



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**«ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ – ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΑΜΑΤΙΑΣ ΣΙΩΜΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΛΑΝΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση», έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Σταματία Σιώμου

Λάρισα, /02/2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ολοκληρώνεται ο κύκλος των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Νιώθω πραγματικά την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους αυτούς που με στήριξαν ο καθένας με τον τρόπο του από την αρχή μέχρι και το τέλος σε αυτήν την προσπάθειά μου. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μπλάνα Γεώργιο για την καθοδήγηση και επιστημονική υποστήριξή του, αλλά και την συνεχή εμπύχωση και ενθάρρυνση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας μου.

Πάνω από όλους, ευχαριστώ τον σύζυγό μου Αλκιβιάδη Καπετανόπουλο και τα τρία μου παιδιά, Αναστασία, Μάνο και Βασιλική για την συμπαράσταση, την καθημερινή τους υποστήριξη και υπομονή και κυρίως για το κουράγιο που μου έδιναν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εξαιρετικούς φίλους και συνεργάτες μου, για την ηθική και εργασιακή στήριξή τους και μετάδοση της θετικής τους ενέργειας σε περιόδους αυξημένης πίεσης.

Την παρούσα εργασία αφιερώνω στα παιδιά μου,

Αναστασία, Μάνο και Βασιλική

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξετάσει δύο έννοιες: την ηθική εργασιακή κουλτούρα και το εργασιακό ηθικό ως διαστάσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο πλαίσιο της αυξανόμενης απήχησης μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων εστιασμένων στη ΔΟΠ στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες τα τελευταία χρόνια και της παρουσίασης της ΔΟΠ ως βασικού άξονα αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα ([Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011](#)), η μελέτη τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, των συγκεκριμένων εννοιών - διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βασίζεται στην κεντρική φιλοσοφία της Total Quality Management (TQM) σύμφωνα με την οποία, βασική αρχή αποτελεί η Διοίκηση Βασισμένη στο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Η επικέντρωση της εργασίας στη μελέτη της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ολικής ποιότητας και του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό του Δημοσίου Τομέα πηγάζει από την ιδιαίτερη σημασία των δύο αυτών εννοιών, όπως αναδεικνύεται μέσα από τη βιβλιογραφία, για την αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς ασκούν καθοριστική επίδραση, τόσο στην καθημερινή εργασία – συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου και τις σχέσεις με τους άλλους, όσο και στη γενικότερη στάση των εργαζομένων προς το εργασιακό τους περιβάλλον. Η ύπαρξη χαρακτηριστικών ολικής ποιότητας στις συγκεκριμένες διαστάσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εκφράζει τη φιλοσοφία της TQM για τη βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο των συστημάτων – διαδικασιών, αλλά πρωτίστως των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, αναγνωρίζοντάς τους ως τους σημαντικότερους πόρους του. Ως εκ τούτου, λόγω του σημαντικού ρόλου της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού, αλλά και του ηθικού των εργαζομένων ως μέρος του συστήματος ολικής ποιότητας, απαιτείται συνεχής αξιολόγηση, παρακολούθηση, αλλά και ανάπτυξή τους.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η σε βάθος διερεύνηση των εννοιών που μελετά η παρούσα εργασία βασίζεται στην προσέγγιση της βιβλιογραφίας στον τομέα της Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά κυρίως στη μελέτη της βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί γύρω

από το κρίσιμο ζήτημα της ενσωμάτωσης – ενοποίησης των αρχών της TQM και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management/HRM), ως αναγκαία προϋπόθεση για την διασφάλιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εμπειρική διερεύνηση των συγκεκριμένων διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιήθηκε στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στ. Ελλάδας (Α.Δ.Θ.Στ.Ε), που αποτελεί βαθμίδα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα στην έδρα της Α.Δ.Θ.Στ.Ε. στη Λάρισα. Η συλλογή των δεδομένων για την αξιολόγηση των διαστάσεων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού της Α.Δ.Θ.Στ.Ε. βασίστηκε στη χρήση δύο αντίστοιχων για τη μέτρηση κάθε διάστασης ερωτηματολογίων με σκοπό την καταγραφή των στάσεων των εργαζομένων της.

Τα ευρήματα εντοπίζουν μέτριο επίπεδο ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της έδρας της Α.Δ.Θ.Στ.Ε. και υπερισχύουσα ηθική κουλτούρα, την κουλτούρα χειραγώγησης και συμμόρφωσης, που αντιστοιχεί στα δύο πρώτα επίπεδα της εξέλιξης προς το τρίτο στάδιο της ηθικής ακεραιότητας.

Κατά προέκταση, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν απουσία ευθυγράμμισης των πρακτικών της HRM και της TQM στον συγκεκριμένο οργανισμό και αναδεικνύουν την αναγκαιότητα υιοθέτησης στην καθημερινή πρακτική αποτελεσματικών εργασιακών πρακτικών, πρακτικών HRM που ανταποκρίνονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η HRM στην προσέγγιση της ολικής ποιότητας, πρέπει να κατευθυνθεί προς μια περισσότερο δυναμική και επικεντρωμένη στον άνθρωπο προσέγγιση.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση ολικής ποιότητας, ηθική κουλτούρα, εργασιακό ηθικό, ευθυγράμμιση TQM - HRM

ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate two concepts a) ethical work culture and b) employee morale, as Total Quality Human Resource Management Dimensions. Considering the rising impact of reformative programs focused on TQM in most industrialized countries in the last years and the introduction of TQM as the basic axis of public sector's reformation ([Πωσσίδης, 2014](#)), the study of Total Quality Human Resource Management Dimensions, on theoretical and empirical level, is based on the central philosophy of TQM. Management focused on Human Resources constitutes the basic principle of TQM. The focus of this paper on the research of total quality ethical work culture and total quality employee morale in a public sector's organization, originates from the particular meaning of these two concepts, as it emerged through the study of the relative bibliography, for the public sector's services quality reformation, considering their determinant effect on the daily employee task and behavior, on the interpersonal relations and on the whole employee' attitude to his/hers workplace. The existence of total quality attributes concerning these concepts expresses the TQM philosophy for the quality improvement, not only as it concerns the processes and systems, but as it concerns the organization's human resources, identifying them as the most important resources to the entire organization. So, due to the importance of the role that ethical organization culture and employee morale play as a piece of the TQM system, continual evaluation, attendance and development are essential.

On theoretical level, the in depth investigation of the concepts studied in this paper is based on the bibliography approach especially on the field of Human Resource Management, Human Resource Development and Total Quality Management and on the study of issues related to the integrity of TQM and HRM principles, as precondition to the human resource quality assurance. The empirical investigation of these Total Quality Human Resource Management Dimensions was conducted in the main office of the Decentralized Administration of Thessaly – Central Greece, in Larissa. The empirical data collection was based on the use of two structured questionnaires that were distributed to its employees in order to record their opinions and attitudes. The results obtained from the statistical analysis of the

data, showed moderate total quality employee morale level and as a prevailing ethical culture, the one that represents the two primary ethical development levels, called ethical culture of manipulation and compliance. So, the results indicate absence of alignment between HRM and TQM practices and suggest the necessity of espousal of effective work HRM practices, corresponding to the TQM philosophy in the daily practice and TQM approach oriented to a more dynamic and human resource focused approach.

Keywords: human resource management, total quality management, ethical culture, employee morale, TQM – HRM alignment

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	vii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.....	2
1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	5
1.3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	7
1.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	12
1.5. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	17
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
3.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TQM)	17
3.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HRM).....	19
3.4. Η ΣΧΕΣΗ TQM ΚΑΙ HRM	19
3.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ HRM 21	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΗΘΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	25
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	25
4.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ TQM.....	25
4.3. Η ΗΘΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ	28
4.4. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	33
4.5. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	37
4.6. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	38

4.6.1. Κουλτούρα Χειραγώγησης	39
4.6.2. Κουλτούρα της Συμμόρφωσης	39
4.6.3. Η κουλτούρα Ολικής Ποιότητας	40
4.7. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΗΘΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΘΙΚΟ	44
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	44
5.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ	44
5.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ 46	
5.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΟ ΗΘΙΚΟ	50
5.5. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΗΘΙΚΟ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	55
6.1. Η ΗΘΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	55
6.2. ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	57
6.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	59
6.4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΤQM ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΗΘΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.	62
6.5. ΗRM ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ της ΤQM.....	67
6.5.1. Εργασία σε ομάδες (Teamwork) – Συνεργασία.....	69
6.5.2. Εκπαίδευση και επιμόρφωση	69
6.5.3. Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisals)	69
6.5.4. Ενδυνάμωση (empowerment) εργαζομένων.....	70
6.5.5. Επιβράβευση και ανταμοιβές.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ.....	73
7.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	73
7.2. ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	73
7.3. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	74
7.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 76	
7.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	78
7.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	78

7.6.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	79
7.6.2. Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών (Cronbach's Alpha).....	81
7.6.3. Εφαρμογή κλειδιών ερωτηματολογίου	82
7.7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	85
7.7.1. Συχνότητες.....	85
7.7.2. Μέση τιμή και τυπικές αποκλίσεις	105
7.8. ΕΞΕΤΑΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	109
7.8.1. Διερεύνηση υπόθεσης H1	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	114
8.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	114
8.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	119
8.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	123
8.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	125
8.5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	128
9.1. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	128
9.2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄. ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	157

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας
ΔΟΠ	Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
HR	Human Resource
HRD	Human Resource Development
HRM	Human Resource Management
TQM	Total Quality Management

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Απόδοση της εννοιολογικής κατασκευής του ηθικού των Hardy, Alcock and Malpass (2015, σελ. 3).	9
Σχήμα 6.1 Στοιχεία της κουλτούρας. Προσαρμογή του σχήματος των De Long and Fahey (2000, σελ. 116)	64
Σχήμα 6.2 Θεωρητικός σκελετός για τη σχέση μεταξύ πρακτικών TQM και στάσεων των εργαζόμενων σχετικά με την εργασία. Πηγή: Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari (2006, σελ. 35).	66

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 7.1 Κυκλικό διάγραμμα φύλου εργαζομένων	79
Γράφημα 7.2 Κυκλικό διάγραμμα ηλικίας εργαζομένων	79
Γράφημα 7.3 Κυκλικό διάγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων	80
Γράφημα 7.4 Κυκλικό διάγραμμα συνολικού χρόνου εργασίας	80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1. Σύγκριση παραδοσιακών προσεγγίσεων και προσεγγίσεων ολικής ποιότητας HRM (Kumar, 2012, σελ. 16).....	22
Πίνακας 4.1 Παράθεση ερευνητικών αποτελεσμάτων για τη σύνδεση της ηθικής εργασιακής κουλτούρας με ποικίλα οργανωσιακά αποτελέσματα.	31
Πίνακας 7.1 Πίνακας αποτελεσμάτων μέτρησης Cronbach's Alpha	81
Πίνακας 7.2 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού για την ηθική κουλτούρα.	82
Πίνακας 7.3 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού	83
Πίνακας 7.4 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού	83
Πίνακας 7.5 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού	84
Πίνακας 7.6 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού για το εργασιακό ηθικό.	84
Πίνακας 7.7 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B1	86
Πίνακας 7.8 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B2	86
Πίνακας 7.9 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B3	87
Πίνακας 7.10 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B4	87
Πίνακας 7.11 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B5	88
Πίνακας 7.12 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B6	88
Πίνακας 7.13 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B7	89
Πίνακας 7.14 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B8	89
Πίνακας 7.15 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B9	90
Πίνακας 7.16 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B10	90
Πίνακας 7.17 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B11	91
Πίνακας 7.18 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B12	91
Πίνακας 7.19 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B13	92
Πίνακας 7.20 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B14	93
Πίνακας 7.21 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B15	93
Πίνακας 7.22 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B16	94
Πίνακας 7.23 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B17	94
Πίνακας 7.24 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B18	95
Πίνακας 7.25 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B19	95
Πίνακας 7.26 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B20	96
Πίνακας 7.27 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B21	96

Πίνακας 7.28 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B22	97
Πίνακας 7.29 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B23	97
Πίνακας 7.30 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B24	98
Πίνακας 7.31 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ1.....	99
Πίνακας 7.32 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ2.....	99
Πίνακας 7.33 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ3.....	99
Πίνακας 7.34 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ4.....	100
Πίνακας 7.35 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ5.....	101
Πίνακας 7.36 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ6.....	101
Πίνακας 7.37 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ7.....	102
Πίνακας 7.38 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ8.....	102
Πίνακας 7.39 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ9.....	103
Πίνακας 7.40 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ10.....	104
Πίνακας 7.41 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ11.....	104
Πίνακας 7.42 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ12.....	104
Πίνακας 7.43 Συγκεντρωτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων ανά ερώτηση για την ηθική εργασιακή κουλτούρα.....	105
Πίνακας 7.44 Συγκεντρωτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων ..	108
Πίνακας 7.45 T-test για τη συσχέτιση φύλου και αντιλαμβανόμενου επιπέδου ηθικής εργασιακής κουλτούρας (Equal variances assumed).....	109
Πίνακας 7.46 ANOVA για τη συσχέτιση ηλικίας και ηθικής εργασιακής κουλτούρας	110
Πίνακας 7.47 ANOVA για τη συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ηθικής εργασιακής κουλτούρας	110
Πίνακας 7.48 ANOVA για τη συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ηθικής εργασιακής κουλτούρας.....	111
Πίνακας 7.49 T-test για τη συσχέτιση φύλου και ηθικού ολικής ποιότητας (Equal variances assumed)	111
Πίνακας 7.50 ANOVA για τη συσχέτιση ηλικίας και ηθικής ηθικού ολικής ποιότητας	111
Πίνακας 7.51 ANOVA για τη συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ηθικού ολικής ποιότητας	112
Πίνακας 7.52 ANOVA για τη συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ηθικού ολικής ποιότητας	112
Πίνακας 7.53 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού ηθικής εργασιακής κουλτούρας.....	115
Πίνακας 7.54 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού εργασιακού ηθικού	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως κοινωνικό φαινόμενο η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα προσέλκυσε περισσότερο το ενδιαφέρον των ερευνητών, όπως παρατηρεί η Novelskaite ([2014](#)), μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, αναδεικνύοντας από τη μία τη σημασία της ηθικής πτυχής της οργανωσιακής κουλτούρας, ως πιθανώς υπεύθυνη για τις αποτυχίες των οργανισμών και από την άλλη την αναγκαιότητα μέτρησης της ηθικής διάστασης της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή πρακτική, παρά την ύπαρξη λίγων εργαλείων για τη μέτρησή της, λόγω της πολυπλοκότητας της ίδιας της έννοιας της ηθικής κουλτούρας. Η ανάγκη συνειδητοποίησης από τη διοίκηση του σημαντικού ρόλου της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας ως μέρος του συστήματος ολικής ποιότητας που απαιτεί συνεχή αξιολόγηση, παρακολούθηση αλλά και ανάπτυξη, τονίζεται και από τους Petrick and Furr ([1995](#)).

Από την άλλη, η σημασία του ηθικού των εργαζομένων έγκειται στην επίδρασή του στην ποιότητα της εργασίας, επικοινωνίας, δημιουργικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη σύνδεσή του με την συνολική απόδοση του οργανισμού. ([Hardy, 2009](#)).

Αν και μέχρι σήμερα δεν έχει δοθεί ακόμη η ανάλογη προσοχή στην έννοια του ηθικού, η σύλληψη του οποίου περιγράφεται ευρέως ως το συναίσθημα που συνδέεται με την εργασία, έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλό ηθικό των εργαζομένων του είναι ικανό για επιτεύγματα πέρα και πάνω από απλά μια βελτίωση της παραγωγικότητας, καθώς δύναται να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού ([Hardy, Alcock and Malpass, 2016](#)).

Ποικίλες έρευνες τονίζουν ότι η χρησιμότητα της HRM στην προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών έγκειται στην αποδέσμευσή της από παραδοσιακές πρακτικές και στην ευθυγράμμισή της πλέον με την ποιότητα και τη διαμόρφωση πρακτικών προσανατολισμένων και σε συνάφεια με την TQM ([Jiménez-Jiménez and Martínez-Costa, 2009](#)). Η επικέντρωση του ενδιαφέροντος πια στην επιτυχή εφαρμογή της συμπεριφορικής πλευράς της TQM και συγκεκριμένα της HRM ως το σημαντικότερο στοιχείο αυτής, βασίζεται σύμφωνα με τον Powell ([1995](#)) και τους Jiménez-Jiménez και Martínez-Costa ([2009](#)) στη

διαπίστωση ότι ακριβώς αυτή η απαλή (soft) διάσταση της TQM, σε αντίθεση με τη σκληρή (hard) διάσταση που περιλαμβάνει στατιστικούς ελέγχους και εργαλεία, είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στα πλαίσια της TQM. Οι Fotopoulos and Psomas ([2009](#)) στην έρευνα τους για τις σχέσεις μεταξύ των “soft” και “hard” στοιχείων της TQM και των αποτελεσμάτων διοίκησης ποιότητας τονίζουν ότι η βελτίωσή της ποιότητας επηρεάζεται κυρίως από την υιοθέτηση των “soft” στοιχείων της TQM και κυρίως μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας.

Στην παρούσα εργασία τόσο η ηθική εργασιακή κουλτούρα όσο και το εργασιακό ηθικό ως ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, θα εξεταστούν υπό το πρίσμα της TQM ως διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα της Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε.

1.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα μπορεί να εξασφαλίσει την αναβάθμιση στις σχέσεις κράτους – πολίτη ενώ ταυτόχρονα να ενισχύσει και την αξιοπιστία της διοικητικής δράσης. Για τον λόγο αυτό και προκειμένου να αναβαθμιστεί η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, η υιοθέτηση πλέον των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί σημαντικότερο μεταρρυθμιστικό στόχο, καθώς η νέα αυτή διοικητική προσέγγιση προσφέρει μια διαφορετική θεώρηση για την αντιμετώπιση των παγιωμένων προβλημάτων του δημόσιου τομέα ([Ρωσσίδης, 2014](#))

Στη βάση πλέον της συνειδητοποίησης ότι η μονόπλευρη ενασχόληση με πρακτικές, μεθόδους και εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας δεν προωθεί την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού που είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και η αύξηση της παραγωγικότητας ([Βούζας, 2002](#)) και της ανάδειξης μέσα από τη βιβλιογραφία της καθοριστικής επίδρασης των μαλακών (soft) διαστάσεων της TQM στην εξασφάλιση των καλύτερων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της, γίνεται φανερό η σημασία και αναγκαιότητα μελέτης της HRM ως θεμελιώδους πτυχή των soft διαστάσεων της TQM. Δεν είναι τυχαίο δε, ότι η Διοίκηση (HRM) και Ανάπτυξη (HRD) Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια από τις

επτά κατηγορίες κριτηρίων που περιλαμβάνονται στο Malcom Baldrige National Quality Award ([Petrick and Furr, 1995](#)).

Για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης, το σημερινό υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην ποιότητα από τη μία και στους ανθρώπινους πόρους από την άλλη. Στο πλαίσιο αυτό καθοριστική είναι η σχέση της HRM με την TQM στον τομέα της συνεχούς βελτίωσης βάση της οποίας η HRM ασκείται ως τμήμα του ποιοτικού προγραμματισμού του οργανισμού και κατευθύνεται στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών του οργανισμού, που αποτελούν οι εργαζόμενοι ([Izvercian et al., 2014](#)).

Παρατηρείται άλλωστε τα τελευταία χρόνια, μια μετατόπιση της έμφασης στα ζητήματα ανθρώπινων πόρων στον τομέα της ποιότητας, βάσει της διαπίστωσης ότι τα προβλήματα που εμφανίζονται όσον αφορά στην TQM έχουν να κάνουν κυρίως με αυτά ακριβώς τα ζητήματα ανθρώπινων πόρων μεταξύ των οποίων και η κουλτούρα ([Kumar, 2012](#)). Σύμφωνα με τον Βούζα ([2002, σελ. 288](#)) «Η πρακτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια φιλοσοφία βελτίωσης της ποιότητας απασχόλησε όχι μόνο σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά και σε εθνικό επίπεδο». Δεδομένου ότι η TQM αποτελεί σημαντικότερο μεταρρυθμιστικό στόχο για το δημόσιο τομέα της χώρας μας, αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση στοιχείων ολικής ποιότητας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, εντάσσεται και ο σκοπός της παρούσας εργασίας, που είναι η μέτρηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα α) της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και β) του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας.

Η διερεύνηση των διαστάσεων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό του Δημοσίου Τομέα αποκτά νόημα καθώς σηματοδοτεί την στροφή του ενδιαφέροντος στην HRM, υπό το πρίσμα της TQM, βάσει της διαπίστωσης ότι για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υπεύθυνοι είναι οι άνθρωποι πόροι του οργανισμού. Μέσω αυτής δύνανται να αναδειχθούν ζητήματα HRM που χρήζουν προσοχής, προκειμένου η εξασφάλιση Ολικής Ποιότητας στη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη του οργανισμού προς την ποιοτικότερη και πιο βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών στον πολίτη. Η διερεύνηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής

ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα της αξιολόγησης του κατά πόσο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει στοιχεία ολικής ποιότητας μέσα στο καινούργιο «παράδειγμα» διοίκησης – νέα φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό αποτελεί το πρώτο βήμα στην πρόκληση βελτίωσης της ποιότητας, όχι μόνο του συστήματος, αλλά και της απόδοσης των εργαζομένων, που αποτελεί φιλοσοφία της TQM.

Το πρακτικό ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας έγκειται στην ανάδειξη των κατάλληλων μεθόδων – πρακτικών βασισμένων στη φιλοσοφία της TQM και της ανάγκης διαμόρφωσής τους για την ενίσχυση της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ολικής ποιότητας και του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων, αλλά και στη φιλοδοξία της να λειτουργήσει ως έναυσμα για συνέχιση της έρευνας σε περισσότερους οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα με σκοπό την επέκταση της γνώσης όσον αφορά στην αναγκαιότητα αξιολόγησης των κύριων διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, που δύνανται, μέσω της ενίσχυσης της ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, να εξασφαλίσουν το μέλλον της βιωσιμότητας των οργανισμών του δημοσίου. Επιπλέον, ενώ στις περισσότερες σχετικές έρευνες για την αξιολόγηση της λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου τομέα στη χώρα μας ή για την αξιολόγηση επιμέρους διαστάσεων του, όπως οι Ανθρώπινοι Πόροι, χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο ή επιλογή συγκεκριμένων ερωτήσεων του CAF (Common Assessment Framework), ως ένα από τα πιο χρησιμοποιούμενα εργαλεία της TQM στον δημόσιο τομέα, διαπιστώνεται ότι δεν έχει τύχει ενασχόλησης η επικέντρωση στη μελέτη συγκεκριμένων διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της ηθικής κουλτούρας και του ηθικού των εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα στη χώρα μας. Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας έγκειται ακριβώς στο ότι προσφέρει εμπειρικά δεδομένα της διερεύνησης των ανωτέρω διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, αναδεικνύοντας τόσο την παρούσα κατάσταση όσον αφορά στην HRM σε έναν οργανισμό του Δημόσιου Τομέα όσο και την ανάγκη περαιτέρω έρευνας.

Η επικέντρωση στη μελέτη των συγκεκριμένων διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην ιδιαίτερη σημασία όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία του ρόλου της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού για την επιβίωσή του, αλλά και της εξασφάλισης υψηλού ηθικού των

εργαζομένων του για τη συνολική απόδοσή του, αλλά κυρίως στη διαπίστωση των Petrick and Furr (1995) σύμφωνα με την οποία ακόμα και οι πιο καινοτόμες προσεγγίσεις όσον αφορά σε διαδικασίες και στρατηγικές είναι αδύναμες να παράγουν άριστα αποτελέσματα χωρίς την παρουσία θετικής εκτίμησης (σεβασμού) των εργαζομένων για τους ίδιους και τους άλλους, όπως αντανακλάται επί καθημερινή βάση στις αλληλεπιδράσεις μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η ηθική εργασιακή κουλτούρα αναδεικνύει αυτές τις αλληλεπιδράσεις, ενώ οι Linz, Good and Huddleston (2006) επιβεβαιώνουν την θετική συσχέτιση μεταξύ θετικών στάσεων προς την εργασία (συμπεριλαμβανομένων και των εργασιακών αλληλεπιδράσεων) με το ηθικό.

Το ηθικό των εργαζομένων και η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου, άρα και του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Howitt (2002), η αναγνώριση της αξίας του ηθικού αναδεικνύεται μέσα από τη βιβλιογραφία στον τομέα της διοίκησης, καθώς καθορίζει την προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος, που με τη σειρά της επηρεάζει συνολικά την απόδοση του οργανισμού. Και ενώ η κουλτούρα ενός οργανισμού σύμφωνα με τους Amah, Nwuche and Chukwuigwe (2013) παρέχει την ενίσχυση στους εργαζόμενους για την πραγματοποίησή των στόχων του οργανισμού, δρώντας ως οδηγός της καθημερινής συμπεριφοράς τους και για τη λήψη αποφάσεων, η ηθική κουλτούρα είναι αυτή που εν τέλει σύμφωνα με τον Karstein (2008) ενθαρρύνει τον οργανισμό να λειτουργεί με πλέον βιώσιμο τρόπο. Άλλωστε σύμφωνα με τους Petrick and Furr (1995), οι οργανισμοί χωρίς καλά αναπτυγμένες ηθικές κουλτούρες δεν έχουν δύναμη να εφαρμόσουν την ολική ποιότητα.

1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη της αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου τομέα μέσα από το νέο παράδειγμα διοίκησης, όπως χαρακτηρίζει ο Βούζας (2002) τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και έχει ως σκοπό τη διερεύνηση διαστάσεων διοίκησης Ολικής Ποιότητας Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναγκαία κρίνεται άλλωστε από τον Kumar (2012) η αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης σε έναν οργανισμό για την εξακρίβωση της ύπαρξης ή μη των κατάλληλων προϋποθέσεων και της αναγκαιότητας για αλλαγή για την επίτευξη

της ολικής ποιότητας στη διοίκηση του ανθρώπινων πόρων, ενώ οι Petrick and Furr (1995), τονίζουν την αναγκαιότητα της αναγνώρισης πρώτα του επιπέδου της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού για την παροχή της κατάλληλης υποστήριξης προς την εξασφάλιση στοιχείων ολικής ποιότητας σε αυτή, ενώ θεωρούν ότι και η αξιολόγηση του εργασιακού ηθικού μπορεί να αναδείξει προβλήματα σχετικά με αυτό και να προσφέρει έτσι την αναγκαία ανατροφοδότηση στα διοικητικά στελέχη σχετικά με ζητήματα ηθικού των εργαζομένων. Για τη διαχείριση του ηθικού των εργαζομένων οι Bowles and Cooper (2009) θεωρούν τη διεξαγωγή σχετικής έρευνας πριν τη λήψη οποιαδήποτε απόφασης, ως την πλέον κατάλληλη προσέγγιση για την αντιμετώπιση των πιθανών ζητημάτων όσον αφορά σε αυτό. Βάσει του σκοπού της παρούσας εργασίας, που είναι η μέτρηση διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, τίθενται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας της Α.Δ.Θ.Στ.Ε και κατά πόσο προσεγγίζει στοιχεία ολικής ποιότητας
- Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας- Στερεάς Ελλάδας.
- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και το επίπεδο του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας- Στερεάς Ελλάδας.

Επιπλέον θα διερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του επαγγελματικού προφίλ των εργαζομένων α) στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού από τους εργαζόμενους και β) στο επίπεδο του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

1. Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ την αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους ηθική εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού?

Ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ δεν επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους ηθική εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού

H1: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους ηθική εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού.

2. Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ το επίπεδο ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας- Στερεάς Ελλάδας?

Ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ δεν επηρεάζουν το επίπεδο ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας.

H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το επαγγελματικό προφίλ επηρεάζουν το επίπεδο ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας.

1.3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η σημασία της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού έχει αναδειχτεί από πολλούς ερευνητές, συνδέοντας την με ποικίλα κάθε φορά θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, όπως σύμφωνα με τους Trevino, Butterfield and McCabe (1998) με την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων και την εργασιακή τους δέσμευση. Τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών παρουσιάζονται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4.3.

Όσον αφορά στη μελέτη της έννοιας της ηθικής εργασιακής κουλτούρας, η επικέντρωση της μέχρι σήμερα έρευνας βασίζεται κυρίως στη μελέτη α) στοιχείων (όπως ατομικές αξίες, ηθική κρίση) που αποτελούν δείκτες πρόβλεψης της λήψης ηθικών αποφάσεων των εργαζομένων, β) συμπεριφορικών αποτελεσμάτων, όπως η δέσμευση στον οργανισμό και η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και γ) στην πιο πρόσφατη προσέγγιση που αφορά τη σύνδεση της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού με την προσωπική ευημερία των εργαζομένων του (Kangas *et al.*, 2017). Για τη διερεύνηση της «ηθικότητας» της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν διαμορφωθεί ποικίλα μοντέλα από διάφορους ερευνητές με πιο χαρακτηριστικό το μοντέλο CEV (Corporate ethical virtues) του Kaptein (2008), σύμφωνα με το οποίο η ύπαρξη συγκεκριμένων ηθικών αξιών – αρετών

εξασφαλίζει την ηθικότητα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Αναλυτική περιγραφή των μοντέλων – συστημάτων μέτρησης της ηθικής εργασιακής κουλτούρας όπως έχουν διαμορφωθεί μέχρι σήμερα παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 4.4.

Όσον αφορά στις μεταβλητές που συνδέονται με το ηθικό των εργαζομένων, διαπιστώνεται από τη μελέτη της σχετικής μέχρι σήμερα βιβλιογραφίας, η συσχέτιση του εργασιακού ηθικού με ποικίλες μεταβλητές, όπως οι προσδοκώμενες ανταμοιβές (περισσότερο οι χρηματικές), η αξιολόγηση της απόδοσης και οι θετικές στάσεις των εργαζομένων προς την εργασία τους ([Linz, Good and Huddleston, 2006](#)), η ηγεσία και οι προσεγγίσεις της ([Ngambi, 2011](#)), η παραγωγικότητα, δημιουργικότητα και ποιότητα στην εργασία ([Millett, 2010](#)), η εργασιακή ικανοποίηση ([Upadhyay and Gupta, 2012](#)), η κινητικότητα των εργαζομένων ([Dorsett, 2006](#)).

Παρά την ύπαρξη ομοφωνίας μεταξύ των ερευνητών σχετικά με την επίδραση του εργασιακού ηθικού στην εργασιακή απόδοσή των εργαζομένων, συνεχίζει να μην υφίσταται ένα καλά καθορισμένο σύστημα μέτρησής του ([Linz, Good and Huddleston, 2006](#)). Εντούτοις, διαπιστώνεται η επικέντρωση των ερευνών στον καθορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν το εργασιακό ηθικό ([Linz, Good and Huddleston, 2006](#)) και η ταύτιση του ηθικού με την ικανοποίηση από την εργασία, την αίσθηση περηφάνιας για αυτή, την δέσμευση σε έναν οργανισμό, την εργασιακή προσπάθεια και την επιθυμία για συνεισφορά στην επίτευξη ομαδικών στόχων ([Abbott, 2003](#)). Δεδομένου ότι, το πώς οι άνθρωποι νιώθουν για την εργασία τους, επηρεάζει την απόδοσή τους ([Hardy, 2009](#)), επιχειρείται η διερεύνηση των παραγόντων του οργανωσιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων. Πολλές έρευνες επικεντρώνονται και στα αποτελέσματα – εκδηλώσεις του ηθικού. Αναλυτικά οι σχετιζόμενες με το εργασιακό ηθικό μεταβλητές, οι παράγοντες και τα αποτελέσματα του, παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 5.

Η εννοιολογική κατασκευή του εργασιακού ηθικού που προτείνουν οι Hardy, Alcock and Malpass ([2015](#)), όπως αποτυπώνεται στο σχήμα 1.1, αντιπροσωπεύει το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο οι περισσότερες έρευνες έχουν στηριχτεί μελετώντας από τη μία τους παράγοντες που επιδρούν στο ηθικό και από την άλλη, τον τρόπο επίδρασης και τις συνέπειες –αποτελέσματα της επίδρασης του

ηθικού στην απόδοση του εργαζόμενου και κατά προέκταση του οργανισμού στον οποίο ανήκει.



Σχήμα 1.1 Απόδοση της εννοιολογικής κατασκευής του ηθικού των Hardy, Alcock and Malpass (2015, σελ. 3).

Στην παρούσα εργασία υιοθετείται το θεωρητικό μοντέλο του σχήματος 1.1 όσον αφορά στην μελέτη της έννοιας του εργασιακού ηθικού, ενώ οι διαστάσεις του α) εργασία, β) Ομαδικότητα, γ) Διοίκηση και δ) Σύστημα ανταμοιβών αποτελούν διαστάσεις ηθικού ολικής ποιότητας κατά Petrick and Furr (1995).

Αν και το ηθικό αποτελεί περισσότερο ένα αίσθημα και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί άμεσα (Howitt, 2002), η θεώρησή του από διάφορους ερευνητές άλλοτε ως ατομικό και άλλοτε ως ομαδικό φαινόμενο (Hart, 1994) και η δυσκολία διαχωρισμού των αιτιών από τα αποτελέσματα του ηθικού οδήγησε σε ένα ευρύ φάσμα συστημάτων μέτρησής του (Howitt, 2002, Abbott, 2003). Για την μέτρηση του εργασιακού ηθικού χρησιμοποιούνται επιμέρους διαστάσεις, όπως επιλέγονται από τον εκάστοτε ερευνητή, ανάλογα με την προσέγγιση που υιοθετεί. Οι Linz, Good and Huddleston (2006) διακρίνουν ως μεταβλητές για τη μέτρηση του ηθικού, όπως έχουν χρησιμοποιηθεί από τους περισσότερους ερευνητές α) τη χρήση των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης (Reed, 2002) και β) τη χρήση των συνεπειών του χαμηλού ηθικού, όπως δείκτες παραιτήσεων (Straka, 1993).

Στο ανωτέρω σχήμα 1.1, ως διαστάσεις μέτρησης του ηθικού έχουν χρησιμοποιηθεί οι διαστάσεις που υιοθετούν οι Petrick and Furr (1995) για τη μέτρηση του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Αναλυτικότερη περιγραφή των συστημάτων μέτρησης και των διαστάσεων που έχουν συμπεριληφθεί σ' αυτά, όπως έχουν εξελιχθεί μέχρι σήμερα παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 5.5.

Πέρα από την ανασκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου που παρουσιάζεται αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια, όσον αφορά στις δύο μελετώμενες έννοιες, αναγκαία είναι και η οριοθέτηση του πλαισίου βάσει του οποίου θα προσεγγιστεί η έννοια της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και η έννοια του εργασιακού ηθικού στην παρούσα εργασία και η παρουσίαση της θεωρητικής βάσης στην οποία θα βασιστεί, καθώς επηρεάζει και καθορίζει τόσο την επιλογή του ερευνητικού εργαλείου που θα χρησιμοποιηθεί, την ερμηνεία των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας, όσο και τις προτάσεις που θα αναπτυχθούν στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας. Σύμφωνα με την Bowling (2014), η έρευνα πρέπει να τίθεται σε κατάλληλο θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο.

Η επιλογή του θεωρητικού μοντέλου για την διερεύνηση των δύο εννοιών α) της ηθικής κουλτούρας και β) του ηθικού των εργαζομένων ενός οργανισμού ως διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, βασίζεται στην έρευνα των Petrick and Furr (1995) στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με επικέντρωση στην ολική ποιότητα, που αναδεικνύει τη σημασία του προσανατολισμού ολικής ποιότητας στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, επαναπροσδιορίζοντας τον ρόλο της διοίκησης, αλλά και των εργαζομένων και παρέχει καθοδήγηση προς μια υπεύθυνη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, υπό το πρίσμα της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ηθική εργασιακή κουλτούρα (ethical work culture)

Στην παρούσα εργασία λοιπόν, η έννοια της ηθικής εργασιακής κουλτούρας θα προσεγγιστεί ως μια από τις κύριες διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού βάσει του θεωρητικού μοντέλου των σταδίων της ηθικής εργασιακής κουλτούρας των Petrick and Furr (1995), το οποίο έχει προσαρμόσει την εργασία των Kohlberg (1981) and Gilligan (1982) για την ηθική ανάπτυξη, στα στάδια όμως της ηθικής εργασιακής κουλτούρας.

Στο θεωρητικό μοντέλο της ηθικής ανάπτυξης – εξέλιξης κατά την Kohlberg, η ηθική ανάπτυξη προάγεται από τις κοινωνικές εμπειρίες που ενεργοποιούν τις

γνωστικές διαδικασίες, ενώ έμφαση δίνεται στην ηθική δικαιοσύνη, η οποία βασίζεται στο ρόλο των ηθικών αξιών για τη διατήρηση της, ως αναγκαία για την εσωτερική αρμονία και ηθική ζωή. Η ηθική συμπεριφορά λοιπόν είναι ριζωμένη στην ηθική ανάπτυξη και στις ηθικές αξίες. Οι κοινωνικές εμπειρίες είναι αυτές που προτρέπουν για γνωστική δραστηριότητα (ενεργητική σκέψη), η οποία οδηγεί σε νέο τρόπο σκέψης ([DeTienne et al., 2019](#)).

Σύμφωνα με τους τελευταίους, τεράστια μέχρι και σήμερα είναι η επίδραση της θεωρίας της γνωστικής ηθικής ανάπτυξης της Kohlberg στην ακαδημαϊκή έρευνα ενώ πρόκειται για την πιο γνωστή θεωρία ηθικής ανάπτυξης στον τομέα της συμπεριφοριστικής επιχειρησιακής ηθικής, που περιγράφει πώς τα άτομα ωριμάζουν όσον αφορά στις ικανότητες να παίρνουν ηθικές αποφάσεις και κατά συνέπεια, εντοπίζει την ηθικότητα στα στάδια της γνωστικής ανάπτυξης, που είναι εμπειρικά παρατηρήσιμα. Οι ίδιοι ερευνητές τίθενται σύμφωνοι με τη σημασία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, που κατά την Kohlberg είναι σημαντικές για τον ηθικό συλλογισμό, ενώ παράλληλα θέτουν τον προβληματισμό για αναζήτηση εκείνων των κοινωνικών εμπειριών που δύνανται να προάγουν την ηθική ανάπτυξη. Τα στάδια εξέλιξης της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού σύμφωνα με τους Petrick and Furr ([1995](#)) περιγράφονται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4.6.

