
ΣΧΟΛΗ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Τραπεζική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική (ΤΛΧ)»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους Σύγχρονους Οργανισμούς:
Πρακτικές, Ρόλοι και ο Στρατηγικός της Ρόλος στη Βελτίωση της
Οργανωσιακής Απόδοσης και Αποτελεσματικότητας»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΑΝΥΦΑΝΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: std166584

ΟΝΟΜΑΤΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

ΤΣΟΥΚΑΤΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΒΡΟΝΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τη σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης, με έμφαση στον στρατηγικό ρόλο που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει στο σύγχρονο, επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μελέτη θεμελιώνεται στη θεώρηση των πόρων, στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και σε δύο συμπληρωματικά μοντέλα, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) και το μοντέλο AMO (ability – motivation - opportunity). Σύμφωνα με το μοντέλο AMO, η οργανωσιακή απόδοση μεγιστοποιείται όταν το εργατικό δυναμικό διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης και επιλογής, όταν παρακινείται μέσω δίκαιων συστημάτων αμοιβής και αναγνώρισης, και όταν του παρέχονται ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών. Για την εμπειρική διερεύνηση υιοθετήθηκε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε στο έγκυρο εργαλείο των Jashari & Kutllonci (2020) και προσαρμόστηκε κατάλληλα στο ελληνικό πλαίσιο. Το δείγμα αποτέλεσαν εργαζόμενοι και στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνοχή τόσο για την κλίμακα μέτρησης των πρακτικών HRM όσο και για την κλίμακα της οργανωσιακής απόδοσης, γεγονός που επιβεβαιώνει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση συσχέτισης αποκάλυψε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής γραμμικής σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής απόδοσης. Το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης κατέδειξε ότι οι πρακτικές HRM ερμηνεύουν σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της οργανωσιακής απόδοσης, με το μοντέλο να είναι συνολικά στατιστικά σημαντικό. Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις για τις HRM πρακτικές ανάλογα με την ιεραρχική θέση των εργαζομένων. Ωστόσο, παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης, όπου τα διευθυντικά στελέχη τείνουν να αξιολογούν την απόδοση υψηλότερα σε σύγκριση με τους υπαλλήλους γραφείου και το λοιπό προσωπικό, γεγονός που ενδεχομένως αντανακλά διαφορετική πρόσβαση σε στρατηγικές πληροφορίες ή διαφορετικό βαθμό ταύτισης με τον οργανισμό. Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν τη διεθνή βιβλιογραφία και ενισχύουν την εγκυρότητα του μοντέλου AMO, υπογραμμίζοντας ότι η στρατηγική επένδυση σε ολοκληρωμένες πρακτικές ανάπτυξης ικανοτήτων, ενίσχυσης κινήτρων και παροχής ευκαιριών συμμετοχής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Παρά τους μεθοδολογικούς περιορισμούς, όπως το μέγεθος του δείγματος και ο συγχρονικός σχεδιασμός που δεν επιτρέπει αιτιώδεις συμπεράσματα, τα συμπεράσματα προσφέρουν χρήσιμες κατευθύνσεις για τη διοικητική πράξη και αποτελούν βάση για περαιτέρω έρευνα.

Λέξεις – κλειδιά : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωσιακή Απόδοση, Μοντέλο AMO, Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS), Στρατηγική HRM

ABSTRACT

This thesis explores the relationship between human resource management (HRM) practices and organizational performance, with an emphasis on the strategic role that human resource management plays in the modern business environment. The study is based on the resource perspective, human capital theory, as well as two complementary models, the high-performance work systems (HPWS) and the AMO (ability – motivation – opportunities) model. According to the AMO model, organizational performance is maximized when the workforce has the necessary capabilities through training and selection, when it is motivated through fair reward and recognition systems, and when it is given permission to participate appropriately in decision-making and taking initiatives. A quantitative research approach was adopted for the empirical investigation. A structured questionnaire was used as a data collection tool, which was based on the valid tool of Jashari & Kutllovci (2020) and was appropriately adapted to the Greek context. The sample of employees and Greek products from various sectors. The results showed extremely high internal consistency for both the HRM practices measurement scale and the organizational performance scale, which confirms the reliability of the questionnaire. Correlation analysis revealed the existence of a statistically significant positive linear relationship between human resource management practices and perceived organizational performance. The linear regression model showed that HRM practices explain a significant percentage of the variance in organizational performance, with the model being statistically significant. No statistically significant differences were found in perceptions of HRM practices depending on the hierarchical position of employees. However, significant differences were observed in the evaluation of organizational performance, where managers tend to evaluate higher performance compared to office workers and other staff, which may reflect a different fact in strategic information or a different degree of identification with the organization. The findings of the study confirm the international literature and strengthen the validity of the AMO model, highlighting that the strategic strategy in complex practical development capabilities, strengthening movements and providing participation opportunities is a critical factor in improving organizational performance. Despite methodological limitations, such as the sample size and the cross-sectional design that does not allow causal conclusions, the conclusions offer useful directions for administrative practice and constitute a basis for further research.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Performance, AMO Model, High Performance Work Systems (HPWS), HRM Strategy

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	8
1.2 Παρουσίαση προβληματικής	9
1.3 Θεωρητικό πλαίσιο.....	9
1.4 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	10
1.5 Συνοπτική μεθοδολογία έρευνας.....	11
1.6 Αναγκαιότητα της έρευνας	12
1.7 Δομή της εργασίας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
2.1 Έννοιες, στόχοι και σημασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	14
2.2 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	15
2.3 Μοντέλα ΑΜΟ και ΗΡWS.....	16
2.4 Οργανωσιακή απόδοση και οργανωσιακή κουλτούρα.....	18
2.5 Οργανωσιακή απόδοση και πρακτικές HRM	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	21
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Ερευνητική προσέγγιση και ερευνητικός σχεδιασμός.....	21
3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων - ερωτηματολόγιο	22
3.4 Πληθυσμός και δείγμα	23
3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	24
3.6 Ηθικά ζητήματα.....	24
3.7 Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	25
3.8 Ερευνητικοί περιορισμοί.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	27
4.1 Περιγραφική ανάλυση.....	27
4.1.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	27
4.1.2 Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	28
4.1.3 Οργανωσιακή απόδοση.....	30
4.2 Επαγωγική ανάλυση.....	32

4.2.1 Συντελεστής συσχέτισης	32
4.2.2 Ανάλυση διακύμανσης	32
4.2.3 Μοντέλο παλινδρόμησης	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΖΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	36
5.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις	36
5.2 Συζήτηση στατιστικών ευρημάτων	36
5.3 Προτάσεις.....	39
5.5 Συμπεράσματα	40
Βιβλιογραφικές αναφορές	42
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	47
Ερωτηματολόγιο.....	47

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής ηλικία.....	27
Πίνακας 2 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής φύλο	27
Πίνακας 3 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής εκπαιδευτικό επίπεδο.....	27
Πίνακας 4 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής θέση εργασίας.....	28
Πίνακας 5 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής έτη προϋπηρεσίας.....	28
Πίνακας 6 : δείκτης αξιοπιστίας κλίμακας διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM)	29
Πίνακας 7 : περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς μεταβλητής βαθμός υιοθέτησης HRM	29
Πίνακας 8 : δείκτης αξιοπιστίας κλίμακας οργανωσιακής απόδοσης.....	30
Πίνακας 9 : περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς μεταβλητής οργανωσιακή απόδοση.....	31
Πίνακας 10 : συντελεστής συσχέτισης πρακτικές HRM – οργανωσιακή απόδοση	32
Πίνακας 11 : ανάλυση διακύμανσης πρακτικές HRM – θέση εργασίας.....	33
Πίνακας 12 : συντελεστής προσδιορισμού μοντέλου οργανωσιακή απόδοση – πρακτικές HRM.....	35
Πίνακας 13 : συντελεστές γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Η παγκοσμιοποίηση, η ψηφιακή επανάσταση, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και η ραγδαία μετάλλαξη των προσδοκιών του εργατικού δυναμικού κατέστησαν σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αποτελεί απλώς μια ακόμη εισροή στην παραγωγική διαδικασία, αλλά βασικό συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η ενσωμάτωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη στρατηγική ενός επιχειρηματικού ομίλου έχει τεθεί στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής συζήτησης, με ένα ευρύ φάσμα ερευνών να τεκμηριώνει την ύπαρξη μιας θετικής και στατιστικά σημαντικής σχέσης ανάμεσα σε προηγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και στη συνολική απόδοση των οργανισμών (Delery & Roumpi, 2017). Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια των υψηλών επιδόσεων συστημάτων εργασίας (HPWS) ή των υψηλών επιδόσεων πρακτικών εργασίας (HPWP) έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα, καθώς τα προαναφερόμενα συστήματα δεν αποτελούν μια συλλογή μεμονωμένων πρακτικών, αλλά ένα ολοκληρωμένο σύνολο πρακτικών προσέλευσης, επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αμοιβής που λειτουργούν συνδυαστικά για την ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των κινήτρων των εργαζομένων.

Το θεωρητικό μοντέλο που κυριάρχησε για την ερμηνεία της λειτουργίας των υψηλών επιδόσεων συστημάτων εργασίας (HPWS) είναι το μοντέλο ability – motivation – opportunity των Appelbaum et al., (2000). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η συμβολή του εργαζόμενου στη συνολική απόδοση του οργανισμού καθορίζεται από τις ικανότητες (ability) του, τα κίνητρα (motivation) που διαθέτει για να εργαστεί με υψηλή απόδοση και τις ευκαιρίες (opportunity) που του παρέχει ο οργανισμός για να συμμετάσχει ενεργά. Συγκεκριμένα, πρακτικές που ενισχύουν τις ικανότητες περιλαμβάνουν την επιλογή και την εκπαίδευση, πρακτικές που ενισχύουν τα κίνητρα περιλαμβάνουν τις αμοιβές απόδοσης και την αναγνώριση, ενώ πρακτικές που παρέχουν ευκαιρίες συνδέονται με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Πλήθος ερευνών έχει επιβεβαιώσει την εγκυρότητα του προαναφερόμενου μοντέλου ability – motivation – opportunity (AMO) και την επίδραση των διαστάσεων του στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (Kehoe & Wright, 2013). Παρά την ευρεία αποδοχή του προαναφερόμενου, η σχετική βιβλιογραφία έχει αναπτυχθεί κυρίως σε χώρες με ώριμες οικονομίες και καλά οργανωμένα συστήματα επιχειρηματικής λειτουργίας, ενώ η εμπειρική τεκμηρίωση σε αναπτυσσόμενες ή μεταβατικές οικονομίες παραμένει περιορισμένη. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να διερευνήσει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τον αντίκτυπό τους στην

οργανωσιακή απόδοση, αξιοποιώντας δεδομένα που συλλέχθηκαν σε πραγματικούς οργανισμούς, βασιζόμενη σε ένα τροποποιημένο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε αρχικά από τους Jashari & Kutllonci (2020).

1.2 Παρουσίαση προβληματικής

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από διαρκείς διαταραχές, οικονομικές κρίσεις, τεχνολογικές αναβαθμίσεις και απρόβλεπτους εξωγενείς παράγοντες με δυσανάλογα μεγάλες επιπτώσεις, όπως η πανδημική κρίση. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο προσαρμογής και ανθεκτικότητας στο προαναφερόμενο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι πολλές από τις μελέτες που προηγήθηκαν της πανδημίας είχαν εστιάσει σε περίοδο σχετικής σταθερότητας. Ωστόσο, η έρευνα των Jashari & Kutllonci (2020) εντάσσεται στην κατηγορία των μελετών που διεξήχθησαν πριν από την πανδημία, δημιουργώντας ένα εξαιρετικά χρήσιμο σημείο αναφοράς. Η αξιοποίηση του ερωτηματολογίου των Jashari & Kutllonci (2020) στην παρούσα ερευνητική εργασία επιτρέπει τον εκ νέου προσδιορισμό της εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης και τη σύγκριση των ευρημάτων σε ένα διαφορετικό επιχειρηματικό πλαίσιο. Η κεντρική προβληματική που διέπει την παρούσα μελέτη σχετίζεται με το κατά πόσο η εφαρμογή στοχευμένων και αξιόπιστων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβές και συμμετοχή) δύναται να συμβάλει στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, ιδίως όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την παραγωγικότητα, την ποιότητα εργασίας, την ικανοποίηση πελατών, την επίτευξη στόχων και τη συμβολή των εργαζομένων στη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Η προαναφερόμενη προβληματική αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα υπό το πρίσμα της ανάγκης τεκμηρίωσης του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παραδοσιακά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε μια λειτουργία με καθαρά υποστηρικτικό και διοικητικό χαρακτήρα, με τη σύγχρονη βιβλιογραφία και τη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική να αναδεικνύουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως μια κινητήρια δύναμη καινοτομίας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικής υπεροχής (Elomami, 2025).

