



**ΠΜΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Θεόδωρος Δημητρίου Θάνος

Επιβλέπουσα:

Μπέλλου Βικτώρια

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, 2019

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Μάιος 2019.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Κα Μπέλλου Βικτώρια, για την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους στην Π.Α. που συμμετείχαν στην έρευνα και αφιέρωσαν χρόνο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, καθώς η συμβολή τους ήταν απαραίτητη.

Ευχαριστώ όσους με βοήθησαν τόσο στη διάρκεια των σπουδών μου, όσο και στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου για την παρακίνηση, τη στήριξη και τη συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ABSTRACT	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
1 ^ο ΜΕΡΟΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
1.1. Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης	14
1.1.1. Η έννοια των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης.....	14
1.1.2. Πρακτικές Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην παρούσα εργασία	17
1.1.3. Σύνδεση Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με άλλες έννοιες.....	19
1.2. Εργασιακή Ικανοποίηση.....	20
1.2.1. Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	20
1.2.2. Σύνδεση της Εργασιακής Ικανοποίησης με άλλες έννοιες	23
1.3. Οργανωσιακή Δέσμευση	24
1.3.1. Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	24
1.3.2. Σύνδεση της Οργανωσιακής Δέσμευσης με άλλες έννοιες.....	27
1.4. Πρόθεση Αποχώρησης από την Εργασία	28
1.4.1. Η έννοια της Πρόθεσης Αποχώρησης από την Εργασία	28
1.4.2. Σύνδεση της Πρόθεσης Αποχώρησης με άλλες έννοιες	29
1.5. Μοντέλο Έρευνας.....	31
1.6. Υποθέσεις Έρευνας	31
2 ^ο ΜΕΡΟΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	35
2.1. Επιλογή μεθόδου έρευνας	35
2.2. Περιγραφή Δείγματος.....	35
2.3. Εργαλείο έρευνας – ερωτηματολόγιο.....	35
2.4. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης.....	37
3 ^ο ΜΕΡΟΣ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	38
3.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	38
3.2. Αξιοπιστία συνοχής ερωτήσεων.....	43

3.3.	Συχνότητες εννοιών	45
3.4.	Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις	47
3.5.	Συσχέτιση εννοιών.....	49
3.6.	Ανάλυση παλινδρόμησης	51
4ο	ΜΕΡΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	59
4.1.	Συμπεράσματα Έρευνας.....	59
4.2.	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	60
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	71
1.	Πίνακες συχνοτήτων.....	71
2.	Πίνακες αποτελεσμάτων παλινδρομήσεων	74
3.	Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	78

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:	Διάγραμμα Πρόθεσης Αποχώρησης.....	30
Εικόνα 2 :	Μοντέλο Έρευνας.....	31
Εικόνα 3:	Κατανομή Συχνοτήτων Φύλου Ερωτηθέντων	38
Εικόνα 4:	Κατανομή Συχνοτήτων Ηλικίας Ερωτηθέντων	39
Εικόνα 5:	Κατανομή Συχνοτήτων Βαθμού Ερωτηθέντων	39
Εικόνα 6:	Κατανομή Συχνοτήτων Εποπτικού Ρόλου.....	40
Εικόνα 7:	Κατανομή Συχνοτήτων Ετών Υπηρεσίας.....	41
Εικόνα 8:	Κατανομή Συχνοτήτων Τρόπου Εισαγωγής στην Π.Α.	41
Εικόνα 9:	Κατανομή Συχνοτήτων Επιπλέον Σπουδών	42
Εικόνα 10:	Κατανομή Συχνοτήτων Επιπέδου Επιπλέον Σπουδών	43
Εικόνα 11:	Κατανομή Συχνοτήτων Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας.....	45
Εικόνα 12:	Κατανομή Συχνοτήτων Εργασιακής Ικανοποίησης	46
Εικόνα 13:	Κατανομή Συχνοτήτων Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	46
Εικόνα 14:	Κατανομή Συχνοτήτων Πρόθεσης Αποχώρησης	47
Εικόνα 15:	Εννοιολογικό Διάγραμμα 4 ^ο Μοντέλου Ανάλυσης Παλινδρόμησης.....	52
Εικόνα 16:	Στατιστικό Διάγραμμα 4 ^ο Μοντέλου Ανάλυσης Παλινδρόμησης	52

Εικόνα 17: Μοντέλο Υποθέσεων H1, H2, H5	53
Εικόνα 18: Μοντέλο Υποθέσεων H3, H4, H5	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αξιοπιστία συνοχής Ερωτήσεων Εργασιακών Στάσεων.....	44
Πίνακας 2: Αξιοπιστία συνοχής Ερωτήσεων Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας.....	44
Πίνακας 3 : Μ.Ο. Ηλικίας και Ετών Υπηρεσίας.....	47
Πίνακας 4 : Μ.Ο. και Τ.Α. εργασιακών στάσεων.....	49
Πίνακας 5 : Μ.Ο. και Τ.Α. Πρακτικών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας.....	49
Πίνακας 6 : Πίνακας Γραμμικής Συσχέτισης Εννοιών	51
Πίνακας 7 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Εργασιακής Ικανοποίησης	54
Πίνακας 8 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Πρόθεσης Αποχώρησης	54
Πίνακας 9 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Μεσολάβησης Εργασιακής Ικανοποίησης.....	55
Πίνακας 10 : Διαστήματα Εμπιστοσύνης Εργασιακής Ικανοποίησης ως Μεσολαβητή.....	56
Πίνακας 11 :Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	56
Πίνακας 12 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Μεσολάβησης Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	57
Πίνακας 13 : Διαστήματα Εμπιστοσύνης Οργανωσιακής Δέσμευσης ως Μεσολαβητή.....	58

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τίτλος: Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και η Επίδρασή τους στις Στάσεις των Εργαζομένων

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαλαμβάνει τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και την επίδραση των πρακτικών των συστημάτων αυτών στις στάσεις των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, οι στάσεις που μελετώνται είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία. Ο οργανισμός που επιλέχθηκε ως περίπτωση μελέτης είναι η Ελληνική Πολεμική Αεροπορία.

Διεξήχθη έρευνα μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μέσω σύνταξης και διανομής ερωτηματολογίου 53 ερωτήσεων. Πρωταρχικά, αναλύονται οι έννοιες καθώς και η συσχέτισή τους. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται το μοντέλο έρευνας της εργασίας που απαρτίζεται από πέντε υποθέσεις. Επιπρόσθετα, εξηγείται η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε και γίνεται στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Το στατιστικό δείγμα είναι 112 στελέχη της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας και η επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 25.00. Τέλος, αναλύονται τα συμπεράσματα που σχηματίστηκαν και παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις, καθώς παρατηρείται θετική επιρροή των πρακτικών των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση, ενώ αρνητικά επιδρούν στην πρόθεση για αποχώρηση των εργαζομένων. Παράλληλα, οι στάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης μεσολαβούν στη συσχέτιση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με την πρόθεση για αποχώρηση.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία

ABSTRACT

Title: High Performance Work Systems and their Impact on the Employees' Attitudes

The present thesis concerns high performance work systems and the impact of their practices on the attitudes of the employees in an organization. In specific, the contemplated attitudes are job satisfaction, organizational commitment and intention to leave their job. The organisation that was selected as a case study is the Hellenic Air Force.

Research was conducted through literature review and via the composition and distribution of a questionnaire consisting of 53 questions. Firstly, there is an analysis of the terms and their correlation. Furthermore, the research model which comprises five hypotheses is presented. Moreover, research method and the statistical analysis of the collected data are explicated. The statistical sample is 112 executives of the Hellenic Air Force and SPSS 25.00 was used for the analysis. Finally, results are demonstrated and recommendations for further study are provided.

The results confirm the hypotheses that were formed, since there is positive influence of high performance work systems on job satisfaction and organisational commitment, whereas negative impact of these systems is observed on employees' intention to leave. In addition, job satisfaction and organisational commitment mediate in the association of high performance work systems and intention to leave.

KEY-WORDS: high performance work systems, job satisfaction, organisational commitment, intention to leave

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξε μεγάλη συζήτηση σχετικά με τις κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και πώς θα πρέπει αυτές να χρησιμοποιούνται σε κάθε οργανισμό έτσι ώστε να οδηγούν σε υψηλότερες αποδόσεις. Ο πιο χαρακτηριστικός όρος για αυτές τις πρακτικές είναι συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (High Performance Work Systems - HPWS).

Οι μελέτες κατέδειξαν τον αντίκτυπο των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς (Freeman & Kleiner, 2000). Αρκετές έρευνες των τελευταίων ετών είχαν ως επίκεντρο το ρόλο των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων σε σχέση με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (Ang et al., 2013; Kloutsiniotis & Mihail, 2016). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που ενισχύουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες επιδρούν θετικά στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι αποδόσεις σε έναν οργανισμό δεν προέρχονται από τις ίδιες τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, αλλά από τη θετική επιρροή που έχουν στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Στην παρούσα εργασία, σε συνδυασμό με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, επιλέχθηκαν να μελετηθούν από τις προαναφερθείσες στάσεις η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης, καθώς και η σύνδεση μεταξύ όλων των παραπάνω, στο εργασιακό περιβάλλον της Πολεμικής Αεροπορίας (Π.Α.) στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται η σχέση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας τόσο ξεχωριστά με κάθε μία από τις έννοιες, αλλά και η μεσολάβηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στην σχέση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας και της πρόθεσης αποχώρησης.

Η μελέτη αποτελείται τόσο από βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο κι από εμπειρική έρευνα που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα 112 στελεχών του οργανισμού της Π.Α.. Καλύπτει ως έρευνα το κενό που υπάρχει στη βιβλιογραφία όσον αφορά τις συγκεκριμένες έννοιες και τη μεταξύ τους σχέση στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Το 1^ο μέρος της εργασίας αποτελείται από τη θεωρητική ανασκόπηση και ανάλυση των εννοιών, το μοντέλο της έρευνας καθώς και από την ανάπτυξη των υποθέσεων στηριζόμενες στη βιβλιογραφία, στο 2^ο μέρος παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στο 3^ο η

στατιστική ανάλυση. Τέλος, στο 4^ο και τελευταίο μέρος, παρατίθενται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα, ενώ παράλληλα δίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

1^ο ΜΕΡΟΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

1.1.1. Η έννοια των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης

Προσεγγίζοντας έννοιες που άπτονται του εργασιακού περιβάλλοντος, κρίνεται αναγκαίο να γίνει αναφορά στην κοινή βάση των οργανισμών που δεν είναι άλλη από τον άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι συνιστούν το λεγόμενο ανθρώπινο δυναμικό, που τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναχθεί σε μοναδική πιθανώς πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kochan & Dyer, 1993). Ένα αφοσιωμένο και επιδέξιο ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη, σπάνια και πρωτότυπη πηγή βοήθειας για τις εταιρείες στο να εφαρμόσουν την επιθυμητή στρατηγική τους (Lee & Miller, 1999).

Με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου για το οποίο έγινε λόγος ασχολείται ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η ΔΑΔ είναι συνυφασμένη με πρακτικές και πολιτικές που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό σε θέματα όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση κι η ανταμοιβή. Ανάμεσα τους συναντώνται πρακτικές όπως η ανάλυση της θέσης εργασίας, η προσέλκυση κι επιλογή των εργαζομένων, η εκπαίδευση και κατάρτιση τους, η αξιολόγηση απόδοσης, η διαχείριση των αμοιβών καθώς και η παροχή κινήτρων και παροχών (Dessler, 2015).

Οι Boxall και Macky το 2007 ισχυρίστηκαν ότι η διαδικασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι στην ουσία μια αλυσίδα στην οποία συνδέονται με την σειρά τα παρακάτω :

- 1) Οι επιδιωκόμενες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες οδηγούν στις,
- 2) Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίες εφαρμόζονται στην πράξη, οι οποίες οδηγούν στις,
- 3) Αντιλαμβανόμενες πρακτικές και αυτές με την σειρά τους οδηγούν στις,
- 4) Αντιδράσεις των εργαζομένων και τέλος στην,
- 5) Απόδοση του οργανισμού.

Οι πρακτικές της ΔΑΔ επηρεάζουν τα αποτελέσματα ενός οργανισμού μέσα από τη διαμόρφωση εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών. Οι διαδικασίες πρόσληψης κι επιλογής, οι αμοιβές κι αποζημιώσεις, η διοίκηση της απόδοσης, η συμμετοχή των

εργαζομένων καθώς κι η εκπαίδευσή τους συνιστούν πρακτικές υψηλής απόδοσης εργασίας (Huselid, 1995). Ειδικότερα, οι πρακτικές αυτές αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών δημιουργώντας συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον οργανισμό και προσπαθούν σκληρά για την επίτευξη των στόχων τους. Οι συνθήκες αυτές ουσιαστικά ενισχύουν τη δέσμευση του προσωπικού στον οργανισμό και ταυτόχρονα την ικανοποίηση του από την εργασία του (Eisenberger et al., 1997). Επιπρόσθετα, αυξάνουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων καθώς και το κίνητρο για τη βελτίωση τους προς όφελος και του ίδιου του οργανισμού (Becker & Huselid, 1998). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, μικρότερο ποσοστό εναλλαγής ανθρώπινου δυναμικού, υψηλότερη παραγωγικότητα, καλύτερη λήψη αποφάσεων και τέλος, τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Becker et al., 1997).

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του ενενήντα υπήρξαν αρκετές έρευνες που συνδέουν την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την απόδοση του οργανισμού (Arthur, 1992; Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Ichniowski et al., 1997). Τα χρόνια που ακολούθησαν οι έρευνες εστιαστήκαν στην ανάπτυξη μια βελτιωμένης θεωρίας μεταξύ της σχέσης των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αποτελεσμάτων (Appelbaum et al., 2000; Kinnie et al., 2005; Zacharatos et al., 2005). Αυτή η ανάγκη για βελτίωση της υπάρχουσας θεωρίας προέκυψε διότι εντοπίστηκε ένα κενό στην βιβλιογραφία, το λεγόμενο μαύρο κουτί «black box» όπως ονομάστηκε (Purcell et al., 2003). Συγκεκριμένα, ασαφή παρέμεναν το πώς και το γιατί οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν τα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Το κενό, συνεπώς, έγκειται στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της απόδοσης. Είχε παρατηρηθεί πως υπήρχε υπερβολική έμφαση στις οικονομικές προοπτικές της απόδοσης σε βάρος άλλων μη χρηματοοικονομικών μεταβλητών και αυτό είχε σταματήσει την πρόοδο και την κατανόηση στο συγκεκριμένο θέμα (Legge, 2001). Στην προσπάθεια να ανοίξουν το προαναφερθέν μαύρο κουτί, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στον σημαντικό ρόλο που έχουν οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων στην σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της απόδοσης του οργανισμού (Messersmith et al., 2011). Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν τους εργαζομένους, οι οποίοι παρουσιάζουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές και αυτές με την σειρά του οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Ο όρος «συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης» έχει προκαλέσει έντονο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια. Η δημοτικότητα του όρου αποδίδεται σε μία δημόσια έκθεση του 1989 στην Αμερική με τίτλο “*America’s Choice: High Skills or Low Wages! Commission on the Skills of the American Workforce*”, όπου επισημάνθηκε η σημασία της ανάπτυξης των λεγόμενων «οργανισμών υψηλής απόδοσης εργασίας», επενδύοντας στις υψηλές δεξιότητες των εργαζομένων (Carpelli & Neumark, 2001). Σε αυτή την έκθεση δόθηκε έμφαση στο πόσο σημαντική είναι η επένδυση στους λεγόμενους οργανισμούς υψηλής απόδοσης εργασίας καθώς και στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Boxall & Macky, 2009). Οι επιχειρήσεις της Αμερικής έπρεπε να αναπτύξουν μία δικιά τους ανταγωνιστική εκδοχή προηγμένων εργασιακών συστημάτων, απέναντι στη «λιτή παραγωγή» των Ιαπώνων, την «ευέλικτη εξειδίκευση» των Ιταλών, τη «διαφοροποιημένη παραγωγή» των Γερμανών και το «κοινωνικοτεχνικό σύστημα» των Σουηδών (Appelbaum & Batt, 1994).

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορούν να οριστούν ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, δομών εργασίας και διαδικασιών που μεγιστοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την δέσμευση και την ευελιξία των εργαζομένων (Bohlander & Snell, 2007). Τα συστήματα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να λειτουργούν συντονισμένα έτσι ώστε να πετυχαίνουν υψηλότερες αποδόσεις από το εργατικό δυναμικό οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν θετικά και την απόδοση του οργανισμού. Έτσι, επενδύοντας και ενισχύοντας την ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου στην επιχείρηση επιτυγχάνεται και η βιωσιμότητα του οργανισμού (Guthrie. & Messersmith, 2010).

Τα εν λόγω συστήματα αποτελούν μια ομάδα ξεχωριστών αλλά διασυνδεδεμένων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Huselid, 1995). Τέτοιες πρακτικές, όπως προαναφέρθηκε, είναι η επιλογή, η κατάρτιση, η αξιολόγηση των επιδόσεων και η αποζημίωση και αποσκοπούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μέσω αυτών των πρακτικών αποκτούν καλύτερες δεξιότητες, περισσότερα κίνητρα και μεγαλύτερες πιθανότητες να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Το γεγονός ότι κάθε πρακτική περιγράφεται ξεχωριστά δεν συνεπάγεται ότι είναι ανεξάρτητη. Αντίθετα η θέσπιση μίας από τις πρακτικές διοίκησης οδηγεί στην ανάγκη εφαρμογής και των άλλων πρακτικών (Becker & Gerhart, 1996). Συγκεκριμένα, για να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα του οργανισμού, απαιτείται κάτι παραπάνω από απλά το άθροισμα των ανεξάρτητων αποτελεσμάτων κάθε πρακτικής. Αντίθετα, η έννοια της

συμπληρωματικότητας απαιτεί ότι αυτές οι πρακτικές έχουν μία συνεργατική ή αμοιβαία ενισχυτική επίδραση στις επιδόσεις του οργανισμού (Appelbaum et al., 2000; Wood, 1999; Ichniowski et al., 1997). Η χρησιμότητα των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης εντοπίζεται στο ότι ενισχύουν τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, σε αντίθεση με τις μεμονωμένες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων (Datta et al., 2005).

