



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ**  
**ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ**  
**ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ:**  
**ΘΕΟΦΑΝΗΣ ΕΛΙΣΣΑΙΟΥ**  
**ΤΣΕΠΕΡΚΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΙΩΑΝΝΗΣ ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ**

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, Ελισσαίο και Κυριακή, τον Δάσκαλό μου Ιωάννη  
Θανόπουλο και σε όσους πίστεψαν ειλικρινά σ' εμένα.*

## Ευχαριστίες:

Αισθάνομαι την ανάγκη σε αυτό το σημείο, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες, σε όσους ξεχωριστά συνετέλεσαν, ηθικά αλλά και υλικά στην εκτέλεση του παρόντος έργου. Ευχαριστώ ιδιαίτερα τους γονείς μου που με αυταπάρνηση, με υποστήριξαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου, υλικά και ηθικά σε μία ιδιαίτερα δυσχερή οικονομικά περίοδο.

Θα ήθελα επίσης να υποβάλλω τις θερμές μου ευχαριστίες, στον Δάσκαλό μου Ιωάννη Θανόπουλο, χωρίς το “άγρυπνο” μάτι και την φροντίδα του οποίου, τίποτα από όλα όσα έχω επιτύχει κατά την διάρκεια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα δεν θα είχαν γίνει πράξη. Τον ευχαριστώ επίσης, για το από κοινού μας έως εδώ ταξίδι και για την συνειδητοποίηση, ότι το όριο του ουρανού δεν είναι ποτέ πολύ μακριά.

Θερμές ευχαριστίες επίσης, θα ήθελα να υποβάλλω στα παιδιά του Executive MBA(2012-2013) του πανεπιστημίου Πειραιά, την τράπεζα Alpha Bank και την εταιρεία Mizuho-Csf για την πολύτιμη συμμετοχή τους στην συγκεκριμένη έρευνα.

Τέλος θερμές ευχαριστίες νοιώθω την ανάγκη να εκφράσω, στην Φωτεινή Τσικνάκη, φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πειραιά, για την πολύτιμη ηθική και υλική βοήθεια που μου παρείχε.

## Περιεχόμενα

<b>Κατάσταση Πινάκων:</b> .....	<b>8</b>
<b>Κατάσταση Σχημάτων:</b> .....	<b>9</b>
<b>Κατάλογος Συντομογραφιών:</b> .....	<b>10</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b> .....	<b>12</b>
<b>Κεφάλαιο 2: Ιστορική αναδρομή στην Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων</b> .....	<b>15</b>
2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Ιστορική αναδρομή των μορφών εργασίας .....	16
2.2.1 Ο Ανθρώπινος Πόρος ως Δούλος .....	16
2.2.2 Ο Ανθρώπινος Πόρος ως Εργάτης.....	19
2.2.3 Ο Απελευθερωμένος Εργαζόμενος- Αναδρομή στην δημιουργία εργατικών συνδικάτων .....	20
2.3 Επιδράσεις στην Διοικητική Σκέψη.....	21
2.3.1 Θεωρίες Προσωπικότητας .....	22
2.3.2 Το υπόδειγμα των Αναγκών του Maslow .....	24
Σχήμα 1: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow .....	25
2.3.3 Sun Tzu: “Η τέχνη του πολέμου” .....	28
2.3.4 Niccolo Machiavelli, “Ο Ηγεμών”.....	30
2.3.4.1 Παραινέσεις επί των κατακτήσεων – εξαγορών -συγχωνεύσεων .....	31
2.3.4.2 Παραινέσεις επί των διαπροσωπικών σχέσεων και την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα: .....	32
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2: .....	34
<b>Κεφάλαιο 3:Ιστορική Αναδρομή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b> .....	<b>37</b>
3.1 Εισαγωγή.....	37
3.2 Η Ιστορία και η Σημασία της Ποιότητας .....	37
3.2.1 Η Ποιότητα κατά την αρχαιότητα.....	38
3.2.2 Η Ποιότητα κατά τον Μεσαίωνα .....	39
3.2.3 Η ποιότητα κατά τις αρχές του 20ου αιώνα .....	40
3.2.4 Η Ποιότητα κατά μεταπολεμική περίοδο.....	41
3.2.5 Η Επανάσταση της Ποιότητας .....	42
3.3 Οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	44
3.3.1 Επικέντρωση στον πελάτη .....	44
Σχήμα 2 “Το σπινάλ των αυξανόμενων απαιτήσεων του Πελάτη” .....	45

3.3.2 Δέσμευση του Εργαζομένου και Ομαδική Εργασία .....	46
3.3.3 Διαρκής Βελτίωση .....	47
3.3.4 Εστίαση στην διεργασία.....	48
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	49
<b>Κεφάλαιο 4: Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στην Διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>51</b>
4.1 Εισαγωγή.....	51
4.2 Κοινός Τόπος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	52
4.2.1 Η ΔΟΠ και η Αντίσταση στην Αλλαγή .....	54
Πίνακας 1 <i>Τα ερείσματα της Αντίστασης στην Αλλαγή</i> (Self και Schraeder, 2009 ,σ. 169) .....	55
4.2.2 Η ΔΟΠ και η Απαιτούμενη Εκπαίδευση: .....	56
4.3 Εθνικές, Πολιτιστικές-Πολιτισμικές Μεταβλητές και η ΔΟΠ.....	57
4.3.1 Χαρτογράφηση των Εθνικών Πολιτισμικών Χαρακτηριστικών.....	58
Σχήμα 3 Βιβλιογραφική Χαρτογράφηση διαστάσεων Hofstede( Thanopoulos & Tseperkas, 2012).....	59
4.3.2 Οι πρακτικές ΔΟΠ και η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα: .....	60
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4: .....	61
<b>Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία-Έρευνα.....</b>	<b>66</b>
5.1 Εισαγωγή:.....	66
5.2 Το Πλαίσιο της Ανάλυσης: .....	66
Σχήμα 4 “ Το Πλαίσιο της Ανάλυσης” .....	68
5.2.1 Κενό Τύπου 1 : Προσδοκίες Εργαζομένων- Αντιλήψεις Διοίκησης.....	69
Σχήμα 5 “Κενό Τύπου 1” .....	69
5.2.2 Κενό Τύπου: 2 Αντιλήψεις Διοίκησης- Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ .....	70
Σχήμα 6 “Κενό Τύπου 2”.....	71
5.2.3 Κενό Τύπου: 3 Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ- Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ .....	72
Σχήμα 7 “ Κενό Τύπου 3 “ .....	73
5.2.4 Κενό Τύπου : 4 Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ- Εξωτερική Επικοινωνία.....	77
Σχήμα 8 “Κενό Τύπου 4 “ .....	77
5.2.5 Κενό Τύπου 5: Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Συστήματος ΔΑΠ- Προσδοκώμενη Ποιότητα Συστήματος ΔΑΠ. ....	78

Σχήμα 9 “Κενό Τύπου 5” .....	79
Πίνακας 2 “Κενό τύπου 1 Προσδοκίες Εργαζομένων-Αντιλήψεις Διοίκησης” .....	84
Πίνακας 3 “Κενό τύπου 2 Αντιλήψεις Διοίκησης-Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ” .....	85
Πίνακας 4 “Κενό τύπου 3 Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ-Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ” .....	85
Πίνακας 5 “Κενό τύπου 4 Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ-Εξωτερική Επικοινωνία.....	86
Πίνακας 6 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 5.....	86
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5.....	90
Αντικείμενο #1 : Διανεμηθέν Ερωτηματολόγιο.....	90
<b>Κεφάλαιο 6 : Αποτελέσματα Έρευνας .....</b>	<b>101</b>
6.1 Εισαγωγή:.....	101
6.2 Χαρακτηριστικά Δείγματος: .....	101
6.2.1 Σύνθεση Δείγματος .....	101
Πίνακας 7 Σύνθεση Προέλευσης Απαντήσεων Ερωτηθέντων .....	102
Σχήμα 10 Σύνθεση Προέλευσης Απαντήσεων .....	102
6.2.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά:.....	103
Πίνακας 8 Πλήθος Ηλικιακών Ομάδων Ερωτηθέντων .....	103
Σχήμα 11 Ποσοστά Ηλικιακών Ομάδων Ερωτηθέντων.....	104
Πίνακας 9 Πλήθος Ανά Γένος των Ερωτηθέντων .....	104
Σχήμα 12 Ποσοστά Γένους Ερωτηθέντων .....	105
Πίνακας 10 Αριθμός Παρατηρήσεων Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων .....	105
Σχήμα 13 Ποσοστά Παρατηρήσεων Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων.....	106
6.2.2 Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας Ερωτηθέντων: .....	106
Πίνακας 11 Αριθμός Παρατηρήσεων Προσωπικότητας Ερωτηθέντων .....	107
Σχήμα 14 Ποσοστά Παρατηρήσεων Προσωπικότητας Ερωτηθέντων .....	107
6.4 Αποτελέσματα Συσχετίσεων:.....	108

Πίνακας 12 Συσχετισμοί Προσωπικότητας Ερωτηθέντων και παρεχόμενων απαντήσεων	108
6.4.1 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 1:	112
Πίνακας 13 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με Παράγοντα Προσωπικότητας, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 1	112
6.4.2 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 2:	113
Ο συσχετισμός του Παράγοντα της Προσωπικότητας, με τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς Παράγοντες του συγκεκριμένου κενού, φαίνονται στον κάτωθι πίνακα	114
Πίνακας 14 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με Προσωπικότητα, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 2	114
6.4.3 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 3:	115
Πίνακας 15 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με τον παράγοντα Προσωπικότητα, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 3	116
6.4.4 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 4:	117
Πίνακας 16 Χαμηλά συσχετιζόμενοι με τον Παράγοντα της Προσωπικότητας Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 4	118
6.4.5 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 5	118
Παράρτημα Κεφαλαίου 6	120
Αντικείμενο #1 Απαντήσεις Ερωτηθέντων Ενότητα 1-2	120
Αντικείμενο # 2 Απαντήσεις Ενότητας 3ης	122
<b>Κεφάλαιο 7: Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας</b>	<b>128</b>
7.1 Πρόταση 1η: Επανάληψη Παρόμοιας με την Παρούσα, έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα.	130
7.2 Πρόταση 2η : Ομαδοποίηση διακριτών προσωπικοτήτων και στρατηγική αντιμετώπισή τους	130
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>132</b>

## Κατάσταση Πινάκων:

<u>Πίνακας 1 Τα ερείσματα της Αντίστασης στην Αλλαγή (Self και Schraeder, 2009 ,σ. 169)</u> .....	55
<u>Πίνακας 2 “Κενό τύπου 1 Προσδοκίες Εργαζομένων-Αντιλήψεις Διοίκησης”</u> .....	84
<u>Πίνακας 3 “Κενό τύπου 2 Αντιλήψεις Διοίκησης-Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ”</u> .....	85
<u>Πίνακας 4 “Κενό τύπου 3 Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ-Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ”</u> .....	85
<u>Πίνακας 5 “Κενό τύπου 4 Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ-Εξωτερική Επικοινωνία</u> .....	86
<u>Πίνακας 6 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 5</u> .....	86
<u>Πίνακας 7 Σύνθεση Προέλευσης Απαντήσεων Ερωτηθέντων</u> .....	102
<u>Πίνακας 8 Πλήθος Ηλικιακών Ομάδων Ερωτηθέντων</u> .....	103
<u>Πίνακας 9 Πλήθος Ανά Γένος των Ερωτηθέντων</u> .....	104
<u>Πίνακας 10 Αριθμός Παρατηρήσεων Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων</u> .....	105
<u>Πίνακας 11 Αριθμός Παρατηρήσεων Προσωπικότητας Ερωτηθέντων</u> .....	107
<u>Πίνακας 12 Συσχετισμοί Προσωπικότητας Ερωτηθέντων και παρεχόμενων απαντήσεων</u> .....	108
<u>Πίνακας 13 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με Παράγοντα Προσωπικότητας, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 1</u> .....	112
<u>Πίνακας 14 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με Προσωπικότητα, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 2</u> .....	114
<u>Πίνακας 15 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με τον παράγοντα Προσωπικότητα, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 3</u> .....	116
<u>Πίνακας 16 Χαμηλά συσχετιζόμενοι με τον Παράγοντα της Προσωπικότητας Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 4</u> .....	118



## Κατάσταση Σχημάτων:

<u>Σχήμα 1: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow</u> .....	25
<u>Σχήμα 2 “Το σπείραλ των αυξανόμενων απαιτήσεων του Πελάτη”</u> .....	45
<u>Σχήμα 3 Βιβλιογραφική Χαρτογράφηση διαστάσεων Hofstede( Thanopoulos &amp; Tseperkas, 2012)</u> .....	59
<u>Σχήμα 4 “Το Πλαίσιο της Ανάλυσης”</u> .....	68
<u>Σχήμα 5 “Κενό Τύπου 1”</u> .....	69
<u>Σχήμα 6 “Κενό Τύπου 2”</u> .....	71
<u>Σχήμα 7 “Κενό Τύπου 3 “</u> .....	73
<u>Σχήμα 8 “Κενό Τύπου 4 “</u> .....	77
<u>Σχήμα 9 “Κενό Τύπου 5”</u> .....	79
<u>Σχήμα 10 Σύνοψη Προέλευσης Απαντήσεων</u> .....	102
<u>Σχήμα 11 Ποσοστά Ηλικιακών Ομάδων Ερωτηθέντων</u> .....	104
<u>Σχήμα 12 Ποσοστά Γένους Ερωτηθέντων</u> .....	105
<u>Σχήμα 13 Ποσοστά Παρατηρήσεων Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων</u> .....	106
<u>Σχήμα 14 Ποσοστά Παρατηρήσεων Προσωπικότητας Ερωτηθέντων</u> .....	107

## **Κατάλογος Συντομογραφιών:**

- ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- ΟΠ: Ολική Ποιότητα
- ΣΔΑΠ: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- ΣΟΠ: Συμπεριφορά Οργανωσιακού Πολίτη
- SDI : Strength Deployment Inventory

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ(ABSTRACT)

Με την διαφαινόμενη παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο, η υφιστάμενη έρευνα και εμπειρία εντοπίζει συγκριτικά πλεονεκτήματα σε πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Εντούτοις, η απαιτούμενη τυποποίηση διαδικασιών από πλευράς αρχών της ΔΟΠ, στα πλαίσια οργανισμών που καλούνται να διαχειριστούν ένα πολυποίκιλο σύνολο ανθρώπων, σε ότι αφορά τα πολιτισμικά ή συμπεριφορικά χαρακτηριστικά τους, εγείρει νέες προκλήσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Στην βάση του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων αποτελεί έναν εσωτερικό πελάτη, απαιτείται μελέτη επί των μεθόδων αντίληψης, της επάρκειας της ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας.

Παράλληλα, ενώ η διεθνής βιβλιογραφία, φαίνεται να παρέχει εκτενή ανάλυση, επί ζητημάτων αλληλεπίδρασης πρακτικών ΔΟΠ και ενός ποικιλόμορφου συνόλου ανθρώπων στα πλαίσια διεθνοποιημένων οργανισμών, η αυτή ανάλυση κρίνεται ανεπαρκής. Παρόλο που η ποικιλότητα του ανθρώπινου παράγοντα σε ότι αφορά τα συμπεριφορικά του χαρακτηριστικά, αποτελεί πλεονέκτημα για οποιονδήποτε οργανισμό την διαθέτει, εντούτοις ενδέχεται να αποτελεί τροχοπέδη, στην απαιτούμενη από πλευράς ΔΟΠ τυποποίηση των διαδικασιών. Το προαναφερθέν γεγονός, αποτελεί και την περιοχή ανεπάρκειας της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σε ότι αφορά την μελέτη της αλληλεπίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα, με την ΔΟΠ, καθώς και τον χώρο ειδίκευσης της παρούσας εργασίας. Τα ευρήματα αυτής, κρίνονται εξαιρετικά ενδιαφέροντα, ενώ συνεισφέρουν στην υφιστάμενη έρευνα, αναδεικνύοντας μεθόδους περιορισμού της ποικιλότητας αποδιδόμενης σε συμπεριφορικές μεταβλητές, υπό το πρίσμα της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ).

Συγκεκριμένα, στην βάση διενέργειας πρωτογενής έρευνας μέσω του υποδείγματος ServQual, η παρούσα ανέδειξε, αφ' ενός την μοναδικότητα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσίας από πλευράς του ανθρώπινου παράγοντα και αφ' ετέρου την δυνατότητα, τυποποίησης των διαδικασιών με στρατηγικές παρεμβάσεις της ΔΑΠ. Στην βάση των επτά (7) διακριτών τύπων προσωπικότητας, όπως αυτές εντοπίζονται από το υπόδειγμα Strength Deployment Inventory (SDI), υπογραμμίσθηκε η

δυνατότητα ομαδοποίησής τους και στρατηγικής αντιμετώπισής τους μέσω της ΔΑΠ στην διάσταση της ΔΟΠ.

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

Η παρούσα διπλωματική εργασία, επιχειρεί να πραγματευτεί, την αλληλεπίδραση δύο αλληλοσυμπληρούμενων, αλλά και διακριτών επιστημονικών πεδίων της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, επιχειρεί να αναλύσει την αλληλεπίδραση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων(ΔΑΠ) με την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ). Η διεθνής έρευνα επί της αλληλεπίδρασης των παραπάνω επιστημονικών πεδίων, είναι εκτεταμένη όχι όμως επαρκής.

Γεννάται επομένως, η ανάγκη για έρευνα επί του συγκεκριμένου ζητήματος, καθώς ανθρώπινος παράγοντας, χαρακτηρίζεται ομολογουμένως από υψηλή μεταβλητότητα σε ότι αφορά την συμπεριφορά που κάθε φορά εκδηλώνει. Αυτή ενδέχεται να ποικίλει, βάσει πολιτισμικών, οργανωσιακών ή συμπεριφορικών χαρακτηριστικών του, εντός διαφορετικών οργανωσιακών περιβαλλόντων στα οποία αυτός εκτίθεται. Κατά συνέπεια, εντός ενός πλαισίου διοίκησης ταγμένης στην Ολική Ποιότητα (ΟΠ), ενδεχομένως οι διαφορετικές συμπεριφορές του ανθρώπινου παράγοντα, να αποτελούν αιτία ποικιλότητας ή αποκλίνουσας από την προκαθορισμένη, συμπεριφοράς με προφανή αντίκτυπο επί της διαδικασίας τυποποίησης των διοικητικών πρακτικών.

Παράλληλα, η ΔΟΠ, χαρακτηριζόμενη από μία σειρά αρχών, συνθέτει μία σειρά απαιτήσεων από πλευράς του ανθρώπινου παράγοντα. Σαν αποτέλεσμα ενδέχεται να αλληλεπιδρά διαφορετικά στον τρόπο με τον οποίον ο τελευταίος αντιλαμβάνεται την απαιτούμενη από αυτόν ποιότητα παραδοτέων. Διαφορετικοί τύποι προσωπικότητας, είναι πιθανόν να αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο σε ότι αφορά της αρχές της ΔΟΠ, με συνακόλουθα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα σε ότι αφορά τις διοικητικές πρακτικές.

Επομένως, διαφαίνεται μία ανάγκη τυποποίησης των διοικητικών πρακτικών βασιζόμενης στην έρευνα των διαφορετικών τρόπων αλλά και έντασης της αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια πρακτικών ΔΟΠ. Απαιτείται κατά συνέπεια,

μία κατηγοριοποίηση των πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια της ΔΟΠ, αντίστοιχη, των διαφορετικών πραγματικοτήτων με τις οποίες σύγχρονοι διεθνής και μη οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι. Συνέπεια του παραπάνω γεγονότος, είναι η διαφαινόμενη ζωτική σημασία της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ) για την επιτυχή εφαρμογή αλλά και λειτουργία της ΔΟΠ εντός οργανισμών και επιχειρήσεων.

Προκειμένου η παρούσα εργασία να συμβάλλει προς την παραπάνω αναδυόμενη κατεύθυνση της σύγχρονης έρευνας, αναπτύσσεται σε επτά διακριτά κεφάλαια. Στο πρώτο και τρέχον κεφάλαιο, αναπτύσσονται οι λόγοι για τους οποίους επελέγη το συγκεκριμένο αυτό θέμα καθώς και η χρησιμότητά του. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσεται μία σύντομη ιστορική αναδρομή των διοικητικών πρακτικών σε ότι αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα και τα πιθανά μαθήματα τα οποία έχουμε να λάβουμε από τις παρελθούσες πρακτικές διαχείρισής του. Επιπρόσθετα, μέσα από το προαναφερθέν κεφάλαιο, έχουμε την ευκαιρία να γνωρίσουμε εν συντομία το επιστημονικό πεδίο της ΔΑΠ, όπως αυτό διαμορφώθηκε κατά τον ρου της ιστορίας. Το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας, ενασχολείται με την ιστορική διαμόρφωση της ΔΟΠ αλλά και τις ιστορικές εκείνες αναγκαιότητες που οδήγησαν στην διαμόρφωσή της όπως την γνωρίζουμε σήμερα. Η παρουσίαση της σύγχρονης έρευνας επί ζητημάτων αλληλεπίδρασης των παραπάνω δύο γνωστικών πεδίων, πραγματοποιείται στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Εκεί εκτίθενται οι διαφορετικές προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η σύγχρονη ΔΟΠ και τις οποίες καλείται η ΔΑΠ να υπερκεράσει προκειμένου να εγγυηθεί την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας καθώς και το πλαίσιο της ανάλυσης το οποίο χρησιμοποιείται αναπτύσσεται στο πέμπτο κεφάλαιο. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία δομήθηκε επί της διενέργειας πρωτογενούς έρευνας ενώ τα αποτελέσματα αυτής, αναπτύσσονται στο έκτο κεφάλαιο. Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο, αναλύονται οι προκύπτουσες προτάσεις μελλοντικής έρευνας, οι οποίες δομούνται επί των συμπερασμάτων του προηγούμενου κεφαλαίου.

Εν συντομία εντούτοις, αξίζει να αναφερθούν κάποια εκ των συμπερασμάτων στα οποία κατέληξε η παρούσα εργασία. Όπως προαναφέρθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας, εξ' αιτίας των διαφορετικών χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων, σε ότι αφορά

πολιτισμικά και συμπεριφορικά στοιχεία, ενδέχεται να αποτελέσει αιτία μεταβλητών συμπεριφορών, παρακωλύοντας έτσι την απαιτούμενη από την ΔΟΠ τυποποίηση διεργασιών διοίκησης. Εντός των πλαισίων της παρούσης διερευνήθηκαν μόνον τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα, και η αλληλεπίδραση αυτών με συγκεκριμένες αρχές και χαρακτηριστικά της ΔΟΠ. Εξαιρετικά ενδιαφέρον κρίνεται το γεγονός ότι η παρούσα ανεδείχθη ένας μέτριο βαθμός συσχέτισης μεταξύ προσωπικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα και αντιλαμβανόμενης από αυτούς ποιότητας υπηρεσίας ΔΑΠ.

Στην βάση επομένως του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί “εσωτερικό πελάτη” συγκεκριμένων διαδικασιών διοίκησης, η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι η προσωπικότητα αυτού, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίον αντιλαμβάνεται τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης σε αυτόν ποιότητας ΔΑΠ. Δημιουργούνται έτσι, στρεβλώσεις τόσο σε ότι αφορά το τι αναμένεται από τον ανθρώπινο παράγοντα εντός σύγχρονων οργανισμών όσο και σε ότι αφορά το τι αντιλαμβάνεται η διοίκηση ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αναμένει από τον εκάστοτε οργανισμό.

Σε ότι αφορά τα διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά ως πηγές ποικιλότητας στην συμπεριφορά που εκδηλώνει ο ανθρώπινος παράγοντας, αυτά προσεγγίζονται στα πλαίσια της παρούσης, μέσα από την παρουσίαση ενός μεγάλου αριθμού άρθρων αντιπροσωπευτικών της σύγχρονης διεθνούς βιβλιογραφίας.

## **Κεφάλαιο 2: Ιστορική αναδρομή στην Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η ιστορία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από τον ρου της ιστορίας, τα διάφορα δηλαδή στάδια μέσα από τα οποία ο άνθρωπος ιστορικά διήλθε προκειμένου να αποτελέσει τον σημερινό απελευθερωμένο εργαζόμενο όπως τον γνωρίζουμε σήμερα. Η διαμόρφωση δηλαδή του απελευθερωμένου, από τα μέσα παραγωγής, ανθρώπου και η μετατροπή του σε μισθωτό εργαζόμενο όπως τον γνωρίζουμε σήμερα ( Α. Δεδουσόπουλος 2002, σ.21). Παράλληλα με την ιστορική αναδρομή των διαφόρων μορφών εργασίας από τις οποίες ο άνθρωπος ιστορικά διήλθε, θα αναλυθούν και οι επιστημονικές προσεγγίσεις σε ότι αφορά την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να υπογραμμισθεί ο δυναμικός χαρακτήρας αλλά και η μεταβλητότητα του επιστημονικού αυτού πεδίου.

Η χρησιμότητα του παρόντος κεφαλαίου έγκειται στο ότι, γνωρίζοντας την παραπάνω ιστορική διαδικασία, είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν στην διαμόρφωση των προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται ή πρόκειται να απασχοληθεί στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Υπό αυτήν την έννοια, δίδεται στους ασκούντες την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, μία βάση κατανόησης των απαιτήσεων του εσωτερικού πελάτη του συστήματος διοίκησης που παρέχεται, καθώς και μία μέθοδος ερμηνείας διαφόρων παρατηρούμενων συμπεριφορών που ενδέχεται να εκδηλώνονται στην βάση αρχέγονων ενστίκτων του ανθρώπου, όπως αυτά αποτυπώθηκαν σε αυτόν ιστορικά.

Επιπρόσθετα, σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναλυθούν οι πρακτικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε παραλληλισμό με τον βαθμό ελευθερίας του ανθρώπου που συμμετέχει σε μία παραγωγική διαδικασία, κατά την εξελικτική πορεία

των μορφών εργασίας και τα αποτελέσματα που αυτές είχαν, σε ότι αφορά την αποτελεσματική διαχείριση- διοίκηση αυτών.

Το παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται κατά συνέπεια, στην βάση μίας ιστορικής αναδρομής του ανθρώπινου παράγοντα και των πρακτικών διοίκησης-διαχείρισής του, σε παραλληλισμό με τις ιστορικά γνωστές επιστημονικές προσεγγίσεις στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, από την περίοδο όπου ο άνθρωπος ήταν δούλος μέχρι τον σημερινό απελευθερωμένο εργαζόμενο- μισθωτό.

## **2.2 Ιστορική αναδρομή των μορφών εργασίας**

Στο παρόν τμήμα θα εξετάσουμε τις διάφορες ιστορικές περιόδους από τις οποίες ο άνθρωπος διήλθε προκειμένου να φτάσει στον σημερινό εργαζόμενο-υπάλληλο όπως τον γνωρίζουμε. Σε κάθε ιστορική περίοδο, αναλύεται η εργασιακή σχέση του ανθρώπου με τους ασκούντες εξουσία ( αφέντη, φεουδάρχη, διευθυντή) καθώς και οι πρακτικές μεταχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα κατά τις αυτές χρονικές περιόδους. Σκοπός μας σε αυτό το τμήμα είναι η παρουσίαση των υφιστάμενων σχέσεων και εργασιακών δομών κατά τον ρου της ανθρώπινης ιστορίας.

### **2.2.1 Ο Ανθρώπινος Πόρος ως Δούλος**

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από την έλλειψη των ανθρωπίνων-πόσο μάλλον εργασιακών- δικαιωμάτων, ενώ ο εργάτης- δούλος “ανήκει” ως οντότητα στον “αφέντη”. Στην διακριτική ευχέρεια του τελευταίου βρίσκεται ζωή και θάνατος του δούλου, με αποτέλεσμα ο τελευταίος να μην έχει κανένα δικαίωμα ακόμα και στην ίδια του την ζωή. Η απάνθρωπη αυτή μορφή εργασίας φαίνεται να απαντάται από την ελληνιστική περίοδο έως και τα τέλη της εποχής της αποικιοκρατίας, ενώ η ύπαρξή της ενισχύεται από την βίαιη και διαρκή μεταβολή των εθνικών συνόρων. Οι ηττημένοι



κάθε διαμάχης συλλαμβάνονταν συνήθως από τους νικητές και οδηγούνταν σε αυτή τη μορφή άμισθης εργασίας χωρίς κανένα δικαίωμα ούτε στον παραχθέν για τον αφέντη τους πλούτο, ούτε στην ίδια τους την ζωή. Δούλοι, γίνονταν όχι μόνο οι πολεμιστές αλλά και ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού των κατεκτημένων περιοχών.

Οι δούλοι, μεταβιβάζονταν στον αφέντη τους, μαζί με την εργατική τους δύναμη (Ακαδημία Επιστημών της ΕΣΣΔ, Εγχειρίδιο Πολιτικής Οικονομίας, 1959, σ. 37), χωρίς κανενός είδους σύμβαση, με υποχρέωση να την παρέχουν σε όλη την διάρκεια της ζωής τους. Γεωγραφικά, τέτοιου είδους πρακτικές, απαντιόνταν σε περιοχές α) όπου, η διατήρηση του ανθρώπινου παράγοντα σε κατάσταση δουλείας ήταν φθηνή, β) χαρακτηρίζονταν από εύκολη πρόσβαση σε καλά προμηθευμένες αγορές δούλων, γ) με μεγάλης κλίμακας γεωργικές δραστηριότητες (Patterson O., 2001, σ.14153-14154).

Οι πρακτικές «διαχείρισης» των δούλων κατά την εξεταζόμενη περίοδο, στερούνται πάσης θεώρησης περί ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι δούλοι-εργαζόμενοι κατά την περίοδο αυτή θεωρούνται ως ιδιοκτησία, ως αντικείμενο του νόμου και όχι ως υποκείμενο αυτού (A. Wirz, 2001, σ. 14157), ενώ συνήθως θεωρούνταν πράγμα και όχι πρόσωπο. Παράλληλα η πρακτική ιδιοκτησίας ανθρώπων ως δούλων, κατά την περίοδο αυτή θεωρείται αποδεκτή και συνηθισμένη ενώ κατά κύριο λόγο οι πρακτικές αυτές, συγκεντρώνονται γεωγραφικά στην αρχαία Αθήνα, Ρώμη κατά τους 2<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> αντίστοιχα, προ χριστού αιώνες. Επιπρόσθετα, η πώληση ή ανταλλαγή δούλων κατά το εξεταζόμενο σύστημα είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη. Επί παραδείγματι, η αγορά δύο θηλυκών παιδιών στην περιοχή της Μανρέσα της Ισπανίας κατά τα 1400 κόστιζε περί τα δέκα με είκοσι φλορίνια ενώ η αγορά αντίστοιχα ενός αρσενικού παιδιού κόστιζε περί τα δέκα με δεκαπέντε φλορίνια (J. Fynn & Paul 2008, σ.353).

Ο χαμηλός εντούτοις βαθμός επιβίωσης που χαρακτηρίζει το υπό ανάλυση σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα βεβαιώνει το γεγονός ότι η κάλυψη των φυσιολογικών τουλάχιστον αναγκών -όπως αυτές παρουσιάζονται σε επόμενη ενότητα του τρέχοντος κεφαλαίου- είναι πάρα πολύ μικρή έως ανύπαρκτη. Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο απόσπασμα από τον Marcel van der Linden (2011, σ. 17-18):

*“..Γενικά ζούσαν υπό τον συνεχή φόβο του να μην έχουν αρκετά για να φάνε.- ειδικά εάν έπρεπε να πληρώνουν φόρο στον γαιοκτήμονα ή λόρδο. Αυτό το χαμηλό*

*ηθικό (..) ήταν απόρροια της ζωής στο περιθώριο. Μία κακή σοδειά δεν σήμαινε μόνο μικρότερες μερίδες. Το τίμημα του φαγητού θα μπορούσε να είναι ταπείνωση και όνειδος ή μείωση της γης ή του κοπαδιού, το οποίο μείωνε τις πιθανότητες διασφάλισης των ουσιωδών για επιβίωση τον επόμενο χρόνο.(..)η ποσότητα ρυζιού που η οικογένεια θα μπορούσε να παράγει, εξαρτιόταν τόσο από την μοίρα (..) όσο και από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους παραγωγής”*

Επίσης χαρακτηριστικό της περιόδου μπορεί να θεωρηθεί και το ακόλουθο απόσπασμα από το εγχειρίδιο πολιτικής οικονομίας της ακαδημίας πολιτικών επιστημών της ΕΣΣΔ (1959, σ. 37)

*“..Η εργασία των δούλων είχε καθαρά καταναγκαστικό χαρακτήρα(..)τους εξανάγκαζαν να δουλεύουν με την πιο βίαιη σωματική βία.(..)τους οδηγούσαν με το μαστίγιο και για την παραμικρότερη παράληψη τους επέβαλαν σκληρές τιμωρίες(..)τους σημάδευαν για να μπορούν πιο εύκολα να τους πιάνουν εάν δραπέτευαν(..)φορούσαν σιδερένια περιλαίμια που δεν έβγαιναν, και στα οποία ήταν γραμμένο το όνομα του ιδιοκτήτη.”*

Η παραπάνω πραγματικότητα για την εποχή δημιούργησε στον τότε άνθρωπο και αποτύπωσε στο σύστημα αξιών του, την λεγόμενη «ηθική διαβίωσης» ως ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο σύστημα εργασιακής ηθικής, εξαρτώμενο σε μεγάλο βαθμό από τις τρέχουσες οικολογικές, δημογραφικές και οικονομικές σχέσεις υπό τις οποίες το εργατικό δυναμικό ζούσε και εργαζόταν (James C. Scott,1976). Η διάσταση της «ηθικής διαβίωσης» μπορεί να θεωρηθεί ως το κληροδότημα του ανθρώπου δούλου στα μετέπειτα ιστορικά στάδια Επιπρόσθετα, ως απόρροια της δουλείας του ανθρώπου μπορούν να αιτιολογηθούν και εθνικιστικές ή ρατσιστικές προκαταλήψεις σχετιζόμενες με το χρώμα ή το φύλο. Αυτές απαντώνται ακόμα και στην πρόσφατη ιστορία και σχετίζονται με την απάνθρωπη μεταχείριση έγχρωμων ατόμων( N. Price et al 2008, σ.170) η οποία στις μέρες μας μπορεί να εντοπισθεί ως διάκριση ή ακόμα και προκατάληψη.

Μορφές δουλείας εντούτοις, απαντώνται μέχρι και στην πρόσφατη ιστορία, κατά την αποικιοκρατία σε εργασίες του πρωτογενή κυρίως τομέα ,κατά την αρχή της περιόδου

της βιομηχανικής επανάστασης με τελευταίες τέτοιου είδους πρακτικές να απαντώνται στην Αραβική Χερσόνησο το 1962.(A. Wirz 2001).

### **2.2.2 Ο Ανθρώπινος Πόρος ως Εργάτης**

Στο παρόν στάδιο ως συνέχεια του προηγούμενου, ο άνθρωπος πλέον αποκτά στοιχειώδη δικαιώματα σε μισθό και ανάπαυση, καθώς και στοιχειώδη ελευθερία σε ότι αφορά την αξιοπρέπεια και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Πλέον δεν είναι ο ίδιος ο άνθρωπος ως οντότητα ο παραγωγικός συντελεστής σε μία οποιαδήποτε διαδικασία, αλλά το σύνολο των συσσωρευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων που ο άνθρωπος διαθέτει και τις οποίες μάλιστα διαθέτει ως αντάλλαγμα σε κάποιο άλλο αγαθό ή επί χρήμασι.