1.3 Θεωρητικό πλαίσιο

Το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας οργανώνεται γύρω από δύο βασικές θεωρίες και ένα μοντέλο. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τη θεωρία RBV (resource based view),

το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης βασίζεται στους εσωτερικούς πόρους και όχι μόνο στις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς. Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δύνανται να δημιουργήσουν ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι πολύτιμο και σπάνιο, καθιστώντας ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση ανώτερα από τους ανταγωνιστές τους (Delery & Roumbi, 2017). Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υπογραμμίζει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν σε εκπαίδευση, κατάρτιση, υγεία και ευημερία του εργατικού δυναμικού δημιουργεί ένα απόθεμα γνώσης και δεξιοτήτων που αποδίδει μακροπρόθεσμα οικονομικά και παραγωγικά οφέλη σε ένα οργανισμό (Elomami, 2025). Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Το μοντέλο των Appelbaum et al., (2000) (μοντέλο ability – motivation – opportunity ή μοντέλο AMO) βασίζεται στην παραδοχή ότι η απόδοση του εργατικού δυναμικού και ενός οργανισμού βελτιώνεται σε περιπτώσεις που ένας οργανισμός υιοθετεί πρακτικές που επηρεάζουν ταυτόχρονα τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες του εργατικού δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η ενίσχυση των ικανοτήτων επιτυγχάνεται μέσω διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και της συνεχούς επαγγελματικής τους εκπαίδευσης. Η ενίσχυση των κινήτρων επιτυγχάνεται μέσω της αντικειμενικής αξιολόγησης και των συστημάτων αμοιβών απόδοσης. Τέλος, η παροχή ευκαιριών συμμετοχής των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων ολοκληρώνει το προαναφερόμενο μοντέλο (Ogbonnaya & Valizade, 2018). Συνδυάζοντας τις προαναφερόμενες θεωρητικές προσεγγίσεις, διαμορφώνεται ένα εννοιολογικό μοντέλο όπου οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν άμεσα στην απόδοση οργάνωσης ενός οργανισμού, με το μοντέλο ability – motivation – opportunity να προσφέρει τον μηχανισμό, μέσω του οποίου επέρχεται αυτή η επίδραση. Οι πρακτικές ενίσχυσης των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση) σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, οι πρακτικών ενίσχυσης κινήτρων (αξιολόγηση, αμοιβές) σχετίζονται άμεσα με την παραγωγικότητα, ενώ οι πρακτικές παροχής ευκαιριών (συμμετοχή στις αποφάσεις) σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα και την καινοτομία ενός οργανισμού.

1.4 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή απόδοση, δίνοντας έμφαση στον στρατηγικό ρόλο που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δύνανται να διαδραματίσει κατά τις διαδικασίες βελτίωσης της συνολικής απόδοσης των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της παρούσας εργασίας συνοψίζονται στα εξής :

- ✓ Προσδιορισμός και καταγραφή του επιπέδου υιοθέτησης των βασικών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβές, συμμετοχή) στους υπό διερεύνηση οργανισμούς και επιχειρήσεις
- ✓ Μέτρηση της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής απόδοσης οργανισμών και επιχειρήσεων, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της παραγωγικότητας, της ποιότητας εργασίας, της ικανοποίησης πελατών, της επίτευξης στόχων και της συμβολής του εργατικού δυναμικού
- ✓ Διερεύνηση ύπαρξης στατιστικά σημαντικής θετικής συσχέτισης ανάμεσα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης.
- ✓ Ανάδειξη των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που έχουν ισχυρή επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση, βάση του μοντέλου ability – motivation – opportunity

Τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα που εξυπηρετούν τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι τα εξής :

- ✓ Ποιο είναι το επίπεδο υιοθέτησης των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβές, συμμετοχή) σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ;
- ✓ Ποιο είναι το αντιλαμβανόμενο επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης (παραγωγικότητα, ποιότητα, ικανοποίηση πελατών, επίτευξη στόχων, συμβολή εργαζομένων) σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ;
- ✓ Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική γραμμική σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης ;
- ✓ Ποια είναι η στρατηγική συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και σε τι βαθμό οργανισμοί και επιχειρήσεις αξιοποιούν πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους ;

1.5 Συνοπτική μεθοδολογία έρευνας

Για την επίτευξη των στόχων και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, η παρούσα εργασία ακολουθεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με την προαναφερόμενη επιλογή αυτή να βασίζεται στην ανάγκη συλλογής μετρήσιμων και συγκρίσιμων ποσοτικών δεδομένων που επιτρέπουν την τεκμηρίωση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης. Το βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο τύπου Likert πέντε βαθμίδων (κλίμακα 1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί

μια τροποποιημένη έκδοση του ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε από τους Jashari & Kutllonci (2020) για τη μέτρηση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης. Η τροποποίηση κρίθηκε αναγκαία για την προσαρμογή του στο γλωσσικό, πολιτισμικό και επιχειρηματικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε τρία μέρη. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος (δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά) περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τη θέση εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων, το δεύτερο μέρος (πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού) περιλαμβάνει ερωτήσεις που καλύπτουν τομείς όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η επαγγελματική εκπαίδευση, το σύστημα αξιολόγησης, το σύστημα αμοιβών και επιβραβεύσεων, και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και το τρίτο μέρος οργανωσιακή απόδοση) περιλαμβάνει ερωτήσεις που μετρούν αντιλήψεις για την παραγωγικότητα, την ποιότητα εργασίας, την ικανοποίηση πελατών, την επίτευξη στόχων και τη συμβολή του εργατικού δυναμικού στον οργανισμό. Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από εργαζομένους και στελέχη διαφόρων οργανισμών, με τη συλλογή των δεδομένων να πραγματοποιείται μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας έρευνας Google Forms, διασφαλίζοντας την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιείται το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) και αρχικά εφαρμόστηκαν μέθοδοι περιγραφικής ανάλυσης (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, συχνότητες) για τη συνοπτική περιγραφή των δημογραφικών στοιχείων και των επιπέδων εφαρμογής των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και έλεγχος αξιοπιστίας με τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's alpha, για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων που απαρτίζουν κάθε ενότητα. Επιπρόσθετα, εφαρμόστηκαν συσχετίσεις Pearson (Pearson correlation coefficients) για τον έλεγχο της ύπαρξης γραμμικής σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης και ανάλυση παλινδρόμησης για τον προσδιορισμό της ερμηνευτικής ισχύος των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή απόδοση, καθώς και για την ιεράρχηση των πιο διαστάσεων με τη μεγαλύτερη επίδραση στην προαναφερόμενη σχέση.

1.6 Αναγκαιότητα της έρευνας

Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, παραμένει ένα κενό όσον αφορά την εμπειρική τεκμηρίωση της σχέσης διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού - οργανωσιακή απόδοση σε διαφορετικά θεσμικά περιβάλλοντα. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί

να συνεισφέρει στη συμπλήρωση αυτού του κενού, εστιάζοντας στον ελληνικό χώρο και αξιοποιώντας ένα ήδη δοκιμασμένο και έγκυρο ερευνητικό εργαλείο (Jashari & Kutllonci, 2020). Η τροποποίηση και επαναχρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου των Jashari & Kutllonci (2020) σε ένα νέο πλαίσιο επιτρέπει αφενός τον έλεγχο της διαπολιτισμικής εγκυρότητας του οργάνου και αφετέρου την ανάπτυξη ενός συγκριτικού προβληματισμού σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ανεπτυγμένες οικονομίες. Τα ευρήματα της έρευνας αναμένεται να αποτελέσουν ένα χρήσιμο οδηγό για στελέχη επιχειρήσεων, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και φορείς χάραξης στρατηγικής, αναδεικνύοντας ποιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων αξίζει να προταχθούν για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

1.7 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο και εισαγωγικό κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση του προβλήματος, του θεωρητικού πλαισίου, του σκοπού, των στόχων, των ερευνητικών ερωτημάτων, της μεθοδολογίας, της αναγκαιότητας και της δομής της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναλύονται εκτενώς οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα μοντέλα HPWS (συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης) και AMO (ability – motivation – opportunity), η έννοια της οργανωσιακής απόδοσης και παρατίθενται διάφορα στατιστικά ευρήματα των πιο σημαντικών εμπειρικών μελετών από τη διεθνή βιβλιογραφία. Στο τρίτο κεφάλαιο της ερευνητικής μεθοδολογίας παρουσιάζεται το ερευνητικό σχέδιο, το ερωτηματολόγιο, ο πληθυσμός, το δείγμα, η διαδικασία συλλογής δεδομένων, οι στατιστικές μεθόδους και τα ηθικά ζητήματα της παρούσας έρευνας, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο της ανάλυσης δεδομένων και των αποτελεσμάτων παρατίθενται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, οι αναλύσεις αξιοπιστίας, οι συσχετίσεις και το μοντέλο παλινδρόμησης. Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της συζήτησης – συμπερασμάτων – προτάσεων ερμηνεύονται τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, συγκρίνονται τα αποτελέσματα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, αναδεικνύονται οι στρατηγικές προεκτάσεις, διατυπώνονται προτάσεις για τη διοικητική πράξη και εντοπίζονται οι κυριότεροι περιορισμοί της μελέτης, προτείνοντας παράλληλα κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Έννοιες, στόχοι και σημασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς, οργανισμούς και επιχειρήσεις αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις των επιστημών διοίκησης, καθώς απαιτεί τη συνεκτίμηση διαφόρων πολυσύνθετων παραγόντων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός φορέα και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ποιότητα και η απόδοση των ανθρώπινων πόρων καθορίζουν τη βιωσιμότητα ενός, με τις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών να αναδεικνύουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε κεντρικό μοχλό ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας (Κέφης, 2014). Η εξέλιξη της εννοιολογικής προσέγγισης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνεται στην διεθνή ορολογία που χρησιμοποιείται εκτενώς, καθώς οι έννοιες της διοίκησης προσωπικού και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μετεξελίχθηκαν στην έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έννοια υποδηλώνει μια στρατηγική διάσταση και μια πιο στενή σύνδεση με το όραμα και την αποστολή ενός φορέα. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2023) : *≤ οι ανθρώπινοι πόροι δεν σχετίζονται μόνο με το σύνολο του εργατικού δυναμικού, αλλά περιλαμβάνουν και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός φορέα ≥*. Βάση της προαναφερόμενης εννοιολογικής προσέγγισης, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υπερβαίνει τον παραδοσιακό διοικητικό της ρόλο και αναδεικνύεται σε στρατηγική λειτουργία ενός φορέα, στρατηγική που έχει επίκεντρο τον άνθρωπο και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός φορέα οδηγεί σε αύξηση του βαθμού επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών του (Mondy & Joseph, 2018), με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να προσεγγίζεται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες που σχετίζονται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις πολιτικές αμοιβών (Dessler, 2015).

Σε μελέτη της Ιορδάνογλου (2008) αναφέρεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα ενός φορέα και την ηγεσία του, με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να αποτελεί ένα μηχανισμό σύνδεσης της καθημερινής λειτουργίας ενός φορέα με τους μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού. Τις τελευταίες δεκαετίες, το σύνολο των μελετών διερευνά τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ως μοχλός προσαρμογής στις τεχνολογικές μεταβολές. Σε έρευνα της Deloitte (2025) αναδεικνύεται η σημασία της αξιοποίησης της τεχνητής νοημοσύνης και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σε έρευνα της Mc Kinsey & Company (2023) προβλέπεται εκτεταμένη αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών έως το 2030 και

επισημαίνεται ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ τεχνολογίας και ανθρώπινου παράγοντα. Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης (Environmental – Social - Governance) και των πολιτικών διαφορετικότητας, ισότητας και συμπερίληψης μετατρέπει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε καταλύτη βιώσιμης ανάπτυξης και κοινωνικής υπευθυνότητας (AIHR, 2025).

2.2 Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου εξελίσσεται διαρκώς, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ενός πολύπλοκου επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Armstrong, 2020). Η σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τη στρατηγική της διάσταση, εξυπηρετεί το σκοπό της μέσα από ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων λειτουργιών που στηρίζουν τη συνοχή και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τα εξής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023) :

Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο σχεδιασμός για το ανθρώπινο δυναμικό στοχεύει στην πρόβλεψη και κάλυψη των μελλοντικών αναγκών ενός φορέα, λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και τις αβεβαιότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος (CIPD, 2022).

Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού έχει εξελιχθεί, μέσω της αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων και κοινωνικών δικτύων, εργαλεία που επιταχύνουν την πρόσληψη προσωπικού. Επιπρόσθετα, οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού λειτουργούν ως μηχανισμοί διαφάνειας και αξιοκρατίας, συμβάλλοντας παράλληλα στη θεσμική ενίσχυση ενός επαγγελματικού κλάδου (Bennett & Hennekam, 2018).

Συστήματα αποδοχών και παροχών

Εκτός από τις οικονομικές απολαβές, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνει διάφορες στρατηγικές που περιλαμβάνουν άυλα κίνητρα, όπως αναγνώριση, επαγγελματική ανάπτυξη και ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ιδιαίτερα σε περιόδους αβεβαιότητας, οι πρακτικές αυτές ενισχύουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού (Dessler, 2015).

Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση επεκτείνεται πέρα από τις τεχνικές δεξιότητες, περιλαμβάνοντας προγράμματα δια βίου μάθησης που ενδυναμώνουν τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη. Στους

περισσότερους οργανισμούς, η επιμόρφωση είναι απαραίτητη όχι μόνο για τη βελτίωση των τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά και για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Αξιολόγηση της απόδοσης

Οι οργανισμοί μεταβαίνουν από τους παραδοσιακούς τρόπους αξιολόγησης σε ευέλικτα συστήματα συνεχούς ανατροφοδότησης, τα οποία επιτρέπουν την έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων και τις ευκαιρίες βελτίωσης, ενισχύοντας παράλληλα την οργανωσιακή μάθηση (Armstrong, 2020).

Διαχείριση εργασιακών σχέσεων

Η λειτουργία της διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων ενσωματώνει διαδικασίες που προάγουν τον διάλογο και τη συμμετοχή, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και την προστασία των δικαιωμάτων (Bennett & Hennekam, 2018).

Υγεία και ασφάλεια στην εργασία

Η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ψυχική υγεία και ευημερία των εργαζομένων, ιδίως σε περιβάλλοντα έντονης πίεσης και αβεβαιότητας (Boikanyo, 2024).

Οργανωσιακή επικοινωνία

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει την εσωτερική ροή πληροφόρησης και καλλιεργεί κουλτούρα διαλόγου και συμμετοχής. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα συνοχής, ειδικά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις που απασχολούνται διαφορετικές επαγγελματικές κοινότητες ανθρώπων (Bennett, 2010).

Εν κατακλείδι, οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πρακτικών που αναπροσαρμόζεται διαρκώς στις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι προαναφερόμενες λειτουργίες αποκτούν τεράστια σημασία, καθώς συνδέονται άμεσα με τη βιωσιμότητα ενός φορέα και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συμμετέχοντας ενεργά στη χάραξη στρατηγικών και στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

2.3 Μοντέλα AMO και HPWS

Η συζήτηση γύρω από τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει επικεντρωθεί στο βαθμό που διάφορα συστήματα πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δύναται να λειτουργήσουν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο αυτό, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) και το θεωρητικό μοντέλο AMO (ability - motivation – opportunity) έχουν αναδειχθεί σε δύο σημαντικά μοντέλα διοίκησης

ανθρώπινων πόρων που οδηγούν σε αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης. Ως συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) νοείται μια δέσμη διακριτών και αλληλεξαρτώμενων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως διαδικασίες εκπαίδευσης, συστήματα αμοιβών βάσει απόδοσης, συμμετοχική λήψη αποφάσεων και διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Η βασική παραδοχή του προαναφερόμενου μοντέλου είναι οι πρακτικές αυτές συνδυάζονται με συστημικό τρόπο, δημιουργούν συνέργειες που ενισχύουν τη γνώση, τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας τελικά σε ατομικές και οργανωσιακές επιδόσεις. Η θεωρία της διαμόρφωσης υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν έγκειται αποκλειστικά στις επιμέρους πρακτικές του, αλλά ς στον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές εναρμονίζονται και λειτουργούν συνδυαστικά (Kang et al., 2025). Η προαναφερόμενη θεωρία άποψη στην κατανόηση των συστημάτων HPWS ως ένα δομημένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπου η συνοχή και η αλληλεπίδραση μεταξύ των παραμέτρων του μοντέλου του είναι κρίσιμες.

Σύμφωνα με τους Kang et al., (2025) : $\leq$ το μοντέλο AMO υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ενός συστήματος HPWS επηρεάζουν την ατομική απόδοση μέσω τριών διακριτών μηχανισμών, της ικανότητας, της ευκαιρίας και του κινήτρου $\geq$. Ως ικανότητα νοείται η κατοχή των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ενός εργαζομένου για την εκτέλεση της εργασίας του (Jiang et al., 2012). Το κίνητρο σχετίζεται με την ψυχολογική διάθεση και προθυμία ενός εργαζομένου να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Τέλος, οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν τα δομικά και διαδικαστικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αξιοποιήσει πλήρως τις ικανότητες και τα κίνητρά του. (Appelbaum et al., 2000). Επομένως, το μοντέλο AMO λειτουργεί ως ένας αιτιολογικός μηχανισμός που μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των συστημικών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων για αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης.

Στην μελέτη των Kang et al. (2025) αναδείχθηκε το συμπέρασμα πως η εσωτερική συνάφεια υπάρχει ταυτόχρονα και στα δύο μοντέλα AMO και HPWS, συνάφεια που οδηγεί στην έγκαιρη πρόβλεψη της βραχυπρόθεσμης παραγωγικότητας και της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας. Στην αντίπερα όχθη, και σε έρευνα των Dastmalchian et al., (2020) διαπιστώθηκε ότι, ενώ τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση, οι πρακτικές που ενισχύουν τις ευκαιρίες είναι λιγότερο αποτελεσματικές σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα που κυριαρχούν απρόβλεπτα γεγονότα. Σύμφωνα με την εγχώρια βιβλιογραφία, διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι αντιλήψεις του εργατικού δυναμικού σε συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) επηρεάζεται θετικά η ικανοποίηση και η δέσμευσή του απέναντι στο φορέα (Κλουτσινιώτης, 2017).

Επιπρόσθετα, η ικανότητα αποτελεί τον πιο κρίσιμος μηχανισμό για τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης ενός εργαζομένου, μηχανισμός που δύναται να διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού (Edgar et al., 2019).

2.4 Οργανωσιακή απόδοση και οργανωσιακή κουλτούρα

Η έννοια της οργανωσιακής απόδοση περιλαμβάνει την ανάλυση απόδοσης ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση) σε σχέση με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει ένα φορές, έννοια που σχετίζεται με τον τρόπο και τον βαθμό που μία οργανωμένη ομάδα ατόμων με συγκεκριμένο σκοπό φέρει εις πέρας μία συγκεκριμένα διαδικασία – στόχο. Στα πλαίσια της οργανωσιακής απόδοσης, διερευνάται και αξιολογείται η ατομική απόδοση ενός εργαζομένου και η συνολική επίδοση ενός φορέα (οργανισμός ή επιχείρηση), ως προς την αποτελεσματικότητα του, την απόδοση του και την καινοτομία του. Πιο συγκεκριμένα, η ατομική απόδοση εξετάζει τον τρόπο που ο εργαζόμενος επιτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα και τα αποτελέσματα που παράγει σε σχέση με την προσπάθεια που κατέβαλε. Η ατομική απόδοση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η θέληση του εργαζομένου να ολοκληρώσει ένα έργο που του έχει ανατεθεί ή ικανότητα του να φέρει εις πέρας το έργο αυτό. Σύμφωνα με τους Tzabbar et al., (2017) : $\leq$ ως ατομική απόδοση νοείται το σύνολο αποτελεσματικών μεμονωμένων επιδόσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ενός φορέα $\geq$. Η συνολική επίδοση ενός οργανισμού μελετάται ως προς την αποτελεσματικότητά του, ως προς την επίτευξη των οργανωσιακών του στόχων, ως προς την αποδοτικότητα σε περιπτώσεις που ο οργανισμός χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους και ως προς την καινοτομία, δηλαδή ως προς τις περιπτώσεις που μια επιχείρηση παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες και παράγει καινοτόμα αγαθά.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η οργανωσιακή δέσμευση του εργατικού δυναμικού βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών μελετών, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Σύμφωνα με τον Akintayo (2010) : $\leq$ η οργανωσιακή δέσμευση παρέχει σε ένα οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για ένα οργανισμό $\geq$. Οι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα δέσμευσης δεν ενδιαφέρονται για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, αλλά μόνο για τη προσωπική τους επιτυχία. Στην αντίπερα όχθη, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα δέσμευσης σε έναν οργανισμό θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, εμπλέκονται δημιουργικά και προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Για πολλούς οργανισμούς, η οργανωσιακή δέσμευση είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους (Hunjra et al., 2010). Σε έρευνα των Khan & Khan (2011) διερευνήθηκε η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή απόδοση σε δείγμα 153

δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πετρελαϊκές εταιρείες και σε εταιρείες φυσικού αερίου, με τα αποτελέσματα να αναδεικνύουν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης (Khan & Khan, 2011).

Σε μελέτη των Ali et al (2010) διαπιστώθηκε η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής απόδοσης, με τους προτεινόμενους τρόπους ενίσχυσης της οργανωσιακής απόδοσης να είναι η συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Σε έρευνα του Ahmad (2010) διερευνήθηκε η αλληλεξάρτηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής απόδοσης, με τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι το εργατικό δυναμικό με μεγαλύτερη δέσμευση απέδιδαν καλύτερα, συγκριτικά με τους υπαλλήλους με χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η οργανωσιακή δέσμευση έχει αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας και στον κύκλο εργασιών. Πιο συγκεκριμένα, η δέσμευση σχετίζεται σημαντικά με την οικονομική επιτυχία των οργανισμών, ανάλογα με τα επίπεδα δέσμευσης του εργατικού δυναμικού στον οργανισμό.

2.5 Οργανωσιακή απόδοση και πρακτικές HRM

Η οργανωσιακή απόδοση αποτελεί είναι μέτρο αποτίμησης της επιτυχίας και της επιβίωσης ενός οργανισμού, με τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της να ποικίλουν από μια σειρά δεικτών χρηματοοικονομικής λειτουργίας (καθαρά κέρδη) ή λογιστικών αποτελεσμάτων (πωλήσεις) ή χρηματιστηριακών αποτελεσμάτων (απόδοση μετόχων). Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ως οργανωσιακή απόδοση νοείται η κατάσταση στην οποία ένας οργανισμός καταλήγει σε χρηματοοικονομική κερδοφορία, μερίδιο αγοράς και ταχύτητα ανάπτυξης, δείκτες απαραίτητοι για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού (Murray et al., 2011, García - Morales et al., 2012). Σύμφωνα με τον Al – Hmouze (2015) : *≤ η οργανωσιακή απόδοση είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων που συνεργούν μέσα σε έναν φορέα, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία, η καινοτομία, οι πολιτικές μιας επιχείρησης, οι εργασιακές διαδικασίες και η αφοσίωση ≥*. Οι μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης ενός φορέα κατηγοριοποιούνται σε οικονομικές (καθαρά κέρδη, αποδόσεις επένδυσης) και μη οικονομικές (ποιότητα των αγαθών, εργασιακές διαδικασίες, ικανοποίηση καταναλωτικού κοινού). Μια πιο σαφής διατύπωση του όρου οργανωτική απόδοση επιχειρήθηκε από τον Etzioni (1960), ο οποίος προσέγγισε εννοιολογικά την οργανωσιακή απόδοση σε σχέση με την επίτευξη ή μη των στόχων που έχουν τεθεί σε ένα φορέα, δίχως να λαμβάνονται υπόψη οι χρονικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων.

Αναφορικά με την επίδραση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή απόδοση, σε πλήθος μελετών έχει διαπιστωθεί ότι οι φορείς (οργανισμοί και

επιχειρήσεις) εισάγουν πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, λόγω της θετικής τους σχέσης με την επίτευξη των στόχων ενός φορέα (Ruel et al., 2007). Σε μελέτη του Al - Hmouze (2015) διερευνήθηκαν οι επιπτώσεις της υιοθέτησης πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση μιας αεροπορικής εταιρείας. Σύμφωνα με τον Al - Hmouze (2015) : $\leq$ για να ανταπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στον αυξανόμενο ανταγωνισμό της αγοράς πρέπει να συνδέσουν τον βαθμό υιοθέτησης καλών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την οργανωτική απόδοση και τους γενικούς στόχους του οργανισμού $\geq$. Η στατιστική ανάλυση του δείγματος της προαναφερόμενης έρευνας τεκμηρίωσε την σημαντική επίδραση της εφαρμογής πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική απόδοση, γεγονός που αναγνωρίζει τη σημαντική αξία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει στην μείωση του κόστους, στην βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην ταχύτερη διεκπεραίωσή τους (Al – Hmouze, 2015).

