικές διαφόρων ειδών, επίσημες ή ανεπίσημες.							
7α	Αυτός ο οργανισμός αναμένει από τους εργαζομένους τη συνεχή βελτίωση							
7β	Ο οργανισμός αυτός θέτει υψηλά πρότυπα							
7γ	Ο οργανισμός αυτός είναι πολύ απαιτητικός σχετικά με την απόδοση στην εργασία							

ΜΕΡΟΣ Γ

1. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την εργασία σας.

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Όταν έχω προβλήματα με τη δουλειά μου, ο οργανισμός μου δίνει πλήρη υποστήριξη							
2	Αν χρειαστώ επιπλέον δεξιότητες ή γνώσεις, ο οργανισμός θα μου τα παρέχει							
3	Οι συνάδελφοί μου είναι καλοί στο να με βοηθούν να λύσω τα προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά μου							
4	Βασίζομαι στους συναδέλφους μου για συναισθηματική υποστήριξη							
5	Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν να βρω τις πηγές που χρειάζεται για να κάνω τη δουλειά μου καλά							

2. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την εργασία σας.

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Νιώθω ότι έχω πολύ βαρύ φορτίο εργασίας							
2	Δουλεύω πολλές ώρες							
3	Η δουλειά μου απαιτεί δεξιότητες που δεν έχω							
4	Αισθάνομαι ότι έχω τον έλεγχο της δουλειάς μου							
5	Λαμβάνω πίεση για να αποδώσω							

ΜΕΡΟΣ Δ

Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι σχετικά με τη διοίκηση

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Νιώθω αρκετά σίγουρος/η ότι η διοίκηση θα μου φέρεται πάντα δίκαια							
2	Θεωρώ ότι η διοίκηση ποτέ δεν θα προσπαθούσε να επωφεληθεί εις βάρος των εργαζομένων							
3	Πιστεύω ότι ο οργανισμός αυτός δεν θα με απογοητεύσει							
4	Πιστεύω ότι η διοίκηση έχει την καλύτερη πρόθεση							
5	Πιστεύω ότι η καριέρα μου είναι σε καλά χέρια σε αυτόν τον οργανισμό							

ΜΕΡΟΣ Ε

1. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την επιθυμία σας να αποχωρήσετε από τον οργανισμό

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τον οργανισμό							
2	Σκέφτομαι να ψάξω για μια άλλη θέση μέσα σε ένα άλλο οργανισμό							
3	Θα αφήσω σύντομα τον οργανισμό							
4	Αυτός ο οργανισμός δεν μου αξίζει							
5	Έχω μια έντονη επιθυμία να παραμείνω μέλος του οργανισμού							
6	Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό							

2. Πόσες μέρες απουσίαζες από τον οργανισμό κατά το τελευταίο έτος (εξαιρουμένων των διακοπών).
Παρακαλώ επιλέξτε μία από τις απαντήσεις.

0	1-4	5-9	10-14	15-19	Πάνω από 19

3. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, οι οποίες περιγράφουν τη αφοσίωση σας για τον οργανισμό

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Πρόθυμα μοιράζομαι την ειδικότητα μου με τους συναδέλφους μου.							
2	Πρόθυμα αφιερώνω χρόνο για να βοηθήσω τους συναδέλφους που χρειάζονται βοήθεια με την εργασία τους.							
3	Θα κάνω το κάτι παραπάνω για να κρατήσω τους πελάτες (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) ικανοποιημένους.							
4	Πάντα ολοκληρώνω το έργο μου αποτελεσματικά.							
5	Παρέχω προληπτικά επικοινωνητικές προτάσεις σχετικά με το πώς ο οργανισμός μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικός.							
6	Πάντα ψάχνω για ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες του οργανισμού.							

ΜΕΡΟΣ ΣΤ

1. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη.

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι							
2	Οι πελάτες συνιστούν τα προϊόντα μας							
3	Οι πελάτες έρχονται πίσω σε μας							
4	Οι προσδοκίες των πελατών ικανοποιούνται πάντα							
5	Οι αγορές των πελατών αυξάνουν							

2. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, σχετικά με την καινοτομία στον οργανισμό

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Αυτός ο οργανισμός πάντα βρίσκει καλύτερους τρόπους να κάνει τα πράγματα							
2	Ο οργανισμός αυτός δημιουργεί πολλές καινοτομίες							
3	Ο οργανισμός αυτός θεωρείται ότι είναι πολύ καινοτόμος							
4	Σε αυτόν τον οργανισμό τα προϊόντα / υπηρεσίες βελτιώνονται συνεχώς							
5	Ο οργανισμός αυτός αναπτύσσει και εφαρμόζει πολλές ιδέες							
6	Αυτός ο οργανισμός είναι πάντα ο πρώτος που εισαγάγει νέα προϊόντα / υπηρεσίες στην αγορά μας							

3. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, όσον αφορά την παραγωγικότητα στον οργανισμό.

N		διαφωνώ πολύ	διαφωνώ	διαφωνώ λίγο	ουδέτερος/η	συμφωνώ λίγο	συμφωνώ	συμφωνώ πολύ
1	Σε αυτόν τον οργανισμό, το προσωπικό δουλεύει σκληρά							
2	Σε αυτόν τον οργανισμό οι εργασίες ολοκληρώνονται στην ώρα τους							
3	Αυτός ο οργανισμός αποδίδει αποτελεσματικά							
4	Αυτός ο οργανισμός είναι παραγωγικός							
5	Σε αυτόν τον οργανισμό οι απουσίες είναι σχεδόν μηδενικές							

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΑΓΓΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Cover Letter (English)

Dear Prospective Survey Participant,

I am Michael A. Michalis, a PhD candidate student of the Cyprus University of Technology. This survey is a part of my PhD thesis which aims to examine the influences of work practices and employee behavior, on the organizational performance of firms, in Cyprus.

This survey will be solely used for academic purposes. The data collected at the end of the survey, will be aggregated and analyzed for the purposes of my research. Your response will be confidential, and your identity will not be revealed in any way. It will take you approximately minutes in order to complete the questionnaire.

Please check the package provided, which includes a cover letter, a survey questionnaire and a second envelope. After completing the survey questionnaire, place it in the second envelope, seal it, and place the sealed envelope in the special box provided.

If you have any questions regarding the purpose of the survey or the protection of your privacy, please feel free to contact me at 99428210.

Your cooperation in participating in this research is deeply appreciated.

Sincerely,

M. A. Michael

The following questionnaire is part of a research at "Cyprus University of Technology" and will be used for nonprofit educational purposes only. It will take you 11 minutes to be answered, and your response will be kept confidential. Thank you, for your participation!!!

PART A

Please provide the following information about yourself by filling the appropriate box

1. Gender

Male	Female

2. Age

18-24	25-34	35- 44		45-54	55-64	65 plus

3. Marital status

Single/never married	Married	Separated	Divorced	Widowed

4. Level of education

Below high school	High school	College	Bachelor	Masters	Phd

Please provide information about your current job

5. Employment

Full time	Part time

6. Years of service in this organization

Less than 1 year	1-2 years	3-5 years	6-9 years	10 - 15 years	16 plus

7. Your current monthly net salary

Under €500	€ 501- €1000	€1001- €1500	1501-2000	€2001- €3000	€ 3001- €4000	Over € 4001

8. Your job responsibility level

Worker	Supervisor	Manager

9. How many staff are in your department?

10. How many staff report to yourself?

11. Are you a member of a union?

PART B

Please tick the appropriate box where you believe the statement best describes the existing situation regarding human resource practices in your organization.

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1a	Generally, this company rewards employees who make an extra effort							
1b	This organization bases pay rise decisions upon employee performance							
1c	When the organization does well, the employees' benefit							
1d	Employees receive recognition when they do a good job.							
2a	In this organization Work is fairly allocated							
2b	In this organization employees have a clear job description							
2c	This organization cares about staff well-being							
2d	This organization ensures that is always staffed properly.							
3a	This organization provides employees with a variety of training and development opportunities							
3b	Training and development activities in this organization largely support the organization's objectives							
3c	This organization is committed to the training and development of its employees							
3d	This organization devotes considerable resources to employee training and development							
4a	A rigorous selection process is used to select new recruits							
4b	The organization's recruitment and selection practices are effective in filling vacancies with the right people							
4c	Only the best people are hired to work for this organization							
5a	This organization promotes team work							
5b	This organization encourages staff to help each other							
5c	Management ensures good employee relations							
6a	Employees participate in decision-making that affects their job							
6b	Employees receive formal information about a wide range of issues relevant to the organization and its operations							
6c	This organization listens to employees' opinions through different kinds of formal or informal practices.							
7a	This organization expects employees to continuously improve							
7b	This organization sets high standards							
7c	This organization is very demanding about job performance							