Η παραπάνω βέβαια μετάβαση ήταν τόσο αβέβαιη όσο και διαφορετική γεωγραφικά και η οποία συνέβη σταδιακά και κατόπιν μακρών και ένθερμων συζητήσεων για την δημιουργία της ενός «ελεύθερου εργατικού δυναμικού»(S.Engerman 1984,σ.133). Οι συζητήσεις αυτές είχαν ως αντικείμενο το κατά πόσον το ελεύθερο πλέον εργατικό δυναμικό θα ήταν περισσότερο παραγωγικό από το υποδουλωμένο, γεγονός που απετέλεσε ζήτημα διερεύνησης εξ' αιτίας της όλο και λιγότερης διαθέσιμης προς καλλιέργεια γης. Το μεγάλο ζήτημα ήταν το αντίτιμο το οποίο θα καταβάλλονταν για την αγορά των γνώσεων και δεξιοτήτων διαθέσιμων στο τότε εργατικό δυναμικό. Ποια δηλαδή θα ήταν εκείνη η ανταμοιβή η οποία θα ήταν μεν δίκαιη αλλά παράλληλα θα διατηρούσε τις δραστηριότητες στις οποίες απασχολούνταν οι μέχρι τότε δούλοι, κερδοφόρες. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται επίσης από μεγάλο σκεπτικισμό σε ότι αφορά την απελευθέρωση της εργασίας, καθώς υπήρχε ο κίνδυνος οι δραστηριότητες που έως τότε πραγματοποιούνταν από δούλους, να μην πραγματοποιούνταν καθόλου, από τους ελεύθερους στην συνέχεια εργαζόμενους. (S.Engerman 1984).

Διαφαίνεται κατά συνέπεια μία σχέση ανταλλαγής, ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο. Ο πρώτος, παρέχει ένα αντάλλαγμα ( μισθό ή υλικά αγαθά), προκειμένου να “αγοράσει” την εργασία του εργαζομένου. Σαν αποτέλεσμα, ο παραγωγικός συντελεστής εργασία, αποτελεί πλέον ένα εμπόρευμα, το οποίο ο εργαζόμενος θέτει στην διάθεση του εργοδότη, έναντι μισθού, αναγνωρίζοντας παράλληλα το διευθυντικό

δικαίωμα του εργοδότη. Οι πληθυσμοί που κατέφυγαν στα αστικά κέντρα στην εξεταζόμενη περίοδο, λόγω της διάλυσης των παραγωγικών δομών στην ύπαιθρο, έπρεπε να αποδεχθούν εργασία διαφορετικής μορφής, με την συνεπαγόμενη πειθαρχία της εργασίας που χαρακτηρίζει την οργανωμένη παραγωγή. Η απαιτούμενη κατά συνέπεια αναγνώριση του εργοδότη στο διευθυντικό του δικαίωμα από τον εργαζόμενο, επιβλήθηκε στον ανθρώπινο παράγοντα, μέσω σωφρονισμού, δίκης και φυλάκισης προκειμένου να ολοκληρωθεί η μετατροπή του σε μισθωτό. (Α. Δεδουσόπουλος σ.21)

Σε ότι αφορά τις συνθήκες διαβίωσης, δεν θα μπορούσε να ειπωθεί ότι διέφεραν σημαντικά από αυτές των δούλων, καθώς τα ωράρια ήταν ανύπαρκτα, η εργασία πολύ σκληρή, χωρίς όρους υγείας ή ασφάλειας, με πολύ χαμηλό αντίτιμο και πολύ συχνά υπό συνθήκες τέτοιες που να απειλούν την ίδια την ζωή του εργαζομένου. Πραγματική ποιότητα ζωής είχαν το δικαίωμα να απολαμβάνουν μόνον οι φεουδάρχες του παρελθόντος, ενώ οι τότε σκλάβοι-δούλοι και εργαζόμενοι της υπό εξέταση εποχής, είχαν δικαίωμα μόνο σε ελάχιστα υλικά αγαθά (Ι. Θανόπουλος 2009, σ.161), συχνά μόνο σε ποσότητα ή ποιότητα η οποία διασφάλιζε την αέναη ανθρώπινη εργασία.

### **2.2.3 Ο Απελευθερωμένος Εργαζόμενος- Αναδρομή στην δημιουργία εργατικών συνδικάτων**

Περί τα τέλη της προαναφερθείσας περιόδου, και περίπου πριν την αρχή του 1<sup>ου</sup> παγκοσμίου πολέμου, η ύπαρξη εργατικών συνδικάτων ήταν σχετικά σπάνια. Οι όποιες ομαδικές κινήσεις περιορίζονταν μόνον στην καταπολέμηση εκτάκτων περιστατικών ενώ συνήθως τέτοιου είδους κινήσεις χειραγωγούνταν από τις εκάστοτε διοικήσεις. Οι πρώτες ομαδικές κινήσεις που διέθεταν την χροιά των σύγχρονων εργατικών συνδικάτων εντοπίζεται στην περίοδο μεταξύ 1875-1910.

Αυτές οι ομαδικές κινήσεις λάμβαναν το καθήκον του να παρέχουν λύσεις σε εργασιακά ζητήματα, ενώ παράλληλα παρείχαν υποτυπώδεις μηχανισμούς έκφρασης παραπόνων των εργαζομένων εντός των επιχειρήσεων. Οι κινήσεις αυτές περιελάμβαναν τόσο εκπροσώπους των εργαζομένων εντός της επιχείρησης, όσο και εκπροσώπους της διοίκησης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, θεώρησαν την επίδραση των παραπάνω άτυπων επιτροπών επί του ηθικού των εργαζομένων, ως

ανεπαρκή. Από πλευράς διοίκησης, τέτοιου είδους κινήσεις, αρχικά αντιμετωπίζονταν ως οργανωμένες συννομοσίες για την παρακώλυση του ελεύθερου εμπορίου, ενώ αργότερα, με την εδραίωσή τους, αντιμετωπίζονταν ως ομάδες διαχείρισης της οποιασδήποτε εργασιακής δυσaréσκειας (W. Streeck, 2001, σ. 8215)

Η αποτελεσματικότητα της ύπαρξης των παραπάνω ομαδικών κινήσεων έγκειτο στο ότι, οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους αντιλαμβάνονταν αυτές τις κινήσεις ως τον προάγγελο οργανωμένων και με πιο γενικευμένο χαρακτήρα κινήσεων. Οι εργοδότες από την δική τους πλευρά, καλωσόριζαν τις παραπάνω ομάδες ως μία μέθοδο διατήρησης υπό έλεγχο των επίσημων εργατικών συνδικάτων.

Σήμερα, ο ρόλος των εργατικών συνδικάτων, είναι διττός. Σκοπός τους είναι τόσο η εγγύηση των υγιών συνθηκών εργασίας, όσο και η διαπραγμάτευση και διατήρηση των αποδοχών των εργαζομένων. Εντούτοις δεν είναι πάντοτε αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων τους. Η περίοδος επί παραδείγματι του 1990, χαρακτηρίζεται από μείωση της διαπραγματευτικής ισχύος των εργατικών συνδικάτων παγκοσμίως, με αποτέλεσμα, την ανάπτυξη των ατομικών συμβάσεων εργασίας και την συνακόλουθη μετάβαση της πρώτης, στους εργοδότες ( Stone ,2001, σ. 4492)

### **2.3 Επιδράσεις στην Διοικητική Σκέψη**

Στο παρόν τμήμα θα πραγματοποιηθεί μία ιστορική αναδρομή στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ως διακριτή πλέον επιστήμη, σε ανταπόκριση με την αναδυόμενη ανάγκη για προσήλωση και κινητοποίηση του ελεύθερου, πλέον εργαζομένου, στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η παρούσα ενότητα, θα αναπτυχθεί σε δύο πυλώνες.

Πρώτον, θα παρουσιασθούν θεωρίες που αφορούν στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέπτονται, αισθάνονται και εν τέλει συμπεριφέρονται. Με βάση την παραπάνω γνώση, παρέχεται η δυνατότητα κατανόησης των σύνθετων διεργασιών βάσει των

οποίων οι εργαζόμενοι τελικά εκδηλώνουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Κατ' επέκταση, σε μεγάλο βαθμό είναι δυνατόν οι ασκούντες διοίκηση στα πλαίσια ενός οργανισμού, να αναμένουν συγκεκριμένες συμπεριφορές τις οποίες είναι δυνατόν να μοχλεύσουν, μέσω των άμεσων ή έμμεσων ψυχολογικών επιδράσεων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Höglund, 2012, σ. 129)

Δεύτερον, όπως αναλύθηκε και στην πρώτη ενότητα, η άσκηση εξουσίας βασιζόμενη στο θεοκρατικό δικαίωμα του αφέντη ή φεουδάρχη ή άποικου επί του δούλου, σε πλειάδα περιπτώσεων οδήγησε σε κοινωνικό αναβρασμό συνοδευόμενο από επαναστάσεις. Επιπρόσθετα, η άσκηση εξουσίας κατά τον μεσαίωνα αλλά και νωρίτερα, συνοδευόταν από μία συνεχή ανησυχία απώλειάς της. Αργότερα δε, με την απελευθέρωση της εργασίας, η αποτελεσματική άσκηση εξουσίας εξαρτιόνταν σε μεγάλο βαθμό στην αναγνώριση του διευθυντικού δικαιώματος αυτών από πλευράς των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, ο δεύτερος πυλώνας της συγκεκριμένης ενότητας, συναποτελείται από μία παρουσίαση θεωριών ή και οδηγιών που παρέχονταν στους ασκούντες εξουσία, καθώς και των πρόσφατων θεωριών της αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

### **2.3.1 Θεωρίες Προσωπικότητας**

Οι γνωστές μέχρι σήμερα θεωρίες προσωπικότητας, φιλοδοξούν να ερμηνεύσουν τους κοινούς τύπους των ατόμων σε ότι αφορά την συμπεριφορά τους και τα ελατήρια αυτής ( Χυτήρης, 2001, σ.130). Η επικρατέστερη κατηγοριοποίηση αυτών είναι κατά τον Salvatore Maddi στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες: θεωρίες σύγκρουσης, θεωρίες ολοκλήρωσης και θεωρίες συνέπειας.

#### *Θεωρίες Σύγκρουσης:*

Σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρίες, με γνωστότερη την ψυχαναλυτική θεωρία του Sigmund Freud, ο άνθρωπος καθημερινά καλείται να εξισορροπήσει τον τρόπο που συμπεριφέρεται υπό την αέναη διαμάχη μεταξύ τριών δυνάμεων: του εγώ του υπερεγώ και του εκείνο.(Maddi S. 1976, σ.20-22). Το εκείνο είναι η δύναμη που οδηγεί τον

άνθρωπο στην έκφραση αρχέγονων συναισθημάτων προκειμένου να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες. Το υπερεγώ και το εγώ από την άλλη πλευρά, αποτελούν ανασταλτικές δυνάμεις που προσπαθούν να μετατρέψουν τις ορμές του εκείνο σε κοινωνικά αποδεκτές πρακτικές. Η χρησιμότητα των θεωριών της σύγκρουσης, έγκειται στο ότι, δύνανται να παρέχουν σημαντική αρωγή στον άνθρωπο, προκειμένου να κατανοήσει την επίδραση του υποσυνείδητου –εκείνο- στις σκέψεις και συμπεριφορές του και όλα τα προβλήματα που αυτές ενδέχεται να προκαλέσουν.( Χυτήρης, 2001, σ.132)

#### *Θεωρίες Ολοκλήρωσης:*

Στον αντίποδα των παραπάνω θεωριών βρίσκονται οι ονομαζόμενες θεωρίες ολοκλήρωσης. Αυτές, με γνωστότερους εκφραστές τους Maslow και Rogers, αντιμετωπίζουν τον άνθρωπο ως ένα όν με μία κυρίαρχη δύναμη που τον ωθεί στην ολοκλήρωση του εαυτού του ή την αυτοπραγμάτωση. Κατά συνέπεια, ο άνθρωπος αντιμετωπίζεται με αισιοδοξία, όντας ικανός να επιτύχει μία ολοκληρωμένη ανάπτυξη της προσωπικότητάς του. Επιπρόσθετα, η πραγματική φύση της ανθρώπινης προσωπικότητας βρίσκεται σε παραλληλισμό με τις εκάστοτε επιταγές της κοινωνίας. Η αρνητική συμπεριφορά σύμφωνα με τις θεωρίες ολοκλήρωσης θα εκδηλωθεί όταν οι έμφυτες δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπου ματαιώνονται ή διαψεύδονται λόγω εξωτερικών επιδράσεων. ( Χυτήρης , 2001, σ. 132-133). Χαρακτηριστικό των θέσεων των εκφραστών των παραπάνω θεωριών είναι το ακόλουθο απόσπασμα της μελέτης του έργου και της ζωής του Rogers από τον Kirschenbaum (2001, σ. 13386).

*“Η πελατοκεντρική θεραπεία λειτουργεί κατά κύριο λόγο υπό μία και βασική υπόθεση (..)ο πελάτης έχει μέσα του την δυνατότητα(..) να κατανοήσει τα τμήματα της ζωής του και του εαυτού του που του προκαλούν πόνο(..) Την τάση να αναδιοργανώσει τον εαυτό του και την ζωή του(..) με τέτοιο τρόπο που να του παρέχει έναν μεγαλύτερο βαθμό εσωτερικής ασφάλειας. Το λειτούργημα του ψυχοθεραπευτή είναι να δημιουργήσει την ψυχολογική εκείνη ατμόσφαιρα που θα επιτρέψει (..) σε αυτήν την δύναμη να είναι αποτελεσματική”*

Από την άλλη δε πλευρά, ενδιαφέρον είναι ο ισχυρισμός του Salvatore Maddi ( 1976, σ.128) ότι οι θεωρίες αυτές δίδουν πολύ μεγάλη βαρύτητα στην ολοκλήρωση της

ανθρώπινης προσωπικότητας, παραβλέποντας όμως την διαφαινόμενη ανάγκη κοινωνικής προσαρμογής.

#### *Θεωρίες Συνέπειας:*

Κατά τις θεωρίες συνέπειας, με κύριους εκφραστές τους McClelland και Fiske, αντιλαμβάνεται την προσωπικότητα ως ένα δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα, επηρεαζόμενο από την εμπειρία και αποτελεί την αντανάκλαση της ανατροφοδότησης και αλληλεπίδρασης με την κοινωνία και τον κόσμο γενικότερα. (Χυτήρης, 2001, σ.133). Βάσει των βιωμάτων του κατά συνέπεια ο άνθρωπος δημιουργεί και ανατρέχει σε μία εσωτερική κατηγοριοποίηση λειτουργιών που είτε αυξάνουν είτε ελαττώνουν την δραστηριοποίησή του.

Η κατηγορία λειτουργιών στην οποία ο άνθρωπος θα ανατρέξει, εξαρτάται από τις υφιστάμενες εξωτερικές συνθήκες και στον τρόπο που αυτές συνδέονται με τα, έως την εξεταζόμενη στιγμή, βιώματά του (Maddi S. 1972, σ.174). Αυτό το εσωτερικό σύστημα κατηγοριοποίησης λειτουργιών ενδέχεται να οδηγήσει ή να μην οδηγήσει το άτομο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Εάν εξωτερικοί λόγοι απαιτούν την μη εκδήλωση μίας συμπεριφοράς, τότε το άτομο περιέρχεται σε κατάσταση γνωστικής ασυμφωνίας. Ασυμφωνίας δηλαδή της εκδηλωμένης συμπεριφοράς και υφιστάμενων στάσεων ή σκέψεών μας. Μία τέτοια κατάσταση θα οδηγήσει το άτομο στο να προσπαθήσει να ελαττώσει την ασυμφωνία μεταβάλλοντας είτε τις στάσεις του είτε την συμπεριφορά του ( Χυτήρης 2001, σ 95).

#### **2.3.2 Το υπόδειγμα των Αναγκών του Maslow**

Το υπό εξέταση υπόδειγμα υπάγεται στον τομέα της ψυχολογίας, εντούτοις όμως στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θεωρείται σκόπιμη η ανάλυσή του .Ο βαθμός εκπλήρωσης των ανθρωπίνων αναγκών κατά τα διάφορα στάδια από τα οποία ο



άνθρωπος διαχρονικά πέρασε, άφησε μία σειρά από κληροδοτήματα στον σημερινό άνθρωπο-εργαζόμενο, η έρευνα των οποίων ενδεχομένως να μας βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό να διερευνήσουμε αποτελεσματικά το πώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την παρεχόμενη σε αυτόν ποιότητα υπηρεσίας από τις προσχεδιασμένες για αυτόν διαδικασίες εντός της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η παραπάνω γνώση, σε αποτελεί αρωγή για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό εσωτερικών διαδικασιών για τον ανθρώπινο παράγοντα προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη της μέγιστης δυνατής επίδοσης του σημερινού εργαζομένου.

Το υπόδειγμα του Maslow, ή όπως είναι ευρύτερα γνωστό, η πυραμίδα αναγκών του Maslow, ιεραρχεί και ταξινομεί μία σειρά από ανάγκες σε πέντε κατηγορίες, η επιδίωξη των οποίων προϋποθέτει την επίτευξη της προηγούμενης δομώντας έτσι μία πυραμίδα πέντε επιπέδων, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 1: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow**

*Φυσιολογικές Ανάγκες:*

Στην βάση της πυραμίδας αναγκών του Maslow βρίσκονται οι ανάγκες εκείνες που σχετίζονται με την ανθρώπινη επιβίωση. Η ανάγκη για φαγητό, οξυγόνο, νερό είναι εκείνες οι ανάγκες που πρέπει ο άνθρωπος πρωτίστως να καλύψει προκειμένου να διασφαλίσει την επιβίωσή του και φυσική ύπαρξή του( Χυτήρης , 2001, σ.158)

Το ανθρώπινο σώμα είναι ένας καλά συντονισμένος μηχανισμός ο οποίος με την παροχή των απαραίτητων εισροών σε νερό, τροφή και οξυγόνο είναι εις θέσει να λειτουργεί εύρυθμα για σειρά ετών. Εντούτοις, η μη επαρκής κάλυψη αυτών των αναγκών μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία του και κατά συνέπεια την επιβίωση του ανθρώπου ως οντότητας.

Η έλλειψη οποιουδήποτε από τα παραπάνω ουσιώδη στοιχεία για την επιβίωση του ανθρώπινου οργανισμού, εκδηλώνονται υπό την μορφή αντίδρασης του ανθρώπινου σώματος, η οποία με την σειρά της οδηγεί τον άνθρωπο στην κάλυψη αυτών. Η πείνα θα οδηγήσει τον άνθρωπο σε αναζήτηση τροφής. Αντίστοιχα η δίψα και η ανάγκη για οξυγόνο. Αυτή η αντίδραση του ανθρώπινου σώματος προκειμένου να καλυφθούν οι βασικές ζωτικές ανάγκες του σκιαγραφούν και τις Φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Επιπρόσθετα, υπάρχει σαφείς διασύνδεση αυτών των αναγκών με δυνατότητα εκπλήρωσης αναγκών ανωτέρων επιπέδων της πυραμίδας καθώς η ανάγκη για επιβίωση είναι η εντονότερη όλων.(R.Poston, 2009, σ.348)

#### *Ανάγκη Ασφάλειας :*

Στο παρόν επίπεδο και αφού ο άνθρωπος έχει εκπληρώσει σε έναν επαρκή βαθμό όλες εκείνες τις ανάγκες που διασφαλίζουν την επιβίωσή του ως φυσική οντότητα, ο άνθρωπος επιχειρεί να διασφαλίσει όλες εκείνες της συνθήκες για την δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος και αποτελεί κατά κύριο λόγο μία ψυχολογική ανάγκη. (R.Poston, 2009, σ.349)

Η κάλυψη αυτής εξαρτάται από τον τρόπο που εκδηλώνεται, ο οποίος είναι και μοναδικός για το κάθε άτομο. Ένα ανήλικο παιδί νοιώθει την ανάγκη για ένα ασφαλές οικογενειακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αγάπη και από τρυφερότητα. Αντίστοιχα ένας ενήλικας, ενδεχομένως να αντιλαμβάνεται την ανάγκη για ασφάλεια, ως οικονομική ασφάλεια την ανάγκη ίσως για μία σταθερή εργασία.

Κατ' αντιστοιχία με την δίψα που οδηγεί τον άνθρωπο σε αναζήτηση νερού ή την πείνα που οδηγεί σε αναζήτηση τροφής, το ερέθισμα που αποτελεί και το εναρκτήριο λάκτισμα για την κάλυψη αυτής της ανάγκης σε αυτό το επίπεδο είναι ο φόβος. Ο φόβος κατά συνέπεια θα οδηγήσει τον άνθρωπο σε αναζήτηση ενός ασφαλούς

περιβάλλοντος( οικονομικό, οικογενειακό, εργασιακό) και την πραγματοποίηση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξή του.

#### *Ανάγκη για Αγάπη:*

Αφού η ανάγκη για ασφάλεια και όλες οι φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου έχουν καλυφθεί ο άνθρωπος οδηγείται στο επόμενο επίπεδο αναγκών που χαρακτηρίζεται από την ανάγκη που νοιώθει ως κοινωνικό όν να ανήκει κάπου, να αγαπά και να αγαπιέται (D.L. Stum , 2001). Συνεπώς, υπό την προϋπόθεση ότι οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων έχουν καλυφθεί, ο άνθρωπος νοιώθει την ανάγκη να αναπτύξει σχέσεις και κατ' επέκταση την ανάγκη για συντροφικότητα.( R.Poston, 2009, σ.350)

Ο άνθρωπος ως μη αυτάρκες όν, οδηγείται σε αναζήτηση συντροφικότητας, κοινωνικότητας προκειμένου είτε να καλύψει σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων είτε λόγω μοναξιάς. Η μοναξιά κατά συνέπεια ή μία απότομη ή βίαιη αλλαγή στην κάλυψη των προηγούμενων αναγκών του είναι τα ερεθίσματα εκείνα που οδηγούν τον άνθρωπο στην αναζήτηση συντροφιάς ή της ένταξής του σε μία οποιαδήποτε ομάδα.

Η ανεπάρκεια κάλυψης αυτής της ανάγκης για αγάπη και συντροφικότητα, μπορεί να οδηγήσει τον άνθρωπο σε κατάθλιψη και από μεγάλο βαθμό δυσκολίας επιδίωξης των αναγκών ανωτέρων επιπέδων, και ιδιαίτερα της ανάγκης για εκτίμηση.

#### *Ανάγκη Εκτίμησης:*

Όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για αυτό-εκτίμηση και αυτοσεβασμό. Η εκτίμηση αναπαριστά την ανθρώπινη ανάγκη για αποδοχή άλλους. Οι άνθρωποι νοιώθουν την ανάγκη για εμπλοκή σε δραστηριότητες που τους καθιστούν χρήσιμους και απαραίτητους για τους άλλους. Κατά τον Maslow, η ικανοποίηση της ανάγκης αυτοσεβασμού, απαιτεί χαμηλότερη προσπάθεια διατήρησής της αφού επιτευχθεί, καθώς όσο ο άνθρωπος αποκτά όλο και περισσότερα επιτεύγματα στην ζωή, τόσο η ανάγκη για εκτίμηση εκπορεύεται εσωτερικά και τροφοδοτείται από τα επιτεύγματα του ανθρώπου και μετατρέπεται σε αυτοσεβασμό.( R.Poston, 2009, σ.351)

Από την άλλη πλευρά η έλλειψη αυτοεκτίμησης και αυτοσεβασμού ενδέχεται να οδηγήσει τον άνθρωπο σε καταστάσεις κόμπλεξ κατωτερότητας, σε επιθετικές στάσεις

και συναισθήματα ανασφάλειας. Παράλληλα η ανεπαρκής ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, καθιστά για τον άνθρωπο την μετακίνηση σε ανώτερα επίπεδα αναγκών απαγορευτική. Ιδιαίτερα αυτό της αυτό-εκπλήρωσης.

#### *Ανάγκη αυτό-εκπλήρωσης:*

Βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας των αναγκών και το καθοδηγητικό συναίσθημα σε αυτό το επίπεδο είναι το συναίσθημα της εκ των έσω εκπορευόμενης ικανοποίησης το οποίο οδηγεί στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης που ο άνθρωπος απολαμβάνει από την κάλυψη προηγούμενων αναγκών και στην υποβοήθηση κάλυψης αναγκών των υπολοίπων ανθρώπων. (D.L. Stum , 2001)

Κύριος τροφοδότης ικανοποίησης αυτής της ανάγκης είναι η επίτευξη στόχων που ο άνθρωπος έχει θέσει για τον εαυτό του. Αποτελεί κατά συνέπεια τον εσωτερικό διάλογο που πραγματοποιείται εσωτερικά στον άνθρωπο και σχετίζεται με το κατά πόσο προσεγγίζει τους στόχους που έχει θέσει. Παράλληλα μία οποιαδήποτε διακοπή στα κατώτερα επίπεδα ανάγκης διακόπτει την προσήλωση του ανθρώπου στους στόχους του και άρα την δυνατότητα που έχει για αυτό εκπλήρωση ( R.Poston, 2009, σ.352).

### **2.3.3 Sun Tzu: “Η τέχνη του πολέμου”**

Ο Sun Tzu, στο έργο του με “Η τέχνη του πολέμου” αποτέλεσε μία από τις πρώτες ιστορικά προσπάθειες παροχής οδηγιών για την αποτελεσματική διαχείριση-διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα και την καθοδήγησή του στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τονίζει αρχικά την σημασία του πολέμου, ως ζήτημα ζωής και θανάτου για την πολιτεία.(Giles L.1994, σ. 22) Η αναλογία στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι σαφής. Συχνά από την επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται τόσο η επιβίωση τοπικών κοινωνιών όσο και άλλων επιχειρήσεων, εργαζομένων και διοικούντων.

Δεδομένου του ότι ο πόλεμος αποτελούσε και αποτελεί μία δραστηριότητα επιτελούμενη από ανθρώπους, ο Sun Tzu, παρέχει επίσης ένα ευρύ φάσμα οδηγιών σε ότι αφορά την διαχείριση των στρατιωτών τόσο σε καιρό ειρήνης όσο και σε καιρό πολέμου. Στο έργο του, υπογράμμισε την ικανότητα των στρατηγών και την επίδρασή τους στο ηθικό των στρατιωτών προκειμένου να επιτευχθεί η νίκη υπό οποιεσδήποτε συνθήκες.

*Ηθικό:*

*“Ο Ηθικός Νόμος, οδηγεί τους ανθρώπους, σε πλήρη συμφωνία με τον ηγεμόνα τους ώστε να τον ακολουθήσουν απτόητοι από κάθε κίνδυνο και χωρίς έγνοια για την ίδια τους την ζωή”.*(Giles L.1994, σ.23)

Χαρακτηριστικό της σημασίας που αποδίδει ο Sun Tzu στον ηθικό νόμο είναι το παραπάνω απόσπασμα. Με την ηθική επιρροή εννοούσε την μέθοδο με την οποία οι άνθρωποι έρχονται σε συμφωνία με τον ηγεμόνα τους για τον οποίον είναι πρόθυμοι να πολεμήσουν. Ένας ικανός ηγεμόνας, θα πρέπει αρχικά να διασφαλίσει την ηθική τους υποστήριξη χωρίς την οποία δεν είναι εις θέση να κερδίσει.(Chen M. 1994 , σ.42)

Σε καιρούς πολέμου από την άλλη πλευρά, απαιτείται από τον ηγεμόνα προκειμένου να εξασφαλίσει ότι ο στρατός του πολεμά ως ένας άνδρας, να αντιμετωπίζει κάθε έναν και ξεχωριστά τους άνδρες του τα ίδια του τα παιδιά. Σε αντιστοιχία, σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικά περιβάλλον, απαιτείται από τους ασκούντες διοίκηση, να εμπνεύσουν ένα κοινό όραμα μεταξύ των υφισταμένων τους. Εάν οι υφιστάμενοι, μετατρέπουν τα ζητήματα της επιχείρησης σε δικά τους, τότε είναι πιθανότερο, να πραγματοποιήσουν θυσίες όταν και αν αυτές χρειαστούν.(Chen M. 1994, σ. 44)

*Ικανότητα Στρατηγών:*

*“Ο Στρατηγός, αντιπροσωπεύει τις αρετές της σοφίας, της ειλικρίνειας, της καλοσύνης του θάρρους και της αυστηρότητας.”* (Giles L.1994, σ.23)

Οι παραπάνω πέντε αρετές που περιγράφονται στο παραπάνω απόσπασμα είναι οι βασικότερες για τον στρατηγό ή τον ηγέτη για τον Sun Tzu. Έχοντας σοφία, έχει την δυνατότητα να παρατηρεί μεταβαλλόμενες καταστάσεις ή ευκαιρίες και να δρα ακόλουθα. Μέσω της ειλικρίνειας, παρέχεται η δυνατότητα απόκτησης της απόλυτης

και απαιτούμενης –κατά τα προηγούμενα- εμπιστοσύνης των υφισταμένων του. Η καλοσύνη μετράται από τον βαθμό στον οποίο το πρόβλημα του υφισταμένου είναι και πρόβλημα του ηγέτη, ενώ το κουράγιο εξαρτάται από την αποφασιστικότητά του και την ικανότητά του να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και να επιτυγχάνει την νίκη. Η ύπαρξη των παραπάνω αρετών στους σύγχρονους ασκούντες διοίκηση και συγκεκριμένα την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων κρίνεται αποφασιστικής σημασίας (Chen M. 1994, σ. 45).

#### **2.3.4 Niccolo Machiavelli, “Ο Ηγεμών”**

Μία πρόσθετη, επιρροή στην διαμόρφωση της διοικητικής σκέψης, προήλθε από τον Niccolo Machiavelli, ο οποίος υπήρξε ένας πολιτικός συγγραφέας της περιόδου μεταξύ 15<sup>ου</sup> και 16<sup>ου</sup> αιώνα. Κύριο έργο του, ο “ηγεμών”, το οποίο κατ ουσία, αποτελούσε μία σειρά παραινέσεων σε ηγεμόνες και πρίγκιπες της εποχής, για την αντιμετώπιση πρακτικών ζητημάτων διοίκησης. Οι παραινέσεις αυτές, βασίσθηκαν, στην έως τότε εμπειρία και πρακτική διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα και των συνακόλουθων θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων τα οποία η κάθε πρακτική είχε σαν απόρροια.

Από τις σελίδες του έργου του, ξεπηδά ένας τύπος ανθρώπου, του Μακιαβελικού, ο οποίος βρίσκεται εις θέσει να μεταχειριστεί ανθρώπους και καταστάσεις, προς ίδιον όφελος ( Χυτήρης, 2001, σ. 145). Τα έργα του χαρακτηρίζονταν από κυνισμό και μία πρωτότυπη για την εποχή θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ ξεκάθαρα απομακρύνονταν από ηθικό-φιλοσοφικές ή φιλοσοφικό-θεολογικές θεωρήσεις.

Σήμερα η μακιαβελική συμπεριφορά δριμύτατη κριτική (Enrigiannis et al. , 2011, σ.89) εξ’ αιτίας ενδεχομένως της “εγωιστικής” της φύσης ή των διδαχών ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα. Εντούτοις, είναι κοινώς αποδεκτό, ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με έναν τέτοιο τρόπο ενώ ένας μεγάλος αριθμός managers υιοθετούν-συνειδητά ή μη- τέτοιου είδους συμπεριφορές( Fayol & Taylor, 2005, σ. 30)

Η επίδρασή του κατά συνέπεια , στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και την διοικητική σκέψη γενικότερα, δεν έχει γίνει ιδιαίτερα κατανοητή, παρότι είναι υπαρκτή

(Swain, 2002, σ. 281). Σκοπός της παρούσας ενότητας, είναι η παρουσίαση κάποιων εκ των παραινέσεών του σε ότι αφορά την Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα και η κατά το δυνατόν κατανόηση της επίδρασής του στην σύγχρονη διοικητική σκέψη.

#### **2.3.4.1 Παραινέσεις επί των κατακτήσεων – εξαγορών -συγχωνεύσεων**

Σε αντιστοιχία με τις κατακτήσεις των ηγεμόνων, κατά την μεσαιωνική περίοδο, βρίσκονται οι σημερινές εξαγορές-συγχωνεύσεις, επιχειρήσεων και όλα τα προκύπτοντα ζητήματα σε ότι αφορά την διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα. Διαφαίνεται συνεπώς, η ανάγκη σύμπλευσης της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, με την εκάστοτε Στρατηγική Εξαγοράς- Συγχώνευσης (Aguilera & Dencker, 2004, σ. 1357). Παράλληλα, η επιτυχής εξαγορά ή συγχώνευση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διαφορετικούς ρόλους τους οποίους οι ασκούντες την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καλούνται να παίξουν εντός μίας τέτοιας διαδικασίας ( Antila et al. , 2008 , σ. 280). Σε απόλυτη αντιστοιχία βρίσκονται οι παρακάτω παραινέσεις του Machiavelli :

*Γιατί το Βασίλειο του Δαρείου, κατεκτημένο από τον Μ. Αλέξανδρο, δεν επαναστάτησε κατόπιν του θανάτου του τελευταίου:*

Στο παραπάνω ερώτημα, ο Machiavelli απαντά, διακρίνοντας δύο είδη βασιλείων. Αυτά τα οποία διοικούνται από τον πρίγκιπα και τους υπηρέτες του που τον βοηθούν στην διακυβέρνηση και αυτά που διοικούνται από τον πρίγκιπα και τους βαρόνους του, οι οποίοι διαφεντεύουν τις κτήσεις τους όχι από εξουσιοδότηση του πρίγκιπα, αλλά από κληρονομιά αίματος. Στα τελευταία, οι βαρόνοι αναγνωρίζονται από τους υπηκόους τους, ως αφέντες τους και εκ φύσεως συνδέονται με αυτούς.

Κατά τον Machiavelli, το βασίλειο του Δαρείου, διοικούνταν κατά το πρώτο μοτίβο βασιλείου. Ο επίδοξος κατακτητής καλούνταν απλώς να λάβει εν ολίγοις την θέση του με την βία. Η μόνη αντίσταση κατόπιν της κατάκτησης θα μπορούσε να προέλθει μόνον από την οικογένεια του προηγουμένου μονάρχη.

Αντίθετα, σε βασιλεία τα οποία διοικούνται κατά τον δεύτερο τρόπο, τα πράγματα φαίνονται να είναι περισσότερο σύνθετα, καθώς η αγάπη των υπηκόων προς τους βαρόνους τους και όχι προς τον νέο μονάρχη ενδέχεται να αποτελέσει πηγή προβλημάτων και αναταραχών. Η απομάκρυνσή τους με οποιονδήποτε τρόπο, θα οδηγήσει σε αναταραχή και δυσκολία διατήρησης της νέας κτήσης. Επομένως, απαιτείται η διατήρηση των βαρόνων στις θέσεις τους, για διάστημα ικανό ώστε να διαγραφεί από τις μνήμες των υπηκόων το προηγούμενο βασίλειο( N. Machiavelli, 1962 σ.14-16).

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, αποτελούν αντιστοιχία των βασιλείων του δευτέρου τύπου που κατά τα προηγούμενα αναγνωρίζονται από τον Machiavelli. Οι βίαιες εξαγορές ή αποκτήσεις ομοιάζουν καταστάσεων βίαιων κατακτήσεων κατά τον Μεσαίωνα. Στη βάση του ότι, οι βαρόνοι αντιστοιχούν στα ήδη υπάρχοντα στελέχη, εντός των αποκτηθέντων οργανισμών και ότι οι ανθρώπινοι πόροι αντιστοιχούν στους υπηκόους των τότε βασιλείων διαφαίνονται οι ακόλουθες αντιστοιχίες. Πρώτον, κατά την απόκτηση ή συγχώνευση, για τις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού που θα διατηρηθούν, απαιτείται και η διατήρηση των προϊσταμένων στελεχών τους. Δεύτερον, η διατήρηση αυτών των στελεχών, στις προηγούμενες θέσεις τους, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί για διάστημα ικανό, ώστε οι υφιστάμενοι να αναπτύξουν δεσμούς με τον νέο οργανισμό και να απομακρυνθούν οι μνήμες και οι δεσμοί με τον προηγούμενο.