Στη μελέτη του Hosain (2017) διερευνήθηκε η επίδραση δεκατριών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οικονομική και στρατηγική απόδοση ενός οργανισμού, μελέτη στην οποία ερευνήθηκε δείγμα 46 ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων του τομέα υπηρεσιών. Από το σύνολο των πρακτικών που διερευνήθηκαν αποδείχθηκε πως ορισμένες επιδρούν θετικά στην οικονομική και στρατηγική απόδοση του οργανισμού (παρακολούθηση ηλεκτρονικών εφαρμογών, μάθηση, διαχείριση επιδόσεων, ηλεκτρονική μισθοδοσία, επικοινωνία), ενώ πρακτικές όπως η ηλεκτρονική διαφήμιση, η εικονική εκπαίδευση και η ηλεκτρονική διαχείριση παραπόνων βρέθηκε να έχουν αρνητική επίδραση στην οικονομική απόδοση και τις στρατηγικές επιδόσεις (Hosain, 2017). Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι υπάρχει μια ποικιλία αιτιών που διαφοροποιούν την οικονομική και στρατηγική απόδοση και ποικίλουν από φορέα σε φορέα και από επαγγελματικό κλάδο σε επαγγελματικό κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται σε ερευνητική εργασία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα εγκυρότητας και αξιοπιστίας, καθώς και δυνατότητας γενίκευσης των στατιστικών ευρημάτων της στο γενικό πληθυσμό (Bryman, 2016). Το κεφάλαιο που ακολουθεί επιδιώκει να παρουσιάσει αναλυτικά το μεθοδολογικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται η ερευνητική προσέγγιση και ο σχεδιασμός, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, ο πληθυσμός και το δείγμα της μελέτης, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τα ηθικά ζητήματα που διασφαλίστηκαν, καθώς και οι στατιστικές μέθοδοι που εφαρμόστηκαν για την ανάλυση των δεδομένων. Η λεπτομερής καταγραφή της μεθοδολογίας κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αξιολόγηση της ποιότητας της έρευνας και η αναπαραγωγή της από άλλους ερευνητές (Saunders et al., 2019).

3.2 Ερευνητική προσέγγιση και ερευνητικός σχεδιασμός

Στην παρούσα έρευνα υιοθετείται η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία βασίζεται στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων - παρατηρήσεων και στην εφαρμογή στατιστικών μεθόδων για τον έλεγχο υποθέσεων και την ανάδειξη σχέσεων ανάμεσα στις υπό – διερεύνηση μεταβλητές (Creswell & Creswell, 2018). Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης κρίθηκε κατάλληλη για τρεις βασικούς λόγους. Πρώτον, η μελέτη επιδιώκει να μετρήσει αντιλήψεις εργαζομένων και στελεχών σχετικά με συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή απόδοση, χρησιμοποιώντας μια τυποποιημένη κλίμακα μέτρησης. Δεύτερον, η ποσοτική προσέγγιση επιτρέπει τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων και την εκτίμηση της ερμηνευτικής ισχύος των ανεξάρτητων μεταβλητών πάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή (Hair et al., 2019). Τρίτον, η υιοθέτηση ενός ήδη δοκιμασμένου ερωτηματολογίου από προηγούμενη έρευνα (Jashari & Kutllonci, 2020) καθιστά την ποσοτική προσέγγιση την πλέον ενδεδειγμένη για τη συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ως προς τον ερευνητικό σχεδιασμό, τα δεδομένα της μελέτης συλλέχθηκαν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο και δεν περιλαμβάνεται διαχρονική παρακολούθηση. Ο συγχρονικός σχεδιασμός επιτρέπει την ταυτόχρονη μέτρηση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής απόδοσης, παρέχοντας μια

εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης. Παρά το γεγονός ότι ο προαναφερόμενος σχεδιασμός δεν επιτρέπει την εξαγωγή αιτιωδών συμπερασμάτων (Spector, 2019), είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τη διερεύνηση συσχετίσεων και τη διατύπωση υποθέσεων για περαιτέρω έρευνα.

3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων - ερωτηματολόγιο

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο δομημένου τύπου, το οποίο βασίστηκε στο ερευνητικό εργαλείο των Jashari & Kutllonci (2020). Το αρχικό ερωτηματολόγιο, το οποίο είχε σχεδιαστεί για τη μέτρηση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης σε πραγματικούς οργανισμούς πριν από την πανδημική κρίση COVID - 19, προσαρμόστηκε κατάλληλα στις ανάγκες και το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Το τελικό ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις θεματικές ενότητες και περιλαμβάνει συνολικά 38 κλειστές ερωτήσεις – προτάσεις. Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου βασίστηκε στην υψηλή εσωτερική συνοχή που αναφέρουν οι συγγραφείς (Cronbach's alpha > 0.85), καθώς και στη δυνατότητα σύγκρισης των ευρημάτων μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών και οικονομικών πλαισίων. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει ερωτήσεις που καταγράφουν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως ηλικία (κατηγορίες : 18 - 25, 25 - 40, > 40), φύλο (άνδρας, γυναίκα), μορφωτικό επίπεδο (δευτεροβάθμια εκπαίδευση, πτυχίο Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι., μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, διδακτορικό), θέση εργασίας (υπάλληλος γραφείου, διευθυντής / προϊστάμενος, άλλο) και χρόνια προϋπηρεσίας (0 - 2, 2 - 5, 5 -10, >10). Η συλλογή δημογραφικών στοιχείων κρίνεται απαραίτητη για τον έλεγχο πιθανών παραγόντων επίδρασης και τη διερεύνηση διαφορών μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών.

Η δεύτερη ενότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) περιλαμβάνει 30 προτάσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε επιμέρους διαστάσεις, όπως η κατάρτιση και ανάπτυξη, οι ευέλικτες ανταμοιβές, η συμμετοχή των εργαζομένων και οι συνθήκες εργασίας. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με κάθε πρόταση χρησιμοποιώντας κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα. Η τρίτη ενότητα της οργανωσιακής απόδοσης περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις που αποτιμούν την απόδοση της επιχείρησης την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Οι διαστάσεις που εξετάζονται είναι ο ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων, η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η ανταγωνιστική θέση, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση πελατών, η συνολική επιχειρησιακή απόδοση και η γενική ανταγωνιστικότητα. Η απάντηση δίνεται σε κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμίδων, όπου 1 = σημαντική μείωση, 2 = μείωση, 3 = ίδια, 4 = αύξηση, 5 =

σημαντική αύξηση. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως εργαλείου συλλογής δεδομένων βασίζεται στην ικανότητά του να αποτυπώνει με τυποποιημένο και συγκρίσιμο τρόπο τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) και την αντιληπτή οργανωσιακή απόδοση, διασφαλίζοντας παράλληλα τη δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων. Η προσαρμογή του αρχικού εργαλείου περιορίστηκε σε μικρές γλωσσικές και μορφολογικές τροποποιήσεις, χωρίς να μεταβληθεί η εννοιολογική δομή ή ο αριθμός των αρχικών στοιχείων, προκειμένου να διατηρηθεί η εγκυρότητα περιεχομένου και η δυνατότητα σύγκρισης των ευρημάτων με την προγενέστερη έρευνα.

3.4 Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός - στόχος της μελέτης αποτελούνταν από εργαζομένους και στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, ανεξαρτήτως κλάδου ή μεγέθους επιχείρησης. Λόγω της αδυναμίας πρόσβασης σε ένα πλήρες μητρώο του πληθυσμού (πρακτικό ζήτημα που απαντάται συχνά σε έρευνες κοινωνικών επιστημών), εφαρμόστηκε δειγματοληψία ευκολίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας επιλέχθηκε λόγω του περιορισμένου χρόνου και των διαθέσιμων πόρων, καθώς και λόγω της δυνατότητας ταχείας συλλογής δεδομένων μέσω διαδικτυακών εργαλείων (Etikan et al., 2016). Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 53 συμμετέχοντες, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά. Το μέγεθος του δείγματος, αν και σχετικά μικρό, κρίνεται επαρκές για τη διεξαγωγή βασικών στατιστικών αναλύσεων (περιγραφική στατιστική, συσχετίσεις Pearson και απλή γραμμική παλινδρόμηση), καθώς η εμπειρική βιβλιογραφία προτείνει ότι δείγματα μεγαλύτερα των 30 παρατηρήσεων επιτρέπουν την εφαρμογή παραμετρικών ελέγχων, υπό την προϋπόθεση ότι πληρούνται οι βασικές παραμετρικές προϋποθέσεις (Field, 2018). Ωστόσο, γίνεται αποδεκτό ότι το μικρό μέγεθος δείγματος αποτελεί περιορισμό ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Η σύνθεση του δείγματος, όπως προκύπτει από τα δημογραφικά δεδομένα, παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Ως προς το φύλο, παρατηρείται υπεροχή των γυναικών έναντι των ανδρών. Ως προς την ηλικία, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στην κατηγορία 25 - 40 ετών, ενώ ακολουθεί η κατηγορία άνω των 40 ετών και μικρότερο ποσοστό στην κατηγορία 18 - 25 ετών. Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, γεγονός που αντανάκλα το υψηλό μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Τέλος, ως προς τη θέση εργασίας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απασχολούνται ως υπάλληλοι γραφείου και ένα μικρότερο ποσοστό κατέχει διευθυντικές θέσεις.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 9 Μαρτίου 2026 έως 22 Μαρτίου 2026. Ως μέσο διανομής του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή πλατφόρμα Google Forms, η οποία προσφέρει δυνατότητα δημιουργίας ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, αυτοματοποιημένης συλλογής απαντήσεων και εξαγωγής δεδομένων σε μορφή κατάλληλη για στατιστική ανάλυση. Η επιλογή της ηλεκτρονικής διανομής βασίστηκε σε τρία κριτήρια, τη δυνατότητα ταχείας διάχυσης του ερωτηματολογίου σε ευρύ γεωγραφικό φάσμα, το χαμηλό κόστος συλλογής δεδομένων, και την ευκολία συμπλήρωσης για τους συμμετέχοντες, οι οποίοι μπορούσαν να απαντήσουν από οποιαδήποτε συσκευή με πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω προσωπικών επαφών, ομάδων κοινωνικής δικτύωσης και επαγγελματικών δικτύων. Οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν μέσω ενός σύντομου εισαγωγικού κειμένου για τον σκοπό της έρευνας, τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης, την εθελοντική συμμετοχή, την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων τους, ενώ παράλληλα δεν δόθηκε κανένα είδος ανταλλάγματος για τη συμμετοχή στην έρευνα.

3.6 Ηθικά ζητήματα

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έλαβε υπόψη τις θεμελιώδεις αρχές δεοντολογίας στην έρευνα με ανθρώπους συμμετέχοντες, όπως αυτές ορίζονται από διεθνείς οργανισμούς (American Psychological Association, 2017) και την ελληνική νομοθεσία (Ν. 4521/2018 περί Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, εναρμονισμένος με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων - GDPR). Οι κύριες αρχές που διασφαλίστηκαν ήταν οι εξής:

- συναίνεση και συγκατάθεση : Στην αρχή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν ρητά για τον σκοπό της έρευνας, τη χρήση των δεδομένων και το δικαίωμά τους να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή χωρίς αρνητικές συνέπειες. Η συμπλήρωση και υποβολή του ερωτηματολογίου ερμηνευόταν ως σιωπηρή συναίνεση.
- ανωνυμία και εμπιστευτικότητα : Το ερωτηματολόγιο δεν ζητούσε κανένα στοιχείο ταυτοποίησης (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αριθμό τηλεφώνου). Επιπλέον, οι απαντήσεις αποθηκεύονταν σε ασφαλή βάση δεδομένων με πρόσβαση μόνο από τους ερευνητές. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και δεν κοινοποιήθηκαν σε τρίτους.
- αποφυγή βλάβης : Δεν υπήρχε καμία ερώτηση που θα μπορούσε να προκαλέσει ψυχολογική δυσφορία ή να θέσει σε κίνδυνο τους συμμετέχοντες. Οι ερωτήσεις

αφορούσαν αποκλειστικά επαγγελματικές αντιλήψεις και δεν θίγουν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.