Στην παρούσα εργασία η προσέγγιση της έννοιας «ηθική εργασιακή κουλτούρα» δεν περιλαμβάνει ζητήματα διαφθοράς (corruption issues) εργαζομένων, αλλά αναφέρεται αποκλειστικά στο επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων που υφίστανται μεταξύ των εργαζομένων και στις ηθικές αξίες που αντανακλώνται στις συμπεριφορές τους και ακόμη περισσότερο στις οργανωσιακές πρακτικές που αποτελούν σύμφωνα με τους Trevino, Butterfield and McCabe ([1998](#)) τις περισσότερο παρατηρήσιμες εκδηλώσεις τις κουλτούρας (εκτός από τις βαθιά ριζωμένες ηθικές αξίες – πεποιθήσεις). Το θεωρητικό μοντέλο που χρησιμοποιείται λοιπόν, προσφέρει τον σκελετό για την ανάδειξη των ηθικών αξιών που υπερισχύουν στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μέσα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Στην πράξη, η έρευνα αφορά στη διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων ως νοητές αξιολογήσεις της καθημερινότητάς τους, που εκφράζουν το τι πιστεύουν οι ίδιοι για τη ζωή μέσα στον οργανισμό τους και πιο συγκεκριμένα για τις υπερισχύουσες πρακτικές μέσα σε αυτόν, οι οποίες εν

τέλει, αντανakλούν την ηθική εργασιακή κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού.

Εργασιακό ηθικό (employee morale)

Στοιχεία – κλειδί της παρούσας εργασίας, όσον αφορά στη μελέτη της έννοιας του ηθικού, αποτελούν οι τέσσερις διαστάσεις που χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή του. Η διερεύνηση του ηθικού των εργαζομένων ως κύρια διάσταση διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού βασίστηκε στον καθορισμό των τεσσάρων επιμέρους διαστάσεων του, σύμφωνα με τους Petrick and Furr (1995). Οι ίδιοι αναγνωρίζουν ως τα πλέον κρίσιμα συστατικά για το εργασιακό ηθικό ολικής ποιότητας τη χρήση των συγκεκριμένων διαστάσεων. Τα τέσσερα αυτά συστατικά αλληλοσυνδέονται και εξετάζονται ενιαία, καθώς μέσω της αλληλεπίδρασής τους, καθορίζουν το επίπεδο εργασιακού ηθικού, ενώ τα επιμέρους ερωτήματα βασισμένα στη φιλοσοφία της TQM στοχεύουν στη διερεύνηση στοιχείων διοίκησης ολικής ποιότητας, όσον αφορά στο εργασιακό ηθικό.

Αν και όπως διαπιστώνεται, δεν υφίσταται μέχρι σήμερα ένα γενικά αποδεκτό και καλά ορισμένο σύστημα για τη μέτρηση του εργασιακού ηθικού (Linz, Good and Huddleston, 2006), η χρήση των συγκεκριμένων διαστάσεων, που αποτελούν από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μέσα στη βιβλιογραφία για τη μέτρηση του ηθικού, βασίζεται στην γενικότερη τάση σύμφωνα με τους Hart *et al.* (2000), ποικίλων ορισμών της έννοιας του ηθικού να περιλαμβάνουν τα συν(αισθήματα) των εργαζομένων όσον αφορά τόσο στην εργασία τους (job), όσο και στο εργασιακό τους περιβάλλον (workplace) και στους συναδέλφους τους (co-workers).

1.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας βασίζεται στην μελέτη της βιβλιογραφίας και επιστημονικής αρθρογραφίας και έρευνας όσον αφορά στις δύο μελετώμενες έννοιες, την ηθική εργασιακή κουλτούρα και το ηθικό των εργαζομένων. Χρησιμοποιήθηκαν κυρίως άρθρα από τους τομείς της Διαχείρισης (HRM) και

Ανάπτυξης (HRD) Ανθρώπινου Δυναμικού. Ταυτόχρονα η μελέτη αρθρογραφίας στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), εξασφάλισε την κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας και τη σύνδεση τους με την έννοια της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού και του ηθικού των εργαζομένων του, δεδομένου ότι η μελέτη των εννοιών γίνεται υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε η σχετική αρθρογραφία που αναδεικνύει το ζήτημα της διασύνδεσης της TQM με την HRM και διερευνά την διαδικασία ενοποίησης – ολοκλήρωσης τους. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην χρήση άρθρων από τη σύγχρονη βιβλιογραφία προκειμένου να εξασφαλιστεί η παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης στην προσέγγιση των εννοιών της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του ηθικού (ψυχική ικανοποίηση) των εργαζομένων, ενώ παράλληλα αξιοποιήθηκαν άρθρα που περιλαμβάνουν βιβλιογραφική επισκόπηση για την σύνδεση με παλαιότερες προσεγγίσεις των συγκεκριμένων εννοιών. Επιπλέον, αν και η καταγραφή των σημαντικότερων σημείων του θέματος σε θεωρητικό επίπεδο βασίστηκε σε ξένη βιβλιογραφία και κυρίως άρθρα δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά, χρησιμοποιήθηκαν και άρθρα Ελλήνων ερευνητών με σκοπό την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε ζητήματα HRM στους οργανισμούς δημόσιου τομέα στη χώρα μας.

Για τη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, πραγματοποιήθηκε έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση των συγκεκριμένων διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στ. Ελλάδας. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων βασίστηκε στη χρήση κατάλληλου και σχεδιασμένου για το σκοπό αυτό ερωτηματολογίου.

1.5. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το κείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελείται από εννέα κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η σημασία, ο σκοπός, οι επιμέρους στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός του προβλήματος που εντοπίζεται στην επιφανειακή κατανόηση και ελλιπή εφαρμογή της HRM ως “soft” πτυχή της

TQM στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και στην ανάγκη διερεύνησης των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) και η παρουσίαση της μεταξύ τους σχέσης και των αλλαγών που επιφέρει η TQM στις παραδοσιακές πρακτικές της HRM.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αντίστοιχα η βιβλιογραφική επισκόπηση των δύο κεντρικών εννοιών της παρούσας εργασίας, της εργασιακής ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού και του ηθικού των εργαζομένων του, ενώ στο έκτο κεφάλαιο ερευνώνται οι δύο αυτές έννοιες στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, αναφέρονται οι προκλήσεις στην εφαρμογή της TQM και HRM σε οργανισμούς του και αναδεικνύεται η συμβολή της TQM στη διαδικασία αλλαγής προς τη διαμόρφωση μιας ηθικής εργασιακής κουλτούρας και ενός εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα πεδίου της παρούσας εργασίας που περιλαμβάνει τη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας (δείγμα, ερευνητική μέθοδος, εργαλείο συλλογής δεδομένων) και την παρουσίαση – συζήτηση των αποτελεσμάτων της και στο όγδοο κεφάλαιο παρατίθενται τα σχετικά συμπεράσματα – προτάσεις και οι σκέψεις για μελλοντική έρευνα. Η βιβλιογραφία περιλαμβάνεται στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Αν και η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει αναδειχθεί ως βασικός μεταρρυθμιστικός στόχος για την αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και έχει γίνει προσπάθεια από την ελληνική δημόσια διοίκηση ενσωμάτωσης πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το αποτέλεσμα της μεταρρύθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεχίζει να είναι χαμηλού επιπέδου ([Ρωσσίδης, 2014](#)).

Η εφαρμογή των αρχών της TQM σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, όπως θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 3230/2004 και τη καθιέρωση της Διοίκησης Μέσω Στόχων, αλλά και των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας δεν έδειξε την αναγκαία προσοχή στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Η διαπίστωση του Ρωσσίδα ([2014](#)), ότι ο δημόσιος τομέας υστερεί σχεδόν σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ότι η διαχείριση του προσωπικού αντιμετωπίζεται στον δημόσιο τομέα με έναν στατικό και μη λειτουργικό τρόπο, βάσει του γραφειοκρατικού πλαισίου οργάνωσης της, καθιστά φλέγον αντικείμενο έρευνας τη διερεύνηση του ζητήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του.

Άλλωστε, τονίζεται στη βιβλιογραφία, όσον αφορά στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών που αποκτούν ολοένα αυξανόμενη σημασία στον Δυτικό κόσμο, η άμεση, όλο και περισσότερο σύνδεση της συνεχούς βελτίωσης με τα ζητήματα ανθρώπινων πόρων, δεδομένου ότι το πιο σημαντικό στοιχείο σε τέτοιους οργανισμούς είναι το ανθρώπινο στοιχείο ([Boselie and van der Wiele, 2002](#)). Διαπιστώνουν μάλιστα οι ίδιοι, το αυξανόμενο ενδιαφέρον, τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική, όσον αφορά στη σχέση μεταξύ της HRM και της TQM και της εμπειρικής σύνδεσής τους με την απόδοση του οργανισμού.

Βάσει αυτής της σύνδεσης αναγκαία είναι η αλλαγή των μέχρι τώρα προσεγγίσεων των εργαζομένων προς την εργασία τους, ενώ ταυτόχρονα η προσέγγιση προς την ολική ποιότητα απαιτεί μια πιο ενεργητική και δραστήρια επικεντρωμένη στον άνθρωπο προσέγγιση, απομάκρυνση από τις παραδοσιακές πρακτικές HRM που βρίσκονται σε σύγκρουση με την TQM, μετατόπιση προς την εφαρμογή αρχών της

TQM και ευθυγράμμιση των πρακτικών της HRM με της TQM ([Palo and Padhi, 2005](#)).

Πολλοί ερευνητές τονίζουν τον τρόπο – διαδικασία διαχείρισης ζητημάτων HRM σε συμφωνία με την TQM ([Blackburn and Rosen, 1993](#), [Schonberger, 1994](#)) και αναζητούν τις πρακτικές της HRM που ταιριάζουν στη φιλοσοφία της TQM ([Jiménez-Jiménez and Martínez-Costa, 2009](#)). Αδιαμφισβήτητη προβάλλει και η διαπίστωση του καθοριστικού ρόλου της HRM ως θεμελιώδης πτυχή των απαλών διαστάσεων της TQM, στην εφαρμογή της TQM σε έναν οργανισμό ([Vouzias, 2004](#)).

Βάσει της συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, ως βασική τομή της νέας αυτής φιλοσοφίας ([Βούζας, 2002](#)) και της ανάδειξης της σχέσης μεταξύ της TQM και HRM, είναι αναγκαία η συνεχής αξιολόγηση των διαστάσεων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δύναται να αποτελέσει τη βάση τόσο για τη αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά στις πρακτικές HRM σε έναν οργανισμό, όσο και για την ανάδειξη της αναγκαιότητας για προσανατολισμό σε μια περισσότερο στρατηγική προσέγγιση της HRM.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η αξιολόγηση των κύριων διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα η διερεύνηση του επιπέδου της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη των εννοιών της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του ηθικού των εργαζομένων ως διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού καθιστά χρήσιμη αρχικά την παρουσίαση των βασικών αρχών και φιλοσοφίας τόσο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) όσο και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Έμφαση όμως θα δοθεί στη διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης καθώς υπό το πρίσμα αυτής της αμφίδρομης σχέσης θα διερευνηθεί το εργασιακό ηθικό και η ηθική κουλτούρα ολικής ποιότητας. Σύμφωνα με τους Shahraiki, Paghaleh and Zarei ([2011](#)), η σύνδεση της HRM με την TQM εδράζεται στον τομέα της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων και στην μεταβολή από έναν τρόπο διοίκησης βασισμένο στον έλεγχο σε μια διοίκηση που υιοθετεί την καθοδήγηση και την ενίσχυση των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

3.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TQM)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ευρύτατα αναγνωριστεί ως μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες στον τομέα της Διοίκησης, καθώς εκφράζει την αντίληψη μιας ολοκληρωμένης διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών, που επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων και λειτουργιών του οργανισμού, ενώ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αποτελούν η δημιουργία της ποιότητας από την αρχή της διαδικασίας και η μεταφορά της ευθύνης και έγνοιας για την ποιότητα σε κάθε εργαζόμενο, συνδέοντας έτσι άρρηκτα την επιτυχία της με τη δέσμευση κάθε μέλους ενός οργανισμού στην ποιότητα ([Dubey and Singh, 2012](#)). Στη βάση της ανάπτυξης καναλιών επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και το αντίθετο, της παροχής ευκαιριών για προτάσεις εργαζομένων σε θέματα ποιότητας ή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η ανάμιξη και η συμμετοχή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας είναι κεντρική στην εφαρμογή της TQM ([Daily and Bishop, 2003](#)).

Σύμφωνα με τους Palo and Padhi ([2005, σελ. 472](#)) η «TQM δεν αποτελεί απλά ένα πρόγραμμα διοίκησης, αλλά μια ολόκληρη φιλοσοφία». Χαρακτηριστικά της

φιλοσοφίας της TQM και των αρχών της είναι η στήριξη σε μακροπρόθεσμα οφέλη και η επικέντρωση από τη μία στη συνεχή βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών και από την άλλη στην κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων, προσθέτοντας έτσι αξία τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού ([Sharma and Rahim, 2004](#)).

Στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στις οποίες φαίνεται να συναινούν οι γκουρού της φιλοσοφίας της παρά τις όποιες διαφορές των θεωριών τους, περιλαμβάνονται σύμφωνα με τους Ghobadian and Speller ([1994](#)) οι εξής:

- η σημασία του ελέγχου της διαδικασίας και όχι του αποτελέσματος
- η σημασία της επικέντρωσης στον άνθρωπο και στη συμπεριφορά του
- η ευθύνη της Διοίκησης για τη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας σε έναν οργανισμό
- η σημαντικότητα του ρόλου της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού
- η επικέντρωση στην πρόληψη και προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης
- η ενεργός συμμετοχή και ανάληψη ευθύνης όλων των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού
- η συνεργασία μεταξύ όλων των εργαζομένων για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας.

Η ηγεσία, η δέσμευση (commitment), η ενεργός ανάμιξη (involvement) και η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων, η συνεχής βελτίωση, η ολική ικανοποίηση εσωτερικού - εξωτερικού πελάτη, η εκπαίδευση και επιμόρφωση, η ανάληψη ευθύνης, η ανταμοιβή και αναγνώριση, η συνεργασία και ομαδική εργασία, αποτελούν βασικές αρχές της TQM και είναι οι παράγοντες που εξασφαλίζουν την εφαρμογή της, καθώς η πλήρης εφαρμογή όλων τους μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία της TQM ([Thamizhmanii and Hasan, 2010](#)).

Για την επιτυχή εφαρμογή της TQM, σημαντικές είναι οι δύο διαστάσεις της: οι λεγόμενες “soft” (απαλές) διαστάσεις τις οποίες οι Dubey and Singh ([2012](#)), λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετική αναγνώρισή τους από ποικίλους ερευνητές, κατατάσσουν συγκεντρωτικά στις εξής τέσσερις ευρείες κατηγορίες :

- Ηγεσία
- Επικέντρωση στους ανθρώπινους πόρους και τη διοίκησή τους
- Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων

➤ Κουλτούρα ποιότητας

και οι “hard” διαστάσεις που εντάσσονται σε τρεις γενικές κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- στατιστικός έλεγχος ποιότητας,
- έλεγχος αποθεμάτων και
- ευέλικτο βιομηχανικό σύστημα.

Ο Kumar ([2012](#)) εντοπίζει τις βασικές απαλές (soft) αρχές της TQM που συναντώνται πιο συχνά στη βιβλιογραφία μεταξύ των οποίων είναι: η ολική συμμετοχή των εργαζομένων, η συνεχής βελτίωση και εκπαίδευση, η ομαδική εργασία και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

3.3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HRM)

Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με τους λειτουργικούς τομείς της στελέχωσης, της ανάπτυξης του, της διαχείρισης της απόδοσης, τις αμοιβές και τις εργασιακές σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης ([Mondy and Martocchio, 2016](#)).

Στην προσπάθεια για επίτευξη της ποιότητας, σε αντίθεση με τη χρήση ατομικών πρακτικών όπως στις παραδοσιακές πρακτικές της HRM, αναζητείται πλέον το σύνολο πρακτικών HRM, που βρίσκεται σε συνάφεια με την TQM ([Jimenez Jimenez and Martinez-Costa, 2009](#)).

Αν και μέχρι πρόσφατα ήταν πολύ παραμελημένη η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στα συστήματα διοίκησης ποιότητας ([Vouzias, 2004](#)), έχει αναγνωριστεί πλέον η αξία ενός συστήματος HRM προσανατολισμένου στην ποιότητα, που περιλαμβάνει πρακτικές HRM συμβατές με τη φιλοσοφία της TQM ως σημαντικός παράγοντας διευκόλυνσης για την εφαρμογή της σε έναν οργανισμό. Στο σύνολο τέτοιων πρακτικών HRM περιλαμβάνονται: η αυτονομία στην εργασία, η ενδυνάμωση, η επικοινωνία, η συνεργασία, η εκπαίδευση, ανάπτυξη και αναγνώριση – ανταμοιβή στη βάση της συμμετοχής και συνεισφοράς όλων των εργαζομένων ([Carter, Smeltzer and Narasimhan, 2000](#)).

3.4. Η ΣΧΕΣΗ TQM ΚΑΙ HRM

Στο παρελθόν, η φιλοσοφία της TQM, εκλαμβάνομενη ως ταυτόσημη με τη διαχείριση των διαδικασιών μέσω στατιστικού τους ελέγχου, θεωρούταν πολύ διαφορετική από τη φιλοσοφία της HRM εξαιτίας κυρίως της επικέντρωσης της TQM στη σταδιακή βελτίωση με κατεύθυνση από κάτω προς τα επάνω σε αντίθεση με την από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση των λειτουργιών της HRM μέσα στην ιεραρχική δομή του οργανισμού. Η δοκιμαστική εφαρμογή της TQM από διοικητικά στελέχη στο βασικό επίπεδο των δραστηριοτήτων της HRM το 1980, βάσει της διαπίστωσης ότι σε αυτές συντελούνται οι κεντρικές λειτουργίες του οργανισμού, αλλά και του αυξανόμενου ενδιαφέροντος για την ποιότητα, συνέβαλε σταδιακά στην ανάδυση της πεποίθησης ότι η TQM δύναται όχι μόνο να συμπληρώνει τις λειτουργίες της HRM, αλλά και να εξασφαλίσει με αυτόν τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό ([Sharma and Rahim, 2004](#)).

Η έντονη διασύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναδεικνύεται μέσα από τη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Boselie and van der Wiele ([2002](#)), η διασύνδεση αυτή οφείλεται στην τάση σύνδεσης τόσο της TQM όσο και της HRM με την εργασιακή απόδοση και στη χρήση και από τις δύο των ίδιων θεωρητικών προτύπων και παραδειγμάτων (πχ. όσον αφορά στην συμμετοχή των υπαλλήλων). Επιπλέον, για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, η σημασία των οποίων όλο και αυξάνεται στον δυτικό κόσμο, η συνεχής βελτίωση της παροχής υπηρεσιών απαιτεί πιο δυναμική σύνδεση με τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό, ιδιαίτερα σε τέτοιου είδους οργανισμούς, αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχία τους. Στη βάση της σχέσης και συνεργασίας μεταξύ HRM και TQM ο σκοπός της Διοίκησης Απόδοσης (performance management) διευρύνεται και ορίζεται ως «ο τρόπος διοίκησης των εργαζομένων για την επίτευξη οργανωσιακών σκοπών, που οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» ([Boselie and van der Wiele, 2002, σελ. 12](#)). Η ανάγκη συνεργασίας HRM και TQM άλλωστε γίνεται φανερή δεδομένου ότι οι περισσότερες από τις στρατηγικές για την επιτυχημένη εφαρμογή της TQM σχετίζονται με την HRM ([Gunasekaran, 1999](#)).

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία τονίζεται η σημασία και η σπουδαιότητα της HRM στην εφαρμογή συστήματος ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό ([Vouzias, 2006](#)),

αλλά και η αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός συνόλου πρακτικών της HRM που να ταιριάζουν καλύτερα στην TQM για τον προσανατολισμό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό που δύναται να είναι καθοριστικής σημασίας, ως παράγοντας με θετική επίδραση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τους Shahraki, Paghaleh and Zarei (2011), είναι ένα προσανατολισμένο στην ποιότητα σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που ενσωματώνει πρακτικές συμβατές με τη φιλοσοφία της TQM. Στην έρευνα τους, αναφέρονται συγκεντρωτικά οι πρακτικές της HRM που είναι πιο συχνά αναγνωρισμένες στη βιβλιογραφία ως ενισχυτικοί παράγοντες για την TQM, οι οποίες καλύπτουν τους πιο σημαντικούς τομείς της HRM και συγκεκριμένα τους τομείς της ενδυνάμωσης, συνεργασίας, πρόσληψης προσωπικού, εκπαίδευσης – ανάπτυξης, αξιολόγησης απόδοσης και αμοιβών. Μεταξύ των πρακτικών που αναφέρονται, οι πρακτικές για υψηλή συμμετοχή εργαζομένων, επικοινωνία και αυτονομία όσον αφορά στον τομέα της ενδυνάμωσης ή του προσανατολισμού στην ομαδική εργασία, την αυτονομία ομάδων και την υψηλή υπευθυνότητα καθηκόντων όσον αφορά στον τομέα της συνεργασίας, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα πρακτικών προσανατολισμένων στη φιλοσοφία της TQM (Shahraki, Paghaleh and Zarei, 2011).

Οι Redman and Mathews (1998) εκφράζουν την πεποίθηση ότι η επιβίωση στο μέλλον θα είναι εφικτή μόνο για τους οργανισμούς που διοικούνται στη βάση της ενοποίησης – ολοκλήρωσης της HRM με την TQM, ενώ οι Hataani and Mahrani (2013) τονίζουν ότι δεδομένης της σημερινής αναγκαιότητας εντατικοποίησης των προσπαθειών των επιχειρήσεων για αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, μια προσέγγιση όσον αφορά στην σχέση της TQM και του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εξασφαλίσει την επίτευξη του στόχου αυτού.

3.5. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ HRM

Η μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού (HR) βασίζεται στη εφαρμογή των αρχών της TQM για τη βελτίωση της ποιότητας του. Με ύπαρξη καλών πρακτικών HR και ολικής ποιότητας, αυξάνεται η

ανταγωνιστικότητα των ανθρώπινων πόρων και κατά συνέπεια και του οργανισμού ([Izvercian et al., 2014](#)).

Το κίνημα της TQM για την πορεία προς την ποιότητα αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και διατυπώνει μια καθορισμένη εικόνα όσον αφορά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και παρακίνηση. Η μόλις πρόσφατη, σύμφωνα με τους Vouzas and Psychogios ([2007](#)), συνειδητοποίηση ότι τα ζητήματα ανθρώπινων πόρων δύνανται να βρίσκονται στον πυρήνα της φιλοσοφίας ποιότητας και ότι η συμμετοχή και αφοσίωση των εργαζομένων είναι απαραίτητα στοιχεία, οδηγεί στην ταυτόχρονη συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αλλαγής των παραδοσιακών προσεγγίσεων HRM.

Στη βάση της συνειδητοποίησης της κεντρικής θέσης της HR στην φιλοσοφία της TQM οι παραδοσιακές προσεγγίσεις HRM διαφέρουν από τις προσεγγίσεις ολικής ποιότητας HRM όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1. Σύγκριση παραδοσιακών προσεγγίσεων και προσεγγίσεων ολικής ποιότητας HRM ([Kumar, 2012, σελ. 16](#))

	Παραδοσιακές προσεγγίσεις HRM	Ολικής ποιότητας προσεγγίσεις HRM
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	Πληρωμή βάσει της παρεχόμενης εργασίας	Κοινή υπευθυνότητα, δέσμευση και επιβράβευση
ΣΚΟΠΟΣ	Επικέντρωση στην παραγωγικότητα – κέρδος	Αυξανόμενη ποιότητα, ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, αφοσίωση
ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Διατήρηση επαρκούς ποιότητας	Διοίκηση Ολικής ποιότητας, διαρκής βελτίωση σε όλα τα επίπεδα
ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	Στο επίπεδο που είναι αναγκαία για την εργασιακή απόδοση	Διαμοίραση πληροφορίας για όλα (κέρδη, ποιότητα, μελλοντικά σχέδια κ.α.) και σε όλους

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Διοικητικά Στελέχη, μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι	Όλοι οι εργαζόμενοι και οι πελάτες
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	Εκπαίδευση on the job	Εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και οικονομίας, εξάσκηση πολλαπλών δεξιοτήτων, επίλυση προβλημάτων και ομαδικές διεργασίες
ΔΟΜΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	Καθορισμένες από τη Διοίκηση	Σχεδιαζόμενες και προσαρμοζόμενες από τη διοίκηση με άμεση συμμετοχή του εργαζόμενου
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Η εργασία μεταβαλλόμενη ανάλογα με τη ζήτηση	Η συμμετοχή εργαζομένου σε όλες τις αποφάσεις

Σύμφωνα με τους Petrick and Furr (1995), στην παραδοσιακή προσέγγιση της HRM, η παραγωγικότητα και το κέρδος αποτελούν τους κύριους σκοπούς, με τον στόχο, όσον αφορά στην ποιότητα, να περιορίζεται στην ικανοποίηση των ελάχιστων απαιτούμενων προτύπων κανονισμών. Τα διοικητικά στελέχη θεωρούνται οι κύριοι συμμετέχοντες στον οργανισμό χωρίς να δίνεται προτεραιότητα στους εργαζόμενους, ούτε σε προγράμματα συμμετοχής τους, ενώ στον τομέα της εκπαίδευσης – κατάρτισης τους, αυτή γίνεται σε στενά όρια ως μέρος της εργασίας και δεν αφορά στην διεύρυνση των γενικότερων ικανοτήτων τους. Παράλληλα, οι αμοιβές καθορίζονται από τα απαιτήσεις παραγωγικότητας. Αντιθέτως, σύμφωνα με την προσέγγιση ολικής ποιότητας της HRM στόχοι είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και η ανάπτυξη ενός ευέλικτου, συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, προωθείται η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και λειτουργίες του οργανισμού, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και εξέλιξη των δεξιοτήτων τους (Petrick and Furr, 1995).

Οι βασικές αρχές της HRM ως τμήμα της μαλακής πλευράς της TQM είναι:

- Η πλήρης συμμετοχή των εργαζομένων
- Η συνεχής βελτίωση
- Η διαρκής βελτίωση
- Η ενδυνάμωση
- Η συνεργασία
- Η ύπαρξη αφοσιωμένης και υποστηρικτικής ηγεσίας
- Το δημοκρατικό σπιν διοίκησης
- Η ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- Η αλλαγή κουλτούρας ([Kumar, 2012](#)).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΗΘΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιδέα της οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίστηκε στον τομέα της Διοίκησης γύρω στο 1980. Οι έρευνες όσον αφορά στις επιπτώσεις του ηθικού πλαισίου της κουλτούρας ανέδειξαν σύμφωνα με τους Trevino, Butterfield and McCabe (1998) τη θετική επίδραση της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού στις στάσεις και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως στην εργασιακή δέσμευση – αφοσίωσή (commitment) τους. Ποικίλες έρευνες έχουν συνδέσει την ύπαρξη ισχυρής ηθικής κουλτούρας με ποικίλα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστεί η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού και η σχέση της με την TQM, ώστε να γίνει κατανοητό το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναλυθεί η έννοια της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ως υποσύνολο της κουλτούρας του οργανισμού. Μετά την εννοιολογική προσέγγιση της και παρουσίαση της σημασίας της, θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά της ηθικής εργασιακής κουλτούρας, αλλά και τα μέχρι σήμερα διαμορφωμένα συστήματα μέτρησής της. Έμφαση θα δοθεί στα χαρακτηριστικά της ηθικής εργασιακής κουλτούρας Ολικής Ποιότητας και στην περιγραφή των σταδίων εξέλιξης και ανάπτυξης της κατά Petrick and Furr (1995) και στην παρουσίαση της σημασίας της για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

4.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ TQM

Ο ορισμός του Schein (2010) όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα κοινό πρότυπο βασικών παραδοχών που θεωρείται έγκυρο από όλα τα μέλη του οργανισμού, όντας το αποτέλεσμα μάθησης από την επίλυση εσωτερικών ή εξωτερικών προβλημάτων, το οποίο δύναται να διδαχτεί στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Σύμφωνα με το μοντέλο του Schein (1990) η κουλτούρα υφίσταται σε τρία επίπεδα:

- α) τις βασικές υποθέσεις που είναι προ συνειδητές και αόρατες, αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τις καταστάσεις και τις ανθρώπινες σχέσεις,
- β) τις αξίες, οι οποίες αποτελούν ορατή εκδήλωση της κουλτούρας ως ενστερνισμένες πεποιθήσεις των ατόμων για το τι είναι σημαντικό και ποιοι κανόνες συμπεριφοράς είναι αποδεκτοί και προτιμητέοι και
- γ) τα τεχνουργήματα, που αποτελούν τις πιο ορατές εκδηλώσεις της κουλτούρας στα οποία συμπεριλαμβάνονται τελετουργικά και αντιληπτά μοτίβα συμπεριφορών.

Πιο απλουστευμένα, για τους Kinicki and Williams (2008) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την κοινωνική κόλλα που συνδέει και συγκρατεί ενωμένα τα άτομα ενός οργανισμού. Για τους Ushakov, Rudnicki and Avraham (2013) η κουλτούρα ενός οργανισμού νοείται ως το σύνολο κανόνων συμπεριφοράς, παραδόσεων και συνηθειών που προβάλλεται σε όλους τους εργαζομένους αυτού του οργανισμού ως ο ορθός τρόπος αντίληψης και στάσης απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην ανάλυση των στοιχείων της κουλτούρας, κοινό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι σε όλα τα μοντέλα γίνεται αναφορά σε αξίες, συμπεριφορές και κανόνες που ορίζουν το πλαίσιο της δράσης, της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό. Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στον ορισμό των Sanavi, Robati and Sanavi (2016) σύμφωνα με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλά το σύστημα αξιών ενός οργανισμού, αποτελώντας έναν συνδυασμό αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφορικών μοντέλων και συμβόλων και νοείται και ως οι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως ένα τέτοιο σύνολο από αξίες, κανόνες και στρατηγικές που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη απόδοση των οργανισμών γίνεται αντιληπτή η έννοια της κουλτούρας ενός οργανισμού στον Daft (2003). Ο ρόλος της δε, βασίζεται σύμφωνα με τους Dharmaraj and Venda (2017) στις λειτουργίες της μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίες αφορούν α) στην παροχή αισθήματος ταυτότητας στους εργαζόμενους ως μέλη ενός οργανισμού και στην ενίσχυση της δέσμευσής τους προς τον οργανισμό αυτό, β) στη λειτουργία της κουλτούρας ως η ενδεδειγμένη μέθοδος ερμηνείας από τους εργαζόμενους όλων όσων συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό, γ) στην ενδυνάμωση των οργανωσιακών

αξιών και δ) στη λειτουργία της κουλτούρας ως μηχανισμός ελέγχου και διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των εργαζομένων της.

Η ιδιαιτερότητα της κουλτούρας τονίζεται από τον Μπουραντά (2005) ο οποίος επισημαίνει ότι «η κουλτούρα αποτελεί ένα άυλο, μη χειροπιαστό και κρίσιμης στρατηγικής σημασίας στοιχείο της επιχείρησης, που δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό» (σελ. 143).

Η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την TQM έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Ποικίλες έρευνες έχουν επιβεβαιώσει ότι στην κορυφή της λίστας των παραγόντων με την πιο καθοριστική επίδραση στη επιτυχία εφαρμογή της TQM βρίσκεται η οργανωσιακή κουλτούρα. Μάλιστα οι Prajogo and McDermott (2005) πιστεύουν ότι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα αυτή που εν τέλει καθορίζει τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της TQM πολύ περισσότερο από ότι η εφαρμογή της TQM μπορεί να επιφέρει αλλαγή στην κουλτούρα ενός οργανισμού. Επιπλέον πολλές έρευνες ασχολήθηκαν με τον εντοπισμό των σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τύπων κουλτούρας και TQM (Prajogo and McDermott, 2005, Gimenez-Espin, Jimenez-Jimenez and Martinez-Costa, 2013). Οι τελευταίοι, βασιζόμενοι στην κατηγοριοποίηση των Cameron *et al.* (2005), ερεύνησαν περαιτέρω την οργανωσιακή κουλτούρα που ταιριάζει καλύτερα σε ένα σύστημα TQM και πρότειναν έναν εναλλακτικό τύπο κουλτούρας που συνδυάζει χαρακτηριστικά της μη γραφειοκρατικής κουλτούρας (adhocreative) και της οικογενειακής κουλτούρας (clan), ενώ διαπίστωσαν ότι ο τύπος κουλτούρας προσανατολισμένης στην αγορά (market) και η ιεραρχική κουλτούρα έχουν αρνητική επίδραση στην TQM.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύονται τα πιθανά εμπόδια όσον αφορά στη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την TQM που οδηγούν σε αποτυχία. Μεταξύ αυτών που εμφανίζονται συχνότερα στη βιβλιογραφία και σύμφωνα με έρευνα των Talib, Rahman and Qureshi (2012) προκύπτουν κατά την εφαρμογή της TQM σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αναφέρονται θέματα ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψης κουλτούρας ποιότητας, αντίστασης εργαζομένων στην αλλαγή, ανεπαρκούς ενδυνάμωσης, απουσίας ομαδικής εργασίας και έλλειψης επικοινωνίας. Ένα όμως από τα σημαντικότερα εμπόδια αλλά και ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την

εφαρμογή της TQM, χαρακτηρίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα ([Wardhani et al., 2009](#)).

Εξαιτίας της επίδρασης των αξιών της κουλτούρας τόσο στις πρακτικές της TQM όσο και τελικά στην απόδοση όλου του οργανισμού, τονίζεται στη βιβλιογραφία η αναγκαιότητα της επίγνωσης από την εκάστοτε διοίκηση των αξιών που υπερισχύουν σε έναν οργανισμό ([Valmohammadi and Roshanzamir, 2015](#)). Η Διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους κανόνες, αξίες και συνήθειες που πραγματικά υφίστανται μέσα στον οργανισμό και κυρίως εκείνες που είναι πιο συναφείς με τη διοίκηση ποιότητας. Η προώθηση αξιών και πεποιθήσεων τόσο της οικογενειακής όσο και της μη γραφειοκρατικής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από έλλειψη αυστηρής τυπικής δομής, πρέπει να αποτελεί στόχο για τους οργανισμούς με προσανατολισμό προς την ποιότητα ([Gimenez-Espin, Jimenez-Jimenez and Martinez-Costa, 2013](#)).

4.3. Η ΗΘΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Οι Trevino and Weaver ([2003](#)) εντοπίζουν μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας στον τομέα της επιχειρησιακής ηθικής δύο κυρίως έννοιες που έχουν χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή του ηθικού πλαισίου ενός οργανισμού: η μία είναι η έννοια του ηθικού κλίματος που σχετίζεται περισσότερο με συγκινησιακές καταστάσεις, όπως τα συναισθήματα ενώ η έννοια της ηθικής κουλτούρας αποτελεί ευρύτερη έννοια και αναφέρεται στις πτυχές που διεγείρουν την ηθική συμπεριφορά. Στην πρόσφατη βιβλιογραφία οι δύο έννοιες, αν και αποτελούν διαστάσεις του ηθικού πλαισίου ενός οργανισμού, έχουν διαφοροποιηθεί ([Kaptein, 2008](#)).

Η ηθική οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως η ηθική διάσταση της κουλτούρας, η οποία περιγράφει τις ηθικές αξίες του οργανισμού και μπορεί να προβλέπει την ηθική συμπεριφορά μέσα σε αυτόν ([Trevino et al., 1999](#)).

Σήμερα, ο όρος «ηθική κουλτούρα» παρά την ευρεία χρήση του στον τομέα της Διοίκησης, όπως διαπιστώνεται από τους Chadegani and Jari ([2016](#)), οι οποίοι την ορίζουν ως τις πεποιθήσεις που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού όσον αφορά στην ηθική και στους κανόνες συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό, δεν διαθέτει ένα γενικά αποδεκτό και ενοποιημένο ορισμό. Εντούτοις, αυτή η

προσέγγιση της έννοιας στη σύγχρονη βιβλιογραφία δεν διαφέρει πολύ από εκείνες παλιότερων ερευνών, όπως των Trevino, Butterfield and McCabe (1995) όπως παρουσιάζεται στους Chadegani and Jari (2016), σύμφωνα με την οποία ο ρόλος της ηθικής κουλτούρας, ως ένα υποσύνολο της οργανωσιακής κουλτούρας, αναφέρεται στην καθιέρωση αλλά και διατήρηση προτύπων μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά στην ερμηνεία της σωστής συμπεριφοράς που αναμένεται ορθό αυτοί να επιδεικνύουν, προάγοντας λοιπόν αναμενόμενες ηθικές συμπεριφορές.

Η λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας, ως μηχανισμός ελέγχου και διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των εργαζομένων, αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν αναφερόμαστε στην ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού, καθώς υπογραμμίζει και επιβεβαιώνει την σχέση μεταξύ αυτής και της ατομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, στη βάση της εξαιρετικά δυνατής επίδρασης που ασκεί η κουλτούρα στις ατομικές συμπεριφορές, παραδοχή που αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό όλων των προσπαθειών σύλληψης της έννοιας της κουλτούρας (Trevino, Butterfield and McCabe, 1998). Έτσι, πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την επίδραση της ηθικής κουλτούρας στους οργανισμούς και ανέδειξαν τη σημασία και σπουδαιότητά της για τον εκάστοτε οργανισμό. Σύμφωνα με τον Schein (1990), τα όποια προβλήματα όσον αφορά στην ηθική ενός οργανισμού γίνονται αντιληπτά κυρίως ως ένα ζήτημα κουλτούρας, στη βάση της διαπίστωσης ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού ασκεί τεράστια επίδραση στην ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων του. Σε αυτό ακριβώς βασίζουν οι Trevino and Weaver (2003) τη σημασία της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού, στο ότι δύναται να διεγείρει την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Την αναγνώριση του ρόλου της ηθικής κουλτούρας στην ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στηρίζει στην έρευνα του ο Kaptein (2011) συνδέοντας την ύπαρξη ηθικής κουλτούρας με τις μελλοντικές αντιδράσεις των εργαζομένων στη διακρίβωση όποιων παρατυπιών. Προς την ίδια κατεύθυνση βρίσκεται και η άποψη των Huhtala *et al.* (2011) όσον αφορά στην επίδραση που ασκούν οι αρχές που προάγονται βάσει της ηθικής διάστασης της κουλτούρας, οι οποίες καθορίζοντας την έννοια του σωστού ή λάθους, επηρεάζουν εν τέλει την ηθική συμπεριφορά τόσο των εργαζομένων, όσο και της διοίκησης, ενώ θετική σχέση εντοπίζεται μεταξύ της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας και της

δέσμευσης των διοικητικών στελεχών στην εργασία τους, αλλά και της εργασιακής ευημερίας.