Η βασική θεωρία απόδοσης που χρησιμοποιείται στην έρευνα των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, άμεσα ή έμμεσα, είναι αυτή που αναφέρεται ως θεωρία AMO (Boxall & Purcell, 2003) (από τα αρχικά των λέξεων Ability, Motivation, Opportunity) που παλαιότερα αναφερόταν ως εξίσωση απόδοσης (Bailey et al., 1986). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση της απόδοσης του οργανισμού, μέσα από τρεις αλληλένδετες αιτιώδεις διαδρομές (Cooke, 2001) : α) αναπτύσσοντας τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, β) αυξάνοντας το κίνητρο των εργαζομένων για εκούσια προσπάθεια και γ) παρέχοντας στους εργαζομένους την ευκαιρία να αξιοποιήσουν πλήρως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και άλλα γνωρίσματα στην εργασία τους.

1.1.2. Πρακτικές Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στην παρούσα εργασία

Παρά την πληθώρα των ορισμών για την σωστή σύνθεση μιας ομάδας τέτοιων πρακτικών, στην παρούσα έρευνα θεωρούμε ως κρίσιμες και πιο αντιπροσωπευτικές πρακτικές για τον οργανισμό της Π.Α. τις παρακάτω :

1) Πρόσληψη και επιλογή

Το πρώτο βήμα για την επιλογή προσωπικού θα πρέπει να είναι ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αναγνώριση των αναγκών ενός οργανισμού. Ο σχεδιασμός έμψυχου δυναμικού είναι η οργάνωση για την κάλυψη θέσεων εργασίας που θα προκύψουν στο μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτό. Η πρόσληψη κι επιλογή προσωπικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Η σύζευξη εργαζομένου-θέσης εργασίας αφορά την αντιστοίχιση ανάμεσα στις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται και σε αυτές που κατέχει ο εκάστοτε υποψήφιος (Dessler, 2015).

Στην Π.Α. οι διαδικασίες πρόσληψης κι επιλογής που ακολουθούνται έχουν περιορισμένο εύρος, καθώς τείνουν να είναι συγκεκριμένες. Στόχος θα πρέπει να είναι η αμεροληψία, η έλλειψη ευνοιοκρατίας και η στελέχωση με το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό.

2) Περιγραφή θέσης εργασίας

Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι λογικό ότι δεν μπορεί να αλλάξει εύκολα σε ένα στρατιωτικό πλαίσιο όπως αυτό της Π.Α. Όμως αυτό που μπορεί να γίνει είναι, να υπάρχει σαφήνεια όσον αναφορά την περιγραφή της θέσης τόσο γραπτώς όσο και στην πράξη. Έχοντας διατυπωμένα τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης με κατανοητό τρόπο και δείχνοντας του αυτά που πρέπει να εφαρμόσει, μειώνεται η ασάφεια, διατηρώντας έτσι στον εργαζόμενο το ενδιαφέρον για την εργασία και αυξάνοντας την παρακίνηση (Dupré & Day, 2007).

3) Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η εκπαίδευση αφορά στη μετάδοση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την εκτέλεση μίας συγκεκριμένης εργασίας. Το εκπαιδευτικό μοντέλο που χρησιμοποιείται ευρέως είναι το ADDIE, το οποίο έχει πέντε στάδια: ανάλυση-σχεδιασμός-ανάπτυξη-εφαρμογή-αξιολόγηση (analysis-design-develop-implement-evaluate) (Allen, 2006). Η ανάπτυξη από την άλλη πλευρά, αφορά στην αύξηση των δεξιοτήτων, εστιάζοντας όχι μόνο σε τρέχουσες αλλά και σε μελλοντικές εργασίες.

Στην Π.Α. ειδικότερα, η εκπαίδευση γίνεται τόσο στο θεωρητικό μέρος όσο και στην πράξη (on job training) όπου απαιτείται. Επίσης, για τα στελέχη που προέρχονται από τις παραγωγικές σχολές της Π.Α., η εκπαίδευση ξεκινά από τη σχολή, ενώ κατά τη διάρκεια της καριέρας τους υπάρχουν εκπαιδεύσεις για τις ανάγκες των θέσεων εργασίας τις οποίες στελεχώνουν. Επένδυση σημειώνεται και στην ανάπτυξη. Ενδεικτικά, παρέχονται συγκεκριμένες θέσεις σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό σε στελέχη της Π.Α. κι επιπλέον διευκολύνονται οι σπουδές των στελεχών μέσω της χορήγησης αδειών φοίτησης πέραν των προβλεπόμενων.

4) Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι η αντίληψη μεταξύ των εργαζομένων ότι μπορούν να επηρεάσουν ή να έχουν λόγο σε αποφάσεις που άπτονται της εργασίας τους (Riordan et

al., 2005). Αυξάνοντας την αυτονομία τους ενισχύεται η οργανωσιακή δέσμευσή τους, το ηθικό καθώς κι η παραγωγικότητά τους. Η συμμετοχική διοίκηση που προωθεί την από κοινού λήψη αποφάσεων προϋποθέτει συσχέτιση των ενδιαφερόντων των εργαζομένων με τα ζητήματα στα οποία καλούνται να έχουν άποψη καθώς και εμπιστοσύνη ανάμεσα σε προϊστάμενους κι υφιστάμενους (Dessler, 2015).

Παρά το στρατιωτικό πλαίσιο το οποίο περιορίζει τις δυνατότητες καθορισμού των αποφάσεων στην Π.Α., είναι σημαντική η ανοιχτή επικοινωνία των στελεχών με τους προϊσταμένους τους με σκοπό να λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες και οι ενδεχόμενες προτάσεις των στελεχών σε ζητήματα στα οποία έχουν εξειδικευμένες γνώσεις.

5) Διοίκηση της απόδοσης

Η διοίκηση ή διαχείριση της απόδοσης χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμο της αξιολόγησης της απόδοσης. Από πολλούς, όμως, θεωρείται ότι η διαχείριση αποτελείται από τρία στάδια, ένα εκ των οποίων είναι και η αξιολόγηση. Τα τρία αυτά στάδια είναι ο καθορισμός στόχων, η αξιολόγηση κι η ανατροφοδότηση (Dessler, 2015). Μέσω της διαχείρισης της απόδοσης, μετριέται η απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο και παράλληλα, συσχετίζεται η απόδοση αυτή με τους γενικότερους στόχους του οργανισμού (Glendinning, 2002). Στην Π.Α. οι στόχοι είναι διαβαθμισμένοι, διότι καθορίζονται από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Λόγω της κρισιμότητας του ρόλου της Π.Α. πρέπει να είναι σαφώς ορισμένοι ώστε να μεταφέρονται ορθά σε όλα τα στελέχη. Κρίνεται επιπροσθέτως απαραίτητη η αξιολόγηση της απόδοσης καθώς η ανατροφοδότηση μετά από κάθε αξιολόγηση, με σκοπό να διασφαλιστεί η μελλοντική εξέλιξη κι ανάπτυξη του οργανισμού, στο πλαίσιο των τρεχουσών οργανωτικών αναγκών και στόχων.

1.1.3. Σύνδεση Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης με άλλες έννοιες

Αρχικά, έχει διατυπωθεί ότι οι πρακτικές διοίκησης των συστημάτων που αναλύθηκαν και που ικανοποιούν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, κάνουν τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοί στον ρόλο που έχουν στην εργασία τους. Η αίσθηση αυτή επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων (Meyer & Allen, 1991; Giannikis & Nikandrou, 2013).

Σε εμπειρική έρευνα στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε θετική σχέση των εν λόγω συστημάτων με την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση καθώς κι αρνητική σχέση με την τάση για αποχώρηση από την εργασία (Kloutsiniotis & Mihail, 2016). Την ίδια χρονιά, υπάρχει έρευνα που επίσης ενισχύει την σύνδεση με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, αλλά πέρα από αυτά, εισάγει μία άλλη σχέση, αυτή των πρακτικών των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με την εργασιακή πίεση (Heffernan & Dundon, 2016). Ακόμη σε έρευνα του 2017, παρουσιάζεται ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης έχουν θετική επίδραση στη καλή διάθεση των εργαζομένων και εν συνεχεία, στην εργασιακή ικανοποίηση (Huang et al., 2017).

Άλλες έννοιες που έχουν θετική σχέση με τα συστήματα αυτά είναι η ποιότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού και οι αντιδράσεις των εργαζομένων (Lee et al., 2012). Επιπρόσθετα, σύνδεση έχει μελετηθεί και με την καινοτομία στους οργανισμούς (Fu et al., 2015).

1.2. Εργασιακή Ικανοποίηση

1.2.1. Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας όρος με ευρεία και καθημερινή χρήση και κατέχει μια ιδιαίτερη θέση στις διάφορες στάσεις των εργαζομένων αφού επηρεάζει τις αντιδράσεις τους σε μεγάλο βαθμό. Αναζητώντας τον όρο της εργασιακής ικανοποίησης στη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι αρκετοί επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με την έννοια αυτή. Είναι ο όρος που έχει μελετηθεί περισσότερο στην έρευνα για την οργανωσιακή συμπεριφορά, διότι είναι ένα ζήτημα το οποίο ενδιαφέρει τόσο τους ανθρώπους που εργάζονται στους οργανισμούς όσο και αυτούς που τους μελετούν (Spector, 1997).

Για να κατανοήσουμε τί κάνει τους ανθρώπους ικανοποιημένους με την εργασία τους, πρέπει πρώτα να εξετάσουμε τη φύση της ίδιας της εργασίας ή αλλιώς τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας. Έννοιες όπως η εργασιακή πρόκληση, η αυτονομία, το είδος και το αντικείμενο της εργασίας είναι αυτές που συνθέτουν την συνολική ικανοποίηση από την ίδια την εργασία (Fried & Ferris, 1987). Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικούς οργανισμούς και τύπους εργασίας ζητήθηκε να αξιολογήσουν οι εργαζόμενοι τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους όπως η επίβλεψη, η αμοιβή, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι συνεργάτες τους και η φύση της δουλειάς τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πιο σημαντικό θεωρήθηκε από τους

εργαζομένους η φύση της εργασίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι άλλοι παράγοντες δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά ότι ο εργαζόμενος έχει ανάγκη από μία ενδιαφέρουσα εργασία με προκλήσεις (Jurgensen, 1978).

Στην προσπάθεια να συγκεντρώσει όλους τους παραπάνω παράγοντες, ο Spector συνόψισε τις ακόλουθες πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία στα εξής: εκτίμηση, επικοινωνία, συνάδελφοι, πρόσθετες αμοιβές, συνθήκες εργασίας, φύση της εργασίας, φύση του οργανισμού που εργάζεται ο εργαζόμενος, πολιτικές και λοιπές διαδικασίες του οργανισμού, αμοιβή, προσωπική ανάπτυξη κι εξέλιξη, ευκαιρίες προώθησης, αναγνώριση, ασφάλεια και εποπτεία (Spector, 1997).

Κατά καιρούς έχουν γίνει προσπάθειες προσέγγισης της εν λόγω έννοιας με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ποικίλων ορισμών. Ένας από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκαν είναι αυτός του Herzberg, ο οποίος αναφέρεται στον όρο ως τον συνδυασμό ψυχολογικών, σωματικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλεί στον άνθρωπο το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία του (Herzberg, 1935). Αργότερα, υποστηρίχθηκε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι το αποτέλεσμα της αντιστοιχίας μεταξύ του τί αντιλαμβάνεται ένα άτομο ότι χρειάζεται και της ανταμοιβής που αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει από την εργασία του (Vroom, 1964). Με άλλα λόγια, είναι "η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο το εργασιακό περιβάλλον εκπληρώνει τις απαιτήσεις ενός ατόμου" (Lofquist & Dawis, 1969).

Ο ορισμός που έχει χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές περισσότερο είναι αυτός του Locke το 1976, ο οποίος όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως 'μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς ή των εργασιακών εμπειριών'. Επιπροσθέτως, χαρακτήρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως συνάρτηση της σχέσης μεταξύ αυτού που θέλει ένας εργαζόμενος από την δουλειά του, με το πώς αντιλαμβάνεται αυτά τα οποία του προσφέρονται (Locke, 1969). Ο Locke, στον ορισμό του, υπαινίσσεται τη σπουδαιότητα τόσο του συναισθήματος όσο και της σκέψης. Όπως αναφέρει 'όσο σκεφτόμαστε έχουμε συναισθήματα για το τι σκεφτόμαστε. Αντίστροφα όταν έχουμε συναισθήματα, σκεφτόμαστε ότι αισθανόμαστε. Έτσι, όταν αξιολογούμε την εργασία μας, χρησιμοποιούμε τόσο την σκέψη όσο και το συναίσθημα'.

Παλαιότερα η εργασιακή ικανοποίηση είχε προσεγγιστεί από κάποιους ερευνητές από την πλευρά της εκπλήρωσης των αναγκών. Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες αποτελούν μια πυραμίδα πέντε επιπέδων που στην βάση της βρίσκονται οι

φυσιολογικές ανάγκες, ανεβαίνοντας επίπεδα προς τα πάνω συναντάμε την ανάγκη για ασφάλεια, ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, μετά η ανάγκη για σεβασμό και εκτίμηση και τέλος η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1969). Αρκετοί ερευνητές, επίσης, έχουν μελετήσει την εργασιακή ικανοποίηση με βάση το ερώτημα αν η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι ικανοποιεί τις σωματικές και ψυχολογικές ανάγκες τους (Porter, 1962; Wolf, 1970).

Μεταγενέστεροι ορισμοί που προστέθηκαν αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του και πηγάζει από τη σύγκριση που κάνει ο εργαζόμενος ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει (Granny et al., 1992). Επιπλέον, εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην δουλειά τους (Agho et al., 1992).

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: 1) παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον, 2) παράγοντες που αφορούν σε συγκεκριμένες πτυχές των εργασιών και 3) παράγοντες που σχετίζονται με τα εμπλεκόμενα πρόσωπα (Baron, 1986). Αρκετοί ερευνητές έχουν επίσης υποδείξει ότι αρκετά προσωπικά χαρακτηριστικά ενδεχομένως επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορούν να θεωρηθούν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο εκπαίδευσης (Koustelios, 2001).

Στον αντίποδα της παραδοσιακής μελέτης της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, συναντάται η «θεωρία των δύο παραγόντων» (dual-factor theory). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία παρουσιάζονται ως δύο ξεχωριστές έννοιες (Herzberg et al., 1959). Υπάρχουν κατ' αντιστοιχία οι ενδογενείς παράγοντες, αυτοί δηλαδή που αφορούν στην φύση της εργασίας όπως η επιτυχία, η αναγνώριση, η ευθύνη και η ίδια εργασία, οι οποίοι λειτουργούν θετικά ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Η άλλη κατηγορία, οι εξωγενείς παράγοντες, όπως η εταιρική πολιτική, η διοίκηση, η εποπτεία, ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας, λειτουργούν προς την αντίθετη κατεύθυνση, την έλλειψη δηλαδή ικανοποίησης. Έχει παρατηρηθεί, ακόμη, πως αυτό που κάνει μια δουλειά ευχάριστη ή δυσάρεστη δεν εξαρτάται μόνο από τη φύση της εργασίας, αλλά και από τις προσδοκίες που έχουν τα άτομα για το τι πρέπει να τους προσφέρει η εργασία τους (Lu et al., 2005).

1.2.2. Σύνδεση της Εργασιακής Ικανοποίησης με άλλες έννοιες

Αρχικά, η εργασιακή απόδοση είναι μία έννοια που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης ήταν αμφιλεγόμενη για αρκετά χρόνια. Ξεκίνησε να μελετάται τη δεκαετία του 1930, όπου εξετάστηκαν οι επιπτώσεις των εργασιακών στάσεων στην απόδοση. Εξετάστηκε, δηλαδή, εάν ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος. Για αρκετά χρόνια υπήρχε αμφισβήτηση λόγω της αποτυχίας σύνδεσης των δύο εννοιών, το οποίο συνέβαινε διότι η εργασιακή απόδοση οριζόταν σε αρκετά στενά πλαίσια (Saari & Judge, 2004). Όμως σε μια μεγάλη ανασκόπηση 301 ερευνών που πραγματοποιήθηκε, βρέθηκε ότι οι δύο έννοιες έχουν υψηλή συσχέτιση (Judge et al., 2001).

Έρευνες έχουν επίσης δείξει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό (Fabi et al., 2015; Mathieu & Zajac, 1990). Κάποιες μελέτες υποδηλώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή που καθορίζει και συντελεί στην οργανωσιακή δέσμευση και άλλες το αντίστροφο (Vandenberg & Lance, 1992). Πάνω σε αυτή τη σχέση εννοιών έγινε έρευνα σε νοσοκομεία στο Σύδνεϋ, η οποία υπέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση, και συγκεκριμένα η διάστασή της που στηρίζεται στην ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow, έχει στενή σχέση με την δέσμευση των συμμετεχόντων στην εργασία τους (Lok & Crawford, 1999). Επιπλέον, σε αντίστοιχη έρευνα σε δείγμα 352 νοσοκόμων βρέθηκαν πολλές εκφάνσεις της εργασιακής ικανοποίησης έχουν θετική επιρροή στην οργανωσιακή δέσμευση (Tsai & Huang, 2007).