- ακεραιότητα δεδομένων : Δεν πραγματοποιήθηκε καμία τροποποίηση ή παραποίηση των απαντήσεων. Όλες οι απαντήσεις συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση, εκτός από ελάχιστες περιπτώσεις όπου παρατηρήθηκαν ελλιπή δεδομένα

3.7 Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικό πακέτο SPSS. Η επιλογή του SPSS βασίστηκε στην ευρεία διάδοσή του στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στη δυνατότητα εκτέλεσης προηγμένων στατιστικών αναλύσεων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε πέντε στάδια. Αρχικά και πριν από την εφαρμογή παραμετρικών στατιστικών test, ελέγχθηκε η παραδοχή της κανονικής κατανομής των δεδομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα δεδομένα ακολουθούν προσεγγιστικά κανονική κατανομή, γεγονός που δικαιολογεί τη χρήση παραμετρικών μεθόδων. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι (mean), οι διάμεσοι (median), οι τυπικές αποκλίσεις (standard deviation) και οι συχνότητες (frequencies) για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Η περιγραφική στατιστική επιτρέπει τη συνοπτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος και των τάσεων που αναδύονται από τις απαντήσεις. Κατόπιν, για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha τόσο κάθε υπό - κλίμακα χωριστά (πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακή απόδοση). Ο συντελεστής Cronbach's alpha θεωρείται ως ο πλέον διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας για ερωτηματολόγια πολλαπλών στοιχείων. Ως αποδεκτό όριο τέθηκε τιμή άνω του 0.70, το οποίο συνιστάται από τη διεθνή βιβλιογραφία (Nunnally & Bernstein, 1994).

Για τον έλεγχο της ύπαρξης στατιστικά σημαντικής γραμμικής σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ανεξάρτητη μεταβλητή) και της οργανωσιακής απόδοσης (εξαρτημένη μεταβλητή) υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (Pearson correlation coefficient, r). Οι συντελεστές συσχέτισης ερμηνεύτηκαν σύμφωνα με την κλίμακα του Cohen (1988), όπου $r = 0.10$ υποδηλώνει μικρή, $r = 0.30$ μέτρια και $r = 0.50$ μεγάλη επίδραση. Τέλος, προκειμένου να προσδιοριστεί η ερμηνευτική ισχύς των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πάνω στην οργανωσιακή απόδοση και να ιεραρχηθούν οι επιμέρους διαστάσεις ως προς τη σχετική τους σημασία, εφαρμόστηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Η ανάλυση παλινδρόμησης επιτρέπει την εκτίμηση του ποσοστού της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από την ανεξάρτητη μεταβλητή (R^2), καθώς και τον εντοπισμό των στατιστικά σημαντικών προβλεπτικών παραγόντων (β συντελεστές).

3.8 Ερευνητικοί περιορισμοί

Παρά την προσεκτική σχεδίαση της μεθοδολογίας, η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι είναι σημαντικό να αναγνωριστούν. Πρώτον, η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας, αν και πρακτική, ενέχει τον κίνδυνο δειγματοληπτικής μεροληψίας, καθώς το δείγμα μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού των εργαζομένων. Δεύτερον, ο συγχρονικός σχεδιασμός δεν επιτρέπει την τεκμηρίωση αιτιωδών σχέσεων, παρά μόνο συσχετίσεων. Τρίτον, η χρήση αυτό - αναφερόμενων δεδομένων δύναται να επηρεαστεί από μεροληψία κοινωνικής επιθυμίας, όπου οι συμμετέχοντες τείνουν να δίνουν απαντήσεις που θεωρούν κοινωνικά αποδεκτές. Τέταρτον, το μέγεθος του δείγματος ($n = 53$) θέτει περιορισμούς στη στατιστική ισχύ των ελέγχων και στη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Τέλος, η μελέτη διεξήχθη σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο και σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό πλαίσιο, επομένως τα αποτελέσματα ενδέχεται να μην χρήζουν γενίκευσης σε άλλες χρονικές περιόδους ή χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Περιγραφική ανάλυση

4.1.1 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το 69.8% (n = 37) ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 25 - 40 ετών, το 18.9% (n = 10) είναι άνω των 40 ετών και το υπόλοιπο 11.3% (n = 6) ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 18 – 25 ετών. Ως προς το φύλο των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος (66% ή n = 35) είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 34% (n = 18) είναι άνδρες.

Πίνακας 1 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής ηλικία

Frequencies of Ηλικία

Ηλικία	Counts	% of Total	Cumulative %
18 - 25	6	11.3%	11.3%
25 - 40	37	69.8%	81.1%
> 40	10	18.9%	100.0%

Πίνακας 2 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής φύλο

Frequencies of Φύλο

Φύλο	Counts	% of Total	Cumulative %
Άνδρας	18	34.0%	34.0%
Γυναίκα	35	66.0%	100.0%

Επιπρόσθετα, το 47.2% (n = 25) επί του συνόλου των 53 συμμετεχόντων είναι πτυχιούχου Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι., το 41.5% (n = 22) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 7.5% (n = 4) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και μόλις το 3.8% (n = 2) είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 3 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής εκπαιδευτικό επίπεδο

Frequencies of Εκπαιδευτικό επίπεδο

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Counts	% of Total	Cumulative %
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4	7.5%	7.5%

Frequencies of Εκπαιδευτικό επίπεδο

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Counts	% of Total	Cumulative %
Διδακτορικό	2	3.8%	11.3%
Μεταπτυχιακό	22	41.5%	52.8%
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	47.2%	100.0%

Αναφορικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, το 50.9% (n = 27) είναι υπάλληλοι γραφείου και το 15.1% (n = 8) είναι διευθυντικά και διοικητικά στελέχη (διευθυντής / προϊστάμενος). Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας, το 30.2% (n = 16) δηλώνει πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας, το 28.3% (n = 15) 5 – 10 έτη προϋπηρεσίας, το 24.5% (n = 13) 2 – 5 έτη προϋπηρεσίας και το υπόλοιπο 17% (n = 9) δηλώνει 0 – 2 έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 4 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής θέση εργασίας

Frequencies of Θέση εργασίας

Θέση εργασίας	Counts	% of Total	Cumulative %
Άλλο	18	34.0%	34.0%
Διευθυντής / Προϊστάμενος	8	15.1%	49.1%
Υπάλληλος γραφείου	27	50.9%	100.0%

Πίνακας 5 : πίνακας συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων μεταβλητής έτη προϋπηρεσίας

Frequencies of Χρόνια προϋπηρεσίας

Χρόνια προϋπηρεσίας	Counts	% of Total	Cumulative %
0 - 2	9	17.0%	17.0%
2 - 5	13	24.5%	41.5%
5 - 10	15	28.3%	69.8%
>10	16	30.2%	100.0%

4.1.2 Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Ο δείκτης αξιοπιστίας της κλίμακας HRM παρουσίασε πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή, καθώς ο συντελεστής Cronbach's alpha ήταν ίσος με 0.962. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τιμές του Cronbach's alpha άνω του 0.70 θεωρούνται αποδεκτές, άνω του 0.80 πολύ καλές και άνω του 0.90 εξαιρετικές. Επομένως, η συγκεκριμένη κλίμακα εμφανίζει εξαιρετικό επίπεδο αξιοπιστίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα επιμέρους ερωτήματα μετρούν με συνέπεια την ίδια εννοιολογική κατασκευή, δηλαδή τις πρακτικές διαχείρισης

ανθρώπινων πόρων (HRM). Η υψηλή τιμή του Cronbach's alpha δείχνει ότι οι μεταβλητές της κλίμακας παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους και ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και συνοχή. Συνεπώς, η κλίμακα μπορεί να θεωρηθεί κατάλληλη για περαιτέρω στατιστική ανάλυση, όπως υπολογισμό σύνθετων δεικτών, συσχετίσεων ή παλινδρόμησης.

Πίνακας 6 : δείκτης αξιοπιστίας κλίμακας διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM)

Scale Reliability Statistics

Cronbach's α	
scale	0.962

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση της μεταβλητής των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) έδειξε ότι το δείγμα αποτελούνταν από 53 συμμετέχοντες, χωρίς ελλείπουσες τιμές. Ο μέσος όρος της κλίμακας ήταν $\text{mean} = 3.26$ ($\text{std deviation} = 0.767$), γεγονός που υποδηλώνει μέτριο προς σχετικά θετικό επίπεδο εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης στην επιχείρηση. Η διάμεσος τιμή ($\text{median} = 3.33$) βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο, στοιχείο που αναδεικνύει τη συμμετρική κατανομή των δεδομένων. Οι τιμές κυμάνθηκαν από 1.60 έως 4.73, γεγονός που δείχνει επαρκή διασπορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η τυπική απόκλιση ($\text{std deviation} = 0.767$) υποδηλώνει μέτρια μεταβλητότητα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η ασυμμετρία της κατανομής ήταν μικρή και αρνητική ($\text{skewness} = -0.187$), γεγονός που δείχνει ελαφρά τάση συγκέντρωσης των απαντήσεων προς υψηλότερες τιμές της κλίμακας. Παράλληλα, η κύρτωση ήταν αρνητική ($\text{kurtosis} = -0.608$), υποδεικνύοντας σχετικά πιο πλατιά κατανομή σε σχέση με την κανονική. Ο έλεγχος κανονικότητας Shapiro – Wilk έδειξε ότι η κατανομή της μεταβλητής δεν αποκλίνει στατιστικά σημαντικά από την κανονική κατανομή ($W = 0.985$, $p = 0.723 > 0.05$). Συνεπώς, γίνεται αποδεκτή η υπόθεση της κανονικότητας, γεγονός που επιτρέπει τη χρήση παραμετρικών στατιστικών δοκιμασιών στις επόμενες αναλύσεις.

Πίνακας 7 : περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς μεταβλητής βαθμός υιοθέτησης HRM

Descriptives

	HRM
N	53
Missing	0
Mean	3.26

Descriptives

	HRM
Median	3.33
Standard deviation	0.767
Minimum	1.60
Maximum	4.73
Skewness	-0.187
Std. error skewness	0.327
Kurtosis	-0.608
Std. error kurtosis	0.644
Shapiro-Wilk W	0.985
Shapiro-Wilk p	0.723

4.1.3 Οργανωσιακή απόδοση

Η αξιοπιστία της κλίμακας της οργανωσιακής απόδοσης εξετάστηκε μέσω του συντελεστή εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha. Η τιμή του δείκτη ισούται με 0.912, γεγονός που υποδηλώνει εξαιρετικό επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τιμές του Cronbach's alpha μεγαλύτερες του 0.70 θεωρούνται αποδεκτές, άνω του 0.80 πολύ καλές και άνω του 0.90 εξαιρετικές. Επομένως, οι επιμέρους μεταβλητές της κλίμακας παρουσιάζουν υψηλό βαθμό συνέπειας και μετρούν με αξιόπιστο τρόπο την ίδια εννοιολογική κατασκευή, δηλαδή την οργανωσιακή απόδοση. Η υψηλή τιμή του δείκτη καταδεικνύει ότι οι ερωτήσεις που αφορούν τον ρυθμό ανάπτυξης πωλήσεων, την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση συνδέονται ισχυρά μεταξύ τους και συνθέτουν μια συνεκτική και σταθερή κλίμακα μέτρησης. Συνεπώς, η δημιουργία ενός συνολικού δείκτη οργανωσιακής απόδοσης κρίνεται στατιστικά αποδεκτή και κατάλληλη για περαιτέρω αναλύσεις, όπως συσχετίσεις και παλινδρομήσεις.

Πίνακας 8 : δείκτης αξιοπιστίας κλίμακας οργανωσιακής απόδοσης

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α
scale	0.912

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση της μεταβλητής της οργανωσιακής απόδοσης πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 52 συμμετεχόντων, ενώ καταγράφηκε μία ελλείπουσα τιμή

(missing value = 1). Ο μέσος όρος της κλίμακας βρέθηκε ίσος με 3.65 (std deviation = 0.696), γεγονός που υποδηλώνει σχετικά υψηλό επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης των επιχειρήσεων του δείγματος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους κατά την τελευταία τριετία. Η διάμεσος τιμή (median = 3.69) βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο, στοιχείο που υποδεικνύει σχετικά συμμετρική κατανομή των δεδομένων. Οι τιμές της μεταβλητής κυμάνθηκαν από 1.50 έως 5.00, γεγονός που δείχνει επαρκή διασπορά στις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την απόδοση των επιχειρήσεων. Η τυπική απόκλιση (std deviation = 0.696) καταδεικνύει μέτριο βαθμό διαφοροποίησης στις απαντήσεις. Ο δείκτης ασυμμετρίας ήταν αρνητικός (skewness = - 0.698), γεγονός που υποδηλώνει ελαφρά συγκέντρωση των απαντήσεων προς υψηλότερες τιμές της κλίμακας, δηλαδή προς θετικότερες αξιολογήσεις της οργανωσιακής απόδοσης. Παράλληλα, η κύρτωση παρουσίασε θετική τιμή (kurtosis = 1.03), ένδειξη ότι η κατανομή εμφανίζει ελαφρώς μεγαλύτερη συγκέντρωση τιμών γύρω από τον μέσο όρο σε σύγκριση με την κανονική κατανομή. Η κανονικότητα της κατανομής εξετάστηκε μέσω του ελέγχου Shapiro – Wilk. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεταβλητή δεν αποκλίνει στατιστικά σημαντικά από την κανονική κατανομή ($W = 0.965$, $p = 0.125 > 0.05$). Συνεπώς, γίνεται αποδεκτή η υπόθεση της κανονικότητας, γεγονός που επιτρέπει την εφαρμογή παραμετρικών στατιστικών αναλύσεων στις επόμενες φάσεις της έρευνας.