Ο Kaptein (2008) αναγνωρίζει το ρόλο της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας στην ενίσχυση της λειτουργίας του οργανισμού με βιώσιμο τρόπο, ενώ για τους Ardichvili and Jondle (2009), ο ρόλος της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας έγκειται στο ότι σηματοδοτεί την πολυδιάστατη αλληλεπίδραση μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων ελέγχου της συμπεριφοράς, ικανών να προάγουν την ηθική ή ανήθικη συμπεριφορά σε έναν οργανισμό, αντιπροσωπεύοντας εν τέλει τους διαμορφωμένους κοινούς κανόνες και απόψεις όσον αφορά στην ηθική στα πλαίσια του συγκεκριμένου οργανισμού.

Ένας ακόμη ρόλος της ηθικής κουλτούρας προβάλλεται μέσω της αναγνώρισης της σχέσης της με την δέσμευση – αφοσίωση στον οργανισμό. Οι Brown and Trevino (2006), υποστηρίζοντας ότι η αφοσίωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με την αντίληψη που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την ηθικότητα του οργανισμού τους, τονίζουν την επίδραση της ηθικής κουλτούρας στην δέσμευση των εργαζομένων σε αυτόν. Οι Huhtala *et al.* (2011) αναγνωρίζουν τη σχέση αυτή, διαπιστώνοντας ότι η ηθική κουλτούρα ασκεί επίδραση στην εργασιακή δέσμευση (commitment) των διοικητικών στελεχών (managers).

Ο πολύπλευρος ρόλος της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας αναδεικνύεται μέσα από τη βιβλιογραφία με ποικίλες έρευνες να συνδέουν την ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα για τον οργανισμό, όπως την καινοτομία και την εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται. Όλα αυτά συνδέονται με την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Meyers (2004) η ηθική ή ανήθικη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι συνάρτηση τόσο ατομικών χαρακτηριστικών, όσο και οργανωσιακών παραγόντων, με την κουλτούρα να αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επίδρασης εξ' αυτών.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συμπεράσματα ερευνών, που είτε συσχετίζουν την ηθική κουλτούρα του οργανισμού με την συμπεριφορά των εργαζομένων, είτε με ποικίλα οργανωσιακά αποτελέσματα. Χωρίς να πρόκειται για μια εξαντλητική αναφορά, ο συγκεκριμένος πίνακας είναι περισσότερο το αποτέλεσμα της προσπάθειας συγκέντρωσης και αποτύπωσης των

σημαντικότερων ευρημάτων όσον αφορά στη σημασία της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού, όπως έχουν αναδειχτεί μέσα από την επισταμένη μελέτη των άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν για την συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 4.1 Παράθεση ερευνητικών αποτελεσμάτων για τη σύνδεση της ηθικής εργασιακής κουλτούρας με ποικίλα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Ερευνητές	Τίτλος Άρθρου	Συμπεράσματα
Sinclair (1993)	Approaches to organizational Culture and Ethics	Σύνδεση ηθικής κουλτούρας οργανισμού με την οργανωσιακή απόδοση
Trevino, Butterfield and McCabe (1998)	The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors	Διαπίστωση θετικής σχέσης μεταξύ ηθικής κουλτούρας οργανισμού με την δέσμευση – αφοσίωση των εργαζομένων
Huhtala <i>et al.</i> (2013)	Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among Finnish managers	Επίδραση της ηθικής κουλτούρας στη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού
Huhtala <i>et al.</i> (2011)	Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain	Σύνδεση της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού με την εργασιακή ευημερία των διοικητικών στελεχών του Σύνδεση της ηθικής συμπεριφοράς της ηγεσίας και της ηθικής κουλτούρας

Kaptein (2011)	From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing	Η επίδραση της ηθικής κουλτούρας στην προθυμία αναφοράς από τους εργαζόμενους της άσχημης συμπεριφοράς στον οργανισμό
Baker, Hunt and Andrews (2006)	Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values	Θετική σχέση της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας με την ηθική συμπεριφορά
LaMontagne (2012)	Facing ethical dilemmas in the workplace: A qualitative study of HR managers' perceptions of the influences on their behavior and the implications for building an ethical culture in organizations	Διαπίστωση σχέσης μεταξύ της ηθικής κουλτούρας και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
Hunt, Wood and Chonko (1989)	Corporate ethical values and organizational commitment	Επίδραση της αποδοχής και υποστήριξης της ηθικής κουλτούρας από τους εργαζόμενους στην επιτυχία του οργανισμού
Riivari <i>et al.</i> (2012)	The ethical culture of organizations and organizational innovativeness	Ύπαρξη σχέσης μεταξύ ηθικής κουλτούρας του οργανισμού και καινοτομίας

4.4. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αναγνωρίζοντας την ανάγκη για κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ηθική συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό, οι Trevino, Butterfield and McCabe (1998) εντοπίζουν την βασική πεποίθηση πάνω στην οποία βασίζονται τα περισσότερα μοντέλα, σύμφωνα με την οποία ένας συνδυασμός από τη μία ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων τα οποία, παρά τη σημασία τους καθίσταται δύσκολο να ελεγχθούν από τα διοικητικά στελέχη και από την άλλη παραγόντων ενός γενικότερου πλαισίου, όπως κώδικες, κανόνες και συστήματα ανταμοιβών, είναι αυτός που ασκεί καθοριστική επίδραση στην ηθική συμπεριφορά. Στην πράξη, το ενδιαφέρον στρέφεται σε αυτούς ακριβώς τους παράγοντες, ως στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο τα διοικητικά στελέχη δύνανται να ασκήσουν περισσότερο έλεγχο και στη σχέση μεταξύ του ηθικού πλαισίου του οργανισμού και των στάσεων – συμπεριφορών των εργαζομένων του. Βάσει αυτής της σχέσης ορίζονται ως παράγοντες – συντελεστές της ηθικής κουλτούρας που αυξάνουν θετικές ηθικές στάσεις και συμπεριφορές οι εξής: η ηγεσία, τα συστήματα ανταμοιβών, η προσλαμβανόμενη δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό, οι δομές εξουσίας και η επικέντρωση στο καλό των εργαζομένων.

Χαρακτηριστικό μιας ηθικής κουλτούρας σύμφωνα με τους Trevino *et al.* (1999) αποτελεί η ύπαρξη πολιτικών, όπως ενός ξεκάθਾਰου, συγκεκριμένου, κατανοητού και καλά επικοινωνούμενου κώδικα ηθικής συμπεριφοράς ή αλλιώς μιας ηθικής καθοδήγησης, ενώ μεγάλη σημασία αποδίδεται στην ύπαρξη επίγνωσης από τους εργαζόμενους ότι οι πράξεις του οργανισμού είναι αξιόπιστες και σε συνάφεια με τις πολιτικές του, ως σημαντικότερο στοιχείο για την υποστήριξη της ηθικής συμπεριφοράς τους.

Οι Trevino and Brown (2004) θεωρούν ότι οι πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που αποτελούν τα άτυπα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, περιλαμβάνουν κανόνες για συμπεριφορά οι οποίοι είναι συναφείς με τα ηθικά πρότυπα, τους κώδικες συμπεριφοράς, την αποστολή και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ για τους Trevino and Weaver (2003), για τη δημιουργία της ηθικής κουλτούρας, βασικό στοιχείο αποτελούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων

σχετικά με την δικαιοσύνη και αμεροληψία που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Οι Brown and Trevino (2006) εντοπίζοντας την ηγεσία ως από τα πιο σημαντικά στοιχεία της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού, θεωρούν ότι η σημασία της ισχυρής ηθικής κουλτούρας έγκειται στο καθοριστικό ρόλο της στην ενδυνάμωση τόσο της ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων όσο και της υποστήριξης μιας ηθικής ηγεσίας σε αυτούς.

Το ζήτημα διερεύνησης των διαστάσεων των ηθικών εργασιακών κουλτουρών απασχόλησε πολλούς ερευνητές. Παρά την ύπαρξη σχετικών ερευνών, οι Ardichvili, Mitchell and Jondle (2009), εξερευνώντας τη βιβλιογραφία, διαπιστώνουν την επικέντρωση τους κάθε φορά μόνο σε μία ή δύο διαστάσεις, όπως πχ. στη διάσταση της ηγεσίας, με αποτέλεσμα να μην υφίστανται εμπειριστατωμένα μοντέλα όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των ηθικών εργασιακών κουλτουρών. Στην προσπάθεια τους για δημιουργία ενός ενοποιημένου μοντέλου με τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηθικών κουλτουρών, μέσω της βασισμένης στις αντιλήψεις διοικητικών στελεχών έρευνας τους, προτείνουν ένα περιεκτικό μοντέλο (Center for Ethical Business Culture ή CEBC) με πέντε διαστάσεις, που ταυτόχρονα αποτελούν οδηγό στην προσπάθεια ενίσχυσης των επιχειρησιακών πρακτικών για τη δημιουργία και διατήρηση της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού. Οι πέντε διαστάσεις είναι :

- Η ύπαρξη οράματος – αποστολής και η δυναμική των αξιών του οργανισμού
- Η ισορροπία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών
- Η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας
- Οι διεργασίες ακεραιότητας
- Η ύπαρξη μακροπρόθεσμης προοπτικής

Η πεποίθηση ότι οι ηθικές επιχειρηματικές αρετές αποτελούν τις οργανωσιακές συνθήκες για ηθικές συμπεριφορές διαμορφώνοντας τα κριτήρια για αυτές και αντανακλώντας την ικανότητα του οργανισμού να ενεργοποιεί την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων του, στήριξε τις έρευνες για τον εντοπισμό αυτών των αναγκαίων αξιών. Χαρακτηριστική είναι η επικέντρωση του Kartein (2008) στο ζήτημα της ηθικότητας των οργανισμών και συγκεκριμένα στις αρετές αυτών, ο οποίος παρήγαγε ένα βελτιωμένο, πολλαπλών διαστάσεων μοντέλο οργανωσιακών ηθικών αξιών για την αξιολόγηση της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας, το Μοντέλο Επιχειρησιακών Ηθικών Αξιών (Corporate Ethical Virtue

Model ή CEV). Σύμφωνα με τον ερευνητή, οχτώ αρετές δύνανται να προάγουν την ηθική συμπεριφορά τόσο των εργαζομένων όσο και των διοικητικών στελεχών, οι οποίες είναι: α) η σαφήνεια όσον αφορά στις προσδοκίες για την συμπεριφορά των εργαζομένων, β) η συμβατότητα των προϋσταμένων με το ρόλο τους ως παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά στην ηθική, γ) η συμφωνία του ρόλου της διοίκησης με τις ηθικές προσδοκίες, δ) η δημιουργία συνθηκών για τη διευκόλυνση της συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις προσδοκίες, ε) η υποστήριξη της ηθικής συμπεριφοράς μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, στ) η ύπαρξη διαφάνειας, ζ) η ύπαρξη δυνατότητας συζητήσεων όσον αφορά σε θέματα ηθικής ή συμπεριφορών και η) η δυνατότητα επιβολής κυρώσεων για επίδειξη ανήθικης συμπεριφοράς.

Δύο ακόμη διαφορετικά μοντέλα οργανωσιακής ηθικής κουλτούρας όπως έχουν διαμορφωθεί μέχρι τώρα, παρουσιάζονται στη βιβλιογραφική μελέτη των Chadegani and Jari ([2016](#)). Πρόκειται για το μοντέλο PEC (Perceived Ethical Culture) των Sweeny, Arnold and Pierce ([2010](#)), που αντιλαμβάνεται την ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού στη βάση δύο διαστάσεων α) της ηθικής χροιάς στην κορυφή (ethical tone at the top) και β) της ηθικής πίεσης. Η χρήση των συγκεκριμένων διαστάσεων έχει άμεση σχέση με την πρόθεση των εργαζομένων να δρουν ηθικά, αντικατοπτρίζοντας από τη μία την ευθύνη της διοίκησης, που συμπεριφερόμενη με ηθικό τρόπο, εξασφαλίζει τη δημιουργία και ενσωμάτωση της ηθικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό και από την άλλη τον ρόλο της ηθικής πίεσης στη δέσμευση τους εργαζόμενους για περισσότερο ηθικές συμπεριφορές.

Το επίσης πολυδιάστατο ECC (Ethical Corporate Culture) μοντέλο του Schwartz ([2013](#)) περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις α) την ύπαρξη βασικών ηθικών αξιών (εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα, σεβασμός, ενδιαφέρον), που μέσω πρακτικών, διαδικασιών και πολιτικών του οργανισμού διαχέονται σε όλο τον οργανισμό, β) τα επίσημα ηθικά προγράμματα για την καθιέρωση ηθικού κώδικα και ηθικής εκπαίδευσης και γ) την ύπαρξη ηθικής ηγεσίας ([Chadegani and Jari, 2016](#)).

Το μοντέλο PP (Promoting Ethical Conducts / Preventing Ethical Conducts) των Chadegani and Jari ([2016](#)) βασίζεται στην υιοθέτηση ενός ορισμού σύμφωνα με τον οποίο η ηθική κουλτούρα αναφέρεται ως οι πτυχές εκείνες της κουλτούρας του οργανισμού που προάγουν τις ηθικές συμπεριφορές των εργαζομένων και ταυτόχρονα παρεμποδίζουν τις μη ηθικές και προτείνει ως κύριες διαστάσεις της α)

την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς και β) την παρεμπόδιση της ανήθικης συμπεριφοράς και ως υπό – διαστάσεις τις πολιτικές, πρακτικές και κανόνες που επιλέγει να εφαρμόζει ένας οργανισμός προς τον σκοπό αυτό.

Η διαπίστωση από πολλούς ερευνητές της επίδρασης της κουλτούρας στους οργανωσιακούς παράγοντες που καθορίζουν εν τέλει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και η αναγκαιότητα σύμφωνα με τον Meyers (2004) για δέσμευση των οργανισμών στη δημιουργία ηθικού οργανωσιακού περιβάλλοντος, δεδομένου ότι μέσω ερευνών έχει αποδειχτεί η σύνδεση της ύπαρξης ηθικών ζητημάτων σε έναν οργανισμό με την επίδειξη αδιαφορίας για την ηθική του οργανισμού ή με την αποτυχία στη διαμόρφωσή της ηθικής του κουλτούρας, καθιστά στον σημερινό επιχειρησιακό κόσμο, επιτακτική την κατανόηση του ηθικού πλαισίου ενός οργανισμού για την μετέπειτα διαχείριση ζητημάτων που σχετίζονται με την ηθική του. Σημαντικό στοιχείο αυτού του ηθικού πλαισίου αποτελεί η ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού. Η έλλειψη καλά αναπτυγμένης ηθικής κουλτούρας σε έναν οργανισμό αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή της ολικής ποιότητας και προσδίδει στον οργανισμό μια την αίσθηση έλλειψης χαρακτήρα.

Διαπιστώνεται ότι αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά της ηθικής εργασιακής κουλτούρας, αλλά και τους παράγοντες της ηθικής κουλτούρας που επιδρούν στην ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων, αναπτύσσοντας μοντέλα μέτρησης ηθικής κουλτούρας του οργανισμού ([Sweeney, Arnold and Pierce, 2009](#), [Ardichvilli et al, 2009](#), [Kaptein, 2008](#), [Chadegani and Jari, 2016](#)).

Βάσει των μοντέλων, όπως αναπτύχθηκαν από διάφορους ερευνητές, είτε χειρίστηκαν το θέμα της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας ως μια μονοδιάστατη κατασκευή ([Hunt, Wood and Chonko, 1989](#), [Trevino, Butterfield and McCabe, 1998](#)), είτε ως πολυδιάσταση χρησιμοποιώντας διαφορετικές υποδιαστάσεις ([Kaptein, 2008](#)) έχουν διαμορφωθεί και τα αντίστοιχα συστήματα μέτρησης της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Εντούτοις, αν και τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναδεικνύεται η έννοια της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας μέσα από τη βιβλιογραφία, ο Kaptein (2008) διαπιστώνει ότι η έρευνα γύρω από αυτή εξακολουθεί να είναι ανεπαρκώς αναπτυγμένη, λόγω έλλειψης αρκετών εμπειρικά ελεγμένων εργαλείων για τη μέτρηση της ηθικής ποιότητας του οργανισμού.

4.5. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δεδομένου ότι στην παρούσα εργασία η διερεύνηση ύπαρξης στοιχείων ολικής ποιότητας της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης βασίζεται στη θεωρία των Petrick and Furr (1995), παρουσιάζονται παρακάτω τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ηθικής κουλτούρας ολικής ποιότητας. βάσει της θεωρίας τους.

Σύμφωνα με τους ίδιους, η δέσμευση στη διατήρηση της ηθικής κουλτούρας ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό αποδεικνύεται από την ύπαρξη συγκεκριμένων στοιχείων, η εφαρμογή των οποίων είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση της ηθικής κουλτούρας ολικής ποιότητας. Έτσι, αναφέρουν την ανάγκη ύπαρξης αξιόπιστης και δεσμευμένης στην ανάληψη δράσης, ηγεσίας, όσον αφορά στο ζήτημα των ηθικών αξιών της κουλτούρας του οργανισμού ηγεσίας, αλλά και την δημιουργία συγκεκριμένου κώδικα ηθικής και οδηγού όσον αφορά στις ηθικές αρχές και αξίες του οργανισμού. Επιπλέον χαρακτηριστικά ολικής ποιότητας αποτελούν η συνεχής αξιολόγηση της ηθικής εργασιακής κουλτούρας, αλλά και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση σε ζητήματα ηθικής, τόσο για διασφάλιση της συμμόρφωσης των εργαζομένων στα ηθικά πρότυπα, όσο και για ενίσχυση δεξιοτήτων, όπως η λήψη αποφάσεων βάσει των καθορισμένων ηθικών προτύπων, η ύπαρξη διαδικασιών ενίσχυσης των ηθικών προτύπων μέσω της έγκαιρης και δίκαιης ανταπόδοσης στους εμπλεκόμενους εργαζόμενους που τα ακολουθούν και η παρουσία επίσημου μηχανισμού για την αναφορά των ανήθικων συμπεριφορών. Άλλα στοιχεία αποτελούν η τακτική αναγνώριση και οι έπαινοι για τους εργαζόμενους ή την ομάδα εργαζομένων με θετική συνεισφορά, η εξασφάλιση επίσημων και ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας για την ενίσχυση της συνεχούς βελτίωσης της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού ενώ σημαντική κρίνεται και η ύπαρξη επίγνωσης του αντίκτυπου της ηθικής του οργανισμού σε όλες τις λειτουργίες της HR και στον οργανωτικό σχεδιασμό του, αλλά και η παρουσία ηθικού συμβούλου για την καθιέρωση πολιτικών, επίλυση διαφωνιών σε ζητήματα ηθικών αξιών και διασφάλιση δυνατότητας να ακούγονται οι γνώμες όλων των εργαζομένων πάνω σε τέτοια ζητήματα.

Δεδομένης της αδιαμφισβήτητης επίδρασης της κουλτούρας στην ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων, όλα τα παραπάνω στοιχεία δύνανται να δημιουργήσουν το απαιτούμενο βοηθητικό πλαίσιο για την εκδήλωση της ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η έλλειψη παρουσίας αυτού του υποστηρικτικού πλαισίου και της θεσμοθέτησης ενός προγράμματος ηθικής δεοντολογίας, όχι μόνο κάνει ανώφελη την αναμονή για εκδήλωση και διατήρηση ηθικής συμπεριφοράς, αλλά θέτει επιπλέον όλον τον οργανισμό σε κίνδυνο ([Petrick and Furr, 1995](#)).

4.6. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Για την κατανόηση της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού ως μια από τις κύριες διαστάσεις ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού κατά Petrick and Furr ([1995](#)), θα αναλυθούν τα στάδια της, μέχρι το στάδιο της ακεραιότητας, που αποτελεί το χαρακτηριστικό των οργανισμών με υψηλά αναπτυγμένες ηθικές εργασιακές κουλτούρες. Η προσπάθεια επίτευξης της βασίζεται στη διαμόρφωση προτύπων για τη λήψη αποφάσεων, πολιτικών και την εφαρμογή διαδικασιών, τα οποία διαμορφώνουν τον οργανωσιακό χαρακτήρα του οργανισμού, στη βάση συγκεκριμένων αρχών και θετικών εργασιακών σχέσεων. Αυτό που ξεχωρίζει τελικά τους οργανισμούς Ολικής Ποιότητας είναι η εξασφάλιση της ύπαρξης αυτών των αρχών που δύνανται να εξασφαλίζουν υποστηρικτικό εργασιακό πλαίσιο όσο και των ζεστών εργασιακών σχέσεων. Η ηθική εργασιακή κουλτούρα ενός οργανισμού είναι αυτή που καθορίζει την πιθανότητα ύπαρξης ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου θα υπερισχύουν ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, η δικαιοσύνη και τα υψηλά πρότυπα απόδοσης.

Η ηθική ανάπτυξη ενός οργανισμού διέρχεται μέσα από έξι διακριτά στάδια της οργανωσιακής ηθικής κουλτούρας. Το κάθε στάδιο προσδιορίζει το αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον που υφίσταται σύμφωνα με αυτό. Ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος που αντιστοιχεί στα επιμέρους στάδια, βασίζεται στην θεωρία των Kohlberg ([1981](#)) και Gilligan ([1982](#)) για την ηθική ανάπτυξη των ατόμων του οργανισμού.

Τα επίπεδα της ηθικής εργασιακής κουλτούρας όπως ορίζονται και αναλύονται στους Petrick and Furr ([1995](#)) είναι:

4.6.1. Κουλτούρα Χειραγώγησης

Πρόκειται για το εργασιακό περιβάλλον που υφίσταται στα δύο πρώτα στάδια της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας:

- 1) Το στάδιο του Κοινωνικού Δαρβινισμού και
- 2) Το στάδιο του Μακιαβελισμού

Στο στάδιο του Κοινωνικού Δαρβινισμού, το πρώτο στάδιο στη διαμόρφωση της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού, κύριο χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι η αναμενόμενη αποδεκτή συμπεριφορά στη βάση του τι είναι σωστό και τι όχι, καθορίζεται από τα πιο ισχυρά άτομα. Η ανάπτυξη – παρακολούθηση των πολιτικών και διαδικασιών του οργανισμού βασίζεται στην ύπαρξη συμμαχιών (κλίκες) .

Στο στάδιο του Μακιαβελισμού χαρακτηριστικό γνώρισμα αποτελεί η ευρεία αποδοχή της ανεντιμότητας και της μη ύπαρξης ειλικρίνειας και μάλιστα ως πλεονέκτημα, που μπορεί να εξασφαλίσει κέρδος για τους εργαζόμενους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η επικράτηση της πονηρίας, της έλλειψης εμπιστοσύνης, προδοσίας, «πισώπλατων μαχαιρωμάτων» με σκοπό την εξασφάλιση προσωπικού οφέλους εις βάρος εν ανάγκη των υπόλοιπων εργαζομένων καλλιεργεί μια εργασιακή ατμόσφαιρα, όπου η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και ύπαρξη ομαδικών δραστηριοτήτων προς κοινό σκοπό αποκλείονται από την εργασιακή καθημερινότητα.

4.6.2. Κουλτούρα της Συμμόρφωσης

Σε αυτό το επίπεδο ηθικής κουλτούρας περιλαμβάνονται τα στάδια:

- 3) Το στάδιο της κοινής Συμμόρφωσης
- 4) Το στάδιο της αφοσίωσης στην Εξουσία

Χαρακτηριστικό του σταδίου της Συμμόρφωσης είναι η προσκόλληση των μελών του οργανισμού στις τυπικές διαδικασίες στη βάση της διατήρησης της γραφειοκρατίας και της ηθελημένης συνέχισης λειτουργικών διαδικασιών με τον ίδιο τρόπο, προκειμένου να διατηρηθεί η εργασιακή κατάσταση χωρίς αλλαγές και η αποδοχή των υπολοίπων. Η επιμονή των εργαζομένων στις τυπικές διαδικασίες, η προσκόλληση τους σε κανόνες που ρυθμίζουν την σωστή

συμπεριφορά βάσει αυτών και της πίεσης από τους συναδέλφους για συμμόρφωση και η διατήρηση διάθεσης αντίστασης σε όποια πιθανή αλλαγή ρυθμίζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων ενός οργανισμού, του οποίου η εργασιακή ηθική κουλτούρα υφίσταται στο στάδιο αυτό.

Στο στάδιο της αφοσίωσης στην εξουσία, ως το τέταρτο στάδιο στη εξέλιξη της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού, η συμπεριφορά των εργαζομένων βασίζεται στην επίδειξη σεβασμού στις απαιτήσεις της νόμιμης εξουσίας και η δράση τους έχει ως επίκεντρο τη διερεύνηση πρώτα της γνώμης των ανωτέρων τους στην κλίμακα της ιεραρχίας, ενώ χαρακτηρίζεται από έλλειψη ατομικής ηθικής αυτονομίας και κριτικής και υποταγή στη νόμιμη καθοδήγηση της εξουσίας.

4.6.3. Η κουλτούρα Ολικής Ποιότητας

Συνίσταται σε δύο στάδια:

5) Το στάδιο της Δημοκρατικής Συμμετοχής

6) Το στάδιο της Ηθικής Ακεραιότητας

Στο στάδιο της Δημοκρατικής Συμμετοχής οι πολιτικές, αλλά κυρίως οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθορίζονται από την ψήφο της πλειοψηφίας των εργαζομένων και όχι από την επιδίωξη κοινωνικής αποδοχής ή τον σεβασμό προς τους ανωτέρω. Παρά το εμφανές ελάττωμα της πιθανότητας η δύναμη της πλειοψηφίας να καταπατά δημιουργικές συνεισφορές της μειοψηφίας, στο στάδιο αυτό της εξέλιξης της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας ευνοείται η ανάπτυξη συμμετοχικών ποιοτικών διαδικασιών ως θετικό βήμα προς την συμμετοχική διοίκηση.

Χαρακτηριστικά του τελευταίου σταδίου, της Ηθικής Ακεραιότητας είναι ο σεβασμός στις αρχές της δικαιοσύνης, της αποδοχής της γνώμης όλων, της συναίνεσης και επικοινωνίας, η καλλιέργεια των αρετών της ειλικρίνειας – σύνεσης και η διασφάλιση της παροχής ευκαιριών για παρουσίαση καινοτόμων – δημιουργικών ιδεών από κάθε εργαζόμενο χωρίς φόβο ή καταπίεση. Η ενθάρρυνση της συνεχούς ανάπτυξης πνευματικών προσόντων, ατομικών ηθικών και κοινωνικό-συναισθηματικών αρετών όπως η συνεργατικότητα, η επίδειξη ενδιαφέροντος για τους άλλους, ανάληψης ευθυνών, αυτοπεποίθησης και μετριοπάθειας στα πλαίσια ενός οργανισμού που μαθαίνει, συντελεί στη δέσμευση

των εργαζομένων σε αυτόν και στη συνεχή βελτίωση των σχέσεων μεταξύ τους. Η ενσωμάτωση όλων των παραπάνω στην καθημερινότητα του εργαζομένου και σε κάθε πτυχή της εργασιακής ζωής (συστήματα, πρακτικές, διαδικασίες, σχέσεις) διαμορφώνει μια ηθική κουλτούρα ακεραιότητας, ολικής ποιότητας, που ενθαρρύνει τη δέσμευση στην ποιότητα και στο δρόμο προς την αριστεία.

Δεδομένης της ύπαρξης έξι διακριτών σταδίων και τριών επιπέδων από τα οποία διέρχεται η ηθική ανάπτυξη του ατόμου, που αντιστοιχούν σε έξι διακριτά στάδια ηθικού συλλογισμού, η μετακίνηση από το ένα επίπεδο στο επόμενο απαιτεί αναδιοργάνωση του τρόπου σκέψης ([DeTienne et al., 2019](#)).

4.7. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΗΘΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η στροφή της έρευνας στις προσεγγίσεις της κουλτούρας, όσον αφορά στην ποιότητα, συνδέεται με τη συνειδητοποίηση της σημασίας έλλειψης επαρκούς συστήματος αξιών, ικανού να υποστηρίξει την προσπάθεια εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Schwartz ([2013](#)), η εξασφάλιση της διατήρησης της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού στηρίζεται στην ύπαρξη τριών κρίσιμων στοιχείων, τα οποία είναι :

- α) η ύπαρξη ενός συνόλου ηθικών αξιών βαθιά ριζωμένων στις πολιτικές και πρακτικές του οργανισμού
- β) η καθιέρωση ενός επίσημου προγράμματος ηθικής
- γ) η διαρκής παρουσία ηθικής ηγεσίας

Στην ίδια λογική, ο Davies ([2001](#)) προτείνει ένα σύνολο κοινών βημάτων προς την δημιουργία ηθικής κουλτούρας, τα οποία είναι:

- καθορισμός - καθιέρωση του σκελετού των ηθικών αξιών
- παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης
- παροχή εκπαίδευσης
- παραδειγματική ηγεσία

Σύμφωνα με τους Petrick and Furr ([1995](#)), τα στοιχεία που υποδηλώνουν δέσμευση στη διατήρηση μιας ηθικής κουλτούρας ολικής ποιότητας συμπεριλαμβάνουν α) την παρουσία αξιόπιστων και αφοσιωμένων ηγετών,

πρόθυμων να αναλάβουν δράση για την διατήρηση των ηθικών αξιών της εργασιακής κουλτούρας, β) την ύπαρξη κώδικα ηθικής, που περιλαμβάνει τις αρχές και αξίες που βρίσκονται σε προτεραιότητα και καθοδηγούν τους εργαζόμενους στη βάση των ηθικών αξιών, γ) την ύπαρξη κεντρικής ομάδας για την επίλυση ηθικών διαφωνιών και την εξασφάλιση δυνατότητας έκφρασης όλων, εσωτερικών αλλά και εξωτερικών πελατών, δ) τις συχνές αξιολογήσεις της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού και επίγνωση των επιπτώσεων των αξιών του οργανισμού σε όλες τις λειτουργίες της HRM, αλλά και στη δομή και στον σχεδιασμό, ε) την διαρκή εκπαίδευση για τη διασφάλιση της συμφωνίας όλων σε όλα τα επίπεδα με τα πρότυπα και την ενίσχυση δεξιοτήτων λήψης ηθικών αποφάσεων στην καθημερινή εργασία, στ) την εξασφάλιση δυνατότητας αναφοράς ανήθικων συμπεριφορών και ύπαρξης πρακτικών – διαδικασιών ενδυνάμωσης ηθικών προτύπων με έγκαιρη ανταπόδοση σε άτομα που συμμετέχουν σε αυτές και ζ) διασφάλιση ύπαρξης επίσημων και ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας και συχνή αναγνώριση για τους εργαζόμενους που επιδεικνύουν ηθικές συμπεριφορές. Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηθικού προγράμματος ολικής ποιότητας απαραίτητου για την υποστήριξη της διαμόρφωσης ηθικής κουλτούρας προσανατολισμένης στην ολική ποιότητα.

Σύμφωνα με τους Trevino *et al.* (1999), η ύπαρξη ενός κώδικα ηθικής ή ενός οδηγού καθοδήγησης όσον αφορά σε ζητήματα ηθικής, ασκεί καθοριστική επίδραση στους οργανωσιακούς παράγοντες που καθορίζουν την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η σημασία της ύπαρξης «ηθικής ηγεσίας» ως ο πλέον κρίσιμος παράγοντας διατήρησης ηθικής κουλτούρας ποιότητας σε έναν οργανισμό αναδείχθηκε από πολλούς ερευνητές. Ειδικά όσον αφορά στην αξία της στην διαμόρφωση της ηθικής κουλτούρας των δημόσιων οργανισμών, τα ευεργετικά αποτελέσματα της ηθικής ηγεσίας περιλαμβάνουν σύμφωνα με τον Hassan (2015), την αύξηση της προθυμίας των εργαζομένων για συμμετοχή στη βελτίωση του οργανισμού, της ικανοποίησής τους και την ενίσχυση της αξίας της εμπιστοσύνης μεταξύ τους και προς την ηγεσία. Οι Downe, Cowell and Morgan (2016) θεωρούν ότι οι πράξεις της ηγεσίας είναι καθοριστικές για την προώθηση καλών συμπεριφορών και υιοθέτηση ηθικής κουλτούρας. Η βούληση της ηγεσίας για ανεπίσημη παρέμβαση της στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και στην επίλυση

σχετικών αναδυόμενων προβλημάτων, δύναται να καθορίσει την ηθική συμπεριφορά, ως στοιχείο της ηθικής κουλτούρας, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι προσφέρει για το σκοπό αυτό η στήριξη μόνο σε επίσημους κανονιστικούς μηχανισμούς. Αντιθέτως, η ηθική αξιοπιστία της ηγεσίας είναι αυτή που εν τέλει ενισχύει την αποτελεσματικότητα των επίσημων ηθικών κανονισμών.

Μια άλλη πλευρά της έρευνας στο ζήτημα σύνδεσης της ηγεσίας με την ηθική του οργανισμού αποτελεί η διερεύνηση του καθορισμού των ηθικών αξιών που πρέπει να διαθέτει η ηγεσία αλλά και η αναγνώριση των συγκεκριμένων δράσεων τους που επιδρούν στην ενίσχυση της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού ([Bedi, Alpaslan and Green, 2016](#)). Εντούτοις, σύμφωνα με τον Menzel ([2015](#)) η έρευνα του ρόλου της ηγεσίας στην ενίσχυση θετικών συμπεριφορών στον Δημόσιο Τομέα παραμένει μερικώς αναπτυγμένη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΘΙΚΟ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από τη βιβλιογραφία αναδεικνύεται η σημασία του ηθικού των εργαζομένων στην απόδοση του οργανισμού. Ως παράγοντες που δύνανται να ασκούν επίδραση στο εργασιακό ηθικό αναφέρονται τόσο τα χαρακτηριστικά του ίδιου του εργαζόμενου, όσο και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Έρευνα των Minor *et al.* (2014), για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ προσωπικών χαρακτηριστικών (όπως εκπαιδευτικό επίπεδο, γένος, ηλικία) και εργασιακών μεταβλητών (όπως συνεργασία, επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον) με το ηθικό σωφρονιστικών υπαλλήλων, διαπίστωσε ότι τόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όσο και χαρακτηριστικά όπως εργασιακή δικαιοσύνη και συνεργατικό περιβάλλον έχουν θετική σχέση με το ηθικό τους. Πιο σημαντική όμως είναι η διαπίστωση ότι οι μεταβλητές του οργανωσιακού περιβάλλοντος και όχι τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία που ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων.

Παρακάτω, θα γίνει μια εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας «ηθικό», κυρίως όσον αφορά στο ηθικό του εργαζόμενου και θα παρουσιαστεί η σημασία του για έναν οργανισμό. Επιπλέον θα αναφερθούν οι παράγοντες που επιδρούν σε αυτό, αλλά και ο τρόπος επίδρασής τους στο ηθικό των εργαζομένων και τα διαμορφωμένα μέχρι σήμερα συστήματα μέτρησής του. Η σημασία του ηθικού των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από τη χρήση πρακτικών της TQM παρουσιάζονται στο τέλος αυτού του κεφαλαίου.

5.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ

Παρά το γεγονός ότι σύμφωνα με τον Howitt (2002) δεν έχει αναδειχθεί, μέσα από τη βιβλιογραφία, μία καλά προσδιορισμένη θεωρία ή ένα καλά προσδιορισμένο σύνολο παραγόντων που συνεισφέρουν στο υψηλό επίπεδο ηθικού των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να υφίστανται διαφορετικές προσεγγίσεις στην μέτρησή του, αδιαμφισβήτητη παραμένει η σπουδαιότητα του ηθικού των εργαζομένων μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον.

Αν και έχει προταθεί από ερευνητές που θεωρούν ασαφή τον παραδοσιακό όρο «ηθικό» μια ποικιλία από περισσότερο εξειδικευμένους όρους που περιλαμβάνουν τόσο πτυχές της εργασίας και όσο και του ίδιου του οργανισμού για την περιγραφή της έννοιας του ηθικού, ο Organ ([1997](#)), χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την εμπειρική τάση σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι που είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με το επάγγελμά τους, τείνουν να αισθάνονται καλύτερα τόσο για τους συναδέλφους τους, αλλά και τη διοίκηση, υποστηρίζει τη λογική της ύπαρξης ενός πιο γενικού όρου που να αποτελεί τη βάση όλων αυτών των περισσότερο στενά προσδιορισμένων και εξειδικευμένων όρων και τη χρήση του όρου «ηθικό» ως έναν γενικό όρο για τα θετικά συναισθήματα απέναντι στην εργασία. Στην ίδια λογική στηρίζει τον ορισμό του ηθικού ο Bruce ([2002](#)), σύμφωνα με τον οποίο το ηθικό ορίζεται ως τα ατομικά αισθήματα του εργαζομένου σχετικά με την εργασία του, αλλά και τον οργανισμό στον οποίο ανήκει.

Ως ο γενικός προσανατολισμός που δύναται να επηρεάσει τις προθέσεις και εν τέλει τη συμπεριφορά των εργαζομένων γίνεται αντιληπτός ο όρος ηθικό στους Weakliem and Frenkel ([2006](#)), ενώ για τον σκοπό της έρευνας τους όσον αφορά στην σχέση ηθικού – παραγωγικότητας, η έννοια του ηθικού εκφράζει τα συναισθήματα των εργαζομένων προς τις καθορισμένες για την ομάδα τους δραστηριότητες.

Σύμφωνα με την Tiwari ([2014](#)), το ηθικό ορίζεται ως απεικόνιση των αισθημάτων, της ικανοποίησης και της γενικότερης στάσης των εργαζομένων προς το εργασιακό περιβάλλον. Έτσι υψηλό ηθικό αποδίδεται σε χαρούμενους υπαλλήλους ενώ αντίθετα χαμηλό τείνει να είναι το ηθικό των μη ικανοποιημένων – χαρούμενων υπαλλήλων. Στους Senthilnathan and Rukshani ([2015](#)), η έννοια του ηθικού γίνεται κατανοητή ως ο βαθμός ψυχικής ικανοποίησης των εργαζομένων ενώ και οι Bowles and Cooper ([2009](#)), αποδίδουν στην έννοια του ηθικού την καλή ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου που στηρίζεται στην αίσθηση του σχετικά με την ύπαρξη εμπιστοσύνης, χρησιμότητας και διατήρησης σκοπού μέσα στον οργανισμό.

Οι Hardy, Alcock and Malpass ([2016](#)), βάσει των απαντήσεων των εργαζομένων που συμμετέχουν στην έρευνά τους, καταγράφουν μεταξύ άλλων τα εξής συναισθήματα – αντιδράσεις σχετικά με το πώς βιώνουν αυτοί το υψηλό ηθικό: ενθουσιασμός, ενεργητικότητα, χαρά, ικανοποίηση, περηφάνια, ασφάλεια και

ανυπομονησία για την εργασία είναι χαρακτηριστικά του υψηλού ηθικού. Αντίθετα, η περιγραφή του χαμηλού ηθικού περιλαμβάνει τα αισθήματα έλλειψης ενδιαφέροντος, κατήφειας κατά τη διάρκεια της μέρας, καθώς και το αίσθημα του εργαζομένου ότι είναι αβοήθητος μπροστά σε αυτά που νιώθει.

Και ενώ οι περισσότεροι ορισμοί ενσωματώνουν στην έννοια του ηθικού τα αισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, το ηθικό προσλαμβάνεται από τους ερευνητές άλλοτε ως ατομικό φαινόμενο ([Ngambi, 2011](#)) και άλλοτε ως ομαδικό ([Smith, 1976](#)), με την έννοια του ηθικού να αναφέρεται στα αισθήματα μιας ομάδας εργαζομένων όσον αφορά στο κατά πόσο νιώθουν θετικά ή υποστηρικτικά προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Μια πιο σύγχρονη προσέγγιση της έννοιας του ηθικού από τους Kandhakumar and Balasingh ([2016](#)), ορίζει το ηθικό ως τη στάση του ατόμου όσον αφορά στην συμμετοχή του ως μέλος ενός οργανισμού, η οποία αποκαλύπτει την ικανοποίηση και το βαθμό αισθήματος ολοκλήρωσης που τελικά λαμβάνει ως μέλος της συγκεκριμένης ομάδας.

Οι ποικίλοι ορισμοί που συναντώνται στη βιβλιογραφία από τη μία αποκαλύπτουν σύμφωνα με τον Ngambi ([2011](#)) τη μεγάλη σημασία του ηθικού για τους οργανισμούς και τη σχέση του τόσο με το εργασιακό περιβάλλον, όσο και με την ηγεσία, ενώ παράλληλα επιβεβαιώνουν την σχετική δυσκολία στον καθορισμό της έννοιας του ηθικού. Οι Shaban *et al.* ([2017](#)), θεωρούν ότι το ηθικό αποτελεί μια έννοια που δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί και που περιλαμβάνει στάσεις, αντιλήψεις και συναισθήματα απέναντι στον οργανισμό και τα μέλη του.

5.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Έρευνες όσον αφορά στη σχέση μεταξύ του ηθικού των εργαζομένων και της παραγωγικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, επιβεβαιώνουν την ύπαρξη θετικής σχέσης και σύνδεσης μεταξύ αυτών των δύο. Η Tiwari ([2014](#)) αναδεικνύει τη σημαντική επίδραση του ηθικού των εργαζομένων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και συνδέει την ύπαρξη υψηλού ηθικού με τα υψηλά επίπεδα απόδοσης, εντοπίζοντας ως παράγοντες που συνεισφέρουν σε αυτό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και τις θετικές εργασιακές συνθήκες. Επιβεβαιώνοντας την θετική αυτή σχέση και επίδραση του ηθικού στην

παραγωγικότητα και απόδοση του οργανισμού οι Weakliem and Frenkel (2006), τονίζουν ότι όταν το ηθικό των εργαζομένων είναι υψηλό, η ατομική προσπάθεια και παραγωγικότητα αυξάνεται αντίστοιχα, γεγονός που εν τέλει οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας και απόδοσης του ίδιου του οργανισμού, ενώ εντοπίζουν μεγαλύτερη επίδραση του ηθικού στην παραγωγικότητα, όταν η ποιότητα εκλαμβάνεται ως σημαντική από τη διοίκηση και ταυτόχρονα συνοδεύεται από προσπάθεια ανάπτυξης της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού.

Η προσπάθεια των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Bewley (2009) στους Weakliem and Frenkel (2006) για αποφυγή περικοπής μισθών ή άλλων συναφών ενεργειών κατά τη διάρκεια περιόδων υψηλής ανεργίας λόγω ανησυχίας για πιθανή ζημιά στο ηθικό των εργαζομένων, επιβεβαιώνει τη σημασία που αποδίδεται στην έννοια του ηθικού και στην, αν και δύσκολα μετρήσιμη, επίδραση του στην παραγωγικότητα.

Στους Fard, Ghatari and Hasiri (2010), τονίζεται ο καθοριστικός ρόλος του ηθικού στη διαμόρφωση υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, ο οποίος ενισχύεται από τη διαπίστωση της ύπαρξης άμεσης σχέσης και σύνδεσης μεταξύ του υψηλού επιπέδου ηθικού με την εργασιακή ικανοποίηση, δημιουργικότητα, καινοτομία και εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και την επίδειξη ενδιαφέροντος για επίτευξη συλλογικών στόχων. Όλα αυτά μακροπρόθεσμα επηρεάζουν θετικά την απόδοση του οργανισμού.

Ο Howitt (2002) συνδέει θετικά το υψηλό ηθικό, ως επιθυμητό χαρακτηριστικό των μελών ενός οργανισμού, με την οργανωσιακή απόδοση, μέσω του καθοριστικού του ρόλου του στη βελτίωση της ατομικής προσπάθειας των εργαζομένων και τη επακόλουθη επίδρασή αυτής της προσπάθειας στην απόδοση του οργανισμού. Αντιθέτως, σύμφωνα με τους Shaban *et al.* (2017), η ύπαρξη χαμηλού ηθικού των εργαζομένων, που αντανακλάται στην αίσθησή τους ότι η εργασία τους δεν αναγνωρίζεται ως πολύτιμη συνεισφορά στο εργασιακό σύστημα και η χαμηλή παροχή κινήτρων, επηρεάζουν τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού ενώ μπορεί να οδηγήσει και σε άλλες ανεπιθύμητες συνέπειες, όπως μεταξύ άλλων η τάση για συνεχείς απουσίες από την εργασία. Η διαπίστωση ότι η ύπαρξη υψηλού ηθικού συνεισφέρει στη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, βοηθώντας κατά συνέπεια τον οργανισμό να πετύχει ευκολότερα τους στόχους του, πρέπει να αποτελεί κίνητρο για τη διοίκηση και δέσμευση για τη βελτίωση του ηθικού των

εργαζομένων ([Shaban et al., 2017](#)). Η βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων δύναται να επιφέρει βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της θετικής ενεργοποίησής τους, αλλά ταυτόχρονα είναι σε θέση να εξασφαλίσει τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος ([Ngambi, 2011](#)).

Ο Abbott ([2003](#)) συσχετίζει το ηθικό των εργαζομένων με την ικανοποίηση των πελατών, δεδομένου ότι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες είναι δυνατό να παρασχεθούν από ικανοποιημένους υπαλλήλους που επιδεικνύουν διάθεση, επιθυμία και προθυμία για την ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού, τονίζοντας ότι η εξασφάλιση του απαραίτητου υψηλού ηθικού των εργαζομένων μπορεί να εγγυηθεί την εμπιστοσύνη των πελατών στον οργανισμό και άρα τα επιθυμητά για τον οργανισμό αυτό οικονομικά αποτελέσματα, ενώ αντίθετα η επικέντρωση των υπαλλήλων στις εσωτερικές πολιτικές του οργανισμού, επιδεικνύοντας εγωπάθεια και εγωισμό ως αποτέλεσμα χαμηλού ηθικού, παρά στην ικανοποίηση των πελατών, καταλήγει σε χαμηλή ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού.

Βαθμιαία διάλυση της εργασιακής δέσμευσης του εργαζομένου προς τον οργανισμό που ανήκει με συνεπακόλουθη αρνητική επίδραση στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι δυνατό να προκαλέσει η ύπαρξη χαμηλού ηθικού σύμφωνα με τον Millett ([2010](#)), ο οποίος συνοψίζοντας τους λόγους για τους οποίους αποδίδεται μεγάλη σημασία στην διασφάλιση υψηλού ηθικού μεταξύ των εργαζομένων, αναφέρεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας, δημιουργικότητας και εργασιακής απόδοσης, στη μείωση της αποχής από την εργασία, στην εξασφάλιση ασφαλέστερου εργασιακού περιβάλλοντος και στην αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης εργασίας.

Πολλοί ερευνητές συνδέουν την ύπαρξη υψηλού ή χαμηλού ηθικού με θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα συναισθήματα και τις επακόλουθες συνέπειες για τον εργαζόμενο αλλά και τον οργανισμό που αυτός εργάζεται. Σύμφωνα με την Tiwari ([2014](#)), η ύπαρξη υψηλού ηθικού υποδηλώνει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του, την καταβολή προσπάθειας και λήψης πρωτοβουλίας από μέρος του, τη δέσμευσή του στον οργανισμό και την επικέντρωσή του στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού περισσότερο από την ικανοποίηση των προσωπικών του στόχων. Η Tiwari ([2014](#)) συνδέει το χαμηλό ηθικό με την προσπάθεια αποφυγής εκτέλεσης εργασιών εκ μέρους των εργαζομένων, τη

συσσώρευση παραπόνων και τα υψηλά ποσοστά αποχώρησης από την εργασία, ενώ σύμφωνα με τους Linz, Good and Huddleston (2006), η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων του οργανισμού εμποδίζεται από την ύπαρξη χαμηλού ηθικού των εργαζομένων, καθώς αυτό αντιστοιχεί σε αδικαιολόγητες απουσίες εργαζομένων από την εργασία τους, εκδήλωση παραπόνων, απεργιών και τάσης για αποχώρηση από την εργασία. Αντιθέτως, σύμφωνα με τους Fard, Ghafari and Hasiri (2010), το υψηλό ηθικό ταυτίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την ύπαρξη αισθήματος περηφάνιας για την εργασία, τη δέσμευση σε αυτή, την επίδειξη υψηλής προσπάθειας και την επιθυμία του εργαζομένου για επίτευξη περισσότερο των κοινών ομαδικών στόχων παρά των προσωπικών του φιλοδοξιών.

Ως χαρακτηριστικά εργαζομένων με αποθαρρημένο ηθικό εντοπίζουν οι Anderson and Kyrianiou (1994) την επίδειξη εκ μέρους των εργαζομένων απάθειας και αδιαφορίας, την υψηλή τάση για αποχή από την εργασία, την έλλειψη συνεργασίας στη διαχείριση προβλημάτων και την εύρεση υπερβολικών δυσκολιών στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Οι Briggs and Richardson (1992) συνδέουν το χαμηλό ηθικό των δασκάλων τόσο με ποικίλες εσωτερικές αντιδράσεις, όπως μεταξύ άλλων η έλλειψη εμπιστοσύνης, αντίσταση στην αλλαγή και η παρουσία αισθήματος απογοήτευσης, όσο και με εξωτερικές, όπως επίδειξη εχθρότητας και υψηλά ποσοστά αποχώρησης.

Σύμφωνα με τους Aidoo, Donkor and Odoi (2018), η επίδειξη εργασιακού ζήλου, η προθυμία για συμμόρφωση με τους κανόνες και συνεργασία με τους άλλους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αντανακλούν την ύπαρξη υψηλού ηθικού, ενώ χαρακτηριστικά χαμηλού ηθικού είναι η ψυχρότητα και η ύπαρξη συναισθημάτων αποθάρρυνσης ή και αποστροφής προς την εργασία. Για τους Dye and Garman (2006), η απουσία εμπιστοσύνης στη διοίκηση, η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων και το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον υποδηλώνουν χαμηλό επίπεδο εργασιακού ηθικού.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύεται η σημασία του ηθικού των εργαζομένων για έναν οργανισμό, με τη βελτίωση αλλά και τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ηθικού των εργαζομένων να αποτελεί παράγοντα – κλειδί για την επιτυχία του, καθώς η μη αποτελεσματική του διαχείριση δύναται να έχει άσχημες επιπτώσεις τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην γενικότερη

απόδοση του εκάστοτε οργανισμού ([Ngambi, 2011](#)). Σύμφωνα με τον Abbott ([2003](#)), η εξασφάλιση υψηλού ηθικού των εργαζομένων αποτελεί επιτακτική ανάγκη για κάθε οργανισμό, καθώς μεταξύ των θετικών αποτελεσμάτων του συγκαταλέγονται η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, η δημιουργία αξίας στην εργασία, η επίδειξη προσπάθειας και αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό και η αναγνώριση της σπουδαιότητας επίτευξης των στόχων του.

Το ηθικό των εργαζομένων, μεταξύ άλλων παραγόντων, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην πρόβλεψη της απόδοσης και αποτελεσματικότητας του οργανισμού ([Cheema and Asrar-ul-Haq, 2017](#)). Οι σύγχρονοι οργανισμοί βάσει της συνειδητοποίησης της σημαντικής επίδρασης του ηθικού στην εργασιακή απόδοση και υπό το βάρος των σημερινών ανταγωνιστικών συνθηκών, ενδιαφέρονται για τη διατήρηση και βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων τους ([Howitt, 2002](#)).

5.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΟ ΗΘΙΚΟ

Σύμφωνα με την Tiwari ([2014](#)), στους παράγοντες που δύνανται να συμβάλλουν στο ηθικό των εργαζομένων συγκαταλέγονται η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και ξεκάθαρα εργασιακού περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί η ελευθερία λόγου, η διοίκηση, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι συνθήκες που υφίστανται στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Η προσπάθεια βελτίωσης του ηθικού περιλαμβάνει εξασφάλιση της επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, σαφή καθορισμό στόχων, υπευθυνότητας και λογοδοσίας, αναγνώριση και ανταμοιβή, εκπαίδευση, μείωση φόβου – άγχους και παράλληλα ενθάρρυνση της απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων.

Ο Ngambi ([2011](#)), μελετώντας τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και ηθικού, διαπιστώνει ότι οι προσεγγίσεις που υιοθετεί η εκάστοτε ηγεσία επιδρούν στο ηθικό των εργαζομένων και ότι η ύπαρξη συγκεκριμένων ικανοτήτων από την ηγεσία και κυρίως η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα καλλιέργειας και ενθάρρυνσης της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και αυτής, αλλά και η ικανότητα για χτίσιμο ομάδας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της θετικής επίδρασης της ηγεσίας στο ηθικό των εργαζομένων. Στο χτίσιμο ομάδας (teambuilding) αποδίδει και ο Zia ([2011](#)) τη θετική σχέση μεταξύ

του ηθικού των εργαζομένων και της διατήρησης της εργασίας τους, μέσω της επιθυμίας τους για παραμονή σε αυτή.

Οι Linz, Good and Huddleston (2006), ερευνώντας τη σχέση μεταξύ των αμοιβών και του ηθικού των εργαζομένων, εντοπίζουν συσχετισμό του ηθικού με την αξιολόγηση της απόδοσης και επιβεβαιώνουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των προσδοκώμενων αμοιβών και του ηθικού τους, με τις αναμενόμενες οικονομικές αμοιβές να ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στο ηθικό από τις μη χρηματικές ανταμοιβές. Για τους Viscuso and Viscuso (2011), στους παράγοντες του χαμηλού ηθικού περιλαμβάνονται η έλλειψη επαγγελματικών προοπτικών εξέλιξης, η υποβάθμιση της σχέσης του εργαζόμενου με την ηγεσία, η απουσία αναγνώρισης της εργασίας του, η έλλειψη δικαιοσύνης και επικοινωνίας.

Ο Ngambi (2011), μελετώντας τη σχέση ηγεσίας – ηθικού εντοπίζει τις ικανότητες της ηγεσίας που ασκούν επίδραση στο ηθικό μεταξύ των οποίων είναι η ικανότητα επικοινωνίας και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας.

Οι Chopade and Vidyareeth (2012), μελετώντας τη σχέση μεταξύ της αντίληψης εργαζομένων που βίωσαν την αναδιάρθρωση στην επιχείρηση που εργαζόταν και του ηθικού τους, διαπίστωσαν ότι η αντίληψη των εργαζομένων, όσον αφορά την πιθανότητα αναδιάρθρωσης στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει αρνητική επίδραση στο ηθικό τους. Έτσι, παρά την ικανοποίησή τους, όσον αφορά την πληρωμή τους, η ανησυχία τους για την εργασιακή τους ασφάλεια – σταθερότητα είχε ως αποτέλεσμα, από τη μία πλευρά την ύπαρξη υψηλού βαθμού δέσμευσης, ενώ από την άλλη την ταυτόχρονη συνύπαρξη χαμηλού ηθικού.

Εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ υψηλού ηθικού και υψηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι Weakliem and Frenkel (2006) συμπεραίνουν ότι η γενικότερη προσέγγιση του οργανισμού όσον αφορά στη διοίκηση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη σημασία του ηθικού στον εκάστοτε οργανισμό. Τονίζεται δε ότι η επιλογή μιας πιο μακροπρόθεσμης επένδυσης βασισμένης στην προσπάθεια δημιουργίας δέσμευσης και αίσθησης του «ανήκειν» στους εργαζόμενους, αντί άλλης βασισμένης π.χ. σε άμεσες αμοιβές ή τιμωρίες, δεν εξασφαλίζει με βεβαιότητα την έκλειψη χαμηλού ηθικού, καθώς παράγοντες όπως έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης, ύπαρξη κακών εργασιακών σχέσεων ή άλλων παραγόντων μπορεί να οδηγούν σε χαμηλό ηθικό.

Επιπλέον, η ύπαρξη συγκρούσεων και διαμαχών μεταξύ των εργαζομένων και εργασιακής αδράνειας, αλλά και η διατήρηση ασαφών προσδοκιών και απροσδιόριστης επιχειρησιακής κατεύθυνσης του οργανισμού, καλλιεργούν χαμηλό ηθικό στους εργαζόμενους ([Dorsett, 2006](#)). Θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του ηθικού των εργαζομένων διαπιστώνουν οι Uradhyay and Gupta ([2012](#)), ενώ εντοπίζουν την επικοινωνία ως τον καθοριστικό παράγοντα μεταξύ άλλων για την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύονται, αναλόγως κάθε φορά της οπτικής σύμφωνα με την οποία ο κάθε ερευνητής εξετάζει την έννοια του ηθικού, αλλά και των σκοπών της έρευνάς του, ποικίλοι παράγοντες που δύνανται να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Millett ([2010](#)), εκτός της φτωχής διοίκησης, άλλοι παράγοντες που καθορίζουν το χαμηλό ηθικό μπορεί να είναι οι άσχημες επικρατούσες οικονομικές συνθήκες και η αντιπαράθεση μεταξύ των κουλτουρών ενός οργανισμού.

Η Tiwari ([2014](#)), θεωρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργοδότες, την ενθάρρυνση ανάπτυξης εξέλιξης και ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων τους, τη θετική στάση προς την εργασία και το αίσθημα ικανοποίησης, εργασιακής ασφάλειας και ύπαρξης ομαδικού πνεύματος στο εργασιακό περιβάλλον ως παράγοντες που δύνανται να συνεισφέρουν στο υψηλό ηθικό των εργαζομένων. Η ύπαρξη όμως υψηλού ή χαμηλού ηθικού σύμφωνα με τον Ngambi ([2011](#)), δεν είναι το αποτέλεσμα ενός και μόνο παράγοντα, αλλά βασίζεται στο συνδυασμό συσχετιζόμενων παραγόντων και αλλαγών όπως στο εσωτερικό περιβάλλον ή την ηγεσία.

Στην προσπάθεια διαμόρφωσης ηθικού, σημαντικός είναι ο εντοπισμός των συγκεκριμένων παραγόντων που επιδρούν στο ηθικό των εργαζομένων ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Συνοψίζοντας, ποικίλα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος προβάλλονται μέσα από ποικίλες έρευνες ως εκείνα που δύνανται να επηρεάσουν το ηθικό. Ο κάθε οργανισμός πρέπει να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των δικών του εργαζομένων. Άλλωστε, όπως διαπιστώνουν και οι Weakliem and Frenkel ([2006](#)), είναι αναγκαιότητα για έναν οργανισμό να ακολουθήσει μια στρατηγική που εκμεταλλεύεται όλες τις

δυνατότητες του. Αυτό αποτελεί πρόκληση για κάθε διοίκηση που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της.

Ο Howitt (2002), εντοπίζει ως σημαντικό στοιχείο την ευρύτατη διαφοροποίηση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ διαφόρων οργανισμών όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και στους παράγοντες που επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων τους. Έτσι, σε ποικίλες έρευνες αναγνωρίζονται κάθε φορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εργαζομένων και εργασιακού περιβάλλοντος που τείνουν να επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων τους. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι εν τέλει η δυσκολία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής, καταλληλότερης και αποτελεσματικότερης για τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.

5.5. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ

Για την μέτρηση γενικότερα της έννοιας του ηθικού, διαπιστώνεται από τους Linz, Good and Huddleston (2006) στη βιβλιογραφία, η διαμόρφωση μιας ποικιλίας συστημάτων μέτρησης βάσει της προσπάθειας διαχωρισμού των προϋποθέσεων από τις συνέπειες του ηθικού και η συμπερίληψη στοιχείων ψυχικής υγείας μέσω μέτρησης του άγχους – ανησυχίας. Εντοπίζουν όμως την ανάδειξη δύο προσεγγίσεων. Η μία προσέγγιση αφορά στη μέτρηση της ικανοποίησης και δέσμευσης στον οργανισμό ως μεταβλητές του ηθικού και η άλλη στη μέτρηση των συνεπειών του χαμηλού ηθικού με χρήση μεταβλητών όπως βαθμός παραιτήσεων, απεργιών και παραπόνων. Τα συστήματα μέτρησης που οι ίδιοι εν τέλει χρησιμοποίησαν περιλαμβάνουν ως μεταβλητές τόσο την εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση, όσο και στοιχεία που αντανακλούν τον βαθμό συμμετοχής και αφοσίωσης στον οργανισμό, αλλά και το βαθμό εμφάνισης των συνεπειών του χαμηλού ηθικού.

Τρία αλληλένδετα στοιχεία – διαστάσεις περιλαμβάνει η πιο πρόσφατη εννοιολογική κατασκευή του ηθικού και το σύστημα μέτρησής του βάσει αυτών (Hardy, Alcock and Malpass, 2016), τα οποία είναι :

α) η διάσταση της «αξίας», που περιλαμβάνει το αίσθημα του εργαζόμενου ότι αξίζει και αναγνωρίζεται η προσπάθεια του από τον οργανισμό που εργάζεται, καθώς και το αίσθημα ότι προσφέρει αξία σε αυτόν και είναι συνεπώς χρήσιμος.

β) η διάσταση «μέλλον – στόχος», που περιλαμβάνει το αίσθημα ύπαρξης ξεκάθαρα επιθυμητού μελλοντικού στόχου, για τον οποίο ο εργαζόμενος αφοσιώνεται στην εργασία του και το αίσθημα ύπαρξης διαρκούς προόδου προς τον στόχο αυτό, αλλά και λήψης συνεχούς αποτελεσματικής ανατροφοδότησης και γ) η διάσταση της «διαπροσωπικότητας» που αναφέρεται στην ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό, η οποία εξασφαλίζει το αίσθημα του «ανήκειν» σε μία ομάδα.

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, δεν παρουσιάζεται ένα καλά ορισμένο σύστημα μέτρησης του ηθικού των εργαζομένων, γεγονός που σύμφωνα με τον Howitt (2002) οφείλεται από τη μία στο ότι η έννοια του ηθικού αναφέρεται στην ουσία σε ένα αίσθημα, γεγονός που καθιστά δύσκολη την άμεση μέτρησή του, και παράλληλα από την άλλη στο ότι δεν έχει αναδειχθεί συγκεκριμένο σύνολο παραγόντων που επιδρούν και συνεισφέρουν στο υψηλό επίπεδο ηθικού. Έτσι, σύμφωνα με τους Linz, Good and Huddleston (2006) η μέτρηση του ηθικού συνεχίζεται να γίνεται με ποικίλους τρόπους στη βάση συγκρίσεων μεταξύ ερευνών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΗΘΙΚΟ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

6.1. Η ΗΘΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η σημασία της ηθικής κουλτούρας στους οργανισμούς του δημοσίου προβάλλεται από πολλούς ερευνητές. Ο van Wyk (2014) αναφέρει την επισήμανση των ερευνών του Ethics Resource Center, σύμφωνα με την οποία η ύπαρξη ισχυρής ηθικής κουλτούρας, εμποτισμένης με ισχυρές ηθικές αξίες, περιορίζει σημαντικά την πιθανότητα εμφάνιση άσχημων συμπεριφορών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι Sami *et al.* (2016) τονίζουν την ανάγκη για επένδυση των οργανισμών του δημοσίου τομέα στην ανάπτυξη της ηθικής κουλτούρας, καθώς διαπιστώνουν θετική σχέση μεταξύ της ύπαρξης ηθικής κουλτούρας και καινοτομίας όσον αφορά στον δημόσιο τομέα, με την ηθική κουλτούρα να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε οποιαδήποτε διαδικασία για καινοτόμες αλλαγές σε συμπεριφορές, διαδικασίες ή στρατηγικές. Ταυτόχρονα, επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού στα οργανωσιακά αποτελέσματα και επισημαίνουν ότι η σημασία της ηθικής κουλτούρας έγκειται α) στο ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη δημιουργία αξίας μεταξύ των εργαζομένων, δεδομένου ότι η επιδίωξη εκπλήρωσης των καθηκόντων τους για το καλό των πελατών, του οργανισμού και η επίδειξη επαγγελματισμού αποτελούν στοιχεία ηθικής συμπεριφοράς που διαμορφώνονται μέσω της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού και β) ότι η ενεργοποίηση των εργαζομένων οδηγεί στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και κατά συνέπεια στη δημιουργία δημόσιας αξίας. Η καθιέρωσή της ηθικής κουλτούρας, στα πλαίσια της οποίας η διαχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση βασίζεται σε ηθικά κριτήρια, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία δημόσιας αξίας για έναν οργανισμό του δημοσίου τομέα, διαπίστωση που βασίζεται στη σχέση της ηθικής κουλτούρας με την ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία εξασφαλίζει την καλύτερη επιθυμητή απόδοση τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα τη δημιουργία δημόσιας αξίας για τον ίδιο τον οργανισμό (Sami *et al.*, 2016).

Προς τον σκοπό αυτό, οι Downe, Cowell and Morgan (2016) τονίζουν την σπουδαιότητα του ρόλου της ηθικής ηγεσίας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ενώ ορίζουν τον ρόλο της ως κάτι πολύ παραπάνω από απλή συμμόρφωση σε κανόνες όπως κώδικας συμπεριφοράς, εστιάζοντας μάλιστα στη σημασία των προσωπικών ηθικών αξιών της ηγεσία για την διαμόρφωση της ηθικής χροιάς του οργανισμού και της ενθάρρυνσης μίμησης αυτών των αξιών από τους εργαζόμενους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Beeri *et al.* (2013) όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής ηθικών προγραμμάτων με στόχο την ελαχιστοποίηση της κακής ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αναφέρουν ότι η καθιέρωση ξεκάθαρα καθορισμένου και υποχρεωτικού ηθικού προγράμματος συντελεί στην ενίσχυση των ηθικών στάσεων των εργαζομένων και κυρίως στην αφοσίωση, δέσμευση και απόδοσή τους στον οργανισμό. Στην έρευνά τους επιπλέον τονίζεται ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας μέσω της δικής της συμπεριφοράς και ηθικής στάσης στη βελτίωση της ηθικής συμπεριφοράς και των θετικών στάσεων των εργαζομένων προς τις οργανωσιακές αξίες του οργανισμού και της ενίσχυσης των ηθικών προτύπων του οργανισμού.

Η σημασία της κουλτούρας του οργανισμού στο δημόσιο τομέα τονίζεται στους Valentine, Greller and Richtermeyer (2006), οι οποίοι διαπιστώνουν ότι παρά τον ρόλο της οργανωσιακής δομής του δημοσίου τομέα και την επίδρασή στα πλαίσια αυτής του οργανωσιακού ελέγχου στις ηθικές πρακτικές, η αλλαγή στην ηθική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται περισσότερο με στοιχεία της κουλτούρας του οργανισμού και κυρίως με τους κανόνες, βασικές πεποιθήσεις και ηθικές αξίες του.

Μια διαφορετική προσέγγιση επιχειρείται από τους Kangas *et al.* (2017), όσον αφορά στην σύνδεση της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού του δημόσιου τομέα με την απουσία ασθενείας των εργαζομένων, συμπεραίνοντας ότι αναφέρονται λιγότερες απουσίες λόγω ασθένειας από εργαζόμενους σε οργανισμούς του δημοσίου που χαρακτηρίζονται από ισχυρή ηθική εργασιακή κουλτούρα. Δεδομένου ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων περί ισχυρής ηθικής εργασιακής κουλτούρας συνδέονται με λιγότερες απουσίες τους από την εργασία, η έρευνά τους αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο της ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας στην

ενίσχυση της προσωπικής ευημερίας των εργαζομένων, που σε αντίθετη περίπτωση δύναται να μεταφραστεί σε απουσίες από την εργασία.

Ο Thompson ([1992](#)) προτείνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να θέσουν τις ηθικές αξίες ως κεντρικό κομμάτι της κουλτούρας τους, καθώς όταν οι κανονισμοί όσον αφορά στις ηθικές αξίες ορίζονται, οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων λόγω της δημιουργίας σε αυτούς αίσθησης ηθικής επίγνωσης και καθοδήγησης μέσα στον οργανισμό.

6.2. ΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Σύμφωνα με τον Riley ([2005](#)), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επίδρασης στο ηθικό των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Το ηθικό και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν δύο αλληλοσυνδεόμενες έννοιες. Έρευνα των Arunchand and Ramanathan ([2013](#)), αναφέρει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στους οργανισμούς δημοσίου τομέα παρουσιάζει χαμηλό ηθικό, δεν το συνδέει όμως με την διαπιστωμένη ύπαρξη γραφειοκρατικής κουλτούρας.

Οι Agus, Barker and Kandampully ([2007](#)), αποδίδουν την εγγενή ανεπάρκεια των περισσότερων οργανισμών του δημοσίου τομέα, το περιβάλλον λειτουργίας των οποίων χαρακτηρίζεται από περιορισμένους πόρους και ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις πολιτών, στην έλλειψη κινήτρων που αντιθέτως υφίστανται στον ιδιωτικό τομέα στοχεύοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και του κέρδους, δεδομένου και του διαφορετικού σκοπού που καλούνται να επιτελέσουν, που είναι η παροχή κοινωνικού οφέλους συχνά έχοντας στη διάθεσή τους χαμηλό προϋπολογισμό και όχι η αύξηση του κέρδους που αποτελεί σκοπό του ιδιωτικού τομέα. Σύμφωνα όμως με τους Linz, Good and Huddleston ([2006](#)), η αναμονή του «λαμβάνειν» μια επιθυμητή ανταμοιβή δύναται να συνεισφέρει στο υψηλό ηθικό των εργαζομένων και ιδιαίτερα η προσδοκία μιας χρηματικής ανταμοιβής.

Χαμηλό επίπεδο ηθικού εντοπίζουν στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα και οι Ferreira and van Antwerpen ([2011](#)), με τους οργανωσιακούς παράγοντες να αποτελούν μία από τις αιτίες. Έτσι, συνδέουν το χαμηλό ηθικό με το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησής των εργαζομένων από την εργασία, που οφείλεται στη μη τήρηση δέσμευσης από τη διοίκηση για διαμόρφωση καλύτερου εργασιακού

περιβάλλοντος και διαχείριση της διαφθοράς, έλλειψη ενθάρρυνσης βελτίωσης των δεξιοτήτων τους, κεντρικής λήψης αποφάσεων χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων, έλλειψη δυνατότητας συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα και παροχής κινήτρων, αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον και αισθήματα παραμέλησης των φυσικών και συναισθηματικών τους αναγκών, ενώ τονίζεται η έλλειψη επιθυμίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια χάρη στον φόβο ότι θα χάσουν την δουλειά τους, δεδομένης της εξαιρετικά μειωμένης πιθανότητας απόλυσής τους από τον δημόσιο τομέα. Ακριβώς αυτή η ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος αναδεικνύεται ως το σημαντικότερο κίνητρο για την επιλογή του δημόσιου τομέα για εργασία από τους εργαζόμενους του, παρά την έλλειψη κινήτρων που υφίστανται στον ιδιωτικό τομέα.

Οι Mihajlon and Mihajlon (2016), συγκρίνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και τις προθέσεις παραίτησης μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τονίζει πως αν και έχει βρεθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την πρόθεση παραίτησης, για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα η μη ικανοποίηση συνδέεται με χαμηλά επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση εξαιτίας της μεγαλύτερης ανάγκης των εργαζομένων για ασφάλεια και σταθερότητα. Το αποτέλεσμα όμως είναι η παραμονή τους στην εργασία σε συνδυασμό με την έλλειψη κινήτρων να οδηγεί σε μειωμένη απόδοση. Παρομοίως και οι Wang, Yang and Wang (2012), διαπιστώνουν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων από την εργασία σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα λόγω έλλειψης δυνατότητας παροχής κινήτρων, αλλά ταυτόχρονα και χαμηλότερο βαθμό προθέσεων αποχώρησης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία συνδέεται με τα χαμηλά επίπεδα εργασιακού ηθικού.

Η έρευνά των Irum *et al.* (2012), επιβεβαιώνει το συμπέρασμα του Zeffane (1994) περί επίδειξης υψηλότερων επιπέδων οργανωσιακής δέσμευσης από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης από ότι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Υποστήριξη στο κοινό συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό

τους από ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, προσθέτει η έρευνα του Dan ([2015](#)), σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα δίνουν λιγότερη σημασία σε ευκαιρίες εξέλιξης και εγγενείς αξίες της εργασίας σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα.

6.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ – ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι Karyotakis and Moustakis ([2014](#)), επιχειρώντας μια κριτική της TQM και της Διοίκησης Αλλαγής στο δημόσιο τομέα, εντοπίζουν το ρόλο της TQM ως ένα εργαλείο της νέας στρατηγικής για μετατόπιση από τη γραφειοκρατική παραδοσιακή διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών προς μια πιο επιχειρηματική δημόσια διοίκηση, στην προσπάθεια προώθησης εθνικών προγραμμάτων από τις κυβερνήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες ως βασικού στόχου όπως προωθείται από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας. Αν και η σημασία της ποιότητας στον δημόσιο τομέα αναγνωρίστηκε με την εισαγωγή της Διοίκησης Μέσω στόχων στα τέλη του 1960, όπου έγινε προσπάθεια για πρώτη φορά της σύνδεσης του σκοπού των δημόσιων υπηρεσιών με τα παραγόμενα αποτελέσματα ([Giannakopoulou, 2011](#)), εντοπίζεται από τα τέλη της δεκαετίας του '80 η προσπάθεια εφαρμογής της TQM και στο δημόσιο τομέα, με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), που βασίζεται στις αρχές της TQM ως το μοντέλο ποιότητας για τη βελτίωση της γενικότερης απόδοσης ([Karyotakis and Moustakis, 2014](#)).

Παράλληλα όμως αρχίζουν να γίνονται ορατά και τα εμπόδια για την εφαρμογή της TQM στον δημόσιο τομέα. Ο Ζαβλανός ([2006](#)) εντοπίζει μεταξύ άλλων ως εμπόδια στην εφαρμογή της TQM την έλλειψη συμμετοχής και υποστήριξης από τη διοίκηση, την δυσκολία αλλαγής κουλτούρας, την ύπαρξη αυστηρού συστήματος αμοιβών και έλλειψη κινήτρων, τον αποκλεισμό των εργαζομένων από την ενεργό συμμετοχή τους σε όλες τις διαδικασίες, την υποβάθμιση του ψυχολογικού περιβάλλοντος όσον αφορά στην αναγνώριση και ανταμοιβές των εργαζομένων, την έλλειψη τόσο της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων όσο και της εργασίας σε ομάδες, την απουσία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, την έλλειψη αρχών και κοινού σκοπού, την

γραφειοκρατία. Επιπλέον, όσον αφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εντοπίζει χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα, όπως η παροχή γενικής παρά εξειδικευμένης εκπαίδευσης – επιμόρφωσης των εργαζομένων, η αυστηρή ιεραρχία, η παρουσία πολιτικών παρεμβάσεων, η έλλειψη ευελιξίας και κινητικότητας, τα στατικά και μη διαφοροποιημένα μισθολόγια, η έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης απόδοσης, η απουσία περιγράμματος θέσεων, ως στοιχεία που δυσχεραίνουν την εφαρμογή των αρχών της TQM.

Οι Karyotakis and Moustakis (2014), προσεγγίζοντας την κουλτούρα βάσει της φιλοσοφίας της TQM με σκοπό την ικανοποίηση του πολίτη, αλλά και την ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων, θεωρούν πιο δύσκολη την αλλαγή της κουλτούρας, που περιλαμβάνει προσπάθεια αλλαγής στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και μετατροπή της οργανωσιακής κουλτούρας σε κουλτούρα ποιότητας.

Οι Enggartyasti and Caraka (2017), ερευνώντας τις προκλήσεις της εφαρμογής της TQM σε δημόσιους οργανισμούς συμπεριλαμβάνουν τη διαπίστωση των Hsieh, Chou and Chen (2002) για την ύπαρξη ελάχιστης παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, τη δυσκολία διαμόρφωσης δεικτών απόδοσης, λόγω μη επικέντρωσης στις διαδικασίες αλλά μόνο στο τελικό αποτέλεσμα και των Dewhurst, Martínez - Lorente and Dale (1999), σχετικά με τη δυσκολία εφαρμογής συστημάτων κινητοποίησης εργαζομένων όπως κίνητρα – ανταμοιβές και τη διατήρηση συστήματος προαγωγών βάσει παλαιότητας και όχι απόδοσης. Στην προεπισκόπηση που επιχειρούν στη μελέτη τους οι Enggartyasti and Caraka (2017), όσον αφορά στην εφαρμογή της TQM στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, εντοπίζουν τη δυσκολία εφαρμογής ακριβώς στις διαφορές μεταξύ των οργανισμών του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, όσον αφορά στη δομή των συστημάτων, τους πελάτες, την αντίληψη εργαζομένων και την κουλτούρα, ενώ συμπεριλαμβάνουν την άποψη των Cohen and Brand (1990), σύμφωνα με την οποία η διοίκηση στο δημόσιο τομέα εμφανίζεται παγιδευμένη σε αυστηρούς κανόνες, γραφειοκρατικές διαδικασίες, πολιτικές και αρνητικά στερεότυπα ενώ αναγκαία κρίνεται η ενδυνάμωση του οργανισμού και η αποδέσμευσή του από γραφειοκρατικά πρότυπα. Στη λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου βάσει της γραφειοκρατικού μοντέλου αποδίδουν και οι Parker, Waller and Xu (2013) τις

προκλήσεις της εφαρμογής της TQM στον δημόσιο τομέα, ενώ οι Hsieh, Chou and Chen (2002) τονίζουν την έλλειψη επικέντρωσης στις διαδικασίες με αποτέλεσμα και τη δυσκολία διαμόρφωσης δεικτών απόδοσης, ενώ όσον αφορά στους εργαζόμενους αναφέρουν την, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, έλλειψη κινήτρων που συνδέονται με την βελτίωση της απόδοσής τους.

Οι Dewhurst, Marinez-Lorente and Dale (1999), όσον αφορά στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα διαπιστώνουν τη δυσκολία των δημόσιων οργανισμών για εφαρμογή συστημάτων κινητοποίησης των εργαζομένων μέσω παροχής κινήτρων και ανταμοιβών και ασαφή μέτρηση της απόδοσης, με την προαγωγή να είναι το αποτέλεσμα της αρχαιότητας και όχι της απόδοσής τους.

Τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικά στοιχεία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της χώρας μας. Ο Ρωσσίδης (2014), όσον αφορά στο ζήτημα της εξέλιξης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα, διαπιστώνει τη φάση εξέλιξης που η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διέρχεται στα πλαίσια της μετάβασης από τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ενώ χαρακτηρίζει διοικητική παθογένεια του παρωχημένου συστήματος τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων βάσει στατικών άκαμπτων οδηγιών και έλλειψης ανταπόκρισης στις ανάγκες τους. Οι απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ωθούν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τη σημαντικότερη λειτουργία του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, προς την ανάγκη επαρκούς αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα πιο εξελιγμένων μορφών δημόσιας διοίκησης.

Τα τελευταία χρόνια η παρουσία στη βιβλιογραφία μελετών που αφορούν σε ζητήματα διασφάλισης ποιότητας, αλλά και εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους ελληνικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών του ιδιωτικού, αλλά και του δημόσιου τομέα, είναι ενδεικτική του αυξημένου ενδιαφέροντος για την διασφάλιση της ποιότητας. Οι Nikolaidis και Adamidou (2016), παρουσιάζοντας περιπτώσεις εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας στους ελληνικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου και του δημόσιου τομέα, συμπεραίνουν ότι προοδευτικά αρχίζουν να ακολουθούν τις τάσεις των διεθνών ανταγωνιστικών αγορών, εφαρμόζοντας ποικίλα συστήματα διοίκησης ποιότητας, ενώ εντοπίζουν ότι οι περισσότερες δημοσιεύσεις όσον αφορά στους

οργανισμούς παροχής υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα ασχολούνται με την TQM και επικεντρώνονται στα soft (απαλά) και hard (σκληρά) στοιχεία της. Στο γενικότερο αυτό πλαίσιο της προσέγγισης της TQM εντοπίζεται η διαμόρφωση από τους Vouzas and Psychogios (2007) εργαλείου μέτρησης της soft πλευράς της TQM, περιλαμβάνοντας τα στοιχεία της συνεχούς βελτίωσης και εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης εργαζομένων και κουλτούρας ποιότητας, για την αξιολόγηση της επίγνωσης των διοικητικών στελεχών για αυτή ενώ οι Psychogios and Priporas (2007), διαπιστώνουν επιφανειακή κατανόηση από τα διευθυντικά στελέχη των απαλών πτυχών της TQM και την παγιωμένη αντίληψη ότι αν και χρήσιμη, εντούτοις η soft πλευρά της TQM είναι ακόμη μακριά από την οργανωσιακή ελληνική πραγματικότητα. Η επιφυλακτική στάση των διοικητικών στελεχών ως προς την υιοθέτηση της TQM στο ελληνικό δημόσιο σύστημα παροχής υπηρεσιών συνδέεται με τα γενικότερα εμπόδια που οι παραδοσιακές πολιτισμικές δυνάμεις με τις γραφειοκρατικές παθολογίες και τα διοικητικά εμπόδια επιφέρουν (Psychogios, Michalopoulos and Szamosi, 2008)

Την επικέντρωση της πλειονότητας των ελληνικών οργανισμών παροχής υπηρεσιών στην υιοθέτηση hard πρακτικών (όπως ISO: 9000) στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας διαπιστώνει και ο Vouzas (2004).

Αναγκαία είναι λοιπόν πλέον η συνειδητοποίηση ότι αυτή η soft (απαλή) πλευρά της TQM είναι η κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθεί οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή και εφαρμογή συστήματος ολικής ποιότητας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι Dubey and Singh (2012), τονίζουν ότι τα περισσότερα προβλήματα που παρουσιάζονται σε μία τέτοια προσπάθεια είναι αυτά που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, όπως οι στάσεις και η κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης και ότι η επικέντρωση στις “hard” πτυχές της TQM, ως αποτέλεσμα της αρχικής διαμόρφωσής της από μια ιδεολογία διασφάλισης ποιότητας, εις βάρος της παραμελημένης εν τέλει “soft” πτυχής της, περιορίζει την επιτυχία της.

6.4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ TQM ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΗΘΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Έχοντας παρουσιάσει τη σημασία της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του υψηλού ηθικού των εργαζομένων για έναν οργανισμό, αλλά πιο ειδικά για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, αναδεικνύεται επιτακτική η ανάγκη της ανάπτυξης και διατήρησης μιας ηθικής κουλτούρας και εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας. Οι παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δεν φαίνεται να επαρκούν.

Σε ένα ολοένα αυξανόμενο σε απαιτήσεις και ανταγωνιστικότητα εργασιακό περιβάλλον, έχει αναγνωριστεί ότι η ποιότητα, που είναι και το ζητούμενο για την επιβίωση των οργανισμών, δεν είναι, σύμφωνα με τους Campos *et al* (2014), το αποτέλεσμα της εφαρμογής εργαλείων και τεχνικών, αλλά πολύ περισσότερο είναι το αποτέλεσμα παραγόντων κουλτούρας και πιο συγκεκριμένα οργανωσιακών αξιών και πρακτικών.

Στη βάση του προσανατολισμού σύμφωνα με τους Wang, Yang and Wang (2012) προς την ποιότητα ως τομέα επικέντρωσης της επιχειρησιακής πρακτικής, οι έρευνες όσον αφορά στην ποιότητα, τείνουν να απομακρύνονται από τεχνικές προσεγγίσεις και να επικεντρώνονται σε προσεγγίσεις γύρω από την κουλτούρα.

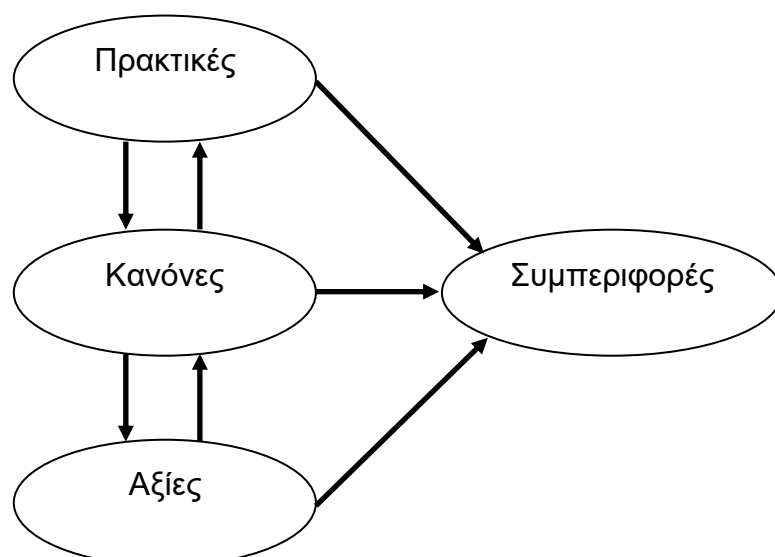
Αν και για την προώθηση ηθικών επιχειρησιακών πρακτικών οι Ardichvili *et al.* (2012) εντοπίζουν ως στρατηγικές τη διαμόρφωση πλαισίων διαδικασιών για τη ρύθμιση της εργασιακής συμπεριφοράς και τη δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ενίσχυσης της ηθικής επίγνωσης μεταξύ των εργαζομένων, τονίζουν ότι τα παραπάνω δεν δύνανται να αποτελέσουν επαρκή μέτρα, αντιθέτως, χωρίς να αγνοούν το ρόλο της δημιουργίας επίσημων κωδικών ηθικής όσο και της διενέργειας προγραμμάτων ηθικής εκπαίδευσης, τονίζεται ότι οι θεμελιώδεις αλλαγές στην κουλτούρα είναι εκείνες που μπορούν να εξασφαλίσουν ένα μακράς διάρκειας αποτέλεσμα.

Όσον αφορά στην ηθική κουλτούρα, ως υποσύνολο της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, διαπιστώνεται μέσα από τη βιβλιογραφία, αφενός ότι για την ανάπτυξή της, πρακτικές όπως επίσημες δομές, πολιτικές και διαδικασίες και προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης δεν φαίνεται πλέον να επαρκούν, ενώ η διευθέτηση της συμμόρφωσης σε επίσημες προδιαγραφές – απαιτήσεις και η ανάπτυξη προγραμμάτων για τη διαμόρφωση ηθικής κουλτούρας δεν επιφέρουν αποτέλεσμα και αφετέρου καθίσταται αναγκαία η επικέντρωση στην

αναγνώριση ενός συνόλου οργανωσιακών αξιών και η ευθυγράμμισή τους με τα υπόλοιπα στοιχεία της κουλτούρας ([Ardichvili and Jondle, 2009](#))

Από την άλλη, δεδομένου ότι η έννοια του ηθικού αναφέρεται σε ένα συναίσθημα, η ενίσχυση των αισθημάτων των εργαζομένων για την εργασία τους είναι αναγκαία για την διαμόρφωση και διατήρηση υψηλού ηθικού. Προς το σκοπό αυτό, προτείνεται από τους Hardy, Alcock and Malpass ([2016](#)), η διερεύνηση των εννοιών της ενδυνάμωσης, της εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και συμμετοχής για την κατανόηση σύνθετης διασύνδεσης μεταξύ των αντιλήψεων στάσεων προς την εργασία και για την ενίσχυση αυτής με τρόπο που να ευνοεί την θετική επίδραση στο ηθικό τους.

Οι πρακτικές αυτές, ως soft πρακτικές της TQM, βασίζονται στην ολιστική φιλοσοφία της TQM. Για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δύνανται να επιδράσουν στην αλλαγή της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία η σχηματική αναπαράσταση της σύνδεσης των πρακτικών, κανόνων και αξιών (συστατικά στοιχεία της κουλτούρας) με τις συμπεριφορές των εργαζομένων που εν τέλει αντανάκλουν την ηθική εργασιακή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, όπως περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα:

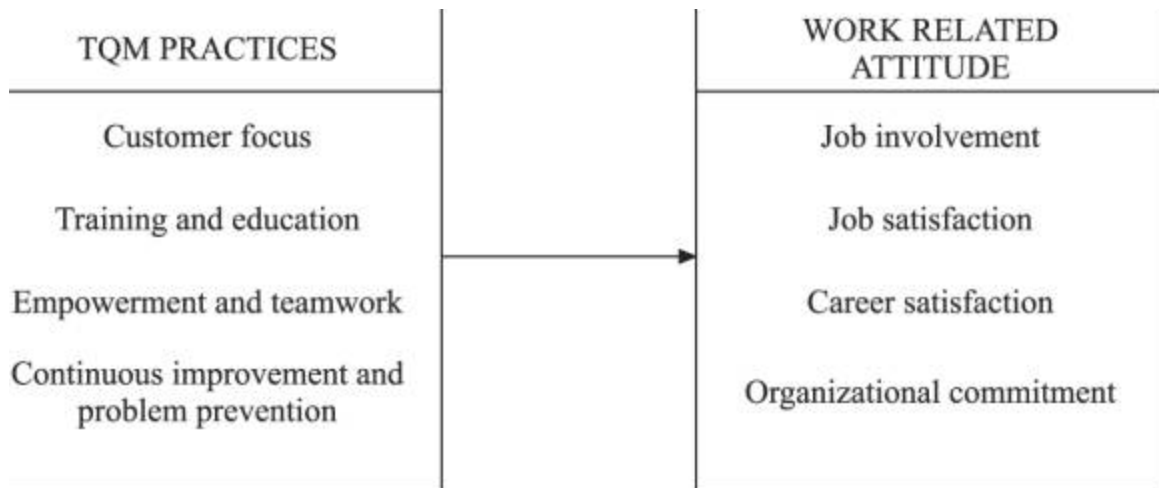


Σχήμα 6.1 Στοιχεία της κουλτούρας. Προσαρμογή του σχήματος των De Long and Fahey ([2000, σελ. 116](#))

Σύμφωνα με τους De Long and Fahey (2000), η κουλτούρα σε έναν οργανισμό αντανακλάται στις αξίες, κανόνες και πρακτικές, με τον πυρήνα της κουλτούρας να αποτελούν οι αξίες, οι ενστερνισμένες σιωπηρές προτιμήσεις σχετικά με το τι θα πρέπει να επιδιώκει ο οργανισμός να πετύχει και το πώς θα το πετύχει. Ενώ όμως οι αξίες είναι δύσκολο να αλλάξουν, οι κανόνες που γενικά προέρχονται από τις αξίες είναι πιο αναγνωρίσιμοι και πιο επιδεδεικτικοί στην αλλαγή, ενώ οι πρακτικές, αποτελώντας τις πιο ορατές εκδηλώσεις της κουλτούρας που αντιπροσωπεύουν επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές και περιλαμβάνουν σύνολο συγκεκριμένου τύπου αλληλεπιδράσεων, επαναλαμβανόμενων, με αναγνωρίσιμους ρόλους και κοινωνικούς κανόνες, μπορούν να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη για την αλλαγή συμπεριφορών προς τις επιθυμητές προς τον σκοπό αυτό.

Εφαρμόζοντας την θεωρία των De Long and Fahey στον τρόπο επίδρασης των soft πρακτικών της TQM στην αλλαγή της ηθικής κουλτούρας, μπορούμε να ορίσουμε την αλλαγή και διαμόρφωση ηθικής κουλτούρας ποιότητας ως το αποτέλεσμα που δύνανται οι πρακτικές της HRM προσανατολισμένες προς την ποιότητα να επιφέρουν στις συμπεριφορές των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα οι πρακτικές επιδρούν στη διαμόρφωση νέων κανόνων και τρόπων σκέψης και τέλος νέων ηθικών αξιών. Αντιθέτως, σύμφωνα με τον Schonberger (1994), η διατήρηση παραδοσιακών πρακτικών HRM σε έναν οργανισμό είναι αποτρεπτική για την επίτευξη ολικής ποιότητας.

Πολλές έρευνες έχουν αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο των πρακτικών της TQM, ο οποίος έγκειται στην θετική επίδρασή τους στις στάσεις – συμπεριφορές των εργαζομένων όσον αφορά στην εργασία τους, όπως στην ανάμιξη/συμμετοχή τους (job involvement), ικανοποίηση τους από την εργασία και από τις συνθήκες σταδιοδρομίας σε αυτή (job/career satisfaction) και στην εργασιακή δέσμευση τους (job involvement), όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 6.2 Θεωρητικός σκελετός για τη σχέση μεταξύ πρακτικών TQM και στάσεων των εργαζόμενων σχετικά με την εργασία. Πηγή: Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari (2006, σελ. 35).

Οι πρακτικές TQM αναγνωρίζουν τον σημαντικότερο ρόλο των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τους αντιμετωπίζουν ως τον σημαντικότερο πόρο του, καθώς σύμφωνα με τους Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari (2006), προάγουν την ενδυνάμωση, συμμετοχή και ενισχύουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η ενεργός ανάμιξη των εργαζομένων ενισχύεται μέσω της ενδυνάμωσης, που αποτελεί σημαντική πτυχή της TQM, η οποία δύναται να οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση. Στα πλαίσια της TQM, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεργάζονται και να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη, γεγονός που εξασφαλίζει αίσθηση εκπλήρωσης της εργασίας, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία εξασφαλίζεται από την TQM μέσω της ενθάρρυνσής των εργαζομένων να δίνουν λύσεις και να χρησιμοποιούν – εξελίσσουν τις δεξιότητές τους για τη βελτίωση της ποιότητας, μέσω της συνεργασίας, της προώθησης της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας και τις αμοιβές ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ικανοποίηση στη βάση της συνειδητοποίησης της δικής τους συνεισφοράς στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Η διαδικασία αλλαγής προς τη διαμόρφωση ηθικής εργασιακής κουλτούρας και ηθικού ολικής ποιότητας υπό το πρίσμα της TQM προϋποθέτει απομάκρυνση από τις παραδοσιακές πρακτικές της HRM. Προς το σκοπό αυτό, η διατήρηση παραδοσιακών πρακτικών HRM σε έναν οργανισμό είναι αποτρεπτική για την

ολική ποιότητα στις διαστάσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως τονίζουν πολλοί ερευνητές ([Schonberger, 1994](#), [Yang, 2006](#)).

Την ανάγκη για συνέργεια και συμφωνία μεταξύ των πρακτικών HRM, τονίζοντας παράλληλα ότι οι παραδοσιακές πρακτικές HRM θεωρούνται ασύμβατες με τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, θεωρεί ο Yang ([2006](#)) κρίσιμης σημασίας για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας. Την ασυμβατότητα των παραδοσιακών πρακτικών της HRM με την TQM τονίζει και ο Schonberger ([1994](#)), εντοπίζοντας το πρόβλημα στην αποκλειστική επικέντρωση των παραδοσιακών πρακτικών σε ότι αφορά στο προσωπικό ενός οργανισμού, κυρίως στα ζητήματα πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανταμοιβής προσωπικού, ενώ προτείνει μεταξύ άλλων, την ανάληψη της υπευθυνότητας από τους εργαζόμενους και υιοθέτηση θεώρησης της βελτίωσης της διαδικασίας ως μέρος της εργασίας και υπευθυνότητας όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των διοικητικών στελεχών (managers), την παροχή διευκόλυνσης από τη διοίκηση, τη χρήση διαλειτουργικών ομάδων και την επικέντρωση στην εκπαίδευση όλων.

Οι Economou and Chatzikonstantinou ([2009](#)) τονίζουν ότι μια στρατηγική ολικής ποιότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί αν δεν αλλάξουν οι παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και εντοπίζουν τη διαφορά της παραδοσιακής αντιμετώπισης των εργαζομένων βάσει της παροχής μηδαμινής σημασίας στις ανάγκες αυτών ως εσωτερικών πελατών και της φιλοσοφίας της TQM, ακριβώς στο ότι η TQM τοποθετεί τον ανθρώπινο παράγοντα στο κέντρο της φιλοσοφίας της. Η υιοθέτηση των αρχών της TQM περιλαμβάνει πολιτικές και δραστηριότητες που διευκολύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν και να έχουν ενεργητικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας, ενώ δίνεται έμφαση σε πρακτικές συνεχούς βελτίωσης HR, όπως στην εκπαίδευση.

6.5. HRM ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ TQM

Οι Blackburn and Rosen ([1993](#)) συμπεριλαμβάνουν στις πολιτικές HRM με προσανατολισμό στην TQM την επικοινωνία, συνεργασία, ομαδικότητα, ενδυνάμωση και δέσμευση στην ποιότητα, ενίσχυση και ανταμοιβές με τρόπο που να υποστηρίζουν τις στρατηγικές της TQM. Οι Jiménez-Jiménez and Martínez-Costa ([2009](#)), εξετάζοντας ζητήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των

πρακτικών της HRM προσανατολισμένων στην TQM, διαπιστώνουν την απουσία στη βιβλιογραφία συνολικού περιεκτικού περιγράμματος κατηγοριοποίησης των HRM πρακτικών και του τρόπου με τον οποίο πρέπει να εφαρμόζονται για την υποστήριξη της TQM, ενώ εντοπίζουν ότι η εμπειρική έρευνα περιορίζεται στην ανάλυση τις περισσότερες φορές μιας μόνο διακριτής πρακτικής HRM, καταλήγοντας ότι για αποφυγή εφαρμογής αντιφατικών πρακτικών HRM, αλλά και για την επίτευξη συνεργιών, απαραίτητη είναι η θεώρηση όλων των πρακτικών της ως ένα ενιαίο σύνολο.

Οι Palo and Padhi ([2005](#)) τονίζουν ότι η προσέγγιση της ολικής ποιότητας απαιτεί μια πιο εποικοδομητική εστιασμένη στον άνθρωπο προσέγγιση και αναγνωρίζουν την ανάγκη σε ένα οργανισμό για ευθυγράμμιση των συστημάτων HR με στόχους ποιότητας, ενώ οι πολιτικές ποιότητας απαιτούν τη δημιουργία ενθαρρυντικού περιβάλλοντος που ενισχύει την ενεργό ανάμειξη όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Οι Shahraki, Paghaleh and Zarei ([2011](#)) εντοπίζουν τις πιο αναγνωρισμένες μέσα στη βιβλιογραφία ενισχυτικές πρακτικές της TQM οι οποίες είναι: όσον αφορά στον τομέα της συνεργασίας, ο προσανατολισμός στις ομάδες εργασίας, η αυτονομία ομάδων, η παροχή υψηλής υπευθυνότητας και η διαμόρφωση διαλειτουργικών ομάδων, όσον αφορά στον τομέα της ενδυνάμωσης, η ενίσχυση της συμμετοχής και επικοινωνίας, όσον αφορά στον τομέα της εκπαίδευσης, οι πρακτικές συνεχούς εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και ο προσανατολισμός στην ομάδα, η εναλλαγή σε θέσεις εργασίας, τα ποιοτικά κριτήρια προαγωγών, όπως η καινοτομία ή η διάθεση για αλλαγή και η ανατροφοδότηση, ενώ όσον αφορά στον τομέα της αξιολόγησης της απόδοσης, οι συνέχεις αξιολογήσεις, ο προσανατολισμός στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα, η επικέντρωση σε ομαδικά επιτεύγματα, οι στόχοι βελτίωσης και ανάπτυξης και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Τέλος, όσον αφορά στην τομέα αμοιβών – παροχών, πρακτικές που ενισχύουν την TQM είναι ο προσανατολισμός στην ομάδα, η χρήση κινήτρων και η ισορροπία μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών παροχών. Επίσης, εντοπίζουν την σύνδεση HRM και TQM στον τομέα της ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων και στη μετατόπιση από μια διοίκηση βασισμένη στον έλεγχο σε ένα πρότυπο διοίκησης που βασίζεται στην ενδυνάμωση και την καθοδήγηση.

Παρακάτω αναλύονται κάποιες από τις αναγνωρισμένες μέσα στη βιβλιογραφία ενισχυτικές πρακτικές της TQM, που δύνανται να εξασφαλίσουν την ποιότητα στην HRM.

6.5.1. Εργασία σε ομάδες (Teamwork) – Συνεργασία

Η συνεργασία αποτελεί κεντρική και κυρίαρχη πρακτική στη TQM. Ο Schonberger (1994) τονίζει μάλιστα την αξία της συνεργασίας σε ομάδες αποτελούμενες από μέλη από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς. Για τους Shahraki, Paghaleh and Zarei (2011), η σημασία της συνεργασίας έγκειται στην προώθηση συνεχούς βελτίωσης, επίλυσης προβλημάτων, διαμοίραση της πληροφορίας, ενώ σύμφωνα με τους Boon Ooi *et al.* (2007), μεγάλη είναι η επίδραση της συνεργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση.

6.5.2. Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Σύμφωνα με τον Schonberger (1994), η επένδυση στην εκπαίδευση αποτελεί δέσμευση για τους οργανισμούς που προσανατολίζονται στην TQM, ενώ οι Ardichvili and Jondle (2009) θεωρούν σημαντική τη δημιουργία δυναμικού προγράμματος ηθικής εκπαίδευσης που να περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και τη διαμόρφωση σύγχρονου κώδικα ηθικής συμπεριφοράς. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο όλων των προγραμμάτων TQM με την υιοθέτηση των πρακτικών TQM να αλλάζει την έμφαση στην εκπαίδευση, καθώς δεν περιορίζεται απλά στην διδασκαλία των εργαζομένων για το πώς να αποδίδουν σε μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά αφορά τόσο στην εκπαίδευση σε ομαδικές διεργασίες και στη χρήση ομαδικής επίλυσης προβλημάτων, όσο και στην εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών στη σημασία της ποιότητας και της επίδρασης της συμπεριφοράς τους στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (Bowen and Lawler, 1992)

6.5.3. Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisals)

Ενώ τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης δίνουν έμφαση στο άτομο – εργαζόμενο όσον αφορά στη συνεισφορά του στο αποτέλεσμα, υπονομεύοντας την συνεργασία ([Soltani et al., 2006](#)), η αξιολόγηση της απόδοσης είναι αποδεκτή στη φιλοσοφία της TQM, όπως αναφέρουν οι Shahraki, Paghaleh and Zarei ([2011](#)) μόνο όταν βασίζεται σε ποιοτικά κριτήρια και περιλαμβάνει στόχους βελτίωσης. Οι Petrick and Furr ([1995](#)) τονίζουν την ανάγκη επικέντρωσης στη μέτρηση της οργανωσιακής και ομαδικής απόδοσης, ενώ τα συνδέει με πρακτικές καθοδήγησης από την ηγεσία και την ύπαρξη χαμηλού βαθμού επιστημότητας.

6.5.4. Ενδυνάμωση (empowerment) εργαζομένων

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης στοχεύει στην ενίσχυση της επίγνωσης των εργαζομένων όσον αφορά στις δυνατότητες τους και ταυτόχρονα στην παροχή ευκαιρίας να αναλάβουν την ευθύνη για λειτουργία του οργανισμού, ενισχύοντάς τους να εξελίσσονται και βοηθώντας τους να αναγνωρίζουν μόνοι τους τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξη του στόχου για την ικανοποίηση του πελάτη. Η ενδυνάμωση αφορά σε ομάδες και όχι στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ενώ η ομάδα πρέπει να αναγνωρίζει και να επιλύει ειδικότερα ζητήματα που σχετίζονται με την επίτευξη του στόχου μέσα στα όρια που θέτει ο οργανισμός και μέσω της δημοκρατικής συνεργασίας και της ενθάρρυνσης και κινητοποίησης τους από τη διοίκηση ([Raza et al., 2016](#)). Επιπλέον, οι έννοιες: γνώση – δεξιότητες, επικοινωνία, εμπιστοσύνη και κίνητρα ασκούν μεγάλη επίδραση στην ενδυνάμωση, που σημαίνει ότι εμπλέκει τους εργαζόμενους στη συλλογιστική διαδικασία του οργανισμού ([Thamizhmanii and Hasan, 2010](#)). Η ενδυνάμωση, ως σημαντική πτυχή της TQM, εξασφαλίζει μεγαλύτερη ανάμιξη των εργαζομένων και συμμετοχή στις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων ([Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari, 2006](#)), ενώ υψηλά επίπεδα συμμετοχής οδηγούν με τη σειρά τους σε ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία και σε δέσμευση – αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται ([Igbaria, Parasuraman and Badawy, 1994](#)).

6.5.5. Επιβράβευση και ανταμοιβές

Η αναγνώριση είναι σπουδαίας σημασίας σε ένα περιβάλλον διοίκησης ολικής ποιότητας, όπως και η επιβράβευση εξαιρετικής απόδοσης βάσει κριτηρίων, όπως δέσμευση – αφοσίωση, επίδειξη δημιουργικότητας, προσαρμοστικότητα, ευελιξίας, υπευθυνότητας, αποφασιστικότητας, ενώ σημαντική είναι η επιβράβευση ομάδων, επιλέγοντας την κατάλληλη ανταμοιβή, στη βάση της αναγνώρισης των εργαζομένων ως μέλη ομάδας και όχι ως μεμονωμένα άτομα, γεγονός που εξασφαλίζει αρμονικό τρόπο εργασίας. Οι χρηματικές ανταμοιβές δύνανται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην παρότρυνση – κινητοποίηση των εργαζομένων ([Raza et al., 2016](#)). Αναγκαία είναι σύμφωνα με τον Schonberger (1994) η ευθυγράμμιση του συστήματος ανταμοιβών με την υποστήριξη της εφαρμογής μιας στρατηγικής βασισμένης στην TQM, διαμορφώνοντας προγράμματα ατομικών – ομαδικών ανταμοιβών για επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Βάσει αυτών, γίνεται φανερό ότι για την ενδυνάμωση του ηθικού πρέπει να αναζητηθούν οι παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον, που από τη μία εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους εκτιμούν και από την άλλη ότι και οι ίδιοι συνεισφέρουν στον οργανισμό τους. Επιπλέον πρέπει να αναζητηθούν οι παράγοντες που εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους την αίσθηση του σκοπού και της ύπαρξης νοήματος σε μία διαδικασία προόδου, αλλά ταυτόχρονα και την ύπαρξη ποιοτικών διαπροσωπικών σχέσεων. Αντιστρόφως, αναγκαία είναι η εξάλειψη παραγόντων που δεν δύνανται να ανταποκριθούν στην ενδυνάμωση του ηθικού. Έτσι, οι Hardy, Alcock and Malpass (2016) συμπεριλαμβάνουν ως διαστάσεις του ηθικού των εργαζομένων: α) τη διάσταση της «αξίας», την οποία συνδέουν με πρακτικές κινητοποίησης, αναγνώρισης των εργαζομένων και σύνδεσής των δραστηριοτήτων τους με τους οργανωσιακούς στόχους, β) τη διάσταση «μέλλον-στόχος», την οποία συνδέουν με πρακτικές διασφάλισης ύπαρξης ξεκάθαρου, κατανοητού από όλους σκοπού του οργανισμού και διαδικασιών προόδου και γ) τη διάσταση «διαπροσωπικότητας», που συνδέεται με πρακτικές διαχείρισης διαπροσωπικών θεμάτων και εξάλειψης αρνητικών συμπεριφορών.

Σε συνδυασμό με την αναγνώριση των πρακτικών της HRM ως soft πτυχή της TQM, εξίσου σημαντική είναι η διαπίστωση των Prajogo and Cooper (2007), η έρευνα των οποίων επιβεβαιώνει εμπειρικά την ολιστική φύση των πρακτικών της TQM και ειδικά αυτών που σχετίζονται με τον άνθρωπο και την ισχυρή και θετική σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση όσον αφορά όχι μόνο την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, αλλά και από την προσωπική ανάπτυξη – εξέλιξη, τονίζοντας τον ρόλο των σχετιζόμενων με τον άνθρωπο πτυχών της TQM ή αλλιώς των “soft” πτυχών της, στην πρόβλεψη της ικανοποίησης των εργαζομένων και στην διαμόρφωση περιβάλλοντος που ευνοεί την ικανοποίηση από την εργασία και τις υψηλές αποδόσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

7.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Για τη μέτρηση των διαστάσεων ολικής ποιότητας διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ολικής ποιότητας και του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας ακολουθήθηκε η ποσοτική προσέγγιση σε κάθε στάδιο της έρευνας. Η έρευνα αφορά τη διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων ως νοητές αξιολογήσεις της καθημερινότητας τους, όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους με τη χρήση τόσο αριθμητικών δεδομένων, όσο και στατιστικής μεθόδου και διαθέτει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας. Σύμφωνα με τον Μπλάνα ([2003](#)), η μέτρηση των διαστάσεων του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί απλή υπόθεση, καθώς οι επιμέρους διαστάσεις αποτελούν στοιχεία μη ποσοτικής μορφής και χρειάζεται προσοχή στην ανάπτυξη και αξιολόγηση των ερωτηματολογίων, δεδομένου ότι η ποσοτικοποίηση ποιοτικών στοιχείων εμπεριέχει πάντα ένα ποσοστό αβεβαιότητας.

Η υιοθέτηση των αρχών της ποσοτικής έρευνας καθοδηγεί την ανάλυση στην εστίαση, στην ταξινόμηση, κωδικοποίηση και πινακοποίηση των δεδομένων, ενώ με βάση τα διερευνητικά ερωτήματα ή τις υποθέσεις έπεται η στατιστική εξέτασή τους ([Μαγγόπουλος, 2014](#)). Επιπρόσθετα, με την ποσοτική προσέγγιση επιτυγχάνεται η αποστασιοποίηση και η αντικειμενικότητα του ερευνητή αναφορικά με το υπό εξέταση θέμα, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο σε μεγάλο βαθμό τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, της αντικειμενικότητας και της εγκυρότητας της έρευνας ([Αθανασίου, 2007](#)).

7.2. ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η επιλογή της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική καθόρισε την επιλογή του δείγματος της έρευνας. Ως πληθυσμός – στόχος της έρευνας ορίστηκαν οι υπάλληλοι που υπηρετούσαν σε υπηρεσίες της έδρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, στην πόλη της Λάρισας, με οποιαδήποτε μορφή εργασιακής σχέσης (μόνιμοι, με σύμβαση

ορισμένου χρόνου) το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας, δηλαδή το δίμηνο Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2019 και ανέρχονταν στους 115 εργαζομένους. Η επιλογή του δείγματος στηρίζεται στον ορισμό της ίδιας της έννοιας της ηθικής κουλτούρας, που εκλαμβάνεται ως κάτι που μοιράζονται ή έχουν κοινό τα μέλη ενός οργανισμού (Schein, 2004) και περιλαμβάνει σύμφωνα με τους Trevino, Butterfield and McCabe (1998) και τις πιο παρατηρήσιμες εκδηλώσεις της κουλτούρας, όπως είναι οι οργανωσιακές πρακτικές. Δεδομένου ότι η έρευνα θα βασιστεί στις αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων και στη μέτρηση των στάσεων τους, που αποτελούν τις νοητές αξιολογήσεις για τις πρακτικές που αντανακλούν την ηθική κουλτούρα του οργανισμού τους, κρίθηκε σκόπιμη η επιλογή ενός πιο συμπαγούς δείγματος που περιλαμβάνει εργαζόμενους που βρίσκονται σε καθημερινή αλληλεπίδραση, καθώς σύμφωνα με τον Schein (2004), σε έναν οργανισμό με πολλούς εργαζόμενους η έλλειψη καθημερινής αλληλεπίδρασης αυξάνει την πιθανότητα διαμόρφωσης υπόκουλτούρων, οι οποίες μοιράζονται αντιλήψεις ή πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας όπως η ηθικότητα. Η επιλογή αυτή ενισχύεται από την πιο διαδεδομένη προσέγγιση της έννοιας του ηθικού σύμφωνα με τον Hardy (2009) περί έννοιας συνυφασμένης με το περιβάλλον στο οποίο διαμορφώνεται (Context bounded). Ως εκ τούτου το δείγμα περιλαμβάνει εργαζόμενους της Α.Δ.Θ.Στ.Ε., των οποίων οι υπηρεσίες που εργάζονται στεγάζονται στο κεντρικό κτίριο της έδρας της Α.Δ.Θ.Στ.Ε. στη Λάρισα. Δεν συμπεριελήφθησαν εργαζόμενοι των περιφερειακών διευθύνσεων/τμημάτων της Α.Δ.Θ.Στ.Ε.

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας μοιράστηκαν 115 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους της έδρας της Α.Δ.Θ.Στ.Ε. και επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 80. Τα δημογραφικά στοιχεία / Επαγγελματικό προφίλ του δείγματος έτσι όπως καταγράφηκαν, παρουσιάζονται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 7.6.1 και προήλθαν από τα ερωτήματα 1 έως 4 της Α' ενότητας του ερωτηματολογίου, που παρατίθεται στο Παράρτημα Α'.

7.3. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην μελέτη περίπτωσης, η συλλογή δεδομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αξιοποίηση διάφορων μεθόδων και τεχνικών, όπως η παρατήρηση, η

συνέντευξη, η μελέτη αρχειακού υλικού, το ερωτηματολόγιο κ.α. ([Μαγγόπουλος, 2014](#)).

Στην παρούσα εργασία, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα είναι το γραπτό δομημένο ερωτηματολόγιο. Η χρήση του προσφέρει δυνατότητα διερεύνησης και συγκέντρωσης πολλών ειδών πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς κόστος και χωρίς την παρουσία του ερευνητή, ενώ κύριο πλεονέκτημά του αποτελεί η δυνατότητα συγκέντρωσης σαφών και εύκολα μετρήσιμων απαντήσεων, που οδηγούν σε ποσοτικά δεδομένα προς ανάλυση, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνεται η ανάλυση των αριθμητικών δεδομένων ([Bowling, 2014](#)).

Κατά τη σύνταξη του τελικού ερωτηματολογίου δόθηκε από τον ερευνητή ιδιαίτερη έμφαση στην έκταση και τη μορφή του. Για τον λόγο αυτό, καταβλήθηκε προσπάθεια να είναι σύντομο, ευανάγνωστο και γραμμένο σε γλώσσα απλή και κατανοητή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή συμμετοχή των υπαλλήλων της Α.Δ.Θ.Σ.Τ.Ε. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας μελέτης, παρατίθεται στο Παράρτημα Α. Στο εισαγωγικό σημείωμα που το συνοδεύει, αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, επισημαίνεται η εθελοντική συμμετοχή και η διαβεβαίωση από τη μία του απόρρητου των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και από την άλλη της αξιοποίησης των παρεχόμενων πληροφοριών / απαντήσεων αποκλειστικά για τους συγκεκριμένους ερευνητικούς σκοπούς.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα (Προφίλ Εργαζομένου / Δημογραφικά Στοιχεία), οι ερωτηθέντες κληθήκαν να δώσουν κάποιες πληροφορίες για τον εαυτό τους και τη σχέση τους με την υπηρεσία τους. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 24 γραπτές ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει με την επιλογή ενός επιπέδου βαθμού συμφωνίας και αφορούσε την διερεύνηση της εκλαμβανόμενης ηθικής κουλτούρας ολικής ποιότητας του οργανισμού. Η τρίτη ενότητα, η οποία διερευνά το ηθικό ολικής ποιότητας, αποτελείται από 12 κλειστού τύπου ερωτήσεις, με τον ερωτηθέντα να καλείται να επιλέξει επίσης ένα από τα επίπεδα βαθμού συμφωνίας που του δίνονται.

Μελέτες έχουν δείξει ότι ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου προσελκύουν πιο εύκολα το ενδιαφέρον των ερωτωμένων, ενώ παράλληλα

ενθαρρύνουν την ταχεία, ειλικρινή και άμεση συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τον Καραγεώργο (2002), τα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου μπορούν να προσελκύσουν πιο εύκολα το ενδιαφέρον των ερωτωμένων και ταυτόχρονα να ενθαρρύνουν την γρήγορη, ειλικρινή και άμεση συμπλήρωσής τους με αποτέλεσμα την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της έρευνας. Ένα ακόμη πλεονέκτημα των ερευνών με κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι ότι επιδέχονται συγκεκριμένες, μονοσήμαντες απαντήσεις, με αποτέλεσμα την εύκολη κωδικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων.

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η δυνατότητα που δίνει ο προσωπικός λογαριασμός της GOOGLE «Google forms» για δημιουργία με απλά εργαλεία, ενός σύγχρονου, δυναμικού και με πολλές δυνατότητες ερωτηματολογίου, όπως ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις με απαντήσεις κλίμακας Likert, ερωτήσεις με δυνατότητα ανοιχτών απαντήσεων και πολλές άλλες, ενώ παράλληλα παρέχει τη δυνατότητα συλλογής των απαντήσεων σε υπολογιστικά φύλλα (Excel). Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο. Ο σύνδεσμος (link) της φόρμας του ερωτηματολογίου αποστάλθηκε με ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) στους ερωτώμενους. Για την αποστολή των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους χρησιμοποιήθηκε η λίστα με τις διευθύνσεις των e-mail όλων των εργαζόμενων της μελέτης περίπτωσης, όπως είναι αναρτημένη στον ιστότοπο (site) της Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε.

7.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για τον σκοπό της διερεύνησης α) του επιπέδου της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ολικής ποιότητας και β) του επιπέδου του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της μελέτης περίπτωσης, χρησιμοποιήθηκαν δύο από τα ερωτηματολόγια για τη μέτρηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού που ανέπτυξαν οι Petrick and Furr (1995). Η χρήση των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων εξυπηρετεί τον σκοπό της παρούσας εργασίας, καθώς έχουν δημιουργηθεί ακριβώς για την μέτρηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της ηθικής εργασιακής

κουλτούρας και του ηθικού των εργαζομένων, από θεωρητικούς, που ερεύνησαν επισταμένα σύμφωνα με τον Μπλάνα (2003) αυτήν την περιοχή. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή των ερωτηματολογίων, όπως παρουσιάζονται από τον Μπλάνα (2003).

Το ερωτηματολόγιο των Petrick and Furr (1995) που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ολικής ποιότητας, ως μια από τις κύριες διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, αξιολογεί την συγκεκριμένη διάσταση με 24 ερωτήσεις. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε κάθε μία από τις ερωτήσεις επιλέγοντας μεταξύ των επιλογών 1-5, την απάντηση αυτή που κατά τη γνώμη τους περιγράφει καλύτερα τους διαπροσωπικούς τρόπους (μορφές) συμπεριφοράς και πρακτικές που υφίστανται στον οργανισμό τους, στην παρούσα χρονική περίοδο που διεξάγεται η έρευνα. Η απάντηση είναι ένας από τους αριθμούς 1, 2, 3, 4, 5, όπου 1 = Διαφωνώ πλήρως, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερος/η, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ πλήρως.

Το ερωτηματολόγιο των Petrick and Furr (1995) που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του ηθικού ολικής ποιότητας ως μια από τις κύριες διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, αξιολογεί τη συγκεκριμένη διάσταση βάσει 12 ερωτήσεων. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε κάθε μία από τις ερωτήσεις επιλέγοντας μεταξύ των επιλογών 1 – 5, την απάντηση αυτή που κατά τη γνώμη τους ανταποκρίνεται και εκφράζει την τρέχουσα εργασιακή τους εμπειρία.

Το ερωτηματολόγιο μετρά την επίδραση τεσσάρων στοιχείων στο ηθικό ολικής ποιότητας των εργαζομένων και παρουσιάζει τη σχετική επίδρασή τους σε αυτό.

Οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις είναι:

- Η διάσταση της εργασίας (work) που μελετάται με τις τρεις πρώτες ερωτήσεις (1 – 3) του ερωτηματολογίου
- Η διάσταση της ομάδας (group) που μελετάται με τις ερωτήσεις 4 – 6 του ερωτηματολογίου
- Η διάσταση της Διοίκησης (management) που μελετάται με τις ερωτήσεις 7 – 9 του ερωτηματολογίου
- Η διάσταση του συστήματος ανταμοιβών (reward system) που μελετάται με τις ερωτήσεις 10 – 12 του ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις κάθε επιμέρους διάστασης παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα Α΄.

Η ερμηνεία των απαντήσεων του κάθε ερωτηματολογίου βασίζεται στο αντίστοιχο κλειδί του κάθε ερωτηματολογίου, όπως έχει διαμορφωθεί από τους δημιουργούς του ([Petrick and Furr, 1995](#)) και έχει μεταφραστεί από τον Μπλάνα ([2003](#)). Τα αντίστοιχα κλειδιά για την ερμηνεία των δεδομένων παρατίθεται στο Παράρτημα Β΄.

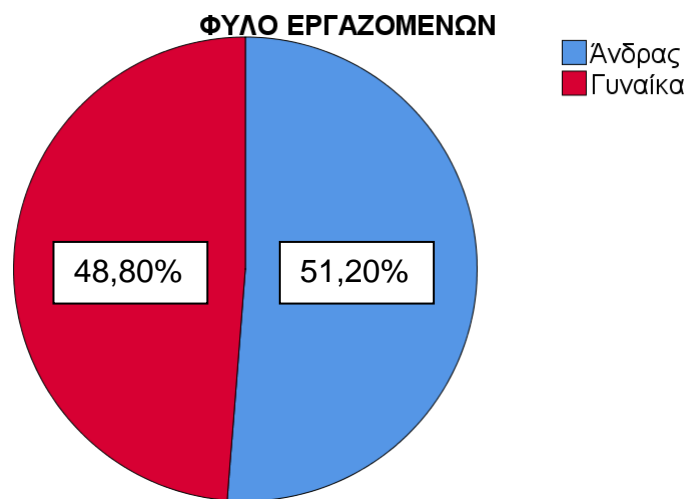
7.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το επίπεδο – στάδιο ηθικής εργασιακής κουλτούρας ποιότητας και το επίπεδο ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων εφαρμόστηκαν αρχικά τα κλειδιά του κάθε ερωτηματολογίου αντίστοιχα, όπως παρατίθενται από τους δημιουργούς τους. Καθώς επιπλέον στόχο αποτελεί ο εντοπισμός περιοχών – σημείων που επηρεάζουν το επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκαν μέτρα περιγραφικής στατιστικής. Δεδομένου ότι έχουν υιοθετηθεί οι αρχές της ποσοτικής έρευνας, η ανάλυση εστιάζει στην ταξινόμηση, κωδικοποίηση και πινακοποίηση των δεδομένων. Στη συνέχεια και με βάση τα διερευνητικά ερωτήματα ή τις υποθέσεις ακολουθεί η περιγραφική στατιστική εξέτασή τους και οι συσχετίσεις μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών ([Μαγγόπουλος, 2014](#)). Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων βασίστηκε στο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης S.P.S.S. και συγκεκριμένα στο τμήμα της περιγραφικής στατιστικής. Χρησιμοποιήθηκε η συχνότητα (απόλυτη και επί τοις εκατό), η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Επιπλέον για την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά στη διερεύνηση της συσχέτισης των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας) με το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ηθικής κουλτούρας και το επίπεδο του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκε το t-test και ανάλυση παραγόντων ANOVA.

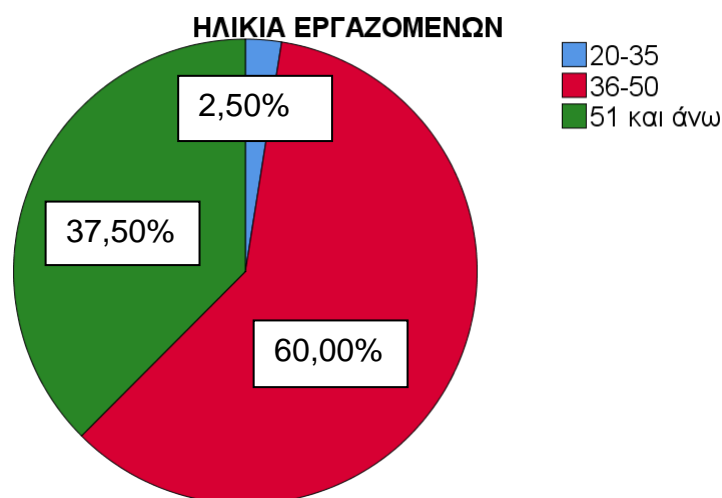
7.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.6.1. Δημογραφικά στοιχεία

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων προκύπτει ότι το 51,2% αντιστοιχεί στους άνδρες και το 48,8% στις γυναίκες, με την ηλικία των εργαζομένων να κυμαίνεται σε μεγάλο ποσοστό (60,0%) στο διάστημα 26-50 χρονών.

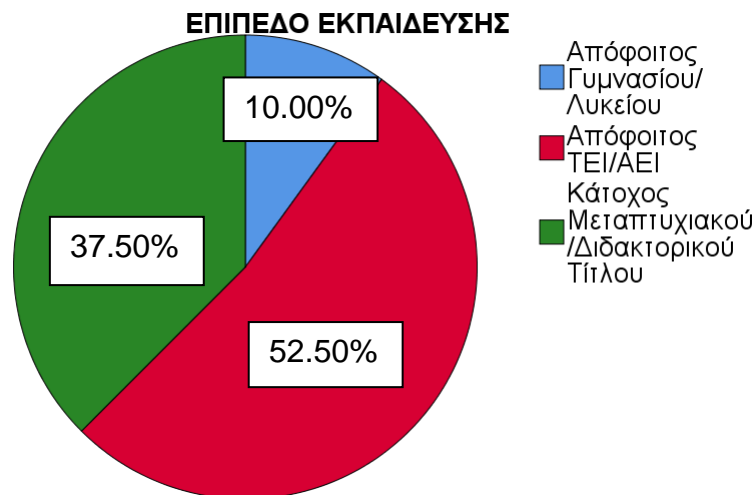


Γράφημα 7.1 Κυκλικό διάγραμμα φύλου εργαζομένων



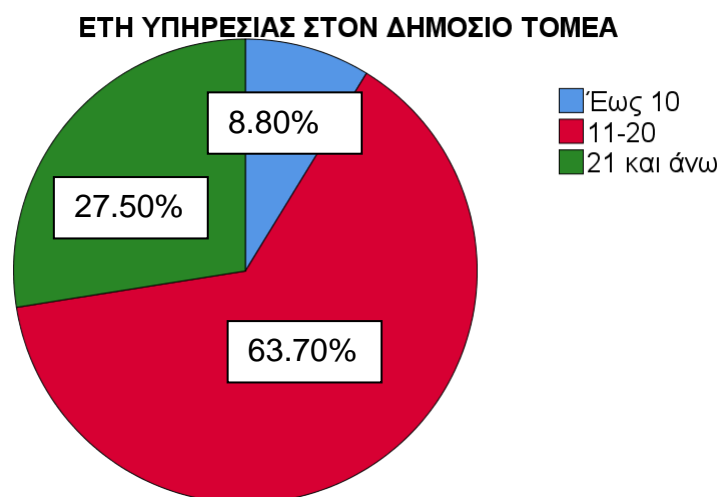
Γράφημα 7.2 Κυκλικό διάγραμμα ηλικίας εργαζομένων

Όσον αφορά στο επίπεδο της εκπαίδευσης, ένα αρκετά υψηλό ποσοστό (37,5%) των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, γεγονός που αντικατοπτρίζει το υψηλό επίπεδο τυπικών προσόντων.



Γράφημα 7.3 Κυκλικό διάγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων

Εξετάζοντας τον συνολικό χρόνο υπηρεσίας, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (63,7%) απασχολείται στο Δημόσιο από 11-20 χρόνια.



Γράφημα 7.4 Κυκλικό διάγραμμα συνολικού χρόνου εργασίας

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι το πλήθος των υπαλλήλων αποτελείται στην πλειοψηφία του από νέους ανθρώπους, τόσο σε ηλικιακά έτη, όσο και σε χρόνια πραγματικής υπηρεσίας, οι οποίοι εμφανίζονται να κατέχουν υψηλά τυπικά προσόντα.

7.6.2. Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών (Cronbach's Alpha)

Όσον αφορά στα χρησιμοποιούμενα ερωτηματολόγια, πρόκειται για δημοσιευμένα ερωτηματολόγια από τον Μπλάνα ([2003](#)), μεταφρασμένα στην ελληνική γλώσσα. Η αξιοπιστία τους διερευνήθηκε με τη χρήση του ελέγχου Cronbach's Alpha.

Η εσωτερική συνοχή ενός ερωτηματολογίου μετρείται συνήθως με τον δείκτη Cronbach's Alpha, ένα στατιστικό στοιχείο που υπολογίζεται από τα ζεύγη συσχετίσεων μεταξύ των στοιχείων. Οι τιμές που μπορεί να πάρει είναι μεταξύ αρνητικού άπειρου και ένα, υπάρχει όμως ένας κοινώς αποδεκτός κανόνας, βάσει του οποίου τιμές πάνω από 0,7 είναι επιστημονικά αποδεκτές.

Αρχικά εξετάστηκαν οι δείκτες αξιοπιστίας των επιμέρους διαστάσεων του ερωτηματολογίου για το ηθικό ολικής ποιότητας και στη συνέχεια ο συνολικός δείκτης του ερωτηματολογίου. Η χαμηλότερη τιμή που προκύπτει για την ηθική εργασιακή κουλτούρα είναι 0,73 εξασφαλίζοντας έτσι την εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ως εργαλείου μέτρησης, καθώς τιμή μεγαλύτερη από 0,7 υποδηλώνει ότι ο συνδυασμός των στοιχείων – τμημάτων του μετρά την ίδια εννοιολογική κατασκευή ([Thornhill, Saunders and Lewis, 2009](#)).

Πίνακας 7.1 Πίνακας αποτελεσμάτων μέτρησης Cronbach's Alpha

Έννοια	Πλήθος μετρήσεων	Αριθμός μεταβλητών	Cronbach's Alpha
Ηθική εργασιακή κουλτούρα	80	24	0,73
Ηθικό ολικής ποιότητας	80	12	0,88
- Εργασία	80	3	0,79

- Ομαδικότητα	80	3	0,85
- Διοίκηση	80	3	0,87
- Σύστημα ανταμοιβών	80	3	0,79

7.6.3. Εφαρμογή κλειδιών ερωτηματολογίου

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του κλειδιού του ερωτηματολογίου αναφορικά με την ηθική εργασιακή κουλτούρα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 7.2 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού για την ηθική κουλτούρα.

ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΧΕΙΡΑΓΩΓΗΣΗ	42	52,5	52,5	52,5
	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	27	33,8	33,8	86,3
	ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	11	13,7	13,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Η ηθική κουλτούρα του οργανισμού, όπως γίνεται αντιληπτή από το 52,5% των εργαζομένων είναι η κουλτούρα χειραγώγησης ενώ το 33,8% αντιλαμβάνεται την ηθική κουλτούρα του οργανισμού ως την κουλτούρα που αντιστοιχεί στο στάδιο της συμμόρφωσης. Το 13,7% εντοπίζει στοιχεία ολικής ποιότητας, όσον αφορά στην ηθική εργασιακή κουλτούρα, όπως εκφράζεται μέσα από τους διαπροσωπικούς τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσα στον οργανισμό, την συγκεκριμένη περίοδο της έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, η υπερισχύουσα αντιλαμβανόμενη ηθική κουλτούρα χειραγώγησης ως η ηθική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον συγκεκριμένο οργανισμό σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, παρουσιάζει τόσο

στοιχεία του σταδίου του κοινωνικού δαρβινισμού, όσο και στοιχεία του σταδίου του Μακιαβελισμού (πίνακας 7.3).

(Η αναλυτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του κάθε σταδίου γίνεται στο Κεφάλαιο 4.6).

Πίνακας 7.3 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού

ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΧΕΙΡΑΓΩΓΗΣΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΑΡΒΙΝΙΣΜΟΣ	17	40,5	40,5	40,5
	ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΣΜΟΣ	25	59,5	59,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Από το ποσοστό των ερωτώμενων που αντιλαμβάνονται την ηθική κουλτούρα του οργανισμού ως κουλτούρα χειραγώγησης, το 40,5% εντοπίζει στοιχεία κοινωνικού δαρβινισμού και το 59,5% στοιχεία που αντιστοιχούν στο στάδιο του Μακιαβελισμού.

Πίνακας 7.4 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού

ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ	16	59,3	59,3	59,3
	ΥΠΟΤΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Το 33,8% που αντιπροσωπεύει το ποσοστό των εργαζομένων που αντιλαμβάνονται την ηθική κουλτούρα του οργανισμού του ως κουλτούρα συμμόρφωσης, εντοπίζει στοιχεία του σταδίου της κοινωνικής συμβατότητας (59,3%) και στοιχεία του σταδίου της υποταγής στην εξουσία (40,7%).

Πίνακας 7.5 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού

ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ	5	45,5	45,5	45,5
	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Από το ποσοστό (13,7%) των εργαζομένων που αντιλαμβάνονται την κουλτούρα ως ηθική κουλτούρα ολικής ποιότητας, το μισό (54,5%) θεωρεί ότι υπερیشύει το επίπεδο της οργανωσιακής ακεραιότητας και το 45,5% της δημοκρατικής συμμετοχής.

Όσον αφορά στο ηθικό ολικής ποιότητας, το κλειδί του ερωτηματολογίου είναι ουσιαστικά ο μέσος όρος των απαντήσεων ανά διάσταση και αντιστοιχεί σε χαμηλό, μέσο ή υψηλό ηθικό ως εξής:

1,0-2,5 χαμηλό ηθικό,

2,6-3,4 μέσο ηθικό και

3,5-5,0 υψηλό ηθικό (ποιότητας)

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του κλειδιού του ερωτηματολογίου ανά διάσταση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 7.6 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού για το εργασιακό ηθικό.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--	------------	-----------------

Διαστάσεις ηθικού Ολικής Ποιότητας		
- Εργασία	3,90	0,68
- Ομαδικότητα	3,46	0,84
- Διοίκηση	2,76	0,99
- Σύστημα ανταμοιβών	2,45	0,89

Εξετάζοντας τους μέσους όρους ανά διάσταση διαπιστώνεται ότι χαμηλότερη τιμή (2,76) παρουσιάζει ο μέσος όρος στη διάσταση της «διοίκησης» και του «συστήματος ανταμοιβών» (2,45). Ο μέσος όρος της διάστασης «σύστημα ανταμοιβών» αντιστοιχεί στο διάστημα 1,0-2,5 του χαμηλού ηθικού ολικής ποιότητας, ενώ ο μέσος όρος της διάστασης της «διοίκησης» αντιστοιχεί οριακά στο διάστημα 2,6-3,4 του μέτριου ηθικού ολικής ποιότητας. Επίσης ο μέσος όρος της διάστασης «ομαδικότητα» αντιστοιχεί στο όριο μεταξύ μεσαίου και υψηλού ηθικού ολικής ποιότητας $3,4 < 3,46 < 3,5$. Ο μέσος όρος της διάστασης «εργασία» αντιστοιχεί στο διάστημα 3,5-5,0 του υψηλού ηθικού ολικής ποιότητας.

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα αποτελούν ένδειξη της επίδρασης των τεσσάρων συστατικών – διαστάσεων στο ηθικό ολικής ποιότητας των εργαζομένων ([Petrick and Furr, 1995](#)). Διαπιστώνεται ότι οι διαστάσεις «σύστημα ανταμοιβών» και «διοίκηση» δε συνεισφέρουν στο ηθικό ολικής ποιότητας. Η διάσταση «ομαδικότητα» συνεισφέρει σε μέτριο επίπεδο ενώ η διάσταση «εργασία» συνεισφέρει σε υψηλό επίπεδο ηθικού ολικής ποιότητας.

7.7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

7.7.1. Συχνότητες

Σε αυτό το σημείο, εξετάζουμε και τις συχνότητες εμφάνισης κάθε απάντησης αναφορικά με την ηθική εργασιακή κουλτούρα ολικής ποιότητας και το ηθικό ολικής ποιότητας. Όσον αφορά τις εξεταζόμενες έννοιες, μετρήθηκαν με ερωτηματολόγιο 5βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ πλήρως», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε διαφωνώ, ούτε

συμφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ πλήρως». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 7.7 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B1

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας, αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους σαν μια διεκδίκηση (ανταγωνισμό)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,0	5,0	5,0
	2	20	25,0	25,0	30,0
	3	26	32,5	32,5	62,5
	4	25	31,3	31,3	93,8
	5	5	6,2	6,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ένα ποσοστό 37,5% (σύνολο απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως») του δείγματος φαίνεται να θεωρεί ότι η εργασία στο εργασιακό τους περιβάλλον αντιμετωπίζεται ως διεκδίκηση από τους περισσότερους εργαζόμενους. Ποσοστό 32,5% διατηρεί ουδέτερη στάση, ενώ το υπόλοιπο 30% θεωρεί ότι δεν υφίσταται η αντιμετώπιση της εργασίας ως ανταγωνισμός.

Πίνακας 7.8 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B2

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας παίζουν «πολιτική» για να κερδίσουν επιρροή					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10,0	10,0	10,0
	3	14	17,5	17,5	27,5
	4	46	57,5	57,5	85,0
	5	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό 72,5% (σύνολο απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως») των εργαζομένων του δείγματος εκφράζει την αντίληψη ότι στο εργασιακό τους περιβάλλον οι εργαζόμενοι παίζουν πολιτική για να κερδίσουν επιρροή. Ένα μικρό ποσοστό 10% διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση και το ποσοστό των εργαζομένων που διατήρησαν ουδέτερη στάση είναι 17,5%.

Πίνακας 7.9 Πίνακας συχνότητας για την ερώτηση B3

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας κάνουν ότι μπορούν ώστε να αποφεύγουν την τυχόν αποδοκιμασία από τους άλλους					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	15	18,8	18,8	18,8
	3	23	28,7	28,7	47,5
	4	33	41,3	41,3	88,8
	5	9	11,2	11,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το ποσοστό των εργαζομένων που πιστεύουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι κάνουν ότι μπορούν για να αποφεύγουν την τυχόν αποδοκιμασία από τους άλλους είναι το 52,5 % (σύνολο απαντήσεων «συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως»). Το 28,7% επέλεξαν την απάντηση «ουδέτερος» και 18,8% δήλωσαν ότι διαφωνούν με την παραπάνω πρόταση.

Πίνακας 7.10 Πίνακας συχνότητας για την ερώτηση B4

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας εστιάζουν στην ικανοποίηση αυτών που κατέχουν θέσεις εξουσίας					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	13	16,2	16,2	16,2
	3	19	23,8	23,8	40,0
	4	32	40,0	40,0	80,0
	5	16	20,0	20,0	100,0

	Total	80	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Το ποσοστό του δείγματος που πιστεύει ότι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον οι περισσότεροι επικεντρώνονται στην ικανοποίηση αυτών που βρίσκονται στην εξουσία είναι το 60% (το 40% αντιστοιχεί σε αυτούς που συμφωνούν και το 20% σε αυτούς που συμφωνούν πλήρως). Το 23,8% επέλεξε την ουδέτερη στάση και το 16,2% επέλεξε την απάντηση «διαφωνώ».

Πίνακας 7.11 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B5

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας συμπεριλαμβάνουν κι άλλους στις αποφάσεις που τους αφορούν					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	14	17,5	17,5	17,5
	3	35	43,8	43,8	61,3
	4	28	35,0	35,0	96,3
	5	3	3,7	3,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό 43,8% δήλωσε ουδέτερο. Το 38,7% πιστεύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμπεριλαμβάνουν κι άλλους στις αποφάσεις που τους αφορούν ενώ το 17,5% διαφωνεί με την ύπαρξη αυτής της τακτικής.

Πίνακας 7.12 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B6

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επιλύονται με δίκαιο τρόπο					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	12	15,0	15,0	15,0
	2	35	43,8	43,8	58,8
	3	20	25,0	25,0	83,8
	4	13	16,2	16,2	100,0

	Total	80	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Μόλις 16,2% είναι το ποσοστό των ερωτώμενων που θεωρούν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διατηρούν την εντύπωση της δίκαιης επίλυσης των συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το 58,8% διαφωνούν με την εντύπωση αυτή, ότι δηλαδή οι συγκρούσεις επιλύονται με δίκαιο τρόπο. Το 25% δεν απάντησε ούτε θετικά, ούτε αρνητικά.

Πίνακας 7.13 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B7

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας εμφανίζονται σκληροί, άκαμπτοι ή απειλητικοί					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	1,2	1,2	1,2
	2	29	36,3	36,3	37,5
	3	30	37,5	37,5	75,0
	4	17	21,3	21,3	96,3
	5	3	3,7	3,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Αν και το 37,5% είναι το ποσοστό που διαφωνεί με την ανωτέρω πρόταση, υπάρχει ένα ποσοστό 25% που θεωρεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εμφανίζουν άκαμπτη ή απειλητική συμπεριφορά. Ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό 37,5 % απάντησε ουδέτερα.

Πίνακας 7.14 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B8

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας αντιδρούν στις καταστάσεις με έμμεσο τρόπο					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	7,5	7,5	8,8

	3	26	32,5	32,5	41,3
	4	41	51,2	51,2	92,5
	5	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το σύνολο του ποσοστού για τις απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως» είναι το 58,7% που πιστεύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας τους αντιδρούν στις καταστάσεις με έμμεσο τρόπο, ενώ μόλις το 1,3% διαφωνεί πλήρως με την ανωτέρω πρόταση, με το 7,5% να διαφωνεί αρκετά. Το 32,5% επέλεξε την απάντηση ουδέτερος/η.

Πίνακας 7.15 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B9

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας περιμένουν τους άλλους να δράσουν πρώτοι					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	7,5	7,5	8,8
	3	15	18,8	18,8	27,5
	4	49	61,3	61,3	88,8
	5	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 72,6% («συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως») πιστεύει πως το να περιμένουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι τους άλλους να δράσουν πρώτοι είναι μια συμπεριφορά που υφίσταται στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ μόλις το 8,8% διαφωνεί με αυτό.

Πίνακας 7.16 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B10

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας δεν προκαλούν (δεν πάνε κόντρα) ποτέ τους ανωτέρους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	2	2,5	2,5	2,5
	2	19	23,8	23,8	26,3
	3	21	26,2	26,2	52,5
	4	29	36,3	36,3	88,8
	5	9	11,2	11,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 47,5% («συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως») συμφωνούν ότι στο εργασιακό περιβάλλον δεν συνηθίζεται να προκαλούν τους ανωτέρω τους. Το 23,8% δήλωσε ότι διαφωνεί.

Πίνακας 7.17 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B11

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας επιλύουν τις συγκρούσεις τους με την ψήφο της πλειοψηφίας					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	9	11,2	11,2	11,2
	2	27	33,8	33,8	45,0
	3	30	37,5	37,5	82,5
	4	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 17,5% των εργαζομένων εκφράζει την αντίληψη ότι η ψήφος της πλειοψηφίας αποτελεί μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Την ουδέτερη απάντηση επιλέγει το 37,5% και το 45% εκφράζει το ποσοστό των εργαζομένων που διαφωνούν με την διατυπωμένη πρόταση σύμφωνα με την οποία οι συγκρούσεις επιλύονται βάσει πλειοψηφίας.

Πίνακας 7.18 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B12

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας βοηθούν τους άλλους να σκεφτούν και να αποφασίσουν μόνοι τους					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	7	8,8	8,8	8,8
	2	34	42,5	42,5	51,2
	3	26	32,5	32,5	83,8
	4	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Μόλις το 16,3% συμφωνούν με την πρόταση ότι το να βοηθούν οι εργαζόμενοι τους άλλους να σκεφτούν και να αποφασίσουν μόνοι τους αποτελεί πρακτική που υφίσταται στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το 51,3% (διαφωνώ πλήρως και διαφωνώ) αντιστοιχεί στο ποσοστό των εργαζομένων που δεν θεωρούν ότι υφίσταται αυτή η πρακτική. Το 32,5% επιλέγει την ουδέτερη απάντηση.

Πίνακας 7.19 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B13

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας δρουν περισσότερο ανταγωνιστικά παρά συνεργατικά					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	12	15,0	15,0	16,3
	3	23	28,7	28,7	45,0
	4	35	43,8	43,8	88,8
	5	9	11,2	11,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι εργαζόμενοι δρουν ανταγωνιστικά και όχι βάσει συνεργασίας ανέρχεται στο 55% («συμφωνώ» και «συμφωνώ πλήρως»), ενώ υφίσταται ένα ποσοστό 16,3% (διαφωνώ πλήρως και διαφωνώ) που διαφωνεί με την πρόταση αυτή.

Πίνακας 7.20 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B14

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας προσπαθούν να αποφεύγουν να φαίνονται ως οι ηττημένοι					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	7,5	7,5	8,8
	3	13	16,2	16,2	25,0
	4	55	68,8	68,8	93,8
	5	5	6,2	6,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 68,8% των εργαζομένων θεωρούν ότι το να προσπαθούν να αποφεύγουν οι εργαζόμενοι να φαίνονται ως ηττημένοι αποτελεί πρακτική στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το ποσοστό αυτό ανεβαίνει εάν προστεθεί το 6,2% η άποψη των οποίων είναι προς την ίδια κατεύθυνση (συμφωνούν πλήρως). Συνολικά ποσοστό που αντιστοιχεί στο 75% των εργαζομένων συμφωνεί με την ύπαρξη της συγκεκριμένης πρακτικής.

Πίνακας 7.21 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B15

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας συμμορφώνονται με τον υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	17	21,3	21,3	21,3
	3	24	30,0	30,0	51,2
	4	33	41,3	41,3	92,5
	5	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 48,8% είναι το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρούν την συμμόρφωση με την υφιστάμενη κατάσταση των πραγμάτων ως πρακτική που ακολουθούν οι

περισσότεροι εργαζόμενοι. Το 21,3% διαφωνεί με την πρόταση αυτή και το ποσοστό των εργαζόμενων που δεν απάντησε ούτε θετικά ούτε αρνητικά ανέρχεται στο 30%.

Πίνακας 7.22 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B16

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας αντιμετωπίζουν τους κανόνες ως πιο σημαντικούς από τις νέες ιδέες					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	9	11,3	11,3	11,3
	3	24	30,0	30,0	41,3
	4	38	47,5	47,5	88,8
	5	9	11,2	11,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το ποσοστό 58,7% θεωρεί ότι οι κανόνες αντιμετωπίζονται ως πιο σημαντικοί από τις νέες ιδέες από τους εργαζόμενους ενώ το 11,3% διαφωνεί με την πρόταση αυτή.

Πίνακας 7.23 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B17

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας ενθαρρύνουν και βοηθούν τους άλλους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων στην εργασία τους					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	5	6,3	6,3	6,3
	2	25	31,2	31,2	37,5
	3	30	37,5	37,5	75,0
	4	19	23,8	23,8	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι η ενθάρρυνση και βοήθεια των άλλων για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων υφίσταται στον εργασιακό χώρο είναι το 25%, ενώ το 37,5% πιστεύει ότι δεν υφίσταται. Το 37,5% επίσης δήλωσε ουδέτερος/η.

Πίνακας 7.24 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B18

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας επιδεικνύουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους στην εργασία					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	7	8,8	8,8	8,8
	2	32	40,0	40,0	48,8
	3	28	35,0	35,0	83,8
	4	12	15,0	15,0	98,8
	5	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 16,3% πιστεύει ότι η επίδειξη ειλικρινούς ενδιαφέροντος αποτελεί υφιστάμενο χαρακτηριστικό στον εργασιακό τους χώρο. Το 48,8% δεν θεωρεί ότι να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους είναι συμπεριφορά που χαρακτηρίζει το εργασιακό τους περιβάλλον.

Πίνακας 7.25 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B19

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας διατηρούν για τον εαυτό τους μια εικόνα ανωτερότητας					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	10	12,5	12,5	12,5
	3	15	18,8	18,8	31,3
	4	45	56,2	56,2	87,5
	5	10	12,5	12,5	100,0

	Total	80	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Το 68,7% δηλώνουν ότι συμφωνούν με την ανωτέρω πρόταση. Θεωρούν ότι η διατήρηση μιας εικόνας ανωτερότητας των εργαζομένων για τον εαυτό τους αντιπροσωπεύει τη στάση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο, ενώ το 12,5% διαφωνεί με την πρόταση αυτή.

Πίνακας 7.26 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B20

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας εστιάζουν στο χτίσιμο και τη διατήρηση μιας βάσης ισχύος					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	9	11,3	11,3	11,3
	3	21	26,2	26,2	37,5
	4	44	55,0	55,0	92,5
	5	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό 62,5% συμφωνούν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον επικεντρώνονται στο χτίσιμο και διατήρηση μιας βάσης ισχύος, ενώ το 26% των εργαζομένων επιλέγει ουδέτερη απάντηση και το 11,3% διαφωνεί με την πρόταση αυτή.

Πίνακας 7.27 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση B21

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας παίρνουν «δημοφιλείς» παρά αναγκαίες αποφάσεις					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	2	11	13,7	13,7	13,7
	3	30	37,5	37,5	51,2
	4	29	36,3	36,3	87,5
	5	10	12,5	12,5	100,0

	Total	80	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

Το 48,8% των εργαζομένων δηλώνουν ότι η λήψη δημοφιλών παρά αναγκαίων αποφάσεων είναι χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς των περισσότερων εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Το 13,7% δεν συμφωνεί ότι αυτή η πρακτική υφίσταται στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πίνακας 7.28 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B22

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας έχουν ως υψηλότερη προτεραιότητα τον σεβασμό στην ιεραρχία της διοίκησης					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	3	3,7	3,7	3,7
	2	19	23,8	23,8	27,5
	3	28	35,0	35,0	62,5
	4	23	28,7	28,7	91,2
	5	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 27,5% των εργαζομένων διαφωνεί και το 37,5% θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν ως υψηλότερη προτεραιότητα τον σεβασμό στην ιεραρχία. Υψηλό παρατηρείται το ποσοστό (35%) των εργαζομένων που απάντησαν ουδέτεροι.

Πίνακας 7.29 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση B23

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας σκέφτονται με βάση του τι θα ήταν αποδεκτό από την πλειοψηφία					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	3	3,7	3,7	3,7
	2	21	26,3	26,3	30,0
	3	28	35,0	35,0	65,0
	4	26	32,5	32,5	97,5

	5	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 35% θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο σκέφτονται στη βάση του τι θα ήταν αποδεκτό από την πλειοψηφία. Άλλο ένα 35% των εργαζομένων έδωσε ουδέτερη απάντηση, ενώ το 30% διαφωνεί με την παραπάνω πρόταση.

Πίνακας 7.30 Πίνακας συχνότητας για την ερώτηση B24

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας προσπαθούν να κάνουν το σωστό πράγμα, αντί να προσπαθούν να απαγκιστρωθούν από το πρόβλημα					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	6	7,5	7,5	7,5
	2	15	18,8	18,8	26,3
	3	34	42,5	42,5	68,8
	4	23	28,7	28,7	97,5
	5	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το 31,2% των εργαζομένων πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κάνουν το σωστό πράγμα, αντί να προσπαθούν να απαγκιστρωθούν από το πρόβλημα, ενώ το 26,3 % διαφωνούν ότι αυτό συμβαίνει. Το 42,5% δεν θεωρούν ότι αυτή η συμπεριφορά εκφράζει τους εργαζόμενους του εργασιακού τους χώρου, αλλά ούτε και διαφωνούν.

Αναφορικά με το ηθικό ολικής ποιότητας, η στατιστική ανάλυση των τεσσάρων διαστάσεων (εργασία, ομαδικότητα, διοίκηση, σύστημα ανταμοιβών) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των τομέων που χρήζουν βελτίωσης και στοιχείων που επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στις επιμέρους ερωτήσεις κάθε διάστασης. Για τον λόγο αυτό, εξετάζουμε και τις συχνότητες εμφάνισης κάθε απάντησης ανά διάσταση,

αναφορικά με το ηθικό ολικής ποιότητας. Η εξεταζόμενη έννοια μετρήθηκε με ερωτηματολόγιο 5βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ πλήρως», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ουδέτερος/η», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ πλήρως». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

1^η διάσταση: Εργασία

Πίνακας 7.31 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ1

Κατανοώ τις υπευθυνότητες και τη σπουδαιότητα της εργασίας μου		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,5	2,5	2,5
	3	5	6,3	6,3	8,8
	4	49	61,2	61,2	70,0
	5	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.32 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ2

Αισθάνομαι εμπιστοσύνη και περηφάνια στην ικανότητά μου να εκτελώ τις υπευθυνότητες της εργασίας μου		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7,5	7,5	7,5
	3	10	12,5	12,5	20,0
	4	42	52,5	52,5	72,5
	5	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.33 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ3

Μου δίνεται η αίσθηση της προσωπικής αυτονομίας και της οργανωτικής υποστήριξης για την απόδοση εργασίας ποιότητας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2,5	2,5	2,5
	2	11	13,8	13,8	16,3
	3	19	23,7	23,7	40,0
	4	41	51,2	51,2	91,3
	5	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τους Hackman and Oldham (1975), βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας μεταξύ των οποίων: η αυτονομία, η ανατροφοδότηση, η σπουδαιότητα – σημασία της εργασίας, χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της διάστασης της ικανοποίησης των εργαζομένων από την ίδια την εργασία τους.

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση, από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις της πρώτης διάστασης διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων και στις τρεις ερωτήσεις θεωρεί ότι κατανοεί τη σπουδαιότητα της εργασίας του (91,2%), αισθάνεται εμπιστοσύνη και περηφάνια στην ικανότητα του να εκτελεί τις ευθύνες της εργασίας του (80%) και έχει αίσθηση προσωπικής αυτονομίας και οργανωτικής υποστήριξης στην εργασία του (60%).

2^η Διάσταση: Ομάδα

Σύμφωνα με τους Sageer, Rafat and Agarwal (2012), η σημασία της ομάδας εργασίας στο εργασιακό περιβάλλον βασίζεται στην εσωτερική επιθυμία των ανθρώπων για αλληλεπίδραση με τους άλλους, καθώς μέσω αυτών των αλληλεπιδράσεων στα πλαίσια της ομάδας δύναται να ενισχυθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων βάσει της σχέσης με τους άλλους εργαζόμενους – μέλη της ομάδας, της δυναμικής και συνεκτικότητας της ομάδας και της ανάγκης για ένταξη σε αυτή.

Πίνακας 7.34 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ4

Έχω εμπιστοσύνη στην ωριμότητα των συναδέλφων μου για τη στήριξη στην προσπάθειά μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,0	5,0	5,0
	2	11	13,8	13,8	18,8
	3	21	26,2	26,2	45,0
	4	42	52,5	52,5	97,5
	5	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.35 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ5

Οι εργαζόμενοι στην ομάδα εργασίας που ανήκω αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό και εμπιστοσύνη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	8,8	8,8	8,8
	2	4	5,0	5,0	13,8
	3	22	27,5	27,5	41,3
	4	41	51,2	51,2	92,5
	5	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.36 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ6

Η ομάδα εργασίας που ανήκω είναι παραγωγική και είμαι υπερήφανος/η για αυτή.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,8	3,8	3,8
	2	5	6,2	6,2	10,0
	3	22	27,5	27,5	37,5
	4	40	50,0	50,0	87,5

	5	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Παρατηρείται ότι το ποσοστό των εργαζομένων που απάντησε ότι συμφωνεί με τις τρεις διατυπωμένες προτάσεις και θεωρεί ότι έχει εμπιστοσύνη στην ωριμότητα των συναδέλφων για τη στήριξή τους είναι 55%, ότι οι εργαζόμενοι στην ομάδα εργασίας του αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό και εμπιστοσύνη είναι 58,7%, ενώ 62,5% αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που νιώθουν περήφανοι για την ομάδα που ανήκουν. Και στις τρεις ερωτήσεις διαπιστώνεται ότι ένα ποσοστό περίπου 27% δεν συμφωνεί, αλλά ούτε και διαφωνεί.

3^η Διάσταση: Διοίκηση

Πίνακας 7.37 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση Γ7

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι σεβαστά για την ικανότητά τους					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	1	9	11,3	11,3	11,3
	2	17	21,2	21,2	32,5
	3	25	31,2	31,2	63,7
	4	25	31,3	31,3	95,0
	5	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.38 Πίνακας συχνότητων για την ερώτηση Γ8

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη παρέχουν στον κατάλληλο χρόνο όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	16,3	16,3	16,3

	2	21	26,2	26,2	42,5
	3	20	25,0	25,0	67,5
	4	25	31,3	31,3	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.39 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ9

Η διοίκηση μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους με δικαιοσύνη και σεβασμό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	21,3	21,3	21,3
	2	21	26,2	26,2	47,5
	3	24	30,0	30,0	77,5
	4	16	20,0	20,0	97,5
	5	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Ο τρόπος συμπεριφοράς της ηγεσίας προς τους εργαζόμενους, η σχέση των εργαζομένων με αυτή και η επικοινωνία μεταξύ τους αποτελούν στοιχεία που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ([Sageer, Rafat and Agarwal, 2012](#))

Διαπιστώνεται ότι το 36,3% των εργαζομένων θεωρεί ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη είναι σεβαστά για την ικανότητά τους και ότι παρέχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους, ενώ ποσοστό 20% αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που συμφωνούν ότι η διοίκηση μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους με δικαιοσύνη και σεβασμό. Το 42,5% θεωρούν ότι δεν τους παρέχεται η απαιτούμενη πληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους ενώ το 47,5% αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που θεωρούν ότι η διοίκηση δεν μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους με δικαιοσύνη και σεβασμό. Ένα ποσοστό 30% δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτό.

4^η Διάσταση: Σύστημα ανταμοιβών

Πίνακας 7.40 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ10

Η υλική ανταμοιβή μου για την εργασία που παρέχω είναι ικανοποιητική.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	17,5	17,5	17,5
	2	28	35,0	35,0	52,5
	3	18	22,5	22,5	75,0
	4	19	23,8	23,8	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.41 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ11

Η μη υλική ανταμοιβή που λαμβάνω εγώ και η ομάδα μου είναι ικανοποιητική					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	22,5	22,5	22,5
	2	17	21,3	21,3	43,8
	3	22	27,5	27,5	71,3
	4	22	27,5	27,5	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 7.42 Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ12

Το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και τίμιο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	26,3	26,3	26,3
	2	33	41,2	41,2	67,5
	3	20	25,0	25,0	92,5

	4	5	6,3	6,3	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι η υλική ανταμοιβή που λαμβάνει για την εργασία που παρέχει είναι ικανοποιητική αντιστοιχεί στο 23,8%, ενώ 1,3% είναι το ποσοστό που συμφωνεί πλήρως με αυτό. Το συνολικό ποσοστό των εργαζομένων που δεν θεωρεί ότι η υλική ανταμοιβή που λαμβάνει για την εργασία που παρέχει είναι ικανοποιητική αντιστοιχεί στο 52,5%. Το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνούν ότι η μη υλική ανταμοιβή που λαμβάνουν οι ίδιοι με την ομάδα τους είναι ικανοποιητική είναι 28,7% (27,5% το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνούν και 1,2% αυτών που συμφωνούν πλήρως). Το συνολικό ποσοστό των εργαζομένων που δε θεωρεί ότι η μη υλική ανταμοιβή που λαμβάνει για την εργασία του είναι ικανοποιητική αντιστοιχεί συνολικά στο 43,8% (22,5% διαφωνεί πλήρως και 21,3% διαφωνεί αρκετά). Όσον αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για το σύστημα αμοιβών, μόλις το 7,5% συμφωνεί με την πρόταση «το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και τίμιο». Συνολικό ποσοστό 67,5% αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που δεν συμφωνούν με την πρόταση ότι το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και τίμιο.

7.7.2. Μέση τιμή και τυπικές αποκλίσεις

Εκτός από την ανάλυση των συχνοτήτων, έχει σημασία να εξετάσουμε και τη μέση τιμή και τις τυπικές αποκλίσεις κάθε απάντησης.

Πίνακας 7.43 Συγκεντρωτικός πίνακας μέσω όρων και τυπικών αποκλίσεων ανά ερώτηση για την ηθική εργασιακή κουλτούρα

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Ερώτηση B1	80	0	3,09	1,00

Ερώτηση B2	80	0	3,78	,83
Ερώτηση B3	80	0	3,45	,93
Ερώτηση B4	80	0	3,64	,98
Ερώτηση B5	80	0	3,25	,79
Ερώτηση B6	80	0	2,43	,94
Ερώτηση B7	80	0	2,90	,88
Ερώτηση B8	80	0	3,56	,79
Ερώτηση B9	80	0	3,74	,81
Ερώτηση B10	80	0	3,30	1,04
Ερώτηση B11	80	0	2,61	,91
Ερώτηση B12	80	0	2,56	,87
Ερώτηση B13	80	0	3,49	,93
Ερώτηση B14	80	0	3,71	,75
Ερώτηση B15	80	0	3,35	,90
Ερώτηση B16	80	0	3,59	,84
Ερώτηση B17	80	0	2,83	,91
Ερώτηση B18	80	0	2,60	,89
Ερώτηση B19	80	0	3,69	,85
Ερώτηση B20	80	0	3,59	,79
Ερώτηση B21	80	0	3,48	,89
Ερώτηση B22	80	0	3,15	1,01
Ερώτηση B23	80	0	3,04	,92
Ερώτηση B24	80	0	3,00	,94

Από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία. Η μικρότερη μέση τιμή (2,43), αν και με σχετικά μεγάλη τυπική απόκλιση (0,94) εμφανίζεται στην ερώτηση B6 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επιλύονται με δίκαιο τρόπο), υποδεικνύοντας την πεποίθηση της πλειοψηφίας των εργαζομένων για άδικη επίλυση των διαφορών. Αντίθετα, η μεγαλύτερη μέση τιμή (3,78) και με μικρότερη μάλιστα τυπική απόκλιση (0,83) εμφανίζεται στην ερώτηση B2 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας παίζουν

«πολιτική» για να κερδίσουν επιρροή), υποδεικνύοντας την πεποίθηση της πλειοψηφίας των εργαζομένων για «πολιτικά παιχνίδια» στον χώρο της εργασίας. Επιπλέον, η μέση τιμή που προσεγγίζει το 4 (από 3,5-4) στις ερωτήσεις B4 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας εστιάζουν στην ικανοποίηση αυτών που κατέχουν θέσεις εξουσίας), B8 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας αντιδρούν στις καταστάσεις με έμμεσο τρόπο), B9 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας περιμένουν τους άλλους να δράσουν πρώτοι), B14 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας προσπαθούν να αποφεύγουν να φαίνονται ως ηττημένοι), B16 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας αντιμετωπίζουν τους κανόνες ως πιο σημαντικούς από τις νέες ιδέες), B19 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας διατηρούν για τον εαυτό τους μια εικόνα ανωτερότητας) και B20 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας εστιάζουν στο χτίσιμο και τη διατήρηση μιας βάσης ισχύος), υποδηλώνει, παρά την εμφάνιση υψηλών τιμών τυπικής απόκλισης, μια τάση προς παραδοχή ότι το να εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην ικανοποίηση των ατόμων που κατέχουν θέσεις εξουσίας, να αντιδρούν με έμμεσο τρόπο και να περιμένουν τους άλλους να δράσουν πρώτοι, να προσπαθούν να μη φαίνονται ως ηττημένοι, να θεωρούν τους κανόνες σημαντικότερους από τις νέες ιδέες και να διατηρούν μια εικόνα ανωτερότητας για τον εαυτό τους αποτελούν πρακτικές και συμπεριφορές που υιοθετούνται από τους περισσότερους εργαζόμενους στον εργασιακό τους χώρο.

Η παρατηρούμενη μέση τιμή 3 σε κάποιες ερωτήσεις σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά απαντήσεων που δηλώνουν ουδετερότητα στις συγκεκριμένες ερωτήσεις, μπορεί να ερμηνευτεί στη βάση της αδυναμίας, σύμφωνα με την Bowling (2014), των δομημένων ερωτηματολογίων όσον αφορά την εξασφάλιση της εύκολης κατανόησης από όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα των προκωδικοποιημένων επιλογών απαντήσεων, ενδεχόμενο που παρατηρείται κυρίως όταν πρόκειται για συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις στάσεις, τη συμπεριφορά και τις κοινωνικές διαδικασίες. Επιπλέον, η Bowling επισημαίνει την διχογνωμία σχετικά με τις μεσαίες τιμές της κλίμακας, «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», δεδομένου ότι συχνά επιλέγονται από τους ερωτώμενους ως η εύκολη λύση.

Οι παρατηρούμενες υψηλές τιμές τυπικής απόκλισης δύνανται να ερμηνευτούν βάσει της προσέγγισης των Kangas *et al.* (2017), για την εμφάνιση διαφορών στις αξιολογήσεις, εξαιτίας ατομικών μεμονωμένων εμπειριών ανεξάρτητων από το εργασιακό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, ακραίες τιμές μπορούν να αποδοθούν σε απαντήσεις επηρεασμένες από προσωπικά χαρακτηριστικά και στάσεις (πχ. πολιτική πεποίθηση, θετικές στάσεις – σχέσεις με ηγεσία ή κατοχή υψηλής θέσης στην ιεραρχία). Εντούτοις η μεγάλη τυπική απόκλιση (0,94) που εμφανίζεται στην ερώτηση Β6 (Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επιλύονται με δίκαιο τρόπο), σε συνδυασμό με τη μικρότερη παρατηρούμενη μέση τιμή (2,43), δεν αναιρεί, αντιθέτως ενισχύει την πεποίθηση περί μη δίκαιης επίλυσης ζητημάτων στον εργασιακό χώρο.

Όσον αφορά στο εργασιακό ηθικό ολικής ποιότητας, ο συγκεντρωτικός πίνακας έχει ως εξής:

Πίνακας 7.44 Συγκεντρωτικός πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Ερώτηση Γ1	80	0	4,19	,66
Ερώτηση Γ2	80	0	4,00	,84
Ερώτηση Γ3	80	0	3,50	,93
Ερώτηση Γ4	80	0	3,34	,93
Ερώτηση Γ5	80	0	3,44	1,02
Ερώτηση Γ6	80	0	3,61	,92
Ερώτηση Γ7	80	0	2,98	1,09
Ερώτηση Γ8	80	0	2,75	1,11
Ερώτηση Γ9	80	0	2,56	1,11
Ερώτηση Γ10	80	0	2,56	1,08
Ερώτηση Γ11	80	0	2,64	1,15
Ερώτηση Γ12	80	0	2,15	,93

Από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία. Ο μικρότερος μέσος όρος (2,15), αν και με σχετικά μεγάλη τυπική απόκλιση (0,93) εμφανίζεται στην ερώτηση Γ12 (Το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και τίμιο), υποδεικνύοντας την πίστη της πλειοψηφίας των εργαζομένων για άδικη ανταμοιβή των υπηρεσιών τους. Αντίθετα, ο μεγαλύτερος μέσος όρος (4,19) και με την μικρότερη μάλιστα τυπική απόκλιση (0,66) εμφανίζεται στην ερώτηση Γ1 (Κατανοώ τις υπευθυνότητες και τη σπουδαιότητα της εργασίας μου), υποδεικνύοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ίδια την εργασία τους. Χαμηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στις ερωτήσεις των διαστάσεων της διοίκησης και του συστήματος ανταμοιβών, υποδηλώνοντας το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης τόσο από τον τρόπο διοίκησης όσο και από το υφιστάμενο σύστημα ανταμοιβών.

Και πάλι η μεγάλη τιμή στην τυπική απόκλιση που υποδηλώνει μεγάλο εύρος απαντήσεων μπορεί να αποδοθεί σε ατομικές μεμονωμένες στάσεις διαμορφωμένες για παράδειγμα από τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχία. Πολύ λίγο έχει άλλωστε εξερευνηθεί σε σχετικές έρευνες το αν η ιεραρχική θέση του εργαζόμενου επηρεάζει το επίπεδο ηθικού ([Hardy, 2009](#)).

7.8. ΕΞΕΤΑΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

7.8.1. Διερεύνηση υπόθεσης H1

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας) με την αντιλαμβανόμενη ηθική εργασιακή κουλτούρα (υπόθεση H1), πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξάρτητων δειγμάτων t-test και ανάλυση παραγόντων ANOVA. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τα αποτελέσματα από τη μελέτη της επίδρασης της διχοτομικής μεταβλητής του φύλου βάσει της εφαρμογής του t-test.

Πίνακας 7.45 T-test για τη συσχέτιση φύλου και αντιλαμβανόμενου επιπέδου ηθικής εργασιακής κουλτούρας (Equal variances assumed)

	T	df	Sig. (2-tailed)
Ηθική εργασιακή Κουλτούρα	-0,964	134	0,189

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό πως εφόσον η $p=0,189 > 0,05$, γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση, δηλαδή ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο ηθικής εργασιακής κουλτούρας μεταξύ των δύο φύλων.

Για τη διερεύνηση της επίδρασης των υπηρεσιακών χαρακτηριστικών, έγινε μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-way ANOVA). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 5%.

Πίνακας 7.46 ANOVA για τη συσχέτιση ηλικίας και ηθικής εργασιακής κουλτούρας

ANOVA					
Ηθική εργασιακή Κουλτούρα					
	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	.025	2	.012	.108	.898
WithinGroups	8.779	77	.114		
Total	8.803	79			

Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ηθικής εργασιακής κουλτούρας με την ηλικία, εφόσον $p=0,898 > 0,05$.

Πίνακας 7.47 ANOVA για τη συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ηθικής εργασιακής κουλτούρας

ANOVA					
Ηθική εργασιακή Κουλτούρα					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Between Groups	.122	2	.061	.542	.584
Within Groups	8.681	77	.113		
Total	8.803	79			

Στο ίδιο συμπέρασμα, δηλαδή στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, καταλήγουμε για τη συσχέτιση της αντιλαμβανόμενης ηθικής εργασιακής κουλτούρας με το επίπεδο εκπαίδευσης, αφού $p=0,584>0,05$ και τα έτη προϋπηρεσίας, αφού $p=0,111>0,055$

Πίνακας 7.48 ANOVA για τη συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ηθικής εργασιακής κουλτούρας

ANOVA					
Ηθική εργασιακή Κουλτούρα					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Between Groups	.489	2	.244	2.263	.111
Within Groups	8.315	77	.108		
Total	8.803	79			

Πίνακας 7.49 T-test για τη συσχέτιση φύλου και ηθικού ολικής ποιότητας (Equal variances assumed)

	T	df	Sig. (2-tailed)
Ηθικό ολικής ποιότητας	-0,964	134	0,897

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό πως εφόσον η $p=0,897>0,05$, γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση, δηλαδή ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά στο ηθικό ολικής ποιότητας μεταξύ των δύο φύλων.

Πίνακας 7.50 ANOVA για τη συσχέτιση ηλικίας και ηθικής ηθικού ολικής ποιότητας

ANOVA					
Ηθικό ολικής ποιότητας					
	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	1.331	2	.665	1.852	.164
WithinGroups	27.659	77	.359		

Total	28.989	79			
-------	--------	----	--	--	--

Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του ηθικού ολικής ποιότητας με την ηλικία εφόσον $p=0,164 > 0,05$.

Πίνακας 7.51 ANOVA για τη συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ηθικού ολικής ποιότητας

ANOVA					
Ηθικό ολικής ποιότητας					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Between Groups	.960	2	.480	1.318	.274
Within Groups	28.030	77	.364		
Total	28.989	79			

Στο ίδιο συμπέρασμα, δηλαδή στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, καταλήγουμε για τη συσχέτιση του ηθικού ολικής ποιότητας με το επίπεδο εκπαίδευσης, αφού $p=0,274 > 0,05$ και τα έτη προϋπηρεσίας, αφού $p=0,521 > 0,05$.

Πίνακας 7.52 ANOVA για τη συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ηθικού ολικής ποιότητας

ANOVA					
ETHICAL					
	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Between Groups	.487	2	.243	.658	.521
Within Groups	28.503	77	.370		
Total	28.989	79			

Όπως προκύπτει από την εξέταση των αποτελεσμάτων, δεν τεκμαίρεται καμία συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και έτη υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα) και των εξεταζόμενων εννοιών (ηθική εργασιακή κουλτούρα και ηθικό ολικής ποιότητας).

Η μη συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του επαγγελματικού προφίλ των εργαζομένων με το αντιλαμβανόμενο από αυτούς επίπεδο ηθικής εργασιακής κουλτούρας και το επίπεδο εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας, μπορεί να ερμηνευτεί στη βάση της προσέγγισης, σύμφωνα με την οποία ο ρόλος των στοιχείων – συστατικών του οργανωσιακού περιβάλλοντος προβάλλεται ως εκείνος με τη μεγαλύτερη επίδραση, τόσο στη διαμόρφωση ηθικής εργασιακής κουλτούρας, όσο εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας σε βάρος του ρόλου των ατομικών χαρακτηριστικών σε αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο ευρύτερο πλαίσιο της συζήτησης για την αναβάθμιση της δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας μέσω της υιοθέτησης αρχών της TQM, η παρούσα εργασία μελετά τις δύο διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα την ηθική εργασιακή κουλτούρα και το ηθικό ολικής ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της έδρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον της στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ως μια από τις μαλακές (soft) πτυχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM).

Κύριος σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί το επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης και το επίπεδο του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων της, ως κύριες διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού. Ο καθορισμός του σταδίου ηθικής εργασιακής κουλτούρας βασίστηκε στις αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων, που αντανακλούν το αντιλαμβανόμενο από αυτούς επίπεδο ηθικής ανάπτυξης που υφίσταται μέσα στον συγκεκριμένο οργανισμό. Το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ηθικής ανάπτυξης καθορίζει το στάδιο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού. Η διερεύνηση του επιπέδου του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων βασίστηκε στις απαντήσεις των ίδιων των εργαζομένων για την τρέχουσα εργασιακή τους εμπειρία, όσον αφορά σε τέσσερα συστατικά – διαστάσεις που συνεισφέρουν στο ηθικό ολικής ποιότητας.

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα ερωτηματολόγια ερευνητών, που ερεύνησαν με προσοχή και επιμονή το συγκεκριμένο ζήτημα της μέτρησης διαστάσεων ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον στόχος ήταν ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο το επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων με τη χρήση μέτρων περιγραφικής στατιστικής. Η αναγνώριση περιοχών-κλειδιά όσον αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων και στην εμπειρία τους είναι σημαντική για τον σχεδιασμό των κατάλληλων παρεμβάσεων ([Ngambi, 2011](#)). Τέλος, στόχο αποτέλεσε η

διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών (φύλο, ηλικία) και υπηρεσιακών (επίπεδο εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας) χαρακτηριστικών τόσο στο αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους επίπεδο ηθικής εργασιακής κουλτούρας όσο και στο ηθικό ολικής ποιότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Ngambi (2011) η αξιοποίηση της γνώσης για την ύπαρξη τυχόν διαφοροποιήσεων ως προς το φύλο ή την ηλικία των εργαζόμενων όσον αφορά στο εργασιακό ηθικό τους εξασφαλίζει το σωστό σχεδιασμό των αναγκαίων παρεμβάσεων για τη διαχείριση θεμάτων σχετικών με το εργασιακό ηθικό.

Το επίπεδο ηθικής ανάπτυξης, όπως γίνεται αντιληπτό από ποσοστό 52,5% (Πίνακας 7.53) των εργαζομένων – συμμετεχόντων στην έρευνα υποδηλώνει ως υπερισχύουσα την κουλτούρα χειραγώγησης, που αποτελεί το πρώτο επίπεδο στην εξέλιξη της ηθικής εργασιακής κουλτούρας βάσει του θεωρητικού μοντέλου της ηθικής ανάπτυξης – εξέλιξης, που υιοθετείται από τους Petrick and Furr (1995) ενώ το 33,8% αντιλαμβάνεται την ηθική κουλτούρα του οργανισμού ως κουλτούρα συμμόρφωσης, που αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της εξέλιξης της ηθικής εργασιακής κουλτούρας. Στοιχεία ολικής ποιότητας στην ηθική κουλτούρα του οργανισμού, όπως αντανακλώνται στις αντιλαμβανόμενες διαπροσωπικές στάσεις και τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό, εντοπίζει μόλις το 13,7% των εργαζομένων.

Πίνακας 7.53 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού ηθικής εργασιακής κουλτούρας

ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		Percent
Valid	ΧΕΙΡΑΓΩΓΗΣΗ	52,5
	ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ	33,8
	ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	13,7
	Total	100,0

Όσον αφορά στο ηθικό των εργαζομένων της μελέτης περίπτωσης, διαπιστώνεται η απουσία ύπαρξης υψηλού ηθικού ολικής ποιότητας στους εργαζόμενους της Α.Δ.Θ.Σ.Τ.Ε. Ένδειξη υψηλού ηθικού αποτελεί η εμφάνιση μέσου όρου από 3,5-5 σε όλες τις διαστάσεις του (σύμφωνα με το κλειδί του ερωτηματολογίου). Από τη

μέτρηση αυτών των διαστάσεων (εργασία, ομάδα, διοίκηση και ανταμοιβές) προκύπτουν οι μέσοι όροι ανά διάσταση, όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα: ο μέσος όρος της διάστασης «εργασία» αντιστοιχεί σε υψηλό ηθικό ολικής ποιότητας, της διάστασης «ομάδα» αντιστοιχεί σε μέτριο ηθικό ολικής ποιότητας, της διάστασης «διοίκηση» σε μέτριο ηθικό ολικής ποιότητας και η διάσταση «ανταμοιβή» σε χαμηλό ηθικό ολικής ποιότητας (Πίνακας 7.54).

Πίνακας 7.54 Πίνακας αποτελεσμάτων εφαρμογής κλειδιού εργασιακού ηθικού

	Μέσος όρος
Διαστάσεις ηθικού Ολικής Ποιότητας	
- Εργασία	3,90
- Ομαδικότητα	3,46
- Διοίκηση	2,76
- Σύστημα ανταμοιβών	2,45

Επιπλέον, στόχος ήταν ο εντοπισμός και ανάδειξη πιθανόν κρίσιμων παραγόντων επίδρασης στο επίπεδο ολικής ποιότητας, τόσο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας όσο και του ηθικού των εργαζομένων της μελέτης περίπτωσης. Όσον αφορά στην ηθική εργασιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, εντοπίζεται υψηλό ποσοστό εργαζομένων (72,5%) που θεωρεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι παίζουν «πολιτική» για να κερδίσουν επιρροή στο περιβάλλον εργασίας τους, ενώ ποσοστό 60% αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που πιστεύουν ότι οι περισσότεροι συνάδελφοί τους επικεντρώνονται στην ικανοποίηση αυτών που βρίσκονται στην εξουσία. Ένα μεγάλο ποσοστό (72,6%) πιστεύει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι περιμένουν τους άλλους να δράσουν πρώτοι, ενώ το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι εργαζόμενοι δρουν ανταγωνιστικά ανέρχεται στο 55%. Το 75% δηλώνουν ότι συμφωνούν ότι υφίσταται η διατήρηση μιας εικόνας ανωτερότητας των εργαζομένων για τον εαυτό τους, το 52,5% θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι κάνουν ότι μπορούν ώστε να αποφεύγουν την τυχόν αποδοκιμασία από τους άλλους και το 58,7% πιστεύει ότι

οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας τους αντιδρούν στις καταστάσεις με έμμεσο τρόπο. Το ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν συμφωνούν ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επιλύονται με δίκαιο τρόπο αντιστοιχεί σε 58,8%, με μόλις το 16,3% να είναι το ποσοστό των ερωτώμενων που αντιλαμβάνονται ότι υφίσταται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον η πεποίθηση της δίκαιης επίλυσης των συγκρούσεων και το 17,5% των εργαζομένων εκφράζει την αντίληψη ότι η ψήφος της πλειοψηφίας αποτελεί μέθοδο επίλυσης τους. Ποσοστό 62,5% συμφωνεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον επικεντρώνονται στο χτίσιμο και διατήρηση μιας βάσης ισχύος. Συνεπώς, οι παράγοντες που καθορίζουν το χαμηλό επίπεδο ηθικής εργασιακής κουλτούρας ολικής ποιότητας συνίστανται ακριβώς στις πρακτικές που αναφέρονται από τους εργαζόμενους ως συνήθειες και υπερισχύουσες μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον και έχουν να κάνουν, μεταξύ άλλων, με τη μη δίκαιη επίλυση ζητημάτων, την προσπάθεια απόκτησης από τους εργαζόμενους κύρους και επιρροής με έμμεσους τρόπους, την επικέντρωσή τους στην ικανοποίηση των κατεχόντων θέσεις εξουσίας και τη διατήρηση από αυτούς στάσης αναμονής για την επίλυση προβλημάτων πρώτα από τους άλλους.

Οι συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων στην εργασιακή τους καθημερινότητα όπως γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους, δεν συνεισφέρουν στην καλλιέργεια εργασιακής ατμόσφαιρας για συνεργασία και εμπιστοσύνη, ενώ χαρακτηριστικά στοιχεία της κουλτούρας αποτελούν η προσπάθεια εξασφάλισης προσωπικού οφέλους και η ανταγωνιστική δράση, οι έμμεσες αντιδράσεις και τα παιχνίδια πολιτικής για εξασφάλιση επιρροής. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η πεποίθηση του 58,8% των εργαζομένων περί μη δίκαιης επίλυσης ζητημάτων. Μόλις το 16,3% των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται την ύπαρξη δικαιοσύνης σε εργασιακά θέματα ως πρακτική που υφίσταται στο εργασιακό περιβάλλον.

Το μέτριο επίπεδο του ηθικού των εργαζομένων, μεταφράζεται σύμφωνα με τους Petrick and Furr (1995) σε απουσία πλήρους ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων στην εργασία και στον οργανισμό τους, το οποίο δεν εξασφαλίζει ενίσχυση στην απόδοσή τους αλλά και ούτε επιδρά αρνητικά. Αν και το επίπεδο του ηθικού ολικής ποιότητας παρουσιάζεται μέτριο, εντούτοις ο μέσος όρος της διάστασης «εργασία» αντιστοιχεί σε υψηλό ηθικό ολικής ποιότητας και φαίνεται να

συνεισφέρει θετικά, γεγονός που μπορεί να ερμηνευτεί έτσι, με την επιφύλαξη όμως, σύμφωνα με τους Petrick and Furr, να αποδίδεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά – ιδιότητες, παρά στην οργανωσιακή υποστήριξη. Σε μέτριο ηθικό ολικής ποιότητας αντιστοιχεί η μέση τιμή της διάστασης «ομάδα», υποδηλώνοντας έλλειψη ποιότητας στις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους στα πλαίσια της ομάδας. Η χαμηλή μέση τιμή στη διάσταση «διοίκηση» και τη διάσταση «ανταμοιβή», υποδηλώνει την ανάγκη διαμόρφωσης των διοικητικών πρακτικών και συστήματος ανταμοιβής με προσανατολισμό στις αρχές της TQM για την αντιμετώπιση των προβλημάτων όσον αφορά στο ηθικό των εργαζομένων, καθώς φαίνεται ότι αποτελούν τα στοιχεία με την πιο αρνητική επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων της Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε.

Εντούτοις, η σημαντική επίδραση της διάστασης «ανταμοιβή» συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας των Linz, Good and Huddleston (2006), σύμφωνα με τα οποία α) οι προσδοκώμενες ανταμοιβές έχουν σημαντική θετική επίδραση στο υψηλό ηθικό των εργαζομένων, β) η μεγαλύτερη επίδραση από αυτές σχετίζεται με τη χρηματική ανταμοιβή, που κρίνεται πιο σημαντική από τις μη χρηματικές ανταμοιβές, γ) υπάρχει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και του ηθικού, αλλά και δ) μεταξύ των θετικών εργασιακών στάσεων του εργαζομένου και του ηθικού, ενώ η αρνητική επίδρασή της στο υψηλό ηθικό πρέπει να αναζητηθεί και στο πώς η έννοια της ανταμοιβής υφίσταται στον δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά στην επίδραση της διάστασης «διοίκηση» στο ηθικό των εργαζομένων, επιβεβαιώνεται η αναδειχθείσα όπως συμπεραίνει ο Ngambi (2011), μέσα από τη βιβλιογραφία, τεράστια σημασία της ηγεσίας για το ηθικό τους. Η αρνητική επίδρασή της αποδίδεται κυρίως στην πεποίθηση των εργαζομένων περί δίκαιης μεταχείρισης τους από τη διοίκηση από μόλις το 22,5% των εργαζομένων, ενώ όσον αφορά στο σύστημα ανταμοιβών 7,5% είναι το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι αυτό είναι δίκαιο.

Τελευταίο στόχο της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών α) στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού από τους εργαζόμενους και β) στο επίπεδο του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας των εργαζομένων. Στην παρούσα έρευνα δεν διαπιστώθηκε η συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών και

εργασιακών χαρακτηριστικών με το αντιλαμβανόμενο επίπεδο της ηθικής εργασιακής κουλτούρας ούτε με το επίπεδο του εργασιακού ηθικού ολικής ποιότητας.

Αν και παρουσιάζεται δυσκολία στην προσπάθεια σύγκρισης των αποτελεσμάτων, όσον αφορά στο ηθικό των εργαζομένων, της παρούσας έρευνας με τις υπάρχουσες μελέτες λόγω της χρησιμοποίησης διαφορετικών σε κάθε έρευνα συστημάτων μέτρησης, η συσχέτιση του φύλου με το ηθικό των εργαζομένων αποτελεί ένα ζήτημα που κατά τον Hardy (2009) παραμένει ακόμη αναπάντητο, καθώς εντοπίζεται μέσα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας μια αδυναμία κατανόησης του πως τελικά οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν το ηθικό των εργαζομένων. Οι Linz, Good and Huddleston (2006) δεν διαπιστώνουν διαφορές στο ηθικό βάσει του φύλου, αλλά διαπιστώνουν κάποια διαφορά στην εμπειρία των εργαζομένων, με υψηλότερο ηθικό να αντιστοιχεί σε πιο έμπειρους, παλαιότερους εργαζόμενους, με περισσότερα χρόνια εργασίας στον ίδιο οργανισμό. Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας δεν ενισχύουν την διαπίστωση αυτή.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα αποτελέσματα της μέτρησης των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού στην παρούσα εργασία δεν εντοπίζουν στοιχεία ολικής ποιότητας τόσο στην ηθική εργασιακή κουλτούρα όσο και στο ηθικό των εργαζομένων του οργανισμού. Αναδεικνύουν εντούτοις τους παράγοντες που καθορίζουν το υφιστάμενο επίπεδο εργασιακής ηθικής κουλτούρας και εργασιακού ηθικού και την αναγκαιότητα υιοθέτησης πρακτικών προσανατολισμένων στην ποιότητα όσον αφορά στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

8.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Για την αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, μεγαλύτερη σημασία πρέπει να δοθεί στις πολιτικές HR και κυρίως στην ευθυγράμμιση αυτών με την φιλοσοφία και τις πρακτικές της TQM που σύμφωνα με τους Dubey and Singh (2012) δύναται να άρει τους περιορισμούς από την εφαρμογή της, εξασφαλίζοντας την ενοποίηση και ολοκλήρωση που εκφράζει και την ίδια τη φιλοσοφία της TQM.

Σύμφωνα με τους Psychogios, Michalopoulos and Szamosi (2008), διαφαίνεται ότι πιέσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των ελληνικών οργανισμών του δημόσιου τομέα έχουν αρχίσει να αλλάζουν τον τρόπο που αυτές πρέπει και μπορούν να λειτουργούν, ενώ παράλληλα οι πιέσεις για αλλαγή ωθούν στην υιοθέτηση νέων μεθόδων διοίκησης, όπως χαρακτηριστικά αποτελεί η TQM. Παράλληλα, αναγκαία θεωρείται η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και η αλλαγή της «ανθρώπινης πλευράς» των δημόσιων οργανισμών.

Ακολουθώντας την μετατόπιση της έμφασης, όσον αφορά στην ποιότητα, στα ζητήματα πλέον ανθρώπινων πόρων, όπως διαπιστώνεται τα τελευταία χρόνια (Kumar, 2012), η υιοθέτηση της προσέγγισης, σύμφωνα με την οποία η ικανότητα των οργανισμών να υιοθετούν και να εφαρμόζουν έννοιες και ιδέες της soft πτυχής καθορίζει τελικά και την επιτυχία της TQM (Psychogios, 2005), αποτελεί μια επίκαιρη πρόταση στην προσπάθεια ανασυγκρότησης της δημόσιας διοίκησης, αλλά και στην επιδίωξη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι ενδεικτικά της απουσίας υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων προσανατολισμένων στην TQM. Οι προτάσεις έχουν να κάνουν με την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών καθώς δύνανται να επιδράσουν θετικά τόσο στο επίπεδο ηθικής κουλτούρας ποιότητας όσο και στο ηθικό ολικής ποιότητας των εργαζομένων. Οι πρακτικές της TQM δύνανται να επιδρούν καθοριστικά τις στάσεις των εργαζομένων προς πτυχές της εργασίας τους και κυρίως την ικανοποίηση από την εργασία και την καριέρα τους, την οργανωσιακή δέσμευση – αφοσίωση και συμμετοχή τους, επηρεάζοντας κατά συνέπεια το ηθικό τους (Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari, 2006). Μάλιστα, σύμφωνα με τους Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari, πιο σημαντικές πρακτικές για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία, της εργασιακής αφοσίωσης – δέσμευσης, της ικανοποίησης από την σταδιοδρομία και της εργασιακής συμμετοχής, αποτελούν οι πρακτικές της ενδυνάμωσης και της ομαδικής εργασίας (teamwork), που κατεξοχήν εκφράζουν τη φιλοσοφία της TQM.

Η εκπαίδευση, η συνεργασία, η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας με την συμμετοχή των εργαζομένων ως πρακτικές της TQM επιδρούν θετικά στην ανάμιξη – συμμετοχή των εργαζομένων (Basnet, 2018), η οποία δύναται να επηρεάσει εξίσου θετικά το ηθικό τους. Προς το σκοπό αυτό, η σωστή εφαρμογή

των πρακτικών της TQM συνεισφέρει στην ανάπτυξη – εξέλιξη των εργαζομένων μέσω της βελτίωσης της ομαδικής εργασίας, συνεργασίας, δημιουργικότητας, καινοτομίας, εκπαίδευσης, επικοινωνίας, εμπιστοσύνης ([Lawler, Mohrman and Ledford, 1992](#) στους [Allen and Kilmann, 2001](#)). Η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, βάσει τέτοιων πρακτικών εξασφαλίζει συμπεριφορές που αντανακλούν στην ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού ενώ επιδρούν στην βελτίωση του ηθικού τους. Οι Tiwari and Tiwari ([2018](#)) τονίζουν την έμμεση επίδραση της εξασφάλισης θετικού, φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων βάσει της συνεργασίας, εκπαίδευσής και παροχής υπευθυνότητας στους εργαζομένους όσον αφορά στην ποιότητα της εργασίας τους, πρακτικές που η φιλοσοφία της TQM προωθεί συστηματικά.

Η αναγκαιότητα ενίσχυσης της συνεργασίας μέσω της αναγνώρισης και καθοδήγησης, μεθόδων εκπαίδευσης για διαμόρφωση ομάδων και διατύπωσης ξεκάθαρων στόχων που διευκολύνουν τη συνεργασία και την επίτευξη τους τονίζεται από τους Kandavel and Sakthivel ([2018](#)), καθώς θεωρούν ότι η συνεργασία είναι εκείνη που ασκεί θετική επίδραση στο εργασιακό ηθικό, ενώ υποστηρίζουν ότι η κινητοποίηση των εργαζομένων από τον οργανισμό μέσω της συνεργασίας και η υποστήριξη της διοίκησης εξασφαλίζουν υψηλό ηθικό.

Οι πρακτικές της TQM και πιο συγκεκριμένα οι soft πρακτικές της TQM ([Boon Ooi et al., 2007](#)) ασκούν θετική επίδραση στην εργασιακή συμμετοχή, στην ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία και στην οργανωσιακή δέσμευση. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές πρακτικές HRM, αυτές, όπως αναδείχθηκε μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, επηρεάζουν τις σχετικές με την εργασία στάσεις των εργαζομένων (συμμετοχή, αφοσίωση, ικανοποίηση, δέσμευση). Η αξιοποίησή τους αποτελεί σημαντικό κίνητρο προς την διαμόρφωση ηθικής κουλτούρας ποιότητας. Μια τέτοια ηθική εργασιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει γόνιμο έδαφος για ατομική ηθική ανάπτυξη ([Feldman, 2007](#)) η οποία με τη σειρά της είναι αναγκαία για την εκδήλωση, σύμφωνα με την άποψη του MacIntyre ([1981](#)) στους Ardichvili and Jondle ([2009](#)), της σωστής συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους και της εξασφάλισης ότι θα επιλέξουν να ενεργήσουν με το σωστό τρόπο. Άλλωστε, η υιοθέτηση στην πράξη τέτοιων πρακτικών ολικής ποιότητας από πολλούς οργανισμούς έχει επιφέρει βελτίωση στη στάση των εργαζομένων, στην αφοσίωσή

τους και την αποτελεσματικότητα μεταξύ των εργαζομένων ([Karia and Hasmi Abu Hassan Asaari, 2006](#)).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα συστατικά του εργασιακού ηθικού που εντοπίστηκαν να συνεισφέρουν αρνητικά στο ηθικό ολικής ποιότητας των εργαζομένων της μελέτης περίπτωσης είναι η διάσταση της διοίκησης και η διάσταση του συστήματος ανταμοιβών, έμφαση πρέπει να δοθεί για τη βελτίωση κάθε διάστασης χωριστά μέσω εφαρμογής των κατάλληλων πρακτικών της TQM ή αλλιώς πρακτικών της HRM ευθυγραμμισμένων με την TQM. Οι εργαζόμενοι της Α.Δ.Θ.Σ.Τ.Ε. δεν αξιολόγησαν θετικά τις πρακτικές της Διοίκησης ενώ ταυτόχρονα πιστεύουν ότι δεν λαμβάνουν την αναγκαία αναγνώριση για τη συνεισφορά τους. Για τη βελτίωση των πρακτικών ολικής ποιότητας της διοίκησης οι Petrick and Furr ([1995](#)) θεωρούν ως απαραίτητα βήματα την ακριβή και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback) των εργαζομένων για την καθοδήγησή τους στη βελτίωση της απόδοσης και την εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών σε θέματα ανθρώπινων σχέσεων – ηθικών αξιών και κανόνων κοινωνικής συμπεριφοράς για τη βελτίωση δεξιοτήτων και στάσεων που εξασφαλίζουν τελικά τη δίκαιη και, στη βάση του σεβασμού, διαχείριση των εργαζομένων, ενώ για τη βελτίωση της διάστασης του συστήματος ανταμοιβών, αναγκαία θεωρούν τη διαμόρφωση συστήματος που εκμεταλλεύεται τις εξωγενείς και ενδογενείς επιδράσεις των ανταμοιβών και ενισχύει την συνεργασία σε ομάδες.. Η ύπαρξη συγκεκριμένου μισθολογικού καθεστώτος στον δημόσιο τομέα δεν αναιρεί την δυνατότητα επικέντρωσης με τη χρήση πρακτικών της TQM στη διαμόρφωση φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς σύμφωνα με τους Linz, Good and Huddleston ([2006](#)), όταν δεν υφίσταται η οικονομική δυνατότητα παροχής χρηματικών ανταμοιβών, η εξασφάλιση ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τον σεβασμό, αλλά και την αίσθηση της επίτευξης στον εργαζόμενο μέσω μηχανισμών ανατροφοδότησης σε συνδυασμό με τη χρήση ανεπίσημων ανταμοιβών που βρίσκονται πάντα στη διάθεση των διοικητικών στελεχών, όπως οι έπαινοι, μπορεί να ενισχύσει θετικά την πεποίθηση των εργαζομένων περί αναγνώρισης της συνεισφοράς τους, γεγονός που συντελεί στην ανάπτυξη του ηθικού τους.

Ανακεφαλαιώνοντας, η υιοθέτηση πρακτικών – πτυχών της TQM προσανατολισμένων στον άνθρωπο μπορεί να εξασφαλίσει τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και να διαμορφώσει τόσο

μια ηθική εργασιακή κουλτούρα όσο και εργασιακό ηθικό ολικής ποιότητας. Εκτός όμως από την προσπάθεια υιοθέτησης από τη διοίκηση προσεγγίσεων HRM ολικής ποιότητας, αναγκαία κρίνεται και η συνεχής αξιολόγηση των διαστάσεων ολικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, για την επιβεβαίωση ότι οι άνθρωποι πόροι αξιοποιούνται επαρκώς και ποιοτικά για την ενίσχυση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών του οργανισμού.

8.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα από τη μέτρηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της ηθικής εργασιακής κουλτούρας και του ηθικού των εργαζομένων της Α.Δ.Θ.ΣΤ.Ε. υποδηλώνουν την απουσία ευθυγράμμισης των πρακτικών HRM με τις πρακτικές της TQM. Τόσο η ηθική εργασιακή κουλτούρα, όσο και το ηθικό των εργαζομένων δεν παρουσιάζουν στοιχεία ολικής ποιότητας. Το συμπέρασμα αυτό δεν μπορεί να ιδωθεί ξέχωρα από τη γενικότερη παραδοχή ποικίλων εμπειρικών ερευνών, ότι μια συχνά παραμελημένη, αλλά ουσιώδους σημασίας πτυχή της εφαρμογής της TQM στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας ([Connor, 1997](#) στον [Stringham, 2004](#)) και τη διαπίστωση που προκύπτει από τη μελέτη εμπειρικών ερευνών στην εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς, σύμφωνα με την οποία, στο σύνολό τους τα προγράμματα ποιότητας μόνο μερικώς αναπτύσσονται και εφαρμόζονται σε αυτούς, με κύρια χαρακτηριστικά την περιορισμένη εφαρμογή κάποιων μόνο πτυχών της διοίκησης ποιότητας και για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα, χωρίς μακροπρόθεσμη δέσμευσή.

Η γενικότερη αυτή στάση προβάλλεται και μέσα από την έρευνα του Vouzas ([2004](#)), ο οποίος αναλύοντας στοιχεία HR σε βιομηχανικούς οργανισμούς στη χώρα μας, για την διακρίβωση της κατάστασης όσον αφορά σε προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, διαπιστώνει την αγνόηση και παραμέληση της λειτουργίας HR σε αυτές τις προσπάθειες και παράλληλα εντοπίζει την επικέντρωση των περισσότερων ελληνικών οργανισμών παροχής υπηρεσιών στην υιοθέτηση των σκληρών (hard) πτυχών της TQM στην προσπάθεια για επίτευξη της ποιότητας. Επιπλέον, η σημασία της δημιουργίας ηθικού μέσα στο εργασιακό

περιβάλλον συνεχίζεται ακόμη και σήμερα να υποτιμάται από τη διοίκηση, όπως και η αναγνώριση των κινδύνων που ελλοχεύουν από την παραμέληση της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού ([Aidoo, Donkor and Odoi, 2018](#)).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν την πεποίθηση που αναδεικνύεται μέσα από ποικίλες έρευνες, ότι οι συνηθισμένες, παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν φαίνεται να αποδίδουν και αδυνατούν να εξασφαλίσουν την ποιοτική απόδοση του οργανισμού. Ο Stringham ([2004](#)), ερευνώντας τη δυνατότητα εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, τονίζει ότι η TQM αντιπροσωπεύει όχι μόνο ένα σύνολο διαδικασιών και τεχνικών διοίκησης, αλλά πολύ περισσότερο μια συνολική αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Οι Zampetakis and Moustakis ([2007](#)) θεωρούν την εφαρμογή των τεχνικών της TQM στις δημόσιες υπηρεσίες ως καινοτομία, που επιφέρει αλλαγές, τόσο στη σχέση του οργανισμού με τους πολίτες, όσο και στις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Εδώ πρέπει να τονιστεί ο βασικότατος ρόλος που η ανώτερη διοίκηση διαδραματίζει, τόσο στη δέσμευση στην εφαρμογής συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, όσο και στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η θετική ηθική συμπεριφορά που δύναται να προσδώσει αξία στις υπηρεσίες που προσφέρει ο δημόσιος τομέας εξαρτάται από την πρόθεση της ανώτερης διοίκησης για καθιέρωση ηθικής κουλτούρας ([Sami et al., 2016](#)).

Η συνεχής αξιολόγηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού στη βάση της συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας της ευθυγράμμισης της HRM με τις πρακτικές της TQM υπό το πρίσμα της κεντρικής φιλοσοφίας της, για Διοίκηση Βασισμένη στο Ανθρώπινο Δυναμικό, δύναται να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα των οργανισμών μέσω παροχής ποιοτικών υπηρεσιών ικανών να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών σήμερα. Άλλωστε, τελικά είναι οι άνθρωποι που «κάνουν» την ποιότητα να συμβεί ([Bowen and Lawler, 1992](#)).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας φαίνεται να διαθέτει τον τρόπο και τη δυνατότητα να εκπληρώσει το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθιερώνοντας ως βασική αρχή στον τομέα της διοίκησης την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι πόροι, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πάνω από όλα την ζωτικής σημασίας διάσταση στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Δίνοντας έμφαση στον

αυτοέλεγχο, την αυτονομία αλλά και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και απαιτώντας από τους εργαζόμενους μεγαλύτερη ενεργή συνεργασία αντί της απλής συμμόρφωσης, η HRM δύναται να εκπληρώσει πιο αποτελεσματικά το ρόλο της ([Jaleel and Ahamed, 2018](#)).

Από την άλλη, για την εφαρμογή της TQM στον δημόσιο τομέα, η παραμέληση των πολιτικών HRM και η αποτυχία ευθυγράμμισης των HR πολιτικών με την TQM αποτελούν περιοριστικά στοιχεία για την επιτυχία της καθώς τα περισσότερα προβλήματα που εν τέλει παρουσιάζονται, είναι αυτά που σχετίζονται με την κουλτούρα, τον τρόπο διοίκησης και τις στάσεις των εργαζομένων ([Wilkinson, 1992](#)).

Προτείνεται λοιπόν, βάσει της αξιοποίησης της ευκαιρίας που προσφέρει η TQM, ο ανασχεδιασμός των πολιτικών – πρακτικών της HRM, ώστε να ταιριάζει με τις αρχές της TQM και η εξασφάλιση της ενσωμάτωσης αυτών στην HRM προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας, ώστε τόσο το ηθικό των εργαζομένων, όσο και η ηθική κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, ως διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, να αναδεικνύουν τον στρατηγικό ρόλο της HRM στους οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα.

8.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Ο πιο σημαντικός περιορισμός έγκειται στην ίδια την φύση της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική, που σύμφωνα με τον Μαγγόπουλο ([2014](#)) δεν αποτελεί δειγματοληπτική έρευνα και δεν πραγματοποιείται με σκοπό την κατανόηση όλων των αντίστοιχων περιπτώσεων, επομένως δεν αποτελεί την ενδεδειγμένη ερευνητική στρατηγική για τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Εντούτοις, τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης μπορούν να τροφοδοτήσουν τα αποτελέσματα των μελλοντικών μελετών. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βασίζονται σε δεδομένα από ένα μόνο δείγμα 80 εργαζομένων σε συγκεκριμένο γεωγραφικό πλαίσιο, γι' αυτό η γενίκευσή τους δεν μπορεί να αποτελέσει αξιόπιστη επιλογή. Προσφέρονται όμως χρήσιμα εμπειρικά δεδομένα, η αξιοπιστία των οποίων μπορεί μελλοντικά να επιβεβαιωθεί μέσω της συγκέντρωσης εμπειρικών δεδομένων από άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Ένας ακόμη περιορισμός, όπως αναφέρουν οι Trevino, Butterfield and McCabe (1998), που εντοπίζεται κυρίως σε κοινωνιολογικές έρευνες που αφορούν σε ευαίσθητα θέματα όπως η ηθική κουλτούρα – ηθικές στάσεις, είναι το ενδεχόμενο οι ερωτώμενοι να απαντούν με τρόπο που τείνει να κριθεί ευνοϊκά από τους άλλους (social desirability response bias), γεγονός που πιθανόν να επηρεάζει τις αυτοαξιολογήσεις τους. Στην παρούσα έρευνα το ενδεχόμενο αυτό μετριάζεται, καθώς οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν ανώνυμα και να επιλέξουν την απάντηση που περιγράφει καλύτερα τις διαπροσωπικές στάσεις – συμπεριφορές που υφίστανται κατά την άποψη τους, αλλά σε επίπεδο οργανισμού (όχι για τον εαυτό τους). Επιπλέον, ανεξερεύνητη παραμένει στη μελέτη της έννοιας του ηθικού (Hardy, 2009) η επίδραση εγγενών ατομικών χαρακτηριστικών σε αυτό. Η έλλειψη δυνατότητας ελέγχου της επίδρασης των ψυχομετρικών χαρακτηριστικών στον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις καταστάσεις, θέτει κάποιον προβληματισμό στην παρούσα και σε τέτοιου είδους έρευνες.

8.5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σύμφωνα με τον Μαγγόπουλο (2014), τα στατιστικά ευρήματα της μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιούνται προκειμένου να διατυπωθούν εξηγήσεις ή ισχυρισμοί, ενώ συμβάλλουν στη νοηματοδότηση των φαινομένων και των σχέσεων που τα πλαισιώνουν. Στην παρούσα έρευνα τα ευρήματα αφορούν σε διαπίστωση ύπαρξης χαμηλού ηθικού ολικής ποιότητας και έλλειψη στοιχείων ολικής ποιότητας στην ηθική εργασιακή πολιτισμού. Ο ισχυρισμός, βάσει αυτών, της απουσίας στοιχείων ολικής ποιότητας στη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όσον αφορά στις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα δύναται να ελεγχθεί σε μελλοντικές έρευνες, είτε σε περιφερειακές διευθύνσεις του ίδιου φορέα, γεγονός που θα εξασφάλιζε και μέτρο σύγκρισης των ευρημάτων ή σε άλλους φορείς του δημοσίου τομέα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το ηθικό των εργαζομένων τους, αλλά και η υπερισχύουσα ηθική εργασιακή κουλτούρα συμφωνούν με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ενισχύοντας την εκτίμηση ότι η απουσία ευθυγράμμισης της HRM με τις τεχνικές της TQM επιδρά αρνητικά στην ηθική εργασιακή κουλτούρα και στο ηθικό ολικής ποιότητας των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Προς τον σκοπό αυτό, μεγαλύτερο ενδιαφέρον θα είχε η διερεύνηση των διαστάσεων διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς ή φορείς του δημοσίου τομέα όπου έχουν εφαρμοστεί συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας, για τον εντοπισμό πιθανών διαφορών στα σχετικά ευρήματα, ενισχύοντας τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τα οποία η εφαρμογή των “soft” πρακτικών της TQM και συγκεκριμένα η HRM προσανατολισμένη στις αρχές της TQM, δύναται να εξασφαλίσει την ποιότητα της HR.

Τέλος, η διερεύνηση του κατά πόσο η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην οργανωσιακή ιεραρχία επηρεάζει το εργασιακό του ηθικό, αποτελεί ένα ζήτημα που όπως διαπιστώνει ο Hardy (2009) μέσα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, δεν έχει ακόμη εξερευνηθεί διεξοδικά. Στην παρούσα εργασία δεν διερευνήθηκε αυτό. Πιθανόν όμως η διαφορετική θέση στην ιεραρχία να διαφοροποιεί το συνολικό επίπεδο ηθικού, βάσει διαφορών στα επίπεδα ηθικού μεταξύ κατεχόντων θέσεις εξουσίας και μη. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να επηρεάσει την προσέγγιση μελλοντικών ερευνών στο ζήτημα της διερεύνησης του επιπέδου εργασιακού ηθικού σε έναν οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

9.1. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής - Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Εφύρα, Ιωάννινα.

Βούζας, Φ. (2002). Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: a contingency approach. *Επιθεώρηση Κοινωνικών ερευνών*, 108-109, 285-301

Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Σταμούλης, Αθήνα.

Καραγεώργος, Δ. (2002). *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής. Μια διδακτική προσέγγιση*. Σαββάλας, Αθήνα.

Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 16(64).

Μπλάνας, Γ. (2003). *Δικτύωση ολικής ποιότητας*. Πατάκης, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Κριτική, Αθήνα.

Ρωσσίδης, Ι. (2014). *Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ρωσσίδης, Ι. & Μπιτσάνη, Ε. (2011). «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση της Ελλάδος» στο 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Εφαρμοσμένων Οικονομικών, Βόλος.

9.2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbott, J. (2003). Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication management*, 7(4), 333-339.

Agus, A., Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of quality & reliability management*, 24(2), 177-190.

Aidoo, E., Donkor, J. & Odoi, A. (2018). Effect of employee morale on productivity in the Ghanaian public sector. The mediating role of delegation. *Archives of Business Research*, 6(8).

Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 110-131.

Amah, E., Nwuche, C., & Chukwuigwe, N. (2013). Effective reward and incentive scheme for effective organizations. *Research Journal of finance and Accounting*, 4(13), 73-79.

Anderson, A. H., & Kyprianou, A. (1994). *Effective organizational behaviour: a skills and activity-based approach*. Blackwell Publishers.

Ardichvili, A., & Jondle, D. (2009). Integrative literature review: Ethical business cultures: A literature review and implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 8(2), 223-244.

Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of business ethics*, 85(4), 445-451.

Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J., & Thakadipuram, T. (2012). Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 415-428.

Arunchand, C. H., & Ramanathan, H. N. (2013). Organizational culture and employee morale: A public sector enterprise experience. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 1.

Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.

Basnet, B. J. (2018). Total Quality Management Practices on Employees' Job Involvement in Nepalese Manufacturing Industry. *Pravaha*, 24(1), 18-30.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.

Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of business ethics*, 112(1), 59-78.

Bewley, T. F. (2009). *Why wages don't fall during a recession*. Harvard university press.

Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 49-66.

Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., & Kim Yin Loke, A. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.

Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172.

Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41.

Bowles, D., & Cooper, C. (2009). *Employee morale: Driving performance in challenging times*. Springer.

Bowling, A. (2014). *Research methods in health: investigating health and health services*. McGraw-hill education (UK).

Briggs, L. D., & Richardson, W. D. (1992). Causes and effects of low morale among secondary teachers. *Journal of Instructional Psychology*, 19(2), 87.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

Bruce, A. (2002). *Building a high morale workplace*. McGraw-Hill Companies.

Cameron, K., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, J. A. (2005). The competing values framework: creating value through purpose, practices, and people. *Ann Arbor: Addison-Wesley*.

Campos, A. C., da Costa Mendes, J., Silva, J. A., & do Valle, P. O. (2014). Critical success factors for a total quality culture: A structural model. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 7-15.

Carter, J. R., Smeltzer, L. R., & Narasimhan, R. (2000). Human resource management within purchasing management: its relationship to total quality management success. *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 52-62.

Chadegani, A. A., & Jari, A. (2016). Corporate ethical culture: Review of literature and introducing pp model. *Procedia Economics and Finance*, 36, 51-61.

Cheema, J. R., & Asrar-ul-Haq, M. (2017). Effects of staff participation, morale, and shortage on organisational performance: An international survey. *Issues in Educational Research*, 27(4), 677.

Chopade, P., & Vidyapeeth, B. (2012). An Impact of Rightsizing on Existing Employees' Commitment and Morale: Study of Indian IT Companies. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 6-10.

Cohen, S., & Brand, R. (1990). Total Quality Management in the US Environmental Protection Agency. *Public Productivity & Management Review*, 99-114.

Connor, P. E. (1997). Total quality management: A selective commentary on its human dimensions, with special reference to its downside. *Public Administration Review*, 501-509.

Daft, R. L. (2003). Management 6th"ed. *South-Western Division of Thumper Learning Canada*.

Daily, B. F., & Bishop, J. W. (2003). TQM workforce factors and employee involvement: The pivotal role of teamwork. *Journal of Managerial Issues*, 393-412.

Dan, Z. (2015). Differences in work motivation between public and private sector organizations. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(2), 86-91.

Davies, H. (2001). Ethics in regulation. *Business Ethics: A European Review*, 10(4), 280-287.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.

DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M. C., & Dudley, W. R. (2019). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

Dewhurst, F., Martínez-Lorente, A. R., & Dale, B. G. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Dharmaraj, R., & Venda, M. (2017) A study on organizational culture and employee morale with special reference to selected private sector companies in Ranipet. *Shanlax International Journal of Management*, 5(2), 79-87.

Dorsett, D., (2006). The high cost of low morale, *Workforce Performance Solutions, Mediatec Publishinig Inc*, 2(5), 30-31.

Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What determines ethical behavior in public organizations: Is it rules or leadership?. *Public Administration Review*, 76(6), 898-909.

Dubey, R., & Singh, T. (2012). A theoretical framework of soft TQM in successful implementation. *International Journal of Advanced Operations Management*, 4(3), 195-218.

Dye, C., & Garman, A. (2006). Exceptional leadership. *Chicago: Health*.

Economou, V. P., & Chatzikonstantinou, P. G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. *European Research Studies*, 12(3).

Enggartyasti, A., & Caraka, R. E. (2017). A Preview of Total Quality Management (TQM) in Public Services. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3285-3290.

Fard, H. D., Ghatari, A. R., & Hasiri, A. (2010). Employees morale in public sector: Is organizational trust an important factor. *European Journal of Scientific Research*, 46(3), 378-390.

Feldman, S. P. (2007). Moral Business Cultures. *Organizational Dynamics*, 2(36), 156-170.

Ferreira, E., & van Antwerpen, S. (2011). Productivity and morale of administrative employees in the South African public service. *African Journal of Business Management*, 5(32), 12606.

Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.

Ghobadian, A., & Speller, S. (1994). Gurus of quality: a framework for comparison. *Total Quality Management*, 5(3), 53-70.

Giannakopoulou, S. (2011). Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΚΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. (in Greek)

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA (Harvard University Press).

Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.

Gunasekaran, A. (1999). Enablers of total quality management implementation in manufacturing: a case study. *Total Quality Management*, 10(7), 987-996.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

Hardy, B. (2009). *Morale: definitions, dimensions and measurement* (Doctoral dissertation, University of Cambridge).

Hardy, B., Alcock, T., & Malpass, J. (2015). Morale: unravelling its components and testing its impact within contact centres. *Winning Ideas: The Management Articles of the Year*, 7-13.

Hardy, B., Alcock, T., & Malpass, J. (2016). The impact of changing management practices on the morale of contact centre workers.

Hart, P. M. (1994). Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 109-132.

Hart, P. M., Wearing, A. J., Conn, M., Carter, N. L., & Dingle, A. R. K. (2000). Development of the School Organisational Health Questionnaire: A measure for assessing teacher morale and school organisational climate. *British Journal of Educational Psychology*, 70(2), 211-228.

Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.

Hataani, L., & Mahrani, S. (2013). Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 8-20.

Howitt, P. (2002). Looking inside the labor market: a review article. *Journal of economic literature*, 40(1), 125-138.

Hsieh, A. T., Chou, C. H., & Chen, C. M. (2002). Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total quality management*, 13(7), 899-912.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231-247.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270.

Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing, *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.

Igbaria, M., Parasuraman, S., & Badawy, M. K. (1994). Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS quarterly*, 175-201.

Irum, S., Sultana, A., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Work motivation differences in public and private sector (A study of higher education institutes in Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 685-699.

Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.

Jaleel, N. A., & Ahamed, S. N. (2018). A Study on Total Quality Management Impact on Human Resource Function. *International Journal of Management Studies*, 5(3), 15-26.

Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266-1289.

Kandavel, R., & Sakthivel, D. (2018). Teamwork and Its Impacts on Employees' Morale. *International journal of research and analytical review*, 5(04), 1058-1064.

Kandhakumar, P., & Balasingh, J. I. (2016). Conceptual frame works on employee morale and satisfaction in work place. In *International Conference on" Innovative Management Practices* (Vol. 1, No. 1, pp. 312-318).

Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2017). Is the ethical culture of the organization associated with sickness absence? A multilevel analysis in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 131-145.

Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947.

Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530.

Karia, N., & Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM magazine*, 18(1), 30-43.

Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2), 30-44.

Kinicki, A., & Williams, B. K. (2008). *Management: A Practical Introduction*, New York: MacGraw-Hills Companies.

Kohlberg, L. (1981). The philosophy of moral development. *Essays on Moral Development*, 1.

Kumar, R. (2012). Human Resource Management and Total Quality Management—An Important Aspect in the Bank. *Global Journal of Interdisciplinary Social Science*, 1, 14-20.

LaMontagne, R. M. (2012). *Facing ethical dilemmas in the workplace: A qualitative study of HR managers' perceptions of the influences on their behavior and the implications for building an ethical culture in organizations* (Doctoral dissertation, Northern Illinois University).

Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass Inc Pub.

Linz, S. J., Good, L. K., & Huddleston, P. (2006). Worker morale in Russia: an exploratory study. *Journal of managerial psychology*, 21(5), 415-437.

MacIntyre, A. (1981). *After virtue*. A&C Black.

Menzel, D. C. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17(4), 343-370.

Meyers, C. (2004). Institutional culture and individual behavior: Creating an ethical environment. *Science and Engineering Ethics*, 10(2), 269-276.

Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2016). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover intention. *MEST Journal*, 4(1), 75-86.

Millett, T. (2010). Six reasons why staff morale is important. Retrieved December, 12, 2019.

Minor, K. I., Wells, J. B., Lambert, E. G., & Keller, P. (2014). Increasing morale: Personal and work environment antecedents of job morale among staff in juvenile corrections. *Criminal Justice and Behavior*, 41(11), 1308-1326.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (Fourteenth)*. England: Pearson Education Limited.

Ngambi, H. C. (2011). The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management*, 5(3), 762-776.

Nikolaidis, Y., & Adamidou, A. (2016). Quality assurance mapping in Greek service companies. *The TQM Journal*, 28(3), 431-454.

Novelskaite, A. (2014). Exploring Ethical Organizational Culture: Validation of Measurement Instrument in Lithuania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 186-188.

Organ, D. W. (1997). Toward an explication of "morale": In search of the m factor. *Creating tomorrow's organizations*, 493-503.

Palo, S., & Padhi, N. (2005). How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization. *The TQM Magazine*, 17(5), 467-485.

Parker, D., Waller, K., & Xu, H. (2013). Private and public services: productivity and performance migration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 652-664.

Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total Quality in Managing Human Resources*. St. Lucie Press, Delray Beach.

Petrick, J.A. (2017). *Total quality in managing human resources*. Routledge.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.

Prajogo, D. I., & Cooper, B. (2007). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction. In *Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2007: Managing Our Intellectual and Social Capital* (pp. 1-10). Promaco Conventions Pty Ltd.

Psychogios, G. A. (2005). Towards a contingency approach to promising business management paradigms: The case of total quality management. *Journal of Business and Society*, 18(1/2), 120-134.

Psychogios, A. G., & Priporas, C. V. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *Qualitative Report*, 12(1), 40-66.

- Psychogios, G. A., Michalopoulos, N., & Szamosi, L. (2008). Anglo-Saxon change in a non-Anglo-Saxon cultural context: lessons from TQM application in Greek public organizations. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 5(2), 153-171.
- Raza, F. M., Ashi, M., Agusta, F., Jalal, A., & Hasan, S. H. (2016). An Empirical Study on Employee Empowerment in TQM Practice in a Saudi Arabian Firm: A Case Study of Saudi Airlines. *International Journal of Computer Applications*, 142(3).
- Redman, T., & Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*, 27(1), 57-77.
- Reed, K. (2002). The use of correspondence analysis to develop a scale to measure workplace morale from multi-level data. *Social Indicators Research*, 57(3), 339-351.
- Riivari, E., Lämsä, A. M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310-331.
- Riley, S. (2005). Herzberg's two-factor theory of motivation applied to the motivational techniques within financial institutions.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
- Sami, A., Jusoh, A., Mahfar, M., Qureshi, M. I., & Khan, M. M. (2016). Role of Ethical Culture in Creating Public Value. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 255-261.

Sanavi, F., Robati, F., & Sanavi, F. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Components of Lawson. *Turkish online Journal of Design, Art and Communication*, 6, 2036-2042.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture, *American Psychological Association*, 45(2).

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd edn. Joddy-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schonberger, R. J. (1994). Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering. *California Management Review*, 36(4), 109-123.

Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39-50.

Senthilnathan, S., & Rukshani, K. (2015). A review on the relationship variables to employee morale and organizational trust. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 1(10), 8-15.

Shaban, O. S., Al-Zubi, Z., Ali, N., & Alqotaish, A. (2017). The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 10(7), 1-7.

Shahraki, A., Paghaleh, M. J., & Zarei, M. (2011). HRM effects on TQM. *Business Management Dynamics*, 1(3), 1.

Sharma, B., & Rahim, M. A. (2004). TQM and HRM: An Integrated Approach to Organizational Success. *Fredericton, NB, Canada E3B 5A3*, 6.

Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business ethics*, 12(1), 63-73.

Smith, K. R. (1976). Morale: a refinement of Stogdill's model. *Journal of Educational Administration*.

Soltani, E., Van der Meer, R., Williams, T. M., & Lai, P. C. (2006). The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles—evidence from current practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 92-112.

Straka, J. W. (1993). Is poor worker morale costly to firms?. *ILR Review*, 46(2), 381-394.

Stringham, S. H. (2004). Does quality management work in the public sector. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 9(3), 182-211.

Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B. (2009). The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 531-551.

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012). Total quality management in service sector: a literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259-301.

Thamizhmanii, S., & Hasan, S. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39(2), 204-210.

Thompson, D. F. (1992). Paradoxes of government ethics. *Public Administration Review*, 254-259.

Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. Prentice Hall: London.

Tiwari, U. (2014). A Study on employee Morale and its Impact on Employee Efficiency at Jaypee Cement Plant Rewa (MP). *Abhinav International Monthly Journal of Research in Management and Technology*, 13(11).

Tiwari, R., & Tiwari, G. (2018). Total Quality Management: A Requisite Approach to Improve Research. *Modern Applications in Pharmacy & Pharmacology*, 2(1).

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1995). Contextual influences on ethics-related outcomes in organizations: Rethinking ethical climate and ethical culture. In *Annual Academy of Management Meeting, Vancouver, BC*.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.

Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California management review*, 41(2), 131-151.

Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspective*. Stanford University Press.

Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 69-81.

Upadhyay, D., & Gupta, A. (2012). Morale, welfare measures, job satisfaction: The key mantras for gaining competitive edge. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2(7), 80-94.

Ushakov, K., Rudnicki, A., & Avraham, K. B. (2013). MicroRNAs in sensorineural diseases of the ear. *Frontiers in molecular neuroscience*, 6, 52.

Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582-588.

Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.

van Wyk, I. (2014). *Ethical Culture: A Study at a South African Insurance Company* (Doctoral dissertation, University of South Africa).

Viscuso, F., & Viscuso, J. (2011). How to Build Department Morale. *Fire Engineering*, 164(7).

Vouzas, F. (2004). HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric—the case of Greek industry. *The TQM Magazine*, 16(2), 125-135.

Vouzas, F. (2006). Investigating the link between quality improvement efforts and strategic HRM in selected Greek industrial organizations implementing the new ISO 9000: 2000. *Measuring Business Excellence*.

Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing Managers' Awareness of Total Quality Management. *The TQM Magazine*, 19(1), 62-75.

Wang, Y. D., Yang, C., & Wang, K. Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.

Wardhani, V., Utarini, A., van Dijk, J. P., Post, D., & Groothoff, J. W. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health policy*, 89(3), 239-251.

Weakliem, D. L., & Frenkel, S. J. (2006). Morale and workplace performance. *Work and Occupations*, 33(3), 335-361.

Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: 'soft' issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3(3), 323-330.

Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173.

Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38.

Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human relations*, 47(8), 977-1010.

Zia, S. (2011). Effects of organizational team building on employees' morale & job retention. *Business Management Dynamics*, 1(7), 31.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση» και έχει ως σκοπό να διερευνήσει τις διαστάσεις διοίκησης ολικής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα την ηθική εργασιακή κουλτούρα και το ηθικό των εργαζομένων στην έδρα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας Στερεάς Ελλάδας.

Παρακαλείσθε θερμά να διαθέσετε λίγο από τον ελεύθερο χρόνο σας και να απαντήσετε με ειλικρίνεια και υπευθυνότητα σε όλες τις ερωτήσεις, ώστε να έχουν εγκυρότητα και αξιοπιστία οι πληροφορίες που θα δώσετε. Επισημαίνεται ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, η συμπλήρωση του είναι ανώνυμη και η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές, δεν θα δημοσιοποιηθούν, αλλά θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον ερευνητικό σκοπό που αναφέραμε παραπάνω. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 5 λεπτά. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή σας στην προσπάθειά μου αυτή και σας εύχομαι κάθε επιτυχία στο έργο σας.

Με εκτίμηση.

Σταματία Σιώμου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α' ΜΕΡΟΣ

ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ/ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α1. ΦΥΛΟ

Άνδρας []

Γυναίκα []

Α2. ΗΛΙΚΙΑ

20-35 []

36-50 []

51 και άνω []

Α3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου []

Απόφοιτος ΤΕΙ/ΤΕΙ []

Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ []

Διδακτορικού τίτλου

Α4. ΈΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Έως 10 []

11-20 []

21 και άνω []

Β' ΜΕΡΟΣ

(ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας σας..

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερ ος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
B1. Αντιμετωπίζω υπεν τη δουλειά τους σαν μια διεκδίκηση (ανταγωνισμό)					
B2. Παίζουν «πολιτική» για να κερδίσουν επιρροή					
B3. Κάνουν ότι μπορούν ώστε να αποφεύγουν την τυχόν αποδοκιμασία από τους άλλους					
B4. Εστιάζουν στην ικανοποίηση αυτών που κατέχουν θέσεις εξουσίας					
B5. Συμπεριλαμβ άνουν κι άλλους					

στις αποφάσεις που τους αφορούν					
B6. Πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επιλύονται με δίκαιο τρόπο					
B7. Εμφανίζονται σκληροί, άκαμπτοι ή απειλητικοί					
B8. Αντιδρούν στις καταστάσεις με έμμεσο τρόπο					
B9. Περιμένουν τους άλλους να δράσουν πρώτοι					
B10. Δεν προκαλούν (δεν πάνε κόντρα) ποτέ τους ανωτέρους τους					
B11. Επιλύουν τις συγκρούσεις τους με την ψήφο της πλειοψηφίας					
B12. Βοηθούν					

τους άλλους να σκεφτούν και να αποφασίσουν μόνοι τους					
B13. Δρουν περισσότερο ανταγωνιστικά παρά συνεργατικά					
B14. Προσπαθούν να αποφεύγουν να φαίνονται ως οι ηττημένοι					
B15. Συμμορφώνονται με τον υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων					
B16. Αντιμετωπίζουν τους κανόνες ως πιο σημαντικούς από τις νέες ιδέες					
B17. Ενθαρρύνουν και βοηθούν τους άλλους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων στην εργασία					

τους					
B18. Επιδεικνύουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους στην εργασία					
B19. Διατηρούν για τον εαυτό τους μια εικόνα ανωτερότητας					
B20. Εστιάζουν στο χτίσιμο και τη διατήρηση μιας βάσης ισχύος					
B21. Παίρνουν «δημοφιλείς» παρά αναγκαίες αποφάσεις					
B22. Έχουν ως υψηλότερη προτεραιότητα τον σεβασμό στην ιεραρχία της διοίκησης					
B23. Σκέφτονται με βάση του τι θα ήταν αποδεκτό από την πλειοψηφία					
B24. Προσπαθούν να κάνουν το					

σωστό πράγμα αντί να προσπαθούν να απαγκιστρωθού ν από το πρόβλημα					
---	--	--	--	--	--

Γ' ΜΕΡΟΣ**(ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΗΘΙΚΟ)**

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Γ1. Κατανού τις υπευθυνότητες και τη σπουδαιότητα της εργασίας μου					
Γ2. Αισθάνομαι εμπιστοσύνη και περηφάνια στην ικανότητά μου να εκτελώ τις υπευθυνότητες της εργασίας μου					
Γ3. Μου δίνεται η αίσθηση της προσωπικής					

αυτονομίας και της οργανωτικής υποστήριξης για την απόδοση εργασίας ποιότητας					
Γ4. Έχω εμπιστοσύνη στην ωριμότητα των συναδέλφων μου για τη στήριξή στην προσπάθειά μου					
Γ5. Οι εργαζόμενοι στην ομάδα εργασίας που ανήκω αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό και εμπιστοσύνη					
Γ6. Η ομάδα εργασίας που ανήκω είναι παραγωγική και είμαι υπερήφανος/η για αυτή.					

<p>Γ7.Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι σεβαστά για την ικανότητά τους</p>					
<p>Γ8.Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη παρέχουν στον κατάλληλο χρόνο όλη την απαιτούμενη πληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους</p>					
<p>Γ9.Η διοίκηση μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους με δικαιοσύνη και σεβασμό</p>					
<p>Γ10.Η υλική ανταμοιβή μου για την εργασία που παρέχω είναι ικανοποιητική.</p>					
<p>Γ11.Η μη υλική ανταμοιβή που</p>					

λαμβάνω εγώ και η ομάδα μου είναι ικανοποιητική					
Γ12. Το σύστημα αμοιβών είναι δίκαιο και τίμιο					

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία

ΣΤΑΜΑΤΙΑ ΣΙΩΜΟΥ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄. ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1. ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

A = Σ (1, 7, 13, 19)	C = A+B	MAX (C,F,I) = C	A>B → ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΑΡΒΙΝΙΣΜΟΣ
B = Σ (2, 8, 14, 20)			A<B → ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΣΜΟΣ
D = Σ (3, 9, 15, 21)	F = D+E	MAX (C,F,I) = F	D>E → ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΟΡΦΩΣΗ
E = Σ (4, 10, 16, 22)			D<E → ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ
G = Σ (5, 11, 17, 23)	I = G+H	MAX (C,F,I) = C	G>H → ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
H = Σ (6, 12, 18, 24)			G<H → ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

2. ΗΘΙΚΟ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

M.O. (1-3), (4-6), (7-9), (10-12)

1,0-2,5 ΣΕ ΟΠΟΙΟΝΔΗΠΟΤΕ Μ.Ο. → ΧΑΜΗΛΟ
2,6-3,4 ΣΕ ΟΠΟΙΟΝΔΗΠΟΤΕ Μ.Ο. → ΜΕΣΟ
3,5-5,0 ΣΕ ΟΠΟΙΟΝΔΗΠΟΤΕ Μ.Ο. → ΥΨΗΛΟ