#### **2.3.4.2 Παραινέσεις επί των διαπροσωπικών σχέσεων και την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα:**

Οι προκλήσεις τις οποίες ο ηγεμόνας ή ο πρίγκιπας αντιμετώπιζε ως σύγχρονος του Machiavelli, σε ότι αφορά την διατήρησή του στην εξουσία και την διαμόρφωση των ανθρωπίνων σχέσεων, θα μπορούσαμε να πούμε ότι έως σήμερα παρέμειναν αναλλοίωτες. Συνεπώς, τα μαθήματα τα οποία έχουμε να πάρουμε από τις παραινέσεις του σε αυτά τα ζητήματα είναι αναρίθμητα. Στα πλαίσια εντούτοις, της παρούσας εργασίας, τα κυριότερα εξ' αυτών κρίνονται τα κάτωθι:



*Αυστηρότητα και Επιείκεια. Είναι προτιμότερο να σε αγαπούν ή να σε φοβούνται;*

Κατά τον Machiavelli, κάθε ηγεμόνας θα πρέπει να αποζητά να θεωρείται επιεικής και όχι σκληρός. Θα πρέπει εντούτοις, να αποφύγει την υπερβολική επιείκεια προκειμένου να διατηρήσει την θέση του. Κατά συνέπεια, δεν θα πρέπει να φοβάται τον καταλογισμό σε αυτόν της αυστηρότητας ή σκληρότητας προκειμένου να διατηρήσει την ενότητα μεταξύ των υπηκόων του. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να εμπνέει τον φόβο αλλά θα πρέπει να προχωρά με σύνεση και ανθρωπιά.

Επομένως ανακύπτει το ζήτημα του εάν ο ηγεμόνας θα πρέπει να αγαπιέται ή να εμπνέει τον φόβο. Κατά τον Machiavelli (1962, σ. 66) ο ηγεμόνας,

*“[...] υποχρεούται τόσο να αγαπιέται όσο και να εμπνέει τον φόβο, αλλά επειδή είναι δύσκολο για την αγάπη και τον φόβο να συνυπάρχουν, είναι πολύ πιο ασφαλές να εμπνέει τον φόβο παρά να αγαπιέται εάν σε κάποιο από τα δύο υπολείπεται”*

Και αιτιολογεί την παραπάνω άποψη λέγοντας ότι:

*“[...]διότι η αγάπη κρατείται από τα δεσμά της υποχρέωσης, τα οποία οι άνθρωποι όντας εγωιστές σπάζουν οποτεδήποτε εξυπηρετεί τους σκοπούς τους.[...] ο φόβος διατηρείται υπό την απειλή της τιμωρίας, η οποία ουδέποτε αποτυγχάνει”*

Συνεπώς, από τους ασκούντες την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, απαιτείται κάποιου είδους εξισορρόπηση μεταξύ του αισθήματος του φόβου και της αγάπης που αποπνέουν στους υφισταμένους τους. Σύμφωνα με έρευνα του Maravelias (2009, σ.349, 362) η χρήση του φόβου με κάποιο μέτρο στα πλαίσια οργανισμών είχε σαν αποτέλεσμα την λήψη επιπρόσθετων πρωτοβουλιών από πλευράς εργαζομένων.

*Με ποιους τρόπους ο ηγεμόνας πρέπει να διατηρεί την καλή πίστη*

Κατά τον Μακιαβέλλι, οι ηγεμόνες οι οποίοι θεωρούνταν επιτυχείς ήταν εκείνοι οι οποίοι δεν εκτιμούσαν ιδιαίτερα την καλή πίστη και τελικά ήταν εκείνοι οι οποίοι υπερνίκησαν ηγεμόνων που μετέτρεψαν την πίστη των υποτακτικών τους σε βάση τους. Χαρακτηριστικό είναι το κάτωθι απόσπασμα ( Machiavelli ,1962, σ. 69-70)

*“[...] Πρέπει να γνωρίζεις, ότι υπάρχουν δύο τρόποι να πολεμήσεις.[...] με τον νόμο,[...] και με την βία.: Ο πρώτος είναι των ανθρώπων και ο δεύτερος των θηρίων.[...] μιας και ο πρώτος είναι συχνά ανεπαρκής [...] πρέπει να καταφεύγει κανείς στο δεύτερο.[...] Ο Ηγεμόνας λοιπόν, υποχρεωμένος να γνωρίζει πότε πρέπει να συμπεριφερθεί ως θηρίο, πρέπει (επίσης) να γνωρίζει πώς να μιμείται την αλεπού και το λιοντάρι.[...] πρέπει να είναι αλεπού για να αναγνωρίζει τις παγίδες και λιοντάρι για να φοβίζει τους λύκους”*

Σαν αποτέλεσμα, το ζήτημα με το οποίο οι σύγχρονοι ασκούντες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βρίσκονται αντιμέτωποι είναι η απαιτούμενη εξισορρόπηση μεταξύ εμπιστοσύνης και δυσπιστίας απέναντι στους υφισταμένους τους. Προκειμένου να επιτύχουν την παραπάνω ισορροπία, απαιτείται εξ αυτών, να υιοθετούν παράλληλα διαφορετικούς ρόλους και προκύπτουσες συμπεριφορές, μεταβαλλόμενες αναλογικά με την κατάσταση με την οποία βρίσκονται αντιμέτωποι (Raub et al. , 2006 σ. 135,143) με αντίστοιχα αποτελέσματα επί της επίδοσης των υφισταμένων τους ( Watson et al. , 2007, σ. 30, 46)

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2:**

1. Δεδουσόπουλος Απόστολος, 2002. “Πολιτική Οικονομία της Αγοράς της Εργασίας.” Εκδ. Τυπωθήτω Τόμος Α, σ. 21
2. Εγχειρίδιο Πολιτικής Οικονομίας, 1959. Ακαδημία Επιστημών της ΕΣΣΔ, σ. 37

3. **Patterson O., .2001.** "Slavery: Comparative Aspects" **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, σ.14152-14156**
4. **Wirz A 2001.** "History of Slavery". **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd. σ. 14157-14161**
5. **Jeffrey Fynn-Paul,2008.** "Tartars in Spain: Renaissance slavery in the Catalan city of Manresa, c.1408". **Journal of Medieval History, Vol. 34, σ.347-359**
6. **Marcel van der Linden, 2009.** *Studying Attitudes to Work Worldwide, 1500–1650: Concepts, Sources, and Problems of Interpretation* **Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis σ. 1-19**
7. **Scott C. James 1977.** "The Moral Economy of the Peasant : Rebellion and Subsistence in Southeast Asia", **Yale University Press, σ. 2-3**
8. **Price N Gregory, Darity A. William Jr. , Headen E. Alvin Jr. , 2008.** "Does the stigma of slavery explain the maltreatment of blacks by whites?: The case of lynchings" **Journal of Socio-Economics, Vol. 37, σ. 167-193**
9. **Engerman Stanley 1984.** "Economic Change and Contract Labor in the British Caribbean: The End of Slavery and the Adjustment to Emancipation" **Explorations in Economic History.Vol.21, σ.133-150**
10. **Θανόπουλος Ιωάννης, 2009.** "Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία" **Interbooks, σ.161**
11. **W. Streeck, 2001.** "Labor Unions" **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier, σ. 8214-8220**
12. **K. V .W Stone, 2001.** "Employment and Labor: Regulation of" **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, σ. 4489-4493**
13. **Höglund, Mathias 2012.** "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts". **Personnel Review, Vol.41 Iss.2 , σ.126-142**
14. **Χυτήρης Λεωνίδας, 2001.** "Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις". **Interbooks, σ. 95, 130, 132-133, 145,158**
15. **Maddi Salvatore , 1972.** "Personality Theories: A Comparative Analysis." **Dorsey Press, σ. 20-22,128,174**

16. **Kirschenbaum H., 2001.** “*Rogers, Carl Ransom (1902–87)*”.**International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.**  
**σ. 13385- 13390**
17. **Poston Robert 2009.** “*Maslow’s Hierarchy of Needs*”. **Association for Surgical Technologists, August 2009, σ. 347-353**
18. **Giles Lionel, 1994.** “*Sun Tzu the Art of War*”. **Gutenberg, σ. 22-23**
19. **Min Chen, 1994.** “*Sun Tzu’s Strategic Thinking and Contemporary Business.*”  
**Business Horizons, March-April 1994 σ. 42-48**
20. **Evrigiannis D. Ioannis, Somos Mark, 2011.** “*Wrestling with Machiavelli*”.  
**History of European Ideas, Vol. 37, σ. 85-93**
21. **Fayol & Taylor, 2005.** “*Niccolo Machiavelli: The end justifies the means*”,  
**Management Development, The Training Journal, σ. 30-38**
22. **Swain John, 2002.** “*Machiavelli and Modern Management*”. **Management Decision, Vol. 40 Iss. 3, σ. 281-287**
23. **Aguilera V. Ruth , Dencker C. John, 2004.** “*The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions*”, **International Journal of Human Resource Management, Vol 18, Iss. 8 , σ. 1355-1370**
24. **Antila M. Elina , Kakkonen Anne, 2008.** “*Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study.*”  
**Personnel Review Vol. 37 Iss. 3, σ. 280-299**
25. **Ricci Luigi, 1943.** *Machiavelli Niccolo :*“*The Prince*”. **The Institute of Medieval Studies, Toronto, Canada, The World’s Classics, σ.14-16, 66, 69-70**
26. **Maravelias Christian, 2009.** “*Make your presence known! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen.*” **Personnel Review, Vol. 38 Iss. 4, σ. 349-365**
27. **Raub Steffen , Lorena Alvarez, Rahul Khanna, 2006.** “*The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry.*”  
**International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Iss. 2, σ. 135-144**

28. **Watson Sandra, Maxwell A. Gillian, Farquharson Lois, 2007.** “*Line managers' views on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels*”. **Employee Relations, Vol. 29 Iss. 1, σ. 30-49**

## **Κεφάλαιο 3: Ιστορική Αναδρομή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο υπό εξέταση κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μία ιστορική αναδρομή στην διοίκηση της ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) κατά τις διάφορες ιστορικές περιόδους στις οποίες αυτή εντοπίζεται. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στα ερείσματα τα οποία οδήγησαν στην ανάπτυξη του, καθώς επίσης και στα διακριτά εκείνα χαρακτηριστικά ιστορικών περιόδων όπου παρατηρήθηκε η ύπαρξή του. Επιπρόσθετα, θα εξετασθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά στοιχεία των περιόδων εκ των οποίων διήλθε ο συγκεκριμένος αυτός κλάδος.

Παράλληλα θα αναλυθεί η χρησιμότητα της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι αρχές οι οποίες την διέπουν, καθώς επίσης και η συνεισφορά και οι διαφορετικές οπτικές γωνίες των “πατέρων της ποιότητας”.

### **3.2 Η Ιστορία και η Σημασία της Ποιότητας**

Η Διασφάλιση της Ποιότητας, αναφέρεται σε οποιαδήποτε προσχεδιασμένη και συστηματική δραστηριότητα, προς την παροχή αγαθών αρμόζουσας ποιότητας με την πεποίθηση ότι τα αγαθά αυτά ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του καταναλωτή (Evans Lindsay,2011, σ.4). Με βάση τον παραπάνω ορισμό της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας κινούνταν η όποια παραγωγική διαδικασία στις κάτωθι αναφερόμενες ιστορικές περιόδους, με τους εκάστοτε “καταναλωτές” των τελικών αγαθών να αλλάζουν και την κάθε παραγωγική διαδικασία να ξεκινά βασιζόμενη σε διαφορετικά ερείσματα και διαφορετικές ανάγκες.

### **3.2.1 Η Ποιότητα κατά την αρχαιότητα**

Η παρουσία της ποιότητας σε παρεχόμενα αγαθά και υπηρεσίες, καταμαρτυρείται από την ύπαρξη ευρημάτων σε τάφους αρχαίων αιγυπτίων φαραώ όπου απεικονίζονται τεχνίτες να παράγουν τιμαλφή (M.Sanderson, 1995, .σ. 28). Επίσης αντίστοιχα Αιγυπτιακά ευρήματα σε τοιχογραφίες κατά το 1450 π.χ , αποδεικνύουν την ύπαρξη μετρήσεων και επιθεωρήσεων στην παραγωγή κατά την υπό εξέταση ιστορική περίοδο.( Evans Lindsay,2011, σ.4).

Επιπρόσθετα, στην αρχαία Κίνα κατά το 1200 π.χ και υπό την Δυναστεία των Ζου υπάρχουν στοιχεία δημιουργίας διακριτών κυβερνητικών τμημάτων, τα οποία σαν στόχο είχαν την εδραίωση κεντρικού ελέγχου, επί των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ο κεντρικός κυβερνητικός έλεγχος, εξέδιδε οδηγίες για την παραγωγή προϊόντων και απαγόρευε την πώληση προϊόντων κατώτερης ποιότητας. Υπεύθυνοι για τα παραγόμενα προϊόντα ήταν κατά την περίοδο, οι ίδιοι οι εργάτες. .( Evans Lindsay,2011, σ.5). Παράλληλα, υπάρχουν αναφορές για τον έλεγχο της ποιότητας κατά την κατασκευή κτηρίων, από την διαδικασία κατασκευής αυτή καθ’ εαυτή, έως και στον έλεγχο των χρησιμοποιούμενων υλικών, με σειρά καταγεγραμμένων χρησιμοποιούμενων μεθόδων.( Low Sui Pheng, 2007, σ. 193, 203, 204).

Αντίστοιχες αναφορές, μαρτυρούν την ύπαρξη μίας υποτυπώδους κατανόησης μεταξύ ελαττωμάτων, ευθύνης και ελέγχου της παραγωγής σε περιοχές όπως η Μεσοποταμία και η αρχαία Ρώμη κατά την αντίστοιχα εξεταζόμενη περίοδο.( Klefsjö, 2007, σ. 458)

### **3.2.2 Η Ποιότητα κατά τον Μεσαίωνα**

Κατά τον Μεσαίωνα, η ποιότητα παραγωγής ήταν αυτή η οποία διέκρινε έναν επιτυχημένο τεχνίτη, ενώ παράλληλα διασφάλιζε μία καλή φήμη. Προς την διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, αναπτύχθηκαν οι συντεχνίες όπου δάσκαλοι δίδασκαν σε μαθητευόμενους προκειμένου η ποιότητα στην παραγωγή να διασφαλισθεί (Evans Lindsay, 2011, σ.6). Κατά τον 14<sup>ο</sup> αιώνα οι πρώτες συντεχνίες με σήμα εγγύησης καλής ποιότητας, εντοπίστηκαν στην Βρετανία. Επίσης, από το 1327, με διάταγμα, παρέχονταν στην τότε Εταιρεία Χρυσοχόων, η απόλυτη ευθύνη για τον έλεγχο πολύτιμων μετάλλων, οι οποίοι έως και σήμερα σημαδεύουν τα κατάλληλα μέταλλα ως πολύτιμα με την δική τους σφραγίδα εγγύησης καλής ποιότητας. (M. Sanderson, 2007, σ. 29).

Κατά τα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα έχουμε την εισαγωγή των ανταλλακτικών στην παραγωγή μουσκέτων η οποία τεχνική μεταφέρθηκε στις ΗΠΑ το 1798 από τον Thomas Jefferson. Γίνεται κατανοητό ότι η εξατομικευμένη παραγωγή ήταν ιδιαίτερα ελαστική ως προς τον συνδυασμό διαφορετικών τμημάτων, τα οποία με την κατάλληλη επεξεργασία εγγυούνταν την καλή λειτουργία του προϊόντος. Η εισαγωγή δε των ανταλλακτικών απαιτούσε πλέον την ύπαρξη προσεκτικού σχεδιασμού και ελέγχου της ποιότητας. Τα ανταλλακτικά θα έπρεπε να παράγονται με συγκεκριμένο και επαναλαμβανόμενο τρόπο από τους εργάτες, ενώ ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιούνταν βάσει σύγκρισης με ένα συγκεκριμένο προκαθορισμένο μοντέλο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση έγινε αντιληπτή και η έννοια της μεταβλητότητας της παραγωγικής διαδικασίας, ένα γεγονός το οποίο κατά την παραγωγή των μουσκέτων παραβλέφθηκε, με αποτέλεσμα η

παραγωγή 10,000 τεμαχίων διήρκησε περισσότερο από 10 έτη .( Evans Lindsay,2011, σ.6)

### **3.2.3 Η ποιότητα κατά τις αρχές του 20ου αιώνα**

Τα πρώτα βήματα στην βιομηχανική πλέον παραγωγή σε ότι αφορά την ποιότητα των προϊόντων, έγιναν από τον Frederick W. Taylor, συχνά γνωστό ως και “πατέρα του σύγχρονου επιστημονικού management”. Η συνεισφορά του έγκειτο στην τμηματοποίηση της παραγωγής σε σχεδιασμό και εκτέλεση, με την εισαγωγή της επιθεώρησης στο τμήμα της εκτέλεσης. Αποτέλεσμα ήταν η αύξηση μεν του κόστους παραγωγής, αλλά με συνακόλουθη παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων, τα οποία ενδεχομένως χαρακτηρίζονταν από την ύπαρξη ελαττωμάτων, ένας σημαντικός αριθμός των οποίων εντοπίζονταν κατά την επιθεώρηση. Κατά συνέπεια, η διαδικασία της επιθεώρησης στην συγκεκριμένη περίοδο, αποτελούσε την κατεξοχήν υποτυπώδη διασφάλιση ποιότητας κατά το πρώτο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα. (Evans Lindsay,2011, σ.7)

Εντούτοις, το παραπάνω σύστημα παραγωγής, χαρακτηρίζονταν και από μία σειρά αδυναμιών, εκπορευόμενες από την ίδια του την φύση και διάρθρωση. Τα διακριτά τμήματα παραγωγής, με την πάροδο του χρόνου, σαν αποτέλεσμα είχαν την δημιουργία συγκεκριμένων τμημάτων παραγωγής. Το παραπάνω χαρακτηριστικό δεν θα αποτελούσε αδυναμία, εάν δεν συνοδεύονταν από μία συνακόλουθη αδιαφορία των υπολοίπων τμημάτων σε ότι αφορούσε ζητήματα ποιότητας (Evans Lindsay,2011, σ.7).

Επιπρόσθετα, το εν λόγω σύστημα παραγωγής, βασιζονταν σε μεγάλο βαθμό σε επαναλαμβανόμενες διεργασίες σε ότι αφορούσε τον ανθρώπινο παράγοντα που εργάζονταν σε αυτό. Αποτέλεσμα ήταν η δυσφορία του τελευταίου, καθότι το συγκεκριμένο μοντέλο παραγωγής αποτύγχανε στο να παρέχει επαρκή πρόκληση ή ενδιαφέρον ενώ χρησιμοποιούσε τις διαθέσιμες γνώσεις και δεξιότητες του



ανθρώπινου παράγοντα παρά μόνον κατ ελάχιστον. Κατά συνέπεια σύμφωνα με τον Juran, (1973, σ.2-3), απαιτούνταν συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα ο οποίος λειτουργούσε εντός του εν λόγω μοντέλου παραγωγής και στο κομμάτι του σχεδιασμού και όχι μόνο στην εκτέλεση.

Κατά τα μισά της εξεταζόμενης περιόδου και εξ' αιτίας των παραπάνω αδυναμιών του μοντέλου παραγωγής του Taylor, αναπτύχθηκαν σειρές μεθόδων διασφάλισης και βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα. Σταδιακά επίσης, αναπτύχθηκαν στατιστικές μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας πέραν της επιθεώρησης με χαρακτηριστικό στοιχείο τον εντοπισμό και την εξάλειψη προβλημάτων που οδηγούσαν σε ελαττώματα με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του Στατιστικού Ελέγχου της Ποιότητας (ΣΕΠ) (Evans Lindsay,2011, σ.7).

### **3.2.4 Η Ποιότητα κατά μεταπολεμική περίοδο**

Κατά την μεταπολεμική περίοδο και συγκεκριμένα μεταξύ 1940-1950 η έλλειψη καταναλωτικών αγαθών ανέδειξε την παραγωγή ως ένα πρωταρχικής σημασίας ζήτημα. Σε ότι αφορά την ποιότητα των παραγομένων δε αγαθών, αυτή ήτο δευτερευούσης σημασίας στα μάτια της ανωτέρας διοίκησης. Αντίθετα, κύριο μέλημά της ήταν η μαζική παραγωγή προκειμένου να καλυφθεί η υφιστάμενη έλλειψη σε καταναλωτικά αγαθά.

Η παραπάνω εικόνα μεταβλήθηκε υπέρ της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών κατόπιν παραίνεσης των Juran και Deming οι οποίοι εισήγαγαν κατ' ουσία τον στατιστικό έλεγχο της ποιότητας σε περιοχές της Ιαπωνίας, προκειμένου να παρέχουν αρωγή στην αναδόμηση του έθνους. (Evans Lindsay,2011, σ.8) Παράλληλα, ο ποιοτικός έλεγχος στην υπό ανάλυση περίοδο, ασκούνταν κατά κύριο λόγο μέσω αυτοματοποιημένων εξελιγμένων για την περίοδο μεθόδων προκειμένου πάντοτε να επιλέγονται τα ποιοτικότερα προϊόντα σε μία γραμμή παραγωγής (D. Mangelsdorf, 1999, σ. 419).

Κατά την διάρκεια της παραπάνω περιόδου, ο Deming εισήγαγε στα πλαίσια της ΔΟΠ τον γνωστό κύκλο ελέγχου ο οποίος εν συντομία, εντοπίζει τα κάτωθι στάδια στα πλαίσια μίας παραγωγικής διαδικασίας ή της παροχής υπηρεσίας

- *Σχεδιασμός*: Εντοπίζονται οι σκοποί και στόχοι διαδικασιών και διεργασιών σχετιζόμενες με το τελικό αποτέλεσμα
- *Πραγματοποίηση*: Εκτέλεση του σχεδιασμού, παροχή του τελικού αποτελέσματος συλλογή στοιχείων για τα επόμενα στάδια
- *Έλεγχος*: Σύγκριση του τελικού αποτελέσματος με το αναμενόμενο από τον σχεδιασμό αποτέλεσμα.
- *Δράση*: Παρεμβατικές δράσεις για τον εντοπισμό και έλεγχο των αιτίων διαφοροποίησης του τελικού αποτελέσματος από το αναμενόμενο. Καθορισμός των περιοχών που χρήζουν αλλαγής, με συνακόλουθη ανάδραση στο στάδιο του σχεδιασμού.

Αποτέλεσμα ήταν η αργή αλλά σταθερή βελτίωση των Ιαπωνικών προϊόντων, με αποτέλεσμα μετά την πάροδο των 20 ετών τα τελευταία να υπερέχουν από άποψη ποιότητας από τα αντίστοιχα Δυτικά. (Evans Lindsay,2011, σ.8).

### **3.2.5 Η Επανάσταση της Ποιότητας**

Η διαφαινόμενη υπεροχή των έως τότε κατώτερης ποιότητας Ιαπωνικών προϊόντων έναντι των αντίστοιχων Δυτικών, απετέλεσε το εναρκτήριο λάκτισμα της υπό εξέταση περιόδου, η οποία έμεινε γνωστή ως η Επανάσταση της Ποιότητας.

Περί τα τέλη της δεκαετίας του '70 ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός προϊόντων και η παροχή αγαθών προερχόμενα από όλες τις πλευρές του πλανήτη, οδήγησαν τους καταναλωτές σε μία διαφορετική φιλοσοφία σε ότι αφορά την διαλογή προϊόντων και

σε προσεκτικότερες επιλογές σε ζητήματα ποιότητας αυτών. Συνέπεια επίσης του όλο και εντονότερου διεθνούς ανταγωνισμού προϊόντων ήταν η παροχή σε αυτά πρόσθετων χαρακτηριστικών. Σαν αποτέλεσμα όλο και περισσότερο σύνθετα προϊόντα προέκυπταν, η συνθετότητα των οποίων έδιδε περισσότερα περιθώρια για σφάλματα ή ελαττώματα (Evans Lindsay, 2011, σ.9). Επιπρόσθετα, η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι πλέον τα Ιαπωνικά προϊόντα χαρακτηρίζονταν από υπέρτερη ποιότητα σε σύγκριση με τα Δυτικά, είχε σαν αποτέλεσμα την εισαγωγή πρωτοβουλιών ποιότητας στις παραγωγικές διαδικασίες των τελευταίων. Το αποτέλεσμα των παραπάνω μεταβολών ήταν αρχικά τουλάχιστον, απογοητευτικό. (J. McDonald, , 1998 σ. 321).

Χαρακτηριστικό της περιόδου είναι το κάτωθι απόσπασμα του P. Crosby (1989, σ.209)

*“[...] Πολλά στελέχη εσφαλμένα θεωρούν, ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία σύνθετη εκδοχή της Διασφάλισης Ποιότητας [...] Η Ποιότητα δεν είναι ένα πρόβλημα παραγωγής. Οι επαγγελματίες της Ποιότητας δεν μπορούν να μεταβάλλουν την εταιρική κουλτούρα και τις συμπεριφορές. [...] Αυτοί οι άνθρωποι δεν θα μπορέσουν ποτέ να ηγηθούν μίας Επανάστασης στην Ποιότητα. Αποτελούν αντίθετα, μέρος του προβλήματος. Θεωρούν ότι τα ελαττώματα είναι μέρος της ζωής. Δεν πιστεύουν πραγματικά, ότι ένα περιβάλλον με καθόλου ελαττώματα είναι δυνατόν αν υπάρξει. Κατά συνέπεια, πολλοί οργανισμοί, οδηγούνται στην καταστροφή”*

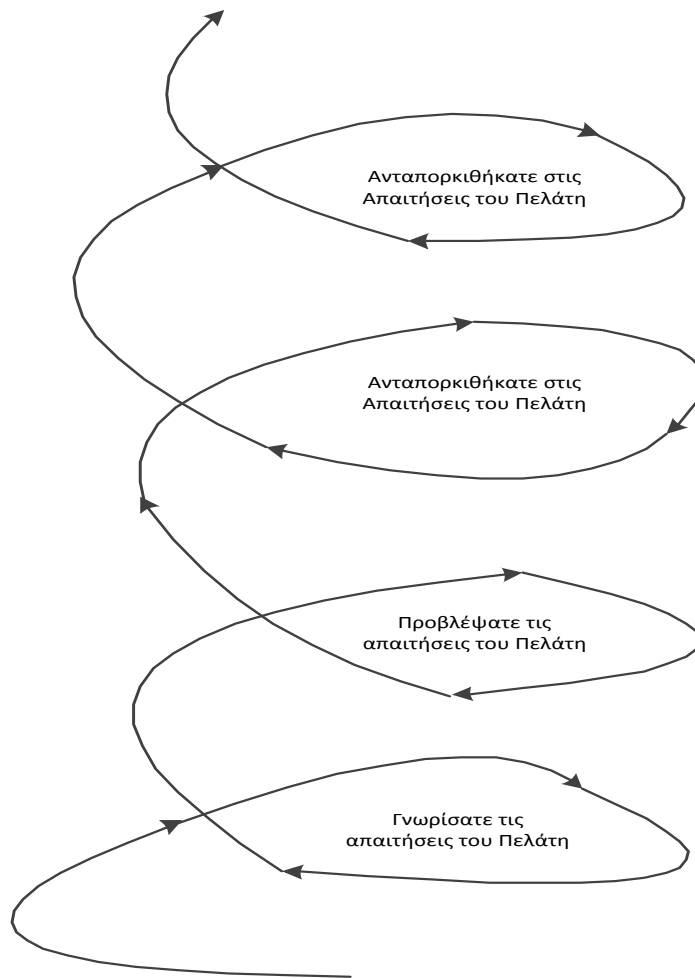
Πολύ σύντομα έγινε αντιληπτή η ανάγκη για εκ βάθρων αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες των Δυτικών προϊόντων, αντίστοιχες τουλάχιστον με αυτές που πραγματοποιήθηκαν περίπου 20 χρόνια νωρίτερα στις αντίστοιχες Ιαπωνικές. Έγινε κατά συνέπεια ζωτικής σημασίας ζήτημα η υιοθέτηση των αντίστοιχων Ιαπωνικών αρχών στις Δυτικές παραγωγικές διαδικασίες, προκειμένου να αποφευχθεί μία πλήρη κυριαρχία των διεθνών αγορών από Ιαπωνικά προϊόντα (K. Suzaki, 1989 , σ. 19).

### **3.3 Οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Συνέπεια των παραπάνω ιστορικών εξελίξεων, απετέλεσε η ανάδειξη της διοίκησης ολικής ποιότητας σε έναν διακριτό επιστημονικό κλάδο. Ο συνεχής και αδυσώπητος διεθνής ανταγωνισμός υπογράμμισε την δυνατότητα ανάπτυξης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοζαν τις αρχές της ΔΟΠ (Agrawati, 2011, σ. 1650). Στην παρούσα ενότητα θα εξετασθούν οι βασικές αρχές της όπως αυτές αναπτύχθηκαν κατά την θεμελίωσή της ως διακριτό επιστημονικό κλάδο.

#### **3.3.1 Επικέντρωση στον πελάτη**

Ο κατεξοχήν κριτής της παρεχόμενης σε αυτόν ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών είναι ο αποδέκτης αυτών, δηλαδή ο πελάτης. Οι μέθοδοι με τους οποίους ο πελάτης αντιλαμβάνεται την αξία και την ικανοποίηση που λαμβάνει από την παρεχόμενη σε αυτόν ποιότητα μέσω αγαθών ή υπηρεσιών, εξαρτάται από σειρά παραγόντων, όπως η αγορά, η ιδιοκτησία αλλά και η εμπειρία που λαμβάνει κατά τις υπηρεσίες επιδιόρθωσης ή αντικατάστασης. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν τις παρούσες απαιτήσεις του πελάτη. Εντούτοις, πολύ σύντομα έγινε αντιληπτό, ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να αντέξουν στην δοκιμασία του χρόνου, θα έπρεπε να είναι εις θέση να αναγνωρίζουν, να αναμένουν και να ανταποκρίνονται στις μελλοντικές απαιτήσεις του πελάτη. Οι τελευταίες, η διεθνής εμπειρία έχει αποδείξει ότι είναι συνεχώς αυξανόμενες (Asher, 1989, σ.95) συνθέτοντας κατά αυτόν τον τρόπο ένα “σπινάλ” αυξανόμενων διαχρονικά προσδοκιών, τις οποίες οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί καλούνται πάντοτε να καλύπτουν.



**Σχήμα 2 “Το σπирάλ των αυξανόμενων απαιτήσεων του Πελάτη”**

Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες ή απαιτήσεις του πελάτη, είναι εκείνες που διαχρονικά κατορθώνουν να παραμένουν πάροχοι μίας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή προϊόντος στους πελάτες τους (Santouridis et al. 2010, σ. 330,339, Ming et al. 2011, σ. 194, 202, Sivadas et al. 2000, σ.74-75, 77).

Προκειμένου η επιχείρηση ή ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις παραπάνω απαιτήσεις του πελάτη, δεν αρκεί να διαχειρισθεί με αποτελεσματικό τρόπο παράπονα ή ελαττώματα. Θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει συνεχώς νέα βελτιωμένα προϊόντα

τα οποία υπερβαίνουν τις απαιτήσεις του πελάτη, ενώ παράλληλα θα πρέπει να ανταποκρίνεται ραγδαία στις οποιοσδήποτε αλλαγές προκύπτουν στην αγορά εν γένει και στις προτιμήσεις του πελάτη (Evans Lindsay,2011,σ.20-21). Αυτές οι μεταβολές στις προτιμήσεις του πελάτη με οποιονδήποτε τρόπο εκφράζονται, θα πρέπει να αποτελούν τον γνώμονα στον τρόπο με τον οποίον η επιχείρηση καλείται να εξελιχθεί.(Leonard&Mc Adam, 2002, σ.56)

### **3.3.2 Δέσμευση του Εργαζομένου και Ομαδική Εργασία**

Κατά τον Juran οι managers επιχειρήσεων που είναι ταγμένες στην Ολική Ποιότητα, θα πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους τους τις δυνατότητες και τα εργαλεία απαραίτητα προκειμένου να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, καθώς και την ελευθερία να συνεισφέρουν. Αποτέλεσμα μίας τέτοιας διεργασίας είναι η παροχή ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών (Evans Lindsay,2011,σ.21).Επιπρόσθετες επιπτώσεις της εργασιακής δέσμευσης του εργαζομένου στην κερδοφορία (Millar G., 2012, σ. 3) και την απόδοση ( Pritchard, 2008, σ.15) επιχειρήσεων που την επιδιώκουν, έχουν εντοπισθεί από σειρά μελετητών

Προαπαιτούμενο για την επίτευξη της προσήλωσης του εργαζομένου είναι ένα άρτια διαρθρωμένο σύστημα ανταμοιβής και αναγνώρισης . Η ύπαρξή του, παρέχει ένα ξεκάθαρο όραμα σε όλους τους εργαζομένους του οργανισμού, των οργανωσιακών αξιών και της επικέντρωσης του οργανισμού στην συμμετοχή των εργαζομένων. Παρ' ότι θεωρείται ότι η κινητοποίηση, είναι εγγενές χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης, έρευνες έχουν αποδείξει, ότι η αναγνώριση για μία ορθώς επιτελούμενη εργασία αποτελεί έναν από τους κορυφαίους παρακινήτες της απόδοσης των υφισταμένων.( London C. & Higgot K., 1997, σ. 328)

Παράλληλα, η ενδυνάμωση των υφισταμένων προκειμένου να έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις που ικανοποιούν τους πελάτες, χωρίς οι πρώτοι να είναι

δεσμευμένοι από γραφειοκρατικές διαδικασίες, επιδεικνύει το υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης στα μάτια των εργαζομένων.

### 3.3.3 Διαρκής Βελτίωση

Η διαρκής βελτίωση εντός οργανισμών και επιχειρήσεων, συνίσταται στην συνεχή προσπάθεια για βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και της παρεχόμενης ποιότητας, προϊόντων και υπηρεσιών. Οι οργανισμοί, οι οποίοι εσφαλμένα θεωρούν ότι παραμένουν τουλάχιστον στάσιμοι, κατ' ουσία, χειροτερεύουν την θέση τους σε ότι αφορά την οργανωσιακή απόδοση, περί το 5-10% ανά έτος. Τούτο, διότι η διεθνής εμπειρία, επιβεβαιώνει, ότι συγκριτικά με επιχειρήσεις ή οργανισμούς που δεν καταβάλλουν προσπάθειες βελτίωσης, οι ανταγωνιστικοί οργανισμοί ή επιχειρήσεις, βελτιώνονται κατά ποσοστό αντίστοιχο με το προαναφερθέν (Harrington, 1995, σ. 32)

Συνεπώς, η διαρκής βελτίωση, έχει εδραιωθεί ως ο κυρίαρχος τρόπος λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, τόσο σε ότι αφορά την μέθοδο της παραγωγής, όσο και σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την ποιότητα. Παράλληλα, αποτελεί μία διακριτή φιλοσοφία management, η οποία προκειμένου να εφαρμοσθεί αποδοτικά, απαιτεί μία υπέρ της και εκ βαθέων οργανωσιακή αλλαγή φιλοσοφίας.( Choi, 1995,σ. 607)

Η διαρκής βελτίωση, αναφέρεται σε βελτιώσεις οι οποίες μπορεί να είναι μεγάλες, μικρές, σταδιακές ή και ριζοσπαστικές και μπορεί να λάβει την κάποια ή κάποιες, εκ των κάτωθι μορφών (Evans Lindsay, 2011, σ.23):

- Βελτίωση της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης, μέσα από νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Μείωση σφαλμάτων, ελαττωμάτων, απωλειών και του συνεπαγόμενου αυτών κόστους.
- Αύξηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στην χρήση όλων των πρώτων υλών.

- Βελτίωση των χρόνων ανταπόκρισης σε ζητήματα παραπόνων ή εισαγωγής νέων προϊόντων.

Γίνεται συνεπώς αντιληπτό, ότι η διαρκής βελτίωση, είναι μία διαδικασία η οποία δεν εξαρτάται ιδιαίτερα από την ποσότητα των διαθέσιμων πόρων μίας επιχείρησης, αλλά συναρτάται θετικά της βαθειάς γνώσης, σχετικά με αυτούς, και των υφιστάμενων μεθόδων κατεργασίας τους. ( Bessant et al. , 2000, σ.67)

### **3.3.4 Εστίαση στην διεργασία**

Ως διεργασία, συχνά εσφαλμένα θεωρούμε μία λογική σειρά βημάτων που συσχετίζεται με την παραγωγή ενός προϊόντος. Εντούτοις, η έννοια της διεργασίας είναι αρκετά ευρύτερη, ενσωματώνοντας, μία λογική σειρά βημάτων που σωστά εκτελούμενη , θα οδηγήσει σε ένα οποιοδήποτε αποτέλεσμα που ενδέχεται να αφορά όχι μόνον την παραγωγή, αλλά και οποιαδήποτε άλλη λειτουργία ενός οργανισμού ή επιχείρησης (Evans Lindsay, 2011, σ.22).

Παράλληλα, οι διεργασίες σπάνια λειτουργούν ανεξαρτήτως άλλων διεργασιών που ενδέχεται να τις επηρεάζουν (BNQP, 2011, σ.61), επομένως, οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της ΔΟΠ, θα πρέπει να της σχεδιάζουν κατάλληλα και με γνώμονα το παραπάνω γεγονός.



### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

1. **Evans R. James , Lindsay M. William, 2011.** “*The Management and Control of Quality.*” South-Western CENGAGE Learning. **8th International Edition, σ. 4-9, 19-24**
2. **Sanderson Michael, 1995.** “*Future Developments in total quality management-what can we learn from the past?*”. **The TQM Magazine, Vol. 7 Iss. 3, σ. 28-31**
3. **Pheng Sui Low, 2007.** *Managing Building Projects in Ancient China.: A comparison with modern-day project management principles and practices.* **Journal of Management History. Vol 13, Iss. 2 σ. 192-210**
4. **Klefsjö Bengt, 2003.** “*Total Quality Management.*” **Encyclopedia of Information Systems. Vol.4. Elsevier Science, σ. 455-478**
5. **Juran Joseph, 1973.** “*Taylor System and Quality Control*”. **Juran Institute, σ. 1-22**
6. **Mangelsdorf Dietmar, 1999.** “*Evolution from Quality Management to an Integrative Management System based on TQM and its impact on the profession of Quality Managers in Industry.*” **The TQM Magazine, Vol 11, Iss 6, σ. 419-424**
7. **MacDonald John, 1998.** “*The Quality Revolution- In retrospect.*” **The TQM Magazine, Vol. 10 Iss. 5, σ.321-333**
8. **Crosby Philip, 1989.** “*Crosby Talks Quality*”. **The TQM Magazine, Vol.1 Iss. 1, σ.209-212**
9. **Suzaki Kiyoshi, 1985.** “*Japanese Manufacturing Techniques: Their Importance to US Manufacturing.*” **Journal of Business Strategy, Vol.5 Iss. 3 σ.10-19**
10. **Agus Arawati, Za’ faran Hassan, 2011.** “*Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM) : Strategies for Competitive Advantage*”. **Procedia Social and Behavioral Sciences Vol.24 σ. 1650-1662**
11. **Asher Mike, 1989.** “*Measuring Customer Satisfaction*”. **The TQM Magazine, Vol .1, Iss.. 2, σ. 93-96**

12. **Santouridis Ilias, Trivellas Panagiotis, 2010.** *“Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece”*. **The TQM Journal, Vol.22 , Iss.3 , σ.330-343**
13. **Ming -Wei Ou, Mei Chia- Shih, Yuan Chin- Chen, Chang Wang Kuo, 2011.** *“Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty: An empirical study”*. **Chinese Management Studies, Vol.5 Iss.2, σ.194-206**
14. **Sivadas Eugene, Jamie L. Baker-Prewitt, 2000.***“An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty”*, **International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 28 Is.2,σ.73 - 82**
15. **Leonard Denis, McAdam Rodney, 2002.** *“The Strategic Impact and implementation of TQM.”* **The TQM Magazine, Vol.14 Iss. 1, σ.51-60**
16. **Millar Guy, 2012.** *“Employee engagement - a new paradigm”*. **Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Iss: 2, σ.3-5**
17. **Pritchard Kate, 2008.** *“Employee engagement in the UK: meeting the challenge in the public sector.”* **Development and Learning in Organizations, Vol. 22 Iss:6 ,σ. 15-17**
18. **London Calvin, Higgot Kim, 1999.** *“An Employee Reward and Recognition Process”*. **The TQM Magazine, Vol 9, Iss. 5, σ. 328-335**
19. **Harrington James, 1995.** *“Continuous versus breakthrough improvement: Finding the right answer”*. **Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1, Iss.3 ,σ. 31-49**
20. **Choi Ty, 1995,** *“Conceptualizing Continuous Improvement: Implications for Organizational Change”* **Omega, International Journal for Management Science Vol. 23, Iss.6, σ. 607-624**
21. **Bessant John, Caffyn Sarah, Gallagher Maeve, 2000.** *“An evolutionary model of continuous improvement behavior”*. **Technovation, Vol. 21, σ.67-77**
22. **Baldrige Criteria for Performance Excellence 2011-2012, σ.61**

## **Κεφάλαιο 4: Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στην Διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

### **4.1 Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο, θα επιχειρήσει να παρουσιάσει συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο του χώρου ειδίκευσης της παρούσας διπλωματικής, καθώς και να αποτελέσει την τεκμηρίωση του ερείσματος που οδήγησε στην έρευνα που ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα, ομολογουμένως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), όπως αναλύθηκε κατά τα προηγούμενα, αποτελεί μία διακριτή φιλοσοφία διοίκησης με συγκεκριμένες αρχές και απαιτήσεις. Παράλληλα, εντός αυτής, ο ανθρώπινος παράγοντας, καλείται να λειτουργήσει και να παρέχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, εγείρονται ζητήματα αγωγιμότητας του ανθρωπίνου κεφαλαίου στις πρακτικές ΔΟΠ, με αντίστοιχα ζητήματα αποδοχής της (Fok et al. 1999, σ. 726). Συνακόλουθα, ανακύπτουν θέματα διοίκησης και κατεύθυνσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου εντός του πλαισίου ρόλου που η ΔΟΠ θέτει, τα οποία εμπίπτουν της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).

Επιπρόσθετα, όπως τονίστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η ανάγκη για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ κατά την περίοδο μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, στις δυτικές οικονομίες, απετέλεσε μία επιτακτική ανάγκη, προκειμένου να διατηρηθούν ανταγωνιστικές, συγκριτικά με την ανερχόμενη Ιαπωνική οικονομία. Η εφαρμογή της ΔΟΠ, ενδέχεται να υπόκειται σε σειρά παραγόντων που να επηρεάζουν τον τρόπο κατά τον οποίο αυτή εκδηλώνεται σε κάθε έναν από τους εργαζομένους εντός του οργανισμού (Horwitz & Jain 2008, σ. 89).

Η παγκοσμιοποίηση οργανισμών και οικονομιών εν γένει, αποτελούν φαινόμενα που χαρακτηρίζουν την πραγματικότητα του σήμερα ( R. Schuler, 2000, σ. 239-240). Με την παραπάνω πραγματικότητα, έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες επιχειρήσεις και οργανισμοί. Κατά συνέπεια, όπως στην προαναφερθείσα περίπτωση την δυτικών οικονομιών κατά την περίοδο μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι σημερινές

επιχειρήσεις και οργανισμοί, αναζητούν πιθανές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συχνά σε πρακτικές ΔΟΠ (Arawati et al. 2011, σ.1656).

Παράλληλα, η ΔΟΠ, συνθέτει μία προδιαγεγραμμένη συμπεριφορά οργανωσιακού πολίτη (ΣΟΠ) (Mahn, 2001, σ. 607) στα πλαίσια της οποίας ο εργαζόμενος καλείται να εφαρμόσει το ενσωματωμένο σε αυτόν σύστημα Γνώσεων-Δεξιοτήτων-Ίκανοτήτων (Horwitz & Jain 2008, σ. 90) .

Η διεθνής εμπειρία εντούτοις, απέδειξε ότι παράγοντες όπως ιστορικές διαμάχες, διαφορές στον πολιτισμό και οι διαφορετικές εθνικότητες και βιώματα, αποτελούν παράγοντες που οδηγούν τους εργαζομένους σε μη συμμορφούμενες συμπεριφορές εντός πολυεθνικών οργανισμών και επιχειρήσεων (Kwantes et al 2008, p.238), (Mamman et al 2012, p.297). Επιπρόσθετα, ανακύπτουν ζητήματα αποδοχής μεταξύ των εργαζομένων, νέων πρακτικών διοίκησης, τις οποίες τόσο η ΔΟΠ όσο και η ΔΑΠ υποδηλώνουν. Η ελαχιστοποίηση αυτών των συμπεριφορών, αποτελεί και τον πρωταρχικής σημασίας ρόλο της ΔΑΠ, προκειμένου όχι μόνον να εγγυηθεί την ύπαρξη της προδιαγεγραμμένης αυτής ΣΟΠ που απαιτεί η ΔΟΠ, αλλά και την απαιτούμενη εντός αυτής απόδοσης από πλευράς εργαζομένων (Chandrakumara, 2007). Οι ψυχολογικές συμβάσεις που αναπτύσσονται τόσο από τις άμεσες όσο και από τις έμμεσες επιδράσεις τις ΔΑΠ (Höglund, 2012, σ. 129) θα πρέπει να εφαρμοσθούν, προκειμένου να ενδυναμωθεί η παραπάνω εφαρμογή της προδιαγεγραμμένης ΣΟΠ στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων και η αποδοχή της από τους εργαζομένους.

#### **4.2 Κοινοί Τόποι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Ομολογουμένως, η έρευνα πάνω σε ζητήματα ΔΑΠ και ΔΟΠ είναι ενδελεχής και μεγάλη σε έκταση. Εντούτοις, η έρευνα πάνω σε κοινά ζητήματα και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση στο πλαίσιο οργανισμών που εφαρμόζουν την ΔΟΠ, έχει εξεταστεί εκτενώς όχι όμως επαρκώς ( Thanopoulos & Tseperkas, 2012, σ. 5).

Εντούτοις, κατά τον Langbert, (2000, σ. 92) η ιστορία της ΔΑΠ αποτελεί μία διαδικασία μείωσης των απωλειών της ποιότητας, λόγω έλλειψης δέσμευσης, ισότητας, συστημικής σκέψης και κατανόησης της άποψης των εργαζομένων. Κατά συνέπεια συνέβαλλε κατά τρόπο καταλυτικό στην μείωση της μεταβλητότητας και στην διαδικασία διαρκούς βελτίωσης.

Παρά τις έντονα εκφρασμένες αντιθέσεις του Deming περί μισθολογικών ενισχύσεων, ένα προσεκτικά σχεδιασμένο σύστημα μισθοδοσίας με έμφαση στην εκτίμηση και την επίδοση, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στα πλαίσια ενός οργανισμού (Simmons et al., 1995, σ. 84). Η χρησιμότητα επίσης, συστημάτων εκτίμησης απόδοσης, εντός οργανισμών υπογραμμίστηκε και από τον Soltani ( et al. 2003, σ. 39, 45), κατόπιν έρευνάς του οποίου απεδείχθη ότι η αξιολόγηση της επίδοσης του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί ζωτικής σημασίας διεργασία για την ΔΟΠ. Παράλληλα, έρευνα των Boon και άλλων (2007, σ.939) απέδειξε ότι η ομαδική εργασία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η επικέντρωση στις απαιτήσεις του πελάτη, καθώς και η ανταμοιβή και αναγνώριση, συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή συμμετοχή.

Επιπρόσθετα, καίριας σημασίας ζήτημα κρίνεται η αντίληψη από πλευράς εργαζομένων των οποιονδήποτε διεργασιών συνεπάγονται τόσο η ΔΟΠ όσο και η ΔΑΠ. Η παραπάνω αντίληψη συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ενδεχόμενη αποχώρησή τους (Boselie et al. , 2002, σ. 166). Η ταυτόχρονη ύπαρξη ΔΟΠ και ΔΑΠ στα πλαίσια οργανισμών έχει βρεθεί σύμφωνα με έρευνες να έχει θετική επίδραση επί της εργασιακής ικανοποίησης και της συνακόλουθης συμμετοχής στην εργασία ( Boon et al. 2007, σ. 10).

Επομένως, η ΔΑΠ και η ΔΟΠ φαίνεται να χαρακτηρίζονται από ένα ευρύ χώρο κοινών τόπων, και σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα, οι επιταγές από τις πρακτικές της ΔΑΠ φαίνεται να έχει θετικά αποτελέσματα στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Εντούτοις όμως, όπως θα αναλυθεί σε επόμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, η αλληλεπίδραση των απαιτήσεων της ΔΟΠ με τον ανθρώπινο παράγοντα ενδέχεται να οδηγήσει σε μεταβλητά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από τα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή κουλτούρας του.

Διαφαίνεται κατά συνέπεια, ο καίριος ρόλος της ΔΑΠ, σε ότι αφορά την επιτυχή εφαρμογή μίας φιλοσοφίας ΔΟΠ εντός οργανισμών ή επιχειρήσεων. Στις επόμενες υποενότητες της παρούσας ενότητας, θα επιχειρηθεί μία συνοπτική παρουσίαση των λειτουργιών της ΔΑΠ, οι οποίες προωθούν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

#### **4.2.1 Η ΔΟΠ και η Αντίσταση στην Αλλαγή**

Η οποιαδήποτε μεταβολή στις πρακτικές της διοίκησης, όπως η αλλαγή αυτών εντός του πλαισίου της ΔΟΠ, ενδεχομένως να εγείρουν ζητήματα μη αποδοχής, ή αντίστασης σε αυτήν την αλλαγή από πλευράς εργαζομένων. Οι παράγοντες που οδηγούν σε αντίσταση από πλευράς των εργαζομένων κατά την σύγχρονη βιβλιογραφία, δεν είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν υπό μία συγκεκριμένη τυπολογία. Εντούτοις, μία σημαντική προσπάθεια, φαίνεται να πραγματοποιήθηκε από τους Self και Schraeder (2009, σ. 169), η οποία συνοψίζεται στον κάτωθι πίνακα:

**Πίνακας 1 Τα ερείσματα της Αντίστασης στην Αλλαγή (Self και Schraeder, 2009 ,σ. 169)**

<b>Περιοχή Ερείσματος Αντίστασης</b>	<b>Πηγή Αντίστασης εντός της Περιοχής</b>
<i>Προσωπικοί Παράγοντες</i>	Προσωπικές ανησυχίες που οδηγούν σε αποστροφή σε οποιαδήποτε αλλαγή
	Τρέχοντα ζητήματα στην προσωπική ζωή του εργαζομένου που επηρεάζουν αρνητικά την αγωγιμότητα του εργαζομένου στην αλλαγή
	Ανησυχίες επί του εξωτερικού περιβάλλοντος
<i>Οργανωσιακοί Παράγοντες</i>	Αξιοπιστία Οργανισμού
	Αξιοπιστία του μέσου εφαρμογής της αλλαγής
	Ιστορικό αλλαγών εντός του οργανισμού
<i>Παράγοντες Σχετικοί με την Αλλαγή</i>	Η αλλαγή δεν γίνεται αντιληπτή ως απαραίτητη ή χρειαζόμενη για τον οργανισμό
	Η διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής ήταν ελαττωματική
	Ανησυχίες για τον διαπροσωπικό αντίκτυπο της αλλαγής

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η μεταβολή των επαγγελματικών πρακτικών που η μεταβολή της πρακτικής της εκάστοτε διοίκησης συνεπάγεται, αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες που οδηγούν σε αντίδραση ή αντίσταση στην οποιαδήποτε αλλαγή (Pieterse et al., 2012, σ. 798).

Επιπρόσθετα, η ταχύτητα της μετάβασης, έχει εντοπισθεί ως ένας παράγοντας που θα οδηγούσε σε μη συμμορφούμενη συμπεριφορά από πλευράς εργαζομένων, λόγω αντίστασης στην παρατηρούμενη αλλαγή. Η σύγχρονη βιβλιογραφική ανασκόπηση, απέδειξε ότι η ταχύτητα και η συχνότητα των αλλαγών, θα πρέπει να συμπλέει με την

ταχύτητα μάθησης του ανθρώπινου παράγοντα, εντός οποιουδήποτε οργανισμού (Miles A., 2013, σ.20)

Κατά συνέπεια, διαφαίνεται ο καίριος ρόλος της ΔΑΠ, ως εγγυητής μία ομαλούς μετάβασης προς μία πρακτική ΔΟΠ και ως μέσου επιτυχούς εφαρμογής της. Η σύγχρονη βιβλιογραφία, καταδεικνύει την απαιτούμενη χαρτογράφηση των απαιτούμενων διαδικασιών της αλλαγής με την συμμετοχή της ΔΑΠ και του επανασχεδιασμού των υφισταμένων διαδικασιών προκειμένου να καλλιεργηθεί το απαραίτητο εντός του οργανισμού κλίμα, που προϋποθέτει η οποιαδήποτε αλλαγή.(Hertog et al. , 2010, σ.18)

#### **4.2.2 Η ΔΟΠ και η Απαιτούμενη Εκπαίδευση:**

Κατά γενική ομολογία, η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης, εντός των πλαισίων της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, προϋποθέτει την εκπαίδευση τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων. Απαιτούνται κατά συνέπεια προγράμματα επιμόρφωσης και σεμινάρια περί του τι είναι η ΔΟΠ (Brown, 1992, σ. 4), εκπαίδευση σε νέες τεχνικές, διοικητικές και διαπροσωπικές δεξιότητες (Patel, 1993, σ. 26) καθώς επίσης και προσπάθειες από-μάθησης παλαιότερων πρακτικών (Yildiz et al. , 2010, σ. 450).

Δεδομένων των παραπάνω αναγκών σε ότι αφορά ζητήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων για την επιτυχή εφαρμογή μίας φιλοσοφίας ΔΟΠ, αναδεικνύεται και πάλι ο καίριος ρόλος της ΔΑΠ. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα, η ΔΑΠ φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε ότι αφορά τα απαιτούμενα ζητήματα εκπαίδευσης (Abu-Doleh, 2012, σ.219). Συγκεκριμένα, προκειμένου να υπάρξει μία υγιής μετάβαση σε μία φιλοσοφία διοίκησης εντός των πλαισίων της ΔΟΠ, από πλευράς ΔΑΠ, απαιτείται η σύμπλευση αρχικά των πολιτικών της ΔΟΠ και της ΔΑΠ και εν συνεχεία η επικοινωνία του οράματος, του σκοπού και στόχου της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, καθώς και η επαγρύπνηση του προσωπικού επί ζητημάτων ΔΟΠ, μέσω καταλλήλως σχεδιασμένων συστημάτων εκπαίδευσης (Palo et al. 2005, σ.467)



### 4.3 Εθνικές - Πολιτισμικές Μεταβλητές και η ΔΟΠ

Ενώ η ποικιλότητα σε ότι αφορά τα εθνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά εργαζομένων, αυτούσια ενδέχεται να αποτελεί ένα ισχυρό σημείο για οποιονδήποτε οργανισμό, είναι δυνατόν να αποδειχθεί τροχοπέδη προς την απαιτούμενη τυποποίηση διαδικασιών ΔΑΠ από την ΔΟΠ (Thanopoulos & Tseperkas, σ.3 , 2012). Επιπρόσθετα, το εξατομικευμένο σύστημα αξιών των εργαζομένων, καθώς και ο βαθμός όπου οι εταιρικές αξίες είναι κοινές μεταξύ τους, έχουν εντοπισθεί μεταξύ των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν τον βαθμό δυσκολίας της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ εντός ενός οργανισμού (Mann, et al. 1993, σ.16). Παράλληλα, οι οργανισμοί που αναζητούν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε πρακτικές ΔΟΠ, απαιτείται συχνά, να διαχειριστούν πολυποίκιλο εργατικό δυναμικό σε ότι αφορά τα εθνικά, πολιτισμικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του (Kulkarni, 2012, σ .276). Σύμφωνα με έρευνα των Sousa και άλλων (2001, σ. 755) που διενεργήθηκε σε, περιοχές των ΗΠΑ( Πολιτεία Missury), Ελβετία (Γερμανόφωνη περιοχή) και Νότιο Αφρική( Τρίγωνο Βάαλ, Port Elizabeth και Cape Town), απεδείχθη, η καταλυτικής σημασίας επίδραση των διαπολιτισμικών διαφορών μεταξύ των διαφορετικών εθνικοτήτων, κατά την εφαρμογή διαδικασιών ΔΟΠ και ΔΑΠ. Παράλληλα ευρήματα, φαίνονται σε έρευνες που διενεργήθηκαν στην Νέα Ζηλανδία (Taylor et al. ,1996, σ. 60-61)Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι οι πολιτισμικές αξίες που για κάθε εθνικότητα είναι διαφορετικές, είναι ενσωματωμένες στα μέλη ενός οργανισμού, από τα οποία και προέρχονται οι διαφορετικές συμπεριφορές λόγω του παραπάνω γεγονότος (Noronha, 2002, σ. 211).

Επομένως, οι σύγχρονες επιχειρήσεις- έτι περισσότερο οι διεθνοποιημένες- καλούνται να ενσωματώσουν την παραπάνω μοναδικότητα του ανθρώπινου παράγοντα τον οποίον μεταχειρίζονται, εντός της προδιαγεγραμμένης πολιτικής τους. Στις επόμενες ενότητες, αναπτύσσεται το αποκρυστάλλωμα της πιο σύγχρονης έρευνας σε ότι αφορά την χαρτογράφηση των εξατομικευμένων χαρακτηριστικών του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και οι τάσεις οι οποίες διαφαίνονται στην αποτελεσματική διοίκησή του.

#### 4.3.1 Χαρτογράφηση των Εθνικών Πολιτισμικών Χαρακτηριστικών

Σύμφωνα με έρευνα του Geert Hofstede (1980 σ. 43 ) μεταξύ 40 χωρών είναι δυνατόν, στις διάφορες εθνικές κουλτούρες, να αποδοθούν διακριτά συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, με συνακόλουθα αποτελέσματα επί των πρακτικών διοίκησης που χρησιμοποιούνται. Αυτά αποδίδονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες (F. Harvey, 1997, σ. 133-134) :

- *Αποφυγή Αβεβαιότητας*: Ο βαθμός κατά τον οποίον οι μελλοντικές πιθανότητες γίνονται αποδεκτές ή όχι.
- *Ανδροκρατισμός*: Ο βαθμός κατά τον οποίον οι επιδίωξη των στόχων των ανδρών επικρατούν έναντι των αντίστοιχων των γυναικών.
- *Απόσταση Δύναμης*: Η ανισοκατανομή της δύναμης-εξουσίας, μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διοίκησης εντός του οργανισμού.
- *Ατομικισμός*: Η σημασία των εξατομικευμένων στόχων του ατόμου σε αντιδιαστολή με τις επιδιώξεις του συνόλου.

Οι παραπάνω διαστάσεις, δομήθηκαν κατά τρόπο τέτοιο, που να αντιμετωπίζουν βασικά προβλήματα με τα οποία ή κάθε κοινωνία ανά τον κόσμο, ερχόταν αντιμέτωπη (Minkov & Hofstede, 2011, σ. 12). Στη βάση του ότι, η λειτουργία ενός οργανισμού ή επιχείρησης γίνεται στα πλαίσια μίας κοινωνίας (Mesure, 2007, σ. 121) αναμενόμενο είναι τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά αυτής να έχουν επίδραση στην εύρυθμη λειτουργία της (Thanopoulos & Tseperkas ,2012, σ.5) καθώς και στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους διοίκησης (Morden, 1995, σ. 16-17).

Σύμφωνα με μία μετά ανάλυση η οποία συνδύασε ευρήματα περί των 80 διαφορετικών πηγών, των Θανόπουλου και Τσεπέρκα (2012) η πλήρης χαρτογράφηση των παραπάνω χαρακτηριστικών βάσει βιβλιογραφικής ανασκόπησης, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Uncertainty Avoidance	Masculinity	Power Distance	Individualism
Anglo-American(Low)	Anglo-American(Average)	Anglo-American(Low)	Anglo-American(High)
Germany(High)	Germany(High)	Germany(Low)	Germany(High)
Japan(High)	Japan(High)	Japan(Average)	Japan(Average)
Scandinavian(Low)	Scandinavian(Low)	Scandinavian(Low)	Scandinavian(High)
South Africa(Low)	South Africa(High)	South Africa(Average)	South Africa(High)
Switzerland(High)	Switzerland(High)	Switzerland (Low)	Switzerland (High)
Middle-East(Low)	Middle-East(High)	Middle East(Average)	Middle East(Low)
USA(High)	USA(High)	USA(Low)	USA(High)

**Σχήμα 3 Βιβλιογραφική Χαρτογράφηση διαστάσεων Hofstede( Thanopoulos & Tseperkas, 2012)**

Γίνεται κατά συνέπεια αντιληπτό, ότι τα διαφορετικά συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, όπως αυτά αποτυπώνονται στο παραπάνω σχήμα, θα έχουν σαν αποτέλεσμα, μία μεταβλητή συμπεριφορά, στις διαφορετικές πρακτικές διοίκησης. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και του παρόντος κεφαλαίου, θα διερευνηθούν οι διαφορετικοί πιθανοί τρόποι αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα, στην εφαρμογή της ΔΟΠ, βάσει των παραπάνω διαστάσεων.

Η πολιτισμική διάσταση, στην εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, έχει βρεθεί σύμφωνα με την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία, να είναι μία από της σημαντικότερες μεταβλητές κατά την εφαρμογή της. Οι πολιτισμικές διαφορές των διαφορετικών εθνικοτήτων, έχουν αναδείξει, κουλτούρες περισσότερο και λιγότερο δεκτικές στις αρχές της ΔΟΠ (Vecchi et al. , 2011, σ. 528-531). Επιπρόσθετα, οι κουλτούρες και οι πολιτισμοί εκείνοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, φαίνεται να είναι εκείνοι που είναι περισσότερο δεκτικοί στις αρχές τις ΔΟΠ. Παραδόξως εντούτοις, οι παραπάνω πολιτισμοί, φαίνεται να είναι εκείνοι που θα υποπέσουν σε αποκλίνουσες συμπεριφορές, λόγω της απαιτούμενης από την ΔΟΠ διαρκούς βελτίωσης (Carr et al, 2011, σ. 33-35) και τούτο διότι η διαρκής βελτίωση, ενδέχεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο επί της εργασιακής αβεβαιότητας (Rosen et al, 2010,σ.2-4) Επίσης, σε κουλτούρες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας, η αρχή της επικέντρωσης στις διαδικασίες, φαίνεται να είναι η δυσχερέστερη (Lagrosen , 2003, σ. 486).

Σαν αποτέλεσμα, διαφαίνεται μία σχέση, μεταξύ των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου παράγοντα και του βαθμού αποδοχής, επιτυχίας ή αποτυχίας των διαφόρων πρακτικών διοίκησης, μία εκ των οποίων είναι και η ΔΟΠ.

#### **4.3.2 Οι πρακτικές ΔΟΠ και η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα:**

Επομένως εγείρονται ζητήματα στρατηγικής αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα βάσει των διακριτών χαρακτηριστικών του, όπως αυτά εντάσσονται σε κάθε κατηγορία προσωπικότητας ή κουλτούρας στην οποία αυτός ανήκει. Σύμφωνα με έρευνα του Ψυχογιού (2010), η κατεύθυνση της σύγχρονης διοίκησης, ενδεχομένως να είναι χωρικά εξατομικευμένη βάσει χαρακτηριστικών, εντός όμως μίας φιλοσοφίας ΔΟΠ. Γίνεται κατά συνέπεια αντιληπτό, ότι οι διαφορετικές κουλτούρες, πολιτισμοί ή ακόμα και προσωπικότητες, ενδέχεται να αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στις εκάστοτε πρακτικές διοίκησης. Μία εξ' αυτών φιλοσοφία διοίκησης, είναι και η διοίκηση ολικής ποιότητας, όπως αυτή περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της πιο σύγχρονης έρευνας, απέδειξαν ότι η ενδεχόμενη αποκλίνουσα συμπεριφορά των εργαζομένων λόγω της φιλοσοφίας της διοίκησης, είναι δυνατόν να αντιμετωπισθεί, μέσω της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (ΣΔΑΠ). Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα της ΣΔΑΠ, απέδειξε την ύπαρξη θετικής συσχέτισης σε ότι αφορά την γεφύρωση κενών (Gill et al, 2011, σ.17-18), μεταξύ εταιρικής πολιτικής και πράξης, αποδιδόμενης σε αποκλίνουσες συμπεριφορές. Επιπρόσθετα, δεδομένου του δυναμικού χαρακτήρα του περιβάλλοντος εντός του οποίου οι σύγχρονες επιχειρήσεις κινούνται και λειτουργούν, οι πρακτικές ΣΔΑΠ, απαιτείται συχνά να αναθεωρούνται και να εκσυγχρονίζονται, βάσει των νέων δεδομένων με τα οποία η επιχείρηση ή ο οργανισμός έρχονται αντιμέτωποι (Abderrahman et al, 2011, σ. 46).

Επιπρόσθετα, εγείρονται ζητήματα αγωγιμότητας και βαθμού αποδοχής των αρχών διοίκησης της ΔΟΠ από πλευράς του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία, οι διαφορετικές προσωπικότητες και τα εξατομικευμένα

χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα. Κατά συνέπεια, ενδέχεται οι μελλοντικά αποτελεσματικότερες πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, να βρίσκονται εντός μίας εξατομικευμένης προσέγγισης βάσει διακριτών χαρακτηριστικών, αυτού.

#### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4:**

1. **Fok Y. Lilian, Hartman J. Sandra, Patti L. Anthony, Razek R. Joseph, 1999.** "*Human Factors affecting the Acceptance of Total Quality Management*" **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, Iss. 7 ,σ.714-729**
2. **Horwitz, Frank M., & Jain, Harish , 2008.** "*Managing human resources in South Africa: A multinational firm focus.*" In (ed.) John J. Lawler, Greg Hundley, **The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits (Advances in International Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.21, σ.89-123**
3. **Schuler R. Randall, 2000.** "*The internationalization of human resource management*". **Journal of International Management, Vol.6 , σ. 239-260**
4. **Arawati Agus Za'faran Hassan, 2011.** "*Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM):Strategies For Competitive Advantage*" **Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol.24, σ. 1650-1662**
5. **Yoona Mahn Hee,1, Jaebeom Suh, 2000.** "*Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*" **Journal of Business Research, Vol.56, σ. 597-611**
6. **Kwantes T. Catherine, Karam M. Charlote, Kuo C.H. Ben, Towson Shelagh, 2008.** "*Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role.*" **International Journal of Intercultural Relations Vol. 32 σ. 229-243**
7. **Mamman Aminu , Kamoche Ken , Bakuwa Rhoda, 2012.** "*Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework*" **Human Resource Management Review, Vol. 22, σ.285-302**

8. **Chandrakumara, Anil, 2007.** *“Does HRM fit really matter to citizenship and task performance? Sri Lankan manufacturing sector experience.”* **Employee Relations, Vol.29, Iss. 6, σ. 611-639**
9. **Höglund, Mathias, 2012.** *“Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts.”* **Personnel Review, Vol.41, Iss.2 σ. 126-142**
10. **Thanopoulos John, Tseperkas Theofanis , 2012.** *The Era of Global HRM in a TQM environment: A meta Research Analysis.* **Association for Global Business, Annual Conference November 16<sup>th</sup>, 2012, σ.1-7**
11. **Mitchell Langbert, 2000.** *“Human resource management and Deming's continuous improvement concept”* **Journal of Quality Management, Vol. 5, σ.85-101**
12. **Simmons E. David, Shadur A.Mark, Preston P. Arthur, 1995.** *“Integrating TQM and HRM”* **Employee Relations, Vol.17 Is. 3 σ. 75-86**
13. **Soltani, E. van der Meer R.B., Gennard J. , 2003.** *“Performance management: TQM versus HRM – lessons Learned”* **Management Research News, Vol. 26, Iss.8, σ. 38-49**
14. **Boon, O.K., Arumugam, V., Safa, M.S. and Bakar, N.A. , 2007.** *“HRM and TQM: association with job involvement”* **Personnel Review, Vol. 36 Iss. 6, σ.939-962**
15. **Boselie Paul, Ton van der Wiele, 2002.** *“Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave”* **Managing Service Quality, Vol. 12, Is.3, σ.165-172**
16. **Boon, O.K , 2008.** *“Does HRM+TQM=job involvement?: Analyzing strategies in the Malaysian semiconductor industry”* **Human Resource Management International Digest, Vol.16 Iss.3 ,σ.8-10**
17. **Self Dennis, Schraeder Mike, 2008.** *“Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance”* **Leadership and Organizational Journal, Vol. 30, Is. 2, σ.167-182**

18. Pieterse H. Jos, Caniels Marjolein C.J., Homan Thijs, 2012. *“Professional Discourses and Resistance to Change”* **Journal of Organizational Change Management** Vol. 25 Is. 6, σ. 798-818
19. Miles Andrea, 2013. *“Agile Learning: Living with the Speed of Change”* **Development and Learning in Organizations**, Vol.17, Is.2, σ.20-22
20. Hertog Den Friso, Itersen Ad Van, Mari Christian , 2010. *“Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms”* **European Management Journal**, Vol. 28, Is. 1, σ. 14-24
21. Brown Alan, 1992. *“TQM: Implications for Training”* **Industrial and Commercial Training**, Vol.24 , Is.10, σ.3-9
22. Patel Anoop, 1993. *“Total Quality Management. Paving the way for future training?”* **Industrial and Commercial Training**, Vol. 25, Is.2, σ.23-32
23. Yildiz Emre H. , Fey F.Carl, 2010. *“Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions”*. **Scandinavian Journal of Management**, Vol.26, σ.448-456
24. Jamal Daoud Abu-Doleh, 2012. *“Human Resource Management and Total Quality Management linkage- rhetoric and reality. Evidence from an empirical study.”* **International Journal of Commerce and Management**, Vol.22 , Is. 3, σ. 219-243
25. Palo Sasmita, Padhi Nayantra, 2005. *“How HR professionals drive TQM: A case study in an Indian organization”* **The TQM Magazine**, Vol.17, Is.5, σ. 467-485
26. Mann Robin ,Kehoe Dennis, 1993. *“Factors affecting the implementation and success of TQM.”* **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.12 , Iss.1 ,σ.11-23
27. Kulkarni Shilpa, 2012. *“A study on cultural diversity management for Indian organizations”* **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.37, σ.267-276
28. Sousa-Poza, Andres, Nystrom, Halvard & Wiebe, Henry 2001. *“A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three*

- countries*". **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.18, Is.7, σ.744-761**
29. **Taylor Sullivan-, Wilson Marie, 1996.** "*TQM implementation in New Zealand service organizations*", **The TQM Magazine, Vol. 8 Is. 5, σ.56-64**
30. **Noronha Carlos, 2002.** "*Chinese cultural values and total quality climate*" **Managing Service Quality, Vol.12 , Is.4, σ.211, 210-223**
31. **Hofstede, Geert 1980.** "*Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*" **Organizational Dynamics, AMACOM, a division of American Management Associations, σ. 42-63**
32. **Harvey, Francis, 1997.** "*National cultural differences in theory and practice: Evaluating Hofstede's national cultural framework*". **Information Technology & People, Vol.10. Iss.2, σ.132-146**
33. **Minkov Michael, Geert Hofstede, 2011.** "*The Evolution of Hofstede's Doctrine*" **Cross Cultural Management: An International Journal. Vol. 18, Iss.1, σ. 10-20**
34. **Mesure Herve, 2008.** "*Thorstein Bunde Veblen as precursor of business and society field*" **Society and Business Review, Vol.2, Iss.1, σ.121-129**
35. **Morden Anthony, 1995.** "*Intenational Culture and Management*" **Management Decision, Vol. 33, Is.2., 16-21**
36. **Vecchi, Alessandra & Brennan, Louis, 2011.** "*Quality management: a cross-cultural perspective based on the GLOBE framework.*" **International Journal of Operations & Production Management, Vol.31, Iss.5, σ.527-553**
37. **Carr, Jolynn, Kelley, B., Keaton, R. & Albrecht, C. 2011.** "*Getting to grips with stress in the workplace: Strategies for promoting a healthier, more productive environment.*" **Human Resource Management International Digest, Vol.19, Iss.4, σ.32-38**
38. **Rosen, Christopher, Chang, C. Chu-Hsiang, Djurdjevic, Emilija & Eatough, Erin 2010.** "*Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations.*" In (ed.) Pamela L. Perrewé, Daniel C. Ganster, *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress (Research in Occupational Stress and Well-being, , Emerald Group Publishing Limited, Vol.8, σ.1-60.*



39. **Lagrosen Stefan, 2003.** *“Exploring the Impact of Culture on Quality Management.”* **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 , Iss. 4, σ. 473-487**
40. **Psychogios, Alexandros G. 2010.** A four-fold regional-specific approach to TQM: The case of South Eastern Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.27, Iss.9, σ.1036-1053*
41. **Gill, Carol & Denny Meyer, 2011.** *“The role and impact of HRM policy.”* **International Journal of Organizational Analysis, Vol.19, Iss.1,σ.5-28**
42. **Abderrahman Hassi, & Storti, G. 2011.** *“Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes”* **Journal of European Industrial Training, Vol.35, Iss.1, σ.45-70**

## **Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία-Έρευνα**

### **5.1 Εισαγωγή:**

Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθεί το πλαίσιο του χώρου εξειδίκευσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Κατά τα προηγούμενα κεφάλαια, σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας, είναι η έρευνα της λειτουργίας του ανθρώπινου παράγοντα, στα πλαίσια οργανισμών που ακολουθούν τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Συνεπώς στο παρόν κεφάλαιο, θα αναπτυχθεί η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε για την υπό εξέταση έρευνα και τα υποδείγματα βάσει των οποίων δομήθηκε. Παράλληλα, θα παρουσιασθούν τα ζητήματα τα οποία η πραγματοποιηθείσα έρευνα μετρήσε, οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκαν και τα αποτελέσματα αυτής.

Επιπρόσθετα, σταδιακά κατά το παρόν κεφάλαιο, θα αναπτυχθεί το πλαίσιο της ανάλυσης, προκειμένου να διερευνηθούν τα ζητήματα που ανακύπτουν σε κάθε ένα από αυτά τα διαδοχικά στάδια.

### **5.2 Το Πλαίσιο της Ανάλυσης:**

Κατά την διεθνή βιβλιογραφία, τα δύο γνωστότερα εργαλεία μέτρησης της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσίας, εντοπίζονται το ServQual των Zeithaml, Parasuraman και Berry, καθώς και το υπόδειγμα ServPerf των Taylor και Cronin. Η θέση της σύγχρονης έρευνας, είναι ότι κανένα εκ των προαναφερθέντων υποδειγμάτων δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί ως επικρατέστερο ( Jain & Gupta, 2004, σ 35). Στο παραπάνω πλαίσιο, αξίζει να σημειωθεί ότι σκοπός της παρούσας εργασίας και του παρόντος κεφαλαίου, δεν είναι να αναδείξει κανένα εκ των δύο ως επαρκέστερο. Εντούτοις όμως , η επιλογή που μεταξύ των δύο, πραγματοποιήθηκε στην βάση της

διαφαινόμενης καλύτερης προσαρμοστικότητας για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παρούσης εργασίας.

Το παρόν Πλαίσιο Ανάλυσης, δομείται επί του υποδείγματος ServQual, όπως αυτό προτάθηκε κατά τους Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990, σ. 46), μορφοποιημένο κατάλληλα στα πλαίσια της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρά το ότι το συγκεκριμένο αυτό υπόδειγμα, έχει σχεδιαστεί προκειμένου να παρέχει συγκεκριμένα αποτελέσματα για τους οργανισμούς στο οποίο εφαρμόζεται, εν τούτοις, γίνεται χρήση του στα πλαίσια της παρούσης, ως μεθοδολογικό και μόνον εργαλείο.

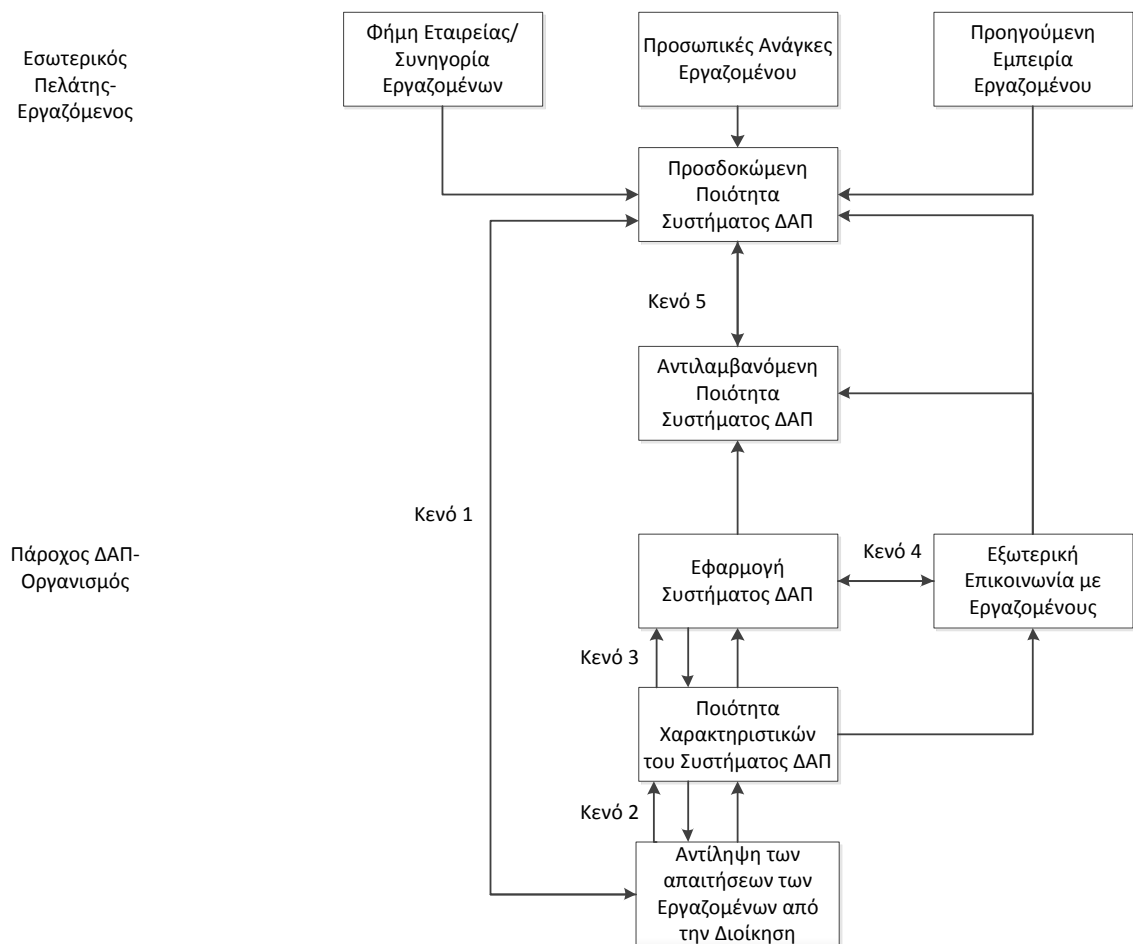
Ο ανθρώπινος παράγοντας εντός ενός οργανισμού, αποτελεί αποδέκτη μίας σειράς εσωτερικών διαδικασιών, οι οποίες διαμορφώνονται και σχεδιάζονται από την εκάστοτε διοίκηση, καθιστώντας τον έτσι ως εσωτερικό πελάτη. Επιπρόσθετα, και οι δύο πλευρές εντός ενός οργανισμού, αναπτύσσουν διακριτές απαιτήσεις, διαμορφούμενες από διαφορετικά ερείσματα (White, 2004, σ. 234). Αυτές οι αναντιστοιχίες μεταξύ απαιτήσεων και συνακόλουθων προσδοκιών, αποτελούν την βασική αιτία, ανάπτυξης αναποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης, ενώ το μέτρο αυτών επηρεάζει και το μέτρο αναποτελεσματικότητας αυτών (Birkinshaw et al. , 2000, σ. 339). Παράλληλα, αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του ανθρώπινου παράγοντα, στα πλαίσια ενός οργανισμού προσανατολισμένου στην διοίκηση ολικής ποιότητας(ΔΟΠ), ενδεχομένως να οδηγήσει σε αποτυχία της ίδιας της ΔΟΠ εντός του οργανισμού

Οι προαναφερθείσες αναντιστοιχίες, όπως αυτές περιγράφηκαν νωρίτερα, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και σε αντιστοιχία με το μοντέλο ServQual, θα ορίζονται ως “κενά”. Σε αντιστοιχία με το χρησιμοποιούμενο μοντέλο, οι διάφοροι τύποι κενών που εντοπίζονται μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου παράγοντα είναι οι κάτωθι:

- Κενό Τύπου 1 : Αναντιστοιχία μεταξύ αντιλαμβανομένων από την διοίκηση τη προσδοκιών του ανθρώπινου παράγοντα και απαιτήσεων του ανθρώπινου παράγοντα.
- Κενό Τύπου 2 : Αναντιστοιχία μεταξύ αντιλαμβανομένων από την διοίκηση προσδοκιών του ανθρώπινου παράγοντα και χαρακτηριστικών του συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

- Κενό Τύπου 3: Αναντιστοιχία μεταξύ χαρακτηριστικών του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και εφαρμογής του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.
- Κενό Τύπου 4 : Αναντιστοιχία μεταξύ εφαρμογής του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και επικοινωνίας του με τον ανθρώπινο παράγοντα
- Κενό Τύπου 5 : Αναντιστοιχία μεταξύ αντιλαμβανόμενης και απαιτούμενης, από τον ανθρώπινο παράγοντα, ποιότητας του συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω, σχηματικά το Πλαίσιο της Ανάλυσης, συνοψίζεται στο παρακάτω σχήμα:

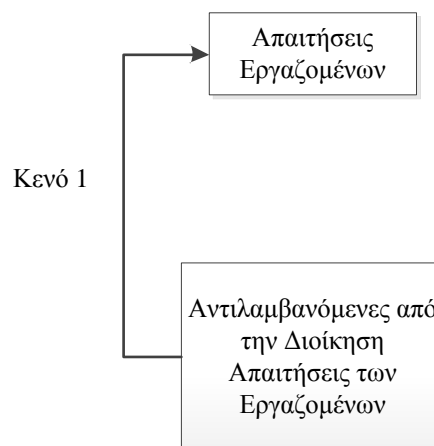


**Σχήμα 4 “ Το Πλαίσιο της Ανάλυσης”**

Στις επόμενες ενότητες θα αναπτυχθούν διαδοχικά οι διάφοροι τύποι κενών, κατάλληλα μορφοποιημένοι και τεκμηριωμένοι με το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο, ώστε να συνάδουν με τον χώρο ειδίκευσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

### 5.2.1 Κενό Τύπου 1 : Προσδοκίες Εργαζομένων- Αντιλήψεις Διοίκησης

Το παραπάνω κενό συνίσταται στην αναντιστοιχία, μεταξύ των προσδοκιών του εργαζομένου, σε ότι αφορά την παρεχόμενη σε αυτόν ποιότητα του συστήματος ΔΑΠ και τις αντιλήψεις των προσδοκιών αυτών από πλευράς διοίκησης, όπως φαίνεται στο κάτωθι σχήμα:



**Σχήμα 5 “Κενό Τύπου 1”**

Αφ’ ενός, οι προσδοκίες του Ανθρώπινου Παράγοντα, σε ότι αφορά την παρεχόμενη σε αυτόν ποιότητα υπηρεσίας από την διοίκηση, επηρεάζεται από:

- Την φήμη της εταιρείας σε ότι αφορά την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας σε ζητήματα ΔΑΠ
- Τις προσωπικές ανάγκες του εκάστοτε εργαζομένου
- Την προηγούμενη εμπειρία του
- Το τι επικοινωνείται από πλευράς οργανισμού επί του παραπάνω ζητήματος.

Παράλληλα, ως κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες του κενού Τύπου 1, αναγνωρίζονται από το ServQual, οι κάτωθι ( Parassuraman et al., 1990, σ. 46)

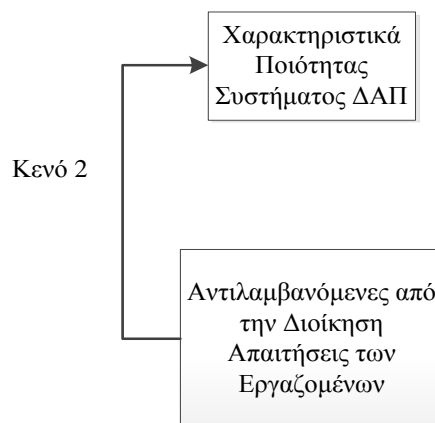
- Ανεπαρκής έρευνα της αγοράς εργασίας.
- Ατελής “προς τα πάνω” επικοινωνία.
- Πολλά παρεμβαλλόμενα επίπεδα διοίκησης.

Η καταλληλότητα της έρευνας της αγοράς εργασίας, συνίσταται στο κατά πόσο η διοίκηση, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει επαρκώς, της απαιτήσεις των εργαζομένων και να παραμείνει ενημερωμένη στο πώς αυτές ενδεχομένως να μεταβάλλονται.

Η επάρκεια της προς τα πάνω επικοινωνίας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από τον τρίτο προσδιοριστικό παράγοντα του κενού Τύπου 1, των παρεμβαλλομένων δηλαδή, επιπέδων διοίκησης. Σύμφωνα με έρευνα των Stevens και Hisle, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των παρεμβαλλομένων επιπέδων διοίκησης, τόσο πιθανότερο είναι το αρχικό μήνυμα να φτάσει αλλοιωμένο στον αποδέκτη του( 1990, σ. 31). Επιπρόσθετα, η ποιότητα του λαμβανομένου τελικά μηνύματος, εξαρτάται από το τι θέλει η διοίκηση να επικοινωνήσει, το τι οι εργαζόμενοι προσδοκούν να ακούσουν και ενδεχόμενα λοιπά προβλήματα που παρεμβάλλονται και επηρεάζουν την αμφίδρομη επικοινωνία( Χυτήρης , 2001, σ. 279)

### **5.2.2 Κενό Τύπου: 2 Αντιλήψεις Διοίκησης- Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ**

Ο συγκεκριμένος τύπος κενού συνίσταται στην αναντιστοιχία μεταξύ αντίληψης διοίκησης περί των απαιτήσεων ή προσδοκιών των εργαζομένων και των χαρακτηριστικών που αποδίδονται από την διοίκηση στο σύστημα ΔΑΠ. Σχηματικά το παραπάνω κενό, αποδίδεται στο ακόλουθο σχήμα:



**Σχήμα 6 “Κενό Τύπου 2”**

Ως κύρια αίτια εκδήλωσης του κενού τύπου 2, εντοπίζονται από το ServQual τα κάτωθι:

- Ανεπαρκής Δέσμευση της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών
- Έλλειψη στοχοθέτησης
- Ανεπαρκής τυποποίηση εργασιών
- Αντίληψη αδυναμίας επίτευξης

Καταλυτικής σημασίας παράγοντας του μεγέθους και της έκτασης του κενού τύπου 2, αποτελεί ή δέσμευση της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ΔΑΠ. Η έλλειψη της πλήρους δέσμευσης της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση, ουσιαστικά εγγυάται την ύπαρξη κενού τύπου 2 ( Parasuraman et al. , 1990, σ. 72). Έρευνα των Cheung και To (2010, σ. 259) , απέδειξε τον απόλυτο σχεδόν συσχετισμό, το βαθμού δέσμευσης της διοίκησης και της επίδρασης αυτής επί της εργασιακής ικανοποίησης που αποκόμιζαν οι εργαζόμενοι από ποιοτικά συστήματα ΔΑΠ. Τα παραπάνω ευρήματα, επιβεβαιώνουν προηγούμενα ευρήματα των Schalk και Dijk (2005, σ. 170), αναφορικά με την διαφαινόμενη διασύνδεση της δέσμευσης της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προκύπτουσας ικανοποίησης από τον χώρο εργασίας για τους εργαζομένους.

Η ύπαρξη στοχοθέτησης στην διοίκηση, αποτελεί τον δεύτερο προσδιοριστικό παράγοντα του μεγέθους του Κενού Τύπου 2. Σε ότι αφορά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ΔΑΠ, αναφέρεται στον βαθμό που οι στόχοι που τίθενται βασίζονται στις

απαιτήσεις των εργαζομένων και όχι αποκλειστικά στις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού (Parasuraman et. al. , 1990 σ. 73). Υπό το παραπάνω πρίσμα, η στοχοθέτηση, κρίνεται ζωτικής σημασίας σε ότι αφορά την κινητοποίηση των εργαζομένων και την επίδοσή τους ( White et al., 1987, σ. 5).

Τρίτος προσδιοριστικός παράγοντας του υπό εξέταση κενού, αποτελεί ο βαθμός τυποποίησης διεργασιών μέσα από χρήση τεχνολογίας. Ο βαθμός δηλαδή κατά τον οποίον χρησιμοποιούνται αυτοματοποιημένα συστήματα, προκειμένου να επιτευχθεί συνέπεια στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ΔΑΠ. ( Parasuraman et .al. 1990, σ. 73). Η υπερβολική εντούτοις τυποποίηση, ενδεχομένως να έχει αντίστροφα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση που οι εργαζόμενοι αποκομίζουν από τον χώρο εργασίας τους, ως συνέπεια άγχους και επαγγελματική εξουθένωσης.(Hsieh & Hsieh, 2002, σ. 590). Κατά συνέπεια, προκειμένου να αποκομισθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα από την τυποποίηση του αντικειμένου εργασίας, απαιτείται εξισορρόπηση του βαθμού τυποποίησης.

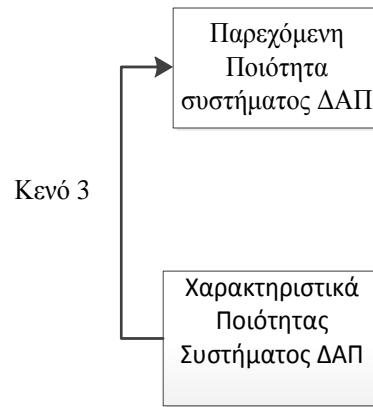
Ως τελευταίος προσδιοριστικός παράγοντας, εντοπίζεται ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση, πράγματι πιστεύει ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων μπορούν να εκπληρωθούν, ει δυνατόν να υπερκεραστούν. Κατά τους Fitzsimmons και Douglas (2010, σ. 431), τα χαρακτηριστικά τα οποία θα αποδοθούν στην παρεχόμενη υπηρεσία, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πρόθεση της διοίκησης, η οποία με την σειρά της εξαρτάται από την πίστη την οποία έχει στο κατά πόσο οι προσδοκίες των εργαζομένων είναι ρεαλιστικές. Συνεπώς τα αποδιδόμενα χαρακτηριστικά στην παρεχόμενη υπηρεσία, εξαρτώνται από το κατά πόσο η διοίκηση πιστεύει ότι διαθέτει όλα εκείνα τα μέσα προκειμένου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη.

### **5.2.3 Κενό Τύπου: 3 Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ- Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ**

Το συγκεκριμένο κενό, προκαλείται κατά κύριο λόγο από την αναντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών τα οποία η διοίκηση είχε σαν πρόθεση, να αποδώσει στο παρεχόμενο



σύστημα ΔΑΠ, και αυτών τα οποία τελικά εφαρμόζονται στην πράξη. Σχηματικά, το παραπάνω κενό, αποδίδεται ως ακολούθως:



**Σχήμα 7 “ Κενό Τύπου 3 “**

Προσδιοριστικοί παράγοντες του συγκεκριμένου τύπου κενού, εντοπίζονται οι παρακάτω:

- Ασάφεια Ρόλου
- Σύγκρουση Ρόλου
- Ανεπαρκής συγκερασμός εργαζομένου- αντικειμένου εργασίας
- Ανεπαρκής συγκερασμός τεχνολογίας-αντικειμένου εργασίας
- Φτωχά συστήματα ελέγχου από προϊσταμένους
- Έλλειψη αντιλαμβανομένου ελέγχου
- Έλλειψη ομαδικής εργασίας

Ως ρόλος, ορίζεται η μέθοδος κατά την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά του, καθώς επίσης και το σύνολο των αναμενόμενων από αυτό συμπεριφορών εντός μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Κάθε αντικείμενο εργασίας επίσης, πλαισιώνεται από μία σειρά απαιτήσεων προερχόμενες από πρόσωπα τόσο εντός όσο και εκτός του ρόλου του εργαζομένου. Ενδεχομένως αυτές να προέρχονται από πελάτες , υφισταμένους, συνδικαλιστές ή ακόμα και φίλους, και ούτω καθεξής. Όλα τα παραπάνω πρόσωπα συνθέτουν αυτό το οποίο στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι γνωστό ως το πλαίσιο ρόλου του ατόμου.

Επιπρόσθετα, η σύγχρονη βιβλιογραφία, διακρίνει τους διάφορους τύπους ρόλων, σε δύο κατηγορίες. Στους καθορισμένους και κατεκτημένους ρόλους. Οι μόνιμοι καθορισμένοι ρόλοι, αποτελούν το σύνολο των προσδοκιών με τις οποίες το άτομο είναι συνδεδεμένο εκ γενετής και στο πλαίσιο των οποίων τοποθετείται χωρίς καμία προσπάθεια από πλευράς του. Σε ό,τι αφορά τους κατεκτημένους ρόλους, αυτοί εντοπίζονται ως το σύνολο των προσδοκιών με τις οποίες το άτομο συνδέεται, κατόπιν προσπάθειας ή επιδίωξης του ίδιου (Παζαρτζή Νίνα, σ. 57-58, 2005).

Υπό την παραπάνω έννοια, μία κατάσταση σύγκρουσης Ρόλου, ενδεχομένως να εκπορεύεται από πολλαπλές, αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις ατόμων που βρίσκονται εντός του πλαισίου ρόλου του εργαζομένου, θέτοντας στον τελευταίο περιορισμούς ως προς τον τρόπο κατά τον οποίον θα πρέπει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους. Μία παρόμοια της περιγραφόμενης κατάσταση, ενδέχεται να οδηγήσει το άτομο σε “σύγκρουση ρόλων” Η ένταση κάθε φορά της σύγκρουσης, εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος/άτομο επιθυμεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των “πομπών” που βρίσκονται στο πλαίσιο ρόλου του και από τις συνοδευόμενες σε αυτόν πιέσεις. Μία σύγκρουση ρόλου, ενδέχεται να είναι μικρή σε ένταση και γόνιμη για την επιχείρηση μίας και δύναται να υπογραμμίσει τις αδυναμίες του οργανισμού και σημεία προς βελτίωση, ενδέχεται όμως να είναι και ισχυρή σε ένταση με αποτέλεσμα αρνητικά αποτελέσματα τόσο στον οργανισμό, όσο και στα άτομα που πλαισιώνουν το πρόσωπο που υφίσταται τη σύγκρουση ρόλων. Η σύγκρουση ρόλων αποτελεί κατά τα παραπάνω, έναν από τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες του υπό εξέταση κενού.

Μία από τις κύριες αιτίες τόσο της σύγκρουσης ρόλων, όσο και του υπό ανάλυση κενού, αποτελεί η Ασάφεια Ρόλου. Αυτή εκδηλώνεται όταν ο ρόλος που το άτομο καλείται να επιτελέσει εντός της εργασίας του, χαρακτηρίζεται από ατελή πληροφόρηση ως προς το αντικείμενό του. Κατά συνέπεια, η αντίληψη του ατόμου για τις αναμενόμενες από αυτό συμπεριφορές εντός του οργανισμού, είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν από τις προσδοκώμενες από το “πλαίσιο ρόλου” του συμπεριφορές. Εκδηλώνονται συνεπώς, συγκρούσεις, αναφορικά με ζητήματα εξουσίας αρμοδιοτήτων κλπ ( Χυτήρης, 2001, σ.225-228). Ένα άτομο, το οποίο ενεργεί εντός ενός ασαφούς ρόλου, βιώνει καταστάσεις γνωστικής ασυμφωνίας, μίας και καλείται να εκδηλώσει διαφορετικές συμπεριφορές από αυτές τις οποίες θα εκδήλωνε υπό φυσιολογικές

συνθήκες. Επομένως, προκειμένου να μεταβάλλει αυτή την κατάσταση γνωστικής ασυμφωνίας, ενδέχεται να μεταβάλλει είτε την συμπεριφορά του είτε την μέθοδο αντίληψής του. Και στις δύο εντούτοις περιπτώσεις, ενδέχεται να παρέχει ποιότητα αποκλίνουσα από την προδιαγεγραμμένη εντός του συστήματος ΔΑΠ και κατά συνέπεια να συμβάλλει προς την εκδήλωση του υπό ανάλυση κενού.

Ο συγκερασμός εργαζομένου και αντικειμένου εργασίας, συνίσταται, στην σύγκλιση των ικανοτήτων των εργαζομένων και των απαιτούμενων από το αντικείμενο εργασίας του, σύνολο ικανοτήτων. Ο ελλιπής συγκερασμός, έχει σαν αποτέλεσμα την εκδήλωση Κενού Τύπου 3. Η ένταση αυτού του προσδιοριστικού παράγοντα, εξαρτάται από την ύπαρξη κατάλληλης και ολοκληρωμένης διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, καθώς και από την επάρκεια της περιγραφής ανάλυσης της εργασίας στους εργαζομένους (Lin & Kleiner, 2004). Επιπρόσθετα, σύγχρονες έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο κατάλληλος συγκερασμός εργαζομένου και αντικειμένου εργασίας, έχουν σαν αποτέλεσμα πολλαπλασιαστικά οφέλη στην επίδοση του εργαζομένου λόγω ψυχολογικών συμβάσεων που συνακόλουθα δημιουργούνται (Robertson et al. 2012, σ. 224). Άρα τα οφέλη, από τον σχεδιασμό ενός δομημένου συστήματος προσλήψεων για τον οργανισμό είναι πολλαπλά από τις ενδεχόμενες δαπάνες που αυτό μπορεί να συνεπάγεται. Αδυναμία παροχής των παραπάνω χαρακτηριστικών κατά τον σχεδιασμό του συστήματος ΔΑΠ θα οδηγήσει σε διεύρυνση του Κενού Τύπου 3 (Parasuraman et al., 1990, σ. 92).

Σε αντιστοιχία βρίσκεται και ο επόμενος προσδιοριστικός παράγοντας του συγκεκριμένου τύπου κενού. Ο συγκερασμός τεχνολογίας-αντικειμένου εργασίας συνίσταται στον βαθμό κατά τον οποίον ο οργανισμός ή η εταιρεία παρέχει τα κατάλληλα τεχνικά μέσα που απαιτούνται, προκειμένου, οι εργαζόμενοι να είναι εις θέσει να επιτελούν το έργο τους πλήρως και αποδοτικά. Παράλληλα, η επαρκής παροχή τεχνικών μέσων που απαιτούνται από την εκάστοτε εργασία, έχει σαν συνέπεια την αυξημένη ικανοποίηση την οποία οι εργαζόμενοι αποκομίζουν από το αντικείμενο εργασίας τους, με συνακόλουθες συνέπειες, στην διάρκεια της πρόθεσης του χρήστη, να συμπεριφέρεται εντός της προκαθορισμένης ΣΟΠ (Larsen et al. , 2009, σ. 782).

Επιπρόσθετα, φτωχά ή ανεπαρκή συστήματα ελέγχου ή αξιολόγησης από προϊσταμένους, ενδέχεται να δημιουργήσουν “κενό” του υπό ανάλυση τύπου. Αίτια

ανεπάρκειας της παραπάνω διαδικασίας, μπορούν να απαντηθούν σε ανεπαρκή εκπαίδευση του προϊσταμένου ή σε ανεπάρκεια κύρους και αποδοχής του πορίσματος αυτού σχετικά με την αξιολόγηση που διενεργήθηκε. (Χυτήρης, 2001, σ. 227-228). Περαιτέρω, αλλοίωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ενδέχεται να προκαλείται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα από πλευράς του αξιολογητή. Συνειδητά η αξιολόγηση θα αλλοιωθεί εξ αιτίας προσωπικών λόγων με αποτέλεσμα αυτή να υπό ή υπέρ εκτιμηθεί. Από την άλλη πλευρά, ασυνείδητα ο αξιολογητής ενδέχεται να υποπέσει σε αλλοιωμένα αποτελέσματα ελέγχου ή αξιολόγησης, ως “[.] προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών που κάνει και των προτύπων που έχει σχηματίσει” (Χυτήρης, 2001, σ. 254)

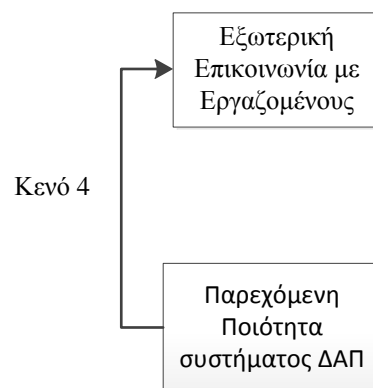
Επίσης η ανεπάρκεια αντιλαμβανομένου ελέγχου από πλευράς εργαζομένου σε αγχώδεις καταστάσεις, αποτελεί έναν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες του υπό εξέταση κενού. Η αδυναμία του εργαζομένου να λαμβάνει ο ίδιος αποφάσεις σε ότι αφορά το αντικείμενο εργασίας του, θα οδηγήσει σε διάχυτη απογοήτευση και αυξημένο άγχος. Η παραπάνω αδυναμία συνδέεται άρρηκτα με την εργασιακή ικανοποίηση (Kazlauskaitė et al. 2012, σ. 138) και με την απόδοση (Daily et al. 2011, σ. 631) του εργαζομένου. Κατά συνέπεια, η απόδοση του εργαζομένου σε ότι αφορά την παρεχόμενη από αυτόν ποιότητα του συστήματος ΔΑΠ, ενδέχεται να είναι αποκλίνουσα από αυτήν που η διοίκηση είχε ως πρόθεση να παρέχει. Συνακόλουθα, εκδηλώνεται ο υπό εξέταση Τύπος Κενού.

Κρίσιμης σημασίας παράγοντας, κρίνεται η ομαδική εργασία, για την αποτελεσματική λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού ή επιχείρησης (Salas et al. , 2012, σ. 986) και την επιβίωση αυτών σε όλο και ανταγωνιστικότερα περιβάλλοντα (Ingram, 1996, σ. 10). Μία πλευρά της ομαδικής εργασίας, είναι το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους συναδέλφους τους ως πελάτες. Επίσης, η ομαδική εργασία εξαρτάται από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι με την εταιρεία και το αντικείμενο της εργασίας τους (Parasuraman et al. , 1990, σ. 107). Ανυπαρξία της ομαδικής εργασίας υπό την παραπάνω έννοια, θα οδηγήσει σε ανάπτυξη του υπό εξέταση Τύπου Κενού.

#### 5.2.4 Κενό Τύπου : 4 Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ- Εξωτερική Επικοινωνία

Όπως και νωρίτερα αναφέρθηκε, ένας από τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες της διαμόρφωσης των προσδοκιών των εργαζομένων σε ότι αφορά την παρεχόμενη σε αυτούς ποιότητα του συστήματος ΔΑΠ, αποτελεί η εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού προς αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, η όποιες υποσχέσεις πραγματοποιούνται από πλευράς οργανισμού στο παραπάνω πλαίσιο, διαμορφώνουν τις προσδοκίες των αποδεκτών τους, δίδοντάς τους έτσι ένα υπόδειγμα βάσει του οποίου αργότερα θα συγκρίνουν την πραγματικά παρεχόμενη σε αυτούς υπηρεσία σε όρους ποιότητας.(Parasuraman et al. 1990, σ. 43).

Συνεπώς, η αναντιστοιχία μεταξύ του τι τελικά παρέχεται στους εργαζομένους αναφορικά με την ποιότητα του συστήματος ΔΑΠ, και το τι προηγουμένως έχει προωθηθεί σε αυτούς, θα οδηγήσει σε παρουσίαση του υπό εξέταση “κενού”. Σχηματικά αυτό παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 8 “Κενό Τύπου 4 “

Κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες του συγκεκριμένου κενού, εντοπίζονται από το υπόδειγμα ServQual οι κάτωθι

- Ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία
- Τάση για υπερβολικές υποσχέσεις

Η οριζόντια επικοινωνία απαντάται στην περίπτωση που απαιτείται διαλειτουργική επικοινωνία μεταξύ τμημάτων. Σε περίπτωση που τα απαραίτητα για την παραπάνω

επικοινωνία κανάλια δεν είναι διαθέσιμα, διακυβεύεται η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας ( Oke et al., 2010, σ. 443-444).

Απόρροια, της ανεπαρκούς οριζόντιας επικοινωνίας, αποτελεί η αδυναμία κάλυψης υποσχέσεων από πλευράς εκτέλεσης της ΔΑΠ. Η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ τμημάτων που διαμορφώνουν τους υποσχέσεις και τις προωθούν στους εργαζομένους, και των τμημάτων του οργανισμού που καλούνται να τις υλοποιήσουν, έχει σαν αποτέλεσμα την διεύρυνση του “κενού” τύπου 4. (Parasuraman, 1990, σ. 118)

#### **5.2.5 Κενό Τύπου 5: Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Συστήματος ΔΑΠ- Προσδοκώμενη Ποιότητα Συστήματος ΔΑΠ.**

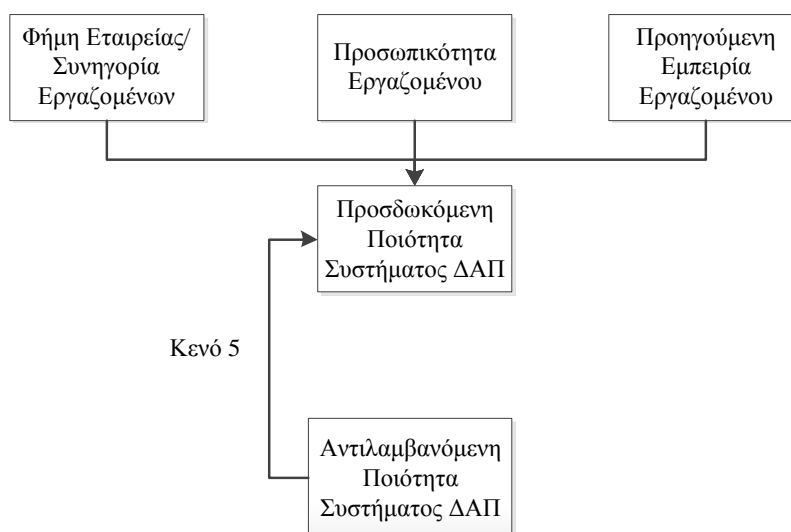
Στην βάση του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας εντός οργανισμών, έχει εντοπισθεί ως εσωτερικός πελάτης συγκεκριμένων διαδικασιών (Marshall et al. , 1998, σ.382). Στην παραπάνω βάση, οι διαμορφούμενες τελικά προσδοκίες αυτού, αποτελούν προϊόν των κάτωθι τριών διακριτών προσδιοριστικών παραγόντων:

- Φήμη της Εταιρείας (Word of Mouth/ Advocacy)
- Προσωπικότητα Εργαζομένου (Personality)
- Προηγούμενη Εμπειρία (Past Experience)

Η φήμη της εταιρείας, έχει εντοπισθεί από αριθμό ερευνών, ως προσδιοριστικός παράγοντας, των προσδοκιών ποιότητας που οι χρήστες υπηρεσιών διαμορφώνουν σε ότι αφορά την παρεχόμενη σε αυτούς υπηρεσία. Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα κρίνονται τα ευρήματα σύγχρονης έρευνας των Keeling και άλλων (2013, σ.88), κατά την οποία, η εταιρική φήμη, που επικοινωνούν προηγούμενοι ή τωρινοί εργαζόμενοι είναι δυνατόν να επηρεάσει τους αιτούντες σε νέες θέσεις εργασίας σε ότι αφορά τις προσδοκίες που αυτοί θα έχουν ως μελλοντικοί εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, η εταιρική φήμη δύναται να διαμορφώσει έως κάποιον βαθμό την προσδοκώμενη από τον δυνητικό εργαζόμενο ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας ΔΑΠ.

Επίσης, στην βάση του ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί εσωτερικό πελάτη διεργασιών στα πλαίσια οργανισμών, η οποιαδήποτε προηγούμενη εμπειρία εργασίας του, ενδέχεται να επηρεάσει το τι αναμένει να λάβει, αναφορικά με την ποιότητα υπηρεσιών, ως νεοεισερχόμενος σε μία εταιρεία.

Η αναντιστοιχία μεταξύ παρεχόμενης τελικά ποιότητας του συστήματος της ΔΑΠ και των υπάρχουσών προσδοκιών του ανθρώπινου παράγοντα όπως αυτές περιγράφηκαν νωρίτερα, οδηγούν στην διαμόρφωση του “κενού” τύπου 5. Τα προαναφερθέντα και αναλυθέντα 4 κενά, αποτελούν τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες του υπό εξέταση κενού (Parasuraman, et al. 1990, σ. 36). Συνεπώς το υπό ανάλυση κενό αντιπροσωπεύει την αναντιστοιχία μεταξύ προσδοκιών του ανθρώπινου παράγοντα και παρεχόμενης τελικά ποιότητας υπηρεσίας της ΔΑΠ. Σχηματικά αυτό αναπαρίσταται στο κάτωθι σχήμα:



**Σχήμα 9 “Κενό Τύπου 5”**

Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι το μέγεθος του κενού αυτού επηρεάζεται τόσο από τις απαιτήσεις-προσδοκίες του εργαζομένου όσο και από την τελικά παρεχόμενη ποιότητα ΔΑΠ σε αυτόν. Επίσης, όπως αναλύθηκε κατά τα προηγούμενα, το εύρος των κενών 1 έως 4 είναι αυτά που τελικά επηρεάζουν την παρεχόμενη-αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσίας από πλευράς εργαζομένου.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι η διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων των παραπάνω κενών, σε συσχετισμό με την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας ΔΑΠ και την προσωπικότητα των εργαζομένων.

### **5.3 Μεθοδολογία Έρευνας**

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν μετρήσεις για το παραπάνω πλαίσιο της ανάλυσης της παρούσας μελέτης, διαμορφώθηκε και διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο που φαίνεται στο αντικείμενο#1 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου.

Αυτό διαρθρώνεται σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, πραγματοποιούνται ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα προκειμένου να λάβουμε στοιχεία σχετικά με το γένος, την ηλικία αλλά και την εκπαίδευση των ερωτηθέντων. Στην δεύτερη ενότητα, πραγματοποιούνται ερωτήσεις προκειμένου ο ερωτώμενος να καταταγεί σε κάποια από τις παρακάτω παρουσιαζόμενες κατηγορίες προσωπικοτήτων σύμφωνα με το υπόδειγμα του Χυτήρη ( 2001, σ. 358). Στην τρίτη ενότητα αναπτύσσονται οι κατάλληλα μορφοποιημένες ερωτήσεις του υποδείγματος Servqual, προκειμένου να μετρηθεί η αντιλαμβανόμενη από τους ερωτώμενους ποιότητα υπηρεσίας ΔΑΠ. Βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων, η παρούσα εργασία, στοχεύει στην έρευνα πιθανών συσχετίσεων, μεταξύ προσωπικότητας των ερωτηθέντων, και της αντιλαμβανόμενης από αυτούς ποιότητας συστήματος ΔΑΠ.

#### **5.3.1 Ενότητα 1η : Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτώμενων**

Τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων συλλέχθηκαν βάσει του παρατιθέμενου στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου ερωτηματολογίου. Η συλλογή των παραπάνω δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων( Ερωτήσεις 1-4) κρίνεται σκόπιμη, καθώς ενδεχομένως να επιτρέψει συγκρίσεις ή την εμφάνιση σχέσεων μεταξύ αυτών και των απαντήσεων που παρέχονται.



Σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες αναδεικνύεται η επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων (Deniz et al. , 2012, σ. 483, 477), της συνύπαρξης διαφορετικών ηλικιακών ομάδων εντός ενός οργανισμού ( Jonker et al., 2005, σ. 371-372), καθώς και των διαφορετικών επιπέδων μόρφωσης-εκπαίδευσης, έχουν εντοπισθεί ως παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή τόσο της ΔΑΠ όσο και της ΔΟΠ.

### **5.3.2 Ενότητα 2η : Προσωπικότητα Ερωτώμενων- Το υπόδειγμα SDI**

Στην παρούσα ενότητα του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου (Ερωτήσεις 5-14), επιχειρείται να διερευνηθεί ο χαρακτήρας των ερωτώμενων, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι διάφοροι συσχετισμοί στην συνέχεια. Το υπόδειγμα που χρησιμοποιήθηκε για τον σκοπό αυτό είναι αυτό που προτείνεται από τον Χυτήρη (2001, σ. 358).

Το υπόδειγμα Strength Deployment Inventory (SDI) χρησιμοποιείται, προκειμένου να αναδειχθούν οι διαφορετικοί τύποι προσωπικότητας των ερωτώμενων, με τους συνακόλουθους διαφορετικούς παράγοντες κινητοποίησης κάθε μίας εξ αυτών. Το παραπάνω υπόδειγμα, τοποθετεί τον ερωτώμενο βάσει του αθροίσματος σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, σε μία εκ των παρακάτω επτά κατηγοριών προσωπικότητας, οι οποίες είναι ενδεικτικές της πιθανής συμπεριφοράς του ερωτώμενου, υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

*Αλτρομιστής:*

Χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για την προστασία των άλλων. Αποτελεί έναν τύπο ανθρώπου που αναζητά τρόπους εξυπηρέτησης των άλλων και μεθόδους ανταπόκρισης στις ανάγκες τους. Είναι ο άνθρωπος ο οποίος προσπαθεί ει δυνατόν να έρθει σε διαπικτισμό με άλλους ή να χρειασθεί να τους καθοδηγήσει. Αποφεύγει να εργάζεται μόνος προκειμένου να προωθήσει ή να προστατεύσει τα δικά του συμφέροντα, αγνοώντας τις ανάγκες των υπολοίπων.

#### *Αναλυτικός-Αυτόνομος:*

Ενδιαφέρεται εξαιρετικά να εξασφαλίσει ότι η οποιαδήποτε κατάσταση έχει επαρκώς αναλυθεί-μελετηθεί, προκειμένου να ακολουθηθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία , σύστημα ή πρόγραμμα. Αποτελεί έναν άνθρωπο εγκρατή στην εκδήλωση των συναισθημάτων του, προσεκτικό, δίκαιο και ακέραιο στα πιστεύω του. Αρέσκεται στο να σκέπτεται επαρκώς προτού λάβει την οποιαδήποτε απόφαση και αποτελεί δικαστή-κριτή ακόμα και για τον ίδιο του τον εαυτό. Αποφεύγει καταστάσεις στις οποίες πρέπει να εξαρτάται από άλλους και να αποφασίζει βιαστικά.

#### *Επιθετικός-Διευθυντικός:*

Ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για την περάτωση του έργου και για όλους του παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάσουν την επιτυχή ολοκλήρωσή του. Αρέσκεται στο να πιέζει για εξουσία, υπευθυνότητα, ηγεσία και άμεση δράση. Αναλαμβάνει ρίσκα και προκαλεί τους άλλους. Αποφεύγει να βοηθά τους άλλους προς οποιαδήποτε κατεύθυνση, εάν αυτή του η αρωγή δεν συνοδεύεται από εξουσία, δύναμη ή ανταμοιβή οποιασδήποτε μορφής.

#### *Ευέλικτος-Ομαδικός:*

Ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ευημερία της ομάδας και για τα συναισθήματα και σκέψεις των άλλων. Είναι ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από “ανοικτό μυαλό” και προθυμία να αλλάξει. Αρέσκεται στο να γνωρίζει αρκετά για τους άλλους και όλοι να τον αναγνωρίζουν ως έναν άνθρωπο ευπροσάρμοστο. Αποφεύγει να διατηρεί σχέσεις ή καταστάσεις που τον πιέζουν στο να μην είναι αρκετά ευέλικτος σε περίπτωση που χρειαστεί.

Οι παρακάτω τρεις κατηγορίες, αποτελούν συνδυασμό των παραπάνω τεσσάρων διακριτών προσωπικοτήτων ή χαρακτήρων και έχουν ως ακολούθως:

*Υποστηρικτικός:*

Ενδιαφέρεται να μάχεται για να κερδίζει για χάρη των άλλων. Ενδιαφέρεται για την επίτευξη αυτάρκειας για τον εαυτό του και για τους άλλους, ενώ έχει εξαιρετικά ανεπτυγμένο το αίσθημα δικαίου. Απεχθάνεται και αποφεύγει συνθήκες που οι δομές δικαίου είναι δυσδιάκριτες ή όπου αντιλαμβάνεται έλλειψη δικαίου, προς τον εαυτό του ή τους άλλους.

*Στρατηγικός:*

Ενδιαφέρεται ιδιαίτερα στο να μάχεται και να κερδίζει υπό δύσκολες καταστάσεις. Αποτελεί τον τύπο ανθρώπου που συνεχώς αποζητά νέες προκλήσεις, ενώ απεχθάνεται περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από στασιμότητα και χαμηλό ανταγωνισμό.

*Συμβουλευτικός:*

Επιδεικνύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την αρωγή των άλλων, χρησιμοποιώντας έξυπνες μεθόδους προς την παραπάνω κατεύθυνση. Ενδιαφέρεται εξαιρετικά για το κοινό καλό, μέσα από την επίτευξη, την ηγεσία και την ευγενή άμυλα.

Η αυτή κατηγοριοποίηση αποτελεί απλά και μόνον ένδειξη πιθανών συμπεριφορών, χωρίς αυτές να αποτελούν ακριβή πρόβλεψη αυτών των συμπεριφορών. Επιπρόσθετα, μία βασική υπόθεση του παραπάνω υποδείγματος, είναι ότι η τοποθέτηση σε ότι αφορά την προσωπικότητα ή χαρακτήρα του ερωτώμενου, ενδέχεται να ποικίλει σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ή υπό διαφορετικές συνθήκες στις οποίες ο ερωτώμενος βρίσκεται ή αντιμετωπίζει.

Στην βάση του ότι η ΔΟΠ συνθέτει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων από πλευράς διοίκησης, οι διαφορετικού τύπου προσωπικότητες και οι διαφορετικές

μέθοδοι κινητοποίησης αυτών, ενδεχομένως να αναδείξουν αναντιστοιχίες στην αντίληψη αυτών των πρακτικών από πλευράς ανθρώπινου παράγοντα.

Η παραπάνω γνώση κρίνεται ζωτικής σημασίας για κάθε σύγχρονο οργανισμό ή επιχείρηση, καθώς στα πλαίσια εφαρμογής μία διοικητικής φιλοσοφίας ΔΟΠ, ανακύπτουν ζητήματα συγκρουσιακών καταστάσεων τις οποίες η διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει.

### 5.3.3 Ενότητα 3η : Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσίας ΔΑΠ

Η παρούσα ενότητα του ερωτηματολογίου έχει σχεδιαστεί βάσει το υποδείγματος Servqual, κατάλληλα μορφοποιημένο προκειμένου να εξυπηρετεί τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε κλίμακα Lickert και απαντούν στους προσδιοριστικούς παράγοντες των προηγουμένως διατυπωμένων κενών ως ακολούθως:

**Πίνακας 2 “Κενό τύπου 1 Προσδοκίες Εργαζομένων-Αντιλήψεις Διοίκησης”**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 1</i>	<i>Ερωτήματα</i>
Έρευνα-Μελέτη αναγκών εργαζομένων	16,18
Ατελής “προς τα πάνω” επικοινωνία	17,19
Πλήθος παρεμβαλλομένων επιπέδων Διοίκησης	26

**Πίνακας 3 “Κενό τύπου 2 Αντιλήψεις Διοίκησης-Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ”**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 2</i>	<i>Ερωτήματα</i>
Δέσμευση της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	20-21
Στοχοθέτηση	22-23
Τυποποίηση εργασιών	24
Αντιλαμβανόμενη Δυνατότητα Πραγμάτωσης	26

**Πίνακας 4 “Κενό τύπου 3 Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ-Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ”**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 3</i>	<i>Ερωτήματα</i>
Ομαδική Εργασία	27-30
Συγκερασμός εργαζομένου- αντικειμένου εργασίας	31
Συγκερασμός τεχνολογίας- αντικειμένου εργασίας	32
Αντιλαμβανόμενος έλεγχος	33-34
Φτωχά συστήματα ελέγχου από προϊσταμένους	35-36
Σύγκρουση Ρόλων	37
Ασάφεια Ρόλων	38-39

**Πίνακας 5 “Κενό τύπου 4 Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ-Εξωτερική Επικοινωνία**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 4</i>	<i>Ερωτήματα</i>
Οριζόντια Επικοινωνία	40-41
Τάση για υπερβολικές υποσχέσεις	42-43

Σε αντιστοιχία με το προαναφερθέν πλαίσιο ανάλυσης, όπως αυτό προέκυψε από το υπόδειγμα ServQual, οι προσδιοριστικοί παράγοντες του Κενού Τύπου 5, εντοπίζονται ως συνολική επίδραση των επιμέρους κενών όπως φαίνεται στον κάτωθι πίνακα. Ως εκ τούτου, το εύρος του συγκεκριμένου Κενού μετράται ως συνολική επίδραση των επιμέρους κενών όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα

**Πίνακας 6 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 5**

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 5
Κενό Τύπου 1
Κενό Τύπου 2
Κενό Τύπου 3
Κενό Τύπου 4

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

1. **Jain Sanjay, Gupta Garima, 2004.** “*Measuring Service Quality : ServQual vs ServPerf scales*”. **Vikalpa, Vol. 29, Is. 2, σ.33**
2. **Zeithaml A. Valarie, Parasuraman A. , Berry L. Leonard, 1990.** “*Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations*”. **The Free Press, σ.36, 43, 46, 72,73,92,107,118**
3. **White Eales Rupert, 2004.** “*Eliminating Perception Gaps.*” **Industrial and Commercial Training. Vol. 36, Iss.6 σ.234-237**
4. **Birkinshaw Julian , Holm Ulf , Thilenius Peter , Arvidsson Niklas, 2000.** “*Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship*”. **International Business Review, Is. 9, σ.321-344**
5. **Stevens Betsy, Hisle Jim, 1996.** “*Hotel managers' perceptions of upward and downward communication. International Journal of Contemporary Hospitality Management.*” **International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 8, Iss.1, σ.29-32**
6. **Χυτήρης Λεωνίδας, 2001.** “*Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*”. **Interbooks, σ. 358**
7. **Cheung F.Y Melissa, To W.M. , 2010.** “*Management Commitment to Service Quality.*” **Managing Service Quality, Vol. 20, Is. 3 , σ.259-272**
8. **Schalk René, Van Dijk Wim, 2005.** “*Quality management and employee commitment illustrated with examples from Dutch health care.*” **International Journal of Health Care Quality Assurance. Vol.18, Is.3, σ. 170-178**
9. **White M. Edna, Flores Benito, 1987.** “*Goal Setting in the Management of Operations*”. **International Journal of Operations & Production Management. Vol.7, Is. 6, σ.5-16**
10. **Hsieh Yih-Ming, Hsieh An-Tien, 2003.** “*Does job standardization increase job burnout?*” **International Journal of Manpower, Vol.25, Is.5, σ. 590-614**
11. **Fitzsimmons R. Jason, Douglas J. Evan , 2010.** “*Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions.*” **Journal of Business Venturing , Is. 26, σ. 431-440**

12. Νίνα-Παζαρζή Ελένη, 2005. “ Κοινωνική Ψυχολογία” Νίνα-Παζαρζή Ελένη , σ. 57-58
13. Lin Yei-Fang, Kleiner Brian H., 2004.“*How to Hire Employees Effectively*” **Management Research News**, Vol. 27, Is.4 , σ.108-115
14. Robertson T. Ivan, Birch Alex Jansen, Cooper L Cary, 2012. “*Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?*” **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 33, Is. 3, σ.224-232
15. Larsen J. Tor, Sorebo M Anne. , Sorebo Oystein, 2009. “*The role of task-technology fit as users’ motivation to continue information system use.*”**Computers in Human Behavior** Vol. 25, σ. 778-784
16. Χυτήρης Λεωνίδας , 2001. “*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*” **Interbooks**, σ.227-228,254
17. Kazlauskaite Ruta, Buciuiniene Ilona, Turauskas Linas, 2011. “*Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage*”. **Employee Relations**, Vol. 34 Is. 2, σ.138-158
18. Daily F.Bonnie, Bishop W.John, Massoud A. Jacob, 2011. “*The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry.*” **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 32 Is. 5, σ. 631-647
19. Salas Eduardo , King B. Heidi , Rosen A. Michael, 2012. “*Improving teamwork and safety: Toward a practical systems approach, a commentary on Deneckere et al.*” **Social Science & Medicine**, Is.75, σ.986-989
20. Ingram Hadyn, 1996. “*Linking teamwork with performance.*” **Team Performance Management**, Vol. 2 Is. 4, σ. 5-10
21. Oke Adegoke , Idiagbon-Oke Moronke, 2010. “*Communication channels, innovation tasks and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks*”. **Journal of Operations Management.**, Vol. 28 σ. 442-453
22. Marshal W. Greg, Baker Julie, Finn W. David, 1998. “*Exploring Internal Customer Service*” **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 13, Iss. 4/5, σ. 381-392



23. **Keeling A. Kathleen, Mc Goldrick J. Peter, Sadhu Henna, 2013.** “ *Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment*” **Journal of Retailing, Vol. 89, Iss. 4, σ. 88-104**
24. **Deniz Nevin, Deniz Smige, Ertosun Öznur Gülen, 2013.** “*The Woman-Friendly Organization- Effects of Demographic Variables on Women Employees’ Perception about Their Companies on Work and Family-Oriented Woman-Friendly HRM: A Study in Banking Industry in Turkey*” **Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.41, σ. 477-484**
25. **Jonker Bert, Ziekemeyer Marianne, 2005.** “*Wake up call—Human Resource Management HRM): An orientation on company models anticipating ageing*” **International Congress Series, Vol. 1280 , σ. 371-376**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

Αντικείμενο #1 : Διανεμηθέν Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας:**

**Ανθρώπινος Παράγοντας στην Διάσταση της Ολικής Ποιότητας**

*Ονοματεπώνυμο Φοιτητή : Θεοφάνης Τσεπέρκας*

*Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Θανόπουλος*

### ***Εισαγωγικά Σχόλια:***

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από τον Θεοφάνη Τσεπέρκα, φοιτητή του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Καταρτίστηκε στα πλαίσια της διενέργειας της διπλωματικής εργασίας του και το παρόν αποτελεί μέρος αυτής.

Δια του παρόντος, δεσμεύομαι να σας παρέχω ανάδραση, αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνάς μου σε περίπτωση που μου ζητηθούν από πλευράς σας. Δράττομαι της ευκαιρίας να σας ευχαριστήσω για τον χρόνο σας εκ των προτέρων και να ευχηθώ την επίτευξη κάθε προσωπικού στόχου και επιδίωξης.

### ***Σκοπός του Ερωτηματολογίου:***

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σαν στόχο να συσχετίσει διαστάσεις της προσωπικότητας των ερωτωμένων με συγκεκριμένες διαστάσεις και χαρακτηριστικά

της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα, έχει σαν στόχο να διερευνήσει τις προσδοκίες των ερωτώμενων αναφορικά με την παρεχόμενη σε αυτούς ποιότητα υπηρεσίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και να επιχειρήσει εν τέλει συσχετισμό μεταξύ προσωπικότητας και προσδοκιών παρεχόμενης υπηρεσίας.

### ***Στοιχεία Ερωτηματολογίου-Οδηγίες Συμπλήρωσης:***

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αναπτύσσεται στην βάση τριών διακριτών ενότητων. Στην πρώτη ενότητα θα συλλεχθούν στοιχεία σχετικά με το φύλο, την εκπαίδευση, την ηλικία και εργασία σας. Στην επόμενη ενότητα, θα επιχειρηθεί να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδρούσατε σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Τέλος στην τρίτη και τελευταία ενότητα θα γίνει μία προσπάθεια να αντιληφθούμε την οπτική γωνία σας αναφορικά με ζητήματα και διαστάσεις της Ολικής Ποιότητας. Παρακαλώ σημειώσατε, ότι η συμμετοχή σας σε αυτό το ερωτηματολόγιο είναι προαιρετική και ότι σε κάθε ενότητα αναγράφονται σαφής οδηγίες συμπλήρωσής της

### **ΕΝΟΤΗΤΑ 1<sup>η</sup> : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Στην παρούσα ενότητα θα θέλαμε να μας πείτε κάποια στοιχεία για τον εαυτό σας.

Κυκλώσατε την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο

1. Ποια είναι η ηλικία σας;

- I. Κάτω των 25
- II. 26-40
- III. 41-55
- IV. 56 και άνω

2. Ποιό είναι το φύλο σας;

- I. Άρρεν
- II. Θήλυ

3. Ποιό είναι το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

- I. Δημοτικό
- II. Γυμνάσιο
- III. Λύκειο
- IV. Πανεπιστήμιο( προπτυχιακό επίπεδο)
- V. Master
- VI. PhD

4. Σε ποιόν εκ των κάτωθι ρόλων θα τοποθετούσατε τον εαυτό σας βάσει της εκπαίδευσής ή εργασίας σας;

- I. Ανωτέρα Διοίκηση
- II. Μέση Διοίκηση
- III. Κατώτερη Διοίκηση
- IV. Υποστηρικτικό Προσωπικό
- V. Σύμβουλος
- VI. Ερευνητής
- VII. Αυτοαπασχολούμενος
- VIII. Φοιτητής
- IX. Άλλο ( )

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2<sup>H</sup> : ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στην παρούσα ενότητα, θα θέλαμε να κατανοήσουμε τι τύπου προσωπικότητα είστε. Σημειώσατε, ότι η παρούσα ενότητα διαιρείται σε δύο υποενότητες. Για τον παραπάνω σκοπό παρακαλείσθε όπως απαντήσατε στις κάτωθι ερωτήσεις, συμπληρώνοντας τις προτάσεις, κυκλώνοντας την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 2.1: ΘΕΤΙΚΗ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Όταν απαντάτε σε αυτές τις 5 ερωτήσεις παρακαλείσθε να σκεφτείτε καταστάσεις/περιπτώσεις στην δουλειά, το σχολείο, το σπίτι ή την παρέα με τους φίλους σας, αλλά πάντοτε να σκεφτείτε καταστάσεις όπου τα πράγματα πηγαίνουν καλά για σας και αισθάνεστε άνετα

5. Νοιώθω υπέροχα και τ' απολαμβάνω πολύ όταν....

- A. Βοηθώ τους άλλους να κάνουν τα πράγματα που αυτοί θέλουν
- B. Βάζω τους άλλους να κάνουν ότι θέλω εγώ
- C. Κάνω ότι θέλω να κάνω χωρίς να πρέπει να βασίζομαι στους άλλους

6. Τις πιο πολλές φορές βρίσκω τον εαυτό μου να...

- A. Είναι ο καλός πάνω στον οποίο οι άλλοι σίγουρα μπορούν να υπολογίζουν για χέρι βοήθειας
- B. Είναι ο δυνατός που δίνει τις κατευθύνσεις στους άλλους
- C. Είναι ο σκεπτόμενος που μελετά τα πράγματα προσεκτικά πριν ενεργήσει

7. Βρίσκω πολύ ικανοποιητικές εκείνες τις σχέσεις στις οποίες μπορώ να.....

- A. Δείχνω υποστήριξη σε έναν ισχυρό ηγέτη( αρχηγό) τον οποίο πιστεύω
- B. Είμαι εκείνος που παρέχει την ηγεσία που άλλοι θέλουν να ακολουθήσουν
- C. Μην είμαι ούτε αρχηγός ούτε οπαδός, αλλά ελεύθερος να ακολουθήσω το δικό μου ανεξάρτητο δρόμο

8. Αισθάνομαι πάρα πολύ ευχαριστημένος αν...

- A. Οι πιο σημαντικές αποφάσεις έχουν ληφθεί από άλλους και μου είναι σαφές το πώς μπορώ να βοηθήσω
- B. Οι άλλοι υπολογίζουν σε μένα για να πάρουν μία σημαντική απόφαση και τους λέω τι να κάνουν.
- C. Έχω χρόνο να μελετήσω μια σημαντική απόφαση και να προσδιορίσω τη δική μου καλύτερη πορεία δράσης

9. Όταν είμαι στην καλύτερή μου διάθεση απολαμβάνω πάρα πολύ να...

- A. Βλέπω τους άλλους να ωφελούνται από ότι εγώ έχω κάνει γι' αυτούς
- B. Έρχονται οι άλλοι σε μένα για να τους διευθύνω να τους οδηγήσω και να τους δώσω σκοπό
- C. Είμαι το αφεντικό του εαυτού μου και κάνω πράγματα για μένα.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2.2: ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Όταν απαντάτε σε αυτές τις 5 ερωτήσεις, σκεφτείτε καταστάσεις/περιπτώσεις στη δουλειά, στο σχολείο, στο σπίτι, ή με τους φίλους σας, αλλά πάντοτε σκεφτείτε καταστάσεις όπου τα πράγματα πηγαίνουν στραβά για σας και είστε σε σύγκρουση με τους άλλους

10. Όταν μου φέρνουν αντιρρήσεις σε ότι κάνω είμαι πρόθυμος να...

- A. Παρατάω ότι κάνω και να παραμερίζω τις θελήσεις μου για να βοηθήσω
- B. Γίνομαι δυνατός ( να παίρνω δύναμη) και να πιέζω για το δικαίωμά μου να κάνω ( ότι κάνω)
- C. Γίνομαι δύο φορές προσεκτικός και να ελέγχω την θέση μου πολύ προσεκτικά

11. Όταν κάποιος τείνει να διαφωνεί έντονα μαζί μου, τείνω να...

- A. Υποχωρώ και πράττω σύμφωνα με το δικό του τρόπο, εκτός αν αυτό είναι πολύ σπουδαίο για μένα
- B. Προκαλώ το εν λόγω άτομο άμεσα και να φιλονικώ μαζί του όσο το δυνατό πιο σκληρά
- C. Αποσπώ τον εαυτό μου από την κατάσταση, μέχρι να σιγουρευτώ για τη δική μου θέση (τοποθέτηση)

12 Όταν οι άλλοι με κριτικάρουν ανοικτά, είμαι πολύ πρόθυμος ( έχω την τάση) να...

- A. Θέλω να τους ηρεμήσω και να μειώσω τον θυμό τους για μένα
- B. Γίνομαι όργιλος (γεμάτος νευρά) και να προκαλώ σθεναρά το δικαίωμα να με κριτικάρουν.
- C. Προσέχω δύο φορές και να αναλύω κάθε κατηγορία, μέχρι την παραμικρή λεπτομέρεια

13. Όταν κάποιος έχει ανοικτά καταχραστεί την εμπιστοσύνη μου τείνω να...

- A. Αισθάνομαι ότι έχει κάνει περισσότερο κακό στον εαυτό του παρά σε μένα
- B. Θυμώνω μαζί του και να κάνω κινήσεις για να ισοφαρίσω
- C. Αναλύω τι πήγε στραβά και πώς να αποφύγω κάθε επανάληψη στο μέλλον

14. Αν από κάποια σχέση δεν παίρνω αυτό που θέλω, είμαι πρόθυμος (έχω την τάση) να...

- A. Ελπίζω και να πιστεύω ότι τα πράγματα θα πάνε καλά από μόνα τους στον κατάλληλο χρόνο
- B. Γίνομαι πιο δυνατός και πειστικός και να πιέζω σκληρότερα για να πάρω αυτό που θέλω
- C. Διακόπτω τη σχέση και να ψάχνω αλλού για αυτό που θέλω

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3η : Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΣΤΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίον αντιλαμβάνεστε την ποιότητα και αλληλεπιδράτε με στοιχεία αυτής. Για τον σκοπό αυτό καλείστε να κυκλώσετε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει στις παρακάτω ερωτήσεις. Αυτές διαρθρώνονται βάσει κλίμακας Lickert κυμαινόμενης από 1( Διαφωνώ απόλυτα) έως 7 (Συμφωνώ Απόλυτα)

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ						ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
16. Οι άριστες επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνονται για τις απαιτήσεις των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7



ΕΡΩΤΗΣΗ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ						ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
17. Η διοίκηση θα πρέπει να έχει συχνή προσωπική επικοινωνία με το προσωπικό	1	2	3	4	5	6	7
18. Η διοίκηση σπάνια θα πρέπει να υιοθετεί τις απόψεις του προσωπικού της	1	2	3	4	5	6	7
19. Το προσωπικό θα πρέπει συχνά να επικοινωνεί με την διοίκηση	1	2	3	4	5	6	7
20. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν πόρους για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους	1	2	3	4	5	6	7
21. Οι εργαζόμενοι που βελτιώνουν την ποιότητα υπηρεσιών θα πρέπει να ανταμείβονται	1	2	3	4	5	6	7
22. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα και όχι στις προσδοκίες των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
23. Οι άριστοι οργανισμοί θέτουν συγκεκριμένους στόχους ποιότητας στο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	1	2	3	4	5	6	7
24. Οι άριστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εξυπηρέτηση του προσωπικού τους	1	2	3	4	5	6	7

25. Οι άριστες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλά επίπεδα διοίκησης	1	2	3	4	5	6	7
26. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του προσωπικού είναι ασύμφορη για άριστους οργανισμούς	1	2	3	4	5	6	7
27. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νοιώθουν μέλη ομάδας στα πλαίσια άριστων οργανισμών	1	2	3	4	5	6	7
28. Ο εργαζόμενος δεν θα πρέπει να εξαρτάται από άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων του	1	2	3	4	5	6	7
29. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει περισσότερο να συνεργάζονται μεταξύ τους παρά να ανταγωνίζονται	1	2	3	4	5	6	7
30. Άριστοι οργανισμοί προσλαμβάνουν, μόνο ικανό προσωπικό για την επιτέλεση της εργασίας του	1	2	3	4	5	6	7
31. Άριστοι οργανισμοί παρέχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό στους εργαζομένους τους	1	2	3	4	5	6	7
32. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλαμβάνουν να επιλύουν ζητήματα επί των οποίων δεν ασκούν έλεγχο	1	2	3	4	5	6	7
33. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις επί του	1	2	3	4	5	6	7

αντικειμένου δικαιοδοσίας τους							
34. Εντός άριστων οργανισμών δεν θα πρέπει να υπάρχει σαφής διασύνδεση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής	1	2	3	4	5	6	7
35. Οι άριστοι εργαζόμενοι θα πρέπει να διακρίνονται θετικά έναντι των συναδέλφων τους	1	2	3	4	5	6	7
36. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιτελούν πρόσθετες εργασίες πέραν των προδιαγεγραμμένων	1	2	3	4	5	6	7
37. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως επί του αντικειμένου εργασίας τους	1	2	3	4	5	6	7
38. Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να γνωρίζουν ποια στοιχεία της εργασίας τους είναι αυτά που παίζουν κυρίαρχο ρόλο κατά την αξιολόγησή τους	1	2	3	4	5	6	7
39. Οι άριστοι οργανισμοί θα πρέπει να δίδουν περισσότερη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση των εξωτερικών τους πελατών παρά στην εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών	1	2	3	4	5	6	7

40. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων δεν πρέπει να γνωρίζει τις υποσχέσεις για τις οποίες το τμήμα προώθησης έχει δεσμευθεί	1	2	3	4	5	6	7
41. Η ποιότητα το συστήματος ΔΑΠ, θα πρέπει να είναι η ίδια σε όλα τα τμήματα των οργανισμών	1	2	3	4	5	6	7
42. Το τμήμα προώθησης των υπηρεσιών που παρέχουν άριστοι οργανισμοί, θα πρέπει να συμβουλευέται πρωτίστως το εκτελεστικό τμήμα	1	2	3	4	5	6	7
43. Ο έντονος ανταγωνισμός θα πρέπει να είναι ο γνώμονας κατά τον οποίον οι υποσχέσεις αναφορικά με την ποιότητα ΔΑΠ θα πρέπει να πραγματοποιούνται	1	2	3	4	5	6	7

## **Κεφάλαιο 6 : Αποτελέσματα Έρευνας**

### **6.1 Εισαγωγή:**

Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναπτυχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε, σύμφωνα με την δομή παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας . Το παρόν θα αναπτυχθεί σε αναφορά με το ερωτηματολόγιο που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Προς την παραπάνω κατεύθυνση, θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα της κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου, ενώ σε επόμενο κεφάλαιο, θα αναπτυχθούν οι βασιζόμενες σε αυτά, προτάσεις μελλοντικής έρευνας.

### **6.2 Χαρακτηριστικά Δείγματος:**

Εκ των εκατό διανεμηθέντων ερωτηματολογίων, απαντήθηκαν μόνο τα 70 από . Παρά το ότι η ανταπόκριση ήταν σχετικά ικανοποιητική, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί το γεγονός ότι το δείγμα επί του οποίου βασίσθηκε η παρούσα ανάλυση, θεωρείται μικρό. Ενώ, η χρήση παραγοντικής ανάλυσης λόγω του μεγέθους το δείγματος, θα οδηγούσε σε παραπλανητικά ενδεχομένως συμπεράσματα, η χρήση συσχετίσεων, μεταξύ προσωπικότητας των ερωτηθέντων και αντιλαμβανόμενης ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας ΔΑΠ από πλευράς τους, οδήγησε σε ορισμένα εξαιρετικά ενδιαφέροντα , όπως θα φανεί στην συνέχεια, αποτελέσματα.

#### **6.2.1 Σύνθεση Δείγματος**

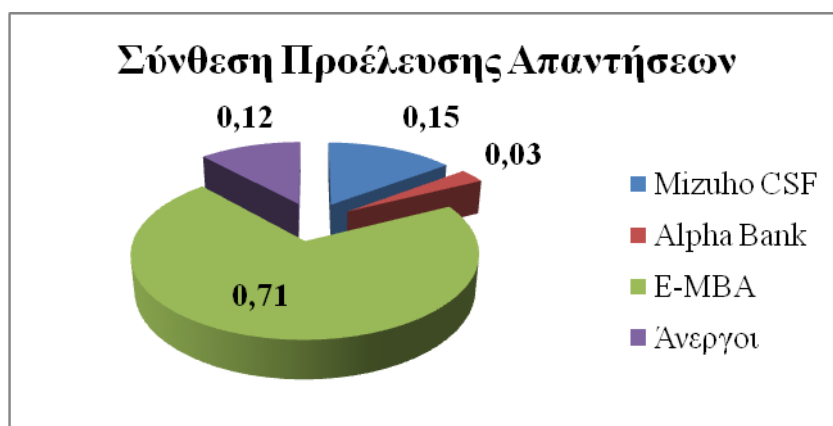
Στην παρούσα ενότητα, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η σύνθεση του ληφθέντος δείγματος, σε ότι αφορά την προέλευσή του. Όπως φαίνεται και στα κάτωθι σχήμα και πίνακα, υπήρξαν απαντήσεις από την Alpha Bank, την εταιρεία Mizuho Csf Hellas,

περί τις 50 απαντήσεις από το Executive MBA(2012-2013) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, καθώς και 8 απαντήσεις από άνεργο πληθυσμό.

**Πίνακας 7 Σύνθεση Προέλευσης Απαντήσεων Ερωτηθέντων**

<b>Προέλευση Απαντήσεων</b>	<b>Αριθμός Απαντήσεων</b>
Mizuho CSF	10
Alpha Bank	2
E-MBA(2012-2013)	48
Άνεργοι	8
<b>Σύνολο</b>	<b>68</b>

Η σύνθεση της προέλευσης των απαντήσεων που λήφθηκαν από το διανεμηθέν ερωτηματολόγιο, και σαν ποσοστά των απαντήσεων φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 10 Σύνθεση Προέλευσης Απαντήσεων**

### 6.2.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά:

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων σε ότι αφορά την ηλικία, το φύλο και την εκπαίδευση, συλλέχθηκαν από την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου (Βλ. Παράρτημα κεφαλαίου 5) και φαίνονται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες και γραφήματα:

#### *Ηλικιακά Χαρακτηριστικά:*

Τα ηλικιακά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων φαίνονται στον παρακάτω πίνακα, ενώ ως ποσοστά φαίνονται στο ακόλουθο γράφημα

**Πίνακας 8 Πλήθος Ηλικιακών Ομάδων Ερωτηθέντων**

<b>Ηλικιακές Ομάδες</b>	<b>Αριθμός Παρατηρήσεων</b>
26-40	58
41-55	8
<25	1
56>	1

Ακολουθεί σχηματική απεικόνιση των ποσοστών των ηλικιακών ομάδων των συμμετεχόντων



**Σχήμα 11 Ποσοστά Ηλικιακών Ομάδων Ερωτηθέντων**

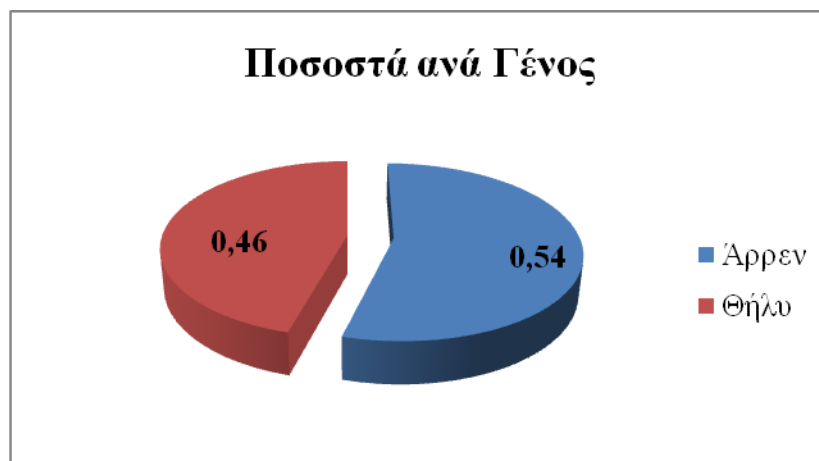
*Χαρακτηριστικά Γένους Ερωτηθέντων*

Τα φύλα των ερωτηθέντων, όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις στην σχετική ενότητα του ερωτηματολογίου, φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα, ως πλήθος παρατηρήσεων, και ως ποσοστά στο γράφημα που ακολουθεί.

**Πίνακας 9 Πλήθος Ανά Γένος των Ερωτηθέντων**

Φύλο	Αριθμός Παρατηρήσεων
Άρρεν	37
Θήλυ	31





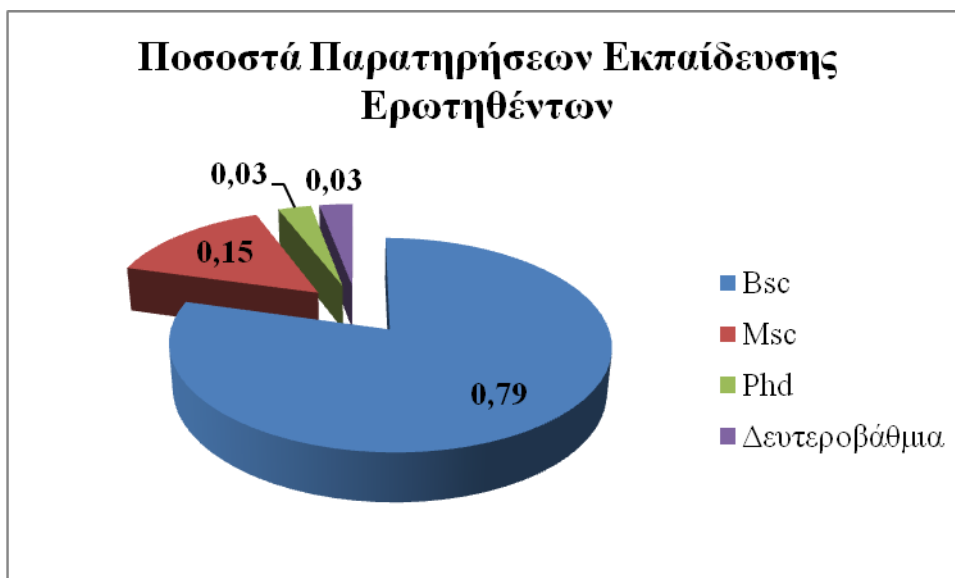
**Σχήμα 12 Ποσοστά Γένους Ερωτηθέντων**

*Χαρακτηριστικά Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων:*

Σε ότι αφορά τα διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, αυτά φαίνονται ως πλήθος παρατηρήσεων αλλά και ως ποσοστά στον παρακάτω πίνακα και σχήμα

**Πίνακας 10 Αριθμός Παρατηρήσεων Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων**

Κατηγορίες Εκπαίδευσης	Αριθμός Παρατηρήσεων
Bsc	54
Msc	10
Phd	2
Δευτεροβάθμια	2



**Σχήμα 13 Ποσοστά Παρατηρήσεων Εκπαίδευσης Ερωτηθέντων**

### **6.2.2 Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας Ερωτηθέντων:**

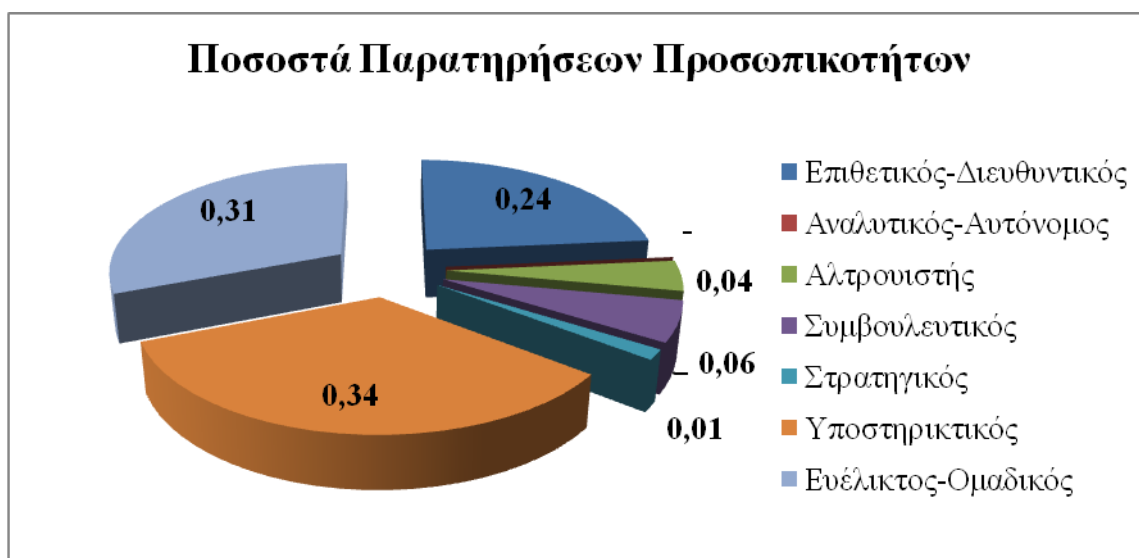
Στην παρούσα ενότητα, θα παρουσιασθούν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των ερωτηθέντων, όπως αυτά συλλέχθηκαν από την 2<sup>η</sup> ενότητα του ερωτηματολογίου (Βλ. Παράρτημα Κεφαλαίου 5) και όπως αυτά κατηγοριοποιήθηκαν στις 7 διαφορετικές κατηγορίες του υποδείγματος SDI. Βάσει των αυτών των αποτελεσμάτων, θα αναπτυχθούν και οι συσχετίσεις με τις απαντήσεις στο υπόδειγμα ServQual σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.

Ο υπολογισμός του score των ερωτηθέντων, πραγματοποιήθηκε ως άθροισμα των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις τρεις διαφορετικές κατηγορίες ερωτήσεων, και κατόπιν, τοποθέτηση καθενός εκ των ερωτηθέντων, επί του παρακάτω σχήματος, εκ του οποίου προήλθε και ο χαρακτήρας-προσωπικότητα των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

**Πίνακας 11 Αριθμός Παρατηρήσεων Προσωπικοτήτων Ερωτηθέντων**

Τύποι Προσωπικοτήτων	Αριθμός Παρατηρήσεων
Επιθετικός-Διευθυντικός	16
Αναλυτικός-Αυτόνομος	0
Αλτρουιστής	3
Συμβουλευτικός	4
Στρατηγικός	1
Υποστηρικτικός	23
Ευέλικτος-Ομαδικός	21

Ως ποσοστά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 14 Ποσοστά Παρατηρήσεων Προσωπικότητας Ερωτηθέντων**

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, ότι προκειμένου να διευκολυνθεί η διενέργεια συσχετίσεων μεταξύ προσωπικότητας και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσίας, οι διάφοροι τύποι προσωπικότητας ονοματίστηκαν με αριθμούς από το 1-7 όπως φαίνεται στο παράρτημα του παρόντος, εντός της βάσης δεδομένων που καταρτίστηκε στο στατιστικό πακέτο Statgraphics

#### 6.4 Αποτελέσματα Συσχετίσεων:

Στην παρούσα ενότητα, θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των συσχετίσεων, των προσωπικοτήτων των ερωτηθέντων, όπως αυτά προέκυψαν από το υπόδειγμα SDI, και των απαντήσεων που παρείχαν, σχετικά με την αντιλαμβανόμενη από αυτούς ποιότητα του συστήματος ΔΑΠ. Οι αναλυτικές απαντήσεις των ερωτηθέντων στα ερωτήματα όπως αυτά παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο φαίνονται στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου.

Οι συσχετίσεις, πραγματοποιήθηκαν με το πρόγραμμα Statgraphics, μεταξύ των κατηγοριών Προσωπικότητα (Personality) και απαντήσεων στα κατάλληλα μορφοποιημένα για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας ερωτήματα (16-43) του υποδείγματος ServQual, όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων, παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 12 Συσχετισμοί Προσωπικότητας Ερωτηθέντων και παρεχόμενων απαντήσεων**

Ερώτημα	P-value	R <sup>2</sup> (%)	Δύναμη συσχέτισης με προσωπικότητα σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης
16. Οι άριστες Επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώνονται για τις απαιτήσεις των εργαζομένων	0,4975	0,7001	Χαμηλή
17. Η διοίκηση θα πρέπει να έχει συχνή προσωπική επικοινωνία με το προσωπικό	0,2142	2,3277	Μέτρια
18. Η διοίκηση σπάνια θα πρέπει να υιοθετεί τις απόψεις του προσωπικού της	0,2832	1,7424	Χαμηλή

19 Το προσωπικό θα πρέπει συχνά να επικοινωνεί με την διοίκηση	0,4626	0,8204	Χαμηλή
20. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν πόρους για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους	0,0227	7,6214	Υψηλή
21 Οι εργαζόμενοι που βελτιώνουν την ποιότητα υπηρεσιών θα πρέπει να ανταμείβονται	0,0197	7,9641	Υψηλή
22. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα και όχι στις προσδοκίες των εργαζομένων	0,8296	0,0707	Χαμηλή
23. Οι άριστοι οργανισμοί θέτουν συγκεκριμένους στόχους ποιότητας στο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	0,0377	6,3783	Υψηλή
24 Οι άριστες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον απαραίτητο εξοπλισμό για την εξυπηρέτηση του προσωπικού τους	0,5455	0,5562	Χαμηλή
25 Οι άριστες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλά επίπεδα διοίκησης	0,8345	0,0666	Χαμηλή
26 Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του προσωπικού είναι ασύμφορη για άριστους οργανισμούς	0,4497	0,8668	Χαμηλή
27. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νοιώθουν μέλη ομάδας στα πλαίσια άριστων οργανισμών	0,0239	7,4901	Υψηλή
28 Ο εργαζόμενος δεν θα πρέπει να εξαρτάται από άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων του	0,7947	0,1033	Χαμηλή
29. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει περισσότερο να συνεργάζονται μεταξύ τους παρά να ανταγωνίζονται	0,2954	1,6574	Χαμηλή

30 Άριστοι οργανισμοί προσλαμβάνουν, μόνο ικανό προσωπικό για την επιτέλεση της εργασίας του	0,0466	5,8654	Υψηλή
31 Άριστοι οργανισμοί παρέχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό στους εργαζομένους τους	0,4079	1,0401	Χαμηλή
32 Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλαμβάνουν να επιλύουν ζητήματα επί των οποίων δεν ασκούν έλεγχο	0,8787	0,0335	Χαμηλή
33 Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις επί του αντικειμένου δικαιοδοσίας τους	0,3189	1,5051	Χαμηλή
34. Εντός άριστων οργανισμών δεν θα πρέπει να υπάρχει σαφής διασύνδεση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής	0,9234	0,0141	Χαμηλή
35 Οι άριστοι εργαζόμενοι θα πρέπει να διακρίνονται θετικά έναντι των συναδέλφων τους	0,2629	1,8957	Χαμηλή
36 Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιτελούν πρόσθετες εργασίες πέραν των προδιαγεγραμμένων	0,8252	0,0746	Χαμηλή
37 Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως επί του αντικειμένου εργασίας τους	0,1992	2,4848	Μέτρια
38 Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να γνωρίζουν ποια στοιχεία της εργασίας τους είναι αυτά που παίζουν κυρίαρχο ρόλο κατά την αξιολόγησή τους	0,4056	1,0505	Χαμηλή
39 Οι άριστοι οργανισμοί θα πρέπει να δίδουν περισσότερη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση των εξωτερικών τους πελατών παρά στην εξυπηρέτηση των	0,1091	3,8415	Μέτρια

εσωτερικών πελατών			
40 Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων δεν πρέπει να γνωρίζει τις υποσχέσεις για τις οποίες το τμήμα προώθησης έχει δεσμευθεί	0,3809	1,1654	Χαμηλή
41 Η ποιότητα το συστήματος ΔΑΠ, θα πρέπει να είναι η ίδια σε όλα τα τμήματα των οργανισμών	0,7071	0,2153	Χαμηλή
42 Το τμήμα προώθησης των υπηρεσιών που παρέχουν άριστοι οργανισμοί, θα πρέπει να συμβουλευέται πρωτίστως το εκτελεστικό τμήμα	0,1356	3,3426	Μέτρια
43 Ο έντονος ανταγωνισμός θα πρέπει να είναι ο γνώμονας κατά τον οποίον οι υποσχέσεις αναφορικά με την ποιότητα ΔΑΠ θα πρέπει να πραγματοποιούνται	0,7297	0,1820	Χαμηλή
Μέσος όρος	0,415775	2,181289	

Συνολικά και σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, η προσωπικότητα φαίνεται να μην επηρεάζει σημαντικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσίας από πλευράς εργαζομένου. Εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενδεχομένως ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος καθώς και η διενέργεια παραγοντικής ανάλυσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαφορετικά συμπεράσματα.

Παράλληλα, το γεγονός ότι επί συνόλου η προσωπικότητα δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας ΔΑΠ, δεν θα μπορούσε να μας οδηγήσει σε παράβλεψη του γεγονότος ότι σε κάποια σημεία η διενεργηθείσα έρευνα παρουσίασε σημαντικές συσχετίσεις. Το προαναφερθέν θα μπορούσε να αποτελεί ένδειξη διαφαινόμενων σημαντικότερων συσχετίσεων, σε ένα μεγαλύτερο ενδεχομένως δείγμα.

#### 6.4.1 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 1:

Κατά τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα παρατηρήθηκε μία μέτρια συσχέτιση, μεταξύ της διάστασης της προσωπικότητας και των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα 17 (  $R^2=2,3277$ ,  $p\text{-value}=0,2142$ ). Η συσχέτιση που αναδείχθηκε μεταξύ αυτών των συγκρινόμενων μεταβλητών αποτελεί ένδειξη εντονότερης συσχέτισης σε ένα μεγαλύτερο δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, η διάσταση της προσωπικότητας, σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, βρέθηκε ερμηνευτική της μεταβλητότητας των απαντήσεων που δόθηκαν στο υπό ανάλυση ερώτημα, κατά 2,32%. Το συγκεκριμένο αυτό ερώτημα, μετρά έναν εκ των προσδιοριστικών παραγόντων του εύρους του Κενού Τύπου 1( Βλ. Κεφ.5, σ. 14, της παρούσας εργασίας), δηλαδή την “προς τα πάνω” επικοινωνία. Κατά συνέπεια,

*“Η προσωπικότητα, φαίνεται, σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, μετρίως ερμηνευτική της μεταβλητότητας της αντιλαμβανόμενης προς τα πάνω επικοινωνίας”*

Επομένως, η παρούσα έρευνα, ανέδειξε τον μέτρια ερμηνευτικό χαρακτήρα της προσωπικότητας, σε ότι αφορά την αντιλαμβανόμενη προς τα πάνω επικοινωνία, σαν προσδιοριστικό παράγοντα του Κενού Τύπου 1.

**Πίνακας 13 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με Παράγοντα Προσωπικότητας, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 1**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 1</i>	<i>Ερωτήματα</i>	<i>Συσχέτιση με Προσωπικότητα</i>
Έρευνα-Μελέτη αναγκών εργαζομένων	16,18	Χαμηλή
Ατελής “προς τα πάνω” επικοινωνία	19	Χαμηλή
Πλήθος παρεμβαλλομένων επιπέδων Διοίκησης	25	Χαμηλή

Σύμφωνα με τον προηγθέντα πίνακα, η ερμηνευτική ισχύς του παράγοντα προσωπικότητα, φαίνεται να βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα σε ότι αφορά την



παρατηρούμενη μεταβλητότητα στις αποκρίσεις των παραπάνω ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, στα ερωτήματα 16,18,19,25 ο παράγοντας προσωπικότητα, δύναται να ερμηνεύσει το 0,7% , 1,74% , 0,82% , και 0,06% της παρατηρούμενης μεταβλητότητας στα προαναφερθέντα ερωτήματα σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Ως εκ τούτου, η συσχέτιση της διάστασης της προσωπικότητας του εργαζομένου και των προαναφερθέντων προσδιοριστικών παραγόντων του υπό εξέταση Τύπου Κενού, κρίνεται χαμηλή.

#### **6.4.2 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 2:**

Σύμφωνα με τον πίνακα 12, εντυπωσιακή συσχέτιση φαίνεται κατά τα προηγούμενα να υπάρχει μεταξύ ερωτημάτων 20( $R^2=7,6214$ ,  $p\text{-value}=0,0227$ ), 21( $R^2=7,9641$ ,  $p\text{-value}=0,0197$ ), και προσωπικότητας Τα προαναφερθέντα, ανταποκρίνονται σε έναν εκ των προσδιοριστικών παραγόντων του Κενού Τύπου 2 όπως ορίστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Βλ. 5.2.2 Κενό Τύπου: 2 Αντιλήψεις Διοίκησης- Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ). Συγκεκριμένα ανταποκρίνονται στην δέσμευση της διοίκησης για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, διαφαίνεται ένας σημαντικός συσχετισμός μεταξύ αντιλαμβανόμενης από πλευράς εργαζομένων δέσμευσης της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προσωπικότητας εργαζομένων. Η μεταβλητή προσωπικότητα στην προκειμένη περίπτωση, ερμήνευσε την μεταβλητότητα των παρεχόμενων απαντήσεων στα ερωτήματα 21 και 20 κατά 7,9% και κατά 7,6% αντίστοιχα σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης. Επομένως, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ο κάτωθι ισχυρισμός:

*“Σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, η προσωπικότητα των εργαζομένων, μπορεί να επηρεάσει έντονα, την αντιλαμβανόμενη δέσμευση της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.”*

Στο παραπάνω πλαίσιο, τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας, εντόπισαν έναν υψηλό συσχετισμό, μεταξύ προσωπικότητας και παρεχόμενων απαντήσεων στο ερώτημα 23 ( $R^2= 6,3783$ ,  $p\text{-value}=0,0377$ ). Συγκεκριμένα το ερώτημα 23 (Βλ. Πίνακα 12 παραπάνω), μετρά έναν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες του

εύρους του Κενού Τύπου 2, την αντιλαμβανόμενη δηλαδή ύπαρξη στοχοθέτησης (Βλ. Κεφ.5 , σ.14). Κατά τα προαναφερθέντα, Η διάσταση της προσωπικότητας, φαίνεται να ερμηνεύει το 6,3% της μεταβλητότητας των παρεχόμενων απαντήσεων στο ερώτημα 23, σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης. Συνεπώς θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ο κάτωθι ισχυρισμός:

*“Σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, η προσωπικότητα των εργαζομένων δύναται να επηρεάσει την αντιλαμβανόμενη ύπαρξη στοχοθέτησης”*

Άρα οι διαφορετικοί τύποι προσωπικότητας, μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά επίπεδα αντιλαμβανόμενης δέσμευσης της διοίκησης στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών καθώς και σε διαφορετικά αντιλαμβανόμενα επίπεδα στοχοθέτησης. Σαν συνέπεια του παραπάνω ισχυρισμού, η διάσταση της προσωπικότητας του εκάστοτε εργαζομένου, ενδέχεται να επηρεάσει σημαντικά το εύρος του Κενού Τύπου 2, όπως αυτό ορίστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και κατά συνέπεια και το Κενό Τύπου 5, καθώς τα Κενά Τύπων 1-4 αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες του Κενού Τύπου 5

Ο συσχετισμός του Παράγοντα της Προσωπικότητας, με τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς Παράγοντες του συγκεκριμένου κενού, φαίνονται στον κάτωθι πίνακα

**Πίνακας 14 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με Προσωπικότητα, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 2**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 2</i>	<i>Ερωτήματα</i>	<i>Ευρεθείσα Συσχέτιση με Προσωπικότητα</i>
Τυποποίηση εργασιών	24	Χαμηλή
Αντιλαμβανόμενη Δυνατότητα Πραγμάτωσης	26	Χαμηλή

Σύμφωνα επομένως με τον παραπάνω πίνακα, η διάσταση της προσωπικότητας του εργαζομένου φαίνεται να ερμηνεύει κατά χαμηλό ποσοστό την μεταβλητότητα των απαντήσεων που παρέχονταν στις παραπάνω ερωτήσεις. Συγκεκριμένα στα ερωτήματα 24 και 26, η προσωπικότητα σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% η φαίνεται ερμηνευτική κατά 0,06% και 0,8% αντίστοιχα, της μεταβλητότητας των απαντήσεων που παρατηρήθηκαν στα παραπάνω ερωτήματα. Κατά συνέπεια, η συσχέτιση της προσωπικότητας με τα υπό ανάλυση ερωτήματα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

#### **6.4.3 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 3:**

Σε ότι αφορά το Κενό Τύπου 3, μόνο η ομαδική εργασία ως προσδιοριστικός παράγοντας του εύρους αυτού, βρέθηκε υψηλά συσχετιζόμενη με την μεταβλητή της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα στα ερωτήματα 27( $R^2=7,4901$ ,  $p\text{-value}=0,0239$ ) και 30 ( $R^2=5,8654$ ,  $p\text{-value}=0,0466$ ), ο παράγοντας προσωπικότητα βρέθηκε ερμηνευτικός της μεταβλητότητας των παρεχομένων απαντήσεων στα παραπάνω ερωτήματα κατά 7,5% και 5,8% αντίστοιχα σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Κατά συνέπεια, καθώς τα παραπάνω ερωτήματα μετρούν την αντιλαμβανόμενη ομαδική εργασία σαν προσδιοριστικό παράγοντα του Κενού Τύπου 3(Βλ. Κεφ.5, σ.14 της παρούσας), οι παραπάνω συσχετισμοί, μας οδηγούν στον κάτωθι ισχυρισμό:

*“Σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, η προσωπικότητα των εργαζομένων, δύναται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ομαδικής εργασίας”*

Αντίστοιχα, η συσχέτιση των απαντήσεων στα ερωτήματα 37(  $R^2=2,4848$ ,  $p\text{-value}=0,1992$ ) και 39(  $R^2=3,8415$ ,  $p\text{-value}=0,1091$ ) και τις προσωπικότητας, φαίνεται να βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα. Τα παραπάνω ερωτήματα ανταποκρίνονται στα ζητήματα σύγκρουση και Ασάφεια Ρόλου αντίστοιχα( Βλ. 5.2.3 Κενό Τύπου: 3 Χαρακτηριστικά Συστήματος ΔΑΠ- Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ). Στην παρούσα περίπτωση, η διάσταση της προσωπικότητας των ερωτώμενων, ερμήνευσε την

μεταβλητότητα των παρεχόμενων απαντήσεων στα υπό ανάλυση ερωτήματα κατά 2,4% και 3,8% αντίστοιχα. Κατά συνέπεια:

*“Σε ένα 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, η προσωπικότητα των ερωτώμενων μπορεί να επηρεάσει σε μέτριο βαθμό το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης Ρόλου”*

Ο παραπάνω μέτριος συσχετισμός, ενδεχομένως να αποτελεί απόρροια του μικρού μεγέθους του εξεταζόμενου δείγματος. Εντούτοις, ενδέχεται να αποτελεί μία ένδειξη για έναν υψηλό συσχετισμό, που ένα μεγαλύτερο δείγμα και μία διαφορετική προσέγγιση θα μπορούσε να αποκαλύψει.

Ως εκ τούτου, ο παράγοντας προσωπικότητα φαίνεται ερμηνευτικός της εμφανιζόμενης μεταβλητότητας των απαντήσεων σε ότι αφορά την ομαδική εργασία καθώς και της σύγκρουσης και ασάφειας Ρόλου σαν προσδιοριστικούς παράγοντες του Κενού Τύπου 3.

Σε ότι αφορά τους λοιπούς προσδιοριστικούς παράγοντες του υπό εξέταση κενού, οι συσχετίσεις τους με τον παράγοντα προσωπικότητα, κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα όπως φαίνεται αναλυτικά στον κάτωθι πίνακα:

**Πίνακας 15 Χαμηλά Συσχετιζόμενοι με τον παράγοντα Προσωπικότητα, Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 3**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 3</i>	<i>Ανταποκρινόμενα Ερωτήματα</i>	<i>Συσχέτιση με Προσωπικότητα</i>
Συγκερασμός εργαζομένου-αντικειμένου εργασίας	31	Χαμηλή
Συγκερασμός τεχνολογίας-αντικειμένου εργασίας	32	Χαμηλή
Αντιλαμβανόμενος έλεγχος	33-34	Χαμηλή
Συστήματα ελέγχου από προϊσταμένους	35-36	Χαμηλή

Κατά τον προηγούμενο πίνακα, παρατηρείται η χαμηλή ερμηνευτική ισχύς του παράγοντα προσωπικότητα, σε ότι αφορά την μεταβλητότητα στα παραπάνω ερωτήματα. Συγκεκριμένα, σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% η ερμηνευτική ισχύς της προσωπικότητας για τα ερωτήματα 31,32,33-34 και 35-46, σε ότι αφορά την παρατηρούμενη μεταβλητότητα των παρεχόμενων απαντήσεων, είναι 1,04%, 0,03%, 1,5% , 0,1% και 1,8 % , 0,07%. Συνεπώς, η ερμηνευτική ισχύς της προσωπικότητας σε ότι αφορά την παρατηρούμενη μεταβλητότητα των απαντήσεων στα παραπάνω ερωτήματα, σαν προσδιοριστικοί παράγοντες του υπό εξέταση Κενού, κρίνεται χαμηλή.

#### **6.4.4 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 4:**

Κατά την προηγηθείσα ανάλυση, διαφαίνεται ένας συσχετισμός μεταξύ της διάστασης της προσωπικότητας και ενός εκ των προσδιοριστικών παραγόντων του Κενού Τύπου 4. Συγκεκριμένα, η ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων, αποκάλυψε έναν μέτριο συσχετισμό, μεταξύ προσωπικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα και των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα 42 (  $R^2=3,3426$ ,  $p\text{-value}=0,1356$ ). Το παραπάνω ερώτημα μετρά την αντιλαμβανόμενη τάση για υπερβολικές υποσχέσεις, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Βλ. Κεφ. 5 , 5.2.4 Κενό Τύπου : 4 Εφαρμογή Συστήματος ΔΑΠ- Εξωτερική Επικοινωνία). Η έρευνα αποκάλυψε την μέτρια ερμηνευτική ισχύ της διάστασης της προσωπικότητας, σε ότι αφορά την μεταβλητότητα των παρεχόμενων απαντήσεων, κατά 3,3% σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Επομένως θα μπορούσε να διατυπωθεί ο κάτωθι ισχυρισμός:

*“Σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% η προσωπικότητα μετριώς επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη τάση για υπερβολικές υποσχέσεις”*

Ο προηγηθείς ισχυρισμός σε ότι αφορά την μετριότητα της ερμηνευτικής ισχύος της προσωπικότητας αναφορικά με την μεταβλητότητα των παρεχομένων απαντήσεων, ενδεχομένως να αποτελεί ένδειξη ενός εντονότερου συσχετισμού μεταξύ των συγκρινόμενων διαστάσεων σε ένα μεγαλύτερο δείγμα.

Κατά αντιστοιχία με τα προηγούμενα, η συσχέτιση της διάστασης της προσωπικότητας, με τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς παράγοντες του συγκεκριμένου κενού φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 16 Χαμηλά συσχετιζόμενοι με τον Παράγοντα της Προσωπικότητας Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 4**

<i>Προσδιοριστικοί Παράγοντες Κενού Τύπου 4</i>	<i>Ερωτήματα</i>	<i>Συσχέτιση με Προσωπικότητα</i>
Επικοινωνία Προς τα "Πάνω"	40-41	Χαμηλή
Τάση για υπερβολικές υποσχέσεις	43	Χαμηλή

Παρατηρούμε επομένως, ότι σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% η προσωπικότητα μπορεί να ερμηνεύσει την μεταβλητότητα στις παρεχόμενες απαντήσεις στα ερωτήματα 40,41 και 43 κατά 1,1%, 02 % και 0,18% αντίστοιχα. Σαν αποτέλεσμα, η ερμηνευτική ισχύς της προσωπικότητας σε ότι αφορά την μεταβλητότητα των αποκρίσεων στα παραπάνω ερωτήματα κρίνεται χαμηλή.

#### **6.4.5 Συσχετισμός Προσωπικότητας και Κενού Τύπου 5**

Σύμφωνα με το αναλυθέν σε προηγούμενο κεφάλαιο( Βλ.5.2.5 Κενό Τύπου 5: Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Συστήματος ΔΑΠ- Προσδοκώμενη Ποιότητα Συστήματος ΔΑΠ. ) πλαίσιο ανάλυσης, το εύρος του Κενού Τύπου 5, φαίνεται να επηρεάζεται από το εύρος των προηγούμενων τεσσάρων κενών. Κατά συνέπεια, η προσωπικότητα, ενδέχεται να επηρεάσει το εύρος του υπό ανάλυση κενού, επηρεάζοντας πρωτίστως τους προσδιοριστικούς παράγοντες των επιμέρους τεσσάρων κενών. Ως εκ τούτου, λαμβάνοντας την ένταση της συσχέτισης της προσωπικότητας ( $R^2$ ) με τα προαναφερθέντα τέσσερα κενά, μπορούμε να λάβουμε την συνολική επίδραση της διάστασης της προσωπικότητας επί του εύρους του κενού τύπου 5. Η συνολική επίδραση της παραπάνω μεταβλητής επί του εύρους του κενού Τύπου 5, θα μπορούσε

να αποτυπωθεί ως μέσος όρος των συντελεστών συσχέτισης, όπως αυτοί προηγουμένως παρουσιάστηκαν.

Κατά τα προηγούμενα, η διάσταση της προσωπικότητας, σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95% παρουσιάζει μία μέτρια συσχέτιση (2,18%) με το εύρος του συγκεκριμένου αυτού κενού, έχοντας λάβει τους μέσους όρους των εξατομικευμένων συντελεστών συσχέτισης της προσωπικότητας με τα παραπάνω ερωτήματα.

## Παράρτημα Κεφαλαίου 6

### Αντικείμενο #1 Απαντήσεις Ερωτηθέντων Ενότητα 1-2

Στο συγκεκριμένο σημείο παρέχονται οι απαντήσεις στο πρώτο τμήμα του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου όπως φαίνεται στους κάτωθι πίνακες:

Αριθμός Ερωτηθέντος	Ηλικία	Γένος	Προσωπικότητα
	1=26-40,2=41-55,3=<25,4=56>	1=άρρεν, 2=θήλυ	Επιθ.=1,Αυτόν.=2,Αλτ.=3,Συμβ.=4,Στρατ.=5,Υποστηρ.=6, Ευέλ.=7
1	1	1	1
2	1	1	7
3	1	2	7
4	1	1	4
5	1	2	1
6	1	2	6
7	1	1	7
8	1	1	7
9	1	1	6
10	2	1	6
11	1	1	6
12	1	1	6
13	1	1	6
14	1	2	6
15	1	2	6
16	1	1	7
17	1	2	7
18	1	1	1
19	1	1	6
20	1	2	6
21	1	2	1
22	1	2	1
23	1	2	1
24	1	1	7
25	1	2	1
26	1	1	6
27	1	2	1
28	1	1	7
29	1	1	6



<b>Αριθμός Ερωτηθέντος</b>	<b>Ηλικία</b>	<b>Γένος</b>	<b>Προσωπικότητα</b>
	1=26-40,2=41-55,3=<25,4=56>	1=άρρεν, 2=θήλυ	Επιθ=1,Αυτόν.=2,Αλτ.=3,Συμβ.=4,Στρατ.=5, Υποστηρ.=6, Ευέλ.=7
30	1	2	6
31	1	2	6
32	1	1	3
33	1	2	1
34	1	1	6
35	2	1	1
36	1	1	7
37	1	2	1
38	1	1	1
39	1	1	1
40	1	2	7
41	1	1	6
42	2	1	5
43	1	2	4
44	1	2	6
45	1	1	1
46	1	2	1
47	1	2	6
48	1	1	6
49	1	2	3
50	1	1	7
51	1	1	4
52	2	1	1
53	1	2	6
54	1	1	6
55	2	1	7
56	1	2	6
57	2	2	4
58	1	1	7
59	1	1	6
60	2	2	7

Αριθμός Ερωτηθέντος	Ηλικία	Γένος	Προσωπικότητα
	1=26-40,2=41-55,3=<25,4=56>	1=άρρεν, 2=θήλυ	Επιθ.=1,Αυτόν.=2,Αлт.=3,Συμβ.=4,Στρατ.=5, Υποστηρ.=6, Ευέλ.=7
61	1	1	7
62	2	2	7
63	1	2	7
64	3	2	7
65	1	2	7
66	1	1	7
67	4	1	3
68	1	2	7

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η στήλη “Προσωπικότητα” όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, δομήθηκε ως άθροισμα των απαντήσεων των ερωτηθέντων στα ανταποκρινόμενα ερωτήματα στις αντίστοιχες ενότητες του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου.

### Αντικείμενο # 2 Απαντήσεις Ενότητας 3ης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην Τρίτη ενότητα του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου για τα ερωτήματα 16-30

Αριθμός ερωτηθέντος	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
1	2	5	3	5	5	5	6	5	5	4	6	7	4	5	3
2	7	7	4	6	7	7	4	7	7	6	1	7	2	5	6
3	7	6	1	6	6	7	2	6	5	2	7	4	6	6	6
4	6	6	1	6	7	7	5	6	6	5	2	6	3	5	7
5	7	7	1	7	7	7	4	7	7	4	1	7	4	7	7
6	7	4	6	4	7	7	5	3	7	7	6	7	7	7	7
7	6	6	2	6	6	6	4	5	5	3	3	5	2	5	6
8	7	4	1	3	7	5	1	4	7	6	1	6	3	6	5
9	7	3	5	2	6	7	2	5	7	3	2	6	4	6	2

10	2	4	2	3	4	4	4	2	4	5	5	5	3	4	4
11	7	6	4	6	6	7	3	6	6	2	5	5	5	6	6
12	5	6	2	6	5	5	2	5	6	2	2	5	6	5	6
13	5	6	2	7	6	5	3	5	5	6	3	6	4	7	7
14	7	6	5	6	7	6	3	6	7	6	2	7	2	7	6
15	7	6	2	4	6	6	2	6	6	5	4	6	7	7	6
16	6	5	4	6	7	7	7	6	6	7	2	6	2	6	7
17	6	7	1	4	7	7	4	5	7	3	1	7	2	5	7
18	6	7	4	6	6	7	5	6	6	7	1	5	7	6	5
19	7	7	2	5	6	7	2	6	7	4	1	7	6	7	2
20	6	5	4	5	6	6	3	6	5	2	2	7	3	7	5
21	7	7	1	7	7	6	2	6	6	6	2	7	4	7	7
22	7	6	1	6	6	6	2	5	7	2	3	4	2	7	7
23	6	7	3	7	7	7	1	6	7	5	1	7	4	6	7
24	7	7	1	6	7	7	4	7	7	6	2	7	7	6	5
25	7	6	1	5	7	7	2	6	7	3	2	7	2	2	7
26	6	4	2	4	5	6	5	7	7	4	1	7	5	7	7
27	6	7	2	5	6	6	6	6	6	5	6	6	7	5	5
28	7	7	1	6	6	7	1	5	6	4	1	7	3	7	6
29	6	6	2	5	6	5	5	6	5	4	3	5	3	6	5
30	6	6	2	6	6	6	3	4	5	5	2	6	4	5	5
31	6	7	4	7	6	7	3	6	6	6	2	7	4	6	3
32	6	5	3	4	6	7	6	7	6	2	2	7	3	5	7
33	6	6	3	5	7	6	3	7	6	7	4	7	3	7	6
34	7	7	4	5	7	6	5	5	5	5	4	6	5	7	6
35	5	4	2	3	5	6	2	5	5	4	2	7	3	7	7
36	6	5	2	6	7	7	6	7	7	6	2	7	1	7	5
37	7	7	1	7	7	6	4	7	7	7	7	7	4	7	7
38	5	6	3	5	7	7	4	5	7	6	2	7	4	6	6

Αριθμός ερωτηθέντος	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
39	3	5	4	5	7	6	3	5	6	2	3	6	3	5	7
40	7	6	2	6	6	6	4	6	6	4	3	6	2	4	6
41	5	6	4	5	5	6	3	6	6	5	2	6	5	6	5
42	7	7	1	7	7	7	5	7	7	4	1	7	3	5	4
43	7	6	2	6	7	7	2	7	7	2	2	5	3	5	7
44	7	7	3	4	7	7	4	7	6	6	4	7	4	7	7
45	5	6	3	5	6	6	3	6	6	7	4	6	1	7	5
46	5	6	5	6	7	7	5	6	6	6	2	7	3	5	6
47	6	7	1	7	7	7	3	6	7	6	1	3	3	6	7
48	7	7	1	6	7	7	5	7	6	6	1	7	6	7	6
49	5	7	2	4	7	7	3	6	6	4	3	7	5	7	7
50	6	6	3	6	7	7	6	6	7	6	2	7	2	6	6
51	7	5	2	4	7	6	5	6	7	4	2	7	4	6	7
52	5	7	4	5	7	7	7	6	3	3	7	5	6	7	7
53	5	7	1	7	7	7	4	6	7	5	2	7	4	6	6
54	7	7	1	6	7	7	4	6	5	4	2	7	4	7	6
55	3	5	6	5	4	3	3	4	5	4	3	5	4	3	5
56	3	1	4	6	3	6	6	2	6	4	3	5	4	4	6
57	7	5	6	2	7	6	2	6	7	5	4	6	2	6	1
58	6	5	4	5	6	4	6	6	7	6	5	4	6	7	6
59	7	1	5	6	4	5	3	5	1	6	4	6	3	6	7
60	4	5	6	4	3	5	6	4	6	5	4	6	3	5	4
61	5	4	3	6	5	4	3	4	5	6	5	4	3	6	5
62	6	7	6	4	5	3	4	5	6	4	3	5	5	6	6
63	7	6	5	3	4	6	6	3	5	4	6	5	3	3	4
64	2	6	4	3	2	1	4	3	5	6	4	3	1	6	6
65	7	6	4	2	3	4	3	2	6	4	2	4	6	5	3
66	2	4	5	4	4	2	3	6	4	3	2	1	4	3	5
67	3	4	5	3	3	5	6	4	3	6	7	4	7	5	7
68	6	6	2	7	6	3	4	5	4	3	6	2	4	3	5

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι αποκρίσεις στις ερωτήσεις 31-43

Αριθμός ερωτηθέντος	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43
1	5	3	5	1	2	3	6	1	2	2	2	4	4
2	7	5	5	1	6	1	7	1	1	1	6	6	6
3	3	6	6	1	3	3	7	3	2	2	6	6	2
4	7	4	3	2	5	6	7	3	5	2	4	4	4
5	7	4	7	1	7	4	7	4	4	1	7	7	4
6	7	1	7	1	7	2	7	6	1	7	7	1	1
7	6	1	4	2	6	3	6	2	6	4	4	4	4
8	7	2	6	2	2	1	7	2	1	3	6	5	4
9	5	6	7	1	6	4	5	4	7	2	3	4	2
10	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2
11	7	2	4	1	6	4	6	7	4	1	1	3	4
12	6	2	5	1	6	2	5	1	2	1	5	6	1
13	7	2	6	4	5	6	4	5	3	3	6	5	4
14	7	3	6	2	6	2	6	1	2	2	6	6	1
15	6	3	7	4	6	1	7	7	2	6	5	5	6
16	6	3	6	2	6	5	5	3	2	1	6	5	3
17	7	3	5	1	3	6	7	1	1	1	3	4	4
18	4	3	2	6	5	7	2	3	1	6	5	5	5
19	7	1	7	1	7	7	7	1	3	7	6	6	6
20	6	5	5	3	5	4	7	5	1	3	4	5	2
21	7	5	5	5	5	2	7	6	2	2	7	7	3
22	7	4	5	2	5	6	6	4	1	4	6	6	4
23	5	5	7	3	7	2	7	3	1	1	5	5	3
24	7	6	7	1	6	4	7	2	4	1	7	4	4
25	7	3	3	1	5	2	7	6	1	2	2	3	6
26	7	2	5	2	4	4	7	2	1	4	2	3	2
27	6	6	4	6	5	5	6	7	2	2	2	6	4
28	7	2	6	1	5	3	7	1	1	1	7	7	2
29	5	1	3	5	4	2	6	5	4	4	3	5	6
30	5	4	5	3	6	4	6	4	3	3	5	4	3
31	6	4	5	2	5	6	6	7	1	2	5	5	4
32	7	3	6	1	6	5	5	1	1	1	7	5	6
33	6	4	5	3	6	4	7	5	2	5	6	4	4
34	6	4	6	5	4	6	6	5	2	3	6	5	3
35	7	1	6	2	5	2	7	1	6	2	5	5	4
36	7	6	6	6	6	7	7	7	1	7	6	3	6

Αριθμός ερωτηθέντος	Q 31	Q 32	Q 33	Q 34	Q 35	Q 36	Q 37	Q 38	Q 39	Q 40	Q 41	Q 42	Q 43
37	7	2	4	6	7	5	7	1	1	1	7	7	2
38	7	2	4	3	6	5	6	2	2	3	5	6	5
39	7	5	5	2	6	4	3	1	2	1	3	5	4
40	6	3	3	3	6	5	6	1	2	1	3	4	3
41	6	5	6	5	5	5	5	3	5	3	6	6	3
42	7	1	5	1	7	3	7	1	3	1	7	7	5
43	7	2	4	1	6	2	7	1	1	6	7	2	2
44	7	2	5	2	5	3	7	2	1	6	6	6	6
45	6	3	6	1	1	1	7	1	4	3	6	5	1
46	6	4	6	2	6	4	7	5	1	4	2	4	2
47	3	6	4	2	7	6	6	4	1	4	7	5	4
48	6	5	4	7	6	3	7	3	2	7	7	6	2
49	7	2	4	5	7	4	7	2	3	2	6	4	4
50	7	5	6	1	7	6	6	1	1	2	6	6	3
51	7	2	2	1	7	4	7	1	4	3	7	6	5
52	3	6	7	7	3	7	7	2	1	6	7	6	6
53	7	6	6	5	4	6	6	3	3	2	6	6	4
54	7	3	4	1	5	4	7	6	1	1	7	7	4
55	4	3	4	5	4	3	1	4	3	5	5	6	5
56	6	4	3	6	1	6	5	3	5	5	4	6	4
57	6	7	6	7	6	4	7	4	2	6	6	7	5
58	5	4	5	6	4	3	5	5	6	6	5	4	5
59	6	4	4	5	3	5	6	7	6	5	3	5	6

60	6	5	6	5	4	6	4	5	6	4	5	4	6
61	4	5	7	7	6	5	4	5	6	7	6	3	4
62	5	4	6	4	2	4	6	5	5	4	3	4	5
63	4	5	3	4	3	5	3	5	5	3	4	3	5
64	4	3	4	4	3	4	5	6	3	2	3	5	3
65	4	6	5	6	5	3	4	2	3	4	5	6	3
66	6	3	7	3	2	4	6	4	3	4	5	4	2
67	2	4	2	5	7	7	6	7	7	3	1	7	4
68	5	3	6	1	6	6	7	7	4	1	5	4	3

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα-Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

### 7.1 Εισαγωγή:

Η παραπάνω ανάλυση, δομήθηκε επί της διερεύνησης, της διαφορετικά αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσίας από πλευράς ανθρώπινου παράγοντα, υπό την επίδραση της μεταβλητής της προσωπικότητας. Συγκεκριμένα, στην βάση του ότι, ο ανθρώπινος παράγοντας, στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων, αποτελεί εσωτερικό πελάτη υφιστάμενων διαδικασιών και υπηρεσιών, δημιουργήθηκε η ανάγκη μελέτης της αλληλεπίδρασής του, με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας. Ως μέτρο της ποικιλότητας της αντίληψης των ποιοτικών χαρακτηριστικών της παρεχόμενης στον ανθρώπινο παράγοντα υπηρεσίας, λήφθηκε στα πλαίσια της παρούσης, η διάσταση της προσωπικότητας.

Επομένως, η ανάγκη λειτουργίας ενός μεταβλητού συνόλου ανθρώπων στα πλαίσια μίας προδιαγεγραμμένης ΣΟΠ που η ΔΟΠ συνεπάγεται, δημιουργεί για την ΔΑΠ, την πρόκληση ανάπτυξης ενός συστήματος διαχείρισής του, με γνώμονα τόσο τις εξατομικευμένες, ανάγκες του, όσο και τις επιταγές της ΔΟΠ. Συνεπώς, η ΔΑΠ, ως εσωτερικά παρεχόμενη υπηρεσία προς τον ανθρώπινο παράγοντα, καλείται να λάβει υπόψη την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσίας από αυτόν, τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε επίπεδο εργαζομένου. Όπως παρουσιάσθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι αντιλήψεις της διοίκησης θα μεταφραστούν σε ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος ΔΑΠ, οι οποίες εν τέλει εάν διαφέρουν σημαντικά από τις προσδοκίες του ανθρώπινου παράγοντα, θα οδηγήσουν σε ένα αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης.

Η προηγούμενη ανάλυση ανέδειξε ότι η διεθνής βιβλιογραφία, εντοπίζει ως βασική αιτία παροχής, σχεδιασμού και ανάπτυξης, αναποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης, την αναντιστοιχία, μεταξύ απαιτήσεων των εργαζομένων και της διοίκησης. Άρα γίνεται αντιληπτή η επίδραση της διαφορετικότητας της προσωπικότητας ως μία



μεταβλητή που πρέπει να ενσωματώνεται κατά τον σχεδιασμό και υλοποίηση συστημάτων διοίκησης.

Κατά συνέπεια, η παρούσα εργασία, στο πλαίσιο της ΣΟΠ που η ΔΟΠ συνεπάγεται για τον ανθρώπινο παράγοντα, έλαβε ως μέτρο της διαφορετικότητας της αντίληψης των ποιοτικών χαρακτηριστικών από πλευράς ανθρώπινου παράγοντα, την διάσταση της προσωπικότητας. Με την προσωπικότητα όπως προαναφέρθηκε, επιχειρήθηκε να μετρηθεί η προαναφερθείσα διαφορετικότητα στα αποδιδόμενα και αντιλαμβανόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος ΔΑΠ, εντός ενός πλαισίου ΔΟΠ. Η παραπάνω διαφορετικότητα εντοπίζεται ως κύρια βάση για παροχή αναποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης.

Η προηγηθείσα ανάλυση, αποκάλυψε, μία σειρά από εξαιρετικά ενδιαφέροντα στοιχεία. Όπως θεωρητικά αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, της παρούσης ο ανθρώπινος παράγοντας φαίνεται στα πλαίσια μία πολιτικής ΔΑΠ εντός μίας διάστασης ΔΟΠ, να αποτελεί έναν δύσκολα ελέγξιμο παράγοντα. Παρά το ότι η παρούσα έρευνα δεν είναι απαλλαγμένη περιορισμών, όπως το περιορισμένο μέγεθος δείγματος και η χρησιμοποιηθείσα μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων της, ανέδειξε εντούτοις, μία σειρά σημαντικών στοιχείων:

- Ο Ανθρώπινος Παράγοντας φαίνεται δύσκολα ελεγχόμενος στα πλαίσια της ΔΟΠ
- Η Διάσταση της Προσωπικότητας αποτελεί αίτιο της μεταβλητής συμπεριφοράς και τρόπου αντίληψης του Ανθρώπινου Παράγοντα
- Η Μεταβλητότητα της Αντίληψης του Ανθρώπινου Παράγοντα, αποτελεί τροχοπέδη στην απαιτούμενη από την ΔΟΠ, τυποποίηση των Διαδικασιών.
- Απαιτείται η ανάπτυξη δραστηριοτήτων ΣΔΑΠ, για την εγγύηση μίας ομαλούς λειτουργίας ενός συστήματος ΔΟΠ, στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, ο παράγοντας της προσωπικότητας, βρέθηκε μετρίως συσχετιζόμενος με το εύρος της διαφοράς μεταξύ του τι η διοίκηση αντιλαμβάνεται και του τι ο ανθρώπινος παράγοντας αναμένει, ως ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρεχόμενης σε αυτόν υπηρεσίας ΔΑΠ. Κατά συνέπεια διαφαίνεται η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα επί

του παραπάνω πεδίου και η οποία προτείνεται να επικεντρωθεί στις παρακάτω παρουσιαζόμενες περιοχές.

### **7.1 Πρόταση 1η: Επανάληψη Παρόμοιας με την Παρούσα, έρευνας σε Μεγαλύτερο Δείγμα.**

Σύμφωνα με την προηγηθείσα ανάλυση η προσωπικότητα φαίνεται να επηρεάζει τον τρόπο κατά τον οποίον ο ανθρώπινος παράγοντας αντιλαμβάνεται την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας τόσο ως πάροχος όσο και ως αποδέκτης διαδικασιών στα πλαίσια πρακτικών ΔΟΠ.

Κατά συνέπεια, προτείνεται η επανάληψη μίας παρόμοιας με την παρούσα έρευνα, σε ένα μεγαλύτερο δείγμα, το οποίο να επιτρέπει την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης ή μιας cluster analysis με ιδιαίτερη έμφαση στις περιοχές όπου η παρούσα έρευνα αποκάλυψε ενδείξεις υψηλών συσχετισμών μεταξύ προσωπικότητας ερωτηθέντων και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσίας ΔΑΠ. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι ενδεχομένως ένα μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να αποκαλύψει περιοχές πρόσθετων υψηλών συσχετισμών που στο παρόν δείγμα φαίνονται ως μέτριοι συσχετισμοί. Επί παραδείγματι, οι μέτριοι συσχετισμοί της προσωπικότητας και της αντιλαμβανόμενης ασάφειας και σύγκρουσης Ρόλου, που απέδειξε η παρούσα έρευνα, ενδέχεται να αποτελούν περιοχή υψηλών συσχετισμών σε ένα μεγαλύτερο δείγμα.

### **7.2 Πρόταση 2η : Ομαδοποίηση διακριτών προσωπικοτήτων και στρατηγική αντιμετώπισή τους**

Επιπρόσθετα, ενδέχεται η μελλοντική έρευνα να πρέπει να κινηθεί προς συγκεκριμένες ανά προσωπικότητα πρακτικές ΔΑΠ στα πλαίσια ΔΟΠ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσης, υφίσταται ένδειξη διαφορετικής αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσίας

εξ' αιτίας διαφορετικότητας προσωπικοτήτων. Συγκεκριμένα, προτείνεται η διερεύνηση της δυνατότητας ομαδοποίησης των διαφορετικών προσωπικοτήτων βάσει κοινών χαρακτηριστικών και η αντιμετώπισή τους μέσω των πρακτικών της ΣΔΑΠ κατά τις επιταγές της πρακτικής ΔΟΠ.

Η προαναφερθείσα προσέγγιση θα μπορούσε να συμβάλλει ιδιαίτερα και ως προς την ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με την ανοιχτή συμμετοχή του κατά τον σχεδιασμό της πρακτικής ΔΑΠ η οποία ενδέχεται να χρησιμοποιηθεί. Επιπρόσθετα, η παραπάνω προσέγγιση, ακολουθώντας μία στρατηγική αντιμετώπιση, συμβάλλει στην επιτυχή τυποποίηση των διαδικασιών αλλά και των παραδοτέων αυτών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

#### **Βιβλία:**

1. Ακαδημία Επιστημών της ΕΣΣΔ 1959. “Εγχειρίδιο Πολιτικής Οικονομίας,”
2. Δεδουσόπουλος Απόστολος, 2002. “Πολιτική Οικονομία της Αγοράς της Εργασίας”.. Η προσφορά της εργασίας. Εκδ. Τυπωθήτω Τόμος Α,
3. Θανόπουλος Ιωάννης, 2009. “Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία.” **Interbooks**
4. Νίνα-Παζαρζή Ελένη, 2005. “Κοινωνική Ψυχολογία” **Νίνα-Παζαρζή Ελένη**
5. Χυτήρης Λεωνίδας, 2001. “Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις”. **Interbooks.**
6. Χυτήρης Λεωνίδας, 2001. “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” **Interbooks,**

### **Ξένη βιβλιογραφία**

#### **Άρθρα:**

1. Abderrahman Hassi, & Storti, G. 2011. “Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes” **Journal of European Industrial Training, Vol.35, Iss.1**

2. **Aguilera V. Ruth , Dencker C. John, 2004.** *“The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions”*, **International Journal of Human Resource Management, Vol 18, Iss. 8**
3. **Agus Arawati, Za’ faran Hassan, 2011.** *“Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM) : Strategies for Competitive Advantage”*. **Procedia Social and Behavioral Sciences Vol.24**
4. **Antila M. Elina , Kakkonen Anne, 2008.** *“Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study.”* **Personnel Review Vol. 37 Iss. 3**
5. **Arawati Agus Za’faran Hassan, 2011.** *“Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM):Strategies For Competitive Advantage”* **Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol.24**
6. **Asher Mike, 1989.** *“Measuring Customer Satisfaction”*. **The TQM Magazine, Vol .1, Iss.. 2**
7. **Bessant John, Caffyn Sarah, Gallagher Maeve, 2000.** *“An evolutionary model of continuous improvement behavior”*. **Technovation, Vol. 21**
8. **Birkinshaw Julian , Holm Ulf , Thilenius Peter , Arvidsson Niklas, 2000.** *“Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship”*. **International Business Review, Is. 9**
9. **Boon, O.K , 2008.** *“Does HRM+TQM=job involvement?: Analyzing strategies in the Malaysian semiconductor industry”* **Human Resource Management International Digest, Vol.16 Iss.3**
10. **Boon, O.K., Arumugam, V., Safa, M.S. and Bakar, N.A. , 2007.** *“HRM and TQM: association with job involvement”* **Personnel Review, Vol. 36 Iss. 6**
11. **Boselie Paul, Ton van der Wiele, 2002.** *“Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave”* **Managing Service Quality, Vol. 12, Is.3,**
12. **Brown Alan, 1992.** *“TQM: Implications for Training”* **Industrial and Commercial Training, Vol.24 , Is.10**

13. Carr, Jolynn, Kelley, B., Keaton, R. & Albrecht, C. 2011. *“Getting to grips with stress in the workplace: Strategies for promoting a healthier, more productive environment.”* **Human Resource Management International Digest, Vol.19, Iss.4**
14. Chandrakumara, Anil, 2007. *“Does HRM fit really matter to citizenship and task performance? Sri Lankan manufacturing sector experience.”* **Employee Relations, Vol.29, Iss. 6,**
15. Cheung F.Y Melissa, To W.M. , 2010. *“Management Commitment to Service Quality.”* **Managing Service Quality, Vol. 20, Is. 3**
16. Choi Ty, 1995, *“Conceptualizing Continuous Improvement: Implications for Organizational Change”* **Omega, International Journal for Management Science Vol. 23, Iss.6**
17. Crosby Philip, 1989. *“Crosby Talks Quality”*. **The TQM Magazine, Vol.1 Iss. 1**
18. Daily F.Bonnie, Bishop W.John, Massoud A. Jacob, 2011. *“The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry.”* **International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 Is. 5**
19. Deniz Nevin, Deniz Smige, Ertosun Öznur Gülen, 2013. *“The Woman-Friendly Organization- Effects of Demographic Variables on Women Employees’ Perception about Their Companies on Work and Family-Oriented Woman-Friendly HRM: A Study in Banking Industry in Turkey”* **Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol.41**
20. Engerman Stanley 1984. *“Economic Change and Contract Labor in the British Caribbean: The End of Slavery and the Adjustment to Emancipation”* **Explorations in Economic History. Vol.21**
21. Eugene Sivadas, Jamie L. Baker-Prewitt, 2000. *“An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty”*, **International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 28 Is.2**
22. Evrigiannis D. Ioannis, Somos Mark, 2011. *“Wrestling with Machiavelli”*. **History of European Ideas, Vol. 37**

23. **Fayol & Taylor, 2005.** "*Niccolo Machiavelli: The end justifies the means*",  
**Management Development, The Training Journal**
24. **Fitzsimmons R. Jason, Douglas J. Evan , 2010.** "*Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions.*"  
**Journal of Business Venturing , Is. 26**
25. **Fok Y. Lilian, Hartman J. Sandra, Patti L. Anthony, Razek R. Joseph, 1999.**"*Human Factors affecting the Acceptance of Total Quality Management*" **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, Iss. 7**
26. **Gill, Carol & Denny Meyer, 2011.** "*The role and impact of HRM policy.*"  
**International Journal of Organizational Analysis, Vol.19, Iss.1**
27. **Harrington James, 1995.** "*Continuous versus breakthrough improvement: Finding the right answer*". **Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol. 1, Iss.3**
28. **Harvey, Francis, 1997.** "*National cultural differences in theory and practice: Evaluating Hofstede's national cultural framework*". **Information Technology & People, Vol.10. Iss.2**
29. **Hertog Den Friso, Iterson Ad Van, Mari Christian , 2010.** "*Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms*" **European Management Journal, Vol. 28, Is. 1**
30. **Hofstede, Geert 1980.** "*Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*" **Organizational Dynamics, AMACOM, a division of American Management Associations**
31. **Höglund, Mathias 2012.** "*Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts*". **Personnel Review, Vol.41 Iss.2**
32. **Horwitz, Frank M., & Jain, Harish , 2008.** "*Managing human resources in South Africa: A multinational firm focus.*" In (ed.) John J. Lawler, Greg Hundley, **The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits (Advances in International Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.21**

33. **Hsieh Yih-Ming, Hsieh An-Tien, 2003.** “*Does job standardization increase job burnout?*” **International Journal of Manpower, Vol.25, Is.5**
34. **Ingram Hadyn, 1996.** “*Linking teamwork with performance.*” **Team Performance Management, Vol. 2 Is. 4**
35. **Jain Sanjay, Gupta Garima, 2004.** “*Measuring Service Quality : ServQual vs ServPerf scales*”. **Vikalpa, Vol. 29, Is. 2**
36. **Jamal Daoud Abu-Doleh, 2012.** “*Human Resource Management and Total Quality Management linkage- rhetoric and reality. Evidence from an empirical study.*” **International Journal of Commerce and Management, Vol.22 , Is. 3**
37. **Jeffrey Fynn-Paul,2008.** “*Tartars in Spain: Renaissance slavery in the Catalan city of Manresa, c.1408*”. **Journal of Medieval History, Vol. 34,**
38. **Jonker Bert, Ziekemeyer Marianne, 2005.** “*Wake up call—Human Resource Management HRM): An orientation on company models anticipating ageing*” **International Congress Series, Vol. 1280**
39. **Juran Joseph, 1973.** “*Taylor System and Quality Control*”. **Juran Institute**
40. **K. V .W Stone, 2001.** “*Employment and Labor: Regulation of*” **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**
41. **Kazlauskaite Ruta, Buciuiniene Ilona, Turauskas Linas, 2011.** “*Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage*”. **Employee Relations, Vol. 34 Is. 2**
42. **Keeling A. Kathleen, Mc Goldrick J. Peter, Sadhu Henna, 2013.** “*Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment*” **Journal of Retailing, Vol. 89, Iss. 4**
43. **Kirschenbaum H., 2001.** “*Rogers, Carl Ransom (1902–87)*”.**International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.**
44. **Klefsjö Bengt, 2003.** “*Total Quality Management.*” **Encyclopedia of Information Systems. Vol.4. Elsevier Science**
45. **Kulkarni Shilpa, 2012.** “*A study on cultural diversity management for Indian organizations*” **Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.37**



46. **Kwantes T. Catherine, Karam M. Charlote, Kuo C.H. Ben, Towson Shelagh, 2008.** *“Culture’s influence on the perception of OCB as in-role or extra-role.”* **International Journal of Intercultural Relations Vol. 32**
47. **Lagrosen Stefan, 2003.** *“Exploring the Impact of Culture on Quality Management.”* **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 , Iss. 4**
48. **Larsen J. Tor, Sorebo M Anne. , Sorebo Oystein, 2009.** *“The role of task-technology fit as users’ motivation to continue information system use.”***Computers in Human Behavior Vol. 25,**
49. **Leonard Denis, McAdam Rodney, 2002.** *“The Strategic Impact and implementation of TQM.”* **The TQM Magazine, Vol.14 Iss. 1**
50. **Lin Yei-Fang, Kleiner Brian H., 2004.***“How to Hire Employees Effectively”* **Management Research News, Vol. 27, Is.4**
51. **London Calvin, Higgot Kim, 1999.** *“An Employee Reward and Recognition Process”.* **The TQM Magazine, Vol 9, Iss. 5**
52. **Mamman Aminu , Kamoche Ken , Bakuwa Rhoda, 2012.** *“Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework”***Human Resource Management Review, Vol. 22**
53. **Mangelsdorf Dietmar, 1999.** *“Evolution from Quality Management to an Integrative Management System based on TQM and its impact on the profession of Quality Managers in Industry.”* **The TQM Magazine, Vol 11, Iss 6,**
54. **Mann Robin ,Kehoe Dennis, 1993.** *“Factors affecting the implementation and success of TQM.”* **International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.12 , Iss.1**
55. **Maravelias Christian, 2009.** *“Make your presence known! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen.”* **Personnel Review, Vol. 38 Iss. 4,**
56. **Marshal W. Greg, Baker Julie, Finn W. David, 1998.** *“Exploring Internal Customer Service”* **Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 13, Iss. 4/5**

57. **Marcel van der Linden, 2009.** *Studying Attitudes to Work Worldwide, 1500–1650: Concepts, Sources, and Problems of Interpretation*  
**Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis**
58. **McDonald John, 1998.** “*The Quality Revolution- In retrospect.*” **The TQM Magazine, Vol. 10 Iss. 5**
59. **Mesure Herve, 2008.** “*Thorstein Bunde Veblen as precursor of business and society field*” *Society and Business Review, Vol.2, Iss.1*
60. **Miles Andrea, 2013.** “*Agile Learning: Living with the Speed of Change*”  
**Development and Learning in Organizations, Vol.17, Is.2**
61. **Millar Guy, 2012.** *Employee engagement - a new paradigm.* **Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Iss: 2**
62. **Min Chen, 1994.** “*Sun Tzu’s Strategic Thinking and Contemporary Business.*” *Business Horizons, March-April 1994*
63. **Ming -Wei Ou, Mei Chia- Shih, Yuan Chin- Chen, Chang Wang Kuo, 2011.** “*Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty: An empirical study*”. **Chinese Management Studies, Vol.5 Iss.2**
64. **Minkov Michael, Geert Hofstede, 2011.** “*The Evolution of Hofstede’s Doctrine*” **Cross Cultural Management: An International Journal. Vol. 18, Iss.1**
65. **Mitchell Langbert, 2000.** “*Human resource management and Deming’s continuous improvement concept*” **Journal of Quality Management, Vol. 5**
66. **Morden Anthony, 1995.** “*Intenational Culture and Management*”  
**Management Decision, Vol. 33, Is.2.**
67. **Noronha Carlos, 2002.** “*Chinese cultural values and total quality climate*”  
**Managing Service Quality, Vol.12 , Is.4**
68. **Oke Adegoke , Idiagbon-Oke Moronke, 2010.** “*Communication channels, innovation tasks and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks*”. **Journal of Operations Management., Vol. 28**
69. **Palo Sasmita, Padhi Nayantra, 2005.** “*How HR professionals drive TQM: A case study in an Indian organization*” **The TQM Magazine, Vol.17, Is.5**

70. **Patel Anoop, 1993.** " *Total Quality Management. Paving the way for future training?*" **Industrial and Commercial Training, Vol. 25, Is.2**
71. **Patterson O., .2001.** " *Slavery: Comparative Aspects*" **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**
72. **Pheng Sui Low, 2007.** *Managing Building Projects in Ancient China.: A comparison with modern-day project management principles and practices.* **Journal of Management History. Vol 13, Iss. 2**
73. **Pieterse H. Jos, Caniels Marjolein C.J., Homan Thijs, 2012.** " *Professional Discourses and Resistance to Change*" **Journal of Organizational Change Management Vol. 25 Is. 6**
74. **Poston Robert 2009.** " *Maslow's Hierarchy of Needs*". Association for Surgical Technologists, **August 2009**
75. **Price N Gregory, Darity A. William Jr. , Headen E. Alvin Jr. , 2008.** " *Does the stigma of slavery explain the maltreatment of blacks by whites?: The case of lynchings*" **Journal of Socio-Economics, Vol. 37**
76. **Pritchard Kate, 2008.** " *Employee engagement in the UK: meeting the challenge in the public sector.*" **Development and Learning in Organizations, Vol. 22 Iss:6**
77. **Psychogios, Alexandros G. 2010.** A four-fold regional-specific approach to TQM: The case of South Eastern Europe. **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.27, Iss.9**
78. **Raub Steffen , Lorena Alvarez, Rahul Khanna, 2006.** " *The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry.*" **International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Iss. 2,**
79. **Robertson T. Ivan, Birch Alex Jansen, Cooper L Cary, 2012.** " *Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?*" **Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33, Is. 3**
80. **Rosen, Christopher, Chang, C. Chu-Hsiang, Djurdjevic, Emilija & Eatough, Erin 2010.** " *Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations.*" In (ed.) Pamela L. Perrewé, Daniel

- C. Ganster, *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress* (Research in Occupational Stress and Well-being, , Emerald Group Publishing Limited, **Vol.8**
81. **Salas Eduardo , King B. Heidi , Rosen A. Michael, 2012.** “*Improving teamwork and safety: Toward a practical systems approach, a commentary on Deneckere et al.*” **Social Science & Medicine, Is.75**
  82. **Sanderson Michael, 1995.** “*Future Developments in total quality management-what can we learn from the past?*”. **The TQM Magazine, Vol. 7 Iss. 3**
  83. **Santouridis Ilias, Trivellas Panagiotis, 2010.** “*Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece*”. **The TQM Journal, Vol.22 , Iss.3**
  84. **Schalk René, Van Dijk Wim, 2005.** “*Quality management and employee commitment illustrated with examples from Dutch health care.*” **International Journal of Health Care Quality Assurance. Vol.18, Is.3,**
  85. **Schuler R. Randall, 2000.** “*The internationalization of human resource management*”. **Journal of International Management, Vol.6**
  86. **Self Dennis, Schraeder Mike, 2008.** “*Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance*” **Leadership and Organizational Journal, Vol. 30, Is. 2**
  87. **Simmons E. David, Shadur A.Mark, Preston P. Arthur, 1995.** “*Integrating TQM and HRM*” **Employee Relations, Vol.17 Is. 3**
  88. **Soltani, E. van der Meer R.B., Gennard J. , 2003.** “*Performance management: TQM versus HRM – lessons Learned*” **Management Research News, Vol. 26, Iss.8**
  89. **Sousa-Poza, Andres, Nystrom, Halvard & Wiebe, Henry 2001.** “*A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries*”. **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.18, Is.7**
  90. **Stevens Betsy, Hisle Jim, 1996.** “*Hotel managers' perceptions of upward and downward communication. International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management.*” **International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 8, Iss.1**
91. **Suzaki Kiyoshi, 1985.** “*Japanese Manufacturing Techniques: Their Importance to US Manufacturing.*” **Journal of Business Strategy, Vol.5 Iss. 3**
  92. **Swain John, 2002.** “*Machiavelli and Modern Management*”. **Management Decision, Vol. 40 Iss. 3**
  93. **Taylor Sullivan-, Wilson Marie, 1996.**“*TQM implementation in New Zealand service organizations*”, **The TQM Magazine, Vol. 8 Is. 5, σ.64**
  94. **Thanopoulos John, Tseperkas Theofanis , 2012.** *The Era of Global HRM in a TQM environment: A meta Research Analysis.* **Association for Global Business, Annual Conference November 16<sup>th</sup>, 2012, σ.3-4**
  95. **Vecchi, Alessandra & Brennan, Louis, 2011.** “*Quality management: a cross-cultural perspective based on the GLOBE framework.*” **International Journal of Operations & Production Management, Vol.31, Iss.5, σ.528**
  96. **W. Streeck, 2001.** “*Labor Unions*” **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier, σ. 8214-8220**
  97. **Watson Sandra, Maxwell A. Gillian, Farquharson Lois, 2007.**“*Line managers' views on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels*”. **Employee Relations, Vol. 29 Iss. 1**
  98. **White Eales Rupert, 2004.** “*Eliminating Perception Gaps.*” **Industrial and Commercial Training. Vol. 36, Iss.6**
  99. **White M. Edna, Flores Benito, 1987.** “*Goal Setting in the Management of Operations*”. **International Journal of Operations & Production Management. Vol.7, Is. 6**
  100. **Wirz A 2001.** “*History of Slavery*”. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.**
  101. **Yildiz Emre H. , Fey F.Carl, 2010.** “*Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions*”. **Scandinavian Journal of Management, Vol.26**

102. **Yoona Mahn Hee,1, Jaebeom Suh, 2000.** “*Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*” **Journal of Business Research, Vol.56**

### **Βιβλία:**

1. **Baldrige Criteria for Performance Excellence 2011-2012**
2. **Giles Lionel, 1994.** “*Sun Tzu the Art of War*”. “**Gutenberg.**
3. **Evans R. James , Lindsay M. William, 2011.** “*The Management and Control of Quality.*” South-Western CENGAGE Learning. **8th International Edition.**
4. **Maddi Salvatore , 1972.** “*Personality Theories: A Comparative Analysis.*”**Dorsey Press**
5. **Scott C. James 1977.** “*The Moral Economy of the Peasant : Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*”, **Yale University Press**
6. **Ricci Luigi, 1943.** *Machiavelli Niccolo :”The Prince”*. **The Institute of Medieval Studies, Toronto, Canada, The World’s Classics.**
7. **Zeithaml A. Valarie Parasuraman A. , Berry L. Leonard, 1990.** “*Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations*”. **The Free Press**