Πίνακας 9 : περιγραφικά μέτρα θέσης και διασποράς μεταβλητής οργανωσιακή απόδοση

Descriptives	
	οργανωσιακή απόδοση
N	52
Missing	1
Mean	3.65
Median	3.69
Standard deviation	0.696
Minimum	1.50
Maximum	5.00
Skewness	-0.698
Std. error skewness	0.330
Kurtosis	1.03
Std. error kurtosis	0.650
Shapiro-Wilk W	0.965
Shapiro-Wilk p	0.125

4.2 Επαγωγική ανάλυση

4.2.1 Συντελεστής συσχέτισης

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson, με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης των επιχειρήσεων του δείγματος. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν την ύπαρξη θετικής και στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r = 0.557$, $p < .001$). Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson υποδηλώνει μέτρια προς ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται το επίπεδο εφαρμογής αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τόσο αυξάνεται και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση των επιχειρήσεων. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν σε διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων, συστήματα ανταμοιβών, συμμετοχική διοίκηση και δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε τομείς όπως η κερδοφορία, η παραγωγικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η ικανοποίηση πελατών.

Πίνακας 10 : συντελεστής συσχέτισης πρακτικές HRM – οργανωσιακή απόδοση

Correlation Matrix			
		HRM	οργανωσιακή απόδοση
HRM	Pearson's r	—	
	df	—	
	p-value	—	
οργανωσιακή απόδοση	Pearson's r	0.557	—
	df	50	—
	p-value	<.001	—

4.2.2 Ανάλυση διακύμανσης

Η ανάλυση διακύμανσης (One -Way ANOVA) πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) ως προς τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων (άλλο, διευθυντής / προϊστάμενος, υπάλληλος γραφείου). Η επιλογή του ελέγχου θεωρείται κατάλληλη όταν δεν πληρούνται πλήρως οι

προϋποθέσεις ομοιογένειας διακυμάνσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών επαγγελματικών κατηγοριών ως προς την αξιολόγηση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM), καθώς η ανάλυση δεν ήταν σημαντική ($F(2, 19.3) = 2.41, p = 0.116$). Επομένως, δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, γεγονός που υποδηλώνει ότι η θέση εργασίας δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση.

Η περιγραφική στατιστική των ομάδων παρέχει περαιτέρω εικόνα για τα δεδομένα. Συγκεκριμένα, η ομάδα «άλλο» ($n = 18$) εμφάνισε τον χαμηλότερο μέσο όρο HRM ($\text{mean} = 2.92, \text{std deviation} = 0.869$), γεγονός που υποδηλώνει πιο ουδέτερες έως αρνητικές αξιολογήσεις των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες. Αντίθετα, οι «διευθυντές / προϊστάμενοι» ($n = 8$) παρουσίασαν υψηλότερο μέσο όρο ($\text{mean} = 3.45, \text{std deviation} = 0.662$), ενώ παρόμοιο επίπεδο παρατηρήθηκε και στους «υπαλλήλους γραφείου» ($n = 27, \text{mean} = 3.44, \text{std deviation} = 0.663$). Παρότι παρατηρούνται αριθμητικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ομάδων, αυτές δεν είναι αρκετά ισχυρές ώστε να καταστούν στατιστικά σημαντικές. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) είναι σχετικά ομοιογενείς ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης, γεγονός που μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη κοινής οργανωσιακής κουλτούρας ή παρόμοιας εμπειρίας των εργαζομένων ως προς τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 11 : ανάλυση διακύμανσης πρακτικές HRM – θέση εργασίας

One-Way ANOVA (Welch's)

	F	df1	df2	p
HRM	2.41	2	19.3	0.116

Group Descriptives

	Θέση εργασίας	N	Mean	SD	SE
HRM	Άλλο	18	2.92	0.869	0.205
	Διευθυντής / Προϊστάμενος	8	3.45	0.662	0.234
	Υπάλληλος γραφείου	27	3.44	0.663	0.128

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση ανάλογα με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων, εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One - Way ANOVA). Λαμβάνοντας υπόψη ότι η παραδοχή της ομοιογένειας των διακυμάνσεων ενδέχεται να μην ικανοποιούνταν, χρησιμοποιήθηκε η διόρθωση Welch, η οποία είναι καταλληλότερη σε περιπτώσεις ανισότητας διακυμάνσεων μεταξύ των ομάδων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών υπό εξέταση ομάδων (άλλο, διευθυντής / προϊστάμενος, υπάλληλος γραφείου) ως προς τη μέση τιμή της οργανωσιακής απόδοσης ($F(2, 17.9) = 4,59, p = 0,025$). Η τιμή $p < 0,05$ υποδηλώνει ότι η θέση εργασίας σχετίζεται με στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Τα περιγραφικά μέτρα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες που κατείχαν θέση διευθυντή ή προϊσταμένου εμφάνισαν την υψηλότερη μέση τιμή ($\text{mean} = 4.06, \text{std deviation} = 0.610$), ακολουθούμενοι από τους υπαλλήλους γραφείου ($\text{mean} = 3.78, \text{std deviation} = 0,530$). Αντιθέτως, η ομάδα « άλλο », στην οποία περιλαμβάνονται εργαζόμενοι χωρίς τυπική ιεραρχική θέση, όπως εποχιακό προσωπικό ή τεχνίτες, κατέγραψε τη χαμηλότερη μέση τιμή ($\text{mean} = 3.23, \text{std deviation} = 0.788$). Η στατιστικά σημαντική διαφορά που προκύπτει υποδεικνύει ότι η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση διαφοροποιείται συστηματικά ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα ή το είδος της εργασιακής σχέσης. Συγκεκριμένα, τα στελέχη (διευθυντές / προϊστάμενοι) τείνουν να αξιολογούν θετικότερα την απόδοση του οργανισμού σε σύγκριση με τους υπαλλήλους γραφείου και ακόμη περισσότερο σε σύγκριση με άλλες κατηγορίες προσωπικού. Το εύρημα αυτό μπορεί να αποδοθεί είτε σε πραγματικές διαφορές πρόσβασης σε στρατηγικές πληροφορίες είτε σε διαφορετικές αντιλήψεις που πηγάζουν από την ιεραρχική θέση.

4.2.3 Μοντέλο παλινδρόμησης

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης, εφαρμόστηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης καταδεικνύουν στατιστικά σημαντική γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας εμπειρικά το θεωρητικό υπόβαθρο που συνδέει πρακτικές HRM με βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης πολλαπλής συσχέτισης R ισούται με 0.557, υποδηλώνοντας μέτρια προς υψηλή θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών HRM και της οργανωσιακής απόδοσης. Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 είναι 0.311, γεγονός που σημαίνει ότι το 31.1% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (οργανωσιακή απόδοση) ερμηνεύεται από την ανεξάρτητη μεταβλητή (HRM). Το ποσοστό αυτό κρίνεται ουσιαστικό στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών, καθώς υποδηλώνει ότι σχεδόν το ένα τρίτο των διαφορών στην

αντιλαμβανόμενη απόδοση μεταξύ των οργανισμών μπορεί να αποδοθεί στις διαφορετικές πρακτικές HRM.

Πίνακας 12 : συντελεστής προσδιορισμού μοντέλου οργανωσιακή απόδοση – πρακτικές HRM

Model Fit Measures

Model	R	R ²	Overall Model Test			
			F	df1	df2	p
1	0.557	0.311	22.5	1	50	<.001

Note. Models estimated using sample size of N=52

Ο F έλεγχος της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) παρουσιάζει τιμή $F(1, 50) = 22.5$, με αντίστοιχο $p < 0.001$. Το αποτέλεσμα αυτό είναι στατιστικά σημαντικό σε οποιοδήποτε επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha = 0.05, 0.01$ ή 0.001). Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι συνολικά σημαντικό, δηλαδή οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αποτελούν έγκυρο γραμμικό προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης. Από τον πίνακα των συντελεστών (Model Coefficients), προκύπτει η εξίσωση γραμμικής παλινδρόμησης:

- ✓ Σταθερά (Intercept): Εκτιμώμενη τιμή 1.026 (std error = 0.482, $t = 2.13$, $p = 0.038$). Η σταθερά είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0.05. Ερμηνεύεται ως η αναμενόμενη τιμή της οργανωσιακής απόδοσης όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή (HRM) λάβει μηδενική τιμή. Σε πρακτικό επίπεδο, υποδηλώνει ότι ακόμη και σε οριακές περιπτώσεις ανεπαρκών πρακτικών HRM, η βασική οργανωσιακή απόδοση εκτιμάται σε 1.026 (σε κλίμακα Likert 1 - 5, κοντά στο « διαφωνώ / σημαντική μείωση »).
- ✓ Συντελεστής κλίσης (HRM → Οργανωσιακή απόδοση): Εκτιμώμενη τιμή 0.617 (std error = 0.130, $t = 4.75$, $p < 0.001$). Ο συντελεστής είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 0,001. Ερμηνεύεται πως για κάθε μονάδα αύξησης της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή για κάθε βαθμό βελτίωσης στην κλίμακα πρακτικών HRM, η οργανωσιακή απόδοση αναμένεται να αυξάνεται κατά 0.617 μονάδες. Πρόκειται για μια σχετικά ισχυρή επίδραση, δεδομένου ότι η εξαρτημένη μεταβλητή μετριέται επίσης σε κλίμακα πέντε βαθμίδων. Το μέγεθος του συντελεστή υπερβαίνει το 0.5, υποδεικνύοντας ότι η βελτίωση των πρακτικών HRM έχει ουσιαστική πρακτική σημασία για την οργανωσιακή απόδοση.

Πίνακας 13 : συντελεστές γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης

ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
οργανωσιακή απόδοση	9.39	1	9.394	22.5	<.001
Residuals	20.85	50	0.417		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - HRM

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.026	0.482	2.13	0.038
οργανωσιακή απόδοση	0.617	0.130	4.75	<.001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΖΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Σκοπός του κεφαλαίου που ακολουθεί είναι η ερμηνεία και η συζήτηση των εμπειρικών ευρημάτων της έρευνας που προηγήθηκε, υπό το πρίσμα της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, της θεωρίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και του θεωρητικού πλαισίου που αναπτύχθηκε σε προγενέστερα κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται η ανάδειξη των συνεπειών των αποτελεσμάτων για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων, καθώς και η παράθεση των κυριότερων περιορισμών της μελέτης, οι οποίοι συνοδεύονται από προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Σε πρώτη φάση παρατίθεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυση και ακολουθεί η σύγκριση των στατιστικών ευρημάτων με προγενέστερες έρευνες. Κατόπιν, διατυπώνονται προτάσεις για τη βελτίωση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) σε οργανισμούς, φορείς και επιχειρήσεις, παρουσιάζονται οι ερευνητικοί περιορισμοί και τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με προτάσεις για μελλοντική έρευνα και την παράθεση των τελικών συμπερασμάτων.

5.2 Συζήτηση στατιστικών ευρημάτων

Η περιγραφική ανάλυση ανέδειξε ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25 – 40 ετών (69.8%) και είναι γυναίκες (66%). Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το 47.2% είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. και το 41.5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, γεγονός που υποδηλώνει πληθυσμό στο δείγμα με πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Η επαγγελματική εμπειρία του δείγματος κατανέμεται σχετικά ομοιόμορφα, με σημαντικό ποσοστό (30.2%) να διαθέτει άνω των 10 ετών

προϋπηρεσία. Η σύνθεση αυτή ενισχύει την αξιοπιστία των απαντήσεων, καθώς οι συμμετέχοντες διαθέτουν επαρκή εργασιακή πείρα για να αξιολογήσουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) και την απόδοση των οργανισμών όπου απασχολούνται.