PART C

1. Please tick the appropriate box where you believe the statement best describes the existing situation regarding your job

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	When I have problems with my job, the organization gives me full support							
2	If I need extra skills or knowledge, the organization will provide this to me							
3	My colleagues are good at helping me solve problems related to my job							
4	I rely on my colleagues for emotional support							
5	My colleagues help me get the resources I need to perform my job well							

2. Please tick the appropriate box where you believe the statement best describes the existing situation regarding your job

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	I feel that I have too heavy of a workload							
2	I work long hours							
3	My work requires skills that I don't have							
4	I feel I have control of my work							
5	I receive pressure to perform							

PART D

Please tick the appropriate box, where you believe that the statement best describes the existing situation regarding on how employees feel about management

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	I feel quite confident that the management will always treat me fairly							
2	I feel that the management would never try to take advantage of the employees							
3	I trust that this organization will not let me down							
4	I feel that the management has the best intention							
5	I feel my career is in good hands in this organization							

PART E

1. Please tick the most appropriate box, where you believe that the statement best describes the existing situation regarding your desire to leave the organization

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	I often think of quitting the organization							
2	I think of searching for another position within another organization							
3	I will soon leave the organization							
4	This organization doesn't deserve me							
5	I have a strong desire to remain a member of the organization							
6	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization							

2. How many days were you off in the past year (excluding vacation). Please tick one of the answers.

0	1-4	5-9	10-14	15-19	Over 19

3. Please tick the most appropriate box, where you believe the statement best describes your commitment to the organization.

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	I willingly share my expertise with my colleagues							
2	I willingly dedicate time to assist colleagues who need help with their job							
3	I will go the extra mile to keep customers (external or internal) happy							
4	I always accomplish my task efficiently							
5	I proactively provide constructive suggestions about how the organization can become more effective							
6	I always look for ideas that can improve the organization products/services							

PART F

1. Please tick the most appropriate box, where you believe the statement best describes the existing situation regarding customer satisfaction.

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	Customers are satisfied							
2	Customers recommend our products							
3	Customers come back to us							
4	Customer expectations are always met							
5	Customer purchases increase the more they know us							

2. Please tick the most appropriate box, where you believe the statement best describes the existing situation, relating to innovation in the organization.

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	This organization always finds better ways to do things							
2	This organization creates a lot of innovation							
3	This organization is considered to be very innovative							
4	In this organization products/service are continuously improving							
5	This organization develops and implements many ideas							
6	This organization is always the first to introduce new products/services in our market							

3. Please tick the most appropriate box, where the statement best describes the existing situation, regarding productivity in the organization.

N		Strongly disagree	Disagree	Mildly disagree	Neutral	Mildly agree	Agree	Strongly agree
1	In this organization staff work hard							
2	In this organization tasks are completed on time							
3	This organization delivers efficiently							
4	This organization is productive							
5	In this organization absenteeism is almost zero							

Thank you for your time!!!!!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι μέρος μιας έρευνας του «Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου» και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για μη-κερδοσκοπικούς εκπαιδευτικούς σκοπούς. Θα σας πάρει 15 λεπτά για να απαντηθεί, και η απάντησή σας θα παραμείνει απόρρητη. Σας ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας!

ΜΕΡΟΣ Α

Παρακαλώ όπως δώσετε τις ακόλουθες πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό σας, συμπληρώνοντας το αντίστοιχο κουτί.

1. Γένος A1

Άρρεν	Θήλυ
1	2

2. Ηλικία A2

18-24	25-34	35- 44	45-54	55-64	65 συν
1	2	3	4	5	6

3. Οικογενειακή κατάσταση A3

Άγαμος/η δεν παντρεύτηκε ποτέ	Παντρεμένος/η	Σε διάσταση	Χωρισμένος/η	Χήρος/α
1	2	3	4	5

4. Επίπεδο εκπαίδευσης A4

Κάτω από το λύκειο	Λύκειο	Κολλέγιο	Πανεπιστήμιο	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
1	2	3	4	5	6

Παρακαλώ όπως δώσετε πληροφορίες σχετικά με την παρούσα εργασία σας

5. Εργασία A5

Πλήρης απασχόληση	Μερική απασχόληση
1	2

6. Έτη υπηρεσίας σε αυτό τον οργανισμό A6

Λιγότερο από 1 χρόνο	1-2 χρόνια	3-5 χρόνια	6-9 χρόνια	10 - 15 χρόνια	16 συν
1	2	3	4	5	6

7. Καθαρός μηνιαίος μισθός σας στην παρούσα φάση A7

Κάτω από € 500	€ 501 – 1,000	€ 1,001 - 1,500	€ 1,501-2,000	€ 2,001 - 3,000	€ 3,001 - 4,000	Πάνω από € 4,001
1	2	3	4	5	6	7

8. Το επίπεδο ευθύνης της δουλειά σας A8

Υπάλληλος/Εργάτης	Επιστάτης	Διευθυντής
1	2	3

9. Πόσο προσωπικό υπάρχει στο τμήμα σας;A9.....

10. Πόσο προσωπικό δίδει αναφορά σε εσάς;A10.....

11. Είστε μέλος κάποιας συντεχνίας;A11.....

CODE

The diagram illustrates the coding process. A box labeled "Company code" has a red line pointing to the first three digits of a 6-digit grid. A box labeled "Questionnaire code" has a green line pointing to the last three digits of the same grid.

ΜΕΡΟΣ Β

Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά τις πρακτικές στον οργανισμό που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
		1	2	3	4	5	6	7
1α B1a	Σε γενικές γραμμές, αυτή η εταιρεία επιβραβεύει τους εργαζομένους που κάνουν μια επιπλέον προσπάθεια.	1	2	3	4	5	6	7
1β B1b	Αυτός ο οργανισμός βασίζει τις αποφάσεις για αύξηση μισθού, στην απόδοση των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
1γ B1c	Όταν ο οργανισμός πάει καλά, οι εργαζόμενοι επωφελούνται.	1	2	3	4	5	6	7
1δ B1d	Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αναγνώριση όταν κάνουν καλά την δουλειά τους.	1	2	3	4	5	6	7
2α B2a	Σε αυτό τον οργανισμό, η εργασία κατανέμεται δίκαια.	1	2	3	4	5	6	7
2β B2b	Σε αυτόν τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι έχουν μια σαφή περιγραφή της θέσης εργασίας τους.	1	2	3	4	5	6	7
2γ B2c	Αυτός ο οργανισμός δεν νοιάζεται για την ευημερία του προσωπικού του.	1	2	3	4	5	6	7
2δ B2d	Αυτός ο οργανισμός εξασφαλίζει ότι είναι πάντοτε στελεχωμένος σωστά.	1	2	3	4	5	6	7
3α B3a	Αυτός ο οργανισμός παρέχει στους εργαζομένους μια ποικιλία από ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.	1	2	3	4	5	6	7
3β B3b	Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε αυτόν τον οργανισμό, υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7
3γ B3c	Αυτός ο οργανισμός έχει δεσμευτεί για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του.	1	2	3	4	5	6	7
3δ B3d	Ο οργανισμός αυτός δεν αφιερώνει σημαντικούς πόρους στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του.	1	2	3	4	5	6	7
4α B4a	Χρησιμοποιείται μια αυστηρή διαδικασία, για την επιλογή νέων προσλήψεων.	1	2	3	4	5	6	7
4β B4b	Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής του οργανισμού είναι αποτελεσματικές στην πλήρωση των κενών θέσεων με τους σωστούς ανθρώπους.	1	2	3	4	5	6	7
4γ B4c	Μόνο οι καλύτεροι προσλαμβάνονται για να εργαστούν για αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
5α B5a	Ο οργανισμός αυτός δεν προωθεί την ομαδική εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
5β B5b	Αυτός ο οργανισμός ενθαρρύνει το προσωπικό να βοηθά ο ένας τον άλλον	1	2	3	4	5	6	7
5γ B5c	Η Διοίκηση φροντίζει για τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
6α B6a	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που επηρεάζει τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5	6	7
6β B6b	Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επίσημη ενημέρωση σχετικά με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων σχετικά με τον οργανισμό και τις λειτουργίες του.	1	2	3	4	5	6	7
6γ B6c	Αυτός ο οργανισμός ακούει τις γνώμες των εργαζομένων μέσα από πρακτικές διαφόρων ειδών, επίσημες ή ανεπίσημες.	1	2	3	4	5	6	7
7α B7a	Αυτός ο οργανισμός αναμένει από τους εργαζομένους τη συνεχή βελτίωση.	1	2	3	4	5	6	7
7β B7b	Ο οργανισμός αυτός δεν θέτει υψηλά πρότυπα / στάνταρ.	1	2	3	4	5	6	7

7γ B7c	Ο οργανισμός αυτός είναι πολύ απαιτητικός σχετικά με την απόδοση στην εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
------------------	--	---	---	---	---	---	---	---

ΜΕΡΟΣ Γ

1. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την εργασία σας.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 C11	Όταν έχω προβλήματα με τη δουλειά μου, ο οργανισμός δεν μου δίνει πλήρη υποστήριξη.	1	2	3	4	5	6	7
2 C12	Αν χρειαστώ επιπλέον δεξιότητες ή γνώσεις, ο οργανισμός θα μου τα παρέχει.	1	2	3	4	5	6	7
3 C13	Οι συνάδελφοί μου είναι καλοί στο να με βοηθούν να λύσω τα προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
4 C14	Βασίζομαι στους συναδέλφους μου για συναισθηματική υποστήριξη.	1	2	3	4	5	6	7
5 C15	Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν να βρω τις πηγές που χρειάζεται για να κάνω τη δουλειά μου καλά.	1	2	3	4	5	6	7

2. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την εργασία σας.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 C21	Νιώθω ότι έχω πολύ βαρύ φόρτο εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
2 C22	Δουλεύω πολλές ώρες.	1	2	3	4	5	6	7
3 C23	Η δουλειά μου απαιτεί δεξιότητες που δεν έχω.	1	2	3	4	5	6	7
4 C24	Αισθάνομαι ότι έχω τον έλεγχο της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5	6	7
5 C25	Λαμβάνω πίεση για να αποδώσω.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Δ

Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι σχετικά με τη διοίκηση.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 D1	Νιώθω αρκετά σίγουρος/η ότι η διοίκηση του οργανισμού θα μου φέρει πάντα δίκαια.	1	2	3	4	5	6	7
2 D2	Θεωρώ ότι η διοίκηση ποτέ δεν θα προσπαθούσε να επωφεληθεί εις βάρος των εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
3 D3	Πιστεύω ότι ο οργανισμός αυτός δεν θα με απογοητεύσει.	1	2	3	4	5	6	7
4 D4	Πιστεύω ότι η διοίκηση του οργανισμού δεν έχει την καλύτερη πρόθεση.	1	2	3	4	5	6	7
5 D5	Πιστεύω ότι η καριέρα μου είναι σε καλά χέρια σε αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Ε

1. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, όπου πιστεύετε ότι η δήλωση περιγράφει καλύτερα την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την επιθυμία σας να αποχωρήσετε από τον οργανισμό.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 E11	Συχνά σκέφτομαι να παραιτηθώ από τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
2 E12	Σκέφτομαι να ψάξω για μια άλλη θέση μέσα σε ένα άλλο οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
3 E13	Θα εγκαταλείψω σύντομα τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
4 E14	Αυτός ο οργανισμός δεν μου αξίζει	1	2	3	4	5	6	7
5 E15	Έχω μια έντονη επιθυμία να παραμείνω μέλος του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7
6 E16	Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7

2. Πόσες μέρες απουσίαζες από τον οργανισμό κατά το τελευταίο έτος (εξαιρουμένων των διακοπών/άδεια αναψυχής).
Παρακαλώ επιλέξτε μία από τις απαντήσεις. **E2**

0	1-4	5-9	10-14	15-19	Πάνω από 19
1	2	3	4	5	6

3. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, οι οποίες περιγράφουν τη προσήλωσή σας στον οργανισμό.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 E31	Πρόθυμα μοιράζομαι τις εμπειρίες μου με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6	7
2 E32	Πρόθυμα αφιερώνω χρόνο για να βοηθήσω τους συναδέλφους που χρειάζονται βοήθεια με την εργασία τους.	1	2	3	4	5	6	7
3 E33	Θα κάνω το κάτι παραπάνω για να κρατήσω τους πελάτες (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) ικανοποιημένους.	1	2	3	4	5	6	7
4 E34	Δεν ολοκληρώνω το έργο μου πάντα αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5	6	7
5 E35	Παρέχω προληπτικά επικοινωνητικές προτάσεις σχετικά με το πώς ο οργανισμός μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικός.	1	2	3	4	5	6	7
6 E36	Πάντα ψάχνω για νέες ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ ΣΤ

1. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 F11	Οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι.	1	2	3	4	5	6	7
2 F12	Οι πελάτες δεν προτιμούν τα προϊόντα μας.	1	2	3	4	5	6	7
3 F13	Οι πελάτες έρχονται πίσω σε μας.	1	2	3	4	5	6	7
4 F14	Οι προσδοκίες των πελατών ικανοποιούνται πάντα.	1	2	3	4	5	6	7

5 F15	Οι αγορές των πελατών αυξάνονται όσο μας γνωρίζουν περισσότερο.	1	2	3	4	5	6	7
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, σχετικά με την καινοτομία στον οργανισμό.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 F21	Αυτός ο οργανισμός πάντα βρίσκει καλύτερους τρόπους να κάνει τα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
2 F22	Ο οργανισμός αυτός δημιουργεί πολλές καινοτομίες.	1	2	3	4	5	6	7
3 F23	Ο οργανισμός αυτός θεωρείται ότι είναι πολύ καινοτόμος.	1	2	3	4	5	6	7
4 F24	Σε αυτόν τον οργανισμό τα προϊόντα / υπηρεσίες δεν βελτιώνονται συνεχώς.	1	2	3	4	5	6	7
5 F25	Ο οργανισμός αυτός αναπτύσσει και εφαρμόζει πολλές ιδέες	1	2	3	4	5	6	7
6 F26	Αυτός ο οργανισμός είναι πάντα ο πρώτος που εισαγάγει νέα προϊόντα / υπηρεσίες στην αγορά μας.	1	2	3	4	5	6	7

3. Παρακαλώ σημειώστε το κατάλληλο κουτί, σχετικά με τις δηλώσεις που ακολουθούν, όσον αφορά την παραγωγικότητα στον οργανισμό.

N		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1 F31	Σε αυτόν τον οργανισμό, το προσωπικό δουλεύει σκληρά .	1	2	3	4	5	6	7
2 F32	Σε αυτόν τον οργανισμό οι εργασίες ολοκληρώνονται στην ώρα τους.	1	2	3	4	5	6	7
3 F33	Αυτός ο οργανισμός δεν αποδίδει αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5	6	7
4 F34	Αυτός ο οργανισμός είναι παραγωγικός.	1	2	3	4	5	6	7
5 F35	Σε αυτόν τον οργανισμό οι απουσίες προσωπικού είναι σχεδόν μηδενικές.	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας!!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

- Y 1A** Η εκπαίδευση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την καινοτομία του οργανισμού.
- Y 1B** Η εκπαίδευση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού
- Y 2A** Οι ανταμοιβές/ωφελήματα των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με την καινοτομία του οργανισμού.
- Y 2B** Οι ανταμοιβές/ωφελήματα των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού.
- Y 3A** Οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συσχετίζονται θετικά με την καινοτομία του οργανισμού.
- Y 3B** Οι διαδικασίες πρόσληψης/επιλογής προσωπικού συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα του οργανισμού.
- Y 4A** Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της καινοτομίας του οργανισμού.
- Y 4B** Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.
- Y 5A** Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης ανταμοιβές/ωφελήματα των εργαζομένων και της καινοτομίας του οργανισμού.
- Y 5B** Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) επι της σχέσης Ανταμοιβή/Ωφελήματα των εργαζομένων και της παραγωγικότητας του οργανισμού.
- Y 6A** Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της καινοτομίας του οργανισμού.
- Y 6B** Η αφοσίωση λειτουργεί ως μεταβλητή διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ των διαδικασιών πρόσληψης/επιλογής προσωπικού και της παραγωγικότητας του οργανισμού.
- Y 7** Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους.

- Y 8** Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης ανταμοιβές /ωφελήματα των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους.
- Y 9** Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μεταβλητή ρύθμισης (moderator) επί της σχέσης διαδικασίες πρόσληψης /επιλογής προσωπικού και της αφοσίωσής τους