



ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Διαχείριση και Τεχνολογία Ποιότητας

Πτυχιακή / Διπλωματική Εργασία

Ικανοποίηση εργαζομένων και πρότυπα ISO: Μια ανάλυση των
απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τα πρότυπα ποιότητας και
τον αντίκτυπό τους στο εργασιακό περιβάλλον.

ΠΑΠΑΕΥΘΥΜΙΟΥ ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Επιβλέπων καθηγητής: ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΡΑΧΗΛΑ

Πάτρα, Μάιος 2024

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή Παπαευθυμίου Ευθύμιου Ευάγγελου που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Παπαευθυμίου Ευθύμιος
Ευάγγελος

*Ικανοποίηση εργαζομένων και
πρότυπα ISO: Μια ανάλυση των
απόψεων των εργαζομένων
σχετικά με τα πρότυπα ποιότητας
και τον αντίκτυπό τους στο
εργασιακό περιβάλλον.*



Ικανοποίηση εργαζομένων και πρότυπα ISO: Μια ανάλυση των
απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τα πρότυπα ποιότητας και
τον αντίκτυπό τους στο εργασιακό περιβάλλον.

ΠΑΠΑΕΥΘΥΜΙΟΥ ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΡΑΧΗΛ

Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

ΑΗΔΟΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος

Πάτρα, Μάιος 2024

Περίληψη

Στη παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται η έννοια των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ιδιαίτερα των προτύπων ISO, και εξετάζεται η επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση των. Παρά το ότι υπάρχει σε μεγάλο όγκο διεθνή βιβλιογραφία που επικεντρώνεται στα γενικά οφέλη και τις επιπτώσεις των προτύπων ISO στους οργανισμούς, παρατηρείται ένα σημαντικό βιβλιογραφικό κενό στην έρευνα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτά τα πλαίσια. Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να προσπαθήσει να καλύψει αυτό το κενό, μετρώντας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τις πτυχές των προτύπων ISO. Η έρευνα εστιάζεται συγκεκριμένα σε εργαζομένους ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών με αναλυτικά εργαστήρια, όπου η πιστοποίηση ISO είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της φύσης της εργασίας τους.

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει τη χρήση ερωτηματολογίων με πενταβάθμια κλίμακα Likert, τα οποία θα διανεμηθούν τόσο ηλεκτρονικά όσο και δια ζώσης στους εργαζομένους. Οι κύριες πτυχές των προτύπων ISO που θα εξεταστούν είναι η «ενδυνάμωση εργαζομένων», η «ομαδική εργασία», η «κατάρτιση και εκπαίδευση», και η «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» ως ανεξάρτητες μεταβλητές και η «εργασιακή ικανοποίηση» ως εξαρτημένη μεταβλητή. Σκοπός είναι να διερευνηθεί η επίδραση των παραπάνω παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω στατιστικών αναλύσεων.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι μαζί και οι τέσσερις πτυχές των προτύπων ISO έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Ιδιαίτερα, η «ενδυνάμωση εργαζομένων» και η «ομαδική εργασία» παρουσιάζουν ισχυρή θετική επίδραση. Η «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» έχει μικρή θετική επίδραση, ενώ η «κατάρτιση και εκπαίδευση» εμφανίζει οριακά αρνητική επίδραση, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι ίσως δεν είναι ικανοποιημένοι με τις τρέχουσες πρακτικές εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται σημαντικά από τις πτυχές των προτύπων ISO, ωστόσο παραμένουν και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην τελική τιμή της ικανοποίησης.

Η παρούσα έρευνα προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την ανάγκη αναθεώρησης των πρακτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και για τη βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες των οργανισμών. Οι ευκαιρίες για περαιτέρω έρευνα περιλαμβάνουν τη διερεύνηση επιπλέον παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως η δέσμευση της διοίκησης, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι συνθήκες εργασίας αλλά και οι μισθολογικές παροχές.

Abstract

In this thesis, the concept of quality management systems and especially ISO standards is presented, and their effect on job satisfaction is examined. Although there is a large body of international literature focusing on the general benefits and impacts of ISO standards on organizations, there is a significant research literature gap regarding employee job satisfaction in these contexts. The purpose of the present study is to try to fill this gap by measuring the job satisfaction of employees in relation to aspects of ISO standards. The research specifically focuses on employees of Greek companies and organizations with analytical laboratories, where ISO certification is particularly important due to the nature of their work.

The research methodology includes the use of questionnaires with a five-point Likert scale, which will be distributed both electronically and in person to the employees. The main aspects of the ISO standards to be examined are 'employee empowerment', 'teamwork', 'training and education', and 'employee involvement in processes' as independent variables and 'job satisfaction' as dependent variable. The purpose is to investigate the effect of the above factors on job satisfaction through statistical analyses.

The research findings show that together all four aspects of ISO standards have a significant effect on job satisfaction. In particular, "employee empowerment" and "teamwork" show a strong positive effect. "Employee participation in processes" has a small positive effect, while "training and education" shows a marginally negative effect, indicating that employees may be dissatisfied with current training practices. The results demonstrate that job satisfaction is significantly influenced by aspects of ISO standards, however other factors remain that contribute greatly to the final value of satisfaction.

This research offers valuable insights into the need to revise education and training practices, as well as to improve employee participation in organizational processes. Opportunities for further research include investigating additional factors that influence job satisfaction, such as management commitment, development opportunities, working conditions, and pay benefits.

Περιεχόμενα

Κατάλογος πινάκων	IX
Κατάλογος Διαγραμμάτων	IX
Εισαγωγή.....	1
1. Ποιότητα	4
1.1 Ορισμός της ποιότητας.....	4
1.2 Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας	5
1.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας παροχής υπηρεσιών	6
1.4 Η εξέλιξη της ποιότητας	9
1.5 Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	11
1.6 Ορισμοί που έχουν δοθεί για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	12
1.7 Τι είναι ο ISO	13
1.8 Οφέλη των προτύπων ISO	15
1.9 Προκλήσεις για την απόκτηση πιστοποίησης ISO	17
1.10 Ανακλήσεις και η ανάγκη για πρότυπα.....	18
1.11 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προτύπων ISO από τη βιβλιογραφία	18
1.12 Κοινά εμπόδια στην εκκίνηση-εφαρμογή του ISO 9000	20
1.13 Στάσεις του προσωπικού στα διάφορα στάδια της διαδικασίας πιστοποίησης ISO.....	21
1.14 Διαπίστευση και Πιστοποίηση	21
1.15 Ε.ΣΥ.Δ	22
1.16 Διαδικασία Διαπίστευσης.....	22
1.17 Κανονισμοί Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής	23
1.18 Τα θεμελιώδη σημεία της ορθής εργαστηριακής πρακτικής	24
1.19 Διασφάλιση Ποιότητας	25
2. Εργασιακή Ικανοποίηση	26
2.1 Εισαγωγή.....	26
2.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Συμπεριφορά.....	27
2.2 Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση	28
2.3 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων.....	30
2.3.1 Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg.....	30
2.3.2 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	31

2.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση του ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης.....	32
2.5 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης	33
2.5.1 Job Satisfaction Survey (JSS) – Έρευνα της Εργασιακής Ικανοποίησης	34
2.5.2 Job Diagnostic Survey (JDS) - Διαγνωστική Έρευνα Εργασίας.....	35
2.5.3 Job Descriptive Index (JDI) - Περιγραφικός δείκτης εργασίας.....	36
2.5.4 Γενικός Δείκτης Εργασίας (Job in General Index, JIG).....	36
2.5.5 Ερωτηματολόγιο της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)	37
2.5.6 Καταγραφή της ικανοποίησης των εργαζομένων (Employee Satisfaction Inventory , ESI)	37
2.5.7 Ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες και την ικανοποίηση από τον Porter.....	38
2.6 Οργανωσιακή δέσμευση	38
2.7 Οργανωσιακή δέσμευση και Εργασιακή ικανοποίηση	39
2.8 Μια άλλη άποψη για σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.	40
3. Πρότυπα ISO, Διαχείριση Ποιότητας και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	43
3.1 Φορείς Διαπίστευσης – Αναγκαιότητες για Ποιότητα, Ισότητα και Βελτίωση.....	43
3.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	43
3.2.1 Σχέση Διαχείρισης Ποιότητας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Ενδυνάμωσης Εργαζομένων	43
3.2.2 Σχέση Διαχείρισης Ποιότητας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Ομαδικής Εργασίας..	44
3.2.3 Σχέσεις μεταξύ Διαχείρισης Ποιότητας, Ικανοποίησης από την εργασία και Δέσμευσης της Διοίκησης	44
3.2.4 Σχέση Διαχείρισης Ποιότητας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Επιβράβευσης & Αναγνώρισης	45
3.2.5 Σχέσεις μεταξύ Διαχείρισης Ποιότητας, Ικανοποίησης από την εργασία και Συμμετοχής στις Διαδικασίες.....	45
3.2.6 Επικοινωνία εργαζόμενου-διευθυντή	46
3.3 Μελέτη περίπτωσης για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την εφαρμογή των προτύπων ISO	47
3.4 Σύγκριση εταιρειών που έχουν διαπιστευθεί με ISO 9001 με άλλες που δεν έχουν διαπιστευθεί.....	48
4. Μεθοδολογία.....	52
4.1 Σχεδιασμός της μελέτης.....	52
4.2 Μέθοδος της συλλογής των δεδομένων.....	53

4.3 Μέθοδος μέτρησης των μεταβλητών	53
4.4 Τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων.....	54
5. Αποτελέσματα και Συμπεράσματα	55
5.1 Αποτελέσματα.....	55
5.1.1 Αξιοπιστία του μοντέλου με το δείκτη Cronbach Alpha.	56
5.1.2 Αξιοπιστία του μοντέλου με έλεγχο της Κανονικότητας των Υπολοίπων.	58
5.1.3 Έλεγχος Υποθέσεων και Πολυσυγγραμμικότητας	59
5.1.4 Ανάλυση συσχέτισης (Pearson Correlation).....	60
5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων	62
5.3 Περιορισμοί στη παρούσα έρευνα	65
5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	65
Βιβλιογραφία	67

Κατάλογος πινάκων

5.1 Ποσοστό απόκρισης των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια.....	55
5.1 Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.....	55
5.1.1 Οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου και οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε αυτές....	56
5.1.1 Τιμές του δείκτη Cronbach Alpha.....	57
5.1.2 Ανάλυση Διακύμανσης για τη κανονικότητα των υπολοίπων.....	59
5.1.3 Ανάλυση Διακύμανσης στον έλεγχο Simultaneous Significance F-test.....	60
5.1.3 Ανάλυση Διακύμανσης για τον έλεγχο της πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου.....	60
5.1.4 Ανάλυση συσχέτισης εξαρτημένης και ανεξάρτητων μεταβλητών.....	60

Κατάλογος Διαγραμμάτων

5.1.2 Propability Plot of Residuals.....	58
--	----

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ορίζεται ως συντονισμένες δραστηριότητες για την καθοδήγηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα. Είναι ένα πρότυπο που αναπτύχθηκε από τους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης και λειτουργεί ως πλαίσιο για τα οργανωσιακά συστήματα διαχείρισης ποιότητας (Bell & Omachonu, 2011). Το πλαίσιο είναι ευρέως κατανοητό από οργανισμούς και κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο και, κατά συνέπεια, χρησιμοποιείται ως πρότυπο για συστήματα διαχείρισης.

Τα τελευταία χρόνια, τα πρότυπα ISO έχουν κερδίσει σημαντική αποδοχή σε πολλούς οργανισμούς. Οι περισσότεροι από αυτούς τους οργανισμούς πιστεύουν ότι μπορούν να τους βοηθήσουν να επιβιώσουν στο ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Το κύριο κίνητρο πίσω από αυτήν την υιοθέτηση είναι ότι η ποιότητα γίνεται όλο και πιο κεντρικό χαρακτηριστικό που εκτιμούν οι πελάτες. Οι πελάτες είναι πλέον πιο συνειδητοποιημένοι και αναζητούν πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες από ό,τι τα προηγούμενα χρόνια. Η ικανοποίηση των πελατών είναι το κομβικό σημείο για την αλλαγή στη συμπεριφορά και των προτιμήσεών τους. Εξαιτίας αυτού, ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν την πιστοποίηση των ISO ως τρόπο για να δείξουν στους πελάτες τους ότι ενδιαφέρονται για την ποιότητα και ανυπομονούν να τους παρέχουν μόνο ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες (Bekele & Zewedie, 2017).

Υπάρχει μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας που ασχολείται με τα οφέλη που σχετίζονται με τις πιστοποιήσεις ISO, τις επιδράσεις τους στις επιχειρήσεις, στην αγορά και στους πελάτες με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, αλλά κανένα από αυτά δεν εξέτασε ιδιαίτερα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στους διάφορους οργανισμούς. Επομένως υπάρχει σε γενικό πλαίσιο ένα βιβλιογραφικό κενό όσο αφορά την επίδραση των προτύπων ISO στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον όσο αφορά την επίδραση των ISO στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς με αναλυτικά εργαστήρια, δεν έχει γίνει κάποια τέτοια έρευνα ξανά, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό.

Τα εργαστήρια αναλύσεων διαφέρουν λόγω της φύσης της εργασίας τους από άλλα τμήματα και άλλες δουλειές. Αυτό συμβαίνει επειδή τα εργαστήρια εμπλέκονται σε πολλές και περίπλοκες διαδικασίες, όπως για παράδειγμα η δειγματοληψία, η εγκατάσταση ενός ικανού και λειτουργικού δικτύου υπολογιστών με τα κατάλληλα προγράμματα, ο προγραμματισμός των εργασιών και η διαχείριση των δεδομένων, η ανάπτυξη μεθόδων, η σύνταξη των αναφορών με κατάλληλο τρόπο και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, καθώς και η διεξαγωγή των αναλύσεων των προϊόντων με τον κατάλληλο εξοπλισμό και την εξαγωγή αποτελεσμάτων μέσω έγκυρων μεθόδων. Επιπλέον το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να έχει τη κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση, την εμπειρία να εργάζεται σε ομάδες και να μπορεί

να συμμετέχει στις διαδικασίες του οργανισμού, ώστε να διεκπεραιώσει όλες τις παραπάνω ανάγκες.

Για όλες αυτές τις πολύπλοκες διαδικασίες, τα πρότυπα ποιότητας, όπως τα πρότυπα ISO, θεωρούνται απαραίτητα. Τα πρότυπα αυτά διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες ολοκληρώνονται σε σωστό χρόνο, χωρίς λάθη και παραλείψεις, και με την εξαγωγή αληθών και αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Έτσι, τα εργαστήρια αναλύσεων μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών τους, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας.

Τι γίνεται όμως με τους εργαζομένους και την εργασιακή τους ικανοποίηση; Στα πρότυπα ποιότητας ISO, οι εργαζόμενοι πιστεύεται ότι είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι με τη δουλειά τους ως αποτέλεσμα της αυξημένης συμμετοχής και εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Wilkinson et al, 1998). Επίσης, το σύστημα ανταμοιβής σύμφωνα με τη σειρά ISO 9000 λέγεται ότι αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσής τους, καθώς οι εργαζόμενοι θα ανταμείβονται με βάση την απόδοση της ομάδας και όχι με βάση την ατομική απόδοση. Αυτές οι πεποιθήσεις πρέπει να αποδειχθούν, καθώς οι εργαζόμενοι για έναν οργανισμό είναι ο πιο σημαντικός και πολύτιμος πόρος και θα πρέπει να υπάρξει η κατάλληλη μέριμνα. Ο Ishikawa (1985) ανέφερε ότι ένας οργανισμός του οποίου τα μέλη δεν είναι χαρούμενα και δεν μπορούν να είναι ευτυχισμένα δεν αξίζει να υπάρχει. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι θέμα προτεραιότητας για τους σύγχρονους οργανισμούς που επιδιώκουν την επιτυχία και την εκπλήρωση των στόχων τους. (Ćulibrk et al., 2018).

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία έχει ως αντικείμενο τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα πρότυπα ποιότητας ISO επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια. Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως υπάρχει μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας όσο αναφορά την επίδραση των ISO στους οργανισμούς, παρόλα αυτά υπάρχει ένα βιβλιογραφικό κενό όσο αφορά την επίδραση των ISO στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Saleh & Sweis, 2017). Με τη παρούσα Διπλωματική Εργασία γίνεται μια προσπάθεια κάλυψης του βιβλιογραφικού κενού που υπάρχει σχετικά με το παραπάνω ζήτημα. Η πρωτοτυπία της εργασίας είναι πως θα μελετηθεί η επίδραση των ISO στην εργασιακή ικανοποίηση σε ελληνικούς οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια, κάτι το οποίο δεν έχει ερευνηθεί στο παρελθόν. Οι οργανισμοί με αναλυτικά εργαστήρια είναι πολύ σύνηθες να ακολουθούν πρότυπα ποιότητας, είτε του ISO, είτε άλλα επίσημα πρότυπα, ακόμα και εσωτερικά πρότυπα (in house) που τα έχουν δομηθεί αποκλειστικά για τους σκοπούς του οργανισμού.

Η διπλωματική εργασία θα ερευνήσει το αντικείμενό της μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων που θα μοιραστούν σε εργαζομένους. Στη μεθοδολογία ανάλυσης, που θα παρουσιαστεί στο πέμπτο κεφάλαιο, θα χρησιμοποιηθούν στατιστικές αναλύσεις (οι οποίες είναι κατάλληλες

για το μέγεθος του δείγματος των ερωτηματολογίων που θα έχει συλλεχθεί) για να εξαχθούν τα συμπεράσματα. Το πρόβλημα θα προσεγγιστεί με τη μέθοδο της συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια θα ακολουθούν τη κλίμακα Likert. Η αποστολή τους θα γίνεται και ηλεκτρονικά καθώς και θα μοιράζονται και από κοντά. Τα δεδομένα που θα εξεταστούν θα είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εντριβή και ενασχόλησή τους με τις απαιτήσεις των προτύπων που αφορούν τα αναλυτικά εργαστήρια. Αυτά μπορεί να είναι ο επιπλέον φόρτος και χρόνος εργασίας που απαιτείται για την εφαρμογή των προτύπων, λάθη που γίνονται ή αποφεύγονται λόγω των προτύπων, οι συνθήκες εργασίας και αν τελικά η υιοθέτηση των προτύπων συμβάλλει ή όχι και στην ικανοποίηση του εργαζομένου.

Το πλαίσιο της μεθοδολογίας ανάλυσης περιλαμβάνει τις κύριες πτυχές των προτύπων ISO που είναι η «ενδυνάμωση εργαζομένων», η «ομαδική εργασία», η «κατάρτιση και εκπαίδευση», η «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» ως ανεξάρτητες μεταβλητές και η «εργασιακή ικανοποίηση» ως εξαρτημένη μεταβλητή. Οπότε στη μελέτη θα υπάρχουν τέσσερις (4) ανεξάρτητες μεταβλητές και μία (1) εξαρτημένη. Εξετάζεται κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή, άρα και πόσο επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από τις παραπάνω 4 παραμέτρους των προτύπων ISO. Θα γίνουν υποθέσεις επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη και μέσω της στατιστικής ανάλυσης θα εξαχθούν τα συμπεράσματα.

Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας στο ακαδημαϊκό κοινό είναι πολύτιμη καθώς αναδεικνύει την ανάγκη για αναθεώρηση των πρακτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης των οργανισμών, διότι φάνηκε πως δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους, αλλά και ανάγκη βελτίωσης των διαδικασιών της συμμετοχής των εργαζομένων στα κοινά των οργανισμών.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια ιστορική αναδρομή για το τρόπο με τον οποίο η ποιότητα εντάχθηκε στο εργασιακό περιβάλλον και την εξέλιξη έως και σήμερα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τα Πρότυπα ISO, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους καθώς και τα εμπόδια που προκύπτουν στην εφαρμογή τους μέσα από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Τέλος αναφέρονται λίγα λόγια για τους ορισμούς της Διαπίστευσης και την Πιστοποίησης, για το Ελληνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ) αλλά και γίνεται αναφορά στην Ορθή Εργαστηριακή Πρακτική.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η αναλυτικά έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, οι διάφοροι ορισμοί που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά το παρελθόν για να περιγράψουν την έννοια αυτή, οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Τέλος στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εφαρμογής των προτύπων διαχείρισης ποιότητας ISO στους διάφορους οργανισμούς μέσα από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

1. Ποιότητα

1.1 Ορισμός της ποιότητας

Όταν γίνεται αναφορά στη λέξη <ποιότητα> στο πλαίσιο των προτύπων ISO, συνήθως περιλαμβάνει την εκπλήρωση ορισμένων κριτηρίων και προδιαγραφών που περιγράφονται στα πρότυπα ISO. Ο όρος ποιότητα προέρχεται από το λατινική λέξη *qualitas* και σημαίνει χαρακτηριστικό, ιδιότητα ή κατάσταση. Στη καθημερινή χρήση πολύ συχνά προκαλεί σύγχυση και σημαίνει διαφορετικά πράγματα, αναλόγως τη περίπτωση. Για παράδειγμα θα μπορεί να είναι ο βαθμός αριστείας που διαθέτει ένα προϊόν, η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, η συνεχής βελτίωση, η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, η συμμόρφωση με τα πρότυπα, η απουσία της διακύμανσης των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, η απουσία ελαττωμάτων και άλλα.

Επιπλέον ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί και ο σεβασμός ο οποίος θα υπάρξει από την εταιρεία που αφορά τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών αλλά και την αποδοχή της κριτικής που θα δεχθεί η εταιρεία από τους πελάτες της, στις αποφάσεις και τις εκτιμήσεις τους, όσο αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία (Detmer, 2000).

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, το οποίο είναι ένα από τα πιο αναγνωρισμένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, παρέχει ένα πλαίσιο για τους οργανισμούς ώστε να ορίζουν, να μετρούν και να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Ο ορισμός της ποιότητας μπορεί να διαφέρει αναλόγως τον οργανισμό, το προϊόν ή την υπηρεσία και πολύ συχνά περιλαμβάνει έναν συνδυασμό των παραπάνω.

Πιο συγκεκριμένα μερικοί από τους πιο γνωστούς ορισμούς της ποιότητας είναι:

Κατά Juran: ποιότητα σημαίνει πως το προϊόν είναι κατάλληλο για χρήση. (Juran & Godfrey, 1998)

Κατά Crosby: ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις (Crosby, 1979),

Κατά Deming: ποιότητα σημαίνει να ικανοποιείς τον πελάτη όχι μόνο συναντώντας τις προσδοκίες του, αλλά και να καταφέρνεις να τις ξεπερνάς (Deming, 1982).

ISO 8402:1994: ποιότητα σημαίνει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στο να ικανοποιούν τις ανάγκες του πελάτη (Summers, 2018).

ISO 9000:2015: ποιότητα σημαίνει η δυνατότητα της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο που έχει στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ποιότητα των

προϊόντων και των υπηρεσιών περιλαμβάνει την επιδιωκόμενη λειτουργία, την απόδοσή, το όφελος και την αντιληπτή αξία για τον πελάτη (ISO 9000:2015).

1.2 Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Η πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία των διαστάσεων αυτών έχει προταθεί το 1984 από τον David Garvin, οποίος ανέπτυξε τις παρακάτω οκτώ διαστάσεις της ποιότητας (Τσαρούχας & Ντέλιου, 2018).

- Απόδοση

Η απόδοση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος εξαρτάται από το κατά πόσο αυτό πληροί τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται και σε ποιο βαθμό το κάνει. Αυτή μετριέται σε μετρήσιμα ή αντικειμενικά μεγέθη αναλόγως τα χαρακτηριστικά που φέρει.

- Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος αναφέρεται στην πιθανότητα επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σε προκαθορισμένες συνθήκες λειτουργίας, δηλαδή ότι ένα προϊόν δεν θα αποτύχει μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Δείκτης της αξιοπιστίας είναι ο μέσος χρόνος μεταξύ των αστοχιών του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

- Εξοπλισμός – Πρόσθετα χαρακτηριστικά

Εδώ ο Garvin αναφέρεται στα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία δεν αφορούν τη βασική του λειτουργία, αλλά συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και κάνουν το προϊόν ελκυστικότερο για τον πελάτη ώστε να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα του ανταγωνισμού (πχ air condition με wifi).

- Διάρκεια ζωής

Ορίζεται ως το χρονικό διάστημα όπου το προϊόν θα χάσει τη δυνατότητα να εκτελεί με επιτυχία τη λειτουργία του, είτε λόγω φθοράς είτε λόγω κάποιας άλλης αιτίας. Η διάσταση αυτή συνδέεται και πολύ συχνά με την αξιοπιστία του προϊόντος.

- Συμμόρφωση

Έχει να κάνει με το κατά πόσο κατά τη κατασκευή του προϊόντος τηρούνται οι προδιαγραφές σχεδίασής του. Για βρεθεί αν ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του θα πρέπει να ελεγχθούν τα χαρακτηριστικά του μετά τη παραγωγή του (βάρος, σύσταση κτλ) και αν αυτά συμφωνούν με τα αναμενόμενα. Επιπλέον αξιολογείται και το ποσοστό των

ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγή, ενώ μετά την πώληση των προϊόντων μπορούν να αξιολογηθούν και τα παράπονα των πελατών.

- Ικανότητα εξυπηρέτησης

Αυτή αναφέρεται ουσιαστικά στις after sales (μετά τη πώληση του προϊόντος) υπηρεσίες που διατηρεί η επιχείρηση με τον πελάτη. Για παράδειγμα όταν έρχεται η ώρα της συντήρησης του προϊόντος κάποιες κρίσιμες παράμετροι που επηρεάζουν την ικανότητα εξυπηρέτησης είναι η ικανότητα επικοινωνίας μετά τη πώληση, η ευχέρεια με την οποία εκτελούνται οι εργασίες συντήρησης, το συνολικό κόστος της συντήρησης, ο χρόνος ανταπόκρισης της επιχείρησης στα αιτήματα των πελατών της και άλλα.

- Αντιληπτή ποιότητα

Αυτή είναι η εικόνα και η φήμη που έχει αποκτήσει ένα προϊόν στην αγορά, από την εμπειρία που υπάρχει κατά τη χρήση του στο παρελθόν είτε από τη γενικότερη φήμη που έχει η επιχείρηση από προηγούμενα προϊόντα που έχει εμπορευθεί.

- Αισθητική

Αυτή περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την εμφάνιση του προϊόντος, όπως τα χρώματα, η συσκευασία, το σχήμα και άλλα. Το πρώτο που κοιτάει ένας πελάτης σε ένα προϊόν είναι η εξωτερική του εμφάνιση οπότε και οι επιχειρήσεις φροντίζουν ιδιαίτερα αυτή να είναι ελκυστική.

1.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας παροχής υπηρεσιών

Τα στοιχεία της Ποιότητας των Παρόχων Υπηρεσιών, όπως και τα αναλυτικά εργαστήρια, είναι δύσκολο να μετρηθούν σε σύγκριση με τα στοιχεία της Ποιότητας της παραγωγής προϊόντων. Τα κατασκευασμένα προϊόντα πρέπει να προσφέρουν σταθερά υψηλά επίπεδα συμμόρφωσης ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και να παραμείνουν ανταγωνιστικά. Από την άλλη πλευρά, ενώ η υπηρεσία πρέπει επίσης να προσφέρεται όσο πιο υψηλή ποιοτικά γίνεται, λόγω όμως της άυλης φύσης της, η παρατήρηση ή η μέτρηση του επιπέδου Ποιότητας μπορεί να είναι δύσκολη. Ακόμα, η μέτρηση της ποιότητας μπορεί να μην γίνεται αντικειμενικά αντιληπτή από όλους τους καταναλωτές με ομοιόμορφο τρόπο. Για παράδειγμα, στο εστιατόριο, για έναν καταναλωτή το να παίζει ζωντανή μουσική θεωρείται καλό, ενώ κάποιος άλλος μπορεί να το θεωρεί ενοχλητικό. Ως εκ τούτου, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα υποκειμενικό πράγμα και μπορεί να είναι δύσκολο να προσφερθεί και να μετρηθεί (Bansal, 2018).

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι ο έμπορος υπηρεσιών δεν πρέπει να μετρήσει την αντίληψη για την ποιότητα των καταναλωτών-αποδεκτών. Σημαίνει μόνο ότι θα πρέπει να είναι πιο προσεκτικός στην αξιολόγηση του τι ακριβώς θα σήμαινε η Ποιότητα για το σύνολο των

πιθανών αποδεκτών των υπηρεσιών που προσφέρει. Είναι σημαντικό να καταλάβει ο οργανισμός παροχής της υπηρεσίας τον λόγο που κάποιος καταναλωτής θα χρειαστεί αυτή την υπηρεσία, δηλαδή τι περιμένει ο καταναλωτής από αυτή την υπηρεσία και τι του απομένει αφού την χρησιμοποιήσει. Έτσι θα είναι πιο εύκολο να προσδιοριστεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας για την υπηρεσία. Όταν ο οργανισμός υπερβαίνει τις απαιτήσεις του καταναλωτή-αποδέκτη, τότε ο τελευταίος θα είναι ευχαριστημένος με την υπηρεσία (Bansal, 2018).

Ο Gronroos το 1984 εντόπισε δύο κύριες διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Η πρώτη διάσταση ήταν τεχνικής φύσης και προσφέρθηκε να εξηγήσει την πτυχή «τι» της ποιότητας της υπηρεσίας. Δηλαδή ότι αυτή η πτυχή είναι το κύριο όφελος που προσφερόταν στον καταναλωτή-αποδέκτη. Η δεύτερη διάσταση ήταν η πτυχή «πώς» της υπηρεσίας και σημαίνει ότι σε ποια διαδικασία η υπηρεσία προσφέρθηκε και παραδόθηκε στους πιθανούς αποδέκτες (Bansal, 2018).

Ο Parasuraman και οι συνεργάτες του το 1991 ανέπτυξαν ένα εργαλείο που ονομάστηκε SERVQUAL, το οποίο έγινε δημοφιλές στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτό το εργαλείο αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο για τον εντοπισμό των κενών των υπηρεσιών μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη από την αντίστοιχη ποιότητα της υπηρεσίας αλλά και της γενικής αντίληψης του πελάτη για την υπηρεσία που του παρέχεται. Το εργαλείο αποτελείται από 22 δηλώσεις για την αξιολόγηση των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών-αποδεκτών σε σχέση με την ποιότητα της υπηρεσίας. Ο ερωτώμενος αναμένεται να βαθμολογήσει το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας του με την κάθε δήλωση που σχετίζεται με την ποιότητα της υπηρεσίας. Αυτές οι δηλώσεις αντιπροσωπεύουν τις διάφορες διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας. Υπάρχουν πέντε διαφορετικές διαστάσεις που γίνεται προσπάθεια να μετρηθούν από το όργανο Servqual (Bansal, 2018). Αυτές είναι:

- Απτότητα

Υπάρχουν ορισμένες υπηρεσίες που έχουν ορισμένες απτές πτυχές, που αυτές μπορεί να σχετίζονται με την υπηρεσία, με αποτέλεσμα την αξιολόγηση των υπηρεσιών μαζί με την αντίληψη της ποιότητας αυτών των απτών παραμέτρων. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες φιλοξενίας έχουν άυλο χαρακτήρα. Όμως το μέτρο της ποιότητάς της φιλοξενίας υπολογίζεται τις περισσότερες φορές μαζί με την ποιότητα του φαγητού, την ατμόσφαιρα και την καθαριότητα που προσφέρει στους καταναλωτές της υπηρεσίας. Έτσι, μία από τις πιο σημαντικές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι η πτυχή της απτή. Για παράδειγμα η παράμετρος των υπηρεσιών σε ένα εστιατόριο θα περιλαμβάνει τις υπηρεσίες και τη συμπεριφορά του προσωπικού, το περιβάλλον, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και άλλες απτές πτυχές.

- Αξιοπιστία

Η δεύτερη διάσταση της Ποιότητας των Υπηρεσιών είναι ο βαθμός αξιοπιστίας των υπηρεσιών που προσφέρεται. Η αξιοπιστία είναι η ικανότητα του παρόχου υπηρεσιών να προσφέρει με συνέπεια και αξιοπιστία τις υποσχόμενες υπηρεσίες στους δυνητικούς καταναλωτές σε κάθε συναλλαγή της υπηρεσίας. Το να προσφέρει αξιόπιστες υπηρεσίες σημαίνει ότι ο παραγωγός τηρεί τις υποσχέσεις που έδωσε σχετικά με την παροχή υπηρεσιών, τις διάφορες παροχές υπηρεσιών, την απόδοση υπηρεσιών, την αντιμετώπιση παραπόνων, τις εγγυήσεις υπηρεσιών και τις τιμές ή τις εκπτώσεις σε κάθε συναλλαγή υπηρεσίας που κάνει. Η διάσταση της αξιοπιστίας είναι σημαντική καθώς κάθε καταναλωτής προτιμά να συναλλάσσεται με έναν έμπορο που τηρεί τις υποσχέσεις του, ιδιαίτερα τις υποσχέσεις που σχετίζονται με την απόδοση των υπηρεσιών και τη τιμολόγηση. Είναι επομένως σημαντικό για τον έμπορο των υπηρεσιών να κατανοήσει τις προσδοκίες των υποψήφιων καταναλωτών.

- Βαθμός της απόκρισης

Η τρίτη διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών αναφέρεται στην προθυμία του παρόχου υπηρεσιών να βοηθήσει τους πελάτες να ικανοποιήσουν τις κυριότερες ανάγκες τους με τον πιο οικονομικό τρόπο και στο συντομότερο χρονικό διάστημα. Το να ανταποκρίνεται κάποιος, σημαίνει γρήγορη αντίδραση στα αιτήματα των καταναλωτών ή στα παράπονα τους. Οι καταναλωτές μπορεί ακόμη να θέλουν μια απάντηση του παρόχου των υπηρεσιών σχετικά με ένα πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσουν σε σχέση με την υπηρεσία. Είναι αναμενόμενο ότι ο πάροχος υπηρεσιών θα πρέπει να είναι γρήγορος στην ανταπόκριση. Εάν δεν ανταποκριθεί γρήγορα, ο πελάτης μπορεί να μην σχηματίσει καλή εικόνα για τις υπηρεσίες που του προσφέρονται και να αξιολογήσει ως πολύ χαμηλή την ποιότητα των υπηρεσιών. Τελικά, ο βαθμός ανταπόκρισης σχετίζεται με το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να εξυπηρετήσει έναν καταναλωτή και επίσης με τον βαθμό ευελιξίας από την πλευρά του πωλητή-παρόχου της υπηρεσίας να προσαρμόσει μια υπηρεσία και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη.

- Διασφάλιση

Είναι μια διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών και αναφέρεται στην εμπιστοσύνη που έχει ένας καταναλωτής στον πάροχο των υπηρεσιών. Ορίζεται ως η αντίληψη για τον πάροχο υπηρεσιών για την ικανότητά του να προσφέρει ένα σταθερό επίπεδο απόδοσης υπηρεσιών και ένα σοβαρό και ενσυναίσθητο σύστημα παράδοσης για την κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή σε ένα λογικό εύρος τιμών. Πολλές φορές η απόφαση να χρησιμοποιήσει κάποιος τις υπηρεσίες από έναν συγκεκριμένο πάροχο μπορεί να είναι αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης που μπορεί να εμπνεύσει ο πάροχος στις συναλλαγές του με τους πιθανούς αποδέκτες των υπηρεσιών του. Αυτή η εμπιστοσύνη βέβαια περιέχει κάποιο βαθμού κινδύνου μη εκπλήρωσης των υποσχόμενων υπηρεσιών αναλόγως της περίπτωσης. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής ενδιαφέρεται να αγοράσει ένα πακέτο διακοπών από έναν

πωλητή-πάροχο υπηρεσιών και μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος με μια σειρά από προσφορές στην αγορά. Δεδομένου ότι μπορεί να υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με το είδος της φιλοξενίας που δέχεται κάποιος σε προορισμούς διακοπών, αλλά και η συνολική ψυχαγωγική εμπειρία μπορεί να είναι αβέβαιη, ο καταναλωτής μπορεί να καταλήξει να επιλέξει έναν πωλητή που είναι σε θέση να του δώσει μια αίσθηση σιγουριάς. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τις περισσότερες φορές, στο μάρκετινγκ υπηρεσιών αυτή η εμπιστοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί λόγω της προσωπικής συναλλαγής συναναστροφής μεταξύ των ατόμων.

- Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση είναι η πέμπτη διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αναφέρεται στη φροντίδα και την εξατομικευμένη προσοχή που προσφέρεται από τον πάροχο των υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών στους καταναλωτές της υπηρεσίας. Ένας πάροχος υπηρεσιών που έχει την αντίληψη ότι οφείλει να προσφέρει στους πελάτες των υπηρεσιών του, εξατομικευμένες υπηρεσίες για να καλύψει τις ατομικές τους ανάγκες, θεωρείται πως είναι ένας πάροχος υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Για κάθε καταναλωτή των υπηρεσιών που έχει διαφορετικές ανάγκες, οι υπηρεσίες του παρόχου θα πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα για να καλύψουν τις ανάγκες του καταναλωτή. Για παράδειγμα όταν ένας καταναλωτής προσλαμβάνει έναν οργανισμό για τη διαχείριση μιας εκδήλωσης, ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόσει τη μορφή την εκδήλωση, ώστε η μορφή που θα έχει να εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις και προσδοκίες του καταναλωτή.

1.4 Η εξέλιξη της ποιότητας

Στην αρχική εποχή της βιομηχανίας, η εργασία ενός χειριστή αναθεωρήθηκε και πάρθηκε η απόφαση για την αποδοχή ή την απόρριψή της. Καθώς οι επιχειρήσεις έγιναν μεγαλύτερες, δημιουργήθηκαν θέσεις εργασίας επιθεώρησης πλήρους απασχόλησης. Μέσα από την διαδικασία της επιθεώρησης προέκυψαν κάποια νέα προβλήματα.

- Παρουσιάστηκαν τεχνικά προβλήματα, που απαιτούσαν εξειδικευμένη γνώση και ικανότητα, τις οποίες τότε δεν ήταν εύκολο να βρεθούν.
- Οι εργαζόμενοι στην επιθεώρηση δέχονταν πιέσεις ώστε να δέχονται αρκετά ελαττωματικά προϊόντα ώστε να αυξηθεί η παραγωγή και να μειωθούν τα κόστη.
- Οι εργαζόμενοι στην επιθεώρηση δεν είχαν γνώσεις για να διενεργήσουν μια σωστή επιθεώρηση καθώς δεν είχαν εκπαιδευτεί.

Αυτά τα δεδομένα οδήγησαν στη δημιουργία ενός νέου τμήματος επιθεώρησης με έναν προϊστάμενο επιθεωρητή, ο οποίος μπορεί να αναφέρεται σε άλλους αρμόδιους προϊσταμένους. Με αυτήν τη νέα δομή, προέκυψαν καινούργια ζητήματα, όπως πρότυπα, εκπαίδευση, καταγραφή και αποθήκευση δεδομένων, κατάλληλο εξοπλισμό μέτρησης και

άλλα. Επομένως οι επιχειρήσεις φτάσανε σε ένα σημείο που κατανόησαν πως ότι οι ευθύνες των επιθεωρητών δεν είναι μόνο στην αποδοχή ενός προϊόντος αλλά και στην ανάγκη για τη πρόληψη των ελαττωμάτων.

Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί φτάσανε στο σημείο να δημιουργήσουν το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, στο οποίο ανατέθηκε η ευθύνη για τις υπηρεσίες επιθεώρησης και των πρακτικών ποιοτικού ελέγχου. Από το 1920, η στατιστική θεωρία εφαρμόστηκε αποτελεσματικά στις διαδικασίες του ποιοτικού ελέγχου, και το 1924 ο Walter Shewhart δημιούργησε το πρώτο διάγραμμα ενός σύγχρονου διαγράμματος ελέγχου. Επιπλέον ο Walter Shewhart έθεσε τις βάσεις του σύγχρονου ποιοτικού ελέγχου με τη δημοσίευση του οικονομικού ελέγχου ποιότητας των παραγόμενων αγαθών το 1931, βασιζόμενος στην εμπειρία του στη Western Electric. Το βιβλίο περιείχε τεχνικές που υποστήριζαν ότι προσέφεραν καλύτερα αποτελέσματα από την κυρίαρχη άποψη της εποχής εκείνης, η οποία ήταν το "παράγεις πολλά και ξεδιαλύνεις από αυτά τα καλύτερα." Οι έννοιες της μέτρησης και του ελέγχου της διαδικασίας, η μείωση των διαφορών στο σύστημα, καθώς και η εισαγωγή διακρίσεων μεταξύ ειδικών και κοινών αιτιών, συνέβαλαν σε μια νέα προσέγγιση για την επίτευξη της ποιότητας. (Westcott, 2013).

Η δουλειά του εξελίχθηκε αργότερα με τη συνεισφορά του Deming, και η πρόωπη εργασία των Shewhart, Deming, Dodge και Romig αποτελεί και το κύριο μέρος της σημερινής θεωρίας του στατιστικού ελέγχου διαδικασίας (SPC). Όμως, η εφαρμογή αυτών των τεχνικών στις εταιρείες μεταποίησης ήταν περιορισμένη μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1940.

Εκείνη την εποχή, το βιομηχανικό σύστημα της Ιαπωνίας είχε καταστραφεί λόγω του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου και ήταν γνωστό για τα φτηνά προϊόντα απομίμησης και την απουσία εξειδίκευσης λόγω αναλφαβητισμού. Οι Ιάπωνες αναγνώρισαν αυτά τα προβλήματα και προσπαθήσαν να τα ξεπεράσουν με τη βοήθεια ορισμένων αξιόλογων γκουρού ποιότητας Juran, Deming και Feigenbaum.

Από τη δεκαετία του 1950, οι πρακτικές διαχείρισης ποιότητας αναπτύχθηκαν ταχέως στα ιαπωνικά εργοστάσια και κατέστησαν κεντρικό θέμα στην ιαπωνική φιλοσοφία διαχείρισης, με αποτέλεσμα μέχρι το 1960 να αποτελούν εθνική προτεραιότητα ο ποιοτικός έλεγχος και η διαχείριση ποιότητας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι εξαγωγές της Ιαπωνίας προς τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη αυξήθηκαν σημαντικά. Αυτό οφείλεται στα προϊόντα της Ιαπωνίας, τα οποία, εκτός από το ότι ήταν πιο οικονομικά, προσέφεραν και υψηλότερη ποιότητα σε σύγκριση με τα αντίστοιχα δυτικά προϊόντα.

Το 1969 πραγματοποιήθηκε στο Τόκιο το πρώτο διεθνές συνέδριο για τον ποιοτικό έλεγχο, με χορηγία από την Ιαπωνία, την Ευρώπη και των Ηνωμένων Πολιτειών. Σε μια εργασία παρουσιασμένη από τον Feigenbaum, εισήχθη για πρώτη φορά ο όρος "ολική ποιότητα," αναφερόμενος σε ευρύτερα θέματα όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η διαχείριση

ευθύνης. Ο Ishikawa παρουσίασε μια εργασία που εξήγησε πώς στην Ιαπωνία ο "ολικός έλεγχος ποιότητας" διαφέρει, αναφερόμενος στον "έλεγχο ποιότητας σε όλη την εταιρεία," και περιγράφοντας πώς όλοι οι εργαζόμενοι, από τη διοίκηση έως και το τελευταίο εργαζόμενο, πρέπει να συμμετέχουν στον ποιοτικό έλεγχο. Η διαχείριση ποιότητας σε όλη την εταιρεία είχε γίνει κοινή πρακτική στις ιαπωνικές εταιρείες από τότε.

Η επανάσταση της ποιότητας στη Δύση καθυστέρησε να αναπτυχθεί και ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν οι εταιρείες παρουσίασαν τα δικά τους προγράμματα και πρωτοβουλίες ποιότητας για να ανταγωνιστούν την επιτυχία της Ιαπωνίας. Σε πολλές περιπτώσεις, η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) έγινε το κεντρικό θέμα αυτών των πρωτοβουλιών.

Από τότε, το Διεθνές Πρότυπο Οργάνωσης (ISO) 9000 έχει εξελιχθεί σε διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Αυτό περιλαμβάνει μια σειρά προτύπων που καθορίζουν τις απαιτήσεις για την τεκμηρίωση, την εφαρμογή και τη συντήρηση ενός συστήματος ποιότητας.

Η Ολική Διαχείριση Ποιότητας (TQM) αποτελεί τώρα μέρος μιας ευρύτερης έννοιας που επικεντρώνεται στη συνολική οργανωτική απόδοση και αναγνωρίζει τη σημασία των διαδικασιών.

Στον 21^ο αιώνα η Ολική Διαχείριση Ποιότητας έχει εξελιχθεί σε πολλές χώρες με στόχο να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν άριστες επιδόσεις. Στην Ευρώπη, ένα ευρέως υιοθετημένο πλαίσιο είναι το μοντέλο "Επιχειρηματικής Αριστείας" ή "Αριστείας," προωθούμενο από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM).

1.5 Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αρχικά επηρεάστηκε σημαντικά από γνωστούς ως γκουρού της ποιότητας όπως οι Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby και Ishikawa, οι οποίοι προσέφεραν πολύτιμες ώστε να φτάσουμε στη σημερινή αντίληψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κάθε ένας από αυτούς έχει παρουσιάσει διαφορετικές λύσεις για τις ανάγκες της διαχείρισης της ποιότητας, καθορίζοντας έτσι τις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας. Όπως παρατηρεί ο Oakland σε άρθρο του, "ομιλούν όλοι οι γκουρού την ίδια γλώσσα, αλλά χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους έκφρασης (Oakland, 1989).

Με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών λόγω του σκληρού ανταγωνισμού, η πολυπλοκότητα και αποτελεσματικότητα των προϊόντων έχει αυξηθεί. Πρέπει λοιπόν να ληφθούν υπόψη οι εξαρτήσεις των κατασκευαστών από τους προμηθευτές. Οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας καθώς τα εξαρτήματα που αγοράζουν από αυτούς είναι συχνά πολύ περίπλοκα, γεγονός που καθιστά αδύνατη την ταχεία αλλαγή του προμηθευτή. Επιπλέον πρέπει να ληφθεί πως λόγω της συνεχώς μεταβαλλόμενης ζήτησης από τους καταναλωτές για

το είδος, τη ποιότητα και τη ποσότητα των προϊόντων και θα πρέπει ο οργανισμός να διαθέτει μια ευελιξία που να του επιτρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες της αγοράς (Weckenmann et al., 2015). Οι οργανισμοί που ενισχύουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας, αναγνωρίζουν πως η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι μονόδρομος για την επιτυχία.

Όπως συμβαίνει με την έννοια της ποιότητας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δεν έχει έναν συγκεκριμένο ορισμό. Αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης που διαφέρει από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Το 1992, οι πρόεδροι και οι διευθύνοντες σύμβουλοι εννέα μεγάλων οργανισμών στις ΗΠΑ, σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς και αναγνωρισμένους συμβούλους, κατέληξαν στον εξής ορισμό για τη ΔΟΠ: "Η ΔΟΠ είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς μειωμένο πραγματικό κόστος. Αποτελεί μια υψηλού επιπέδου στρατηγικής προσέγγισης για το σύνολο της διοίκησης ενός οργανισμού, εμπλέκει όλα τα τμήματα και τους εργαζόμενους, ενώ επεκτείνεται και εκτός του οργανισμού για να περιλάβει τους προμηθευτές και τους πελάτες. Δίνει ιδιαίτερο βάρος στη μάθηση και στην προσαρμοστικότητα σε συνεχείς αλλαγές, θεωρώντας τις ως βασικά στοιχεία για την επιτυχία ενός οργανισμού (Procter & Gamble, 1992).

1.6 Ορισμοί που έχουν δοθεί για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει στις πρακτικές της επιστημονικές μεθόδους, εργαλεία και συστήματα. Τα συστήματα επιτρέπουν στο τρόπο λειτουργίας να αλλάζει συνεχώς προς το καλύτερο του οργανισμού όμως η φιλοσοφία του παραμένει η ίδια: η ΔΟΠ στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και τη δύναμη της συλλογικής δράσης» (Procter & Gamble, 1992).

Οι Evans και Lindsay υποστηρίζουν πως η ΔΟΠ είναι η συνολική προσπάθεια ολόκληρου του οργανισμού ώστε να πετύχει την ικανοποίηση των πελατών της, μέσω από της εμπλοκής όλων των εργαζομένων και εστιάζει στη διαρκή βελτίωση. Η ΔΟΠ είναι μία ολιστική φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο εργαλείων και ώστε να εφαρμοστεί καθολικά. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, οι οργανισμοί αναζητούν διαρκώς την αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, με σκοπό να βελτιώσουν τη ποιότητα των διαδικασιών τους μέσω της γνώσης και της εμπειρίας των εργαζομένων τους, με έμφαση στη διαρκή βελτίωση όλων των πλευρών του οργανισμού (Evans & Lindsay, 1999).

Ο Brown σε σχετικό άρθρο του αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι μία φιλοσοφία διοίκησης που αναζητά τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, του συνόλου των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατανόηση των αποκλίσεων, τη σημαντικότητα των μετρήσεων, το ρόλο του πελάτη αλλά και την εμπλοκή

όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για να επιτευχθεί η βελτίωση. (Brown, 1994).

Ο Zairi σε δικό του άρθρο αναφέρει για τη ΔΟΠ εν συντομία πως πρόκειται για ένα σύνολο τεχνικών, αρχών διοίκησης, τεχνολογιών και μεθοδολογιών που συνδυάζονται για την ικανοποίηση του τελικού πελάτη (Zairi, 1994).

Οι Dale και Cooper ορίζουν τη ΔΟΠ σαν «μία φιλοσοφία διοίκησης που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, από τις οποίες οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών, της κοινωνίας αλλά και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με έναν αποδοτικό οικονομικά τρόπο, με τους εργαζομένους να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους, μέσα από μία συνολική προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση» (Dale & Cooper, 1992,).

1.7 Τι είναι ο ISO

Η ικανοποίηση του πελάτη, η ηγετική θέση στην αγορά και η κερδοφορία κατορθώνονται κυρίως από την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Σήμερα, κυριαρχεί μια παγκόσμια τάση στην οποία ο πελάτης έχει μεγιστοποιήσει τις προσδοκίες του σχετικά με την ποιότητα. Όμως δεν είχε επαρκώς διευκρινιστεί το τι σημαίνει ποιότητα και αν έχει την ίδια σημασία για κάθε πελάτη. Κάθε χώρα και κάθε βιομηχανία διέθετε ένα δικό της σύστημα ποιότητας το οποίο δημιουργούσε σοβαρά γραφειοκρατικά προβλήματα στο παγκόσμιο εμπόριο καθώς οι προμηθευτές θα έπρεπε να ακολουθήσουν τους κανόνες σε καθένα από αυτά. Έτσι λοιπόν υπήρχε η ανάγκη δημιουργίας ενός ενιαίου παγκόσμιου πρότυπου για την απλοποίηση των διεθνών προτύπων. Έτσι δημιουργήθηκε ο ISO (International Standard Organisation) ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. Τα πρότυπα ISO είναι έγγραφα που δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές και προδιαγραφές για να διασφαλιστεί ότι μια συγκεκριμένη διαδικασία, δοκιμή, υλικό ή μια διαδικασία που εκτελείται με τον ίδιο τρόπο και θα δώσει σχεδόν το ίδιο αποτέλεσμα και είναι επίσης κατάλληλο για τον σκοπό του (Lushi et al., 2016).

Για παράδειγμα στις αναλύσεις τροφίμων, τα δείγματα τροφίμων που ελέγχονται σε μια χώρα ενδέχεται να περάσουν τις απαιτήσεις δοκιμών, αλλά να αποτύχουν σε μια άλλη χώρα, οδηγώντας σε ένα μεροληπτικό ή αθέμιτο ανταγωνισμό. Βλέποντας τα πρότυπα ISO ως μια συμφωνία, μπορεί να διευκρινιστεί γιατί η ύπαρξη τους είναι τόσο σημαντική κατά την εκτέλεση μιας ανάλυσης δειγμάτων τροφίμων ή και άλλων διαδικασιών. Χωρίς πρότυπα, δεν θα υπήρχε τρόπος να αποδειχθεί ότι τα αποτελέσματα που προέκυψαν από ένα εργαστήριο δοκιμών τροφίμων ήταν ακριβή και σωστά. Άρα αυτό το γεγονός θα μπορούσε να οδηγήσει στην απελευθέρωση νοθευμένων τροφίμων στην αγορά και τελικά να προκαλέσουν πιθανές εξάρσεις ασθενειών παγκοσμίως (Lushi et al., 2016).

Τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα παρέχουν και στα εργαστήρια δοκιμών τις κρίσιμες πληροφορίες για τον συνολικό έλεγχο ενός εργαστηρίου, από τη διαχείριση έως και τις διαδικασίες ανάλυσης (Lushi et al., 2016).

Ο ISO Ιδρύθηκε το 23 Φεβρουαρίου του 1947 και σε αυτόν συμμετέχουν φορείς τυποποίησης από 165 χώρες (Ιανουάριος 2022), οι οποίοι συνεργάζονται για να δημιουργήσουν παραπάνω από 13.000 Διεθνή Πρότυπα για τις επιχειρήσεις, τη κοινωνία, το περιβάλλον και τις κυβερνήσεις. Αντικείμενο του ISO είναι η προώθηση της ανάπτυξης της τυποποίησης και των σχετικών παγκόσμιων δραστηριοτήτων με σκοπό να διευκολυνθεί το παγκόσμιο εμπόριο σε όλους του τομείς. Τα αποτελέσματα των τεχνικών εργασιών του ISO δημοσιεύονται ως διεθνή πρότυπα. Ο ISO δημοσιεύει πρότυπα και έγγραφα τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ θεματολογικό φάσμα, όπως διαχείριση της ποιότητας, τεχνολογία, ασφάλεια, περιβαλλοντική διαχείριση και άλλα. Επιπλέον προωθεί τη συνεχή βελτίωση ενθαρρύνοντας τους οργανισμούς να αξιολογούν και να βελτιώνουν τακτικά τα συστήματα και τις διαδικασίες τους, να διασφαλίσει ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν πρόσβαση στα διεθνή πρότυπα και μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία τυποποίησης (Lushi et al., 2016).

Ο ISO έχει μια διαδικασία ανάπτυξης των προτύπων η οποία βασίζεται στη συναίνεση που περιλαμβάνει τη συμβολή εμπειρογνομόνων, ενδιαφερόμενων μερών και εθνικών φορέων προτύπων. Ιδρύονται τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές ή και ομάδες εργασίας για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων τομέων τυποποίησης. Διαθέτει πολλές και με πολλά μέλη τεχνικές επιτροπές, από τις οποίες καθεμιά είναι υπεύθυνη για έναν συγκεκριμένο τομέα.

Κάποιες από τις πιο γνωστές ομάδες θεμάτων του ISO είναι:

Οικογένεια ISO 9000: Με γνωστότερο το 9001, εστιάζει στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Είναι πολύ γνωστά πρότυπα και εφαρμόζονται σε ευρεία κλίμακα παγκοσμίως. Παρέχει τις θεμελιώδεις έννοιες, αρχές και λεξιλόγιο για ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και τις βάσεις και για τα άλλα πρότυπα της οικογένειας 9000. Είναι η πιο γνωστή οικογένεια προτύπων παγκοσμίως και ενσωματώνει επτά βασικές αρχές: εστίαση στον πελάτη, ηγεσία, δέσμευση ανθρώπων, προσέγγιση διαδικασίας, βελτίωση, λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων και διαχείριση σχέσεων (Eurostat 2021).

Οικογένεια ISO 14000: Αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση. Περιλαμβάνει πρότυπα όπως το ISO 14001 για συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Καθορίζει τις διάφορες απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι περιστατικών ρύπανσης και άλλων μορφών περιβαλλοντικής ζημίας μέσω των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (Morris, 2004).

Οικογένεια ISO 22000 - Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων. Περιλαμβάνει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων όπου ένας οργανισμός στην

τροφική αλυσίδα πρέπει να ελέγχει τους κινδύνους ώστε να διασφαλίσει ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή τη στιγμή που θα καταναλωθούν. Συνδυάζει αναγνωρισμένα βασικά στοιχεία για τη διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων κατά μήκος της τροφικής αλυσίδας, μέχρι το σημείο της τελικής κατανάλωσης (ISO 22000:2018).

Οικογένεια ISO 45001. Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Περιλαμβάνει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση της ασφάλειας των εργαζομένων, τη μείωση των κινδύνων στο χώρο εργασίας και τη δημιουργία καλύτερων, ασφαλέστερων συνθηκών εργασίας. Έχει σχεδιαστεί ώστε να βοηθά οργανισμούς όλων των μεγεθών και βιομηχανιών να βελτιώσουν προληπτικά τις επιδόσεις τους στην υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Ο στόχος και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του συστήματος διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία είναι η πρόληψη των παγκόσμιων τραυματισμών και κακής υγείας των εργαζομένων και η παροχή ασφαλών και υγιών χώρων εργασίας· κατά συνέπεια, είναι εξαιρετικά σημαντικό για τον οργανισμό να εξαλείψει τους κινδύνους και να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους λαμβάνοντας αποτελεσματικά προληπτικά και προστατευτικά μέτρα (ISO 45001:2018).

Οικογένεια ISO 27000. Τεχνολογία πληροφοριών, Τεχνικές ασφάλειας, Συστήματα διαχείρισης ασφάλειας πληροφοριών, Επισκόπηση και λεξιλόγιο. Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της ασφάλειας των πληροφοριών τους, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πληροφοριών, της πνευματικής ιδιοκτησίας και των στοιχείων των εργαζομένων ή διάφορων πληροφοριών που τους εμπιστεύονται πελάτες ή τρίτα μέρη. Αυτά τα πρότυπα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την προετοιμασία μιας ανεξάρτητης αξιολόγησης του ISMS τους που εφαρμόζεται στην προστασία των πληροφοριών (ISO/IEC 27001:2018). Αποτελεί τη τέταρτη πιο γνωστή οικογένεια προτύπων ISO παγκοσμίως (Podrecca & Sartor, 2023).

1.8 Οφέλη των προτύπων ISO

Η ύπαρξη προτύπων ISO που υπαγορεύουν και δίνουν κατευθύνσεις για τη δημιουργία των διαδικασιών σε έναν οργανισμό, καθιερώνουν τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ή τη διεξαγωγή δοκιμών, παρέχουν πολλά οφέλη σε όλους τους κλάδους της παραγωγής και των εργαστηρίων δοκιμών. Τα διεθνή πρότυπα δίνουν στον καταναλωτή την ασφάλεια ότι τα πιστοποιημένα προϊόντα που αγοράζουν έχουν κατασκευαστεί σε ελεγχόμενο περιβάλλον και πληρούν τα ελάχιστα πρότυπα ποιότητας που έχουν οριστεί διεθνώς, ενισχύοντας με αυτό το τρόπο τη βεβαιότητα ότι το προϊόν ή η διαδικασία είναι "ασφαλές, αξιόπιστο και υψηλής ποιότητας". (ISO 17025:2017).

Τα πρότυπα αυτά βοηθούν επίσης τους οργανισμούς να μειώσουν στο ελάχιστο τον αριθμό των σφαλμάτων που έχουν αλλά και να μειώσουν την ποσότητα των αποβλήτων τους μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών και των διεργασιών τους, ενώ την ίδια στιγμή βοηθούν

στη τακτοποίηση της συνολικής διαχείρισης του οργανισμού και αποδεικνύουν πως όλες οι διαδικασίες αντιμετωπίζονται με τον βέλτιστο τρόπο. Τα πρότυπα ISO βοηθούν στον έλεγχο των δεδομένων και αυξάνουν τη λειτουργικότητα και τη συμβατότητα (Martincic, 1997) των δεδομένων διεθνώς, επιτρέποντας καλύτερη επικοινωνία και κοινή χρήση δεδομένων. Για παράδειγμα ο ISO έχει δηλώσει ότι «Όλοι οι παράγοντες στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, είτε είναι αγρότες, κατασκευαστές ή έμποροι λιανικής, μπορούν να επωφεληθούν από τις κατευθυντήριες γραμμές και τις βέλτιστες πρακτικές που περιέχονται στα πρότυπα ISO» (ISO 17025:2017).

Άλλα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την τήρηση των προτύπων ISO περιλαμβάνουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες διεθνώς αποδεκτά, μειώνοντας τα κόστη λειτουργίας, οργάνωσης, ασφαμάτων και άλλα μέσω της καλύτερης διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων και των αυξημένων εσόδων που κάνουν έναν οργανισμό βιώσιμο (ISO 2014 & Layne, (2018)). Οι καταναλωτές επωφελούνται ατομικά από τους οργανισμούς που χρησιμοποιούν πρότυπα μέσω της λήψης ασφαλέστερων και αξιόπιστων υπηρεσιών και προϊόντων αλλά επωφελούνται και σαν κοινωνία στην αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων που την επηρεάζουν, όπως η βιωσιμότητα και η κλιματική αλλαγή.

Για τις δοκιμές τροφίμων και άλλων προϊόντων σε εργαστήρια δοκιμών, υλοποιώντας τα πρότυπα βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας που εκτελείται, τα αποτελέσματα που λαμβάνονται, η εκπαίδευση και η ικανότητα του προσωπικού και αυξάνεται η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη στα δεδομένα που παράγονται από τα εργαστήρια αυτά (ILAC 2001, Halevy, (2003), Rodima et al., 2005). Ακόμα, η εφαρμογή των τυποποιημένων πρακτικών και κατευθυντήριων γραμμών προσφέρει την απαραίτητη δομή στις των διάφορων εργαστηρίων που ενδεχομένως θα οδηγήσουν στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωσή τους (Kohl, 1998; Honsa and McIntyre, 2003).

Τέλος και οι ρυθμιστικές αρχές επωφελούνται από τη χρήση των προτύπων αυτών καθώς παρατηρούν μια αύξηση των ομοιοτήτων από χώρα σε χώρα, η οποία ενισχύει το εμπόριο, σταθεροποιεί την αλυσίδα εφοδιασμού και διευκολύνει τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο να αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις διαδικασίες, διεργασίες και τις υπηρεσίες τους (ISO 2014 ; (ISO 17025:2017)). Οι κυβερνητικές υπηρεσίες βασίζονται στα πρότυπα ISO, διότι τα χρησιμοποιούν ώστε να βοηθήσουν στην ανάπτυξη καλύτερων κανονισμών, καθώς έχουν δημιουργηθεί από ειδικούς σε παγκόσμιο επίπεδο και γίνονται αποδεκτά ως ορθές μέθοδοι (ISO 17025:2017). Η εφαρμογή προτύπων ISO παρέχει στους οργανισμούς διεθνή αναγνώριση (ILAC, 2001) υποδεικνύοντας ότι αυτοί αποτελούν μια αξιόπιστη επιλογή, ενισχύοντας ακόμα περισσότερο τις σχέσεις τους με τους συνεργαζόμενους οργανισμούς, βιομηχανικούς φορείς αλλά και με τους κυβερνητικούς φορείς.

1.9 Προκλήσεις για την απόκτηση πιστοποίησης ISO

Παρά όλα τα οφέλη που μπορούν να πραγματοποιηθούν από την απόκτηση διαπίστευσης ISO, υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν από ένα εργαστήριο ή έναν οργανισμό προτού γίνει πραγματικότητα. Η εφαρμογή των πρακτικών ISO περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας και τη δημιουργία τεκμηρίωσης (García et al., 2007; Grochau et al. 2010; Grochau & Caten 2012), εφαρμογή προγραμμάτων εσωτερικού ελέγχου όπως π.χ. Περιβαλλοντική παρακολούθηση, εκπαίδευση εργαζομένων (Honsa and McIntyre 2003) και επαλήθευση όλων των μεθόδων που χρησιμοποιούνται εντός του εργαστηρίου (A2LA 2001; AOAC International 2015). Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι ιδιαίτερα προβληματική και περίπλοκη για οποιοδήποτε εργαστήριο, είτε είναι ιδιωτικό, είτε είναι μέρος δημόσιου ιδρύματος ή διευθύνεται από το κράτος.

Η εφαρμογή όλων αυτών των πραγμάτων προκειμένου να ανταποκριθεί κανείς στο πρότυπο και να λάβει τη διαπίστευση μπορεί να είναι ένα πολύ δύσκολο έργο. Μερικές ακόμα προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα εργαστήρια που προσπαθούν να διαπιστευθούν περιλαμβάνουν το χρόνο και τη δυσκολία ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, εγγράφων, εντύπων, πολιτικών διαχείρισης και διοίκησης και προγραμμάτων για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αλλά και το πόσο καλά προετοιμασμένα είναι όταν ξεκινούν τη διαδικασία αυτή (Vlachos et al. 2002; García et al. 2007; Hullihen et al. 2009). Έχει αναφερθεί πως η χρονική διάρκεια και η ευκολία ή η δυσκολία της διαδικασίας διαπίστευσης εξαρτάται από την εμπειρία και την προετοιμασία μιας ομάδας.

Υπάρχει ακόμα μια μεγάλη οικονομική δέσμευση που πρέπει να αναλάβει ένας οργανισμός ώστε να εφαρμόσει όλες τις απαιτήσεις των προτύπων καθώς και να πληρώσει τα τέλη στον οργανισμό διαπίστευσης (García et al. 2007; Hullihen et al. 2009;). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου οι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι συνήθως είναι πολύ περιορισμένοι (Massoud et al. 2010). Άλλες προκλήσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν περιλαμβάνουν:

- Θέματα ανάπτυξης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και μιας σωστής οργανωτικής δομής που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εγκαταστάσεων αλλά και στις απαιτήσεις του προτύπου.
- Ανάπτυξη διαδικασιών με λήψη αποφάσεων βάσει των κινδύνων.
- Να υπάρχει η κατάλληλη ηγετική και διοικητική δέσμευση για την απόκτηση της διαπίστευσης.
- Συντονισμός των πολιτικών, τεκμηρίωσης, διαδικασιών και διεργασιών μεταξύ όλων των τμημάτων του οργανισμού αλλά και της διοίκησης.
- Διάφορα ζητήματα που πληρούν όλες οι απαιτήσεις ποιότητας στα πρότυπα.

- Διασφάλιση πως ο χρόνος απόκτησης της διαπίστευσης θα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο των εγκαταστάσεων και του οργανισμού.
- Διατήρηση, συνέχιση και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

1.10 Ανακλήσεις και η ανάγκη για πρότυπα

Λόγω του ρόλου τους στη βιομηχανία, τα εργαστήρια δοκιμών προϊόντων όπως τροφίμων και φαρμάκων βρίσκονται στην πρώτη γραμμή για την πρόληψη ή τουλάχιστον την ελαχιστοποίηση του όγκου των ανακλήσεων που προκύπτουν καθώς παρέχουν τα δεδομένα που απαιτούνται για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων του προληπτικού ελέγχου και της ασφάλειας των προϊόντων και της προσπάθειας μιας συνεχούς βελτίωσης, οδηγώντας σε βελτιωμένη ασφάλεια και την αλυσίδα εφοδιασμού. Δεδομένου ότι οι αναλύσεις των προϊόντων είναι εξαιρετικά σημαντικές για την ασφάλεια των καταναλωτών, καθίσταται ακόμα σημαντικό για αυτά τα εργαστήρια να πληρούν ορισμένες οδηγίες και ένα γενικό επίπεδο αποδοχής, ώστε τα αποτελέσματα που παράγουν να είναι αξιόπιστα, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαπίστευσης ISO.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν εγκαταστάσεις δοκιμών των προϊόντων, οι ανακλήσεις εξακολουθούν να συμβαίνουν και σε ορισμένες περιπτώσεις τα επιμολυσμένα ή κακής ποιότητας προϊόντα προκαλούν προβλήματα μικρά ή μεγάλα στους καταναλωτές. Αρκετές ανακλήσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια π.χ. των τροφίμων έχουν ήδη εμφανιστεί το 2018 και σε εγκαταστάσεις που ελέγχονται από τον Αμερικάνικο Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA). Οι ανακλήσεις για ύπαρξη παθογόνων μικροοργανισμών στα τρόφιμα δεν είναι τόσο συχνές όσο άλλες ανακλήσεις, όπως η εσφαλμένη ετικέτα ή ξένα υλικά. Ένας πολύ καλός τρόπος για να ελαχιστοποιήσουν στο ελάχιστο οι βιομηχανίες και τα εργαστήρια τις ανακλήσεις των προϊόντων τους είναι να υιοθετήσουν τα διεθνή πρότυπα ISO (Layne, 2018).

1.11 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προτύπων ISO από τη βιβλιογραφία

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Είναι χρήσιμο να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί υποβάλλουν αίτηση για πιστοποίηση ISO. Οι βασικοί στόχοι της απόκτησης του ISO 9000 είναι (Mallak et al., 1997):

- η επιτυχία και η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- να δοθεί στη διοίκηση εμπιστοσύνη ότι η ποιότητα τηρείται

- να δοθεί στον πελάτη η εμπιστοσύνη πως παρέχεται συνέπεια στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει δείξει πολλά οφέλη από την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας που σχετίζονται με την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης. Είναι παρόμοια με τα κίνητρα και τα αναμενόμενα οφέλη που αναφέρθηκαν παραπάνω:

- Βελτιωμένη εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων (Karapetrovic & Willborn, 2001; Valls & Vergueiro, 2006), μεταφορά της τεχνογνωσίας και των ατομικών εμπειριών εντός της εταιρείας (Valls & Vergueiro, 2006).
- Εμπλοκή των εργαζομένων (Mathews, 2005) και βελτίωση της επικοινωνίας τους μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας (Awan & Bhatti, 2003).
- Βελτίωση του ομαδικού πνεύματος της ομαδικής εργασίας (Awan & Bhatti, 2003; Valls και Vergueiro, 2006) με τη κατάργηση της νοοτροπίας ευθυνών και επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επικεντρωθούν μονάχα στην επίλυση προβλημάτων (Awan & Bhatti, 2003)
- Ενισχυμένη ανάπτυξη της διαχείρισης ποιότητας (Magd & Curry, 2003) όπως και η συνεχής βελτίωση του λειτουργικού ελέγχου (Karapetrovic & Willborn, 2001).
- Βελτιωμένα κίνητρα (Magd & Curry, 2003) και το ηθικού των εργαζομένων (Karapetrovic & Willborn, 2001· Awan & Bhatti, 2003) καθώς εργάζονται πιο αποτελεσματικά (BVQI, 2001).
- Βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Awan & Bhatti, 2003).
- Με βελτιώσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα υπάρχει μειωμένο άγχος μεταξύ των εργαζομένων καθώς είναι ξεκάθαρη ποια είναι η εργασία τους και τι περιμένει από αυτούς ο οργανισμός (Valls & Vergueiro, 2006).
- Η καθιέρωση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης εργαλείων ποιότητας για τον εντοπισμό, την πρόληψη και τη διόρθωση αστοχιών (Valls & Vergueiro, 2006). Και
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με συνεχείς βελτιώσεις στις διαδικασίες που σχετίζονται με τους πελάτες (Burrill, 1999) , με συνεχείς βελτιώσεις των υπηρεσιών (Karapetrovic & Willborn, 2001) και στην ποιότητα των προϊόντων (Mathews, 2005).

ΠΙΘΑΝΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Παρά την ανάπτυξη και τη δημοτικότητα των πιστοποιήσεων ISO, τα προγράμματα δέχονται κριτικές από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς. Υπάρχουν πραγματικά και αντιληπτά μειονεκτήματα στην υιοθέτηση του συστήματος ποιότητας ISO. Το ISO έχει προσδιοριστεί ως δαπανηρό και χρονοβόρο (Mallak et al., 1997). Τα χρήματα και ο χρόνος είναι το πρώτο εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί προκειμένου να πειστεί η ανώτατη διοίκηση να εισαγάγει το ISO στον οργανισμό.

Ο Seddon σε μελέτη του έθεσε δέκα επιχειρήματα κατά του ISO 9000. Επισήμανε ότι εκτός από το κόστος, το ISO θα κάνει τους πελάτες δυσαρεστημένους, θα αποθαρρύνει το ηθικό του προσωπικού και θα δυσκολέψει τη συνεχή βελτίωση. Αναφέρει πως με το ISO σε εφαρμογή, οι εργαζόμενοι οφείλουν να κάνουν διπλή δουλειά και να το εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν στη συνέχεια τη γραφειοκρατία που τα πρότυπα ISO επιβάλλουν (Seddon, 1997). Σε μια μελέτη των πρακτικών ποιότητας στην Ασία, οι Syrett και Pike (1995) σημείωσαν ότι ήταν εφικτό για μια εταιρεία να πιστοποιηθεί με το ISO 9000 χωρίς να έχει ξεκινήσει κανένα πρόγραμμα ποιότητας. Αποτυγχάνοντας να κατανοήσουν τη λογική του συστήματος ποιότητας ISO, πολλές εταιρείες αναζήτησαν ISO 9000 απλά λόγω της έντονης πίεσης που είχαν από πελάτες (Syrett & Pike, 1995). Άλλες επικρίσεις σχετικά με το ISO περιλαμβάνουν (McLachlan, 1996) πως αυτά τα προγράμματα ποιότητας είναι πολύ ακριβά για τις ανάγκες των μικρών οργανισμών και πως τα πρότυπα ISO είναι μεροληπτικά και άσχετα ως προς τις βιομηχανικές διαδικασίες κατασκευών και παραγωγής και παρόλη την εφαρμογή τους, ακόμα μπορούν να παράγονται και να πωλούνται πολύ κακής ποιότητας προϊόντα.

1.12 Κοινά εμπόδια στην εκκίνηση-εφαρμογή του ISO 9000

Θα πρέπει να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν και να συνειδητοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των ISO. Αυτά τα εμπόδια πρέπει να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν σωστά, ώστε τα συστήματα ποιότητας να μπορεί να εισαχθούν και να διατηρηθούν με επιτυχία.

Ένα εμπόδιο, όπως αναφέρεται από τους Mallak et al. (1997), ήταν η έλλειψη κατάλληλης κουλτούρας οργανωσιακής ποιότητας για να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές στη στάση και τη συμπεριφορά για την επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής. Μια άλλη μελέτη σε επτά εταιρείες εντόπισε τα ακόλουθα εμπόδια: έλλειψη της δέσμευσης από τη διοίκηση, έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, περιορισμένος χρόνος υλοποίησης των απαραίτητων διαδικασιών, η αντιληπτή αντίσταση εργαζομένων, δεν υπάρχουν εξαρχής αντιληπτά πλεονεκτήματα στην πιστοποίηση, και κακή εκπαίδευση (Quazi & Padibjo, 1997). Οι Mo και Chan (1997) πιστεύουν πως το κόστος της πιστοποίησης, η διπλή στάση των πελατών, που ζητούν τις πιστοποιήσεις αλλά όχι τις αυξημένες τιμές και γενικότερα τα αυξημένα γενικά έξοδα συντήρησης των ISO είναι παράγοντες που παρεμποδίζουν την πιστοποίηση κατά ISO. Τονίζουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τεχνικά εμπόδια, όπως υψηλό κόστος υλοποίησης, ανεπαρκείς πόρους και ανεπαρκή εξωτερική βοήθεια.

1.13 Στάσεις του προσωπικού στα διάφορα στάδια της διαδικασίας πιστοποίησης ISO

Μια έρευνα για τη στάση του προσωπικού μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για να βοηθήσει έναν οργανισμό να ξεκινήσει τα προγράμματα αλλαγής του με μεγαλύτερη επιτυχία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι μακράν τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία των περισσότερων οργανισμών. Είναι όμως και ο πιο ασταθής παράγοντας για να προβλέψει κανείς τη στάση του και τη προθυμία του, εντός του οργανισμού. Η στάση του προσωπικού για τα προγράμματα ποιότητας και τα διάφορα ζητήματα του οργανισμού είναι κάτι που η διοίκηση δεν μπορεί να αγνοήσει και απλά ελπίζει ότι το πρόβλημα θα εξαφανιστεί, αλλά θα πρέπει να δράσει εγκαίρως και με αποφασιστικότητα (Leung et al., 1998).

Η έρευνα του Leung Chee Koo (1998) αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι ένιωσαν μια πτώση στη προθυμία τους για επιτυχία της ποιότητας στη μέση της πιστοποίησης ISO σε σύγκριση με την αρχική τους προθυμία. Ωστόσο, όταν η εταιρεία κατάφερε και απέκτησε με επιτυχία το πιστοποιητικό ISO, οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι το χάσμα απόδοσης της εταιρείας μειώθηκε σημαντικά σε σύγκριση με την αρχή, ότι δηλαδή η πιστοποίηση ISO είχε βελτιώσει τις επιδόσεις της εταιρείας (Leung et al., 1998).

1.14 Διαπίστευση και Πιστοποίηση

Ως διαπίστευση (accreditation) ορίζεται η διαδικασία επίσημης αναγνώρισης της τεχνικής επάρκειας και ικανότητας των φορέων πιστοποίησης και των εργαστηρίων από αρμόδια εθνική αρχή διαπίστευσης. Δηλαδή ότι ένας φορέας πιστοποίησης έχει την ικανότητα να πραγματοποιεί τις διαδικασίες πιστοποίησης σύμφωνα με τις απαραίτητες προδιαγραφές ποιότητας σε διάφορους επιχειρηματικούς ή βιομηχανικούς τομείς. Οι κυβερνήσεις του κάθε κράτους μπορεί να ορίσουν ποιοι θα είναι οι αρμόδιοι φορείς Διαπίστευσης στο κράτος αυτό. Η κυριότερη των δραστηριοτήτων τους είναι η αξιολόγηση, η έγκριση και η πιστοποίηση των οργανισμών πιστοποίησης. Ο μεγαλύτερος οργανισμός διαπίστευσης στην Ελλάδα είναι το ΕΣΥΔ (Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης).

Η πιστοποίηση (certification) αναφέρεται στον έλεγχο από ένα ανεξάρτητο φορέα, που δεν έχει σχέση με το προϊόν, τη διαδικασία ή τα πρόσωπα που εξετάζονται, για να επιβεβαιωθεί ότι πληροί τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προτύπων. Αυτός ο έλεγχος πραγματοποιείται από ειδικούς οργανισμούς πιστοποίησης, οι οποίοι εξετάζουν και επιβεβαιώνουν την συμμόρφωση με τα πρότυπα. Η πιστοποίηση μπορεί να είναι υποχρεωτική, αν την επιβάλλει η νομοθεσία, αλλιώς είναι προαιρετική (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) δεν πιστοποιεί τους ίδιους τους οργανισμούς. Υπάρχουν όμως οργανισμοί πιστοποίησης, όπως ο Ε.ΣΥ.Δ ο οποίος έχει ορισθεί ως ο Εθνικός Οργανισμός Διαπίστευσης της Ελλάδας (κάθε κράτος μέλος ορίζει έναν και μόνο εθνικό οργανισμό διαπίστευσης), οι οποίοι ελέγχουν τους οργανισμούς - Φορείς Πιστοποίησης και τους διαπιστεύουν ώστε να είναι ικανοί να εκδίδουν πιστοποιητικά συμμόρφωσης ISO (Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας).

1.15 Ε.ΣΥ.Δ

Το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) ιδρύθηκε το 1994 με το Ν 2231/1994 (ΦΕΚ 139/Α) με σκοπό να καθιερωθεί στον ελλαδικό χώρο ως τον επίσημο τεχνικό σύμβουλο του κράτους σε θέματα διαπίστευσης και να εκπροσωπεί τη χώρα σε διεθνείς οργανισμούς αρμόδιους για τα θέματα αυτά. Έπειτα στο άρθρο 11 του Νόμου 3066/2002 το Ε.ΣΥ.Δ θεωρείται ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε. (Hellenic Accreditation System SA) και με έδρα την Αθήνα. Με τον Ν.4468/2017 το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.), είναι πλέον νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με σκοπό την υλοποίηση, εφαρμογή και διαχείριση του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης, διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από τον Υπουργό Ανάπτυξης & Επενδύσεων. Ο Ε.ΣΥ.Δ, επιβεβαιώνει ότι οι φορείς που έχουν λάβει τη διαπίστευση είναι ικανοί να πιστοποιήσουν με αντικειμενικότητα και αμεροληψία ότι συγκεκριμένες επιχειρήσεις πληρούν συγκεκριμένα πρότυπα. Αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι εθνικά (π.χ. πρότυπα ΕΛΟΤ), ευρωπαϊκά (π.χ. πρότυπα EN) ή διεθνή (π.χ. πρότυπα ISO) (νόμος 4468/2017 , νόμος 3066/2002 και νόμος 2231/1994).

1.16 Διαδικασία Διαπίστευσης

Η Διαδικασία Διαπίστευσης περιγράφεται με λεπτομέρεια στο έγγραφο Διαδικασία Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ ΔΔ). Περίληψη των βημάτων που ακολουθούνται για τη χορήγηση διαπίστευσης παρατίθεται κατωτέρω.

Ο οργανισμός που επιθυμεί για διαπιστευθεί θα πρέπει να πληροφορηθεί σωστά για τα κριτήρια, τα τέλη, τη διαδικασία και τους κανονισμούς της διαπίστευσης, από τα έγγραφα που έχει δημοσιοποιήσει ο Ε.ΣΥ.Δ. στον ιστότοπο του. Στη συνέχεια ο οργανισμός θα υποβάλλει μια έντυπη αίτηση που συνοδεύεται από το εγχειρίδιό του για τη ποιότητα και τις διαδικασίες που ακολουθεί, καθώς και την απόδειξη πληρωμής των τελών της αίτησης. Μια ομάδα αξιολογητών του Ε.ΣΥ.Δ. θα επισκεφθεί τις εγκαταστάσεις του υποψήφιου προς διαπίστευση οργανισμού. Οι αξιολογητές του Ε.ΣΥ.Δ. επιλέγονται και εκπαιδεύονται σύμφωνα με αυστηρά καθορισμένα κριτήρια και διαδικασίες και υπακούουν σε κανόνες σχετικά με την ανεξαρτησία, την ακεραιότητα και την εχεμύθεια που πρέπει να διαθέτουν.

Εκεί αξιολογούν τη τεχνική επάρκεια και την αμεροληψία του υποψήφιου οργανισμού. Όπου υπάρχουν μη συμμορφώσεις, αυτές υποδεικνύονται και στη συνέχεια ο οργανισμός οφείλει να προχωρήσει σε διορθωτικές ενέργειες (Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης, 2023).

Με βάση τη βάση δεδομένων του ΕΣΥΔ (<https://esyd.gr/katalogos-ergastirion/>) στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή έχουν δοθεί σε εργαστήρια 440 πιστοποιήσεις ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17025.

Με βάση τη βάση δεδομένων του ΕΣΥΔ (<https://esyd.gr/katalogos-ergastirion/>) στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή έχουν δοθεί σε εργαστήρια 41 πιστοποιήσεις ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 9001.

Με βάση τη βάση δεδομένων του ΕΣΥΔ (<https://esyd.gr/katalogos-ergastirion/>) στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή έχουν δοθεί σε εργαστήρια 3 πιστοποιήσεις ΕΛΟΤ EN ISO 14001.

1.17 Κανονισμοί Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής

Οι κανονισμοί Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής (Good Laboratory Practice) έγιναν μέρος του ρυθμιστικού τοπίου των εργαστηρίων στο τελευταίο μέρος της δεκαετίας του 1970 ως ένα τρόπο αντιμετώπισης στις κακές πρακτικές των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης από φαρμακευτικές και άλλες εταιρείες, όπως περιπτώσεις απάτης, έλλειψη σωστής διαχείρισης και οργάνωσης των μελετών που αφορούσαν τη λειτουργία του εργαστηρίου (World Health Organization, 2008).

Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων των ΗΠΑ (FDA) είχε διεξάγει μια σειρά ερευνών σε τοξικολογικά εργαστήρια σε όλες τις ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών αποκάλυψαν μια κατάσταση που μπορούσε να αντιμετωπιστεί μόνο με την επιβολή δεσμευτικών κανονισμών. Αυτοί οι κανονισμοί είναι οι κανονισμοί Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής (GLP). Οι κανονισμοί αυτοί θεσπίστηκαν αρχικά από τον FDA των ΗΠΑ και στη συνέχεια από την Υπηρεσία Προστασίας του Περιβάλλοντος των ΗΠΑ. Από τότε πολλές άλλες χώρες ακολούθησαν το παράδειγμά αυτό (World Health Organization, 2008).

Το 1981, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δημοσίευσε επίσης τις Αρχές της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής, οι οποίες κυριαρχούν πλέον στη διεθνή σκηνή. Μέχρι σήμερα 30 χώρες (τα κράτη μέλη του ΟΟΣΑ) έχουν υπογράψει συμφωνία που τις δεσμεύει με τις Αρχές Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής του ΟΟΣΑ. Άλλα κράτη μέλη που δεν είναι μέλη του ΟΟΣΑ έχουν επίσης υιοθετήσει τις Αρχές ΟΕΠ του ΟΟΣΑ (World Health Organization, 2008).

Οι προθέσεις της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής είναι να ρυθμίσει τις πρακτικές των επιστημόνων που εργάζονται για τον έλεγχο ασφάλειας των πιθανών φαρμάκων (και άλλων χημικών ή βιοχημικών προϊόντων). Είναι πρότυπα που θεσπίζονται για τη διαχείριση, τη

λειτουργία και την αναφορά των δοκιμαστικών εργαστηρίων. Ο στόχος τους είναι να διασφαλίσουν ότι τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα, ακριβή και συμβατά με τις αρχές της επιστημονικής. Εφαρμόζονται κυρίως σε εργαστήρια που διενεργούν μελέτες κυρίως τοξικολογίας και φαρμακοκινητικής για την αξιολόγηση της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας φαρμακευτικών προϊόντων (World Health Organization, 2008).

Για τους ασθενείς που λαμβάνουν φάρμακα και για τα άτομα που προσλαμβάνονται για κλινικές δοκιμές, η ασφάλεια των φαρμάκων είναι βασικό ζήτημα και οι κανονισμοί Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής θεωρούνται ως μέσο διασφάλισης πως οι επιστήμονες δεν επινοούν ή χειραγωγούν δεδομένα ασφάλειας αλλά και ως μέσο διασφάλισης ότι οι μελέτες διεξάγονται σωστά, αυξάνοντας έτσι σημαντικά τις πιθανότητες παραγωγής έγκυρων πειραματικών δεδομένων. Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς αυτούς αποτελεί εγγύηση ότι τα δεδομένα ασφαλείας αναφέρονται ειλικρινά στις αρχές καταχώρισης. Οι κανονισμοί όπως αυτή της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής επιβλήθηκαν και στη βιομηχανία από τις ρυθμιστικές αρχές με τον ίδιο τρόπο και ονομάστηκε Ορθή Παραγωγική Πρακτική (Good Manufacturing Practice), και η Ορθή Κλινική Πρακτική (Good Clinical Practice) ήρθε αργότερα στο τομέα της υγείας (World Health Organization, 2008).

1.18 Τα θεμελιώδη σημεία της ορθής εργαστηριακής πρακτικής

Οι κανονισμοί για την Ορθή Εργαστηριακή Πρακτική ορίζουν τους κανόνες καλής πρακτικής και βοηθούν τους ερευνητές να εκτελούν την εργασία τους σύμφωνα με τα δικά τους προκαθορισμένα σχέδια και τυποποιημένες διαδικασίες. Οι κανονισμοί αυτοί δεν αφορούν το επιστημονικό ή τεχνικό περιεχόμενο των ερευνητικών προγραμμάτων αλλά και ούτε στοχεύουν στην αξιολόγηση της επιστημονικής αξίας των μελετών (World Health Organization, 2008).

Όλα τα κείμενα της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής, ανεξάρτητα από την προέλευσή τους, τονίζουν τη σημασία των παρακάτω πέντε σημείων (World Health Organization, 2008):

1. Πόροι: οργάνωση, προσωπικό, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός
2. Χαρακτηρισμός: είδη δοκιμής και συστήματα δοκιμής
3. Κανόνες: σχέδια μελέτης (ή πρωτόκολλα) και γραπτές διαδικασίες
4. Αποτελέσματα: ακατέργαστα δεδομένα, τελική έκθεση και αρχεία
5. Διασφάλιση ποιότητας.

1.19 Διασφάλιση Ποιότητας

Οι κανονισμοί για την Ορθή Εργαστηριακή Πρακτική ορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις διασφάλισης της ποιότητας που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της εγκυρότητας των πειραματικών αποτελεσμάτων. Η μονάδα διασφάλισης ποιότητας, μια ομάδα ατόμων με ένα σύνολο καθορισμένων καθηκόντων, διασφαλίζει πως όλες οι διαδικασίες ποιότητας που εφαρμόζονται σε ένα ίδρυμα λειτουργούν σωστά. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις συντομογραφίες Quality Assurance (διασφάλιση ποιότητας) (World Health Organization, 2008).

Σύμφωνα με τους κανονισμούς της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής, η Διασφάλιση της Ποιότητας λειτουργεί ως «ανεξάρτητη» υπηρεσία ποιοτικού ελέγχου. Ωστόσο αυτή μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως μια διευκόλυνση και ως σύμβουλος στην καθιέρωση συστημάτων ποιότητας. Για να τηρούνται οι αρχές της, η QA πρέπει να επανεξετάζει όλες τις φάσεις της προ κλινικής έρευνας - από τον σχεδιασμό έως την αναφορά και την αρχειοθέτηση της τεκμηρίωσης (World Health Organization, 2008).

Για να είναι αποτελεσματική, η Διασφάλιση Ποιότητάς πρέπει να έχει πρόσβαση σε έγγραφα και διαδικασίες του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να υποστηρίζεται από μια ανώτατη διοίκηση με κίνητρα. Τα αρχεία ελέγχου διασφάλισης ποιότητας θα πρέπει να είναι προσβάσιμα εντός του οργανισμού για τη διενέργεια μιας σωστής διαχείρισης, αλλά όχι σε ρυθμιστικές αρχές ή άλλα εξωτερικά νομικά πρόσωπα (World Health Organization, 2008).

2. Εργασιακή Ικανοποίηση

2.1 Εισαγωγή

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο σημαντικό και πολύτιμο πόρο ενός οργανισμού. Στη σύγχρονη εποχή με τις συνεχείς αλλαγές του εργασιακού τοπίου και τη γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας και των νέων εργασιακών απαιτήσεων που υπάρχουν σε γνώσεις και απόδοση, οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει πως οι εργαζόμενοι είναι η πιο πολύτιμη περιουσία τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι θέμα προτεραιότητας για τους σύγχρονους οργανισμούς που επιδιώκουν την επιτυχία και την εκπλήρωση των στόχων τους. Κατά την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης και των κινήτρων που υπάρχουν για εργασία, τα χαρακτηριστικά αυτών των εννοιών παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον (Ćulibrk et al., 2018).

Η γενική αντίληψη είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια στάση απέναντι στην εργασία και η απόδοση του οργανισμού κατά συνέπεια εξαρτάται από την ικανοποίηση του προσωπικού. Τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία έχουν θετική στάση απέναντι στη δουλειά τους, ενώ ένα άτομο που είναι δυσαρεστημένο με τη δουλειά του/της διατηρεί αρνητική στάση για τη δουλειά και ακόμη και για τον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο οι Eyyuroglu και Saner (2009) συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση άμεσα με την ψυχική ευημερία και την απόδοση του εργαζόμενου με τελικό αποτέλεσμα να επηρεάζει την παραγωγικότητά του. Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα που θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να λάβει υπόψη της και συνδέεται στενά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και χαρακτηρίζεται από ποικίλες διαφοροποιήσεις ανάλογα με τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αξίες του κάθε εργαζομένου.

Είναι γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας εσωτερικός προβληματισμός για τον οργανισμό και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Καταρχάς η ικανοποίηση των εργαζομένων περιέχει τους βασικούς παράγοντες ενθουσιασμού. Αυτοί είναι οι ελάχιστες δυνατές απαιτήσεις που προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες ενθουσιασμού αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και οι παράγοντες απόδοσης οδηγούν σε ικανοποίηση μόνο όταν η απόδοση είναι υψηλή όπως θα εξηγηθεί και αναλυτικότερα παρακάτω (Latif et al., 2013).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την παραγωγικότητα, η οποία σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία του οργανισμού. Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μια θετική συσχέτιση με την οργανωτική απόδοση του οργανισμού και της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών, που σημαίνει πως αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης θα σημαίνει αύξηση της οργανωτικής απόδοσης και της ποιότητας. Όσο περισσότερο κερδοφόρος γίνεται ένας οργανισμός τόσο πιο πολλές παροχές μπορεί να προσφέρει στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησής τους (Latif et al., 2013).

Η σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού έχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία. Για να είναι αυτή η σχέση επιτυχημένη θα πρέπει ο οργανισμός να προσαρμόζεται και να εκπληρώνει τις ανάγκες των εργαζομένων και να τους προσφέρει ενδυνάμωση. Πιο συγκεκριμένα, η εναλλαγή της εργασίας, η μέθοδος εργασίας, η επίλυση προβλημάτων και ο καθορισμός στόχων είναι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και η επιπλέον η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την κατάσταση των εργαζομένων, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή εμπειρία (Latif et al., 2013).

Οι Yoon και Suh (2003) σε έρευνά τους έδειξαν πως οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εργάζονται πιο σκληρά, να εμπλέκονται περισσότερο στα ζητήματα του οργανισμού και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες με υψηλά επίπεδα ποιότητας. Ίδια αποτελέσματα έδειξε και η έρευνα των Loveman (1998), Silvestro & Cross (2000).

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής προσεγγίζει τη κοινωνική ψυχολογία και την κοινωνιολογία που εμβαθύνει στην ανάλυση των ανταλλαγών που συμβαίνουν μεταξύ των ατόμων στη κοινωνία. Αυτή υποστηρίζει πως οι άνθρωποι επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους και να μειώσουν τις απώλειες, στις κοινωνικές τους ανταλλαγές. Στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής, όταν ένας εργοδότης προσφέρει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας που κάνουν τους υπαλλήλους ικανοποιημένους, αυτοί σε αντάλλαγμα δεσμεύονται να καταβάλλουν κάθε προσπάθεια στον οργανισμό ως αντάλλαγμα στις προσπάθειες του εργοδότη τους, επομένως ο οργανισμός οδηγείται σε υψηλότερο επίπεδο ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών. Με βάση τη θεωρία της ισότητας στις κοινωνικές ανταλλαγές, θεωρείται πως η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών (Rachel et al., 2008).

Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύεται από μια γενική στάση που προκύπτει από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες σε τρεις βασικούς τομείς: α) συγκεκριμένους εργασιακούς παράγοντες, β) ατομικά χαρακτηριστικά, και (γ) ομαδικές σχέσεις εκτός εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες είναι αλληλένδετοι και δεν μπορούν να αναλυθούν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Η εργασιακή ικανοποίηση πραγματοποιείται όταν οι απαιτήσεις της εργασίας ταιριάζουν με τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Ωστόσο, για να κατανοηθεί πλήρως η εργασιακή ικανοποίηση, απαιτείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη πολλούς πρόσθετους παράγοντες. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων περιλαμβάνουν την ηλικία, την υγεία, την προσωπικότητα, τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες του ατόμου. Επιπλέον, οι οικογενειακές σχέσεις, η κοινωνική θέση, οι δραστηριότητες εκτός εργασίας, και η συμμετοχή σε οργανωτικά ή κοινωνικά γεγονότα συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση (Mishra, 2013).

2.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Συμπεριφορά

Δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια αν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ του πόσο επιτυχημένα αποδίδει ένας εργαζόμενος και τον βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένος από την εργασία

του. Ο Vroom (1964) είχε εξετάσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαφορών πτυχών της εργασιακής συμπεριφοράς. Κατηγοριοποίησε τις μελέτες που αφορούν τις (εργασιακές) συμπεριφορές που συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Τις κατηγοριοποιεί σε μελέτες σχετικά με τον κύκλο εργασιών, τις απουσίες, τα ατυχήματα και την απόδοση της εργασίας. Συνοψίζοντας την έρευνα που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση με τις μεταβλητές της εργασιακής συμπεριφοράς, έχει εξάγει ορισμένα συμπεράσματα (Mishra, 2013). Αυτά είναι :

- Υπάρχει μια σταθερή αρνητική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της πιθανότητας παραίτησης.
- Υπάρχει μια λιγότερο σταθερή αρνητική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απουσίας.
- Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις αρνητικής σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των ατυχημάτων.
- Δεν υπάρχει ενιαία σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Η συσχέτιση μεταξύ αυτών των μεταβλητών ποικίλλει σε εξαιρετικά μεγάλο εύρος.

2.2 Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς αλληλένδετους παράγοντες. Κάθε παράγοντας δεν μπορεί να αγνοηθεί και έχει τη δική του βαρύτητα. Όλοι αυτοί οι παράγοντες υπόκεινται σε αλλαγές από καιρό σε καιρό και επομένως η μελέτη των παραγόντων αυτών είναι σημαντική (Mishra, 2013). Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Προσωπικοί Παράγοντες

i. Φύλο: Στις περισσότερες από τις έρευνες, αποκαλύπτεται ότι γενικά οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες με τη δουλειά τους παρά οι άνδρες. Διαπιστώθηκε ότι, οι γυναίκες προτιμούν να εργάζονται με φιλικά άτομα και σε θέσεις με κύρος ακόμα και αν η αμοιβή είναι μικρότερη.

ii. Ηλικία: Μελέτες έχουν βρει διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές ομάδες σχετικά με τη σχέση ηλικίας με εργασιακή ικανοποίηση. Μερικοί πιστεύουν ότι η ηλικία έχει μικρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά αυτή η σχέση έχει σημασία σε ορισμένες εργασιακές καταστάσεις. Σε ορισμένες ομάδες η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλότερη με την αύξηση της ηλικίας σε άλλες ομάδες είναι χαμηλότερη.

iii. Εκπαίδευση: Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μια τάση οι πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και αντιστρόφως οι λιγότερο μορφωμένοι εργαζόμενοι να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Όμως, άλλες μελέτες δεν δείχνουν καμία απολύτως σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της εργασιακής ικανοποίησης.

iv. Εργασία στον οργανισμό: Πολλές μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλότερη τις πρώτες μέρες σε έναν οργανισμό και κατόπιν μειώνεται αργά με τη πάροδο του χρόνου.

- Παράγοντες στην εργασία

i. Είδος Εργασίας: Είναι πιο σημαντικός παράγοντας στην εργασία. Μελέτες έχουν δείξει ότι μια πολυδιάστατη εργασία προκαλεί μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία ρουτίνας.

ii. Απαιτούμενη δεξιότητα: Όπου υπάρχουν δεξιότητες σε σημαντικό βαθμό, τείνει να γίνει η πρώτη πηγή ικανοποίησης των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την κατάσταση της εργασίας ή από τους μισθούς έγινε εμφανής μόνο όταν η ικανοποίηση από τις δεξιότητες είναι σημαντικά μειωμένη.

iii. Επαγγελματική Κατάσταση: Η επαγγελματική κατάσταση δείχνει μια ποικίλη υψηλή συσχέτιση με τη νοημοσύνη, το εισόδημα και το μορφωτικό επίπεδο. Έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο δυσαρεστημένοι σε θέσεις εργασίας που έχουν μικρότερη κοινωνική θέση και κύρος.

iv. Υπευθυνότητα: Η ευθύνη παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην εργασία. Από τα αποτελέσματα των μελετών βρέθηκε πως η ανάληψη ευθυνών οδηγεί κυρίως τα διευθυντικά στελέχη σε έναν οργανισμό σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

- Παράγοντες που ελέγχονται από τη Διοίκηση

i. Μισθοί: Οι μισθοί είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία. Όσο υψηλότεροι είναι οι μισθοί, τόσο η περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά αυτό δεν οδηγεί απαραίτητα στην κάλυψη της ικανοποίησης όλων των εργαζομένων. Μελέτες δείχνουν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις ο μισθός αξιολογήθηκε καλά ως προς την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά η ασφάλεια και οι ευκαιρίες για πρόοδο από άτομα υψηλής μόρφωσης είναι πολύ σημαντικότερα από τον μισθό.

ii. Κατάσταση Εργασίας: Οι άνετες συνθήκες εργασίας κατατάσσονται επίσης ως ένας σημαντικός παράγοντας. Όσο είναι καλύτερη η κατάσταση εργασίας, τόσο λιγότερο θα είναι και η κόπωση, άρα και περισσότερη η εργασιακή ικανοποίηση.

iii. Οφέλη: Τα οφέλη κατατάσσονται ως σημαντικός παράγοντας επίσης. Οι μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση που έχουν καλή αμοιβή δίνουν πολύ μεγάλη σημασία σε παροχές και διευκολύνσεις.

iv. Ασφάλεια: Όλες οι μελέτες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θέλουν μια σταθερή εργασία. Όταν μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ασφάλεια τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ικανοποίηση από την εργασία.

v. Ευκαιρία για Προαγωγή: Μελέτες δείχνουν ότι μετά από χρόνια στη δουλειά οι άνθρωποι θα δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην εξέλιξη παρά στην αμοιβή. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πιο μεγάλη όπου υπάρχουν άφθονες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη.

2.3 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων

2.3.1 Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg.

Το 1959 έγινε μια προσπάθεια έρευνας και ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης από τον Αμερικανό ψυχολόγο και θεωρητικό Frederick Herzberg, όπου σε επόμενη έρευνα ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων το 1966. Αναζήτησε συγκεκριμένα δύο διαφορετικά πράγματα και ανακάλυψε ποιοι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία και ποιοι παράγοντες αντιστοίχως που συνδέονται με την εργασιακή δυσαρέσκεια. Προσδιόρισε ότι αρκετοί διαφορετικοί παράγοντες οδηγούν σε φαινομενική ικανοποίηση, που σημαίνει ότι ένα άτομο θα είναι ευχαριστημένο με τη συγκεκριμένη θέση του, άρα και θα αυξήσει το κίνητρό του για εργασία στον οργανισμό και στη θέση που βρίσκεται. Από την άλλη μεριά, ορισμένοι παράγοντες επιδρούσαν αρκετά στο επίπεδο δυσαρέσκειας, πράγμα που σημαίνει πως το άτομο δεν ήταν ευχαριστημένο με την εργασία του. (Herzberg 1959, Herzberg 1966)

Σύμφωνα με τον Herzberg (1966), η εργασιακή ικανοποίηση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής.

Παράγοντες Υγιεινής

Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν στις συνθήκες εργασίας που διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας ενός ατόμου. Είναι κυρίως υπεύθυνοι για τα επίπεδα της δυσαρέσκειας κατά την εργασία στον εργαζόμενο και η παρουσία τους από μόνη της δεν επαρκεί για τη δημιουργία της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι αυτοί οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν θα ικανοποιήσουν τον εργαζόμενο, αλλά αν δεν υπάρχουν, μπορεί να γίνουν πηγή δυσαρέσκειας. Οι κύριοι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν:

- Συνθήκες εργασίας
- Εργασιακή ασφάλεια
- Μισθός
- Πολιτικές της εταιρείας
- Σχέσεις με τους συναδέλφους
- Ποιότητα επιβράβευσης

Παράγοντες κινήτρων

Οι παράγοντες κινητοποίησης επικεντρώνονται στις πτυχές της εργασίας που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την ενσυναίσθηση. Αυτοί οι παράγοντες διαφέρουν από τους παράγοντες υγιεινής στο ότι η παρουσία τους οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και ενθουσιασμού. Οι κύριοι παράγοντες κινήτρων περιλαμβάνουν:

- Ευθύνη-Υπευθυνότητα
- Αναγνώριση
- Προαγωγή
- Ευκαιρίες εξέλιξης
- Αναγνώριση των επιτευγμάτων
- Ενδιαφέρον για την εργασία

(Herzberg, 1966)

Το κύριο συμπέρασμα που εξήγαγε ο Herzberg από την έρευνά του ήταν ότι οι παράγοντες υγιεινής είναι αναγκαίοι για να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια στον χώρο εργασίας, ενώ οι παράγοντες κινήτρων είναι εκείνοι που προκαλούν θετικά συναισθήματα και ενθουσιασμό. Συνεπώς, για να επιτευχθεί η πραγματική εργασιακή ικανοποίηση και η αύξηση της παραγωγικότητας, είναι απαραίτητο να δίνεται προσοχή τόσο στην κάλυψη των βασικών αναγκών των εργαζομένων όσο και στην παροχή ευκαιριών για αυτοπραγμάτωση και επιτευγμάτων μέσω της ανάδειξης και ενίσχυσης των παραγόντων κινήτρων.

Αυτή η διάκριση υπογράμμισε τη σημασία όχι μόνο της αντιμετώπισης των παραγόντων υγιεινής για τη διατήρηση ενός βασικού επιπέδου ικανοποίησης, αλλά και της εστίασης σε κίνητρα για την δημιουργία υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης και απόδοσης μέσα από την εργασία. Τα ευρήματα του Herzberg είχαν σημαντικές επιπτώσεις στις πρακτικές διαχείρισης, τονίζοντας την ανάγκη δημιουργίας περιβαλλόντων που όχι μόνο εξαλείφουν τις πηγές δυσαρέσκειας αλλά και προωθούν συνθήκες που προάγουν τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων. (Herzberg, 1966)

2.3.2 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος Abraham Maslow (1954) υποστηρίζει πως καθώς οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, εκδηλώνουν συγκεκριμένη συμπεριφορά και νιώθουν την ικανοποίηση μόνο όταν εκπληρώνονται αυτές οι ανάγκες. Η θεωρία του περιλαμβάνει τρεις υποθέσεις: α) οι ανθρώπινες ανάγκες δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως, β) όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, ενεργοποιείται η επόμενη ιεραρχική ανάγκη και γ) οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάλογα με τη σημασία τους και τον χρόνο που ικανοποιούνται. Σύμφωνα με τους Schermerhorn et al.,

(2004), η ιεραρχία των αναγκών του Maslow μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανιχνευθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η ιεραρχία περιλαμβάνει πέντε επίπεδα ανθρώπινων αναγκών. Αυτά είναι:

- Φυσιολογικές ανάγκες: Περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, οξυγόνο, νερό, ύπνο και άλλες βιολογικές ανάγκες που απαιτούνται για την επιβίωση. Αυτές οι ανάγκες αποτελούν τη βάση της πυραμίδας των ιεραρχικών αναγκών του Maslow, καθώς αν δεν ικανοποιηθεί αυτό το επίπεδο αναγκών δεν μπορεί να υπάρξει επόμενο.
- Ανάγκες ασφάλειας: την ανάγκη να αισθάνεται ασφαλής απέναντι σε κινδύνους, να μπορεί να αυτοσυντηρηθεί και να αντιμετωπίζει τα αισθήματα φόβου και αβεβαιότητας. Η ασφάλεια μπορεί να είναι φυσική, δηλαδή να απολαμβάνει το άτομο ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, αλλά μπορεί να είναι και οικονομική, δηλαδή το άτομο να βρίσκεται ένα οικονομικό επίπεδο που να τον ικανοποιεί.
- Κοινωνικές ανάγκες: τις ανάγκες του ανθρώπου να εντάσσεται και να γίνεται αποδεκτός στη κοινωνία, να κάνει φιλικές σχέσεις, να αισθάνεται και την αλληλεπίδρασή του με συνανθρώπους του.
- Ανάγκες αναγνώρισης: Αφορούν την ανάγκη για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση επιτευγμάτων και την εκτίμηση από τους άλλους.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης: Αφορούν την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, επιτυχία σε όλα τα επίπεδα, επίτευξη των στόχων του και διαρκής εξέλιξη. Αυτές οι επιθυμίες βρίσκονται στη κορυφή της πυραμίδας των αναγκών του Maslow .

Με βάση τη θεωρία αυτή, οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι κάθε οργανισμού μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των αναγκών τους μέσω των κατάλληλων παροχών. Οι φυσιολογικές ανάγκες για παράδειγμα ικανοποιούνται μέσω κατάλληλων συνθηκών εργασίας και ενός εστιατορίου(ή κυλικείου) στον οργανισμό. Με τις κατάλληλες οικονομικές παροχές και την ιατρική ασφάλιση ικανοποιούνται οι ανάγκες ασφάλειας του εργαζομένου, ενώ ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία και την κοινωνική αλληλεπίδραση εντός του οργανισμού, ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες. Συμμετέχοντας ενεργά στον οργανισμό και με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, ικανοποιούνται οι ανάγκες αναγνώρισης και τέλος οι ανάγκες για ολοκλήρωση ικανοποιούνται μέσω της ευκαιρίας για εκπαίδευση και εξέλιξη που θα προσφέρει ο οργανισμός στον εργαζόμενο.

2.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση του ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης

Το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί σε διάφορες έρευνες στο παρελθόν και αρκετοί μελετητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν ένα σαφή και συγκεκριμένο ορισμό σε αυτή την έννοια (Κουστέλιος & Κουστελίου,. 2001).

Το 1974 οι Churchill και Ford όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως το σύνολο των χαρακτηριστικών της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει αμοιβή, αυτοεκπλήρωση, εξέλιξη και ικανοποίηση ή συναισθήματα απογοήτευσης και δυσαρέσκειας (Churchill et al., 1974)

Εργασιακή ικανοποίηση για τον Anderson (2001) είναι «η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στη δουλειά του.» Το μέτρο ικανοποίησης από την εργασία, εξαρτάται τις ακόλουθες κατηγορίες ικανοποίησης: αμοιβή, επίβλεψη, συνάδελφοι και την ίδια την εργασία (Anderson, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας και της εργασιακής εμπειρίας κάποιου». Προκύπτει από την αντίληψη ότι η δουλειά ενός εργαζομένου παρέχει στην πραγματικότητα αυτό που εκτιμά στην εργασιακή κατάσταση (Locke, 1976, που αναφέρεται στο Chathurika and Dileepa, 2016).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως το βαθμό με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους με θετικό ή αρνητικό τρόπο. Αποτελεί μια στάση ή μια συναισθηματική αντίδραση στα καθήκοντα της εργασίας και στις συνθήκες του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα, τα στοιχεία της εργασίας όπως τα επιτεύγματα, η ευθύνη και η αναγνώριση θεωρούνται κίνητρα που οδηγούν σε θετικές εργασιακές εμπειρίες και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. (Tirmizi et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Robbins (2005), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως το σύνολο των συναισθημάτων που έχει ένα άτομο σχετικά με την εργασία του. Το άτομο που νιώθει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του έχει θετικά συναισθήματα για τη δουλειά του, ενώ ένα άτομο που είναι δυσαρεστημένο με τη δουλειά του έχει αρνητικά συναισθήματα απέναντί της. Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία προκύπτει από τη συνολική αντίδραση του ατόμου προς μια τη θέση εργασίας του (Robbins, 2005).

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, με έναν εναλλακτικό ορισμό που προσδιόρισαν οι Locke και Latham (1990), η επίτευξη ικανοποίησης από την εργασία εξαρτάται από την επίτευξη της επιτυχίας στην εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι θα εκπληρώσουν τους υψηλούς στόχους και τις φιλοδοξίες τους.

2.5 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει τραβήξει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία χρόνια, ειδικά όσο αναπτύσσονται νέα πρότυπα ποιότητας. Οι επιχειρήσεις, με στόχο την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού άρα και συνολικά του οργανισμού, έχουν εστιάσει στο ερώτημα αν και σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την τρέχουσα θέση εργασίας τους. Για τον σκοπό αυτό, έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής

ικανοποίησης, με τα ερωτηματολόγια να αποτελούν το πιο οικονομικό και δημοφιλή τρόπο για τη διενέργεια τέτοιων έρευνών. Έχουν αναπτυχθεί πολλά και διαφορετικά ερωτηματολόγια, τα οποία βασίζονται σε διαφορετικές μεθόδους προσεγγίσεων. Αυτές οι μέθοδοι έχουν εφαρμοστεί από πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις παγκοσμίως και παραμένουν αξιόπιστες και ευρέως χρησιμοποιούμενες μέχρι και σήμερα.

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί από τους ερευνητές είτε ως ανεξάρτητη είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή, και μπορεί να υπολογίζεται συνολικά ή σαν τη συνισταμένη όλων των παραμέτρων που την επηρεάζουν. Η εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί σημαντικό εργαλείο για μία επιχείρηση, καθώς παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το τρόπο λειτουργίας, τους εργαζομένους της, το τρόπο διοίκησης και εν τέλει την επίτευξη των στόχων της. Από το αποτέλεσμα της εκτίμησης της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την ψυχολογία των ατόμων, τις παραμέτρους που ενδεχομένως επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, για τα κίνητρα που τους δίδονται από τους διευθυντές της εταιρείας, καθώς και τα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης που υπάρχουν για τους εργαζόμενους (Πετριλή, 2007).

2.5.1 Job Satisfaction Survey (JSS) – Έρευνα της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο δείκτης JSS παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1985 από τον Paul Spector σε έρευνα σε πανεπιστήμιο των Η.Π.Α. και κάνει προσπάθεια εκτίμησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό γίνεται μέσω ενός ερωτηματολογίου 36 ερωτήσεων που αφορούν 9 παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράμετροι είναι:

- Οικονομικές απολαβές
- Προαγωγές και δυνατότητες εξέλιξης
- Εποπτεία
- Ενδεχόμενες ανταμοιβές
- Συνάδελφοι και συναδελφικότητα
- Επικοινωνία
- Φύση της εργασίας
- Λειτουργικές διαδικασίες
- Γενικά οφέλη από την εργασία στον οργανισμό

Κάθε μια από τις εννέα παραμέτρους αποτελείται από τέσσερα υποδεέστερα στοιχεία. Με αυτό το τρόπο λοιπόν σχηματίζονται οι 36 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις που δίνουν οι εργαζόμενοι στηρίζονται σε μια κλίμακα τύπου Likert 6 επιλογών από το “Διαφωνώ πάρα πολύ” έως και το “Συμφωνώ πάρα πολύ”. (Spector, 1985)

Ο δείκτης JSS είναι εύκολος και απλός στη χρήση καθώς μέσα από τις απαντήσεις του εκφράζεται η άποψή του σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις εννέα παραμέτρους

της, καθώς και ο δείκτης είναι έγκυρος, αξιόπιστος και αναλύει δεδομένα που ακολουθούν κανονική κατανομή. (Astrauskaite et al., 2011).

2.5.2 Job Diagnostic Survey (JDS) - Διαγνωστική Έρευνα Εργασίας

Η συγκεκριμένη μέθοδος σχεδιάστηκε από τους Hackman και Oldhman (1974) και έχει σκοπό να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Αυτή η μέθοδος βασίζεται σε μια κλίμακα που περιλαμβάνει τις εξής επτά διαστάσεις:

1. Ποικιλία Δεξιοτήτων: Ο βαθμός στον οποίο μια εργασία για να ολοκληρωθεί θα απαιτήσει από τον εργαζόμενο μια σειρά από δεξιότητες και γνώσεις.
2. Καθήκοντα Εργασίας: Αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο μια εργασία χρειάζεται μια διαδικασία εκτέλεσης από την αρχή μέχρι το τέλος με σαφές και ορατό αποτέλεσμα. Δηλαδή την πραγματοποίηση μιας συγκεκριμένης σειράς από δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή αποτελέσματος.
3. Σημαντικότητα εργασίας: Ο βαθμός στον οποίο η εργασία παίζει καθοριστικό ρόλο στις ζωές των ανθρώπων είτε μέσα στον οργανισμό είτε εκτός αυτού.
4. Αυτονομία: Ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ελευθερία, ανεξαρτησία και τη διακριτικότητα στον εργαζόμενο να προγραμματίζει την εργασία του με τις διαδικασίες που κρίνει πως πρέπει να ακολουθηθούν.
5. Ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία: Ο βαθμός στον οποίο η εκτέλεση των διαδικασιών που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της εργασίας έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να λαμβάνει άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσής του.
6. Σχόλια από τους συνεργάτες: . Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος λαμβάνει σαφείς πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του από τους προϊστάμενους του ή και από τους συναδέλφους του.
7. Αντιμετώπιση των υπολοίπων: Ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί από τον εργαζόμενο να συνεργαστεί και με άλλους ανθρώπους ώστε να διεκπεραιωθεί μια εργασία είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο που συμπληρώνονταν με βάση τα παραπάνω, είχε επτά διαθέσιμες απαντήσεις που κυμαίνονταν από «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως «εξαιρετικά ευχαριστημένος».

Επιπλέον, η μέθοδος στόχευσε στη μέτρηση της γενικής εργασιακής ικανοποίησης όπου χρησιμοποιήθηκε μια υποκλίμακα πέντε στοιχείων ικανοποίησης:

- Αμοιβή και λοιπές αποζημιώσεις
- Επίβλεψη
- Ευκαιρίες εξέλιξης
- Συνεργάτες
- Ασφάλεια εργασίας

Για την εκτίμηση της γενικής εργασιακής ικανοποίησης το διαθέσιμο εύρος των απαντήσεων είναι «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ έντονα» σε μια κλίμακα επταβάθμια.

2.5.3 Job Descriptive Index (JDI) - Περιγραφικός δείκτης εργασίας

Ένα από τα πιο δημοφιλή, έγκυρα και διαδεδομένα ερωτηματολόγια είναι αυτά του Περιγραφικού Δείκτη Εργασίας (Job Descriptive Index, JDI). Το ερωτηματολόγιο αυτό το δημιούργησαν οι Smith και οι συνεργάτες του (1987) και βασίστηκε στη θεωρία των Smith, Kendall και Hulin (1969). Ο Smith και οι συνεργάτες του θέλανε το 1969 να εκτιμήσουν σε αριθμούς την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιώντας λέξεις ώστε να μπορέσουν να περιγράψουν τα συναισθήματα των εργαζομένων που αφορούν τη δουλειά τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από εβδομήντα δύο (72) ερωτήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν πέντε παραμέτρους που έχουν άμεση σχέση με την εργασία. Αυτοί είναι:

- Η ίδια η εργασία (π.χ. θεωρώ τη δουλειά μου καλή)
- Μισθός και παροχές (π.χ. είμαι ευχαριστημένος με τις απολαβές μου)
- Δυνατότητες εξέλιξης στην εργασία (π.χ. πολύ περιορισμένες προαγωγές)
- Συνεργασία με τους συναδέλφους (π.χ. οι συνάδελφοί μου είναι πολύ συνεργάσιμοι)
- Επίβλεψη από τους προϊσταμένους (π.χ. οι διευθυντές μου πάντα ακούνε την άποψή μου και είναι υπεύθυνοι)

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου JDI είναι περιγραφικές και ο συμμετέχων στην έρευνα μπορεί να απαντήσει σε μια κλίμακα Likert με 3 πιθανές απαντήσεις που είναι <<NAI>> , <<OXI>> , <<Δεν είμαι σίγουρος>>. (Aziri, 2011; Greenberk & Baron, 2013; Spector, 2008; Drakou et al., 1997).

2.5.4 Γενικός Δείκτης Εργασίας (Job in General Index, JIG)

Σε επόμενο χρόνο δημιουργήθηκε, από τους δημιουργούς του JDI, ο Γενικός Δείκτης Εργασίας (Job in General Index, JIG) ως συμπληρωματικός του Περιγραφικού Δείκτη Εργασίας (JDI). Αυτός αξιολογεί τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση απαντώντας σε

δεκαοχτώ (18) γενικές ερωτήσεις. Η διαφορά του από τον JDI είναι πως αξιολογεί ορισμένες πλευρές της εργασίας που πριν δεν λαμβάνονταν υπόψη, όπως το «πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τους πελάτες». Ο Γενικός Δείκτης Εργασίας αποτελείται από έναν συνδυασμό περιγραφικών ερωτήσεων καθώς και ερωτήσεων αξιολόγησης και οι πιθανές απαντήσεις είναι πέντε σε κλίμακα Likert, από <<Διαφωνώ πολύ>> έως και <<Συμφωνώ πολύ>>. Οι ερωτήσεις αξιολόγησης δείχνουν την καλύτερη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και δίνουν υψηλότερη αξιοπιστία σαν παράγοντες πρόγνωσης. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου του Γενικού Δείκτη Εργασίας συνδέονται με μακροπρόθεσμα συναισθήματα, ενώ οι αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου του Περιγραφικού Δείκτη Εργασίας συνδέονται με πιο βραχυπρόθεσμα συναισθήματα (Greenberk & Baron 2013; Spector, 2008; Drakou et al., 1997).

2.5.5 Ερωτηματολόγιο της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)

Ένα άλλο ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το Ερωτηματολόγιο της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ), το οποίο μπορεί να δομηθεί σε δύο μορφές, μια αναλυτική και μια σύντομη. Το ερωτηματολόγιο με την αναλυτική μορφή περιέχει 100 ερωτήσεις και αξιολογεί 20 διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας και συνδέεται με 20 ανάγκες εργασίας. Αυτές είναι η αξιοποίηση δεξιοτήτων, εξουσία, πολιτικές του οργανισμού, δραστηριότητα, προαγωγή, κατόρθωμα, συνεργάτες, αποζημίωση, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, ήθος, ευθύνη, ασφάλεια, κοινωνική θέση και υπηρεσία, ποικιλία, εποπτεία τεχνική και ανθρωπίνων σχέσεων και εργασιακές συνθήκες. Η σύντομη μορφή περιέχει 20 ερωτήσεις, μία για κάθε από τις παραπάνω διαστάσεις. Το ερωτηματολόγιο της Μινεσότα αναλύει σε τρεις πλευρές την εργασιακή ικανοποίηση: την εσωτερική ικανοποίηση (δηλαδή τη φύση της εργασίας και το πώς αισθάνεται κάποιος για αυτήν), την εξωτερική ικανοποίηση (δηλαδή τις συνθήκες εργασίας, το μισθό και άλλα) και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Η σύντομη μορφή έχει τη δυνατότητα να μετρήσει μόνο έναν από τις τρεις παραπάνω πλευρές. Και στις δύο μορφές αυτού του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις είναι πέντε βαθμών τις κλίμακας Likert και όσο πιο υψηλή είναι η απάντηση τόσο μεγαλύτερη και η εργασιακή ικανοποίηση υποδεικνύεται. (Aziri, 2011; Greenberk & Baron, 2013; Olatunde & Odusanya, 2015; Spector, 2008; Drakou et al., 1997).

2.5.6 Καταγραφή της ικανοποίησης των εργαζομένων (Employee Satisfaction Inventory , ESI)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που το δημιούργησαν οι Έλληνες Κουστέλιος και Μαγιάτης και ονομάζεται ‘Καταγραφή της Ικανοποίησης των Εργαζομένων’ (Theodosios T, and Vaitisa G., 2017). Αυτοί βασίστηκαν στη θεωρία των Smith και λοιπών (1969) και των Weiss, Dawis, England και Lofguist (1967) και δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο που αποτελείται από είκοσι τέσσερις (24) ερωτήσεις σε σχέση με έξι παραμέτρους της εργασίας.

Αυτές είναι συνθήκες εργασίας, αμοιβές και συνολικές αποδοχές, δυνατότητες εξέλιξης, τη επίβλεψη-επιθεώρηση, την οργάνωση του οργανισμού και τη φύση της δουλειάς. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων δίνονται από μια κλίμακα Likert πέντε σημείων από <<διαφωνώ απόλυτα>> έως <<συμφωνώ απόλυτα>>. Σε γενικές γραμμές το ερωτηματολόγιο αυτό κατασκευάστηκε το 1997 για τα ελληνικά δεδομένα και δεν έχει ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητά του. (Belias et al., 2014; Belias et al., 2015; Platsidou, 2010; Drakou et al., 1997).

2.5.7 Ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες και την ικανοποίηση από τον Porter

Το ερωτηματολόγιο του Porter, γνωστό ως "Porter's Need and Satisfaction Questionnaire", αποτελεί ένα μέτρο εκτίμησης της εργασιακής ικανοποίησης ή της δυσανεξίας του ατόμου, και βασίζεται στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Δημιουργήθηκε από τον Porter το 1961 με στόχο να συγκρίνει τη σχέση μεταξύ των τωρινών συνθηκών εργασίας των εργαζομένων και των ιδανικών συνθηκών εργασίας. Αναπτύχθηκε ώστε να παρέχει στους ερευνητές ένα εργαλείο για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και την αντιστοιχία των εργασιακών συνθηκών με τις ανάγκες τους. (Weber και Hadd, 1974; Candan, 2013)

2.6 Οργανωσιακή δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει γίνει ένα αντικείμενο που έχει μελετηθεί εκτενώς τα τελευταία σαράντα χρόνια. Είναι δύσκολο να δώσουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό για αυτή την έννοια. Ωστόσο, έχει οριστεί και μετρηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Οι διάφοροι ορισμοί έχουν ένα κοινό σημείο, πως η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται ότι είναι ένας δεσμός ή ένας σύνδεσμος του εργαζομένου με τον οργανισμό (Mathieu & Zajac, 1990). Η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να οριστεί ως η ψυχολογική κατάσταση που περιγράφει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό και το επίπεδο της συμμετοχής του ατόμου στον οργανισμό που εργάζεται. Οι τρεις βασικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την οργανωτική δέσμευση είναι η πίστη στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, η προθυμία για σημαντική προσπάθεια για τον οργανισμό, και η επιθυμία ώστε να διατηρηθεί η ιδιότητα του μέλους στον οργανισμό (Porter, et al., 1974). Γενικά θεωρείται πως οι εργαζόμενοι που αισθάνονται την οργανωσιακή δέσμευση επιτυγχάνουν μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση και άλλα συναφή (Jaros, 1997).

Ο Steers (1977) διεξήγαγε μια μελέτη για να εξετάσει την επίδραση της οργανωτικής δέσμευσης. Χώρισε τρεις ομάδες: τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα εργασιακά χαρακτηριστικά και την εργασιακή εμπειρία. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της οργανωτικής

δέσμευσης, διαπιστώθηκε ότι η αυτή σχετίζεται ισχυρά και θετικά με την πρόθεση να παραμείνει ο εργαζόμενος στον οργανισμό (Steers, (1977).

Μία από τις μεγαλύτερες συνεισφορές στη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωτική δέσμευση είναι η εργασία των Meyer και Allen (1990), οι οποίοι επέκτειναν τον ορισμό της οργανωσιακής δέσμευσης και τη μελέτησαν περαιτέρω. Σύμφωνα με αυτούς η οργανωτική δέσμευση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές: η πρώτη μορφή για την είναι η φύση της δέσμευσης που καθορίζει τη σχέση μεταξύ ενός εργαζομένου και του οργανισμού και αυτή μπορεί να ποικίλλει (Suma and Lesh, 2013). Η δεύτερη μορφή περιλαμβάνει τις προσπάθειες ώστε να γίνει διάκριση μεταξύ των οργανισμών στις οποίες ένας εργαζόμενος δεσμεύεται (Meyer & Allen, 1997). Πρότειναν ένα μοντέλο τριών συνιστωσών οργανωσιακής δέσμευσης. Η πρώτη είναι το άθροισμα των συναισθημάτων, η οποία αναφέρεται στη συναισθηματική προσκόλληση των εργαζομένων, την ταύτιση και τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Η δεύτερη είναι η συνιστώσα της συνέχειας, η οποία αναφέρεται στο κόστος που υπάρχει όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί από τον οργανισμό και η τρίτη είναι μια “κανονιστική” συνιστώσα, η οποία αναφέρεται στα αισθήματα υποχρέωσης των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό. Με άλλα λόγια: η συναισθηματική δέσμευση εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος θέλει να μείνει. Η συνεχής δέσμευση προκύπτει όταν ο εργαζόμενος χρειάζεται να μείνει και η κανονιστική δέσμευση προκύπτει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να παραμείνει στον οργανισμό (Suma and Lesh, 2013).

2.7 Οργανωσιακή δέσμευση και Εργασιακή ικανοποίηση

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης (Mathieu & Zajac, 1990). Οι Williams και Hazer (1986) βρήκαν μια άμεση σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης, σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση είναι προηγούμενο της οργανωτικής δέσμευσης. Αυτό σημαίνει πως με βάση τις προτεραιότητες του εργαζομένου η εργασιακή ικανοποίηση προηγείται της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση έχει αποδειχθεί ότι σχετίζονται θετικά με την εργασιακή απόδοση (Benkhoff, 1997; Klein & Ritti, 1984). Η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνών που έχουν διεξαχθεί δείχνουν μια θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Aranya, Kushnir & Valency, 1986; Knoop, 1995; Kreitner & Kinicki, Morrison, 1997; Norris & Niebuhr, 1984; Ting, 1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση (Steers, 1977), αλλά η αντιμετώπισή της ως ανεξάρτητη μεταβλητή πρέπει να τονιστεί. Διάφοροι παράγοντες διακρίνουν την εργασιακή ικανοποίηση από την οργανωσιακή δέσμευση. Οι Mowday et al., (1979) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι πιο σφαιρική, αντικατοπτρίζοντας μια γενική συναισθηματική απόκριση στον οργανισμό στο

σύνολό του ενώ η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει την ανταπόκριση του εργαζόμενου είτε στη δουλειά του είτε σε ορισμένες πτυχές της δουλειάς. Έτσι, η οργανωσιακή δέσμευση επικεντρώνεται στο σύνολο του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των στόχων και των αξιών του, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση εστιάζει στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας όπου ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του (Mowday et al., 1979). Η οργανωσιακή δέσμευση δεν επηρεάζεται τόσο από τα καθημερινά γεγονότα όσο από την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή αναπτύσσεται αργά αλλά σταθερά με την πάροδο του χρόνου, πρόκειται λοιπόν για μια περίπλοκη και ανθεκτική διαδικασία (Mowday et al., 1979).

Η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση δεν συμβαίνουν απαραίτητα ταυτόχρονα. Είναι πιθανό ένας εργαζόμενος να εμφανίζει υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης χωρίς να έχει μια αίσθηση της ταύτισής του με τον οργανισμό ή της υποχρέωσης του να παραμείνει σε αυτόν. Επιπλέον, έχει αποδειχτεί πως και ένας πολύ αφοσιωμένος εργαζόμενος υπάρχει περίπτωση να αντιπαθεί τη δουλειά που κάνει και να εμφανίζει χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (McPhee & Townsend, 1992).

2.8 Μια άλλη άποψη για σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.

Σχέσεις και Πρακτικές Επιπτώσεις

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι ένας σημαντικός δείκτης του πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και ένας προγνωστικός παράγοντας εργασιακών συμπεριφορών όπως η οργανωτική υπηκοότητα, η απουσία και η εναλλαγή. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μεσολαβήσει εν μέρει στη σχέση των μεταβλητών της προσωπικότητας και των αποκλίνων εργασιακών συμπεριφορών (Mishra, 2013).

Ένα κοινό εύρημα της έρευνας είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή. Αυτή η συσχέτιση είναι αμφίδρομη, που σημαίνει ότι οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες έχουν βρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από τη ζωή όταν λαμβάνονται υπόψη άλλες μεταβλητές όπως η μη εργασιακή ικανοποίηση και οι βασικές αυτοαξιολογήσεις (Mishra, 2013).

Ένα σημαντικό εύρημα που πρέπει να σημειώσουν οι οργανισμοί είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει μια μάλλον αδύναμη συσχέτιση με την παραγωγικότητα στην εργασία. Αυτή είναι μια ζωτικής σημασίας πληροφορία για τους ερευνητές και τις επιχειρήσεις, καθώς η ιδέα ότι η ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση συνδέονται άμεσα μεταξύ τους αναφέρεται συχνά στα μέσα ενημέρωσης και σε κάποια μη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία διαχείρισης. Μια πρόσφατη ανάλυση βρήκε μια μέση μη διορθωμένη συσχέτιση μεταξύ της

ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας να είναι $r=0.18$. η μέση αληθινή συσχέτιση, διορθωμένη για ερευνητικά τεχνουργήματα και αναξιοπιστία, ήταν $r=0.30$. Επιπλέον, η ανάλυση διαπίστωσε ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης μπορεί να μετριάσει από την πολυπλοκότητα της εργασίας, έτσι ώστε για εργασίες υψηλής πολυπλοκότητας η συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης είναι υψηλότερη ($\rho=0.52$) από ό,τι για εργασίες χαμηλής έως μέτριας πολυπλοκότητας ($\rho=0.29$). Εν ολίγοις, η σχέση της ικανοποίησης με την παραγωγικότητα δεν είναι απαραίτητα απλή και μπορεί να επηρεαστεί από μια σειρά από άλλες δομές που σχετίζονται με την εργασία, και η ιδέα ότι "ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός εργαζόμενος" δεν θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο της οργανωτικής λήψης αποφάσεων (Mishra, 2013).

Όσον αφορά την εργασιακή απόδοση, η προσωπικότητα των εργαζομένων μπορεί να είναι πιο σημαντική από την εργασιακή ικανοποίηση. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης θεωρείται ότι είναι μια ψεύτικη σχέση. Αντίθετα, τόσο η ικανοποίηση όσο και η απόδοση είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας (Mishra, 2013).

Έχουν γίνει πολλές μελέτες που υποστηρίζουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εργάζονται σκληρότερα και άρα είναι πιο παραγωγικοί. Ωστόσο, υπάρχει μια άλλη εξήγηση για αυτό, η οποία υποστηρίζεται από την έρευνα των Jacobs και Solomon (1977). Αυτές οι μελέτες αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σκληρά αναγνωρίζονται και ανταμείβονται για την απόδοσή τους. Επομένως, αυτή η αναγνώριση και η επακόλουθη ανταμοιβή οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία. Η άποψη ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας επηρεάζεται από άλλους παράγοντες απαιτεί περισσότερη έρευνα σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Aziri, 2011). Η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόσυρσης των εργαζομένων είναι ένα παλιό ερευνητικό θέμα και αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο. Οι δυστυχισμένοι εργαζόμενοι συχνά οδηγούνται σε παραίτηση. Από την άλλη πλευρά, η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των απουσιών από την εργασία παρά το γεγονός ότι θεωρείται κοινή λογική δεν έχει ακόμη αποδειχθεί. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από τους Kohler και Mathieu (1993), υποδεικνύοντας ότι οι απουσίες εργαζομένων μπορεί να προκύψουν λόγω ασθένειας, οικογενειακού προβλήματος, κάποιας προσωπικής εργασίας ή κόπωσης (Tasios & Vaitsa, 2017). Όπως φαίνεται από μελέτες, (De Gieter, Hofmans, & Pepermans, 2011; Spector, 2008), η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των απουσιών δεν είναι αιτιολογική. Η ικανοποίηση από την εργασία υποδεικνύεται ότι είναι η βάση για την οικοδόμηση αφοσίωσης και ευσυνειδητής συμπεριφοράς μέσα σε μια εταιρεία. Διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τον οργανισμό τους τους τείνουν να εμπλέκονται περισσότερο στη δουλειά τους, να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία χωρίς εντολή να το κάνουν και θα προσπαθήσουν να προσφέρουν περισσότερα στον οργανισμό για την προώθηση της εταιρείας. Τέλος, έχει αποδειχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη συνολική ικανοποίηση από τη ζωή ενός ατόμου. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση ή η

δυσaréσκεια σε έναν τομέα της ζωής κάποιου, θετικά ή αρνητικά, επηρεάζει άλλους τομείς της ζωής (Tasios & Vaitsa, 2017).

3. Πρότυπα ISO, Διαχείριση Ποιότητας και Εργασιακή Ικανοποίηση

3.1 Φορείς Διαπίστευσης – Αναγκαιότητες για Ποιότητα, Ισότητα και Βελτίωση

Οι διάφοροι οργανισμοί όπως ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), είναι απαραίτητοι επειδή δημιουργούν πρότυπα που βοηθούν τους θεσμούς να καθοδηγούν και να κατευθύνουν τους ιδρυτούς και επιχειρήσεις στην επίτευξη εργασίας υψηλής ποιότητας σε όλο το κόσμο. Στις εγκαταστάσεις δοκιμών τροφίμων, φαρμάκων αλλά και σε άλλους τομείς, η χρήση προτύπων δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου το ίδρυμα μπορεί να αποδείξει ότι η ανάλυση ή η διαδικασία που πραγματοποίησε είναι αξιόπιστη, με υψηλό ποιοτικό υπόβαθρο και ότι τα αποτελέσματα που παράγονται να είναι αξιόπιστα (ISO, 1997; Martincic, 1997). Τα πρότυπα ISO βοηθούν στην παροχή των απαραίτητων κατευθυντήριων γραμμών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή αναφοράς για τους οργανισμούς ώστε να συνεχίσουν να βελτιώνονται και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους.

Ο ISO βοηθά στη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ όλων των χωρών μελών σχετικά με τους κανόνες και τις κατευθυντήριες γραμμές που εν δυνάμει θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν επιχειρηματικά (ISO, 2016). Η ύπαρξη των οργανισμών όπως ο ISO, διασφαλίζει πως ανεξάρτητα από το αν δοκιμάζεται ένα δείγμα, εκτελείται μια διαδικασία ή παράγεται ένα προϊόν οπουδήποτε στο κόσμο, υπάρχει σιγουριά και εμπιστοσύνη ότι πραγματοποιήθηκε σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο αποδοχής και αξιόπιστα αποτελέσματα (ISO, 1997). Δεδομένου ότι ο ISO είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο φορέων μελών και συνεργάζεται με περισσότερους από 700 οργανισμούς και 100.000 ειδικούς σε όλο τον κόσμο (ISO, 2016), υπάρχει σιγουριά πως τα πρότυπα και οι κατευθυντήριες γραμμές που δημιουργούνται και δίνονται είναι μια παγκόσμια προσπάθεια αντανάκλασης της προόδου και των επιθυμιών της πλειοψηφίας να βελτιωθούν και να προχωρήσουν παρακάτω στους αντίστοιχους τομείς τους.

3.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

3.2.1 Σχέση Διαχείρισης Ποιότητας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Ενδυνάμωσης Εργαζομένων

Η διαχείριση ποιότητας παρέχει τους τρόπους εργασίας εντός του οργανισμού για την επίτευξη των αξιών και των στόχων (Hellsten & Klefsjo, 2000). Είναι η βασική στρατηγική για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι μια τεχνική διαχείρισης των οργανισμών για τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και της απόδοσής της προς

την κατεύθυνση της επίτευξης παγκόσμιας κλάσης θέσης τα τελευταία χρόνια. Μια σημαντική και ταχέως αναπτυσσόμενη παράμετρος της διαχείρισης ποιότητας με βάση τη βιβλιογραφία αποτελεί η σχέση μεταξύ της διαχείρισης της ποιότητας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε πολλές χώρες και βιομηχανίες (Boselie & Wiele, 2002). Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί από διάφορες παραμέτρους της διαχείρισης ποιότητας. Η διαχείριση ποιότητας περιλαμβάνει την ομαδική εργασία, την ανταμοιβή και την αναγνώριση, την εστίαση στον πελάτη, την οργανωτική εμπιστοσύνη, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την επικοινωνία, τη δέσμευση της διοίκησης, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, όλα αυτά έχουν εξαχθεί από προηγούμενες έρευνες (Noorliza & Zainal, 2000). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων φαίνεται πως αποτελεί μια πρακτική που επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τη διαχείριση της ποιότητας στον οργανισμό. Παρέχοντας στους εργαζομένους εξουσίες και ρόλους λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία ενδυναμώνει τον εργαζόμενο και τον κάνει υπεύθυνο και αφοσιωμένο στην εργασία του. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει συμβάλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Ugboro & Obeng, 2000).

3.2.2 Σχέση Διαχείρισης Ποιότητας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Ομαδικής Εργασίας.

Μέσα από την ομαδική εργασία έχει παρατηρηθεί πως οι οργανισμοί ωφελούνται στην ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης ποιότητάς τους και επιτυγχάνουν την επιχειρηματική τους στρατηγική. Από προηγούμενες μελέτες έχει αποδειχθεί πως για είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος με την εργασία του, πρέπει να αναπτυχθεί ένα ποιοτικό περιβάλλον χρησιμοποιώντας δίκαιες αποδοχές, προαγωγές, σύστημα αξιολόγησης και ομαδική εργασία (Lambert et al., 2001). Η εργασία σε ομάδες ή ομαδική μορφή έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων και των εξαιρετικών επιτευγμάτων του οργανισμού. Επιπλέον, σε πολλές πρακτικές προσεγγίσεις έχει αποδειχθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η ομαδική εργασία έχουν ισχυρή θετική σχέση. Η ομαδική εργασία περιλαμβάνεται ως ισχυρός παράγοντας για τη διασφάλιση της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (Aemin & Bahawalpur, 2015).

3.2.3 Σχέσεις μεταξύ Διαχείρισης Ποιότητας, Ικανοποίησης από την εργασία και Δέσμευσης της Διοίκησης

Η βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα προήλθε από τις μεθοδολογίες και τις τεχνικές διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζει ένας οργανισμός (Aemin & Bahawalpur, 2015). Η ηγεσία κάνει τις συνεχείς διαδικασίες επίμονες σε κάθε στάδιο και η κύρια αρχή του ηγέτη είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Η ηγεσία αναπτύσσει το υγιές περιβάλλον για τα κίνητρα του εργαζομένου. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και τις εξουσίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν

ανοιχτά κατά τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία. Στις μεθοδολογίες η ηγεσία κατατάσσεται ως μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους που επηρεάζουν την εφαρμογή και την εξέλιξη των συστημάτων ποιότητας των οργανισμών. Η Διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να παίρνει σοβαρές θέσεις από την έναρξη ενός έργου προσπαθώντας να υποστηρίξει τις μεταβλητές διαχείρισης ποιότητας χρησιμοποιώντας στρατηγικές ενδυνάμωσης και εμπλοκής των εργαζομένων (Bayraktar et. al., 2008). Η Διοίκηση έχει την ικανότητα να ανεβάζει ή να μειώνει το ηθικό των εργαζομένων μέσω της συμπεριφοράς ή του τρόπου δράσης της. Η θετική συμπεριφορά της Διοίκησης ενός οργανισμού μπορεί να προκαλέσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της (Graham & Messner, 1998).

3.2.4 Σχέση Διαχείρισης Ποιότητας, Εργασιακής Ικανοποίησης και Επιβράβευσης & Αναγνώρισης

Για να πετύχουν βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών, οι οργανισμοί παρέχουν δίκαιες ανταμοιβές και αναγνωρίσεις στους εργαζόμενους τους που δημιουργούν κίνητρα, αυτοεκτίμηση και πίστη, αυτό έχει δοκιμαστεί από πολλές προηγούμενες μελέτες (Humborstad & Perry, 2011; Ugboro & Obeng, 2000). Η μεγαλύτερη και δικαιότερη αμοιβή έδρασε θετικά και ενίσχυσε τη παραγωγικότητα ενός ικανοποιημένου εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν δίκαιες αμοιβές και αναγνώριση, νιώθουν άνετα με την εργασία τους. Δίνοντας αναγνώριση στην δουλειά των εργαζομένων, ο εργοδότης δείχνει πως νοιάζεται για τις αξίες, την εργασιακή εξέλιξη τους μέσα στον οργανισμό και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν (Wayne et al., 1997). Ακόμα, οι περισσότερες πιθανότητες για προαγωγή, θεωρείται είναι ένας παράγοντας που κάνει ένα άτομο ικανοποιημένο με την εργασία του (Peterson et al., 2003). Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκουν ένα το καλό συνδυασμό ανταμοιβών και δίκαιης αναγνώρισης, τότε σίγουρα γίνονται ικανοποιημένοι με το επίπεδο εργασίας τους (Ellickson & Logsdon, 2002).

3.2.5 Σχέσεις μεταξύ Διαχείρισης Ποιότητας, Ικανοποίησης από την εργασία και Συμμετοχής στις Διαδικασίες.

Η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων είναι το κλειδί για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Guest, 1987). Σε δύο τύπους άμεσης συμμετοχής στις διαδικασίες δίνεται γενικά έμφαση:

- ο εμπλουτισμός της εργασίας, ο οποίος επιτυγχάνεται παρέχοντας στους εργαζόμενους διακριτικότητα, ποικιλία στην εργασία και υψηλά επίπεδα ευθύνης στην εργασία.
- η πρόθεση του οργανισμού για υψηλής εμπλοκής των εργαζομένων στις διαδικασίες, η οποία οδηγεί στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης που επιτρέπουν την

οργανωτική συμμετοχή πέρα από τις προδιαγραφές της εργασίας (π.χ. ομαδική εργασία, κύκλοι ποιότητας).

Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, και οι δύο μορφές συμμετοχής των εργαζομένων ενισχύουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής και επομένως θα συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η κοινή θέση που βασίζεται αυτές τις προσδοκίες, βάσει των οποίων θα μπορεί να συνδεθεί η εργασιακή ικανοποίηση με τη διαχείριση ποιότητας, είναι ότι οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για επίλυση προβλημάτων και ανάληψη ευθύνης στην εργασία, αυξάνουν ουσιαστικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Υπάρχει πράγματι κάποια εμπειρική υποστήριξη για μια θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαχείριση ποιότητας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (π.χ. Korunka et al., 2003, Jackson & Parker, 1995).

3.2.6 Επικοινωνία εργαζόμενου-διευθυντή

Η επικοινωνία του εργαζομένου με τον διευθυντή του έχει πολύ σημαντική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη συμπεριφορά ενός προϊστάμενου μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση του. Η επικοινωνιακή συμπεριφορά όπως η έκφραση του προσώπου, η οπτική επαφή, οι φωνητικές εκφράσεις και οι κινήσεις του σώματος είναι κρίσιμης σημασίας για τη σχέση εργαζόμενου-διευθυντή. Ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές επικοινωνούν με τους εργαζόμενους τους μπορεί να είναι πιο σημαντικός από το λόγο ή το περιεχόμενο ενός διαλόγου (Mishra, 2013). Τα άτομα που αντιπαθούν και σκέφτονται αρνητικά για τον προϊστάμενό τους είναι λιγότερο πρόθυμα να επικοινωνήσουν ή έχουν κίνητρο να εργαστούν, αλλά όταν τα άτομα που σκέφτονται με θετικό τρόπο και έχουν μια υγιή σχέση με τον προϊστάμενό τους είναι πιο πιθανό να επικοινωνήσουν και να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά και το εργασιακό τους περιβάλλον. Η σχέση ενός εργαζόμενου με τον προϊστάμενό του είναι μια πολύ σημαντική πτυχή στο χώρο εργασίας. Επομένως, ένας προϊστάμενος που χρησιμοποιεί ευγένεια, φιλικότητα και έχει ανοιχτές γραμμές στην επικοινωνία του, και είναι πιο πιθανό να λάβει θετική ανατροφοδότηση και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση από έναν εργαζόμενο, ενώ ως προϊστάμενος που είναι αντικοινωνικός, εχθρικός και απρόθυμος να επικοινωνήσει θα λάβει φυσικά αρνητικά σχόλια και πολύ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση από τους εργαζόμενους τους στο χώρο εργασίας. Η διάθεση και τα συναισθήματα κατά την εργασία είναι οι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά με τα οποία θα σχηματιστεί το συναισθηματικό στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης. (Weiss & Cropanzano, 1996).

Υπάρχουν κάποια στοιχεία στη βιβλιογραφία ότι οι διαθέσεις της κατάστασης σχετίζονται με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα βρέθηκαν

επίσης να σχετίζονται σημαντικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Η συχνότητα της εμπειρίας του καθαρού θετικού συναισθήματος θα είναι καλύτερος προγνωστικός δείκτης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης από την ένταση του θετικού συναισθήματος όταν βιώνεται. Η ρύθμιση των συναισθημάτων και η εργασία των συναισθημάτων σχετίζονται επίσης με την εργασιακή ικανοποίηση. Η εργασία συναισθημάτων (ή η διαχείριση συναισθημάτων) αναφέρεται σε διάφορες προσπάθειες διαχείρισης συναισθηματικών καταστάσεων και εκδηλώσεων. Η ρύθμιση του συναισθήματος περιλαμβάνει όλες τις συνειδητές και ασυνειδητές προσπάθειες για αύξηση, διατήρηση ή μείωση ενός ή περισσότερων συστατικών ενός συναισθήματος. Αν και οι πρώτες μελέτες των συνεπειών της συναισθηματικής εργασίας τόνισαν τις επιβλαβείς επιπτώσεις της στους εργαζόμενους, μελέτες εργαζομένων σε διάφορα επαγγέλματα υποδηλώνουν ότι οι συνέπειες της συναισθηματικής εργασίας δεν είναι ομοιόμορφα αρνητικές (Mishra, 2013).

Διαπιστώθηκε ότι η καταστολή των δυσάρεστων συναισθημάτων μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση και η ενίσχυση των ευχάριστων συναισθημάτων αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ρύθμιση των συναισθημάτων σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση αφορά δύο μοντέλα (Mishra, 2013):

i) Η συναισθηματική ασυμφωνία είναι μια κατάσταση ασυμφωνίας μεταξύ δημόσιας εκδήλωσης συναισθημάτων και εσωτερικών εμπειριών συναισθημάτων, που συχνά ακολουθεί τη διαδικασία ρύθμισης των συναισθημάτων. Η συναισθηματική ασυμφωνία σχετίζεται με υψηλή συναισθηματική εξάντληση, χαμηλή οργανωτική δέσμευση και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση.

ii) Μοντέλο κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, η ρύθμιση των συναισθημάτων των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει απαντήσεις από άλλους κατά τη διάρκεια διαπροσωπικών συναντήσεων που στη συνέχεια επηρεάζουν τη δική τους εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα: Η συσσώρευση ευνοϊκών απαντήσεων σε εκδηλώσεις ευχάριστων συναισθημάτων μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση απόδοση της συναισθηματικής εργασίας που παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα μπορούσε να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση.

3.3 Μελέτη περίπτωσης για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την εφαρμογή των προτύπων ISO

Η μελέτη των Bekele και Zewedie, (2017) προσπαθεί να παρουσιάσει τις επιπτώσεις της εφαρμογής του ISO 9001:2008 στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο βυρσοδευείο της Αντίς Αμπέμπα. Βρέθηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται κυρίως από την ενδυνάμωση, τη συνεχή βελτίωση, την ομαδική εργασία και σε μικρότερο βαθμό από την εστίαση στο πελάτη και την κατάρτιση και εκπαίδευση. Το συμπέρασμα της έρευνας είναι πως ο οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί πρώτα στη συνεχή βελτίωση και στη

συνέχεια στην ενδυνάμωση και την ομαδική εργασία. Από την άλλη, τα άλλα δύο στοιχεία, δηλαδή η κατάρτιση και η εκπαίδευση και η εστίαση στους πελάτες θεωρήθηκε πως είναι μακροπρόθεσμα οφέλη της εργασιακή ικανοποίησης που είναι χρήσιμα για συνεχή βελτίωση στο μέλλον, αλλά με λιγότερο σημαντική σχέση από τις υπόλοιπες παραμέτρους (Bekele & Zewedie, 2017).

3.4 Σύγκριση εταιρειών που έχουν διαπιστευθεί με ISO 9001 με άλλες που δεν έχουν διαπιστευθεί.

Η μελέτη των Starke et al. (2012) ερεύνησε τον αντίκτυπο της πιστοποίησης ISO 9000 στην απόδοση της εταιρείας χρησιμοποιώντας ένα δείγμα εταιρειών στη Βραζιλία που υιοθέτησαν τα πρότυπα ISO 9000 τα τελευταία 12 χρόνια. Τα αποτελέσματά τους αποκάλυψαν ότι η πιστοποίηση ISO 9000 αύξησε τα έσοδα από τις πωλήσεις και τους δείκτες κύκλου εργασιών, αλλά μείωσε το κόστος των πωληθέντων αγαθών.

Η συγκριτική μελέτη των Quirós και Justino (2013) μεταξύ εταιρειών με πιστοποίηση ISO 9000 και εταιρειών που δεν είναι πιστοποιημένες με ISO αποκάλυψε ότι η εφαρμογή του ISO 9000 παρακίνησε όλους τους εργαζόμενους στην εταιρεία.

Η μελέτη των Ullah et al. (2014), η οποία χρησιμοποίησε την Έρευνα Επιχειρήσεων της Παγκόσμιας Τράπεζας για τη συλλογή δεδομένων για 21.852 εταιρείες από 31 χώρες της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής, έδειξε ότι οι εταιρείες με πιστοποίηση ISO παρουσίασαν χαμηλότερο επίπεδο οικονομικών περιορισμών, υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας και χαμηλότερο κόστος πωλήσεων σε σύγκριση με μη πιστοποιημένες εταιρείες.

Η μελέτη των Chatzoglou et al. (2015) σε 168 ελληνικές εταιρείες πιστοποιημένες με ISO 9000 αποκάλυψε ότι η εφαρμογή του ISO 9000 συσχετίστηκε σε μεγάλο βαθμό με τη συνολική βελτίωση της οικονομικής απόδοσης. Η μελέτη επεκτάθηκε για να καλύψει την εκτέλεση εργασιών, τα έσοδα από τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, ευαισθητοποίηση ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της μελέτης των Chatzoglou et al. (2015) ήταν ότι τα εσωτερικά κίνητρα εφαρμογής του συστήματος ποιότητας και όχι η ζήτηση των πελατών, είναι το πιο σημαντικό κίνητρο για την εφαρμογή μιας πιστοποίησης ISO.

Η πρόσφατη μελέτη των Saleh and Sweis (2017) για εταιρείες με πιστοποίηση ISO 9001 εξήγησε ότι οι εταιρείες με πιστοποίηση ISO απέκτησαν καλύτερες επιδόσεις, υψηλότερα αισθήματα ιδιοκτησίας των εργαζομένων και ευέλικτη μετάβαση σε ένα πιο ώριμο επίπεδο ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένες μελέτες επέκριναν ποιοτικά προγράμματα. για παράδειγμα, Singels et al. (2001) συμπέραναν ότι οι πιστοποιημένες εταιρείες είχαν χειρότερο ρυθμό αύξησης καθαρού οφέλους, μέση εξοικονόμηση κόστους, ρυθμό αύξησης του μεριδίου

αγοράς και ρυθμό αύξησης πωλήσεων από τις μη πιστοποιημένες εταιρείες. Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίχθηκε από τους Martinez-Costa και Martinez-Lorente (2007), οι οποίοι διευκρίνισαν ότι το ISO 9000 επηρέασε αρνητικά την απόδοση των εταιρειών και μπορεί να μειώσει την κερδοφορία.

Η μελέτη των Wayhan et al. (2002) σε 96 εταιρείες με πιστοποίηση ISO 9000 στις ΗΠΑ διαπίστωσε ότι κατά την περίοδο 1994-1998, οι εταιρείες δεν κέρδισαν καμία αύξηση στην κερδοφορία, την εξοικονόμηση κόστους ή τις πωλήσεις.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Dimara et al. (2004) έδειξαν ότι οι δείκτες οικονομικής απόδοσης για τις υπό μελέτη επιχειρήσεις δεν βελτιώθηκαν σημαντικά μετά από έξι χρόνια υιοθέτησης του ISO 9000.

Οι Brenner et al. (2004) δήλωσε ότι η τεκμηρίωση, η ρουτίνα και η αυξανόμενη παρακολούθηση είχαν αρνητική επίδραση στους εργαζόμενους, καθώς μπορεί να μειώσει τις απαιτήσεις δεξιοτήτων, να αυξήσει το άγχος και τους τραυματισμούς από επαναλαμβανόμενες κινήσεις.

Ομοίως, οι Dunu και Ayokanmbi (2008) διαπίστωσαν ότι η πιστοποίηση ISO 9000 βελτίωσε τα έσοδα και τα λειτουργικά έσοδα, αλλά δεν βελτίωσε σημαντικά τις αναλογίες εσόδων προς περιουσιακά στοιχεία ή λειτουργικών εσόδων προς περιουσιακά στοιχεία. Επίσης, διαπίστωσαν ότι οι επιδόσεις των εταιρειών με πιστοποίηση ISO 9000 δεν διέφεραν σημαντικά σε σύγκριση με εταιρείες που δεν ήταν πιστοποιημένες με ISO 9000.

Επίσης, η μελέτη των Karapetrovic et al. (2010), η οποία διεξήχθη σε 1.000 επιχειρήσεις στην Καταλονία και την Ισπανία, διερεύνησε το κόστος και τα οφέλη του ISO 9001. Διαπίστωσαν ότι τα οφέλη του ISO 9001 μειώθηκαν σταδιακά με την πάροδο του χρόνου.

Από την παραπάνω συζήτηση, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ο αντίκτυπος της πιστοποίησης ISO 9001 εξακολουθεί να έχει ερωτήματα και πρέπει να θεμελιωθεί αυστηρά στη θεωρία, ειδικά στο εσωτερικό περιβάλλον των εταιρειών για να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα (Sweis et al., 2019).

Η έρευνα των Sweis, R.J et al. (2019) σχεδιάστηκε για να συγκρίνει τις επιπτώσεις της πιστοποίησης ISO 9001 στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον κατασκευαστικό κλάδο στην Ιορδανία που εκπροσωπούνται από διαχειριστές έργων, συμβούλους και μηχανικούς. Το κόστη εργασίας στον κατασκευαστικό κλάδο είναι πολύ υψηλά και η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να βάλει την εταιρεία μεγάλα εμπόδια, ειδικά εάν ένας ή περισσότεροι βασικοί παράγοντες του κατασκευαστικού έργου αποφασίσουν να εγκαταλείψουν την εταιρεία ως αποτέλεσμα εργασιακής δυσαρέσκειας. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να διατηρήσουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στις εταιρείες με πιστοποίηση ISO 9001 και χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στις εταιρείες που δεν έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001. Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης σημαντική διαφορά στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων σε εταιρείες με πιστοποίηση ISO 9001. Οι σύμβουλοι παρουσίασαν το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, ενώ οι μηχανικοί και οι αρχιτέκτονες είχαν το χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Στις αντίστοιχες εταιρείες, οι οποίες δεν είχαν πιστοποιηθεί με ISO 9001, τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν πως οι εργαζόμενοι είχαν πολύ χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και σε καμία περίπτωση δεν έφτασαν τα αντίστοιχα επίπεδα των εταιρειών που έχουν πιστοποίηση κατά ISO (Sweis, R.J et al., 2019).

Από την έρευνα των Rusjan και Alic (2010) βγήκε το συμπέρασμα πως τα κίνητρα και τα οφέλη από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000 σχετίζονται και με τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών, την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας, την προσωπική βελτίωση των εργαζομένων αλλά και των επιχειρήσεων και έχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα μέσω του χαμηλότερου κόστους, των υψηλότερων εισοδημάτων, υψηλότερου κέρδους και απόδοση περιουσιακών στοιχείων. Ωστόσο, η ανησυχία παραμένει για το πώς θα παρακινηθούν οι εταιρείες να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το QMS τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν τα αναφερόμενα οφέλη (Muir, 2009).

Ο Mahmudah (2015) στην έρευνά του για την ικανοποίηση των εργαζομένων σε εργοστάσιο ανακύκλωσης χαρτιού στην Ινδονησία κατέληξε στο συμπέρασμα πως η εφαρμογή του ISO 9001 έχει θετική, αλλά στατιστικώς ασήμαντη επίδραση, στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Δηλαδή η επάρκεια των εργαζομένων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας δραστηριότητας, η προσοχή των εργαζομένων και η συντήρηση του αρχείου που εφαρμόζει ο οργανισμός είναι ασήμαντα για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλα αυτά βρέθηκε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζει ο οργανισμός έχει σημαντική (στατιστικώς) θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα η δέσμευση της διοίκησης προς τον εργαζόμενο και τον καταναλωτή, η μέγιστη ενδυνάμωση των εργαζομένων, η συνεχής βελτίωση και η εστίαση στον καταναλωτή θα είναι σε θέση να αυξήσει την ποιότητα της συνολικής διαχείρισης και των εργασιών. Με αυτό το τρόπο εκπληρώνονται οι προσδοκίες των εργαζομένων και αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Στην έρευνα των Ahmed και Idris (2021) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι οργανισμοί που υιοθετούν το πρότυπο "ISO 9001" και ιδιαίτερα οι πιο πρόσφατες εκδόσεις του ("ISO 9001:2008" και "ISO 9001:2015") ενσωματώνουν τις περισσότερες από τις πτυχές της Ολικής Διοίκησης Ποιότητας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που τις υιοθετούν σε μέτριο ή υψηλό βαθμό να αναφέρουν αντίστοιχα πως απολαμβάνουν μια μέτρια έως υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα η δέσμευσης της διοίκησης, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η κατάρτιση και η εκπαίδευση και η συμμετοχής των

εργαζομένων, έχει σημαντική θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Milovanović et al., (2023) αποκαλύπτουν ότι η πιστοποίηση του ISO 9001, δηλαδή από τη βελτιωμένη εκπαίδευση, την επικοινωνία, την ενδυνάμωση, την ομαδική εργασία, τους σαφείς στόχους ποιότητας, τη συνεχή βελτίωση και τις βελτιωμένες συνθήκες εργασίας, ιδίως όσον αφορά την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, επηρεάζει σε θετικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

4. Μεθοδολογία

4.1 Σχεδιασμός της μελέτης

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία έχει ως αντικείμενο τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα πρότυπα ποιότητας ISO επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια. Διεξήχθη στον ελλαδικό χώρο και κυρίως στο νομό Αττικής.

Το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας τις θεωρητικές προοπτικές και τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την ερευνητική περιοχή της εργασίας (Thiruchelvi & Palanichamy, 2017; Bekele & Zewedie, 2017; Ahmed & Idris, 2021). Το πλαίσιο περιλαμβάνει τις κύριες πτυχές των προτύπων ISO που είναι η «ενδυνάμωση εργαζομένων», η «ομαδική εργασία», η «κατάρτιση και εκπαίδευση», η «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» ως ανεξάρτητες μεταβλητές και η «εργασιακή ικανοποίηση» ως εξαρτημένη μεταβλητή. Οπότε στη μελέτη θα υπάρχουν τέσσερις (4) ανεξάρτητες μεταβλητές και μία (1) εξαρτημένη. Εξετάζεται κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή, άρα και πόσο επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από τις παραπάνω 4 παραμέτρους των προτύπων ISO.

Υπό το παραπάνω εννοιολογικό, η μελέτη θα διερευνήσει μια κύρια μηδενική υπόθεση και τέσσερις υπο-υποθέσεις ως εξής:

H₀: Οι πτυχές των προτύπων ποιότητας ISO ενδυνάμωση εργαζομένων, ομαδική εργασία, κατάρτιση και εκπαίδευση και συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες δεν έχουν θετικό αποτέλεσμα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

H_{0α}: Η Ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Εναλλακτικά, υπάρχει θετική επίδραση.

H_{0β}: Η Ομαδική Εργασία δεν έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Εναλλακτικά, υπάρχει θετική επίδραση.

H_{0γ}: Η κατάρτιση και εκπαίδευση δεν έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Εναλλακτικά, υπάρχει θετική επίδραση.

H_{0δ}: Η Συμμετοχή στις διαδικασίες δεν έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Εναλλακτικά, υπάρχει θετική επίδραση.

4.2 Μέθοδος της συλλογής των δεδομένων.

Ως εκ τούτου, η μελέτη είναι επεξηγηματικής και ποσοτικής φύσης που βασίζεται στον έλεγχο υποθέσεων που εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών και των ανεξάρτητων μεταβλητών. Επιπλέον τα δεδομένα θα συλλέγονται σε συγκεκριμένο χρόνο χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο ως εργαλείο για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή ήταν εργαζόμενοι οι οποίοι είτε εργάζονται άμεσα σε χώρους αναλυτικών εργαστηρίων, αλλά και εργαζόμενοι που η εργασία τους σχετίζεται έμμεσα με τη λειτουργία ενός αναλυτικού εργαστηρίου, όπως εργαζόμενοι στο τομέα διασφάλισης ποιότητας, εργαζόμενοι στο τμήμα πληροφορικής, διευθυντές διάφορων τμημάτων, και εργαζόμενοι στη γραμματειακή υποστήριξη και την υποστήριξη των γραφειοκρατικών διαδικασιών ενός εργαστηρίου. Δημογραφικοί παράγοντες όπως η εργασιακή εμπειρία, η θέση στον οργανισμό και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, έχουν γνώση περί Συστημάτων Ποιότητας και προτύπων ISO, παρόλα αυτά δεν υπήρχε κάποιος περιορισμός για τους οργανισμούς όσο αφορά την υιοθέτηση τέτοιων προτύπων από αυτούς. Δηλαδή, οι οργανισμοί αυτοί είτε υιοθετούσαν δικά τους εσωτερικά πρότυπα, είτε επίσημα πρότυπα ποιότητας όπως τα πρότυπα ISO ή οδηγίες της Ε.Ε. ως προς συγκεκριμένες διαδικασίες είτε δεν υιοθετούσαν κάποιο πρότυπο ποιότητας.

Η μονάδα ανάλυσης που υιοθετήθηκε σε αυτή τη μελέτη είναι ο μεμονωμένος εργαζόμενος και όχι μια ομάδα εργαζομένων ή ο οργανισμός ως μονάδα ανάλυσης. Η έρευνα για τις αντιλήψεις των μεμονωμένων εργαζομένων θα μπορούσε να δώσει ένα άλλο νέο ερέθισμα στη συζήτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας που τους επηρεάζει άμεσα (Karia & Asaari, 2006).

4.3 Μέθοδος μέτρησης των μεταβλητών

Ένας αριθμός 21 ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τον αντίκτυπο των προτύπων ποιότητας ISO και στην εργασιακή τους ικανοποίηση με βάση μια κλίμακα τύπου Likert πέντε σημείων.

Οι λόγοι για τη χρήση μιας πενταβάθμιας κλίμακας είναι οι εξής:

- Αρχικά, αυτό το είδος κλίμακας μπορεί να κάνει συμβιβασμό μεταξύ των αντικρουόμενων στόχων και προσφέρει αρκετές επιλογές, αφού μόνο οι δύο ή οι τρεις επιλογές σημαίνει μέτρηση μόνο της κατεύθυνσης (δηλαδή συμφωνία ή διαφωνία) και οι άλλες δύο τη δύναμη της γνώμης (δηλαδή συμφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα) (Brown, 2000).

- Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές (π.χ. Dawes, 2008; Dillman, et al., 2009), η κλίμακα πέντε βαθμών κάνει τα πράγματα αρκετά διαχειρίσιμα για τους ερωτηθέντες (καθώς λίγοι άνθρωποι θα έχουν ξεκάθαρη ιδέα για τη διαφορά μεταξύ, ας πούμε, του όγδοου και του ένατου σημείου σε μια ενδεκάβαθμη κλίμακα συμφωνώ-διαφωνώ).
- Ο αριθμός των αντικειμένων που μπορεί να κρατήσει ένας μέσος άνθρωπος στη μνήμη του είναι 7 ± 2 . Αυτό δικαιολογεί μια κλίμακα πέντε και εννέα σημείων (Miller, 1956).

Τα στοιχεία μέτρησης για κάθε μεταβλητή προσαρμόστηκαν από τη βιβλιογραφία. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ακολούθησαν το τρόπο μελέτης των Ahmed και Idris (2021). Πιο συγκεκριμένα από τους Ahire et al. (1996) χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία μέτρησης για τη μέτρηση της συμμετοχής των εργαζομένων, ενώ τα στοιχεία της κατάρτισης και της εκπαίδευσης προσαρμόστηκαν από τους Zhang et al. (2000). Τα στοιχεία για τη μέτρηση της ομαδικής εργασίας έχουν αντληθεί από τον Morrow (1997). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων μετρήθηκε χρησιμοποιώντας τον Jun et al. (2006) κλίμακα μέτρησης πέντε στοιχείων. Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκε η γενική προσέγγιση που αναπτύχθηκε από τους Macdonald και MacIntyre (1997).

4.4 Τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων

Τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί θα αναλυθούν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο Minitab (Minitab Statistical Software 22). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του μοντέλου που αναπτύχθηκε δοκιμάστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του Cronbach's Alpha.

Οι υποθέσεις της μελέτης ελέγχονται με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης. Η πολλαπλή παλινδρόμηση είναι μια χρήσιμη τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ μιας μεμονωμένης εξαρτημένης μεταβλητής και πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών ταυτόχρονα. Το κύριο χαρακτηριστικό της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι ότι δίνει τη συσχέτιση μεταξύ ενός συνόλου ανεξάρτητων μεταβλητών και μιας εξαρτώμενης μεταβλητής (Karia and Asaari, 2006). Για αυτό το λόγο, επιλέχθηκε να ελεγχθεί η υπόθεση αυτής της μελέτης καθώς ταιριάζει με το εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης και τη σχετική υπόθεση. Αρκετές παρόμοιες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει πολλαπλή παλινδρόμηση (Karia and Asaari, 2006; Bari et al., 2016).

5. Αποτελέσματα και Συμπεράσματα

5.1 Αποτελέσματα

Όπως φαίνεται στο Πίνακα 1, ένας αριθμός 288 ερωτηματολογίων μοιράστηκαν σε εργαζόμενους σε είκοσι δύο (22) οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια. Από αυτά απαντήθηκαν τα εκατό πέντε (105) ερωτηματολόγια, ενώ ένα (1) ερωτηματολόγιο απορρίφθηκε, γιατί είχε παραπάνω απαντήσεις από τις επιτρεπόμενες. Το ποσοστό απόκρισης των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια είναι στο 36,11%. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα βασιστεί στις απαντήσεις των εκατό πέντε (105) ερωτηματολογίων. Ο αριθμός των απαντήσεων είναι ικανοποιητικός καθώς στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, το μέγεθος του δείγματος είναι κατά προτίμηση δεκαπλάσιο ή περισσότερο από τον αριθμό των μεταβλητών στη μελέτη (Sekaran & Bougie, 2006).

	Αριθμός Ερωτηματολογίων
Μοιράστηκαν	288
Απαντήθηκαν	105
Απορρίφθηκαν	1
Ποσοστό Απαντήσεων (%)	36,11

Πίνακας 1: Ποσοστό απόκρισης των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια.

Στο Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως επίπεδο εκπαίδευσης τους, η θέση που εργάζονται στην επιχείρηση, τα χρόνια εργασιακής τους εμπειρίας καθώς και το μέγεθος των οργανισμών στους οποίους εργάζονται.

		Αριθμός συμμετεχόντων	Ποσοστό επί τις εκατό (%)
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια	0	0
	Τριτοβάθμια	56	53,33
	Μεταπτυχιακό	40	38,10
	Διδακτορικό	9	8,57
Θέση στην επιχείρηση	Διευθυντής - Συντονιστής	21	20
	Αναλυτής εργαστηρίου	35	33,33

Μέγεθος οργανισμού	Εργαζόμενος διασφάλισης ποιότητας-QA	24	22,86
	Γραμματείς και εργαζόμενοι στην υποστήριξη του εργαστηρίου	12	11,43
	Εργαζόμενοι στο τομέα της πληροφορικής	13	12,38
	Μικρός (10-50 εργαζόμενοι)	21	20,00
	Μεσαίος (51-250 εργαζόμενοι)	52	49,52
	Μεγάλος (251+ εργαζόμενοι)	32	30,48
Χρόνια εργασιακής εμπειρίας	0 - 5	21	20
	6 - 15	42	40
	16 - 25	27	25,71
	26 - 40	15	14,29

Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

5.1.1 Αξιοπιστία του μοντέλου με το δείκτη Cronbach Alpha.

Έγινε δοκιμή αξιοπιστίας του μοντέλου με τον υπολογισμό του δείκτη Cronbach's Alpha, που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συνέπειας των παραγόντων (Bari et al., 2016). Η συνολική αξιοπιστία, δηλαδή η αξιοπιστία όλων των μεταβλητών καθώς και η αξιοπιστία των μεταβλητών μεμονωμένα θα πρέπει να έχουν ως ελάχιστη τιμή Cronbach Alpha 0,7 (Mihail & Kloutsiniotis, 2016). Στο Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη Cronbach Alpha για κάθε μεταβλητή αλλά και για η τιμή για όλες τις μεταβλητές. Στο Πίνακα 3 παρουσιάζεται σε ποιες ερωτήσεις (EP) του ερωτηματολογίου αντιστοιχούν οι προαναφερθείσες μεταβλητές της έρευνας.

Ενδυνάμωση	EP.1	Έχω αυτονομία και ευθύνη στην εργασία μου
	EP.2	Ενθαρρύνομαι να αναπτύξω νέους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών μου
	EP.3	Μου παρέχονται επαρκείς πληροφορίες για να καταλήξω σε προτάσεις βελτίωσης της εργασίας μου
	EP.4	Οι ιδέες μου για την βελτίωση των διαδικασιών αντιμετωπίζονται με σεβασμό ακόμα και αν είναι ανεπιτυχείς
Ομαδική εργασία	EP.5	Δημιουργούνται ομάδες που χρησιμοποιούνται εκτενώς σε αυτόν τον οργανισμό για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων.
	EP.6	Κατά τη διάρκεια των meetings, αξιολογούνται οι απόψεις και οι ιδέες όλων των μελών πριν ληφθεί μια απόφαση
	EP.7	Τα εργασιακά προβλήματα λύνονται πλέον μέσω των ομαδικών συναντήσεων.

EP.8 Η ομαδική εργασία προσφέρει αποτελεσματικά ποιοτικά αποτελέσματα.

Εκπαίδευση και κατάρτιση	EP.9	Η επιχείρηση με παροτρύνει να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα
	EP.10	Η εκπαίδευση που λαμβάνω είναι σχετική με την εργασία μου.
	EP.11	Η εκπαίδευση που έχω λάβει με βοήθησε στην διεκπεραίωση των εργασιών μου.
	EP.12	Η εκπαίδευση που έχω λάβει με βοήθησε στο να μειώσω τα λάθη μου.
Συμμετοχή στις διαδικασίες	EP.13	Μέσω των αξιολογήσεων και των ανατροφοδοτήσεων μου συμβάλλω στις διαδικασίες βελτίωσης των εργασιών του οργανισμού
	EP.14	Όλες οι προτάσεις μου για βελτίωση των διαδικασιών αξιολογούνται στον οργανισμό.
	EP.15	Στον οργανισμό υπάρχει αξιόπιστο σύστημα υποβολής προτάσεων.
Ικανοποίηση Εργασίας	EP.16	Λαμβάνω αναγνώριση όταν διεκπεραιώνω σωστά τις υποχρεώσεις μου
	EP.17	Νιώθω ασφαλής δουλεύοντας για αυτό τον οργανισμό.
	EP.18	Θα σύστηνα τον οργανισμό σε έναν φίλο μου που ψάχνει για δουλειά
	EP.19	Έχω καλή επικοινωνία και συναναστροφή με τους προϊστάμενους μου
	EP.20	Χρησιμοποιώ τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου στην καθημερινή εργασία μου
	EP.21	Νιώθω καλά δουλεύοντας για αυτόν τον οργανισμό

Πίνακας 3: Οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου και οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε αυτές

	Cronbach's Alpha
Ενδυνάμωση	0.725
Ομαδική Εργασία	0.6823
Εκπαίδευση και Κατάρτιση	0.8126
Συμμετοχή στις Διαδικασίες	0.6888
Εργασιακή Ικανοποίηση	0.7166
Για όλες τις μεταβλητές	0.8027

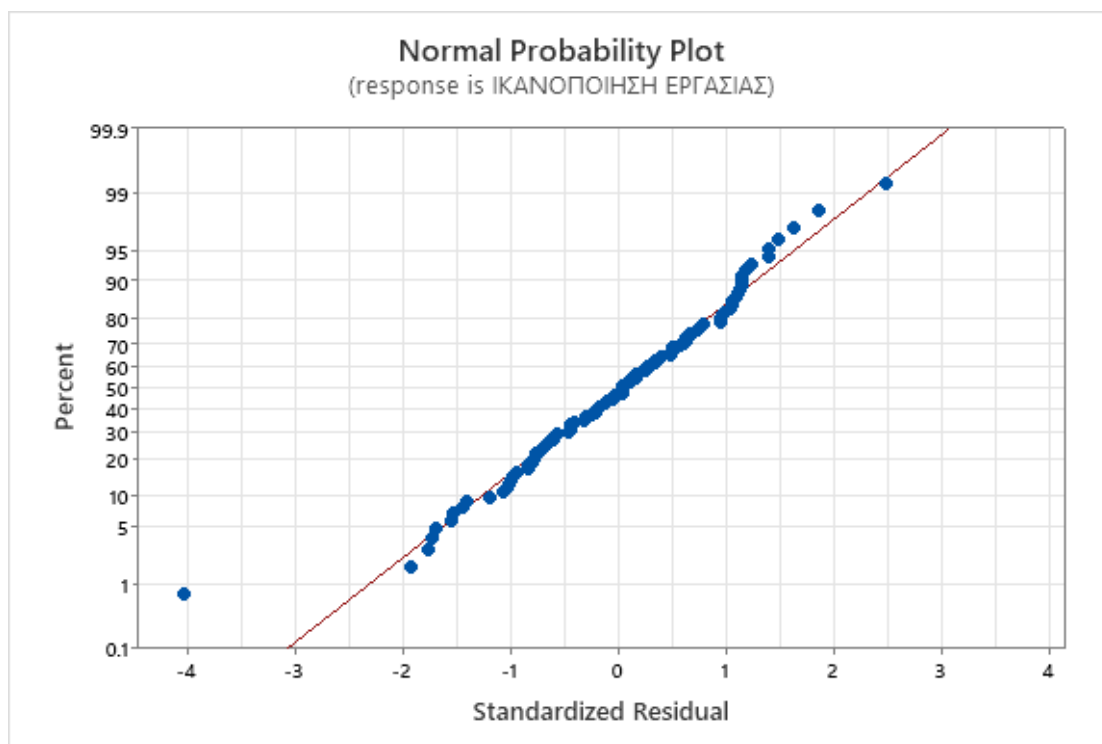
Πίνακας 4: Τιμές του δείκτη Cronbach Alpha (Πηγή: Minitab, version 22)

Παρατηρείται πως οι τιμές Cronbach's Alpha της μεταβλητής Ομαδική Εργασία και της μεταβλητής Συμμετοχή στις Διαδικασίες εμφανίζουν οριακά τιμή χαμηλότερη του 0,7. Ωστόσο επιλέγεται αυτές οι τιμές να γίνουν δεκτές ως οριακά αξιόπιστες καθώς αποτελούν πολύ σημαντικές παραμέτρους των προτύπων ISO, όπως υποστηρίζει και η βιβλιογραφία. Οι

τιμές του δείκτη για τις υπόλοιπες μεταβλητές, αλλά και για όλα τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, είναι μεγαλύτερες του 0,7 οπότε γίνονται δεκτές ως αξιόπιστες.

5.1.2 Αξιοπιστία του μοντέλου με έλεγχο της Κανονικότητας των Υπολοίπων.

Επιπλέον θα ελεγχθεί η αξιοπιστία του μοντέλου κάνοντας δοκιμή Κανονικότητας των Υπολοίπων (Normality of Residuals). Η κανονικότητα των υπολοίπων υποθέτει ότι τα υπόλοιπα (τα σφάλματα) ακολουθούν την κανονική κατανομή, η οποία είναι μια βασική υπόθεση για την εξαγωγή έγκυρων στατιστικών συμπερασμάτων.



Διάγραμμα 1: Propability Plot of Residuals (Πηγή: Minitab, version 22)

Από το διάγραμμα παρατηρείται πως η πλειονότητα των σημείων βρίσκονται πάνω στη γραμμική περιοχή, άρα είναι πολύ πιθανό τα υπόλοιπα να ακολουθούν τη κανονική κατανομή. Για να υπάρξει σιγουριά για αυτό το συμπέρασμα θα διενεργηθεί η ανάλυση διακύμανσης που φαίνεται και στο Πίνακα 4.

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	13	4.4504	0.3423	2.29	0.014
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	11	4.2525	0.3866	2.59	0.008
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	10	1.8555	0.1856	1.24	0.281
Error	70	10.4676	0.1495		
Lack-of-Fit	64	9.8241	0.1535	1.43	0.348
Pure Error	6	0.6435	0.1073		
Total	104	22.7847			

Πίνακας 5 : Ανάλυση Διακύμανσης για τη κανονικότητα των υπολοίπων (Πηγή: Minitab, version 22)

Το στατιστικό πακέτο που διενέργησε την ανάλυση διακύμανσης για τη κανονικότητα των υπολοίπων αναφέρει δεν ήταν δυνατό να υπολογιστεί η μεταβλητή της Εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να αφαιρεθεί από την ανάλυση διακύμανσης. Από το πίνακα παρατηρείται πως σε διάστημα εμπιστοσύνης $\alpha=0,05$ η P-Value των Error είναι ίση με 0,348. Όμως $0,348 > 0,05$ άρα υποδεικνύεται πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές ενδείξεις που να υποδηλώνουν ότι τα υπολείμματα αποκλίνουν από μια κανονική κατανομή στο επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Επομένως, εξάγεται το συμπέρασμα πως τα υπολείμματα ακολουθούν μια κανονική κατανομή, υποστηρίζοντας την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του μοντέλου.

5.1.3 Έλεγχος Υποθέσεων και Πολυσυγραμμικότητας

Το συνολικό F-test (Simultaneous Significance F-test) στο πλαίσιο της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης, χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί εάν το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών στο μοντέλο έχει μία στατιστικά σημαντική σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Αυτή η δοκιμή αξιολογεί τη μηδενική υπόθεση ότι όλοι οι συντελεστές παλινδρόμησης είναι ίσοι με μηδέν έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης ότι τουλάχιστον ένας συντελεστής είναι διαφορετικός από το μηδέν. Από το στατιστικό πακέτο λαμβάνεται η παρακάτω ανάλυση διακύμανσης στο Πίνακα 5 και παρατηρείται τιμή F-Value=12,03 & P-Value=0,000 , σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% και $\alpha=0,05$. Αφού P-Value < α , σημαίνει πως το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό και ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές (Ενδυνάμωση, Ομαδική Εργασία, Εκπαίδευση, Συμμετοχή στις Διαδικασίες) επηρεάζουν θετικά την εξαρτημένη μεταβλητή (Ικανοποίηση Εργασίας).

Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
Factor	4	16.02	4.0056	12.06	0.000
Error	520	172.74	0.3322		
Total	524	188.77			

Πίνακας 6: Ανάλυση Διακύμανσης στον έλεγχο Simultaneous Significance F-test (Πηγή: Minitab, version 22)

Ο έλεγχος για τη πολυσυγγραμμικότητα βοηθά να διασφαλιστεί ότι το μοντέλο παλινδρόμησης είναι αξιόπιστο και πως οι εκτιμήσεις των συντελεστών παλινδρόμησης είναι σταθερές και ερμηνεύσιμες. Ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση της πολυσυγγραμμικότητας είναι μεγάλης σημασίας για την εγκυρότητα των στατιστικών συμπερασμάτων που εξάγονται από το μοντέλο της παλινδρόμησης. Με την ανάλυση της διακύμανσης για τη παλινδρόμηση, μέσα από το στατιστικό πρόγραμμα, λαμβάνονται οι παρακάτω τιμές του Συντελεστής πληθωρισμού διακύμανσης (VIF - Variance Inflation Factor), που φαίνονται στο Πίνακα 6. Παρατηρείται πως όλοι οι συντελεστές VIF είναι πολύ κοντά και τιμή ένα (1) και πολύ μικρότεροι του 10. Αυτό υποδηλώνει την απουσία του προβλήματος της πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Ahmed, A.O. and Idris, A.A. 2021).

Μεταβλητή	Coefficient	T-Value	P-Value	VIF
Ενδυνάμωση	0,2746	4,30	0,000	1,06
Ομαδική Εργασία	0,2485	3,01	0,003	1,31
Εκπαίδευση και Κατάρτιση	-0,0020	-0,03	0,980	1,28
Συμμετοχή στις Διαδικασίες	0,0854	1,25	0,216	1,12

Πίνακας 7: Ανάλυση Διακύμανσης για τον έλεγχο της πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου (Πηγή: Minitab, version 22)

5.1.4 Ανάλυση συσχέτισης (Pearson Correlation)

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Correlation	P-Value
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	0,381	0,000
	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	0,296	0,002
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	0,188	0,055
	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	0,253	0,009

Πίνακας 8: Ανάλυση συσχέτισης εξαρτημένης και ανεξάρτητων μεταβλητών (Πηγή: Minitab, version 22).

Από την ανάλυση συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών "Ενδυνάμωση, Ομαδική Εργασία, Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Συμμετοχή στις Διαδικασίες" με την εξαρτημένη μεταβλητή "Ικανοποίηση Εργασίας" σε Διάστημα Εμπιστοσύνης 95%, φαίνεται πως η μεταβλητή Ενδυνάμωση έχει την πιο υψηλή θετική συσχέτιση από τις υπόλοιπες μεταβλητές με τιμή $R=0,381$. Αυτή θεωρείται μια μέτρια θετική συσχέτιση για τις μεταβλητές "Ενδυνάμωση" και "Ικανοποίηση Εργασίας". Οι ανεξάρτητες μεταβλητές "Ομαδική Εργασία και "Συμμετοχή στις Διαδικασίες" έχουν θετικές τιμές συσχέτισης όμως μικρότερες του $R=0,3$ γεγονός που δείχνει πως υπάρχει θετική συσχέτισης αλλά αυτή είναι ασθενής. Τέλος η μεταβλητή "Εκπαίδευση" έχει τιμή $P\text{-Value}=0,055$ η οποία είναι μεγαλύτερη του $\alpha=0,05$ για το διάστημα εμπιστοσύνης $\Delta E=95\%$, άρα θεωρείται πως δεν είναι στατιστικά σημαντική και πως δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή "Ικανοποίηση Εργασίας".

Τα αποτελέσματα των υποθέσεων με βάση και τις τιμές των T-Tests έχουν ως εξής:

H_{0α}: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεταβλητή "Ενδυνάμωση" είναι σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 5% ($P\text{-Value}<0,05$), Έτσι, η υπόθεση «H_{0α}» απορρίπτεται και επιβεβαιώνεται η θετική επίδραση της εναλλακτικής υπόθεσης.

H_{0β}: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεταβλητή "Ομαδική Εργασία" είναι σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 5% ($P\text{-Value}<0,05$), Έτσι, η υπόθεση «H_{0β}» απορρίπτεται και επιβεβαιώνεται η θετική επίδραση της εναλλακτικής υπόθεσης.

H_{0γ}: Η τιμή του T-Test είναι αρνητική για τη μεταβλητή "Κατάρτιση και Εκπαίδευση", άρα θεωρείται πως υπάρχει αρνητική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη. Όμως το αποτέλεσμα έδειξε ότι η μεταβλητή "Κατάρτιση και Εκπαίδευση" δεν είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 5% ($P\text{-Value}=0,980>0,05$). Έτσι, η υπόθεση «H_{0γ}» επιβεβαιώνεται και θεωρείται πως η μεταβλητή "Κατάρτιση και Εκπαίδευση" δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή "Ικανοποίηση Εργασίας".

H_{0δ}: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεταβλητή "Συμμετοχή στις Διαδικασίες" δεν είναι σημαντική στο επίπεδο σημαντικότητας 5% ($P\text{-Value}=0,216>0,05$). Επειδή η τιμή του T-Test είναι θετική θεωρείται πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής όμως τα στοιχεία δεν είναι αρκετά ισχυρά για να συμπεράνουμε ότι αυτή η θετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε Διάστημα Εμπιστοσύνης 95%. Έτσι, η υπόθεση «H_{0δ}» επιβεβαιώνεται και θεωρείται πως η μεταβλητή "Συμμετοχή στις Διαδικασίες" δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή "Ικανοποίηση Εργασίας".

Αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν το ακόλουθο μοντέλο για την εξήγηση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και των τεσσάρων παραμέτρων της,

μέσα από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο.

$$\text{Εργασιακή Ικανοποίηση} = 1,779 + 0,2746 * \text{Ενδυνάμωση} + 0,2485 * \text{Ομαδική Εργασία}$$

Από το στατιστικό πακέτο λαμβάνεται η τιμή Adjusted $R^2=23,13\%$

Αυτό σημαίνει πως οι παραπάνω τέσσερις μεταβλητές, συμμετέχουν στο 23,13% της διαμόρφωσης της τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής “Εργασιακή Ικανοποίηση” των εργαζομένων σε οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια.

5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σε αυτή την έρευνα εξετάστηκε κατά πόσο οι κύριες πτυχές των προτύπων ποιότητας ISO, «ενδυνάμωση εργαζομένων», «ομαδική εργασία», «κατάρτιση και εκπαίδευση» και «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση σε οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συμπεριλαμβάνεται στους ποιοτικούς στόχους των διάφορων οργανισμών, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποτελούν προϋποθέσεις για επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα (Dedy et al., 2016). Όπως υποδεικνύεται από τους Addis et al. (2019), οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες σε όλους τους οργανισμούς και η ποιότητα αυτού του οργανισμού δεν μπορεί να βελτιωθεί χωρίς την ικανοποίησή τους. Υπάρχει πολύ περιορισμένη έρευνα που στο παρελθόν διερεύνησε τη σχέση μεταξύ των πτυχών προτύπων ποιότητας ISO και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Με τη παρούσα έρευνα λοιπόν γίνεται προσπάθεια να καλυφθεί το βιβλιογραφικό κενό που αφορά την επίδραση των προτύπων ποιότητας ISO στην εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα όσο αφορά την επίδραση των ISO στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς με αναλυτικά εργαστήρια, δεν έχει γίνει κάποια τέτοια έρευνα ξανά, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτής της μελέτης αποκάλυψαν πως και οι τέσσερις πτυχές των προτύπων ποιότητας ISO («ενδυνάμωση εργαζομένων», «ομαδική εργασία», «κατάρτιση και εκπαίδευση» και «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες») μαζί έχουν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της τιμής της “Εργασιακής Ικανοποίησης”. Αυτό συμφωνεί και με τα ευρήματα των Karia και Asaari, (2006), Boselie, & Wiele, (2002), Jian, (2010) και Ahmed and Idris (2021).

Στη συνέχεια ερευνήθηκε η κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή ξεχωριστά σε σχέση με την εξαρτημένη. Θετική επίδραση με την εξαρτημένη μεταβλητή έχουν οι μεταβλητές

«ενδυνάμωση εργαζομένων», «ομαδική εργασία» και «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες».

Πιο ισχυρή θετική επίδραση είχε η μεταβλητή «ενδυνάμωση εργαζομένων». Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια υποστηρίζονται από τη Διοίκηση, δεν τιμωρούνται για τις ιδέες βελτίωσης της ποιότητας που κρίθηκαν ανεπιτυχείς και τους παρέχονται επαρκείς πληροφορίες για να καταλήξουν σε προτάσεις βελτίωσης της καθημερινότητας ως απαραίτητη πρακτική για την εργασιακή ικανοποίησή τους. Αυτό το εύρημα συμφωνεί με τους Gimenez et al. (2015), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η τάση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να επιτρέπει στους εργαζόμενους να ελέγχουν την ποιότητα της εργασίας τους, να είναι πιο αυτόνομοι και να προτείνουν βελτιωτικές ενέργειες, συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν τα οφέλη του εμπλουτισμού της εργασίας, ενισχύοντας έτσι την εργασιακή ικανοποίησή τους. Τα ευρήματα υποστηρίζουν ακόμα ότι η ενδυνάμωση δεν σημαίνει μόνο μετατόπιση της ευθύνης για αποφάσεις ποιότητας στους εργαζόμενους, αλλά συνεπάγεται και τη παροχή υποστηρικτικού πλαισίου, όπως οι απαραίτητοι πόροι και η τεχνική υποστήριξη, για να τους βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων (Ahire et al. , 1996). Τα παρόντα ευρήματα συμφωνούν με προηγούμενα ευρήματα εμπειρικής έρευνας των Ahmed and Idris (2021), Jian (2010), Addis et al. (2019) και Laseinde et al. (2019) ότι όλα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει σημαντικά θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η «ομαδική εργασία» είναι η μεταβλητή που έχει τη 2^η ισχυρότερη θετική επίδραση στη τιμή της «Εργασιακής Ικανοποίησης». Αυτό σημαίνει πως οργανώνοντας τους εργαζόμενους σε ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων, για την υιοθέτηση της ιδέας της ομαδικής εργασίας στον οργανισμό αλλά και τις συναντήσεις για συζήτηση και επίλυση των προβλημάτων είναι πρακτικές που εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους εργαζόμενους και ενισχύουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Αυτή την υπόθεση είχαν κάνει και οι Chin και Saudah (2011) όπου αναφέρουν ότι η εργασία ως ομάδα οδηγεί σε καλύτερες στάσεις των εργαζομένων, ενώ σύμφωνα με τους Hsu και Chen (2013) οι συνεργασίες μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών είναι σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός οργανισμού. Επιπλέον, ο Anschutz (1995) διαπίστωσε ότι η συμμετοχή στην ομαδική εργασία ήταν ο κύριος παράγοντας για έναν επιτυχημένο οργανισμό για την επίτευξη εταιρικής σχέσης μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών που βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, τα παρόντα ευρήματα διαφωνούν με τα ευρήματα των Bari et al. (2016) και Addis et al. (2019) που έδειξε αρνητική σχέση μεταξύ της ομαδικής εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η μεταβλητή «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» έχει αμελητέα θετική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό αντιλαμβάνονται ότι η εμπλοκή στις διαδικασίες του οργανισμού τους δεν ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι Ahire et al. (1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες εμπλοκής των εργαζομένων έχουν βρεθεί ότι έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων στην ποιότητα. Ωστόσο, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν συστήματα για να ενθαρρύνουν, να παρακολουθούν και να επιβραβεύουν τις πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων. Φαίνεται λοιπόν πως για να επηρεαστούν θετικά σε μεγαλύτερο βαθμό οι εργαζόμενοι από τη συμμετοχή τους στα κοινά των οργανισμών, θα πρέπει και οι Διοικήσεις των οργανισμών με τη σειρά τους να δώσουν περισσότερα κίνητρα να επιβραβεύσουν αυτή τη προσπάθεια.

Τέλος, η μεταβλητή «κατάρτιση και εκπαίδευση» έχει οριακά αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, εύρημα που συμφωνεί με τους Batista et al. (2013), Chang et al. (2010). Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς με αναλυτικά εργαστήρια στην Ελλάδα φαίνεται πως δεν είναι ικανοποιημένοι με το τρόπο που γίνεται η εκπαίδευσή τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί δεν εκπαιδεύονται σωστά ή πάνω στο αντικείμενό τους, η εκπαίδευση ενδεχομένως λαμβάνει χώρα εκτός του ωραρίου εργασίας και να χάνει με αυτό το τρόπο ο εργαζόμενος τον ελεύθερο του χρόνο, μπορεί ακόμα να υπάρχουν υπερβολικές υψηλές απαιτήσεις του οργανισμού για τον εργαζόμενο αφότου ολοκληρωθεί η εκπαίδευσή του και άλλα. Αυτά τα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με τους Ahmed and Idris (2021), Jun et al., (2006), Karia & Asaari, 2006, Bari et al., 2016) όπου υποστηρίζουν πως η εκπαίδευση και η κατάρτιση επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης βγαίνει το συμπέρασμα πως αυτές οι τέσσερις πτυχές των προτύπων ποιότητας ISO που εξετάζονται στη παρούσα διπλωματική εργασία επηρεάζουν τη τιμή της “Εργασιακής Ικανοποίησης” κατά 23,13%. Το υπόλοιπο ποσοστό που επηρεάζει τη τιμή της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να είναι παράγοντες όπως η Δέσμευση της Διοίκησης, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι εργασιακές συνθήκες, τα μισθολογικά δεδομένα και οι διάφορες παροχές.

Συνοψίζοντας, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι πως η «ενδυνάμωση εργαζομένων», «ομαδική εργασία» είναι δύο πτυχές των προγραμμάτων ποιότητας ISO, οι οποίες δρουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η «συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες» δρα θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση όμως σε πολύ μικρό βαθμό, ενώ η «εκπαίδευση και κατάρτιση» έχει μικρό αλλά αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η συνεισφορά της έρευνας στο ακαδημαϊκό κοινό είναι πολύτιμη, καθώς αναδεικνύει την ανάγκη για αναθεώρηση των πρακτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης στους ελληνικούς οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια. Ειδικότερα, επισημαίνεται πως οι τρέχουσες πρακτικές εκπαίδευσης όχι μόνο δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Αυτή η δυσμενής επίδραση πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά, ειδικά από τις Διοικήσεις των οργανισμών, καθώς ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει τον εργαζόμενο να ανταπεξέλθει στο

ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, στον αυξημένο φόρτο εργασίας, στις πολύπλοκες διαδικασίες και τελικά να αποδώσει τα μέγιστα. Η αναγνώριση της σημασίας της κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στους ελληνικούς οργανισμούς με αναλυτικά εργαστήρια. Η αλλαγή των εκπαιδευτικών πρακτικών και η υιοθέτηση νέων, πιο αποτελεσματικών μεθόδων θα συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών αλλά στη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού και πιο ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον, η ενδυνάμωση και η ομαδική εργασία βρίσκονται σε ένα καλό επίπεδο καθώς δρουν σε σημαντικό βαθμό θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ελληνικούς οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες όμως, έχει πολύ μικρή θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτή είναι μια λεπτομέρεια που θα πρέπει να προσεχθεί από τους οργανισμούς, καθώς φαίνεται πως παρότι οι εργαζόμενοι έχουν τη διάθεση και την όρεξη να ασχοληθούν με τις διαδικασίες του οργανισμού, ταυτόχρονα δεν αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι από αυτή τη συμμετοχή. Ενδεχομένως να μην εισπράττουν κάποιου είδους επιβράβευσης ή παρά τη συμμετοχή τους να αισθάνονται πως δεν έχουν συνεισφέρει κάτι ουσιαστικό στον οργανισμό που εργάζονται. Οι Διοικήσεις των οργανισμών οφείλουν να διερευνήσουν το ζήτημα και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους, μέσα από τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες και τα κοινά του οργανισμού να αισθανθούν υψηλότερη ικανοποίηση.

5.3 Περιορισμοί στη παρούσα έρευνα

Υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί πάνω στη παρούσα διπλωματική που είναι εξαιρετικά πιθανό να παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της έρευνας αυτής. Καταρχάς η έρευνα εστιάζεται στον ελλαδικό χώρο και σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που διαθέτουν αναλυτικά εργαστήρια. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν μόνο εργαζόμενοι, των οποίων η καθημερινότητα αφορούσε υποθέσεις και διαδικασίες που σχετίζονταν με τα αναλυτικά εργαστήρια. Οι οργανισμοί των οποίων οι εργαζόμενοι συμμετείχαν στην έρευνα που δραστηριοποιούνται σε αναλύσεις νερών, τροφίμων και φαρμάκων. Δεν κατέστη δυνατό να εξεταστούν και οργανισμοί που δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς, όπως καύσιμα, ιατρική, περιβάλλον, υλικών και άλλων.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προτείνονται οι εξής τίτλοι ως προτάσεις για μελλοντική έρευνα:

- Διερεύνηση των Πτυχών των Προτύπων ISO και της Εργασιακής Ικανοποίησης:

Να εξεταστούν πτυχές των προτύπων ISO, όπως η δέσμευση της διοίκησης, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι εργασιακές συνθήκες, οι μισθοί και οι λοιπές παροχές, και ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

- Επιπτώσεις των Πτυχών των Προτύπων ISO στην Εργασιακή Ικανοποίηση σε Διάφορους Οργανισμούς:

Να εξεταστεί πώς επιδρούν οι πτυχές των προτύπων ποιότητας ISO στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς που δεν διαθέτουν απαραίτητα αναλυτικά εργαστήρια.

- Αξιολόγηση των Μεθόδων Εκπαίδευσης και Κατάρτισης των Εργαζομένων:

Να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων από τους οργανισμούς, και οι επιπτώσεις αυτών των πρακτικών στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

- Ικανοποίηση Πελατών και Εργαζομένων:

Να εξεταστεί κατά πόσο είναι δυνατό ένας οργανισμός να ικανοποιεί τους πελάτες ταυτόχρονα με τους εργαζομένους του, και να αναλυθούν οι στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτή την ισορροπία.

- Συγκριτική Μελέτη των Επιπτώσεων Διαφόρων Προτύπων ISO στην Εργασιακή Ικανοποίηση:

Να πραγματοποιηθεί μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των επιδράσεων των προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και ISO 45001 στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να αναδειχθούν οι διαφορές και οι ομοιότητες των επιδράσεών τους.

Βιβλιογραφία

- A2LA. (2001) A2LA Food Microbiology Program Requirements. “AOAC INTERNATIONAL Accreditation Criteria for Laboratories Performing Food Microbiological Testing.” The American Association for Laboratory Accreditation.
- Addis, S., Dvivedi, A. and Beshah, B. (2019), “Quality management as a tool for job satisfaction improvement in low-level technology organizations: the case of Ethiopia”, Production Planning and Control, Vol. 30 No. 8, pp. 665-681.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996), “Development and validation of TQM implementation constructs”, Decision Sciences, Vol. 27 No. 1, pp. 23-56.
- Ahmed, A.O. and Idris, A.A. (2021), "Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in “ISO 9001” Sudanese oil companies", The TQM Journal, Vol. 33 No. 1, pp. 95-124.
- ALAN S. MORRIS (2004) ISO 14000 Environmental Management Standards Engineering and Financial Aspects, John Wiley & Sons, Ltd
- Anderson, N. (2001). Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology. London: Sage Publishers.
- Anschutz, E.E. (1995), TQM America: How America’s Most Successful Companies Profit from Total Quality Management, McGuinn & McGuire, Bradenton, FL.
- AOAC. (2015) AOAC International: Guidelines for Laboratories Performing Microbiological and Chemical Analysis of Food, Dietary Supplements, and Pharmaceuticals. AOAC International.
- Aranya, N., Kushnir, P., & Valency, R. (1986). Organisational commitment in a maledominated profession. Human Relations, 39, 433-448.
- Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. 2011, ‘Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample’, International Journal of Business and Management, vol 6, no. 5, pp. 41-50.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction : A literature review. Management Research and Practice, 3(4), 77–86.
- Bari, M.W., Fanchen, M. and Baloch, M.A. (2016), “TQM soft practices and job satisfaction; mediating role of relational psychological contract”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 235 , pp. 453-462.
- Barrie G. Dale, Cooper C. (1992) Total Quality and Human Resources: An Executive Guide, Blackwell Pub
- Batista, M., Feijo, A. and Silva, F. (2013), “Quality management and employees’ attitudes: an example from certified enterprises”, Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 11 No. 3, pp. 260-279, doi: 10.1108/MRJIAM-01-2012-0468.

- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsanis, K. (2014). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff. PRIME, 7, 71–87.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175, 314–323.
- Bell, M. and Omachonu, V. (2011), "Quality system implementation process for business success", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28 No. 7, pp. 723-734.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: the changes of OCQ for research and policy. Personal review, 26 (1), 114-20.
- 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.
- Brown A. (1992), "TQM: IMPLICATIONS FOR TRAINING", Industrial and Commercial Training, Vol. 24 No. 10.
- Brown, J.D. (2000), "What issues affect Likert-scale questionnaire formats?", JALT Testing and Evaluation SIG, Vol. 4 No. 1, pp. 27-30.
- Burrill, W.C. (1999), Achieving Quality through Continual Improvement, J. Wiley & Sons, New York.
- BVQI (2001), "Prevention versus detection: ISO 9000:2000 series auditor/lead auditor course", seminar material, Bureau Veritas Quality International, Ljubljana.
- Candan, H. (2013), A research towards determination of job satisfaction level of public employee: karaman governorship sample, Journal of human Resource Management, 1(2), 29-38.
- Chang, C.C., Chiu, C.M. and Chen, C.A. (2010), "The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government", Total Quality Management, Vol. 21 No. 12, pp. 1299-1314.
- Chathurika Harshani Jayasuriya, Dileepa M. E. Wedage, (2016) Predicting Employees' Job Satisfaction with People-Related TQMPractices: Case in Apparel Manufacturing Industry, Sri Lanka, Journal of Business Studies, Vol 3 (2), p. 1-17.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D. and Kipraios, N. (2015), "The impact of ISO 9000 certification on firmstisfactions among manag", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 35 No. 1, pp. 145-174.
- Chin, K. and Saudah, S. (2011), "The impact of human capital and total quality management on corporate performance", Journal of Contemporary Issues in Business Research, Vol. 3, pp. 1091-1100.
- Churchill, G.A. and Ford, N.M. and Walker, O.C. (1974), Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, Journal of Marketing Research, Vol. 11 323-32

- Čulibrk J. Delić, M. Mitrović, S. Čulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*. Volume 9.
- Dawes, J. (2008), “Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales”, *International Journal of Market Research*, Vol. 50 No. 1, pp. 61-104.
- Dedy, A.N., Zakuan, N., Bahari, A.Z., Ariff, M.S.M., Chin, T.A. and Saman, M.Z.M. (2016), “Identifying critical success factors for TQM and employee performance in Malaysian automotive industry: a literature review”, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 131 No. 1, 012016, doi: 10.1088/1757-899X/131/1/012016.
- Detmer, D. (2000). Counterpoint. Your privacy or your health - will medical privacy legislation stop quality health care? *International Journal for Quality in Health Care*, 12(1), pp.1–3.
- De Gieter, S., Hofmans, J. and Pepermans, R. (2011) Revisiting the Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 1562-1569, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007>
- Dillman, D.A., Phelps, G., Tortora, R., Swift, K., Kohrell, J., Berck, J. and Messer, B.L. (2009), “Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail, telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet”, *Social Science Research*, Vol. 38 No. 1, pp. 1-18.
- Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. and Goutsos, S. (2004), “Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 72-89.
- Dr. P. K. Mishra, (2013) Job Satisfaction, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 14, PP 45-54
- Drakou, A., Kampitsis, X., Xaraxousou, Y., & Glynia, E. X. (1997). Coach’s job satisfaction – literature review. *Magazine of Sport and leisure management*, 1(2), 2-24.
- Dunu, E.S. and Ayokanmbi, M.F. (2008), “Impact of ISO 9000 certification on the financial performance of organizations”, *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 2 No. 2, pp. 135-144.
- Bekele, E., & Zewedie, S. (2017). The impacts of ISO 9001:2008 implementation on employees' job satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(3), 2.Ellickson. M.C. and Logsdon, K. (2002) Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *Public Personnel Management*, 31, 343-358.
- Eric Lambert, Nancy Hogan, Shannon M Barton (2001) The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers, *The Social Science Journal* 38(2):233-250

- Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu, Selim Zaim (2008) An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education, Total Quality Management & Business Excellence 19(6):551-574
- Eurostat (2021) European Statistical System handbook for quality and metadata reports, Publications Office of the European Union, pp. 17, 82
- Evans J. & Lindsay W. (1999) The Management and Control of Quality, South-Western College Pub
- Eyupoglu, S. and Saner, T. (2009), The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus, World Conference on Educational Sciences, January 02, pp. 686–691.
- Gardner, W.L. and Schermerhorn Jr., J.R. (2004) Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. Organizational Dynamics, 33, 270-281.
- Gimenez, D., Peris-Ortiz, M. and Urbano, D. (2015), “A cultural perspective on entrepreneurship and regional development: the case of the bages (catalonia)”, Entrepreneurship, Regional Development and Culture, Springer, Cham, pp. 1-21.
- Guest, D. (1987), “Human Resource Management and Industrial Relations”, Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 5, pp. 503–21.
- Graham, M.W., & Messner, P. (1998). Principals and job satisfaction. International Journal of Educational Management, 12, 196-202.
- Greenberk, J., & Baron, R., A. (2013). Behavior in organizations (9th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Grochau, Inês and Carla ten Caten. (2012) "A Process Approach to ISO/IEC 17025 in the Implementation of a Quality Management System in Testing Laboratories." Accreditation and Quality Assurance, 17 (5): 519-527.
- Grochau, Inês, Carlos Ferreira, Jane Ferreira, and Carla ten Caten. (2010). "Implementation of a Quality Management System in University Test Laboratories: A Brief Review and New Proposals." Accreditation and Quality Assurance, 15 (12): 681-689.
- H.M. and Bhatti, M.I. (2003), “An evaluation of ISO 9000 registration practices: a case study of sports goods industry”, Managerial Finance, Vol. 29 No. 7, pp. 109-34.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1974, The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects, Technical Report, no. 4, Department of Administrative Sciences Yale University.
- Halevy, Avner. (2003) "The Benefits Calibration and Testing Laboratories may Gain from ISO/IEC 17025 Accreditation." Accreditation and Quality Assurance, 8 (6): 286-290. doi:10.1007/s00769-003-0632-x.
- Hannah Koo, Leung Chee Koo, Fredrick K.C. Tao (1998) "Analysing employee attitudes towards ISO certification" Managing Service Quality Volume 8, pp. 312-319

- Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. The TQM Magazine, 12, 238-244.
- Herzberg F. (1959) The Motivation to Work. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F.I. (1966). Work and the nature of man. World Pub.
- Honsa, Julie D. and Deborah A. McIntyre. (2003). "ISO 17025: Practical Benefits of Implementing a Quality System." Journal of AOAC International, 86 (5): 1038-1044.
- Hullihen, Karen, Verna Fitzsimmons, and Michael R. Fisch. (2009) Establishing an ISO 17025 Compliant Laboratory at a University. International Journal of Modern Engineering, 10 (1): 55-64.
- Hsu, H.L. and Chen, Y.L. (2013), "The effects of total quality management and organizational learning on business performance: evidence from Taiwanese insurance industries", Journal of Total Quality Management, Vol. 51, pp. 86-97.
- ILAC. (2001). Why Become an Accredited Laboratory. IALC Publications, International Laboratory Accreditation Cooperation.
- Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng (2000) Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study, Journal of Quality Management 5(2):247-272.
- Ishikawa, K. (1985) What Is Total Quality Control? The Japanese Way. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ISO (2015). ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization, 2015.
- ISO and IEC. 2017. ISO/IEC 17025:2017 General Requirements for the Competence of Testing and Calibration Laboratories. 3rd ed. International Organization Standardization, Geneva, Switzerland.
- ISO. (1997) Friendship among Equals, Recollections from first fifty years. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.
- ISO. (2016) ISO in Brief. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.
- ISO. (2018). ISO 22000:2018 - Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- ISO. (2018). ISO 45001:2018 - Occupational health and safety management systems, Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.
- ISO. (2018). ISO/IEC 27001:2018 - Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- ISO. 2014. ISO 11133:2014 Microbiology of Food, Animal Feed and Water — Preparation, Production, Storage and Performance Testing of Culture Media. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland

- Isuf Lushi, Ana Mane, Ilir Kapaj, Remzi Keco (2016) A literature review on ISO 9001 standards, European Journal of Business, Economics and Accountancy, pp. 81-82
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 62(4), 417–421. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.417>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intention. Journal of Vocational Behavior, 51 (3), 319 – 337.
- Jian, A. (2010), "Impact of TQM on employees' job satisfaction in Indian software industry", IEEE Computer Society, Vol. 57, pp. 378-382, doi:10.1109/IC4E.2010.95
- Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey (1998) Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill
- Jun, M., Cai, S. and Shin, H. (2006), "TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty", Journal of Operations Management, Vol. 24 No. 6, pp. 791-812.
- Karapetrovic, S. and Willborn, W. (2001), "ISO 9000 quality management standards and financial investment services", The Service Industries Journal, Vol. 21 No. 2, pp. 117-36.
- Karapetrovic, S., Casadesus, M. and Saizarbitoria, I.H. (2010), "What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study", Total Quality Management, Vol. 21 No. 3, pp. 245-267.
- Karia, N. and Asaari, M.H.A.H. (2006), "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes", The TQM Magazine, Vol. 18 No. 1, pp. 30-43.
- Kohl, Herfried. (1998) "The New ISO 17025 - Basic Idea." Accreditation and Quality Assurance, 3: 422-425.
- Kohler, S. S., & Mathieu, J. E. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. Journal of Organizational Behavior, 14(6), 515–530. <https://doi.org/10.1002/job.4030140602>
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P. and Sainfort, F. (2003), "Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study", Work & Stress, Vol. 17, No. 1, pp. 52–72.
- Laseinde, T., Oluwafemi, I., Pretorius, J.H. and Oluwafemi, J. (2019), "The role of change readiness in determining existing relationship between TQM practices and employee performance", International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, Springer, Cham, pp. 508-522.
- Locke, E.A. and Latham, G. (1990), A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall

- Loveman, G. W. 1998. Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research* 1 (1) 18-31.
- Macdonald, S. and MacIntyre, P. (1997), "The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates", *Employee Assistance Quarterly*, Vol. 13 No. 2, pp. 1-16.
- Magd, H. and Curry, A. (2003), "An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 6, pp. 381-90.
- Mahmudah Enny W. (2015). Effect of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at Pt Mount Dreams Indonesia in Gresik. *The International Journal of Business & Management*, 3(4).
- Mallak, L.A., Bringelson, L.S. and Lyth, D.M. (1997), "A cultural study of ISO certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 328-48.
- Martincic J. Cynthia. (1997) *IT Standards: A Brief History of ISO*. University of Pittsburgh. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Martincic, Cynthia. 1997. *IT Standards: A Brief History of ISO*. University of Pittsburgh. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Martinez-Costa, M. and Martinez-Lorente, A.R. (2007), "A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 Nos 5/6, pp. 484-499.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Massoud, May A., Rabih Fayad, Rabih Kamleh, and Mutasem El-Fadel. (2010) "Environmental Management System (ISO 14001) Certification in Developing Countries: Challenges and Implementation Strategies." *Environmental Science and Technology*, 44 (6): 1884-1887.
- Mathews, S. (2005), "ISO 9000 survey shows value of customer focus – and gives purchaser's viewpoint", *ISO Management Systems*, Vol. 5, pp. 15-19.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta – analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171 – 194.
- McLachlan, V.N. (1996), "In praise of ISO 9000", *The TQM Magazine*, Vol. 8 No. 3, pp. 21-3.
- McPhee, S.D., & Townsend, L.J. (1992). A study of organisational commitment and job satisfaction among Air force occupational therapy officers. *Military Medicine*, 153 (3), 117-121.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.

- Mihail, D.M. and Kloutsiniotis, P. (2016), “The effects of high-performance work systems on hospital employees’ work-related wellbeing: evidence from Greece”, European Management Journal, Vol. 34 No. 4, pp. 1-15.
- Miller, G.A. (1956), “The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information”, Psychological Review, Vol. 63 No. 2, pp. 81-97.
- Milovanović, V., Paunović, M., & Casadesus, M. (2023). Measuring the Impact of ISO 9001 on Employee and Customer Related Company Performance. Quality Innovation Prosperity, 27(1), 79–102.
- Mo, J.P.T. and Chan, A.M.S. (1997), “Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers”, The TQM Magazine, Vol. 9 No. 2, pp. 135-45.
- Morrison, K.A. (1997), “Personality correlates of the five-factor model for a sample of business owners/ managers: associations with scores on self-monitoring, type a behavior, locus of control, and subjective well-being”, Psychological Reports, Vol. 80 No. 1, pp. 255-272.
- Morrow, P.C. (1997), “The measurement of TQM principles and work-related outcomes”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18 No. 4, pp. 363-376.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organisational commitment. Journal of Vocational Behaviour, 14, 224-247.
- Muhammad Shahzad Latif, Mushtaq Ahmad, Muhammad Qasim, Momal Mushtaq, Amber Ferdoos, Hummayoun Naeem, (2013) Impact of employee’s job satisfaction on organizational performance, European Journal of Business and Management Vol.5, No.5,
- Muir, I. (2009), “Certified clients want ‘more’ – challenge is defining ‘of what?’”, ISO Management Systems, Vol. 9 No. 2, pp. 15-16.
- Mullarkey, S., Jackson, P.R. and Parker, S.K. (1995), “Employee reactions to JIT manufacturing practices: A two-phase investigation”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 15, No. 11, pp. 62–79
- Nasir Aemin & Pakistan Bahawalpur. (2015). Impact of Quality Management Practices on Job Satisfaction in the Mediation of Quality Certifications. Academic Research International. 02.
- Noorliza, K., & Zainal, A. (2000). “Quality practices that pay: empowerment and teamwork”, Malaysian Management Review, 35(2), 66-76.
- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. (1984). Attributional influences on the job performance–job satisfaction relationship. Academy of Management Journal, 27(2), 424–431.
- Oakland J.S. (1989) Total Quality management, Heinemann Professional Pub
- Olatunde, B. E., & Odusanya, O. (2015). Job satisfaction and psychological wellbeing among mental health nurses. International Journal of Nursing Didactics, 5(8), 12–18.

- Oliver Eric Layne, (2018) "Implementation of ISO/IEC Practices in Small and Academic Laboratories". Dissertations, Theses, & Student Research in Food Science and Technology. 92, pp 28-42 .
- Paul E. Spector (1985), Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, American Journal of Community Psychology, Vol. 13, No. 6, 693-711.
- Peterson, D. K., Puia, G. M., & Suess, F. R. (2003). " Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On)": An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(2), 73-88.
- Philip B. Crosby (1979) Quality Is Free, McGraw-Hill
- Platsidou, M. (2010). Trait emotional intelligence of Greek special education teachers in relation to burnout and job satisfaction. School Psychology International, 31(1), 60–76.
- Podrecca, M. and Sartor, M. (2023) "Forecasting the diffusion of ISO/IEC 27001: a Grey model approach", The TQM Journal, Vol. 35 No. 9, pp. 123-151.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59 (5), 603 – 609.
- Procter and Gamble, 1992 A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils, Procter & Gamble, 1992
- Prof.Harbhajan Bansal (2018) Services Marketing, Chapter 25, INFLIBNET CENTER
- Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. (1997), “A journey towards total quality management through ISO 9000 certification – a Singapore experience”, The TQM Magazine, Vol. 9 No. 5, pp. 364-71.
- Quirós, J.T. and Justino, M.do.R.F. (2013), “A comparative analysis between certified and non-certified companies through the quality management system”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 30 No. 9, pp. 958-969.
- Rachel W. Y., Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng, (2008) The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries, Journal of Operations Management
- Robbins, S. P. (2005). Essentials of Organisational Behavior. New Jersey: Pearson.
- Robert Kreitner, Angelo Kinicki (2007), Organizational Behavior, The Mc-Graw Hill Companies
- Rodima, Ako, Martin Vilbaste, Olev Saks, Erko Jakobson, Eve Koort, Viljar Pihl, Lilli Sooväli, et al. (2005) "ISO 17025 Quality System in a University Environment." Accreditation and Quality Assurance, 10 (7): 369-372.
- Rusjan, B. and Alič, M. (2010), "Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 No. 7, pp. 756-778.

- Saleh, R.A. and Sweis, R.J. (2017), "The relationships between soft/hard total quality management practices and operational performance in Jordanian manufacturing organizations", International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 10 No. 4, pp. 345-377.
- Sandy Wayne, Lynn M. Shore, Robert C Liden (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, Academy of Management Journal 40(1):82-111
- Seddon, J. (1997), Ten arguments against ISO 9000, Managing Service Quality, Vol. 7 No. 4 pp. 162-8.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2006), Business Research Methods, PublisherSalemmba Empat
- Silvestro, R., S. Cross. 2000. Applying the service-profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror. International Journal of Service Industry Management 11 (3) 244-268.
- Singels, J., Ruel, G. and Water, H. (2001), "ISO 90019000 series: certification and performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18 No. 1, pp. 62-75.
- Smith, P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., Johnson, B., Josephson, H., Paul, K., Reilly, C., & Whalen, M. (1987). The revised JDI: A facelift for an old friend. The Industrial – Organisational Psychologist, 24, 31-33.
- Smith, P.C., Kendall, L. M., & Hulin, C.C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally.
- Spector, P. E. (2008). Industrial and organizational psychology. Hoboken, NJ: Wiley Research and Practice.
- Starke, F., Eunni, R.V., Fouto, N. and Angelo, C. (2012), "Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil", Management Research Review, Vol. 35 No. 10, pp. 974-997.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22(1), 46–56.
- Stuart M. Klein, R.Richard Ritti (1984) Understanding Organizational Behaviour, Wadsworth Publishing Co Inc
- Suma, S. and Lesh, J. (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. European Scientific Journal, 9, 41-52.
- Summers, D.C.S. (2018) Quality, Pearson Education
- Sweis, R.J., Saleh, R.A., Sharaireh, Y. and Moarefi, A. (2019), "An investigation of the satisfaction of project managers and team members: A comparative study between ISO 9001-certified and non-ISO 9001-certified project based companies in Jordan", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 36 No. 5, pp. 708-734.

- Syrett, M. and Pike, J. (1995), The Quest for Quality Mastering Management in Asia, The Economist Intelligence Unit, Hong Kong.
- Theodosios Tasios, and Vaitza G. (2017), Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece, Archives of Assessment Psychology, Vol. 7, No. 1, (61-91).
- Thiruchelvi, A. and Palanichamy, Y. (2017), "Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment?: an empirical analysis", The TQM Journal, Vol. 29 No. 2, pp. 385-402.
- Tirmizi, Ali M, Malik M.I & Mahmood-ul-Hasan (2008). Measuring satisfaction: An investigation regarding age, tenure and job satisfaction of white collar employees, International Colloquium on Business & Management
- Ullah, B., Wei, Z. and Xie, F. (2014), "ISO certification, financial constraints, and firm performance in Latin American and Caribbean countries", Global Finance Journal, Vol. 25 No. 3, pp. 203-228.
- Valls, V.M. and Vergueiro, W.C.S. (2006), "Quality management on information services according to ISO 9000", New Library World, Vol. 107, pp. 523-37.
- Vlachos, N. A., C. Michail, and D. Sotiropoulou. (2002). "Is ISO/IEC 17025 Accreditation a Benefit Or Hindrance to Testing Laboratories? the Greek Experience." Journal of Food Composition and Analysis, 15 (6): 749-757. doi:10.1006/jfca.2002.1097.
- W. Edwards Deming (1982) Out of the Crisis, MIT-CAES
- Weber, J. and Hadd, T. (1974), A Factor-Analytic Examination of the Internal Structure of a Maslow-Type Need Satisfaction Instrument, Δημοσίευση που παρουσιάστηκε στο 82nd Annual Meeting of American Psychological Association. Washington,
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G. and Werner, T. (2015) Quality management–history and trends. The TQM Journal, 27(3), pp. 281-293.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. J. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18, pp. 1–74).
- Westcott, R. T. (Ed.). (2013) The certified manager of quality/organizational excellence handbook. Milwaukee: ASQ Quality Press
- Wilkinson, A. (1998) Empowerment: Theory and Practice. Personnel Review, 27, 40-56.
- Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71, 219-231.

- Wong Humborstad, S.I. and Perry, C. (2011), "Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation", Chinese Management Studies, Vol. 5 No. 3, pp. 325-344.
- World Health Organization, (2008) GOOD LABORATORY PRACTICE (GLP), TRAINING MANUAL
- Yoon, M. H., J. Suh. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. Journal of Business Research 56 (8) 597-611.
- Zairi, M. (1994), "TQM: What is Wrong with the Terminology", The TQM Magazine, Vol. 6 No. 4, pp. 06-08.
- Zapata-García, D., M. Llauradó, and G. Rauret. (2007). "Experience of Implementing ISO 17025 for the Accreditation of a University Testing Laboratory." Accreditation and Quality Assurance, 12 (6): 317-322.
- Zhang, Z.H., Waszink, A. and Wijngaard, J. (2000), "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17 No. 7, pp. 730-755.
- Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, <https://www.ggb.gr/el/about-ggb-el>
- Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (2023) , <https://esyd.gr/diadikasia-diapistefsis/>
- Κουστέλιος, Α. και Κουστελίου, Ι. (2001), Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, Ψυχολογία, 1, 30-39.
- Πετρίλη, Σ. (2007), Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών
- Τσαρούχας Παναγιώτης, Ντέλιου Κλεοπάτρα (2018), Σύγχρονες Μέθοδοι στη Διοίκηση και Τεχνολογία Ποιότητας, Εκδόσεις Δίσιγμα, 7-9

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ****Ικανοποίηση εργαζομένων και πρότυπα ISO**

Οι παρακάτω πληροφορίες αποτελούν αντικείμενο ακαδημαϊκής έρευνας και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για αυτόν τον σκοπό. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν αυστηρά εχέμυθες. Κανένα προσωπικό δεδομένο δεν θα δημοσιευθεί, σύμφωνα με τους κανόνες του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία των Δεδομένων (GDPR).

Μπορείτε να στείλετε τις απαντήσεις σας και ηλεκτρονικά στη διεύθυνση themis.papae@gmail.com, καθώς και να ζητήσετε κάποια διευκρίνηση ή να διατυπώσετε τις απορίες σας.

Στοιχεία του ΣυμμετέχοντοςΕπίπεδο εκπαίδευσης του
συμμετέχοντα

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

Χρόνια Εργασιακής
Εμπειρίας
συμμετέχοντα

--

Η Θέση σας στην επιχείρηση

--

Στοιχεία της ΕπιχείρησηςΑριθμός Εργαζομένων
στην επιχείρηση.

--

Πιστοποίηση της επιχείρησης με τα ακόλουθα Πρότυπα ISO.

ISO 9001:2015	
ISO 14001:2015	
ISO 17025:2017	
ISO 45001:2018	
Κάποιο άλλο πρότυπο ISO	

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε/διαφωνείτε με κάθε μία από τις ακόλουθες προτάσεις.

1= διαφωνώ τελείως 2=διαφωνώ 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4 =συμφωνώ 5= συμφωνώ τελείως

	1	2	3	4	5
Έχω αυτονομία και ευθύνη στην εργασία μου.					
Ενθαρρύνομαι να αναπτύξω νέους τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών μου.					
Μου παρέχονται επαρκείς πληροφορίες για να καταλήξω σε προτάσεις βελτίωσης της εργασίας μου.					
Οι ιδέες μου για την βελτίωση των διαδικασιών αντιμετωπίζονται με σεβασμό ακόμα κι αν είναι ανεπιτυχείς.					
Δημιουργούνται ομάδες που χρησιμοποιούνται εκτενώς σε αυτόν τον οργανισμό για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων.					
Κατά τη διάρκεια των meetings, αξιολογούνται οι απόψεις και οι ιδέες όλων των ομάδων πριν ληφθεί μια απόφαση.					
Τα εργασιακά προβλήματα λύνονται πλέον μέσω των ομαδικών συναντήσεων.					
Η ομαδική εργασία προσφέρει αποτελεσματικά ποιοτικά αποτελέσματα.					
Η επιχείρηση με παροτρύνει να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα.					
Η εκπαίδευση που λαμβάνω είναι σχετική με την εργασία μου.					
Η εκπαίδευση που έχω λάβει με βοήθησε στην διεκπεραίωση των εργασιών μου.					
Η εκπαίδευση που έχω λάβει με βοήθησε στο να μειώσω τα λάθη μου.					
Μέσω των αξιολογήσεων και των ανατροφοδοτήσεων μου συμβάλλω στις διαδικασίες βελτίωσης των εργασιών του οργανισμού.					
Όλες οι προτάσεις μου για βελτίωση των διαδικασιών αξιολογούνται στον οργανισμό.					
Στον οργανισμό υπάρχει αξιόπιστο σύστημα υποβολής προτάσεων.					
Λαμβάνω αναγνώριση όταν διεκπεραιώνω σωστά τις υποχρεώσεις μου					
Νιώθω ασφαλής δουλεύοντας για αυτό τον οργανισμό.					
Θα σύστηνα τον οργανισμό σε έναν φίλο μου που ψάχνει για δουλειά.					
Έχω καλή επικοινωνία και συναναστροφή με τους προϊστάμενούς μου.					
Χρησιμοποιώ τις ικανότητες και τις δεξιότητές μου στην καθημερινή εργασία μου.					
Νιώθω καλά δουλεύοντας για αυτόν τον οργανισμό.					