Η μέση τιμή των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) ($\text{mean} = 3.26$) υποδηλώνει ένα μέτριο προς θετικό επίπεδο εφαρμογής στον υπό εξέταση πληθυσμό, με σχετικά υψηλή εσωτερική συνοχή (Cronbach's $\alpha = 0.962$). Αντίστοιχα, η οργανωσιακή απόδοση εμφάνισε υψηλότερη μέση τιμή ($\text{mean} = 3.65$) και εξαιρετική αξιοπιστία (Cronbach's $\alpha = 0,912$). Το εύρημα αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί που επενδύουν σε συστηματικές και δομημένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) τείνουν να σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η κερδοφορία και η ανταγωνιστικότητα (Delery & Roumpi, 2017). Επιπρόσθετα, η μέτρια προς υψηλή υιοθέτηση πρακτικών ενίσχυσης των ικανοτήτων, των κινήτρων και των ευκαιριών φαίνεται να οδηγεί σε ενισχυμένη οργανωσιακή απόδοση. Σημειώνεται ότι η μελέτη διεξήχθη σε ελληνικές επιχειρήσεις, όπου το θεσμικό πλαίσιο ενδέχεται να διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές μεταφράζονται σε απόδοση, ωστόσο η κατεύθυνση της σχέσης παραμένει συνεπής με τα διεθνή δεδομένα.

Πρόσφατες έρευνες στον ελληνικό χώρο επιβεβαιώνουν την ύπαρξη θετικής σύνδεσης μεταξύ πρακτικών HRM και οργανωσιακής απόδοσης (Σπαντιδάκης, 2017), υπογραμμίζοντας παράλληλα το ρόλο μεσολαβητικών παραγόντων, όπως η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων. Η μέση τιμή της οργανωσιακής απόδοσης ($\text{mean} = 3.65$), με τον αρνητικό δείκτη ασυμμετρίας ($\text{skewness} = -0.698$) και τη θετική κύρτωση ($\text{kurtosis} = 1.03$), υποδηλώνει ότι η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζει ελαφρά συγκέντρωση προς τις υψηλότερες τιμές, γεγονός που συνάδει με την τάση των συμμετεχόντων να αξιολογούν θετικά την απόδοση των επιχειρήσεων όπου απασχολούνται, ιδίως σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Το εύρημα αυτό μπορεί να αποδοθεί σε πραγματικές επιδόσεις ή ενδεχομένως σε μεροληψία κοινωνικής επιθυμίας, ζήτημα που θα συζητηθεί περαιτέρω στην ενότητα των περιορισμών.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανέδειξε στατιστικά σημαντική θετική γραμμική σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της οργανωσιακής απόδοσης ($r = 0.557$, $p < 0.001$). Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από πλήθος εμπειρικών μελετών που τεκμηριώνουν μια θετική, μέτρια προς ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα σε συστήματα HRM και οργανωσιακά αποτελέσματα (Jiang et al., 2012). Πρόσφατες αναλύσεις επιβεβαιώνουν ότι το μέγεθος της επίδρασης των HRM πρακτικών στην οργανωσιακή απόδοση είναι θετικό και σημαντικό, αν και υπάρχει σημαντική ετερογένεια μεταξύ των μελετών ως προς το ακριβές μέγεθος (Saridakis et al.,

2017). Στο ελληνικό πλαίσιο, τα ευρήματα βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με πρόσφατες μελέτες που αναδεικνύουν παρόμοια ισχυρή συσχέτιση (Κανδύλη, 2023), ενώ παράλληλα υπάρχουν ενδείξεις ότι η σχέση αυτή ενδέχεται να διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος και τον κλάδο της επιχείρησης (Ψυχογιός, 2025). Η τιμή $r = 0.557$ κατατάσσεται στην κατηγορία ισχυρής επίδρασης κατά τον Cohen (1988), υποδηλώνοντας ότι η συσχέτιση δεν είναι μόνο στατιστικά αλλά και πρακτικά σημαντική.

Η ανάλυση διακύμανσης δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών επαγγελματικών κατηγοριών ως προς την αξιολόγηση των πρακτικών HRM ($F(2, 19.3) = 2.41, p = 0.116$). Παρατηρήθηκαν αριθμητικές διαφορές, με τους διευθυντές / προϊσταμένους να εμφάνισαν υψηλότερο μέσο όρο ($\text{mean} = 3.45$), έναντι του μέσου όρου ($\text{mean} = 3.44$) για τους υπαλλήλους γραφείου και για την κατηγορία « άλλο » ($\text{mean} = 2.92$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις για τις πρακτικές HRM είναι σχετικά ομοιογενείς ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης, γεγονός που ενδεχομένως αντανακλά μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα και παρόμοιες εμπειρίες από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Αντιθέτως, η διαφορά στην αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή απόδοση ήταν στατιστικά σημαντική ($F(2, 17.9) = 4.59, p = 0.025$), με τα στελέχη να αξιολογούν την απόδοση σημαντικά υψηλότερα ($\text{mean} = 4.06$) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους γραφείου ($\text{mean} = 3.78$). Το προαναφερόμενο εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας και της διαφορετικής πρόσβασης σε στρατηγικές πληροφορίες (Guest, 2011). Τα στελέχη διαθέτουν ευρύτερη εικόνα της επιχειρησιακής στρατηγικής και των επιδόσεων, ενώ οι εργαζόμενοι χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων ενδέχεται να έχουν λιγότερο ολοκληρωμένη αντίληψη. Παράλληλα, είναι πιθανό οι διευθυντές να τείνουν να υπερεκτιμούν την απόδοση λόγω ταύτισης με την επιχείρηση, ενώ οι εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν λιγότερη πρόσβαση σε πληροφορίες ή μικρότερη δέσμευση. Η σημαντική διαφορά στις αντιλήψεις για την απόδοση υπογραμμίζει την αναγκαιότητα διαχείρισης των αντιλήψεων των εργαζομένων και βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας σχετικά με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Η ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης επιβεβαίωσε ότι οι πρακτικές HRM αποτελούν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της οργανωσιακής απόδοσης, με τον συντελεστή προσδιορισμού $R^2 = 0.311$ να υποδηλώνει ότι το 31.1% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Ο συντελεστής κλίσης του μοντέλου $b = 0.617$ ($p < 0.001$) υποδηλώνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης στην κλίμακα HRM, η οργανωσιακή απόδοση αυξάνεται κατά 0.617 μονάδες. Το προαναφερόμενο συμφωνεί ποσοτικά με προγενέστερες μελέτες που αναφέρουν συντελεστές κλίσης της ίδιας τάξης μεγέθους (Delery & Doty, 1996). Στο ελληνικό πλαίσιο, μελέτες έχουν αναδείξει ότι μεταβλητές όπως η ποιότητα της ηγεσίας, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση λειτουργούν ως μεσολαβητές ή συντονιστές στη σχέση HRM – οργανωσιακής

απόδοσης. Ο έλεγχος F ($F(1, 50) = 22.5, p < 0.001$) επιβεβαιώνει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου, παρέχοντας ισχυρή ένδειξη ότι οι πρακτικές HRM συνδέονται με υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση.

5.3 Προτάσεις

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τη διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών, ιδιαίτερα στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από οικονομική αβεβαιότητα και ανάγκη προσαρμογής. Αρχικά, η ισχυρή θετική επίδραση των HRM πρακτικών στην οργανωσιακή απόδοση υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ως ένα διοικητικό κόστος, αλλά ως μια στρατηγική επένδυση με μετρήσιμες αποδόσεις (Wright et al., 2001). Οι ηγέτες και τα ανώτερα στελέχη οφείλουν να ενσωματώσουν τις πρακτικές HRM στον στρατηγικό σχεδιασμό, διασφαλίζοντας ότι η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η αμοιβή και η συμμετοχή των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις ανταγωνιστικές ανάγκες. Στην πράξη, αυτό συνεπάγεται τη μετάβαση από ένα παραδοσιακό, γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνεται σε διαδικασίες και συμμόρφωση, σε ένα σύγχρονο, στρατηγικό μοντέλο που δρα ως εταίρος στη λήψη αποφάσεων και συμβάλλει ενεργά στη δημιουργία αξίας.

Επιπρόσθετα, η μέτρια έως υψηλή συσχέτιση και η ισχυρή προβλεπτική ικανότητα υποδεικνύουν ότι η ανάπτυξη συστημάτων υψηλών επιδόσεων που εφαρμόζουν ταυτόχρονα πρακτικές ενίσχυσης ικανοτήτων, κινήτρων και ευκαιριών είναι πιο αποτελεσματική από την απομονωμένη εφαρμογή μεμονωμένων πρακτικών (Ogbonnaya & Valizade, 2018). Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να σχεδιάζουν ολοκληρωμένες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι διευθυντές θα πρέπει να αξιολογούν τα υφιστάμενα συστήματα όχι ως μεμονωμένες διαδικασίες αλλά ως αλληλένδετα στοιχεία ενός ευρύτερου συστήματος, και να επιδιώκουν συνέργειες μεταξύ τους. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι οι διαφορές μεταξύ των αντιλήψεων διευθυντών και υπαλλήλων γραφείου, ιδίως στην αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης, αναδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης της εσωτερικής επικοινωνίας και διαφάνειας.

Τέλος, συνιστάται η ανάπτυξη δεικτών μέτρησης της απόδοσης των HRM πρακτικών, ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να ποσοτικοποιούν την επίδραση των παρεμβάσεων στην οργανωσιακή απόδοση. Οι δείκτες μπορεί να περιλαμβάνουν το κόστος προσλήψεων ανά επιτυχή πρόσληψη, το ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα εκπαίδευσης, τη σχέση αμοιβής - απόδοσης, τον δείκτη εθελούσιας αποχώρησης, την ικανοποίηση εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση επιτρέπει τη συνεχή

βελτίωση και την τεκμηριωμένη κατανομή πόρων. Στο ελληνικό περιβάλλον, η ενσωμάτωση αναλυτικών εργαλείων δύναται να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.4 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά την προσεκτική σχεδίαση της μεθοδολογίας, η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των ευρημάτων. Πρώτον, η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας ενέχει τον κίνδυνο δειγματοληπτικής μεροληψίας. Το δείγμα ($N = 53$) ενδέχεται να μην είναι απολύτως αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού των εργαζομένων στην Ελλάδα. Γενικότερα, το μικρό σχετικά μέγεθος του δείγματος περιορίζει τη στατιστική ισχύ των ελέγχων και τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων. Ως εκ τούτου, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να υιοθετήσουν μεγαλύτερα δείγματα. Δεύτερον, η παρατηρούμενη συσχέτιση μεταξύ HRM και οργανωσιακής απόδοσης δεν τεκμηριώνει κατεύθυνση αιτιότητας. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να υιοθετήσουν διαχρονική παρακολούθηση της εξέλιξης των HRM πρακτικών και της απόδοσης σε βάθος χρόνου, ώστε να τεκμηριωθεί η κατεύθυνση της αιτιώδους σχέσης.

Επιπρόσθετα, η χρήση αυτό – αναφορικών δεδομένων ενέχει τον κίνδυνο μεροληψίας. Για τον μετριασμό αυτού του περιορισμού, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να αντλούν δεδομένα από πολλαπλές πηγές και να χρησιμοποιούν χρονική υστέρηση μεταξύ των μετρήσεων. Συγκεκριμένα, προτείνεται η συλλογή δεδομένων HRM από τους εργαζομένους και δεδομένων απόδοσης από επίσημους οικονομικούς απολογισμούς ή από τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων. Αξίζει εδώ να τονιστεί ότι η μελέτη περιορίστηκε σε επιχειρήσεις εντός της Ελλάδας, χωρίς να ληφθεί υπόψη η πιθανή διαφοροποίηση ανά κλάδο, μέγεθος ή θεσμικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα δεν είναι άμεσα γενικεύσιμα σε άλλες χώρες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μια συγκριτική μελέτη μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων άλλων βαλκανικών ή μεσογειακών χωρών, με βάση το ερωτηματολόγιο των Jashari & Kutllovci (2020) που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Τέλος, η κλίμακα HRM που χρησιμοποιήθηκε βασίζεται σε μια συγκεκριμένη εννοιολογική προσέγγιση των πρακτικών HRM (Jashari & Kutllovci, 2020). Αν και η αξιοπιστία της ήταν εξαιρετική, θα πρέπει να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητά της σε διαφορετικά πλαίσια. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να συγκρίνουν διαφορετικά εργαλεία μέτρησης HRM ή να αναπτύξουν νέες κλίμακες προσαρμοσμένες στο ελληνικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής επιχειρηματικής κουλτούρας.