Η πρόθεση αποχώρησης είναι μία ακόμη συσχετιζόμενη έννοια. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους ή να απουσιάζουν σε σχέση με τους ικανοποιημένους υπαλλήλους (Kohler & Mathieu, 1993; Porter & Steers, 1973). Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στο να παραμείνει ένας εργαζόμενος στην θέση στην οποία εργάζεται, μειώνοντας έτσι την τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό (Gerhart, 1990). Ο Hellman στηρίζει την ύπαρξη της συσχέτισης αυτής τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα εργασίας και συγκεκριμένα παρουσιάζει τη σύνδεση των εννοιών που έχει εντοπίσει σε 38 έρευνες που διεξήχθησαν από το 1980 ως το 1993 (Hellman, 1997). Αντίστοιχα, σε ανασκόπηση 129 ερευνών σε νοσοκομεία στην Ταϊβάν, παρατηρήθηκε ότι ανάμεσα στα αίτια μείωσης της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, πρώτη βρισκόταν η εργασιακή ικανοποίηση (Yin & Yang, 2002).

Μία άλλη σχέση που μελετάται είναι η αλληλεπίδραση της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από την ζωή. Οι υποθέσεις που έχουν γίνει από τους ερευνητές είναι οι εξής τρεις: α) της υπερχειλίσης (spillover), όταν τα όσα συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας αναμιγνύονται με την ζωή πέρα από την εργασία και αντίστροφα, β) του διαχωρισμού (segmentation), όταν οι εμπειρίες από την εργασία και την ζωή είναι διαχωρισμένες και έχουν μικρή σχέση μεταξύ τους, γ) της αντιστάθμισης (compensation), όταν το άτομο επιδιώκει να αντισταθμίσει μια απογοητευτική εργασία αναζητώντας ικανοποίηση και ευτυχία στην ζωή του και αντίστροφα. Οι Judge και Watanabe διατύπωσαν ότι κάθε άνθρωπος μπορεί να ανήκει σε μία από τις τρεις αυτές κατηγορίες, καθώς επίσης και ότι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από την ζωή είναι αμοιβαία. Επηρεάζεται, δηλαδή, από την εργασία η ικανοποίηση της ζωής, αλλά και η ικανοποίηση της ζωής επηρεάζει με τη σειρά της την ικανοποίηση από την εργασία (Judge & Watanabe, 1994).

1.3. Οργανωσιακή Δέσμευση

1.3.1. Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται μία από τις πλέον σημαντικές έννοιες στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Dhar, 2015). Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που περιγράφουν την έννοια αυτή, αλλά αυτό που θεωρείται κοινό σε όλους είναι το δέσιμο ή αλλιώς η σύνδεση του ατόμου με τον οργανισμό (Wong et al., 2002).

Η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως η ψυχολογική κατάσταση στην οποία ένας εργαζόμενος ταυτίζεται με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του και επιθυμεί να παραμείνει μέρος αυτού (Blau & Boal, 1987). Παράλληλα, χαρακτηρίζεται ως η συναισθηματική προσήλωση του εργαζομένου, η ταύτιση και η συμμετοχή του στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991).

Όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση, τόσο ισχυρότερη είναι η προδιάθεση του ατόμου να ενεργεί στα πρότυπα του οργανισμού. Έτσι, τα άτομα που αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση εκδηλώνουν ορισμένες συμπεριφορές όχι με γνώμονα το προσωπικό τους όφελος, αλλά επειδή πιστεύουν ότι είναι το σωστό και το ηθικό πράγμα που πρέπει να κάνουν (Weiner, 1982).

Εξετάζοντας την οργανωσιακή δέσμευση ως εργασιακή στάση, έχει παρατηρηθεί ότι η σχέση μεταξύ ενός εργαζομένου και του οργανισμού αναπτύσσεται πιο αργά αλλά με σταθερούς ρυθμούς. Θεωρείται λιγότερο ευμετάβλητη στάση συγκριτικά με την εργασιακή ικανοποίηση που μελετήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η οποία μπορεί να επηρεαστεί σε μεγαλύτερο βαθμό από ενέργειες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (Mowday et al., 1979).

Προκειμένου να αντιληφθούμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση πρέπει να εξετάσουμε 1) την οργανωσιακή δομή, 2) τα ατομικά χαρακτηριστικά και 3) την φύση της εργασίας (Mowday et al., 1982).

1. Η οργανωσιακή δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί (Miller & Droge, 1986). Πολλοί οργανισμοί στηρίζονται όχι στον εξαναγκασμό αλλά στην δομή τους, ώστε να πετύχουν τον έλεγχο των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τους Lincoln και Kalleberg οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορα μέσα όπως το συγκεντρωτισμό (τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων), τα οικονομικά οφέλη, την ενσωμάτωση (τη δημιουργία συνοχής μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων μιας οργάνωσης), τη δικαιοσύνη (ισότητα από πλευράς φόρτου εργασίας, ανταμοιβής και τιμωρίας) και την προαγωγή. Επιπλέον, υπάρχουν πολλές άλλες διαστάσεις της οργανωσιακής δομής, όπως η τυποποίηση και η επικοινωνία. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό τους υπαλλήλους του οργανισμού (Lincoln & Kalleberg, 1985).
2. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα που φέρνουν τα άτομα όταν γίνονται μέλη σε έναν οργανισμό. Αυτά τα χαρακτηριστικά αφορούν το άτομο (παιδεία, τόπος και τρόπος ανατροφής, κλπ.), δημογραφική ταυτότητα, οικογενειακή κατάσταση (έγγαμος, αριθμός παιδιών, θητεία κ.λπ.) και σε άλλους τομείς (π.χ. θρησκεία, πόσο μακριά μένεις από την εργασία, το συνολικό οικογενειακό εισόδημα, κλπ.) (Cammann et al., 1983).
3. Τα χαρακτηριστικά εργασίας σχετίζονται άμεσα με την εργασία που κάνει ένα συγκεκριμένο άτομο (Cook et al., 1981). Παράγοντες που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία είναι η ποικιλία στην εργασία, η ποικιλία ικανοτήτων, το εργασιακό άγχος, η σαφήνεια του ρόλου εργασίας, η σύγκρουση ρόλων, η σημασία και ταυτότητα της εργασίας, οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Hackman & Oldham, 1975).

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η φύση αυτής της έννοιας, οι Meyer και Herscovitch (2001) διατύπωσαν ότι η δύναμη της δέσμευσης βιώνεται σαν στάση, σαν μια

ψυχολογική κατάσταση που υποχρεώνει το άτομο να ενεργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Συγκέντρωσαν αρκετές θεωρίες για τις διαφορετικές μορφές της οργανωσιακής δέσμευσης για να αναλύσουν την έννοια μέσα από πολυδιάστατα μοντέλα, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω με χρονολογική σειρά:

1. Angle και Perry (1981):

- i. Δέσμευση αξίας (δέσμευση για την υποστήριξη των στόχων του οργανισμού).
- ii. Δέσμευση για παραμονή στην εργασία (δέσμευση να παραμείνουν μέλη του οργανισμού).

2. O'Reilly και Chatman (1986):

- i. Συμμόρφωση (οργανική συμμετοχή για συγκεκριμένες εξωτερικές ανταμοιβές)
- ii. Ταύτιση (σύνδεση βασισμένη στην επιθυμία για ένταξη στον οργανισμό)
- iii. Εσωτερικοποίηση (συμμετοχή που προϋποθέτει τη συμφωνία ατομικών και οργανωσιακών στόχων)

3. Penley και Gould (1988):

- i. Ηθική (αποδοχή και ταύτιση με τους οργανωσιακούς στόχους)
- ii. Υπολογιστική (δέσμευση η οποία στηρίζεται στην αντίληψη ότι τα προσφερόμενα κίνητρα ισοσταθμίζουν τη συνεισφορά του ατόμου)
- iii. Αποξενωτική (δέσμευση που οφείλεται σε πιέσεις του περιβάλλοντος)

4. Meyer και Allen (1991):

- i. Συναισθηματική (η συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου , η ταύτιση και η συμμετοχή του στον οργανισμό)
- ii. Συνεχιζόμενη (συναίσθηση του κόστους που συνοδεύει την απομάκρυνση από τον οργανισμό)
- iii. Κανονιστική (αναφέρεται στο αίσθημα υποχρέωσης του εργαζομένου απέναντι στο οργανισμό)

5. Meyer και Scroorman (1992):

- i. Βάσει αξίας (πίστη και αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και αξιών και προθυμία εκ μέρους του εργαζομένου να καταβάλει προσπάθειες προς όφελος του οργανισμού)
- ii. Συνεχιζόμενη (η επιθυμία για παραμονή ως μέλος του οργανισμού)

6. Jaros et al. (1993):

- i. Συναισθηματική (ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι ψυχολογικά συνδεδεμένο με τον οργανισμό με αισθήματα αφοσίωσης, πίστης, ευχαρίστησης, προτίμησης κ.ο.κ.)
- ii. Συνεχιζόμενη (ο βαθμός στον οποίο το άτομο νιώθει ότι είναι παγιδευμένο στην εργασία του, λόγω του υψηλού κόστους αποχώρησης)
- iii. Ηθική (ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι ψυχολογικά συνδεδεμένο μέσω εσωτερικοποίησης, των στόχων, των αξιών και της αποστολής του οργανισμού).

1.3.2. Σύνδεση της Οργανωσιακής Δέσμευσης με άλλες έννοιες

Οι συνέπειες της οργανωσιακής δέσμευσης έχουν μελετηθεί σε αρκετές έρευνες και τα αποτελέσματα την συνδέουν θετικά με την εργασιακή απόδοση, με την συμπεριφορά πέρα της τυπικής εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αρνητικά με την πρόθεση για αποχώρηση (Fabi et al., 2015).

Ειδικότερα, πολλές εμπειρικές έρευνες υποδεικνύουν συσχέτιση της δέσμευσης με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Mathieu & Zajac, 1990; Lambert et al., 1999). Σε έρευνα του 1989, η σχέση αυτή παρουσιάζεται ως κυκλική, εννοώντας ότι η δέσμευση μπορεί να αποτελεί αίτιο της ικανοποίησης αλλά μπορεί να ισχύει και το αντίστροφο (Farkas & Tetrick, 1989).

Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης. Σε έρευνα που διεξήχθη σε τέσσερις κινέζικες κοινοπραξίες, παρουσιάστηκε αρνητική επίδραση της δέσμευσης των ατόμων στον οργανισμό που εργάζονταν με την τάση για αποχώρηση από αυτόν (Wong et al., 2002).

Επίσης, σύνδεση της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης υπάρχει και με την έννοια της πρόθεσης για παραμονή στην εργασία, σύμφωνα με έρευνα στη Νότια Κορέα (Robinson et al., 2012).

1.4. Πρόθεση Αποχώρησης από την Εργασία

1.4.1. Η έννοια της Πρόθεσης Αποχώρησης από την Εργασία

Ο όρος πρόθεση αποχώρησης απασχόλησε εδώ και αρκετά χρόνια τόσο τους ερευνητές αλλά και όσους ασχολούνται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Συνιστά τη συνειδητή και σκόπιμη επιλογή του εργαζομένου να εγκαταλείψει τον οργανισμό (Tett & Meyer, 2006).

Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί ζήτημα στρατηγικής σημασίας για τους σύγχρονους οργανισμούς. Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε δύο παράγοντες: α) η αντικατάσταση των εργαζομένων που εγκαταλείπουν έναν οργανισμό είναι δαπανηρή ενώ στην συνέχεια είναι δύσκολη και η διαδικασία πρόσληψης νέων για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας (Hausknecht & Trevor, 2011), β) το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται το σημαντικότερο στοιχείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright et al., 2001).

Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από τους ερευνητές όσον αφορά τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν έναν εργαζόμενο στο να αφήσει την εργασία του. Το 1958 διατυπώθηκε από τους March και Simon ότι δύο είναι οι βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησης. Η πρώτη είναι η αντιληπτική σκοπιμότητα της αποχώρησης, η οποία συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Η δεύτερη είναι η αντιληπτή ευκολία αποχώρησης που αναφέρεται στην ποιότητα των εναλλακτικών θέσεων εργασίας (March & Simon, 1958).

Σημαντική χαρακτηρίζεται και η θεωρία που διατυπώθηκε από τους Price και Mueller για τους σημαντικότερους παράγοντες που έχουν ως αποτέλεσμα την πρόθεση αποχώρησης. Σύμφωνα με τους ερευνητές είναι οι εξής: η αμοιβή, η κοινωνική ένταξη στον οργανισμό, η τυπική και άτυπη επικοινωνία, ο συγκεντρωτισμός, η επαναληψιμότητα των καθηκόντων, ο φόρτος εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, ο επαγγελματισμός, το επίπεδο εκπαίδευσης, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους συνεργάτες και η αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη (Price & Mueller, 1986).

Η έννοια των ικανοποιημένων προσδοκιών μπορεί να θεωρηθεί ως η απόκλιση ανάμεσα σε αυτό που συναντά ένα άτομο σε μια δουλειά και σε αυτό που ανέμενε να συναντήσει. Έτσι, δεδομένου ότι διαφορετικοί εργαζόμενοι μπορούν να έχουν διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά τις αποδοχές ή τις ανταμοιβές σε έναν οργανισμό, ένας παράγοντας (π.χ. υψηλός μισθός, συνεργάτες κ.α.) δε θα έχει τις ίδιες επιπτώσεις στην απόφαση για αποχώρηση.

Ωστόσο, είναι λογικό ότι όσο οι προσδοκίες ενός ατόμου, ανεξάρτητα από το ποιές είναι, δεν τηρούνται, τόσο η τάση για αποχώρηση θα αυξάνεται (Porter & Steers, 1973).

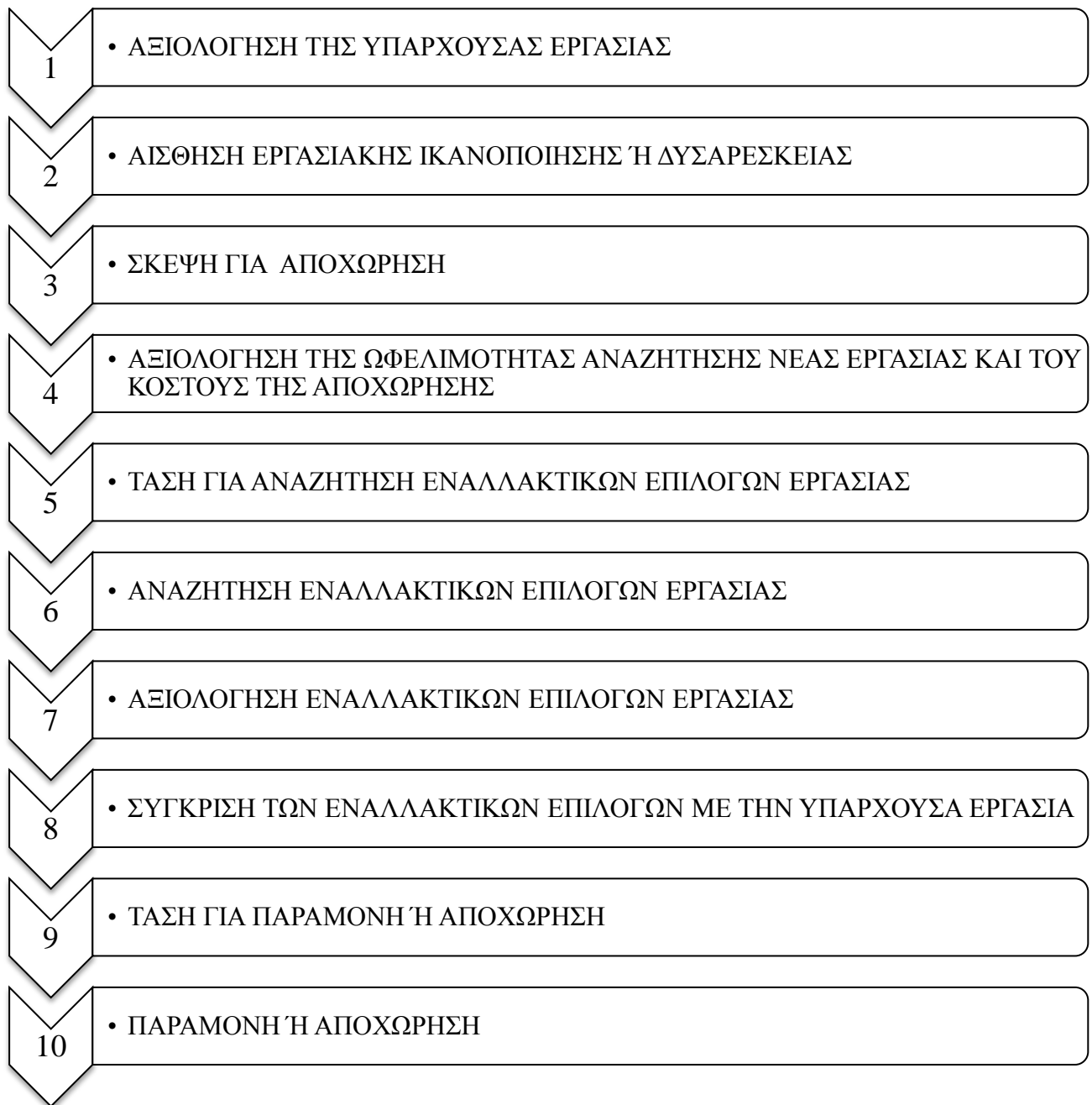
1.4.2. Σύνδεση της Πρόθεσης Αποχώρησης με άλλες έννοιες

Η σχέση της πρόθεσης αποχώρησης και της εργασιακής ικανοποίησης μελετήθηκε από τον Mobley το 1977 ο οποίος δημιούργησε ένα θεωρητικό μοντέλο που θεωρείται από τα βασικότερα στον τομέα της ψυχολογίας στην εργασία. Στην **Εικόνα 1** που ακολουθεί, φαίνονται τα δέκα βήματα που ακολουθεί ο εργαζόμενος για να πάρει την απόφαση του. Γίνεται κατανοητό ότι πρώτα εξετάζεται η υπάρχουσα θέση εργασίας και η ικανοποίηση που προκύπτει από αυτή, έπειτα το κόστος που θα προκύψει από την αποχώρηση, ενώ η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα έρθει αφού αναζητηθούν και αξιολογηθούν οι εναλλακτικές και συγκριθούν με την υπάρχουσα εργασία (Mobley, 1977). Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης στην απόφαση ενός εργαζομένου να αποχωρήσει. Γνωρίζοντας το ότι ένας εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος και πρόκειται να φύγει δεν βοηθά να γίνει αντιληπτό το γιατί είναι δυσαρεστημένος, ούτε βοηθά να καθοριστεί τι πρέπει να αλλάξει σε μια προσπάθεια να παραμείνει ο εργαζόμενος στον οργανισμό (Porter & Steers, 1973).

Επιπρόσθετα, σύνδεση παρατηρείται και με την έννοια της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν τάσεις αποχώρησης από την εργασία τους κρατούν τον εαυτό τους σε απόσταση από το εργασιακό περιβάλλον και είναι λιγότερο επικεντρωμένοι στην εργασία τους, συνήθως δεν δίνουν το καλύτερο που μπορούν και είναι λιγότερο αποδοτικοί συγκριτικά με άλλους εργαζόμενους στην ίδια θέση (Beehr & Gupta, 1978). Ως συνέπεια αυτής της μείωσης της αποδοτικότητας οι εργαζόμενοι με τέτοιες προθέσεις μπορεί να στοιχίσουν αρκετά στην συνολική απόδοση του οργανισμού (Cascio, 1991).

Μεταγενέστερα, οι Griffeth, Hom και Gaertner διαπίστωσαν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της δυσαρέσκειας από την εργασία και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό (Griffeth et al., 2000). Ταυτόχρονα, υπάρχουν αρκετές αναφορές στην θετική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση για παραμονή σε ένα οργανισμό (Arthur, 1994; Freeman & Kleiner, 2000; Huselid, 1995; Mobley et al., 1979).

Εικόνα 1: Διάγραμμα Πρόθεσης Αποχώρησης

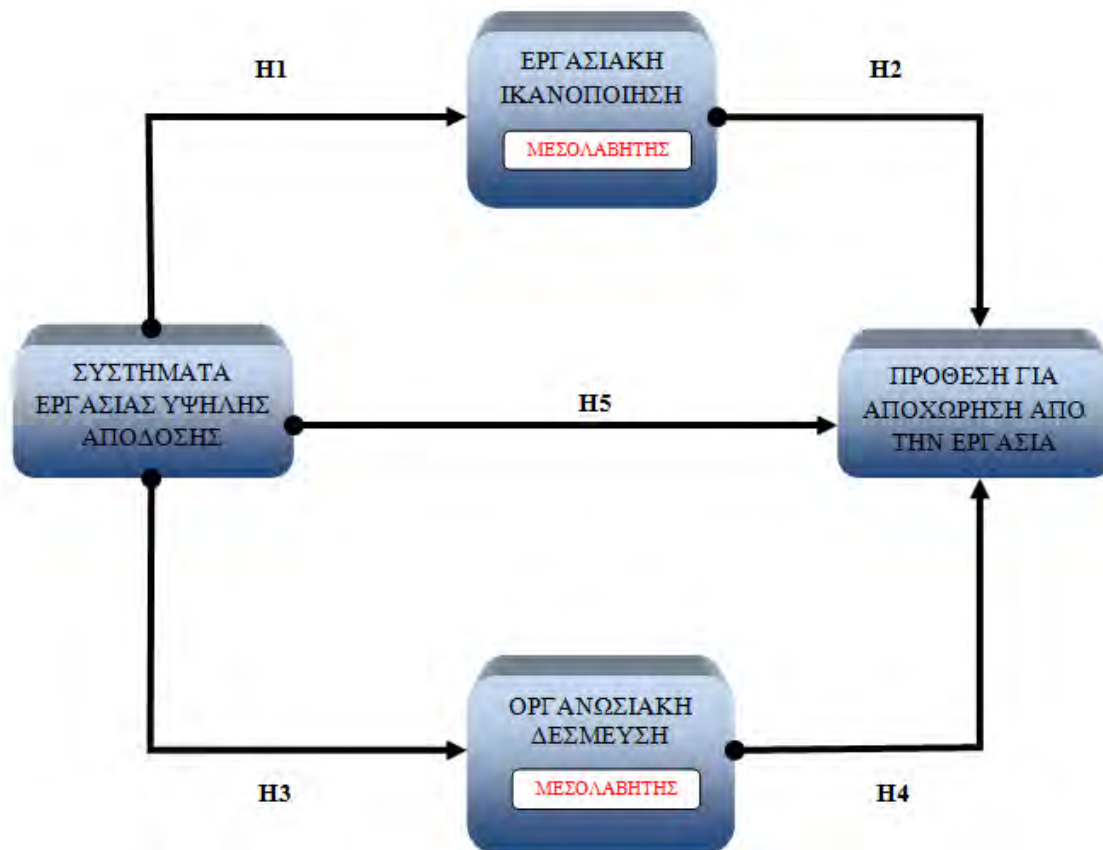


Πηγή: Mobley, W. H. (1977, Σελ 238)

1.5. Μοντέλο Έρευνας

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω στην παρούσα εργασία, παρατίθενται πέντε υποθέσεις, οι οποίες αναλύονται παρακάτω. Το μοντέλο σχηματικά (Εικόνα 2) θα έχει την εξής μορφή:

Εικόνα 2 : Μοντέλο Έρευνας



1.6. Υποθέσεις Έρευνας

Αξιολογώντας τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και τις εργασιακές στάσεις (την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης), θα εξεταστούν τα παρακάτω: πώς τα στελέχη αντιλαμβάνονται τον οργανισμό της Π.Α. ως σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης μέσω κάποιων βασικών πρακτικών, η σύνδεση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης με τις τρεις προαναφερθείσες έννοιες (είτε άμεσα είτε με διαμεσολάβηση μίας έννοιας), καθώς και η σύνδεση των τριών εννοιών μεταξύ τους.

Υπόθεση H1 : Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Σε έρευνα σε εργαζομένους όλων των ηλικιών στην Νέα Ζηλανδία, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που σημείωσαν υψηλό σκορ στον δείκτη των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης είχαν σημαντικά θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Boxall & Macky, 2007).

Το 2013 σε έρευνα που έγινε σε 155 μηχανικούς σε 19 εταιρίες επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι ανάμεσα στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και την εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει άμεση και θετική σύνδεση (García-Chas et al., 2013).

Το 2013, επίσης, στην Κίνα έλαβε χώρα μια έρευνα, με συμμετέχοντες γιατρούς, νοσοκόμους και διοικητικό προσωπικό σε νοσοκομεία, όπου εξετάστηκε η σχέση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής ευημερίας των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής εμπλοκής και εργασιακής ικανοποίησης (Zhang et al., 2013).

Τέλος, μια πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Ελλάδα σε εργαζομένους στα νοσοκομεία της χώρας διαπιστώθηκε θετική σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης (Mihail & Kloutsiniotis, 2016). Επίσης την ίδια χρονιά, έρευνα στην Ιρλανδία στηρίζει την ίδια υπόθεση (Heffernan & Dundon, 2016).

Υπόθεση H2 : Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης.

Οι Newman και Maylor διαπίστωσαν σε έρευνα που πραγματοποίησαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί ως μέσο ενίσχυσης της σχέσης μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων (Newman & Maylor, 2002). Επιπρόσθετα, το 2013 σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους νοσοκομείων στην Αυστραλία, επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί μεταξύ της σχέσης συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων (Ang et al., 2013).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 155 μηχανικούς 19 εταιρειών και βιομηχανιών, βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης

και πρόθεσης αποχώρησης, μειώνοντας περισσότερο την πρόθεση αποχώρησης (García-Chas et al., 2013). Η ίδια υπόθεση επιβεβαιώθηκε και το 2016 από έρευνα σε εργαζομένους νοσοκομείων στην Ελλάδα (Kloutsiniotis & Mihail, 2016).

Υπόθεση H3 : Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ουαλία με δείγμα υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη σε τμήματα υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης, εξετάστηκε με ποιόν τρόπο οι πρακτικές αυτές επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. (Messersmith et al., 2011). Η μελέτη έδειξε ότι ένα τέτοιο σύστημα πρακτικών διοίκησης μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις στάσεις και τις συμπεριφορές. Διαπιστώθηκε ότι όχι μόνο μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον αλλά να επηρεάσει και την απόδοση του κάθε τμήματος. Επενδύοντας σε συστήματα πρακτικών υψηλής απόδοσης προκύπτει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα έρευνας σε 1176 άτομα σε 2 πόλεις της Κίνας σε 6 κατασκευαστικές εταιρείες υποδεικνύουν ότι όσο υψηλότερη είναι η αντίληψη των εργαζομένων ότι εργάζονται σε ένα σύστημα υψηλής απόδοσης τόσο πιο αυξημένη είναι η δέσμευσή τους στον οργανισμό (Qiao et al., 2009). Τέλος, την ίδια υπόθεση ενισχύει και έρευνα του 2016 σε δείγμα 187 εργαζομένων σε τρεις εταιρείες στην Ιρλανδία (Heffernan & Dundon, 2016).

Υπόθεση H4 : Η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης.

Σε έρευνα του 2015 στην οποία έγινε αναφορά και παραπάνω, εξετάστηκε κι επιβεβαιώθηκε το αν η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μεσολαβητή ανάμεσα στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία (Fabi et al., 2015).

Υπόθεση H5 : Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης περιορίζουν την πρόθεση αποχώρησης.

Το 2012, μια έρευνα σε εργαζομένους νοσοκομείων στην Αυστραλία επιβεβαίωσε την υπόθεση ότι οι πρακτικές των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης επιδρούν αρνητικά

στην πρόθεση αποχώρησης (Bartram et al., 2012). Η επιβεβαίωση της υπόθεσης ήρθε και από αντίστοιχη έρευνα στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα (Kloutsiniotis & Mihail, 2016) .

Παράλληλα, έρευνα στην Ινδία σε δείγμα 563 ατόμων από 204 οργανισμούς ενισχύει την αρνητική επιρροή της ύπαρξης συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας στην πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση (Kundu & Gahlawat, 2016).

2^ο ΜΕΡΟΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1. Επιλογή μεθόδου έρευνας

Για την συγκεκριμένη έρευνα έγινε επιλογή ποσοτικής μεθόδου και πιο συγκεκριμένα με την συλλογή δεδομένων μέσω ανώνυμων προσωπικών ερωτηματολογίων. Η επιλογή των ερωτηματολογίων έγινε διότι τόσο το πλήθος των ερωτήσεων όσο και των ερωτηθέντων ήταν αρκετά μεγάλο για να συγκεντρωθούν με κάποιο άλλο ερευνητικό μέσο όπως η συνέντευξη τα δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικής φόρμας (Google forms). Η επιλογή του δείγματος έγινε με την μέθοδο της δειγματοληψίας εμπειρικού δείγματος καθώς αναζητούνταν άτομα στα οποία θα υπήρχε η δυνατότητα να σταλεί το ερωτηματολόγιο και θα ήθελαν να συμμετάσχουν. Η έρευνα έλαβε χώρα από την 15 Ιανουαρίου έως και 3 Μαρτίου του 2019.

2.2. Περιγραφή Δείγματος

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι στον κλάδο των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας και πιο συγκεκριμένα άνδρες και γυναίκες της Πολεμικής Αεροπορίας. Τα στελέχη που πήραν μέρος στην έρευνα είναι μόνιμοι αξιωματικοί και υπαξιωματικοί που υπηρετούν σε διάφορες μονάδες της χώρας (ενδεικτικά κάποιες μονάδες από αυτές που προήλθαν και οι περισσότερες απαντήσεις στην έρευνα είναι η 110 Πτέρυγα Μάχης με έδρα την Λάρισα, η 115 Πτέρυγα Μάχης με έδρα τα Χανιά και 135 Σμηναρχία Μάχης με έδρα την Σκύρο).

2.3. Εργαλείο έρευνας – ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα χωρίζεται σε 3 κύρια μέρη και αποτελείται συνολικά από 53 ερωτήσεις .

Το πρώτο μέρος αποτελείται από 8 ερωτήσεις η επιλογή των οποίων έγινε με σκοπό να συγκεντρωθούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Οι ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τον κατεχόμενο βαθμό στην Π.Α., τον τρόπο εισαγωγής στην Π.Α., τα χρόνια υπηρεσίας, ο εποπτικός ρόλος και τέλος αν έχουν ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και αν ναι, σε ποιό επίπεδο.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 24 ερωτήσεις που αφορούν τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας. Αυτό το μέρος χωρίζεται σε 5 υποενότητες, μία για κάθε πρακτική των συστημάτων υψηλής απόδοσης. Πιο αναλυτικά :

- 1^η υποενότητα η πρόσληψη και επιλογή με 5 ερωτήσεις βασισμένες στους (Ang et al., 2013).
- 2^η υποενότητα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού με 6 ερωτήσεις βασισμένες στους (Ang et al., 2013).
- 3^η υποενότητα η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων με 4 ερωτήσεις βασισμένες στους (Delery & Doty, 1996).
- 4^η υποενότητα η διοίκηση της απόδοσης με 5 ερωτήσεις βασισμένες στους (Ang et al., 2013).
- 5^η υποενότητα η περιγραφή θέσης εργασίας με 4 ερωτήσεις βασισμένες στους (Zhang & Li, 2009).

Για τις 5 αυτές υποενότητες χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert με εύρος τιμών από το 1 έως το 5, με κάθε αριθμό να αντιστοιχεί στις εξής απαντήσεις: 1 όπου «Διαφωνώ Απόλυτα», 2 όπου «Διαφωνώ εν μέρει», 3 όπου «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», 4 όπου «Συμφωνώ εν μέρει» και 5 όπου «Συμφωνώ Απόλυτα».

Το τρίτο μέρος αποτελείται από 21 ερωτήσεις που αφορούν τις εργασιακές στάσεις που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα. Αυτό το μέρος χωρίζεται σε 3 ενότητες και πιο αναλυτικά:

- Στην 1^η ενότητα, 15 ερωτήσεις για την μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης βασισμένες στους (Mowday et al., 1979).
Σε αυτή την ενότητα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert με εύρος τιμών από το 1 έως το 7, με κάθε αριθμό να αντιστοιχεί στις εξής απαντήσεις: 1 όπου «Διαφωνώ Απόλυτα», 2 όπου «Διαφωνώ αρκετά», 3 όπου «Διαφωνώ λίγο», 4 όπου «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», 5 όπου «Συμφωνώ λίγο» και 6 όπου «Συμφωνώ αρκετά» και 7 όπου «Συμφωνώ Απόλυτα» με κάποιες ερωτήσεις να έχουν αντίστροφη απάντηση.
- Στην 2^η ενότητα 3 ερωτήσεις για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης βασισμένες στους (Hackman & Oldham, 1976).
- Στην 3^η ενότητα 3 ερωτήσεις για την μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία .

Στις ενότητες «2» και «3» χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert με εύρος τιμών από το 1 έως το 5, με κάθε αριθμό να αντιστοιχεί στις εξής απαντήσεις: 1 όπου «Διαφωνώ Απόλυτα», 2 όπου «Διαφωνώ εν μέρει», 3 όπου «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», 4 όπου «Συμφωνώ εν μέρει» και 5 όπου «Συμφωνώ Απόλυτα», με μία ερώτηση της ενότητας «2» να έχει αντίστροφη απάντηση.

2.4. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης

Τα δεδομένα αντλήθηκαν από το αρχείο Excel του Google Forms σε νέο αρχείο στο SPSS 25.00 όπου κωδικοποιήθηκαν οι έννοιες και επεξεργάστηκαν τα δεδομένα, προκειμένου το αρχείο να είναι κατάλληλο για την στατιστική ανάλυση. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε τόσο περιγραφική (συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και ποσοστά) όσο και επαγωγική στατιστική για να ελεγχθούν οι υποθέσεις του μοντέλου της έρευνας.

3^ο ΜΕΡΟΣ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

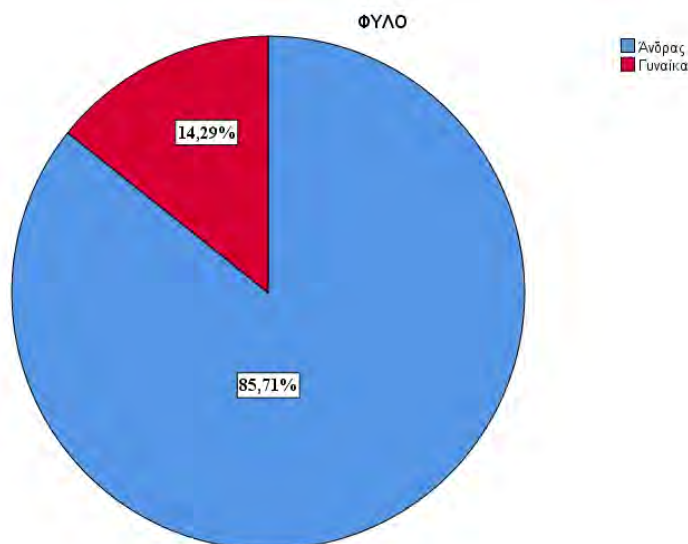
3.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος που απάντησε στη φόρμα ερωτήσεων που τους στάλθηκε είναι 112 άτομα από τα περίπου 140 που αποστάλθηκε δίνοντας έναν δείκτη ανταπόκρισης στην έρευνα σε ποσοστό 80%. Πιο αναλυτικά:

Φύλο ερωτηθέντων

Από την **Εικόνα 3** γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότερες απαντήσεις προήλθαν από άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, 96 είναι άνδρες (σε ποσοστό 85,7%) και οι 16 είναι γυναίκες (σε ποσοστό 14,3%).

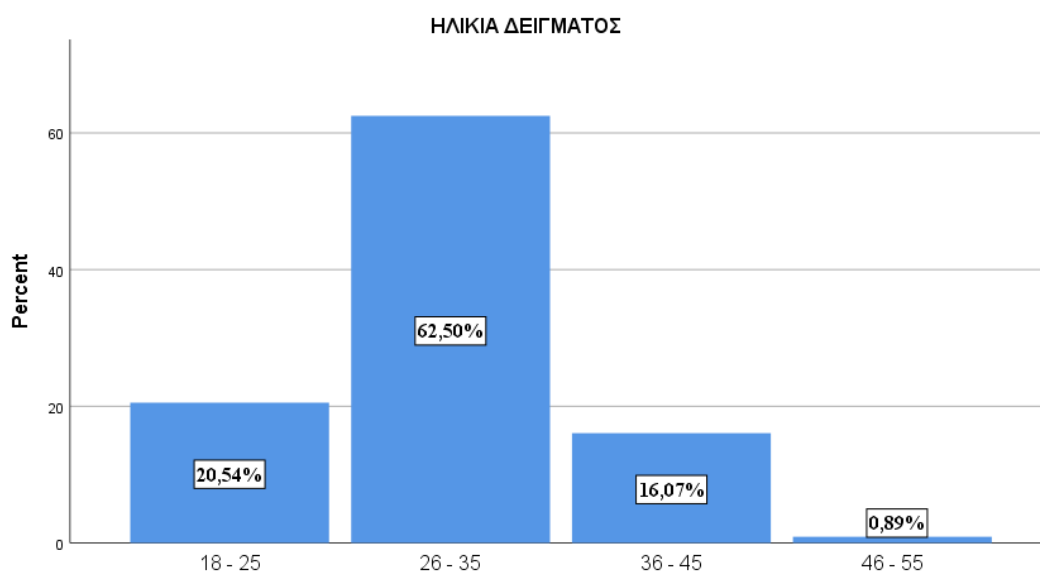
Εικόνα 3: Κατανομή Συχνοτήτων Φύλου Ερωτηθέντων



Ηλικία ερωτηθέντων

Από την **Εικόνα 4** διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 62.5% (70 απαντήσεις) του δείγματος είναι ηλικίας από 26 έως 35 ετών, το 20.5% (23 απαντήσεις) είναι ηλικίας 18 με 25 ετών, το 16,1% (18 απαντήσεις) είναι ηλικίας μεταξύ 36 έως 45 ετών, ενώ μόλις 0.9% με μόνο μια απάντηση είναι ηλικίας 46 έως 55.

Εικόνα 4: Κατανομή Συχνοτήτων Ηλικίας Ερωτηθέντων



Βαθμός ερωτηθέντων

Όσον αναφορά το βαθμό των ερωτηθέντων στην **Εικόνα 5**, το μεγαλύτερο ποσοστό το οποίο ανέρχεται σε 68,8% (77 απαντήσεις) κατέχει βαθμό υπαξιωματικού, ενώ το 31,3% (35 απαντήσεις) κατέχει βαθμό αξιωματικού.

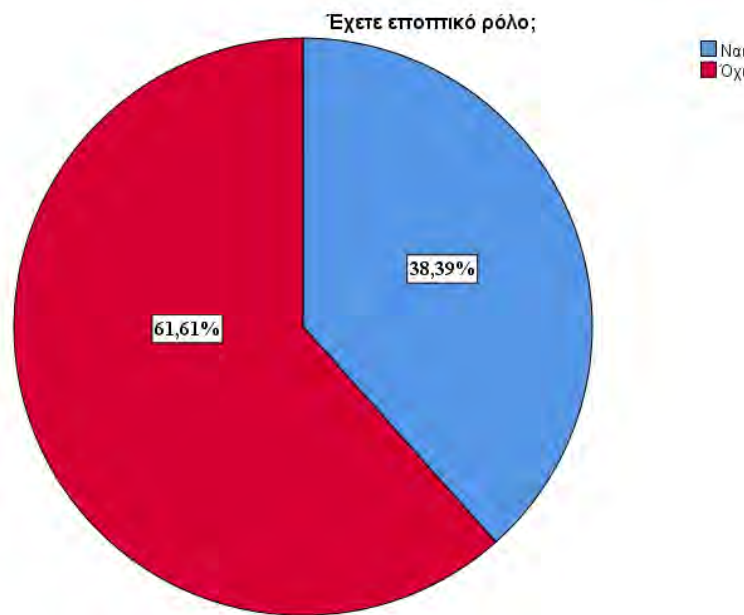
Εικόνα 5: Κατανομή Συχνοτήτων Βαθμού Ερωτηθέντων



Εποπτικός ρόλος ερωτηθέντων

Στην ερώτηση που τέθηκε για τον εποπτικό ρόλο στην εργασία τα αποτελέσματα στην **Εικόνα 6** δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 61,6% (69 απαντήσεις), δεν έχει εποπτικό ρόλο στην εργασία του, ενώ το 38,4% (43 απαντήσεις) έχει.

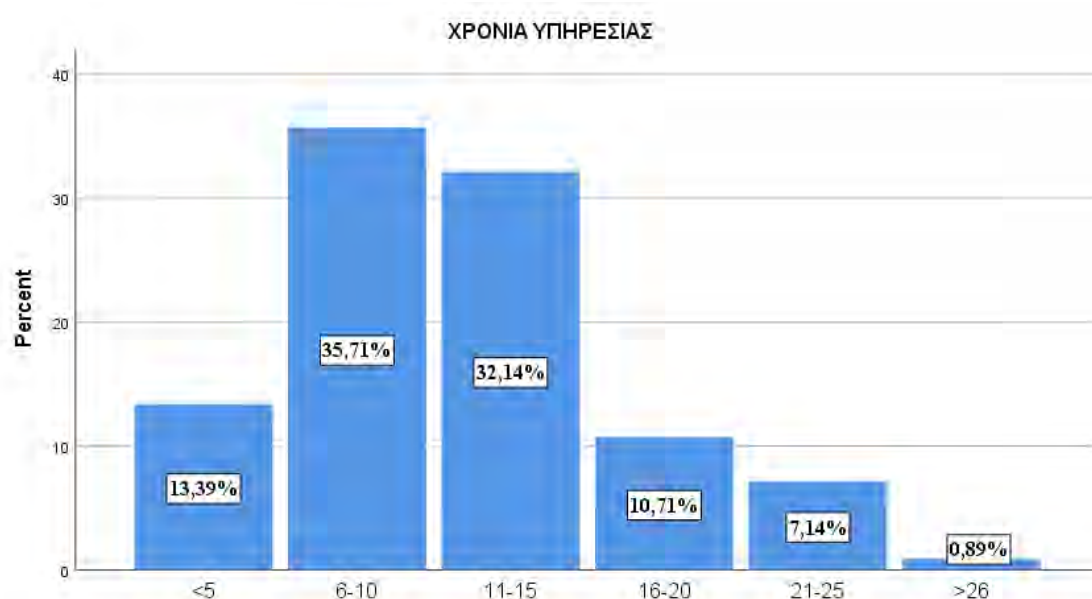
Εικόνα 6: Κατανομή Συχνότητων Εποπτικού Ρόλου



Χρόνια υπηρεσίας ερωτηθέντων

Όσον αναφορά τα έτη υπηρεσίας στην Π.Α., από την **Εικόνα 7** συμπεραίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος έχει από 6 έως 15 χρόνια υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, το 35,7% (40 απαντήσεις) έχει από 6 έως 10 χρόνια υπηρεσίας, εξίσου υψηλό ποσοστό με 32,1% (36 απαντήσεις) έχει από 11 έως 15 χρόνια υπηρεσίας, το 13,4% (15 απαντήσεις) έχει μικρή εργασιακή εμπειρία μέχρι 5 έτη, το 10,7% (12 απαντήσεις) έχει από 16 έως 20 χρόνια υπηρεσίας, ενώ το 7,1% (8 απαντήσεις) έχει από 21 έως 25 χρόνια υπηρεσίας. Τέλος μόλις ένα άτομο σε ποσοστό 0,9% έχει πάνω από 26 χρόνια υπηρεσίας.

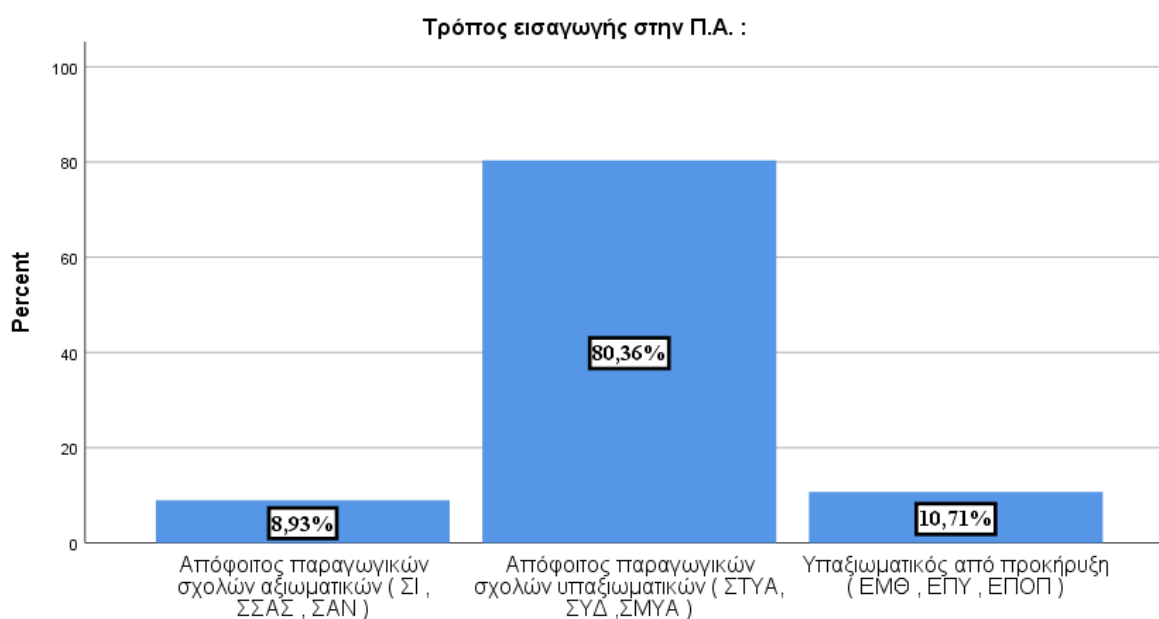
Εικόνα 7: Κατανομή Συχνοτήτων Ετών Υπηρεσίας



Τρόπος εισαγωγής στην Π.Α.

Στην **Εικόνα 8** διαπιστώνεται ότι από τα 112 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 90 σε ποσοστό 80,4% είναι απόφοιτοι παραγωγικών σχολών υπαξιωματικών, οι 12 σε ποσοστό 10,7% εισήχθησαν από προκήρυξη ενώ τα 10 άτομα με ποσοστό 8,9% είναι απόφοιτοι παραγωγικών σχολών αξιωματικών.

Εικόνα 8: Κατανομή Συχνοτήτων Τρόπου Εισαγωγής στην Π.Α.



Επιπλέον σπουδές πέραν των σχολών της Π.Α.

Οι συμμετέχοντες στα πλαίσια της έρευνας ρωτήθηκαν για το αν έχουν ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα σπουδών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση πέραν των σχολών αξιωματικών και υπαξιωματικών της πολεμικής αεροπορίας για τους προερχόμενους από αυτές και αν ναι, σε τί επίπεδο εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα στην **Εικόνα 9** δείχνουν ότι από τους 112 συμμετέχοντες οι 31, σε ποσοστό 27,7% έχουν ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα σπουδών, ενώ οι 81, σε ποσοστό 72,3% όχι.

Εικόνα 9: Κατανομή Συχνότητων Επιπλέον Σπουδών



Πιο αναλυτικά, στην **Εικόνα 10** διαπιστώνεται ότι από τους 31 μόλις 1 άτομο είναι απόφοιτος ΤΕΙ, 15 άτομα (13,4% του δείγματος) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 7 άτομα (6,3% του δείγματος) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών και τέλος, 8 άτομα (7,1% του δείγματος) απάντησαν "Άλλο" (σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται τα ΙΕΚ και άλλες τεχνικές σχολές).

Εικόνα 10: Κατανομή Συχνοτήτων Επιπέδου Επιπλέον Σπουδών



3.2. Αξιοπιστία συνοχής ερωτήσεων

Η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων μετρήθηκε με το δείκτη Cronbach Alpha, διότι είναι ο πιο διαδεδομένος στις ερωτήσεις κλειστού τύπου όπως είναι οι ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Ο δείκτης αυτός συγκρίνει το άθροισμα των διακυμάνσεων όλων των ερωτήσεων με την διακύμανση της κάθε ερώτησης ξεχωριστά. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής α - Cronbach είναι εντός του πεδίου μεταξύ 0 έως 1, με τιμές μεγαλύτερες από 0.7 να θεωρούνται αποδεκτές (Nunnally, 1978). Όσο μεγαλύτερη η τιμή του δείκτη τόσο μεγαλύτερη η συνοχή των ερωτήσεων (Santos, 1999). Οι Reynaldo και Santos αργότερα το 1999 διατύπωσαν ότι από το 0 έως το 0.59 δεν θεωρείται καθόλου ικανοποιητικός, από το 0.60 έως το 0.79 θεωρείται ικανοποιητικός, ενώ από 0.80 και πάνω πολύ ικανοποιητικός.

Τα αποτελέσματα της μέτρησης του δείκτη (**Πίνακας 1**) κρίθηκαν άκρως ικανοποιητικά για την συνοχή των ερωτήσεων που περιέγραφαν τις εργασιακές στάσεις, με τις τιμές να είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 1: Αξιοπιστία συνοχής Ερωτήσεων Εργασιακών Στάσεων

	Cronbach's Alpha
Εργασιακή Ικανοποίηση (3 ερωτήσεις):	0.943
Πρόθεση Αποχώρησης (3 ερωτήσεις, εκ των οποίων η 1 αντιστροφή):	0.814
Οργανωσιακή Δέσμευση (15 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 6 αντιστροφές):	0.886

Το ίδιο ικανοποιητικά ήταν και τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στον **Πίνακας 2** για κάθε μία από τις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας αλλά και συνολικά.

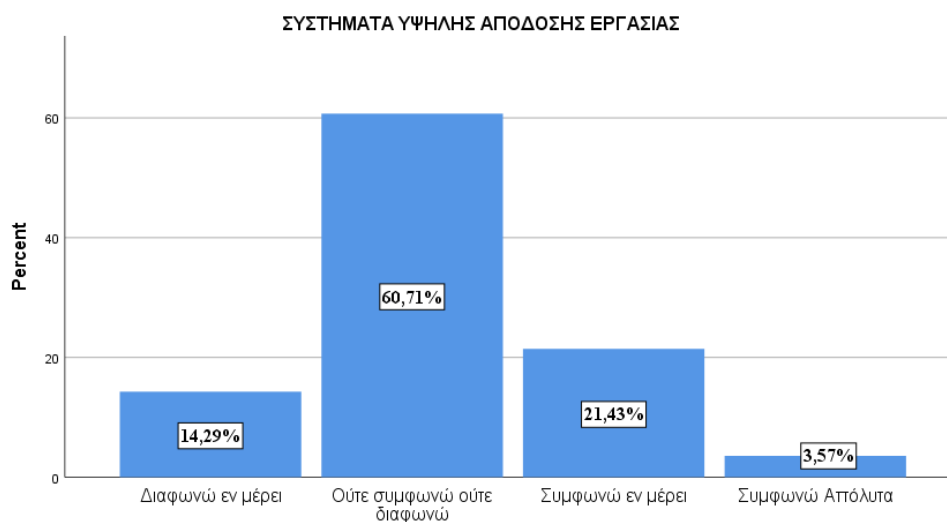
Πίνακας 2: Αξιοπιστία συνοχής Ερωτήσεων Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας

	Cronbach's Alpha
Πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων (5 ερωτήσεις):	0.713
Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων (6 ερωτήσεις):	0.826
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (4 ερωτήσεις):	0.797
Διοίκηση της απόδοσης (5 ερωτήσεις):	0.860
Περιγραφή θέσης εργασίας (4 ερωτήσεις):	0.746
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΑ</u> (24 ερωτήσεις):	0.901

3.3. Συχνότητες εννοιών

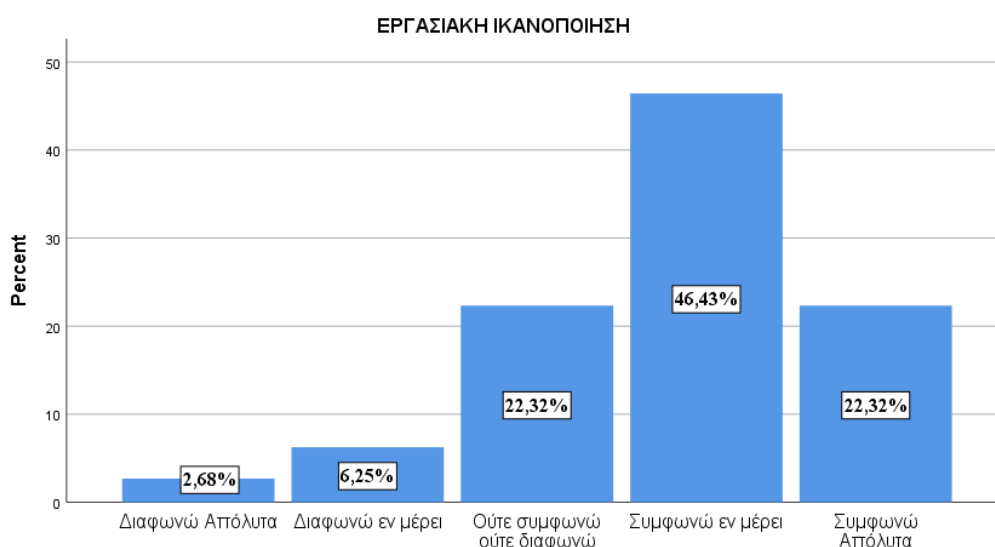
Στις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης στην **Εικόνα 11**, παρατηρείται ότι στο σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν στους ερωτηθέντες οι περισσότεροι, σε ποσοστό 60,71%, απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την ύπαρξη τέτοιων πρακτικών στον οργανισμό της Π.Α., συμφώνησε εν μέρη το 21,43%, ενώ το 3,57% συμφώνησε απόλυτα. Τέλος, παρατηρούμε ότι κανένας δεν διαφώνησε απόλυτα, ενώ εν μέρη διαφώνησε το 14,29%.

Εικόνα 11: Κατανομή Συχνοτήτων Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας



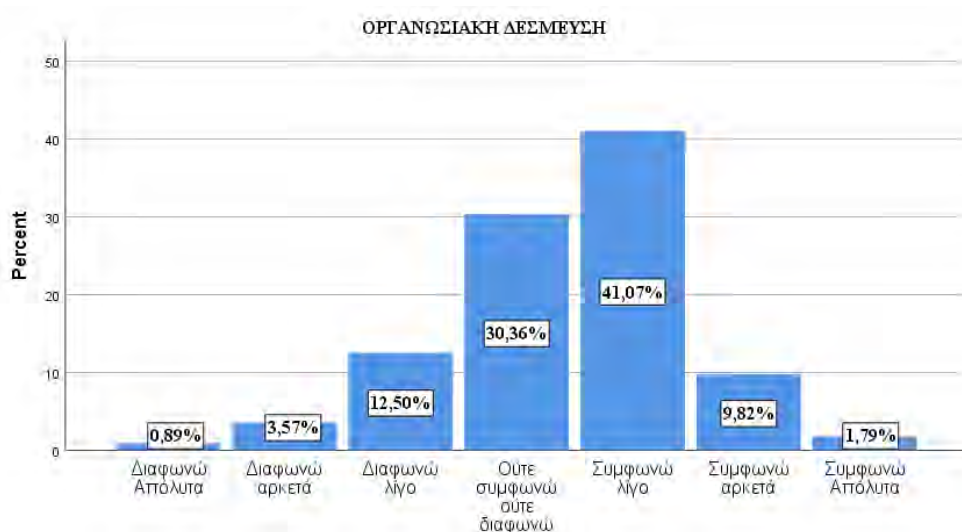
Για το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν για την εργασιακή ικανοποίηση, παρατηρείται (**Εικόνα 12**) ότι η πλειοψηφία του δείγματος συμφωνεί ότι απολαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση. Το 46,43% συμφωνεί εν μέρη, ενώ το 22,32% συμφωνεί απόλυτα. Το 6,25% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι εν μέρη δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ το 2,68% διαφωνεί απόλυτα με την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, ένα 22,32% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

Εικόνα 12: Κατανομή Συχνότητων Εργασιακής Ικανοποίησης



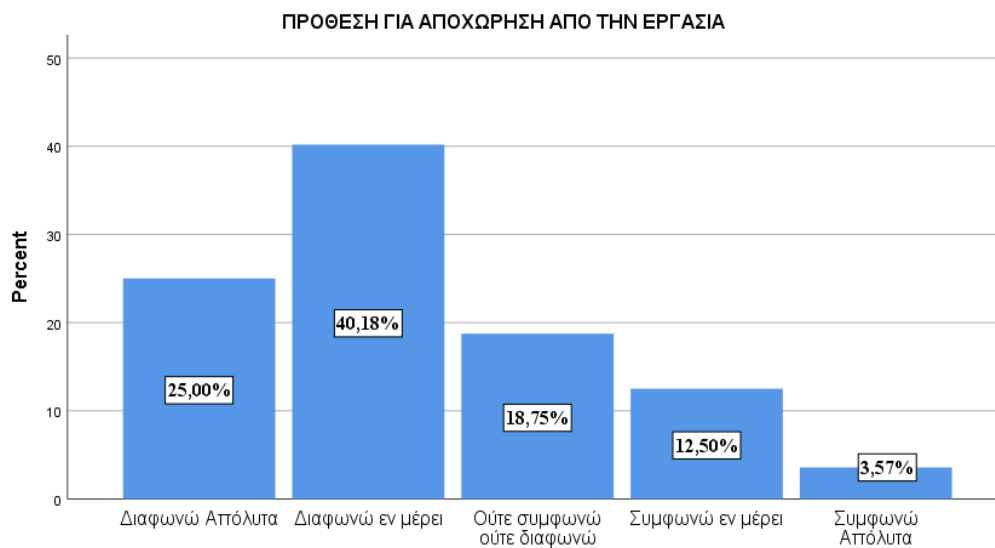
Στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν για την δέσμευσή τους με τον οργανισμό της Π.Α., οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν στην πλειοψηφία τους ότι νιώθουν δέσμευση για τον οργανισμό. Όπως φαίνεται στην **Εικόνα 13**, το 41,07 συμφωνεί λίγο με την δέσμευσή του, το 9,82% αρκετά, ενώ το 1,79% απόλυτα. Αντίθετα, το 0,89% διαφωνεί απόλυτα ότι υπάρχει δέσμευση με τον οργανισμό, το 3,57% αρκετά, ενώ το 12,50% λίγο. Τέλος, το 30,36% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

Εικόνα 13: Κατανομή Συχνότητων Οργανωσιακής Δέσμευσης



Όσον αναφορά την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν σε μεγάλο ποσοστό ότι δεν έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από την Π.Α.. Πιο αναλυτικά (Εικόνα 14), το 25% δήλωσε απόλυτη διαφωνία στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν πάνω στην πρόθεση αποχώρησης από την εργασία και το 40,18% ότι διαφωνεί εν μέρει. Το 18,75% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ ότι συμφωνούν εν μέρει το 12,5% και απόλυτα το 3,57%.

Εικόνα 14: Κατανομή Συχνοτήτων Πρόθεσης Αποχώρησης



3.4. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις

Στον Πίνακα 3, ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος μετρήθηκε στα 30,29 έτη, ενώ ο μέσος όρος των ετών προϋπηρεσίας μετρήθηκε στα 11,44.

Πίνακας 3 : Μ.Ο. Ηλικίας και Ετών Υπηρεσίας

		ΗΛΙΚΙΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
N	Valid	112	112
	Missing	0	0
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		30,29	11,44

Για τις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας, ο μέσος όρος μετρήθηκε στο 3.09 σε 5-βάθμια κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα, για τις επιμέρους ενότητες οι μέσοι όροι κινήθηκαν ανάμεσα στο 2.78 και στο 3.49, με την πρόσληψη και επιλογή να μετριέται στο 3.03, την εκπαίδευση και ανάπτυξη στο 3.09, την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων στο 3.16, την διοίκηση της απόδοσης στο 2.78, και την περιγραφή της θέσης εργασίας στο 3.49.

Ο μέσος όρος της εργασιακής ικανοποίησης μετρήθηκε αρκετά υψηλά, 3.80 σε 5-βάθμια κλίμακα. Ερμηνεύοντας την τιμή του μέσου όρου, θα λέγαμε ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αντίθετα ο μέσος όρος της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία μετρήθηκε 2.33 σε 5-βάθμια κλίμακα. Από το μέσο όρο αυτό συμπεραίνουμε ότι τα στελέχη ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το αν έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό της Π.Α.. Τέλος ο μέσος όρος της οργανωσιακής δέσμευσης μετρήθηκε 4.44 σε 7-βάθμια κλίμακα. Αντιλαμβανόμαστε έτσι ότι υπάρχει μια ασθενής δέσμευση του δείγματος με τον οργανισμό της Π.Α..

Η τυπική απόκλιση είναι το μέτρο που μας δείχνει πόσο απέχει η τιμή της μεταβλητής από το μέσο όρο. Όσο μικρότερη είναι η τιμή της τυπικής απόκλισης, τόσο μικρότερη η διασπορά, άρα ο μέσος όρος είναι πιο αντιπροσωπευτικός. Η τιμή της τυπικής απόκλισης είναι πάντα θετική διότι προέρχεται από τον υπολογισμό τετραγώνου.

Για τις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας συνολικά (**Πίνακας 4**), η τυπική απόκλιση μετρήθηκε αρκετά χαμηλά στο 0.62, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους εννοιών μετρήθηκαν μεταξύ 0.75 και 0.91. Αναλυτικότερα, η τιμή για την πρόσληψη και επιλογή μετρήθηκε στο 0.75, για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στο 0.88, για την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων στο 0.82, για την διοίκηση της απόδοσης στο 0.91, και για την περιγραφή της θέσης εργασίας στο 0.81.

Στον **Πίνακα 5** που ακολουθεί, μετρήθηκαν οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης, οι οποίες είναι κοντά μεταξύ τους, με τιμές κοντά στην μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, η τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης μετρήθηκε 0.90, της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία 1.05, ενώ της οργανωσιακής δέσμευσης 1.00.

Πίνακας 4 : Μ.Ο. και Τ.Α. εργασιακών στάσεων

		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ
N	Valid	112	112	112
	Missing	0	0	0
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,80	2,33	4,44
	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,91	1,05	1,00

Πίνακας 5 : Μ.Ο. και Τ.Α. Πρακτικών Συστημάτων Υψηλής Απόδοσης Εργασίας

		ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ
N	Valid	112	112	112	112	112	112
	Missing	0	0	0	0	0	0
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	3,04	3,09	3,16	2,78	3,49	3,09
	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,75	0,88	0,82	0,91	0,81	0,62

3.5. Συσχέτιση εννοιών

Αφού πρώτα έγινε η μέτρηση και ανάλυση της κάθε μια από τις μεταβλητές ξεχωριστά, η έρευνα προχώρησε υπολογίζοντας τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ανά ζεύγος. Για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Οι τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson κυμαίνονται μεταξύ του -1 και του 1, με τις αρνητικές τιμές να δείχνουν την αρνητική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών, ενώ οι θετικές αντίθετα δείχνουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης. Τέλος αν οι τιμές είναι κοντά στο 0 συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχει σημαντική γραμμική συσχέτιση. Επιπλέον, σημειώνεται ότι όσο πιο κοντά είναι οι τιμές στην απόλυτη τιμή του 1 τόσο πιο ισχυρή η γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Τονίζεται ότι

σύμφωνα με τον συντελεστή Pearson, ο δείκτης p δείχνει το επίπεδο σημαντικότητας. Όταν ο δείκτης είναι μικρότερος του 0,05 υπάρχει μέτρια συσχέτιση, ενώ όταν ο δείκτης είναι μικρότερος του 0,01 υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους.

Στον **Πίνακα 6** φαίνονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών που μετρήθηκαν στην έρευνα. Πιο αναλυτικά:

Τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, με συντελεστή συσχέτισης 0,516 και επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Επίσης, σχετίζεται θετικά και με την οργανωσιακή δέσμευση, με συντελεστή συσχέτισης 0,610 και επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Τέλος, σχετίζεται αρνητικά με την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία, με συντελεστή συσχέτισης -0,363 και επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά και με την οργανωσιακή δέσμευση, με συντελεστή συσχέτισης 0,734 και επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Τέλος, η πρόθεση αποχώρησης από την εργασία σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση, με συντελεστή συσχέτισης -0,587 και επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αρνητικά σχετίζεται επίσης και με την οργανωσιακή δέσμευση, με συντελεστή συσχέτισης -0,672 και επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Πίνακας 6 : Πίνακας Γραμμικής Συσχέτισης Εννοιών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2	3	4
1 . ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ				
2 . ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	0,734**			
3 . ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	-,0587**	-,0672**		
4 . ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,516**	0,610**	-0,363**	

** . p < 0.01 level
 * . p < 0.05 level

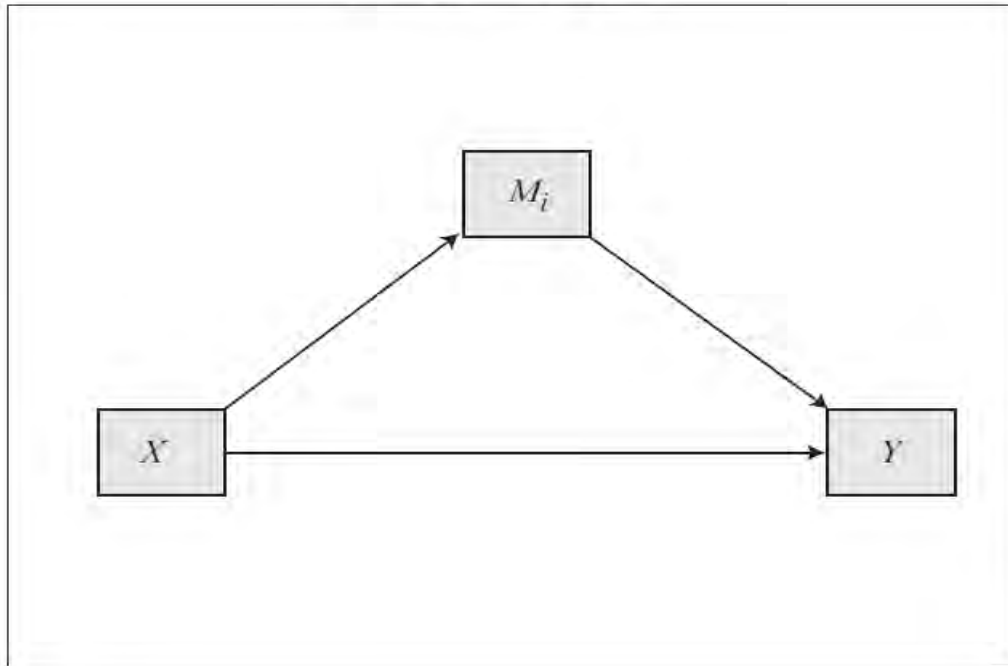
3.6. Ανάλυση παλινδρόμησης

Εφόσον έχει ήδη ελεγχθεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εννοιών, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση παλινδρόμησης για να εξεταστεί αν υπάρχει σχέση αιτίου – αποτελέσματος μεταξύ των εννοιών και να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι υποθέσεις που έχουν αναπτυχθεί.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων του μοντέλου που αναπτύχθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα, χρησιμοποιήθηκε το 4^ο μοντέλο της ανάλυσης παλινδρόμησης «PROCESS» με την μέθοδο «bootstrap» από τον Andrew F. Hayes. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, εξετάζεται η έμμεση σχέση του X με το Y μετά από την μεσολάβηση των M αλλά και η άμεση σχέση του X με το Y (Hayes, 2013).

Εικόνα 15: Εννοιολογικό Διάγραμμα 4^ο Μοντέλου Ανάλυσης Παλινδρόμησης

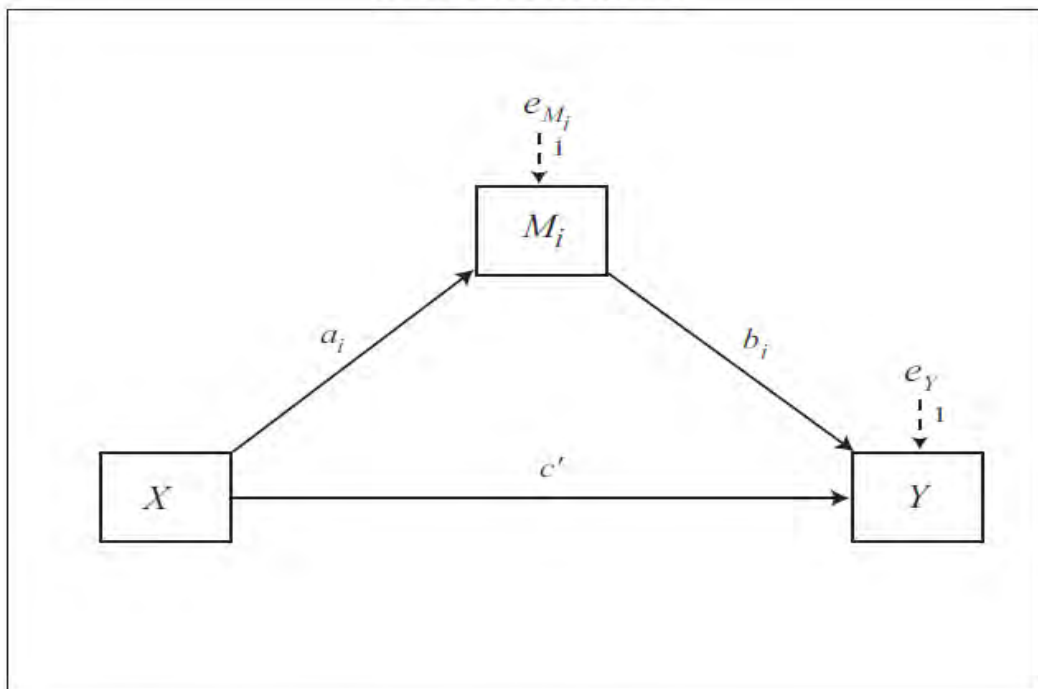
Conceptual Diagram



Πηγή : Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS 2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

Εικόνα 16: Στατιστικό Διάγραμμα 4^ο Μοντέλου Ανάλυσης Παλινδρόμησης

Statistical Diagram



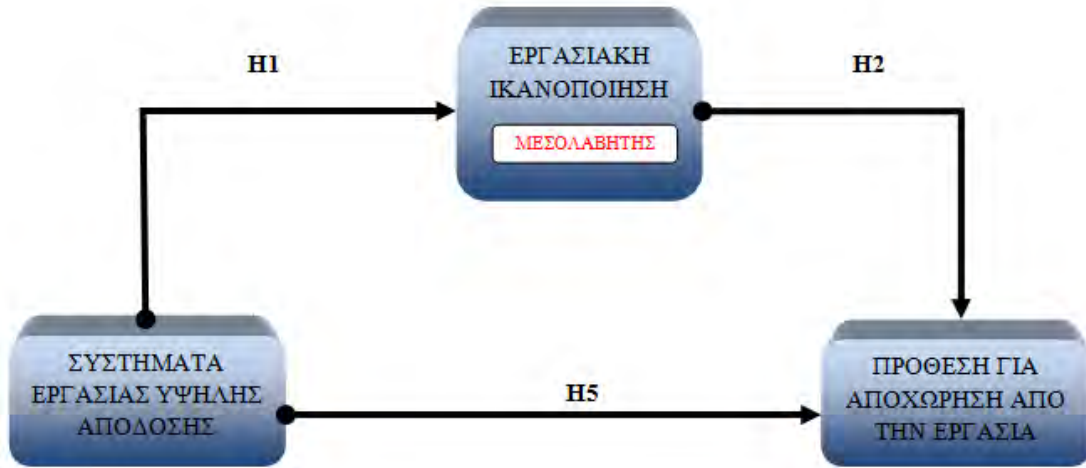
Indirect effect of X on Y through $M_i = a_i b_i$

Direct effect of X on $Y = c'$

Πηγή : Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS 2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

Για την πρώτη περίπτωση της ανάλυσης παλινδρόμησης μέσω του «PROCESS» και τις υποθέσεις H1, H2, H5 το μοντέλο απλοποιείται ως εξής :

Εικόνα 17: Μοντέλο Υποθέσεων H1, H2, H5



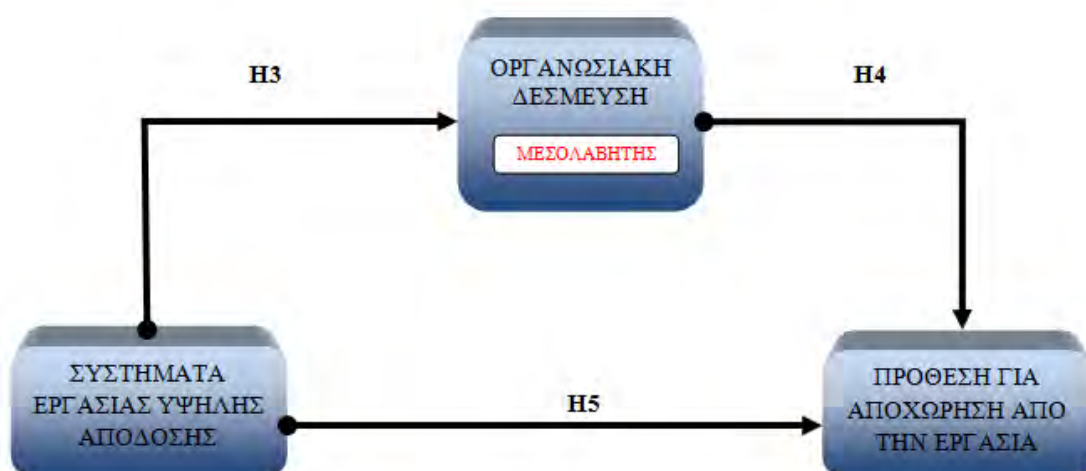
X = Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας.

Y = Πρόθεση αποχώρησης από την εργασία

M = Εργασιακή ικανοποίηση

Για τη δεύτερη περίπτωση της ανάλυσης παλινδρόμησης μέσω του «PROCESS» και τις υποθέσεις H3, H4, H5 το μοντέλο απλοποιείται ως εξής:

Εικόνα 18: Μοντέλο Υποθέσεων H3, H4, H5



X = Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας.

Y = Πρόθεση αποχώρησης από την εργασία

M = Οργανωσιακή δέσμευση

Ανάλυση παλινδρόμησης μέσω του «PROCESS» για τις υποθέσεις H1, H2, H5

Αρχικά ελέγχεται αν τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Από τον **Πίνακα 7** διαπιστώνεται ότι τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, με $p=0,00$ και $F=39,87$, άρα έχουμε στατιστικά σημαντική γραμμική παλινδρόμηση, ενώ το γεγονός ότι $p<0,05$ και το $R^2= 0,27$ σημαίνει ότι το μοντέλο έχει καλή προσαρμογή. Τέλος, το $B=0,75$ δείχνει την κλίση της γραμμικής εξίσωσης παλινδρόμησης, η οποία θα είναι θετική.

Πίνακας 7 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Εργασιακής Ικανοποίησης

Εργασιακή Ικανοποίηση	B	Sig(p)	R ²	F-ratio
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	0,75	0,00	0,27	39,87

Επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1: Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Στην συνέχεια, ελέγχεται αν τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας επηρεάζουν αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης. Από τον **Πίνακα 8** διαπιστώνεται ότι τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την πρόθεση αποχώρησης, με $p=0,001$ και $F=16,67$ άρα έχουμε στατιστικά σημαντική γραμμική παλινδρόμηση, ενώ το γεγονός ότι $p<0,05$ και το $R^2= 0,13$ σημαίνει ότι το μοντέλο έχει καλή προσαρμογή. Τέλος, το $B=-0,61$ δείχνει την αρνητική κλίση της γραμμικής εξίσωσης παλινδρόμησης.

Πίνακας 8 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Πρόθεσης Αποχώρησης

Πρόθεση αποχώρησης από την εργασία	B	Sig(p)	R ²	F-ratio
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	-0,61	0,001	0,13	16,67

Επιβεβαιώνεται η υπόθεση H5: Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης περιορίζουν την πρόθεση αποχώρησης.

Πίνακας 9 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Μεσολάβησης Εργασιακής Ικανοποίησης

Πρόθεση αποχώρησης από την εργασία	B	Sig(p)	R ²	F-ratio
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας - Εργασιακή Ικανοποίηση		0,000	0,35	29,31
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας με μεσολαβητή την Εργασιακή Ικανοποίηση	-0,63	0,000		
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας χωρίς μεσολαβητή την Εργασιακή Ικανοποίηση	-0,13	0,367		

Για να εξεταστεί αν υπάρχει διαμεσολάβηση της εργασιακής ικανοποίησης στην σχέση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, θα πρέπει αρχικά να υπάρχει σύνδεση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση και σύνδεση με την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Αυτές οι υποθέσεις είναι η H1 και η H5 που επιβεβαιώθηκαν παραπάνω.

Επιπλέον, για να υπάρχει μεσολάβηση πρέπει τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (X) και η εργασιακή ικανοποίηση (M) να σχετίζονται με την πρόθεση προς αποχώρηση από την εργασία (Y) κάτι το οποίο ισχύει, διότι $p=0,00 < 0,01$. Από τον **Πίνακα 9** φαίνεται ότι το μοντέλο έχει καλή προσαρμογή καθώς $R^2=0,35$ και $F=29,31$.

Στη συνέχεια, θα πρέπει η εργασιακή ικανοποίηση (M) ως μεσολαβητής να έχει στατιστική σημαντικότητα στη σύνδεση με την πρόθεση αποχώρησης, το οποίο ισχύει, καθώς $p=0,00 < 0,01$. Τέλος, πρέπει η άμεση σύνδεση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας να παύει να είναι στατιστικά σημαντική, κι εφόσον $p=0,367 > 0,005$ αυτό ισχύει.

Επίσης, από την εξέταση των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης γίνεται αντιληπτό ότι όταν υπάρχει η εργασιακή ικανοποίηση ως μεσολαβητής τότε δεν υπάρχει απευθείας σύνδεση των συστημάτων υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, διότι το διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ της χαμηλότερης τιμής (LLCI) και της υψηλότερης τιμής (ULCI) περιέχει το 0 (Πίνακας 10). Στην έμμεση σύνδεση είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, άρα έχουμε πλήρη διαμεσολάβηση της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στην σχέση των συστημάτων υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία.

Πίνακας 10 : Διαστήματα Εμπιστοσύνης Εργασιακής Ικανοποίησης ως Μεσολαβητή

Άμεση επίδραση του X στο Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	-,1386	,1530	-,9056	,3671	-,4419	,1647
Έμμεση επίδραση του X στο Y:						
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
SATISFACTION	-,4773	,1192	-,7243	-,2597		

Επιβεβαιώνεται η υπόθεση H2 : Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης.

Ανάλυση παλινδρόμησης μέσω του «PROCESS» για τις υποθέσεις H3, H4, H5

Ελέγχεται αν τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας επηρεάζουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση. Στον Πίνακα 11 παρατηρείται ότι τα συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση, αφού $p=0,000$ και $F=65,17$ (αρκετά υψηλό) άρα έχουμε στατιστικά σημαντική γραμμική παλινδρόμηση, ενώ το γεγονός ότι $p<0,05$ και $R^2=0,37$ σημαίνει ότι το μοντέλο έχει καλή προσαρμογή. Τέλος, το $B=0.99$ δείχνει την κλίση της γραμμικής εξίσωσης παλινδρόμησης, η οποία είναι θετική.

Πίνακας 11 :Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Οργανωσιακής Δέσμευσης

Οργανωσιακή Δέσμευση	B	Sig(p)	R ²	F-ratio
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας	0,99	0,00	0,37	65,17

Επιβεβαιώνεται η υπόθεση H3: Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση.

Η υπόθεση H5 έχει επιβεβαιωθεί προηγουμένως: Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης περιορίζουν την πρόθεση αποχώρησης.

Πίνακας 12 : Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Μεσολάβησης Οργανωσιακής Δέσμευσης

Πρόθεση αποχώρησης από την εργασία	B	Sig(p)	R ²	F-ratio
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας - Οργανωσιακή Δέσμευση		0,000	0,46	45,64
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας με μεσολαβητή την Οργανωσιακή Δέσμευση	-0,75	0,000		
Συστήματα υψηλής απόδοσης εργασίας χωρίς μεσολαβητή την Οργανωσιακή Δέσμευση	0,13	0,4		

Όπως και στην υπόθεση H2, για να εξεταστεί αν υπάρχει διαμεσολάβηση της οργανωσιακής δέσμευσης στην σχέση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, πρέπει να υπάρχει σύνδεση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας με την οργανωσιακή δέσμευση και σύνδεση με την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Αυτές ήταν οι υποθέσεις H3 και H5 που επιβεβαιώθηκαν παραπάνω.

Επιπλέον, για να υπάρχει μεσολάβηση πρέπει τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (X) και της οργανωσιακής δέσμευσης (M) να σχετίζονται με την πρόθεση προς αποχώρηση από την εργασία (Y), το οποίο ισχύει διότι $p=0,00 < 0,01$. Από τον Πίνακα 12 φαίνεται ότι το μοντέλο έχει καλή προσαρμογή καθώς $R^2=0,46$ και $F=45,64$.

Στη συνέχεια, θα πρέπει η οργανωσιακή δέσμευση (M) ως μεσολαβητής να έχει στατιστική σημαντικότητα στη σύνδεση με την πρόθεση αποχώρησης, το οποίο ισχύει, καθώς $p=0,00 < 0,01$. Τέλος, πρέπει η άμεση σύνδεση των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας να παύει να είναι στατιστικά σημαντική, το οποίο ισχύει αφού $p=0,4 > 0,005$.

Επίσης, από την εξέταση των αποτελεσμάτων της παλινδρόμησης γίνεται κατανοητό ότι εφόσον υπάρχει η εργασιακή ικανοποίηση ως μεσολαβητής τότε δεν υπάρχει απευθείας σύνδεση των συστημάτων υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, διότι το διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ της χαμηλότερης τιμής (LLCI) και της υψηλότερης τιμής (ULCI) να περιέχει το 0 (**Πίνακας 13**). Διαπιστώνεται και σε αυτή την περίπτωση του μεσολαβητή ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στην έμμεση σύνδεση, άρα έχουμε πλήρη διαμεσολάβηση της οργανωσιακής δέσμευσης ανάμεσα στην σχέση των συστημάτων υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία.

Πίνακας 13 : Διαστήματα Εμπιστοσύνης Οργανωσιακής Δέσμευσης ως Μεσολαβητή

Άμεση επίδραση του X στο Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	,1280	,1514	,8454	,3998	-,1720	,4280
Έμμεση επίδραση του X στο Y:						
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
COMMITMENT	-,7439	,1263	-1,0065		-,5105	

Επιβεβαιώνεται η υπόθεση H4: Η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και της πρόθεσης αποχώρησης.

4ο ΜΕΡΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1. Συμπεράσματα Έρευνας

Η συγκεκριμένη μελέτη απαρτίζεται από βιβλιογραφική ανασκόπηση και από την εμπειρική έρευνα που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα 112 στελεχών του οργανισμού της Π.Α.. Διαμορφώθηκαν 5 υποθέσεις οι οποίες επιβεβαιώθηκαν από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Όπως ήταν αναμενόμενο από την θεωρητική ανασκόπηση αλλά και από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, η εργασία σε ένα περιβάλλον το οποίο εφαρμόζει πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε ότι όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος τον οργανισμό ως ένα σύστημα υψηλής απόδοσης εργασίας τόσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή του ικανοποίηση (Υπόθεση H1) και η οργανωσιακή δέσμευση του (Υπόθεση H2).

Αντίθετα, υπάρχει αρνητική επίδραση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στην πρόθεση αποχώρησης. Επιβεβαιώνεται, δηλαδή, ότι όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος τις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας τόσο μειώνεται η πρόθεση αποχώρησής του από τον οργανισμό (Υπόθεση H5).

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση μεσολαβούν στην σχέση μεταξύ συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και πρόθεσης για αποχώρηση (Υποθέσεις H3, H4). Επιβεβαιώνεται, δηλαδή, και στην παρούσα εργασία με δείγμα τα στελέχη της Π.Α., η μεσολάβηση των δύο αυτών εννοιών στην πρόθεση αποχώρησης, καθώς έχει αποδειχθεί στο παρελθόν και σε άλλους οργανισμούς τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς.

4.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα, όπως έχει αναφερθεί, έγινε με δείγμα 112 στελεχών της Π.Α.. Ενδιαφέρον θα είχε να εξεταστεί ένα μεγαλύτερο δείγμα σε όλους τους βαθμούς (δεν υπάρχουν απαντήσεις από ανώτατους αξιωματικούς) και σε περισσότερες μονάδες. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με προώθηση του ερωτηματολογίου από την ίδια την Π.Α. και με προσθήκη της ειδικότητας του κάθε στελέχους προς εξέταση στο ερωτηματολόγιο. Έτσι, θα σχηματιστεί μια πιο σφαιρική εικόνα για το πώς αντιλαμβάνεται κάθε στέλεχος τις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας καθώς επίσης και την ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία και την δέσμευσή του στον οργανισμό. Επίσης, θα γίνει περισσότερο κατανοητό τί είναι αυτό που ωθεί τους εργαζόμενους της Π.Α. στην απόφαση να εγκαταλείψουν την θέση τους. Επιπλέον, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί το πλεόνασμα προσόντων και η σχέση που έχει με την πρόθεση αποχώρησης, καθώς ολόένα και περισσότερα στελέχη της Π.Α. αποφοιτούν από ΑΤΕΙ και ΑΕΙ της χώρας, το οποίο φανερώνεται και στην ερώτηση που παρατέθηκε στο ερωτηματολόγιο, με το 27,7% να έχει ολοκληρώσει επιπλέον σπουδές από αυτές της Π.Α..

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agho, A. O., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1992). Discriminate validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, p. 185–195.

Allen, C. W. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in Developing Human Resources*, 8, p. 430-441.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effentiveness.. *Administrative Sciense Quarterly*, 27, p. 1-14.

Ang, S. H. και συν. (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, p. 3086–3114.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca.N.Y.: Cornell University Press.

Appelbaum, E. & Batt, R.(1994). *The New American Workplace*.. Ithaca: ILR Press.

Arthur, J. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 3, p. 488-506.

Arthur, J. (1994). 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,'. *Academy of Management Journal*, 37, p. 670– 687.

Bailey, J., Schermerhorn, J., Jr., H. J. & Osborn, R. (1986). *Managing Organisational Behaviour in Australia*. Brisbane: John Wiley.

Baron, R. (1986). *Behavior in Organizations , Allyn and Bacon : Understanding and Managing the Human Side of Work*.. Boston: Allyn and Bacon.

Bartram, T. και συν. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68, p. 1567–1578.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects . *Academy of Managment Journal* , 39, p. 779-801.

Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance:A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, p. 53–101.

Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, p. 39–47.

- Beehr, T. A. & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, p. 73–79.
- Blau, G. & Boal, K. (1987). 'Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism'. *Academy of Management Review*, 12, p. 288-300.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2007). *Managing Human Resources*. : Thomson Learning Inc..
- Boxall, P. & Macky, K. (2007). 'High Performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, p. 261– 270.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, p. 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. & Klesh, J. (1983). *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*. New York: John Wiley.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001). 'Do "high performance" work practices improve establishment level outcomes?'. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, p. 737–776.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: Kent.
- CIPD/EEF (2003). *Maximizing Employee Potential and Business Performance: The Role of High Performance Working*: London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cooke, F. (2001). 'Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Route for Firms in Britain?'. *International Journal of Management Reviews*, 3, p. 321–39.
- Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. & Warr, P. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press.
- Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human Resource Management and labor productivity: Does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48, p. 135-145.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, p. 802-835.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. 2η Έκδοση : Εκδόσεις Κριτική.

- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, p. 419-430.
- Dupré, K. E. & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46, p. 185–201.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). 'Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction'. *Journal of Applied Psychology*, 82 , p. 812-820.
- Fabi, B., Lacoursière, R. & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36, p. 772-790.
- Farkas, A. & Tetrick, L. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 855-868.
- Freeman, R. & Kleiner, M. (2000). 'Who Benefits Most From Employee Involvement: Firms or Workers?'. *American Economic Review*, 90, p. 219– 223.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and metaanalysis. *Personnel Psychology*, 40 , p. 287–322.
- Fu, N. και συν. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?. *Employee Relations*, , 37, p. 209–231.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E. & Castro-Casal, C. (2013). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, p. 367–389.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 467–476.
- Giannikis, S. & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and High-Performance Work Systems on employees' job attitudes: Empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 , p. 3644-3666.
- Glendinning, P. (2002). Performance Management: Pariah or Messiah. *Public Personnel Management*, 31, p. 161-178.
- Granny, C., Smith, D. & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: advances in research and application*. Lexington.:MA: Lexington Books..
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). 'A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, p. 463–48.

- Guthrie., J. P. & Messersmith, J. G. (2010). High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49, p. 241–264.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, p. 250–279.
- Hausknecht, J. & Trevor, C. (2011). “Collective turnover at the group, unit and organizational levels: evidence, issues, and implications”. *Journal of Management*, 37 , p. 352-388.
- Hayes, A. F. (2013). <http://www.afhayes.com>.
- Heffernan, M. & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26, p. 211–231.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137, p. 677–689.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction* , New York : Harper & Row.
- Huang, Y., Ma, Z. & Meng, Y. (2017). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56 , p. 341–359.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, p. 635– 672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, p. 291-313.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eighth structural equation models. *Academy of Management Journal* , 36, p. 951-955.
- 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, p. 376–407.

- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, p. 101-107.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 267–276.
- Kinnie, N. και συν. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, p. 9-29.
- Kloutsiniotis, P. & Mihail, D. (2016). Linking innovative human resource practices employee attitudes and intention to leave in healthcare services.. *Employee Relations*, 39, p. 34-53.
- Kochan, T. & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: the role of human. *The International Journal of Human Resources Management*, 4, p. 569-90.
- Kohler, S. S. & Mathieu, J. E. (1993). An examination of the relationship between affective reactions, work perceptions, individual resource characteristics, and multiple absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14, p. 515–530.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15, p. 354–358.
- Kundu, S. C. & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave. *Management Research Review*, 39, p. 1587–1615.
- Lambert, E. G., Barton, S. M. & Hogan, N. L. (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24, p. 95–116.
- Lee, J. & Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, p. 579-93.
- Lee, S. M., Lee, D. & Kang, C.Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Service Industries Journal*, 32, p. 17–36.
- Legge, K. (2001). “*Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the high commitment management/performance relationship*” London: Thompson Learning.
- Lincoln, J. & Kalleberg, A. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50, p. 738-760.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, p. 309-336.

- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally, p. 1297-1349.
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, p. 365–374.
- Lu, H., While, A. E. & Louise Barriball, K. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, p. 211-227.
- Macduffie, J. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 2, p. 197-221.
- Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between 'highperformance work practices' and. *The International Journal of Human Resource*, 18, p. 537–567.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organisations*. NEW YORK: Wiley.
- Maslow, A. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1, p. 1-9.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). 'A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment'. *Psychological Bulletin*, 108, p. 171–94.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, p. 1105–1118.
- Meyer, J. & Allen, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, p. 299–326.
- Meyer, R. & Scroorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, p. 671-684.
- Mihail, D. & Kloutsiniotis, P. (2016). Linking innovative human resource practices employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39, p. 34-53.
- Miller, D. & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 539-560.

- Mobley, W., Griffeth, R. & Hand, H. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, 86, p. 493-522.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, p. 237–240.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology Linkages of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment.. *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224–247.
- Newman, K. & Maylor, U. (2002). 'The NHS Plan: Nurse Satisfaction, Commitment and Retention Strategies,'. *Health Services Management Research*, 15, p. 93 – 105.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance , identification and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology* , 71, p. 429-499.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement : a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9, p. 43-59.
- Porter, L. (1962). Job attitudes in management: perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level.. *Journal of Applied Psychology*, 46, p. 378-384.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, p. 151-176.
- Price, J. & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield: Pitman.
- Purcell, J. και συν. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*, London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Purcell, J. και συν. (2009). *People Management and Performance*. London: Routledge.
- Qiao, K., Khilji, S. & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, p. 2311–2330.
- Reynaldo, J. & Santos, A. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. *Journal of Extension*, 37, p. 1-4.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, p. 471–488.

- Robinson, S. D., Griffeth, R. W., Allen, D. G. & Lee, M. B. (2012). Comparing operationalizations of dual commitment and their relationships with turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, p. 1342–1359.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, p. 395–407.
- Santos, J. A. R. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales.. *Journal of Extension*, 37, p. 1-5.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (2006). Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover : path analyses based on meta-analytics findings. *Personnel Psychology*, 46, p. 259–293.
- Tsai, M.T. & Huang, C.C. (2007). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, p. 565–581.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18, p. 153–167.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, p. 418-428.
- Wolf, M. (1970). Need gratification theory: a theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation.. *Journal of Applied Psychology*., 54, p. 87-94.
- Wong, Y., Ngo, H. & Wong, C. (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17, p. 580-598.
- Wood, S. (1999). 'Human Resource Management and Performance'. *International Journal of*, 1, p. 367–413.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, p. 701-721.
- Yin, J.C.T. & Yang, K.P.A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39, p. 573–581.
- Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. (2005). High-Performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied psychology*, 1, p. 77-93.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J. & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of highperformance work systems (HPWS) on. *The International Journal of Human*, 24, p. 3196–3212.

Zhang, Y. & Li, S. (2009). High Performance Work Practices and firm performance:Evidence from the pharmaceutical industry in China.. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, p. 2331-2348.

|

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Πίνακες συχνοτήτων

ΦΥΛΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	96	85,7	85,7	85,7
	Γυναίκα	16	14,3	14,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 25	23	20,5	20,5	20,5
	26 - 35	70	62,5	62,5	83,0
	36 - 45	18	16,1	16,1	99,1
	>46	1	,9	,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

ΒΑΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αξιωματικού	35	31,3	31,3	31,3
	Υπαξιωματικού	77	68,8	68,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

ΕΠΟΠΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	43	38,4	38,4	38,4
	Όχι	69	61,6	61,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5	15	13,4	13,4	13,4
	6-10	40	35,7	35,7	49,1
	11-15	36	32,1	32,1	81,3
	16-20	12	10,7	10,7	92,0
	21-25	8	7,1	7,1	99,1
	>26	1	,9	,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ Π.Α. :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος παραγωγικών σχολών αξιωματικών (ΣΙ , ΣΣΑΣ , ΣΑΝ)	10	8,9	8,9	8,9
	Απόφοιτος παραγωγικών σχολών υπαξιωματικών (ΣΤΥΑ, ΣΥΔ ,ΣΜΥΑ)	90	80,4	80,4	89,3
	Υπαξιωματικός από προκήρυξη (ΕΜΘ , ΕΠΥ , ΕΠΟΠ)	12	10,7	10,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

ΈΧΕΤΕ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	31	27,7	27,7	27,7
	Όχι	81	72,3	72,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΝΩΤΕΡΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙ :**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	81	72,3	72,3	72,3
<input type="checkbox"/> Άλλο	8	7,1	7,1	79,5
<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΑΕΙ	15	13,4	13,4	92,9
<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΤΕΙ	1	,9	,9	93,8
<input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού	7	6,3	6,3	100,0
Total	112	100,0	100,0	

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	16	14,3	14,3
	3,00	68	60,7	75,0
	4,00	24	21,4	96,4
	5,00	4	3,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	2,7	2,7
	2,00	7	6,3	8,9
	3,00	25	22,3	31,3
	4,00	52	46,4	77,7
	5,00	25	22,3	100,0
Total	112	100,0	100,0	

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,9	,9
	2,00	4	3,6	4,5
	3,00	14	12,5	17,0
	4,00	34	30,4	47,3
	5,00	46	41,1	88,4
	6,00	11	9,8	98,2
	7,00	2	1,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	28	25,0	25,0
	2,00	45	40,2	65,2
	3,00	21	18,8	83,9
	4,00	14	12,5	96,4
	5,00	4	3,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

2. Πίνακες αποτελεσμάτων παλινδρομήσεων

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ «PROCESS» - ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H1, H2, H5: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Y : INTENTION TO LEAVE
X : HPWS
M : SATISFACTION
Sample Size: 112

OUTCOME VARIABLE:							
SATISFACTION							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5158	,2660	,6087	39,8713	1,0000	110,0000	,0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,4727	,3764	3,9122	,0002	,7267	2,2187	
HPWS	,7534	,1193	6,3144	,0000	,5170	,9899	

OUTCOME VARIABLE:							
INTENTION TO LEAVE							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5914	,3498	,7350	29,3186	2,0000	109,0000	,0000
Model							
		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant		5,1749	,4415	11,7217	,0000	4,2999	6,0499
HPWS		-,1386	,1530	-,9056	,3671	-,4419	,1647
SATISFACTION		-,6336	,1048	-6,0471	,0000	-,8412	-,4259

TOTAL EFFECT MODEL							
OUTCOME VARIABLE:							
INTENTION TO LEAVE							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3628	,1316	,9727	16,6768	1,0000	110,0000	,0001
Model							
		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant		4,2419	,4758	8,9145	,0000	3,2989	5,1849
HPWS		-,6159	,1508	-4,0837	,0001	-,9148	-,3170

TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y							
Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
	-,6159	,1508	-4,0837	,0001	-,9148	-,3170	
Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
	-,1386	,1530	-,9056	,3671	-,4419	,1647	
Indirect effect(s) of X on Y:							
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
SATISFACTION	-,4773	,1192	-,7243	-,2597			

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ «PROCESS» - ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H3, H4, H5: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Y : INTENTION TO LEAVE
X : HPWS
M1 :COMMITMENT
Sample Size: 112

OUTCOME VARIABLE:							
COMMITMENT							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6100	,3720	,6411	65,1717	1,0000	110,0000	,0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,3830	,3863	3,5801	,0005	,6174	2,1485	
HPWS	,9885	,1224	8,0729	,0000	,7458	1,2311	

OUTCOME VARIABLE:							
INTENTION TO LEAVE							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6751	,4558	,6152	45,6417	2,0000	109,0000	,0000
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	5,2827	,3999	13,2109	,0000	4,4901	6,0752	
HPWS	,1280	,1514	,8454	,3998	-,1720	,4280	
COMMITMENT	-,7526	,0934	-8,0571	,0000	-,9377	-,5675	

TOTAL EFFECT MODE							
OUTCOME VARIABLE:							
INTENTION TO LEAVE							
Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3628	,1316	,9727	16,6768	1,0000	110,0000	,0001
Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	4,2419	,4758	8,9145	,0000	3,2989	5,1849	
HPWS	-,6159	,1508	-4,0837	,0001	-,9148	-,3170	

TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y						
Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	-,6159	,1508	-4,0837	,0001	-,9148	-,3170
Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	,1280	,1514	,8454	,3998	-,1720	,4280
Indirect effect(s) of X on Y:						
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
COMMITMENT	-,7439	,1263	-1,0065	-,5105		

3. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΜΕΡΟΣ 1^ο - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε συμπληρώστε το φύλο σας.	_____ Άνδρας _____ Γυναίκα
Πόσων χρόνων είστε;
Στην Π.Α. κατέχετε βαθμό (*Για τον βαθμό του Ανθυπασιστή συμπληρώστε το πεδίο Αξιωματικός)	_____ Υπαξιωματικού _____ Αξιωματικού
Έχετε εισαχθεί στην Π.Α. ως	<input type="checkbox"/> Υπαξιωματικός από προκήρυξη (ΕΜΘ , ΕΠΥ , ΕΠΟΠ) <input type="checkbox"/> Απόφοιτος παραγωγικών σχολών υπαξιωματικών (ΣΤΥΑ, ΣΥΔ ,ΣΜΥΑ) <input type="checkbox"/> Απόφοιτος παραγωγικών σχολών αξιωματικών (ΣΙ , ΣΣΑΣ , ΣΑΝ)
Έχετε ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα σπουδών στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση ; *Για αποφοίτους παραγωγικών σχολών (ΣΙ , ΣΣΑΣ , ΣΤΥΑ , ΣΥΔ κλπ) απαντήστε με ΝΑΙ εάν έχετε ολοκληρώσει κάποια επιπλέον εκπαίδευση πέραν αυτής των σχολών της Π.Α.	_____ Ναι _____ Όχι
Ποιό είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Άλλο
Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Π.Α. ; χρόνια
Έχετε εποπτικό ρόλο;	_____ Ναι _____ Όχι

ΜΕΡΟΣ 2^ο – ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

1. Πρόσληψη και επιλογή

Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής στην Π.Α. είναι αμερόληπτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ευνοιοκρατία δεν είναι εμφανής σε καμία από τις προσλήψεις που γίνονται στην Π.Α.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής στην Π.Α.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Όλες οι προσλήψεις στην Π.Α. βασίζονται στην αξία του ατόμου (δηλαδή το καλύτερο άτομο για την εργασία επιλέγεται ανεξάρτητα από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μόνο οι καλύτεροι προσλαμβάνονται για να εργαστούν στην Π.Α.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Η Π.Α. επιδοτεί ή επιστρέφει χρήματα στα στελέχη της για κατάρτιση ή μαθήματα που λαμβάνονται εκτός του χώρου εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα στελέχη της Π.Α. λαμβάνουν επιπλέον αποζημίωση για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται εκτός της μονάδας που υπηρετούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η Π.Α. ενθαρρύνει τα στελέχη της να επεκτείνουν τις ικανότητές του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η Π.Α. προσφέρει στα στελέχη της ευκαιρίες εκπαίδευσης, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να επεκτείνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα στελέχη της Π.Α. έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τον/την άμεσα προϊστάμενο/η τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η Π.Α. δεσμεύεται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Τα στελέχη της Π.Α. μπορούν να λάβουν πολλές αποφάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα στελέχη της Π.Α. συχνά καλούνται από τον προϊστάμενο να συμμετέχουν στις αποφάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα στελέχη έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι εργασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους υφισταμένους τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Διοίκηση της απόδοσης

Στην Π.Α. η πολιτική που αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι άμεσα διαθέσιμη σε όλο το προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην Π.Α. η απόδοση του προσωπικού εξετάζεται σε συνάρτηση με τους συμφωνημένους ετήσιους στόχους και τις απαιτήσεις της υπηρεσίας και παρέχεται ανατροφοδότηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην Π.Α. υπάρχει ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης για να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό είναι ικανό και υπεύθυνο για την εργασία τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην Π.Α. το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διασφαλίζει ότι αναγνωρίζονται οι μελλοντικές ανάγκες εξέλιξης και ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην Π.Α. η ανάθεση των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων επανεξετάζονται τακτικά, για να διασφαλιστεί ότι συμβαδίζουν με τις εκάστοτε τρέχουσες οργανωσιακές ανάγκες και στόχους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Περιγραφή θέσης εργασίας

Τα καθήκοντα της εργασίας σας είναι σαφώς καθορισμένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εργασία σας έχει επικαιροποιημένη περιγραφή θέσης εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η περιγραφή της θέσης εργασίας για την θέση που κατέχετε περιλαμβάνει όλα τα καθήκοντα που πρέπει να διεκπεραιωθούν από το κάθε στέλεχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα πραγματικά καθήκοντα της εργασίας σας διαμορφώνονται περισσότερο από μια συγκεκριμένη περιγραφή θέσης παρά από όποιον κατέχει τη θέση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

Εργασιακή ικανοποίηση

Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ	1	2	3	4	5

Πρόθεση αποχώρησης

Συχνά σκέφτομαι να φύγω από την Π.Α.	1	2	3	4	5
Είναι πολύ πιθανό να ψάξω για μία νέα δουλειά τον επόμενο χρόνο	1	2	3	4	5
Εάν μπορούσα να διαλέξω ξανά, θα διάλεγα να εργαστώ για την Π.Α.	1	2	3	4	5

Οργανωσιακή δέσμευση

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	-------------------	-----------------	------------------------------	-----------------	-------------------	--------------------

1. Είμαι πρόθυμος να καταβάλλω μεγάλη προσπάθεια πέρα από αυτό που αναμένεται για να βοηθήσω την Π.Α.	1	2	3	4	5	6	7
2. Μιλώ για την Π.Α. στους φίλους μου ως ένα καλό οργανισμό για να εργαστείς	1	2	3	4	5	6	7
3. Αισθάνομαι ελάχιστη πίστη σε αυτήν την οργάνωση (ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)	1	2	3	4	5	6	7
4. Θα δεχόμουν σχεδόν κάθε είδους ανάθεση εργασίας για να συνεχίσω να εργάζομαι για αυτήν την Π.Α.	1	2	3	4	5	6	7
5. Διαπιστώνω ότι οι αξίες μου και οι αξίες της Π.Α. είναι παρόμοιες	1	2	3	4	5	6	7
6. Είμαι περήφανος που λέω στους άλλους ότι είμαι στέλεχος της Π.Α.	1	2	3	4	5	6	7
7. Θα μπορούσα εξίσου καλά να εργάζομαι σε άλλο οργανισμό όσο το είδος της εργασίας μου ήταν παρόμοιο (ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)	1	2	3	4	5	6	7
8. Η Π.Α. με τον τρόπο που λειτουργεί με εμπνέει για την καλύτερη απόδοση μου	1	2	3	4	5	6	7
9. Μια μικρή αλλαγή στις τωρινές μου συνθήκες θα ήταν αρκετή για να εγκαταλείψω αυτόν τον οργανισμό (ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)	1	2	3	4	5	6	7
10. Είμαι χαρούμενος από τη στιγμή που εντάχθηκα για την επιλογή μου να εργαστώ στην Π.Α. σε σχέση με άλλες πιθανές επιλογές εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
11. Δεν κερδίζω κάτι παραπάνω με την παραμονή σε αυτή την οργάνωση επ' αόριστον (ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)	1	2	3	4	5	6	7
12. Συχνά, δυσκολεύομαι να συμφωνήσω με τις πολιτικές της Π.Α. σε σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζομένους (ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)	1	2	3	4	5	6	7
13. Με ενδιαφέρει πραγματικά η τύχη της Π.Α.	1	2	3	4	5	6	7
14. Για μένα είναι η καλύτερη επιλογή από όλες τις πιθανές περιπτώσεις εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
15. Η απόφαση να δουλέψω για την Π.Α. ήταν ένα ξεκάθαρα λανθασμένη από μέρους μου (ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)	1	2	3	4	5	6	7