5.5 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ανέδειξε την ύπαρξη μιας στατιστικά σημαντικής θετικής σχέσης μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης σε δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων. Τα ευρήματα είναι συνεπή με το θεωρητικό πλαίσιο και του

μοντέλου AMO, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζονται με προγενέστερες εμπειρικές μελέτες στην Ελλάδα και διεθνώς. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι οι HRM πρακτικές ερμηνεύουν σχεδόν το ένα τρίτο της διακύμανσης της οργανωσιακής απόδοσης, υπογραμμίζοντας τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζει η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Παρά τους μεθοδολογικούς περιορισμούς, η μελέτη προσφέρει χρήσιμες κατευθύνσεις για τη διοικητική πράξη και τη μελλοντική έρευνα. Συνοπτικά τα κυριότερα συμπεράσματα είναι τα εξής :

- ✓ Οι πρακτικές HRM εμφανίζουν μέτριο προς θετικό επίπεδο εφαρμογής (mean = 3.26) και εξαιρετική εσωτερική συνοχή ($\alpha = 0.962$), ενώ η οργανωσιακή απόδοση βρίσκεται σε σχετικά υψηλό επίπεδο (mean = 3.65).
- ✓ Η συσχέτιση μεταξύ HRM και οργανωσιακής απόδοσης είναι θετική, στατιστικά σημαντική και μέτρια προς ισχυρή ($r = 0.557$, $p < 0.001$).
- ✓ Το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης ανέδειξε ότι οι πρακτικές HRM αποτελούν σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα, ερμηνεύοντας το 31.1% της διακύμανσης της οργανωσιακής απόδοσης
- ✓ Δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επαγγελματικών κατηγοριών ως προς την αξιολόγηση των HRM πρακτικών, αλλά εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές στην αξιολόγηση της απόδοσης, με τα στελέχη να την αξιολογούν υψηλότερα.

Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει στη βιβλιογραφία, τεκμηριώνοντας εμπειρικά τη σχέση HRM - απόδοσης στο ελληνικό πλαίσιο. Επιπλέον, η χρήση ενός τροποποιημένου εργαλείου από τους Jashari & Kutllonci (2020) επιτρέπει τη διαπολιτισμική σύγκριση των ευρημάτων. Τα ευρήματα υποστηρίζουν την επεκτασιμότητα του μοντέλου AMO, ενώ παράλληλα αναδεικνύουν ότι η εφαρμογή των HRM πρακτικών είναι εξίσου σημαντική για την απόδοση, ανεξαρτήτως της συγκεκριμένης οικονομικής συγκυρίας ή του μεγέθους της επιχείρησης. Για τα στελέχη, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και τους φορείς χάραξης πολιτικής, η μελέτη παρέχει τεκμηριωμένες κατευθύνσεις για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών HRM που ενισχύουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων. Επιπλέον, υπογραμμίζει την ανάγκη για συστηματική παρακολούθηση των αντιλήψεων των εργαζομένων και για ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα στην αξιολόγηση της απόδοσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Παρά τους περιορισμούς που επιβάλλουν προσοχή στη γενίκευση των συμπερασμάτων, η παρούσα μελέτη κατέδειξε ότι η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα για τους σύγχρονους οργανισμούς που επιδιώκουν υψηλή απόδοση, ανθεκτικότητα και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σύγχρονο, μεταβαλλόμενο

επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί που επενδύουν στους ανθρώπους τους, αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, τους παρακινούν με δίκαια συστήματα ανταμοιβών και τους συμπεριλαμβάνουν στις αποφάσεις, αποκτούν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως απλό κόστος.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- ✓ AIHR. (2025). *ESG strategy: What HR leaders need to know in 2025*. <https://www.aihr.com/blog/esg-strategy/>
- ✓ Ahmad H. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude toward work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, Vol.18 No.2, pp. 257 - 267.
- ✓ Akintayo D. (2010). Work - family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *International Journal of psychology and behavioral sciences*, Vol.70 No.8, pp.325 - 335.
- ✓ Al – Hmouze, L.H. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (e - HRM) Application on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 7 (3) :115
- ✓ Ali G.S, Valentin I.V. & Benny T. (2010). Allocation of Quality Control Stations in Multi Stage Manufacturing Systems. *Computers & Industrial Engineering*, Vol.60 No.4, pp. 473 – 484.
- ✓ American Psychological Association (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. Washington, DC: American Psychological Association.
- ✓ Andrews, K. Z. (1996). *Two kinds of performance measures*. Harvard Business Review, 74 (1), 8 - 9.
- ✓ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., et al. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Systems Pay Off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.

- ✓ Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th edition). Kogan Page.
- ✓ Bennett, D., & Hennekam, S. (2018). Self - authorship and creative industries workers' career decision - making. *Human Relations*, 71 (11), 1454 - 1477. <https://doi.org/10.1177/0018726717747369>
- ✓ Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. Harvard Business Review, 92 (1/2). <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- ✓ Boikanyo, D. H. (2024). *The role of employee behavior and organizational culture in strategy implementation and performance in a VUCA world*. Intech Open. <https://doi.org/10.5772/intechopen.113830>
- ✓ Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5th Edition, Oxford University Press. <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf>
- ✓ Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., ... & Varnali, R. (2020). High - performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51 (3), 353 - 388.
- ✓ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802 - 835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- ✓ Delery, J.E. & Roumpi, D. (2017) Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles? *Human Resource Management Journal*, 27, 1 - 21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- ✓ Deloitte (2025). *Human capital trends report 2025: Turning tensions into triumphs*. <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/research/human-capital-trends-report> 2025.html
- ✓ Deloitte (2025). 2025 *Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well - being*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- ✓ Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- ✓ Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2019). AMO, high - performance work systems and employee performance. *Academy of Management Proceedings*, 2019 (1), 11358.
- ✓ Elomami, A. S. F. (2025). Strategic human resource management and organizational performance: A comprehensive review: Case study about employees at Ninewells Hospital, Dundee, UK. *Dirasat in Economics and Business*, 44 (1), 209 – 240.

- ✓ Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, 1 - 4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- ✓ Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly*, 5 (2): p. 257 - 278.
- ✓ Field, A.P. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edition, Sage, Newbury Park
- ✓ García - Morales, V.J., Jiménez - Barrionuevo, M.M. & Gutiérrez – Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Volume 65, Issue 7, Pages 1040 - 1050
- ✓ Guest, D.E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21, 3 - 13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- ✓ Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.uk/c/multivariate-data-analysis-8e-hair-babin-anderson-black/9781473756540/?searchIsbn=9781473756540>
- ✓ Hunjra A.I., Chani M.I., Aslam S. & Azam M. & Rehman K.U. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, Vol.4 No.10, pp.2157 - 2163.
- ✓ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- ✓ Jashari, A. & Kutllorci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: Manufacturing enterprises in Kosovo. *Business: Theory and Practice*, 21 (1), 222 – 229. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12001>
- ✓ Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012) How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta - Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264 - 1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- ✓ Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D. (2015) Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7, 396 - 403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- ✓ Κανδύλη, Α. (2023). *Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις υπηρεσίες υγείας - Η περίπτωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης*. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών. Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

- ✓ Kang, S., Han, J. H., Oh, I.S., Van Iddekinge, C., & Li, J. (2025). *Do human resource systems indeed have “system” effects? The dual internal fit model of a high-performance work system*. School of Management Engineering, Florida State University Temple University - University of Iowa Rutgers - The State University of New Jersey, New Brunswick
- ✓ Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση ολικής ποιότητας* (2η έκδοση). Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- ✓ Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high - performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366 – 391.
- ✓ Khan A.S. & Khan A.N. (2011). Investigating the demographic impacts on the job satisfaction of district officers in the province of K.P.K. Pakistan. *International Research Journal of Management and Business Studies*, Vol.1 No.3, pp. 68 - 75.
- ✓ Κλουτσινιώτης, Π. (2017). *High performance work systems in Greece: an empirical approach*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- ✓ Mc Kinsey & Company. (2023). *The future of work: Reskilling and upskilling in the age of automation*. Mc Kinsey Global Institute.
- ✓ Mondy, R. W., & Joseph, J. (2018). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού* (Μετάφραση Ι. Φυριππή, Επιμέλεια Β. Κέφης & Γ. Θερίου). Εκδόσεις Τζιόλας, Θεσσαλονίκη.
- ✓ Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: Mc Graw - Hill.
- ✓ Murray, J., Gao, Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2): 252 - 269
- ✓ Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High Performance Work Practices, Employee Outcomes and Organizational Performance: A 2-1-2 Multilevel Mediation Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 239 - 259. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146320>
- ✓ Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2023). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού* (7η έκδοση). Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ✓ Ruël, H., Bondarouk, T. & Van der Velde, M. (2007). *The contribution of e - HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry*. Employee Relations, Volume 29 Issue 3
- ✓ Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, Vol 35, Issue 3

- ✓ Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2017). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (5), 1 – 27.
- ✓ Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York.
- ✓ Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42, 625 - 638. <https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
- ✓ Σπαντιδάκης, Ε. (2017). *Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αύξηση ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού μέσω της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- ✓ Spector, P.E. (2019). Do Not cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs. *Journal of Business and Psychology*, 34, 125 - 137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- ✓ Tzabbar, D., Tzafrir, S. S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27 (1), 134 –148.
- ✓ Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), 701 – 721.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Στην έρευνα των Jashari & Kutllonci (2020) χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και την οργανωσιακή απόδοση σε πραγματικούς οργανισμούς πριν από την πανδημική κρίση COVID - 19. Το πλήρες ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μέτρηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και της οργανωσιακής απόδοσης σε μια κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων. Το ερωτηματολόγιο της προαναφερόμενης έρευνας τροποποιήθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας << Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους σύγχρονους οργανισμούς : ο στρατηγικός ρόλος στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης >>

Δημογραφικά στοιχεία

- ✓ Ηλικία
- ✓ Φύλο
- ✓ Εκπαιδευτικό επίπεδο
- ✓ Θέση εργασίας
- ✓ Χρόνια προϋπηρεσίας

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις. Η κλίμακα απαντήσεων είναι η εξής:

- ✓ 1 – Διαφωνώ απόλυτα
- ✓ 2 – Διαφωνώ
- ✓ 3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- ✓ 4 – Συμφωνώ
- ✓ 5 – Συμφωνώ απόλυτα

A. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HRM)

- ✓ Η επιχείρησή μας διαθέτει διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής που μπορούν να καλύψουν όλες τις διαθέσιμες θέσεις.
- ✓ Η διαδικασία προσλήψεων δημιουργεί επαρκή αριθμό κατάλληλων υποψηφίων
- ✓ Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων
- ✓ Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων
- ✓ Οι εργαζόμενοι αισθάνονται δέσμευση για την ποιότητα της εργασίας τους

- ✓ Οι υποψήφιοι ενημερώνονται για τις απαιτήσεις και τις δυσκολίες της θέσης πριν προσληφθούν
- ✓ Η επιλογή προσωπικού βασίζεται σε σαφή κριτήρια αξιολόγησης
- ✓ Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει δομημένες συνεντεύξεις
- ✓ Η διαδικασία επιλογής διασφαλίζει ότι επιλέγονται οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι
- ✓ Η επιχείρηση παρέχει συστηματική εκπαίδευση στους εργαζόμενους
- ✓ Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ώστε να βελτιώνουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες
- ✓ Η επιχείρηση επενδύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων
- ✓ Οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης
- ✓ Η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζόμενους να βελτιώνουν την απόδοσή τους
- ✓ Η επιχείρηση ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση
- ✓ Οι αμοιβές συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων.
- ✓ Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται όταν επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση
- ✓ Υπάρχουν επιπλέον οικονομικά ή μη οικονομικά κίνητρα για καλή απόδοση
- ✓ Το σύστημα ανταμοιβών θεωρείται δίκαιο από τους εργαζομένους
- ✓ Οι αμοιβές ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να βελτιώνουν την απόδοσή τους
- ✓ Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ευέλικτα συστήματα ανταμοιβών
- ✓ Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ✓ Η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εκφράζουν ιδέες και προτάσεις
- ✓ Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη βελτίωση των διαδικασιών εργασίας
- ✓ Η επιχείρηση ενθαρρύνει την ομαδική εργασία
- ✓ Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε συζητήσεις για θέματα της επιχείρησης
- ✓ Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη
- ✓ Η επιχείρηση παρέχει ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες συνθήκες για να εκτελούν τη δουλειά τους αποτελεσματικά
- ✓ Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι καλές

B. Οργανωσιακή Απόδοση

Οι ερωτήσεις αφορούν την απόδοση της επιχείρησης την τελευταία τριετία σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι η εξής :

- ✓ 1 = σημαντική μείωση
- ✓ 2 = μείωση
- ✓ 3 = ίδια

- ✓ 4 = αύξηση
- ✓ 5 = σημαντική αύξηση

Οι ερωτήσεις για την οργανωσιακή απόδοση είναι η εξής :

- ✓ Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων
- ✓ Κερδοφορία
- ✓ Μεριδίο αγοράς
- ✓ Ανταγωνιστική θέση στην αγορά
- ✓ Παραγωγικότητα επιχείρησης
- ✓ Ικανοποίηση πελατών
- ✓ Συνολική επιχειρησιακή απόδοση
- ✓ Γενική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης