



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η σχέση μεταξύ των Πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων  
και της επίδοσης των Αγροτικών Επιχειρήσεων: Η περίπτωση της  
Ελλάδας**

Του

**ΔΗΜΟΥΛΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ του ΑΣΤΕΡΙΟΥ**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: **ΚΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ελασσόνα, Δεκέμβριος 2019

## Ευχαριστίες

Καθ' όλη την διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου κι όσο πλησίαζε προς το τέλος, ένιωθα όλο και περισσότερο την υποχρέωση να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους εκείνους που συνέβαλαν για να φτάσω εδώ που βρίσκομαι σήμερα.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Αναστασία Κάτου για την ευκαιρία που μου έδωσε να συνεργαστώ μαζί της, για τις πολύτιμες συμβουλές και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και με βοήθησε να φέρω εις πέρας αυτό το δύσκολο έργο. Έπειτα, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον κύριο Παναγιώτη Κλουτσινώτη για τις πολύτιμες συμβουλές που μας έδωσε, κατά την διάρκεια του μαθήματος, για τον τρόπο σύνταξης εργασιών και την ορθή χρήση των προγραμμάτων SPSS και Smart PLS όπως επίσης, θα ήθελα να πω ένα ακόμα ευχαριστώ σε όλους τους μέχρι τώρα καθηγητές και φίλους μου που γνώρισα όλον αυτό τον καιρό.

Και τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένειά μου, τον αδερφό μου και τους πολυαγαπημένους μου παππούδες που όλα αυτά τα χρόνια με στήριξαν οικονομικά, ψυχολογικά και πίστεψαν σε εμένα.

## Περίληψη

Ο Αγροτικός Τομέας είναι υψηλής σημασίας για την χώρα μας. Ένα αρκετά μεγάλο μέρος του πληθυσμού εξασφαλίζει τις ανθρώπινες ανάγκες του, δουλεύοντας στον πρωτογενή τομέα παραγωγής. Ως εκ τούτου, οι Αγροτικές Επιχειρήσεις συνεισφέρουν σε τεράστιο βαθμό στην ελληνική οικονομία. Η σωστή και αποτελεσματική διοίκηση τέτοιου είδους επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με μία σωρεία διαδικασιών και πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, στην μελέτη αυτή εξετάζεται ο ρόλος και ο βαθμός επιρροής των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Στην παρούσα έρευνα συμμετέχουν υπάλληλοι Αγροτικών Επιχειρήσεων στο Νομό Λάρισας και πιο συγκεκριμένα, στην περιοχή της Ελασσόνας. Οι υπάλληλοι απάντησαν σε ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή. Μετά την συλλογή των αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Smart PLS (Partial Least Squares) για την μοντελοποίηση της εξίσωσης χρησιμοποιώντας την μέθοδο Μοντελοποίησης Διαρθρωτικών Εξισώσεων SEM (Structural Equation Modeling). Άρα, στην συνέχεια θα αναλυθούν εκτενέστερα οι σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ των πέντε βασικών Πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Στελέχωση, Εκπαίδευση, Αποζημίωση, Αμοιβή και Αξιολόγηση) και της διατήρησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Επίσης, θα δούμε εάν και σε ποίον βαθμό επηρεάζουν την επίδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων και αν οι ερευνητικές υποθέσεις που μελετήθηκαν είναι στατιστικά σημαντικές.

Τέλος, τα ευρήματα της μελέτης αυτής μπορούν να αποτελέσουν βασικό εργαλείο ανάλυσης των πρακτικών που εφαρμόζει το τμήμα ΔΑΠ κάθε επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης. Η διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων είναι καταλυτικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων και την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών, ωστόσο η μελέτη αυτή μπορεί να αποτελέσει αφορμή για μεταγενέστερες μελέτες με διαφοροποίηση για παράδειγμα στον τομέα και το είδος των επιχειρήσεων.

## Λέξεις – Κλειδιά

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, Επίδοση Αγροτικών Επιχειρήσεων, η περίπτωση της Ελλάδας

## **Abstract**

The Agricultural Sector is of high importance to our country. A sufficiently large portion of the population provides for its human needs, working in the primary production sector. Therefore, Agricultural Enterprises make a huge contribution to the Greek economy. The proper and effective management of such businesses is achieved through a host of processes and practices. In particular, this study examines the role and extent of human resource management practices in agricultural enterprises in Greece.

The present study is conducted by Agricultural Business Officers in the Prefecture of Larissa and more specifically, in the area of Ellassona. The staff replied to questionnaires in electronic and paper form. After collecting the results, data was analyzed and processed using SPSS statistical software and then Smart PLS (Partial Least Squares) was used to model the equation using SEM (Structural Equation Modeling). Therefore, the relationship between the five key HRM practices (Recruitment, Training, Compensation, Remuneration and Evaluation) and employee retention will be analyzed in greater detail. We will also see if and to what extent they affect the performance of Rural Enterprises and whether the research hypotheses studied are statistically significant.

Finally, the findings of this study can be a key tool for analyzing the practices applied by the HR department of each business in order to improve their performance. Human resource management is a catalyst for the smooth running of businesses and better customer service, however this study may be the reason for subsequent studies with differentiation for example in the field and type of business.

## **Key – Words**

Human Resources Management Practices, Organizational Performance, Agricultural Enterprises, Case of Greece

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	II
Περίληψη .....	III
Λέξεις – Κλειδιά .....	III
Abstract .....	IV
Key – Words .....	IV
Κατάλογος Πινάκων.....	VI
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	VI
Κατάλογος Σχημάτων .....	VI
Πρόλογος.....	1
1. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	3
1.1 Αγροτικός Τομέας και Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	3
1.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	5
1.2.1 Στελέχωση – Επιλογή και Πρόσληψη υποψηφίου.....	7
1.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	9
1.2.3 Σύστημα Ανταμοιβών .....	12
1.2.4 Σύστημα Αποζημίωσης.....	15
1.2.5 Σύστημα Αξιολόγησης .....	17
1.3 Διατήρηση Θέσεων Εργασίας και Επίδοση Επιχειρήσεων.....	19
1.4 Προτεινόμενο Πλαίσιο Έρευνας και Υποθέσεις.....	21
2. Μεθοδολογία.....	23
2.1 Ανασκόπηση ερωτηματολογίου.....	23
2.2 Είδος έρευνας.....	23
2.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	24
2.4 Ερευνητικές υποθέσεις.....	25
3. Αποτελέσματα έρευνας.....	26
3.1 Ανάλυση δείγματος.....	26
3.2 Παραγοντική ανάλυση .....	32
3.3 Εννοιολογικό Μοντέλο .....	36
4. Συμπεράσματα .....	41
4.1 Περιορισμοί – Προτάσεις.....	43
Βιβλιογραφία.....	44

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Γένος (Ερώτηση 1.1) .....	26
Πίνακας 2. Ηλικία (Ερώτηση 1.2) .....	28
Πίνακας 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης (Ερώτηση 1.3) .....	29
Πίνακας 4. Χρόνος Εργασίας (Ερώτηση 1.4) .....	30
Πίνακας 5. Θέση Εργασίας (Ερώτηση 1.5) .....	31
Πίνακας 6. KMO & Bartlett's Test .....	32
Πίνακας 7. Pattern Matrix .....	34
Πίνακας 8. Communalities .....	36
Πίνακας 9. Construct Reliability and Validity .....	37
Πίνακας 10. Discriminant Validity .....	38
Πίνακας 11. Total Effects .....	39
Πίνακας 12. Specific Indirect Effects .....	39

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Γένος (Ερώτηση 1.1) .....	27
Διάγραμμα 2. Ηλικία (Ερώτηση 1.2) .....	28
Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης (Ερώτηση 1.3) .....	29
Διάγραμμα 4. Χρόνος Εργασίας (Ερώτηση 1.4) .....	30
Διάγραμμα 5. Θέση Εργασίας (Ερώτηση 1.5) .....	31

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Προτεινόμενο Εννοιολογικό Πλαίσιο Έρευνας .....	22
Σχήμα 2. Προτεινόμενο Εννοιολογικό Μοντέλο .....	38
Σχήμα 3. Μοντέλο προσέγγισης 2 βημάτων. ....	40

## Πρόλογος

Είναι πλέον παγκοσμίως γνωστό ότι εδώ και χρόνια η κοινωνική οικονομία της Ελλάδας έχει βουλιάξει και η κρίση συνεχίζει να επεκτείνεται επηρεάζοντας τους πολίτες κάθε οικονομικής τάξης και τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Εύκολα παρατηρεί κανείς ότι πάρα πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν βάλει λουκέτο, οι μεγαλύτερες μειώνουν τα σημεία πώλησης και κλείνουν τα παραρτήματα τους προσπαθώντας να έρθουν όσο πιο κοντά γίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Ωστόσο, οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκουν διέξοδο στην μεταφορά της έδρας τους σε χώρες με χαμηλότερη φορολογία και εργατικό δυναμικό με χαμηλότερους μισθούς. Επίσης, τα κίνητρα που δίνει η χώρα μας σε πολυεθνικές και επενδυτές είναι ελάχιστα με αποτέλεσμα ο αριθμός των επιχειρήσεων στην Ελλάδα να είναι πάρα πολύ μικρός, πράγμα που σημαίνει ότι αυξάνεται η ανεργία με αποτέλεσμα πολλοί νέοι άνθρωποι και μη, να στρέφονται στον πρωτογενή κλάδο παραγωγής. Οι αγροτικές επιχειρήσεις και γενικότερα ο αγροτικός τομέας είναι ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγικούς τομείς της χώρας ο οποίος έχει πληγεί κι αυτός σε αρκετά μεγάλο βαθμό από το φαινόμενο αυτό. Έτσι, η Ελλάδα πρέπει να διαμορφώσει ένα αναπτυξιακό πρότυπο το οποίο θα βασίζεται στον πρωτογενή τομέα παραγωγής ώστε η εκμετάλλευση της γης από κτηνοτρόφους και αγρότες να γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό στοχεύοντας στην επένδυση συνεργασίας με επιχειρήσεις, το οποίο θα συμβάλλει στην ανάκαμψη της οικονομίας της χώρας.

Οι σχέσεις μεταξύ παραγωγών του πρωτογενή τομέα και των επιχειρηματιών πρέπει να γίνει το πρωταρχικό ζητούμενο των αγροτικών οργανισμών ώστε να δημιουργηθεί μελλοντικά ανάμεσά τους σχέση εμπιστοσύνης και ιδανικό κλίμα συνεργασίας. Πολύ βασικό ρόλο στο κομμάτι αυτό παίζει ο τρόπος διοίκησης τέτοιου είδους οργανισμών. Οι επιχειρηματίες για να μπορέσουν να αγγίξουν τα βέλτιστα αποτελέσματα θα πρέπει να διαθέσουν χρήμα και χρόνο και να εστιάσουν την προσοχή τους στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα αποτελέσει τον πυλώνα ανάπτυξης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Ο ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος είναι

να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση - ανάπτυξη, οι προσλήψεις, οι προαγωγές, οι πολιτικές αμοιβών κ.α. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999). Οι πρακτικές μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της γνώσης, των κινήτρων και της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό πράγμα το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της χρήσης βέλτιστων πρακτικών (Harter et al., 2002).

Ο αρχικός λόγος συγγραφής της παρούσας εργασίας είναι να ερευνηθεί εάν στις μέρες μας οι αγροτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα εφαρμόζουν Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ο ακριβώς επόμενος λόγος είναι να αναλυθούν εις βάθος οι σημαντικότερες από αυτές τις Πρακτικές της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων για τις οποίες θα γίνει ολοκληρωμένη αναφορά στα επόμενα κεφάλαια. Ο τελευταίος λόγος, αφού επισημάνουμε τις πρακτικές στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο, είναι να ερευνηθεί εάν επηρεάζουν και σε ποιόν βαθμό την επίδοση των αγροτικών επιχειρήσεων και αφού συμβαίνει αυτό, να παρατηρήσουμε εάν η σχέση που προκύπτει είναι αρνητική η θετική. Σε αυτό το σημείο θα μπορέσουμε να διαπιστώσουμε το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και τι ενέργειες πράττει το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ώστε να αυξήσει την αξία των υπαλλήλων και να εξασφαλίσει την μακροχρόνια παραμονή τους στην επιχείρηση δίνοντάς τους την δυνατότητα εξέλιξης μέσα σε αυτήν με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Η διαδικασία αυτή θα γίνει μοιράζοντας ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους αγροτικών επιχειρήσεων (τυροκομεία, ελαιοτριβεία, οινοποιία κ.α.) και αφού γίνει η συλλογή των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA). Η μεθοδολογία θα εξηγηθεί εκτενώς στα κεφάλαια που ακολουθούν.

Τέλος, θα παρατεθούν και θα ερμηνευτούν οι πίνακες και τα γραφήματα των αποτελεσμάτων όπως επίσης, θα εξηγηθούν οι σχέσεις μεταξύ παραγόντων και μεταβλητών του εννοιολογικού μοντέλου.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

---

## 1. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

### 1.1 Αγροτικός Τομέας και Αγροτικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Ιστορικά ο αγροτικός τομέας ήταν πάντα σημαντικός για την Ελλάδα. Εδώ και χρόνια, απασχολεί περίπου το 13% του εργατικού δυναμικού, (περίπου 500.000 εργαζόμενους), και συνεισφέρει περίπου 4% στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Άξια (ΑΠΑ). Η σημασία του ενισχύεται από τις έμμεσες επιπτώσεις που έχει στη βιώσιμη αγροτική και περιβαλλοντική ανάπτυξη καθώς και σε άλλους κλάδους, όπως τη μεταποίηση τροφίμων και τον τουρισμό. (McKinsey; Company, 2011)

Ο αγροτικός τομέας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στην Ελλάδα, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Ωστόσο, τα τελευταία 15 χρόνια, σημαντικές εξελίξεις έχουν επιφέρει αλλαγές στον τρόπο και το κόστος παραγωγής, και ιδιαίτερα στη βιωσιμότητα ορισμένων κλάδων τόσο σε εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Οι εξελίξεις αυτές είναι αναμενόμενο να επηρεάζουν τις προσδοκίες των παραγωγών, πολλοί από τους οποίους θεωρούν το μέλλον αβέβαιο και προβληματικό. Το κύριο ερώτημα που διαμορφώνεται είναι, συνεπώς, ο προσδιορισμός των κλάδων εκείνων του ελληνικού αγροτικού τομέα που έχουν τη δυνατότητα επιβίωσης, καθώς και του τρόπου άσκησης πολιτικής για τη στήριξη όσων κινδυνεύουν περισσότερο. Για την εξέλιξη και ανάπτυξη του ελληνικού αγροτικού τομέα θεωρείται απαραίτητη η επίλυση των βασικών διαρθρωτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει, ο εκσυγχρονισμός των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και των καλλιεργητικών πρακτικών και υποδομών, και η επιλογή ποικιλιών με ικανοποιητική απόδοση και υψηλή ποιότητα. Η ορθολογική χρήση των εισροών και η σωστή διαχείριση των υδάτινων πόρων μπορούν, επίσης, να συμβάλουν στη βελτίωση και διατήρηση του τομέα. Παράλληλα, πρέπει να δοθεί βαρύτητα στη συμβολαιακή γεωργία, και στην εφαρμογή συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης, βιολογικής καλλιέργειας, παραγωγής προϊόντων ονομασίας προέλευσης και χρήσης σημάτων ποιότητας, ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της εσωτερικής παραγωγής σε σχέση με τα εισαγόμενα προϊόντα. Τέλος, η κατάρτιση και ενημέρωση των παραγωγών, η δημιουργία συμπράξεων και δικτύωσης για την καλύτερη οργάνωση του τομέα, η προώθηση διεπαγγελματικών συμφωνιών, η εκπόνηση και υλοποίηση

προγραμμάτων ανάπτυξης κλαδικής υποδομής και ποιοτικής βελτίωσης των προϊόντων του τομέα, και η ανάπτυξη της έρευνας μπορούν να συμβάλλουν στην προστασία των καταναλωτών και του περιβάλλοντος, καθώς και στην προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες της αγοράς. Όσον αφορά τη ζωική παραγωγή, παρατηρείται μια μικρή μείωση της συνολικής κατανάλωσης. Προβλήματα όπως το υψηλό κόστος παραγωγής, ο έντονος ανταγωνισμός από την εισαγωγή κρέατος από χώρες της Ε.Ε. και οι αδυναμίες του συστήματος ελέγχου της εμπορίας κρέατος έχουν, επίσης, συμβάλει στη συρρίκνωση του κλάδου, με δεδομένες και τις αρνητικές επιπτώσεις από τη νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική (Κ.Α.Π.) λόγω της πλήρους αποσύνδεσης των ενισχύσεων από το ζωικό κεφάλαιο. Παρόλα αυτά υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου, αφού οι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν τα εγχώρια προϊόντα θεωρώντας τα πιο ασφαλή και ανώτερης ποιότητας. Μέτρα όπως η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση των βοσκοτόπων, η μείωση του κόστους χρηματοδότησης για τον εκσυγχρονισμό των κτηνοτροφικών μονάδων, οι αποτελεσματικοί έλεγχοι της αγοράς, η εφαρμογή ιχνηλασιμότητας και ο έλεγχος της χρήσης των εισαγόμενων προϊόντων, καθώς και η ίδρυση διεπαγγελματικών οργανώσεων και η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση των παραγωγών μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εξέλιξη του κλάδου. (Καδίτη & Νίτση, 2010)

Τα προϊόντα του αγροτικού κλάδου παράγονται από 2 είδη επιχειρήσεων:

1. *Αμιγώς αγροτικές επιχειρήσεις*: Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες συνδυάζουν την παραγωγή και συνάμα την τυποποίηση των προϊόντων τους. Είναι συνήθως μικρές ατομικές επιχειρήσεις και σε κάποιες περιπτώσεις ομόρρυθμες επιχειρήσεις. (Τέγας, 2017)
2. *Επιχειρήσεις Βιομηχανοποίησης αγροτικών προϊόντων*: Πρόκειται για καθαρά επιχειρήσεις τυποποίησης προϊόντων οι οποίες συλλέγουν τα αγροτικά προϊόντα και προβαίνουν στη τυποποίηση αυτών. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι μεγάλου μεγέθους και αποτελούν τη πλειοψηφία των Ανώνυμων Επιχειρήσεων. (Τέγας, 2017)

## 1.2 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

*(Human Resource Management Practices)*

Υπάρχουν πολλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και είναι απαραίτητες για την εξέλιξη των οργανισμών, επίσης οι οργανισμοί εφαρμόζουν πρακτικές για να επιτύχουν τη διατήρηση των εργαζομένων κάνοντάς τους να ενστερνιστούν την κουλτούρα της επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου και στους εργαζομένους που συμβάλλουν στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Αρκετές λειτουργίες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσελκύουν και να διατηρούν εργαζόμενους, να λειτουργούν εντός των ορίων των κρατικών και ομοσπονδιακών νόμων και να προγραμματίζουν για μελλοντικές οργανωτικές ανάγκες. Ορισμένες εταιρείες διαθέτουν ειδικό τμήμα ανθρώπινων πόρων, ενώ άλλες εταιρείες βασίζονται σε ένα άτομο για να εκτελέσουν αυτές τις ευθύνες (Morgan, 2019). Οι Taseema & Soeters (2006) έχουν μελετήσει για περίπου οκτώ πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και για τη σχέση τους με την ικανοποίηση της εργασίας. Αυτές οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι πρακτικές πρόσκλησης ενδιαφερόμενων, πρόσληψης και επιλογής του καταλληλότερου, πρακτικές τοποθέτησης σε συγκεκριμένες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα, πρακτικές κατάρτισης και συνεχούς εκπαίδευσης, πρακτικές αποζημίωσης, πρακτικές αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων, πρακτικές προώθησης, ενδυνάμωσης και κοινωνικής ασφάλισης ή συνταξιοδότησης. Ο Huselid (1995) μελέτησε έντεκα πρακτικές που αφορούν την επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση των επιδόσεων, την αποζημίωση και τις πρακτικές κινήτρων, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την εξουσιοδότηση απόφασης, την ανταλλαγή πληροφοριών, την αξιολόγηση στάσης, την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, τις προσπάθειες προσλήψεων, τα κριτήρια εκπαίδευσης και την προώθησης των εργαζομένων (Mumtaz, Khan, Aslam, & Ahmad, 2011). Είναι δεδομένο ότι οι πρακτικές αυτές έχουν σταθερές επιδόσεις, όπως απέδειξαν πολλοί ερευνητές στις μελέτες τους από τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη την Ασία και Αφρική (Ghebrejorgis & Karsten, 2007). Σύμφωνα με άλλες έρευνες, σημαντική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης διαπιστώνεται ότι έχει το σύστημα αποζημίωσης & παροχών, η κατάρτιση και ανάπτυξη (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). Η αποζημίωση, οι παροχές και το σύστημα διαχείρισης και ανταμοιβής απαιτούνται στους οργανισμούς για τα οικονομικά εισοδήματα και την ευημερία των υπαλλήλων τους. Το καθεστώς διαβίωσης των εργαζομένων στην κοινωνία, η

ικανοποίηση, η αφοσίωση και η παραγωγικότητα επηρεάζεται άμεσα από την αποζημίωση των υπαλλήλων (Aswathappa, 2008). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορά των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού (Thang & Buyens, 2008). Όσο για την απόδοση της επιχείρησης, η κατακράτηση υπαλλήλων επιλέγεται ως παρατηρούμενη μεταβλητή από προηγούμενες μελέτες που έχουν δείξει πως έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Mahal, 2012). Ωστόσο, υπήρξαν πολλές μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης της επιχείρησης, υπάρχουν επίσης μελέτες που έχουν καταφέρει να εντοπίσουν άλλους παράγοντες που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στη σχέση μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τις οργανωτικές επιδόσεις (Morrison, 1996).

Όπως είδαμε στα παραπάνω άρθρα των Sorasak Tangthong, Jirasek Trimetsoontorn, Nutthawut Rojniruntikul και Adeel Mumtaz, Imran Khan, Hassan Danial Aslam, Bashir Ahmad, οι πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κάθε επιχείρησης είναι πάρα πολλές. Η σωστή εφαρμογή και η ολοκλήρωση αυτών επιτυγχάνεται συνδυαστικά και όχι η κάθε πρακτική μεμονωμένα. Για τον λόγο αυτό, στην παρούσα εργασία, οι πρακτικές με τις οποίες θα ασχοληθούμε είναι οι:

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training & Development)
- Στελέχωση - Επιλογή και Πρόσληψη υποψηφίου (Staffing – Recruitment & Selection)
- Σύστημα Ανταμοιβών και Πληρωμών (Rewards System)
- Σύστημα Αποζημίωσης (Compensation – Benefits)
- Σύστημα Αξιολόγησης Εργαζομένων (Performance Appraisal)

και θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια. (Morrison, 1996)

## 1.2.1 Στελέχωση – Επιλογή και Πρόσληψη υποψηφίου

*(Staffing – Recruiting and Selection)*

Ο κύριος στόχος της πρόσληψης και της επιλογής εργαζομένων σχετίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης που είναι η πρόσληψη του σωστού ατόμου στη σωστή θέση εργασίας (Wijesiri, Paranagama, Sirirwardhana, Thilakarathna, & Weerarathna, 2018). Το πρώτο και βασικότερο βήμα του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η προσέλκυση ικανοποιητικού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων στην επιχείρηση. Βασικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2001). Άρα η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, για να επιτύχει η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού, πρέπει έχει στο μυαλό της το τι μπορεί να προσφέρει κάθε υποψήφιος στην επιχείρηση ως μονάδα. Δηλαδή να μπορεί να καταλαβαίνει τις γνώσεις που κατέχει ο υποψήφιος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης που προσφέρεται. Επίσης να μπορεί να αντιληφθεί ποια θα είναι η πορεία και η εξέλιξή του μέσα στην εταιρία με την πάροδο του χρόνου αλλά και τις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν. Βασική σκέψη του υπεύθυνου πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού είναι να καλυφθεί η θέση με το πιο ικανό άτομο που επάξια θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση και θα την βοηθήσει να επιτύχει να φτάσει τους στόχους της. Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της με τους υποψήφιους εργαζομένους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Για την επίτευξη αυτών, χρησιμοποιούνται συνήθως επίσημες και ανεπίσημες μορφές προσέλκυσης προσωπικού. Ως μέσα επιλογής προσωπικού παρουσιάζονται τα ερωτηματολόγια, οι αγγελίες, οι συστάσεις και οι δοκιμαστικές προσλήψεις. Η αγγελία σε εφημερίδα αποτελεί την πλέον επίσημη μορφή προσέλκυσης αλλά και οι σύμβουλοι εξεύρεσης εργασίας που έχουν έγκυρες διασυνδέσεις μέσα από τις οποίες μπορεί κάποιος να βρει μια καλή και αξιοπρεπή δουλειά. Ακόμη το διαδίκτυο είναι ένας χώρος που έχει σωρεία ευκαιριών για εργασία αρκεί να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ορθά από τους υποψηφίους. Η ανεπίσημη μορφή προσέλκυσης είναι οι συστάσεις, το δίκτυο που έχει ο κάθε υποψήφιος μέσα από το οποίο μπορεί να βοηθηθεί και μέσω γνωστών του προσώπων να αποκτήσει δουλειά, αλλά και η εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση. Για την εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται η εσωτερική εφημερίδα (newsletter) και τα ηλεκτρονικά μηνύματα (emails) και για την εξωτερική

προσέλκυση σημαντικό ρόλο έχουν η πρόσληψη προσωπικού από την αγορά. Και αυτό διότι υπάρχουν άτομα εκτός της επιχείρησης που γνωρίζουν τα αιτούμενα και είναι ειδικευμένα σε κάποιους τομείς παρά κάποια που βρίσκονται μέσα σε αυτές. Υπάρχουν υποψήφιοι που διαθέτουν την γνώση και την μόρφωση ούτως ώστε να εισαχθούν νέες ιδέες και καινοτομίες στην επιχείρηση. (Πατσαλίδου, 2013)

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία προγραμματισμού του εργατικού δυναμικού. Παρόλο που η διαδικασία αυτή είναι μία από τις δύσκολες εργασίες που πρέπει να εκτελεστεί, ωστόσο, επηρεάζει σημαντικά την οργανωτική απόδοση. Οι οργανωτική επίδοση των επιχειρήσεων εξαρτάται επίσης από τον σωστό αριθμό εργαζομένων, τις απαιτούμενες δεξιότητες τους και τα κίνητρα των εργαζομένων για την βελτίωση της απόδοσης (Gröbler and Zock, 2010). Οι Wilk και Cappelletti (2006) σημείωσαν ότι δεν είναι όλες οι διαδικασίες κατάλληλες για την εφαρμογή επιλογής του προσωπικού, επειδή μερικά από τα εργαλεία επιλογής είναι δαπανηρά και ορισμένα είναι κατάλληλα μόνο για συγκεκριμένους οργανισμούς. Τα σωστά εργαλεία επιλογής στελεχών είναι πολύ σημαντικά για να ληφθούν σωστές πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους για τις θέσεις που διεκδικούν εντός των οργανισμών. Στο άρθρο του ο Hagan et al. (2006) σημείωσε ότι η επιλογή του προσωπικού εξαρτάται από την κατανόηση της θέσης εργασίας, την ικανοποιητική απόδοση, τα αποτελέσματα και τα κίνητρα των ατόμων. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων πρέπει επίσης να βασίζεται στη συμβατότητα μεταξύ της ομάδας εργασίας όσον αφορά τις αξίες, τους στόχους, την προσωπικότητα, τη συμπεριφορά και τις δεξιότητες. (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012)

Η πρόσληψη και η επιλογή συνδέονται με τη διατήρηση των εργαζομένων και η επιλογή του σωστού ταλέντου είναι ένας άλλος τρόπος για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για τη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων (Kundu & Lata, 2017). Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών προσλήψεων ενός οργανισμού μπορεί να μετρηθεί μέσω του βαθμού στον οποίο η οργάνωση προσελκύει αφοσιωμένους και καταρτισμένους εργαζόμενους που παραμένουν στην οργάνωση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Hughes & Rog, 2008). Ο απώτερος στόχος της πρόσληψης είναι να δημιουργηθεί ειδική ομάδα υποψηφίων που να ταιριάζει με τις απαιτήσεις εργασίας (El-Kot & Leat, 2008). Μέσα από τις προηγούμενες μελέτες του, δείχνει ότι τόσο η πρόσληψη όσο και η επιλογή επηρεάζουν

τη διατήρηση των εργαζομένων, πράγμα το οποίο θα ερευνηθεί και στην συγκεκριμένη μελέτη. (Wijesiri, Paranagama, Sirirwardhana, Thilakarathna, & Weerarathna, 2018)

## 1.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

*(Training and Development)*

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι διαδικασίες που αφορούν την εξέλιξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων, των ατομικών και ομαδικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων από την γραμμή παραγωγής μέχρι και την διοίκηση ενός του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται καθημερινά αλλαγές στην αγορά, εξελίξεις στην τεχνολογία, την τεχνογνωσία, εντάσσονται νέες τεχνικές και νέα μηχανήματα παραγωγής, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι και η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να συμβαδίζει με τις εξελίξεις αυτές για να μπορέσει να αναπτυχθεί. Άρα η εκπαίδευση των εργαζομένων καθίσταται υποχρεωτικό κομμάτι του κύκλου εργασιών.

Ωστόσο, είναι μια σπουδαία λειτουργία που έχει ως στόχο την φροντίδα, την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της επιχείρησης (Δήμου, 2003). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, ως δραστηριότητες της επιχείρησης έχουν να κάνουν με τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999). Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να αναπτυχθούν οι γνώσεις του προσωπικού, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του σε σχέση με την εργασία που επιτελεί. Η ανάπτυξη προσωπικού δίνει σ' αυτό σημαντικές ευκαιρίες για διεύρυνση της προσωπικότητας του όσο και για την βελτίωση των σχέσεων του στον χώρο εργασίας του. Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι αναγκαία η συμμετοχή όλων των εργαζομένων έτσι ώστε να ενδυναμώνεται το αίσθημα της ομαδικότητας, της ασφάλειας αλλά και της όρεξης να λαμβάνουν μέρος στις διάφορες δραστηριότητες που διοργανώνει η επιχείρηση. Αυτά είναι λόγοι που μπορούν ν' αναπτερώσουν το ηθικό

του προσωπικού και να του δώσουν δύναμη και κίνητρα για πιο σκληρή δουλειά με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το αντικείμενο της εκπαίδευσης, όπου μέσα από μια οργανωμένη διαδικασία εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους. Η επαγγελματική εκπαίδευση αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία, στο κτίσιμο συνεργασίας και σχέσεων μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων. Επίσης βοηθά στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης αλλά και στην εγρήγορση των προϊσταμένων σε περιπτώσεις απουσίας προσωπικού και κένωσης θέσεων. Ακόμη μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση υπάρχει η δυνατότητα για ενίσχυση της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης αλλά και της καριέρας κάποιων ατόμων κι σε άλλες επιχειρήσεις (Πατσαλίδου, 2013). Η εκπαίδευση αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος, δηλαδή αν είναι μεγάλη η μικρή, από την άποψη ότι σε μεγάλες επιχειρήσεις η εκπαίδευση πραγματοποιείται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία φροντίζουν για τον συντονισμό και την διεξαγωγή των προγραμμάτων αυτών. Ο τομέας της εκπαίδευσης καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης. Οργανώνει την σύνταξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την διδασκαλία των μαθημάτων εμπλουτισμού γνώσεων, την εκπαίδευση των στελεχών που καλούνται να εκπαιδεύσουν το προσωπικό και τέλος την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτήν. Πρέπει να δίνεται στο προσωπικό το αίσθημα ικανοποίησης για να καταφέρουν να βγουν μέσα από αυτό κερδισμένοι δηλαδή να υπάρχει η επιβράβευση, η αμοιβή μιας επιτυχίας αλλά και η προαγωγή σε ανώτερη θέση. (Πατσαλίδου, 2013)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε αντικείμενα και εκφάνσεις της εργασίας τους βελτιώνει την ικανότητά τους να διαχειρίζονται τους πελάτες (Bettencourt & Gwinner, 1996). Ακόμη, βελτιώνει την παρακίνηση και κινητοποίηση των εργαζομένων, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους να εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και μειώνει την ασάφεια ρόλων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν σιγουριά για τις γνώσεις και τις ικανότητές τους έχουν σημαντική επίδραση στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982).

Μέσα από την εκπαίδευση προσωπικού επιτυγχάνεται και η διόρθωση των λαθών που τυχόν να προέκυψαν στην πορεία της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης όπως είναι:



1. Εκπαίδευση σε χώρους εντός της επιχείρησης
2. Εκπαίδευση σε χώρους εκτός της επιχείρησης
3. Επανεκπαίδευση

Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος αφού ο εργαζόμενος βρίσκεται ήδη στο χώρο του δεν χρειάζεται να μπει στον κόπο να μεταβεί σε άλλο χώρο για να παρακολουθήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συγκεντρώνεται το αναγκαίο υλικό και χωρίζεται σε μέρη για την ευκολότερη εκμάθηση του προσωπικού. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την άμεση απόκτηση γνώσεων των εργαζομένων. Το προσωπικό μαθαίνει όλα όσα είναι αναγκαία για την κάλυψη των καθηκόντων του και αποκτά εμπειρία με την πάροδο του χρόνου. Η εκπαίδευση τώρα σε χώρους εκτός της εργασίας γίνεται σε περιπτώσεις που ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει δυσκολίες και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να τα εμπεδώσει αυτά που διδάσκεται. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν είναι μεγάλος ο αριθμός ατόμων της εταιρίας ο οποίος υστερεί. Η τρίτη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η επανεκπαίδευση η οποία γίνεται για τους εργαζόμενους που κατάφεραν να αποδείξουν με τις πράξεις τους ότι δεν μπόρεσαν να κατανοήσουν πλήρως την προηγούμενη εκπαίδευση ή γιατί δεν κατάφεραν να ολοκληρώσουν τα εκπαιδευτικά μαθήματα που τους παρείχε η εταιρία. Επίσης ένας λόγος για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή είναι η περίπτωση να κριθεί από τους προϊσταμένους ότι κάποιοι από τους εργαζόμενους χρειάζονται ένα φρεσκάρισμα στις γνώσεις τους. Η επιχείρηση λοιπόν μπορεί να προσφέρει ένα οργανωμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης στους υπαλλήλους του με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων και των σκοπών που τέθηκαν για την μετέπειτα ευημερία της. Τέλος η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016) Για να γίνει αποτελεσματικό το σύστημα ανάπτυξης στελεχών της επιχείρησης πρέπει η αυτό-ανάπτυξη, κατευθυνόμενη ανάπτυξη από την επιχείρηση αλλά και κατευθυνόμενη ανάπτυξη από τους προϊσταμένους να συνδυάζονται αρμονικά. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στελεχών είναι πιο αποτελεσματικές όταν οι μέθοδοι προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και στο χαρακτήρα τους. Επίσης η εκπαίδευση διακατέχεται από κάποιες σημαντικές αρχές όπως αυτήν της συμμετοχής, της επανάληψης για καλύτερη κατανόηση των όσων λέχθησαν, των

απαιτούμενων γνώσεων σε σχέση με την θέση που προσφέρεται αλλά και της ανατροφοδότησης πληροφοριών. (Πατσαλίδου, 2013)

Τέλος, σύμφωνα με τον Huselid (1995) η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στη διατήρηση των εργαζομένων και σχετίζεται θετικά με αυτή καθώς μέσω αυτής οι εργαζόμενοι παρακινούνται να βελτιωθούν και να γίνουν ακόμη καλύτεροι στην εργασία τους. Η εκπαίδευση αποτελεί αξιόλογη δραστηριότητα για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των επιδόσεων των εργαζομένων και μπορεί να συνεισφέρει στη διατήρηση των εργαζομένων, τον καθορισμό σαφών ρόλων και στη μείωση του άγχους (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012).

### 1.2.3 Σύστημα Ανταμοιβών (*Rewards System*)

Η αμοιβή που δίνει ένας οργανισμός στους υπαλλήλους της είναι ο πρωταρχικός παράγοντας, ο οποίος αποκαλύπτει τη δέσμευση και την πρόθεση προς τον εργαζόμενο και είναι ένας από τους επιτακτικούς λόγους για έναν υπάλληλο να παραμείνει σε αυτήν την οργάνωση. Η αμοιβή είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο προσδιορίζεται η σχέση εργαζόμενου - εργοδότη και δείχνει επίσης την εκτίμηση από έναν εργαζόμενο προς τον οργανισμό τον οποίο εργάζεται. Η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί από τους οργανισμούς καταβάλλοντας υψηλότερους μισθούς στους εργαζομένους τους (Lewis et al., 2001). Σύμφωνα με τους Zingheim et al. (2009), ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών αποτελούν σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων, αλλά αυτό δεν μπορεί να αναφέρεται στην συνολική εικόνα της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, πολλές από τις οργανώσεις ανακοινώνουν και παρέχουν αμοιβή στους εργαζομένους που υπερβαίνει την επικρατούσα τιμή στην αγορά. (Haider, et al., 2015) Σε γενικές γραμμές αποζημίωση και ανταμοιβή, υποστηρίζεται ότι είναι ένα ολοκληρωμένο μίγμα αντιστάθμισης που συμπληρώνεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα εκταμίευσης το οποίο διαδραματίζει πολύτιμο καθήκον για την προσέλκυση των καλύτερων υποψηφίων. (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012)

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά

βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης. Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "εγκυςτικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.ά. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999)

Προηγούμενες μελέτες έχουν τεκμηριώσει τη σημασία της αποζημίωσης και ανταμοιβής. Για παράδειγμα, οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες έχουν βρει ότι μια αποτελεσματική διαδικασία αποζημίωσης και ανταμοιβής ενισχύει την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις και τις συνολικές οργανωτικές επιδόσεις (Delaney & Huselid, 1996, Dreher & Dougherty, 2005). Συνεπώς, ο Chiu et al. (2002) δήλωσε ότι οι ανταμοιβές και η αποζημίωση επηρεάζουν σημαντικά τα οργανωτικά αποτελέσματα. Ομοίως, οι Jyothi και Venkatesh (2006) διαπίστωσαν ότι οι αμοιβές που βασίζονται στις ικανότητες ενισχύουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών, βελτιώνουν τη συμπεριφορά των υποκειμένων και μειώνουν τα ποσοστά ατυχημάτων σε οργανισμούς, βελτιώνοντας έτσι τις οργανωτικές επιδόσεις. Ο Milkovich & Newman (1999) σημείωσε ότι η δραστηριότητα αποζημίωσης περιλαμβάνει όλες τις μορφές χρηματικών αποδόσεων και συναφείς υπηρεσίες που παρέχονται στους υφισταμένους ή στους υπαλλήλους. Βεβαίως, οι ικανότητες των εργαζομένων βελτιώνουν την οργανωτική τους απόδοση με βάση τα συμπεράσματα που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο σχεδιασμός ανταμοιβής και η αποζημίωσης αποτελούν βασικές διαστάσεις ισχυρών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Προς στήριξη αυτού, οι Mathis και Jackson (2004) υποστήριξαν ότι ένα ισορροπημένο, διαφανές και ανταγωνιστικό σύστημα επιβράβευσης και αποζημίωσης επηρεάζει τη διατήρηση των ταλέντων στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με όσα προεξάχθηκαν, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι η αποζημίωση και η ανταμοιβή επηρεάζουν αποτελεσματικά τις οργανωτικές επιδόσεις. (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012)

Το σύστημα ανταμοιβής είναι οτιδήποτε είναι οτιδήποτε έχει σκοπό να ενισχύσει, να διατηρήσει και να βελτιώσει την συμπεριφορά των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Αποζημίωση είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα πολύτιμα και αξιόλογα

περιουσιακά τους στοιχεία. Είναι γνωστό ότι έχει μια θετική σχέση με την διατήρηση των υπαλλήλων. Το σύστημα ανταμοιβής μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων και την επιθυμία τους να παραμείνουν στην οργάνωση, διαδραματίζει επίσης ζωτικό ρόλο στην δέσμευση των υπαλλήλων, η οποία εξαρτάται από το προσωπικό που αισθάνεται ότι ανταμείβεται αρκετά για τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τη συμβολή τους στην επιχείρηση. (Tangthong, Trimetsoontorn, & Rojniruntikul, 2014)

Η αποζημίωση και η ανταμοιβή μπορούν απλώς να εξηγηθούν ως κάτι που χρησιμοποιείται από τους εργοδότες για να αποζημιώσουν τους υπαλλήλους τους για απώλειες ή για να αναγνωριστεί το έργο τους, οι επιδόσεις τους και οι προσπάθειές τους σε σχέση με το ρόλο τους στην εργασία (Huang & Kleiner, 2005). Η αποζημίωση και η ανταμοιβή θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την οργανωτική δομή και την επιχειρηματική στρατηγική για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με την Hsieh & Kleiner (2003), ένα γενικό σύστημα αποζημίωσης αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία που περιλαμβάνουν μια βασική αποζημίωση, έμμεση αποζημίωση και ανταμοιβή κινήτρων. Η κατοχή ενός οργανωμένου και διαφανούς συστήματος ανταμοιβής μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση, συμμετοχή και διατήρηση βασικού προσωπικού ενός οργανισμού, το οποίο τελικά συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων οργανωτικών οικονομικών επιδόσεων (Lardner, 2015). Τα νομισματικά και μη χρηματικά οφέλη είναι οι κύριες ανησυχίες που απασχολούν τους εργαζομένους κατά την επιλογή ενός οργανισμού για εργασία και διατήρηση σε αυτόν (Coffey, 2013). Η εφαρμογή καλών πολιτικών ανταμοιβής και αποζημίωσης επιτρέπει τη διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό, διότι όταν οι εργαζόμενοι ικανοποιούν περισσότερο την οργάνωση, θα παραμείνουν στην οργάνωση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Chiekezie, Emejulu, & Nwanneka, 2017). Οι ανθρώπινες ανάγκες έχουν διαφορετική μορφή έτσι οι οργανώσεις και οι εργοδότες θα πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες αυτές και να δημιουργήσουν αποτελεσματικό σύστημα αποζημίωσης και ανταμοιβής για τους υπαλλήλους της. (Wijesiri, Paranagama, Sirirwardhana, Thilakarathna, & Weerarathna, 2018)

## 1.2.4 Σύστημα Αποζημίωσης

### *(Compensation and Benefits System)*

Η ικανοποιητική αμοιβή, όπως αναφέραμε προηγουμένως, είναι ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα ωστόσο, μόνο η αμοιβή δεν επαρκεί για να παρακινήσει τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην οργάνωση. Ένας υπάλληλος μπορεί να αποφασίσει να εγκαταλείψει την οργάνωση για μία θέση με υψηλότερες αποδοχές, όμως δεν είναι πάντοτε απαραίτητο ότι ο υψηλός μισθός θα κάνει τους υπαλλήλους να παραμείνουν στον οργανισμό αυτόν. Μπορεί να υπάρχουν διάφοροι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν επίσης τις ανάγκες των εργαζομένων και την απόφασή τους να παραμείνουν στην οργάνωση. Αυτοί οι παράγοντες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο που επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό. Η διοίκηση κάθε οργανισμού θα πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή σε αυτούς τους παράγοντες κι ένας από αυτούς είναι η αποζημίωση. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών απαιτεί την προϋπόθεση να διατηρούν όλο και περισσότερους αρμόδιους υπαλλήλους που μπορούν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα του οργανισμού και να πετύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. (Haider, et al., 2015) Έχει αναπτυχθεί επίσης ένα σημαντικό ερευνητικό έργο που εξετάζει τον αντίκτυπο της αποζημίωσης σε σταθερές επιδόσεις και διαπιστώθηκε ότι ένα προηγμένο σύστημα αποζημίωσης μπορεί να αποτελέσει πιθανή πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Syed & Jamal, 2012).

Η αποζημίωση διαδραματίζει ηγετικό ρόλο για τη διατήρηση των ταλαντούχων υπαλλήλων. Ένας τρόπος με τον οποίο το σύστημα αποζημίωσης συμβάλλει στην απόδοση του οργανισμού είναι επιτρέποντας στον οργανισμό να προσελκύσει περισσότερους και καλύτερους υποψηφίους και να διατηρήσουν τους βασικούς υπαλλήλους για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους. Τέλος, μια έρευνα από 1.200 εμπειρογνώμονες και επαγγελματίες από το 12 διαφορετικές χώρες έδειξε ότι οι ανταμοιβές και η αποζημίωση θα είναι πρωταρχικής σημασίας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον εικοστό πρώτο αιώνα (Syed & Jamal, 2012). Τέτοιου είδους αποζημιώσεις μπορεί να έχουν την μορφή ασφάλισης, της δωρεάν εκπαίδευσης των παιδιών των υπαλλήλων, των ειδικών μπόνους, το επίδομα στέγασης, το επίδομα οχήματος, τα δικαιώματα προαίρεσης επί μετοχών κλπ. Επιπλέον, μερικοί από τους κορυφαίους οργανισμούς ασκούν τις πρακτικές όπως η κατανομή των κερδών (Chew and Chen, 2008). Μια ευρεία τεχνική που χρησιμοποιείται από πολλούς

διαχειριστές για την προώθηση και την διατήρηση των εργαζομένων βασίζεται στην αποζημίωση, ανταμείβοντας τους υπαλλήλους μετά την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης (Haider, et al., 2015).

Ωστόσο σε μία άλλη έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι οι αποζημιώσεις είναι εκείνες που περιλαμβάνουν κάτι που, συνήθως, αποδίδεται σε κάποιον ως αποζημίωση, παραδείγματος χάρη για τραυματισμό, για απώλεια ή ταλαιπωρία, τα χρήματα που εισπράττει ένας υπάλληλος από ένα τον εργοδότη ως μισθό ή και κάτι που δίνεται σε κάποιον ως αντάλλαγμα. Η αποζημίωση δεν είναι μόνο με τη μορφή χρημάτων. Παροχές, όπως η σύνταξη, η ασφάλιση ζωής και υγείας, τα προγράμματα συνταξιοδότησης, καθώς και τα επιδόματα που περιλαμβάνουν τα αυτοκίνητα της επιχείρησης ή οι επιδοτούμενες μεταφορές αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό στοιχείο αμοιβής σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, για τα φορολογικά πλεονεκτήματα και τις οικονομίες κλίμακας των αγορών που το καθιστούν οικονομικό πλεονεκτήμα για την επιχείρηση να παρέχει αυτό το στοιχείο, η αποζημίωση πάντα αντιμετωπίζεται ως εργαλείο προσέλκυσης και διατήρησης επιθυμητών υπαλλήλων. (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012)

Πολλές έρευνες επίσης, είχαν δείξει ότι η θέση των εργαζομένων και η διάρκεια της απασχόλησης ήταν παραδοσιακά αυτό που καθόριζε τους μισθούς στις περισσότερες επιχειρήσεις. Σε μία παλιότερη έρευνα ξηγούνται οι αριθμοί με αποδεικτικά στοιχεία και δείχνουν ότι η αποζημίωση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Οι DiPietro και Condly (2007) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο κινήτρων για να διαπιστώσουν ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται. Ανακάλυψαν ότι η μη χρηματοοικονομική αποζημίωση ή η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος έπαιξαν σημαντικό ρόλο στις επιχειρηματικές προθέσεις των υπαλλήλων. Οι εταιρείες κινδυνεύουν να δημιουργήσουν ένα μη ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας, εάν δεν υπάρχει κανένας προγραμματισμός αποζημίωσης. Οι Williams et al. (2007) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας εάν η αποζημίωσή υφίσταται στις πολιτικές της και έτσι παρέμεναν αφοσιωμένοι στην οργάνωση. Επιπλέον έρευνες έδειξαν ότι η ανταμοιβή ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων και την επιθυμία τους να παραμείνουν (π.χ., Bamberger & Meshoulam, 2000, MacDuffie, 1995). (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012)

Συμπερασματικά, η αποζημίωση αφορά όλες τις μορφές οικονομικών αποδόσεων και τα απτά οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος ως αντίκτυπο της απασχόλησής του. Τα οφέλη είναι έμμεσες οικονομικές και μη οικονομικές πληρωμές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι συνεχίζοντας την απασχόλησή τους σε έναν οργανισμό. (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012)

### 1.2.5 Σύστημα Αξιολόγησης

#### *(Performance Appraisal System)*

Αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία που αξιολογείται μια δραστηριότητα σε μία επιχείρηση. Αξιολογεί την ατομική και συνολική συμβολή στην οργάνωση μέσω της αξιολόγησης των εσωτερικών της χαρακτηριστικών, τις εργασιακές επιδόσεις και την ικανότητά του να επιδιώκει υψηλότερη θέση (Gruman & Saks, 2011). Είναι επίσης μια διαδικασία παροχής προγραμματισμένων ανατροφοδοτήσεων που επιδιώκουν την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και ικανοτήτων (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012). Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει δείξει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται θετικά με την οργανωτική απόδοση. Οι Lee και Lee (2007) διαπίστωσαν ότι τα επιτυχημένα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης βελτιώνουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα. Ως εκ τούτου, ο Sang (2005) διαπίστωσε ότι ένα ολοκληρωμένο, διαφανές και βασισμένο στον πελάτη σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ενισχύει την επίδοση της επιχείρησης. Ομοίως, ο Rahman (2006) διαπίστωσε ότι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αυξάνει τη δέσμευση των υποκειμένων. Οι Brown και Hewood (2005) ισχυρίστηκαν ότι η διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων έχει μια

θετική σχέση με την αυξημένη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Οι Cook & Crossman (2004) επιβεβαίωσαν τη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εποπτών, η οποία διευκολύνεται από την απόδοση. Από τα παραπάνω, υπάρχει σαφής ένδειξη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, την αναγνώριση και την προώθηση των εργαζομένων (Larsson et al., 2007). Ο Hanley (2005) υποστήριξε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια πιο παραγωγική διαδικασία που επηρεάζει την οργανωτική απόδοση. Συμπερασματικά, οι Ahmed & Shroedrs (2003) και Chang & Chen (2002) στην ατομική τους έρευνα καθιέρωσαν έναν ισχυρό θετικό σύνδεσμο μεταξύ των οργανωτικών επιδόσεων και της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων. (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012)

Προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα των οργανώσεων να επιβιώσουν, οι κορυφαίες εταιρείες κυρίως ανησυχούν ιδιαίτερα για τη διαχείριση των επιδόσεων των υπαλλήλων τους. Είναι κοινή αντίληψη ότι τα κορυφαία ταλέντα είναι κλειδιά για την επιχειρηματική επιτυχία στις μέρες μας, αλλά ο τρόπος ο οποίος η εταιρεία διαχειρίζεται τα ταλέντα ή τους ανθρώπινους πόρους της θα ήταν η θεμελιώδης αρχή για την επιτυχία, όπου η αποτελεσματική δομή μέτρησης της απόδοσης θα εξασφάλιζε ότι η εταιρεία θα αξιοποιήσει πλήρως τους ανταγωνιστικούς της πόρους. Όπως εξάγεται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζει το ρόλο ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και του εργαζομένου. Μια αποτελεσματική εκτίμηση θα είχε ως αποτέλεσμα την αυξημένη ανάπτυξη των εργαζομένων από την ανατροφοδότηση καθώς και την καλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εταιρεία. Ωστόσο, αν η αξιολόγηση εφαρμόζεται απλά ως εργαλείο μέτρησης και παρακολούθησης, τα προβλήματα θα προέκυπταν εκεί όπου η ένταση συντρίβει τόσο τον αξιολογητή όσο και τον ερωτώμενο. Αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι η εκτίμηση μπορεί να είναι αγχωτική τόσο για τον αξιολογητή όσο και για τον ερωτώμενο εάν και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη δεν ανησυχούν για τη σπουδαιότητά τους ή δημιουργείται σύγχυση από το εκτίμηση. Παρομοίως με μια άλλη διαπραγμάτευση, το άγχος μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της εργασίας ενός υπαλλήλου όπου μπορεί να ανησυχεί υπερβολικά για την επίδραση της αξιολόγησης στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας (O'Connor, Arnold & Maurizio, 2010).

Πριν από τον παράγοντα άγχους που μπορεί να προκαλέσει αρνητική αντίδραση στον ερωτώμενο, άλλος ένας παράγοντας μπορεί να είναι η αντιληπτή δικαιοσύνη. Ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί ότι ένα πρότυπο αξιολόγησης είναι εξίσου δίκαιο για να



κρίνει την ικανότητά του. Ο Sudin (2011) ξεκίνησε με μια μελέτη σχετικά με το πώς η αντιληπτή δικαιοσύνη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και να οδηγήσει σε θετική σχέση μεταξύ όλων των μεταβλητών της οργανωτικής δικαιοσύνης και των συνθηκών αξιολόγησης της απόδοσης από στοιχεία που συλλέχθηκαν μεταξύ των εταιρειών της Μαλαισίας. Εκτός από τη δικαιοσύνη, μελέτες ανακάλυψαν οι διαχειριστές τείνουν να είναι προσωπικά εσκεμμένοι επιλέγοντας τον τρόπο διεξαγωγής της εκτίμησης. Από την έρευνα της Spence & Keeping (2011), καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι αξιολόγησης έχει μετατοπιστεί από το ζήτημα των μετρήσεων στο κριτήριο γνώσης στο οποίο ο επιθεωρητής καθορίζει, κωδικοποιεί και ανακτά τις κρίσεις σχετικά με την απόδοση και την ακρίβειας αξιολόγησης. Ταυτόχρονα, οι αξιολογητές επικεντρώνονται στην καλή σχέση, σταθερή φήμη και προσαρμοσμένη στο στόχο της εταιρείας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση στο σύστημα αξιολόγησης που δημιουργεί τελικά σύγχυση και απογοήτευση των εργαζομένων. (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012)

### **1.3 Διατήρηση Θέσεων Εργασίας και Επίδοση Επιχειρήσεων**

#### *(Job Retention & Organizational Performance)*

Ο κύριος σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της με το να καλύπτει τις ανάγκες τους με προϊόντα και υπηρεσίες όπως επίσης να δημιουργεί αξία για τους ιδιοκτήτες και μέτοχους που μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τον πλούτο, την οικονομική εξασφάλιση, την ανεξαρτησία, την καλύτερη ποιότητα ζωής και τις καλύτερες περεταίρω επιχειρηματικές δυνατότητες (Αραχωβίτης, 2019). Για να μπορέσει να πετύχει αυτό το αποτέλεσμα, η κάθε επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να καταφέρει να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους της. Από την διαδικασία πρόσκλησης ενδιαφερομένων μέχρι και την επιλογή του καταλληλότερου, η επιχείρηση δαπανά χρήμα και χρόνο και επενδύει στον υπάλληλο προσφέροντάς του ένα ικανοποιητικό πακέτο αποδοχών και αποζημιώσεων, μόνους, ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, εκπαίδευση και κατάρτιση πάνω στο αντικείμενο εργασίας του και του δίνει ευκαιρίες εξέλιξης κάνοντάς τον να ενταχθεί στην κουλτούρα της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η διατήρηση των εργαζομένων είναι ένας ακόμα κύριος στόχος των επιχειρήσεων και έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες σχετικά με αυτό. Η διατήρηση είναι απλά

γνωστή ως η διατήρηση των εργαζομένων εντός του οργανισμού για το μέγιστο χρονικό διάστημα και είναι μία από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε οργάνωση. Εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την οργάνωση, θα παραμείνουν σε αυτή για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και θα δεσμευτούν. Αυτό μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο, όπως η βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (Mathimaran & Kumar, 2017). Η διατήρηση των επιδόσεων θα επηρεάσει άμεσα την ομαλή λειτουργία, την παραγωγικότητα, τις επιδόσεις και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα οποιουδήποτε οργανισμού. Επίσης, παράγοντες όπως η οργανωτική προσαρμογή και ο πολιτισμός, η οικογενειακή υποστήριξη, οι ανταμοιβές, η αναγνώριση, η κατάρτιση, η ανάπτυξη και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση εργαζομένων στην επιχείρηση. Οι δεσμοί που θα δημιουργηθούν μεταξύ τους θα είναι τόσο δυνατοί που η επιχείρηση δεν θα θέλει να σταματήσει την συνεργασία της με τους υπαλλήλους και το αντίθετο, οι υπάλληλοι θα είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση και δεν θα θέλουν να διακόψουν την συνεργασία τους. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα όσον αφορά τη διατήρηση των εργαζομένων (Wijesiri, Paranagama, Sirirwardhana, Thilakarathna, & Weerarathna, 2018). Μία από τις βασικές έννοιες που προκύπτει από την βιβλιογραφία του Ανθρώπινου Δυναμικού και ωφελεί τους εργοδότες είναι η διατήρηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου για τη δημιουργία και την διευκόλυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Terera & Ngirande, 2019).

Στην συγκεκριμένη εργασία, αφού λάβουμε υπόψη όσα προηγήθηκαν, θα ερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ των πέντε Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της διατήρησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις με σκοπό να δούμε το αντίκτυπο στους εργαζομένους και κατά πόσο συμβάλει στην καλύτερη επίδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 οι εμπειρικές μελέτες έχουν επικεντρωθεί όχι μόνο στην εξεύρεση εργαζομένων αλλά και σε εκείνους τους παράγοντες και τις πτυχές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην οργάνωση. Πρόσφατα, έχουν αναγνωρίσει ότι η διατήρηση των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως το επίκεντρο πολλών ερευνών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Bairi, Manohar, & Kundu, 2011). Για να βελτιώσει τις οργανωτικές επιδόσεις και τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των οργανωτικών επιδόσεων, η οργάνωση πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές διατήρησης όπως οι ανταμοιβές, η αυτονομία και η εικόνα (Development and Learning

in Organizations, 2011). Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύνολο δυνατοτήτων ή περιουσιακών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση των προκλήσεων διατήρησης των εργαζομένων. Τέλος, υποστηρίζεται ότι η διατήρηση των εργαζομένων θα μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των οργανωτικών επιδόσεων. Έτσι, προτείνουμε ότι η παρουσία της διατήρησης των εργαζομένων θα ενισχύσει την οργανωτική απόδοση και θα βελτιώσει περαιτέρω τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των οργανωτικών επιδόσεων. (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012)

#### 1.4 Προτεινόμενο Πλαίσιο Έρευνας και Υποθέσεις

Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφία και ποιο συγκεκριμένα τα άρθρα των Wijesiri et al. (2018) και των Hong et al. (2012) προκύπτουν κάποια βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο από αυτά αφορά την σχέση μεταξύ των Πρακτικών της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και την Διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Στο άρθρο των Wijesiri et al. (2018), οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (στελέχωση, αποζημίωση και αμοιβή, εκπαίδευση και ανάπτυξη) φαίνεται να υπάρχει θετικά σημαντική σχέση με την διατήρηση των εργαζομένων για την μία από τις τρεις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν. Στην δεύτερη επιχείρηση τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αποζημίωση και η αμοιβή έχουν αρνητική σχέση ενώ οι υπόλοιπες πρακτικές έχουν θετική και για την τελευταία επιχείρηση η έρευνα έδειξε ότι η στελέχωση έχει αρνητική σχέση και οι υπόλοιπες πρακτικές έχουν θετική. Ωστόσο, στην έρευνα των Hong et al. (2012) οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση, αποζημίωση και αμοιβή) έδειξαν ότι έχουν όλες θετικά σημαντική σχέση με την διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Σε μία τρίτη έρευνα, αυτή των Fathi et al. (2012), διαπιστώθηκε ότι οι Πρακτικές ΔΑΠ έχουν θετικά σημαντική σχέση με την διατήρηση των εργαζομένων αλλά και θετικά σημαντική σχέση με την επίδοση των επιχειρήσεων. Βασιζόμενοι σε όσα προηγήθηκαν, προκύπτουν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

*Hypothesis 1: Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων*

*Hypothesis 2: Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν θετική επίδραση στην Διατήρηση των Εργαζομένων*

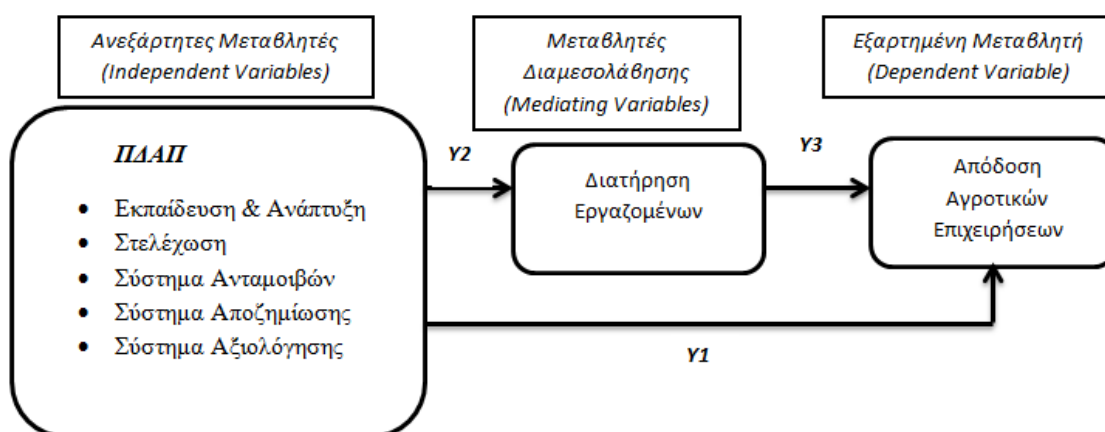
Προκύπτουν επίσης από την βιβλιογραφία άλλα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την σχέση μεταξύ της διατήρησης των εργαζομένων και την απόδοση των επιχειρήσεων αλλά και την σχέση που παίζει η διατήρηση των εργαζομένων ως ενδιάμεσος μεταξύ των Πρακτικών ΔΑΠ και την απόδοση των επιχειρήσεων. Με βάση το άρθρο των Fathi et al. (2012) προκύπτει ότι τα δύο παραπάνω ερωτήματα έχουν θετικά σημαντική σχέση.

Άρα στην παρούσα εργασία θα ερευνηθούν οι εξής υποθέσεις:

*Hypothesis 3: Η Διατήρηση των Εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων*

*Hypothesis 4: Η Διατήρηση των Εργαζομένων διαμεσολαβεί μεταξύ των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της απόδοσης των Αγροτικών Επιχειρήσεων*

Παρακάτω απεικονίζεται το προτεινόμενο πλαίσιο έρευνας που προέκυψε από την βιβλιογραφία.



**Σχήμα 1. Προτεινόμενο Εννοιολογικό Πλαίσιο Έρευνας**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

---

## 2. Μεθοδολογία

### 2.1 Ανασκόπηση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στους εργαζομένους των Αγροτικών Επιχειρήσεων περιλαμβάνει ερωτήσεις που μετρούν 5 μεταβλητές σχετικά με τις Πρακτικές ΔΑΠ. Αυτές είναι η στελέχωση, η αποζημίωση, η αμοιβή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη και τέλος η αξιολόγηση. Επιπλέον περιλαμβάνει ερωτήσεις που μετρούν άλλες 2 μεταβλητές, την μεταβλητή έλεγχου και τη εξαρτημένη μεταβλητή δηλαδή την Διατήρηση των Εργαζομένων στην επιχείρηση και την Απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων όπως επίσης και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (5 στοιχεία) τα οποία είναι το γένος, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας και ο χρόνος εργασίας. Η επιλογή των μεταβλητών της έρευνας και η μεθοδολογία μέτρησης βασίστηκε πάνω στο άρθρο των (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012). Για την Στελέχωση – Επιλογή και Πρόσληψη χρησιμοποιήθηκαν 3 διαφορετικές ερωτήσεις που βασίστηκαν στο άρθρο των (Tsaour & Lin, 2003). Οι ερωτήσεις που αφορούσαν την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη (6 στοιχεία) των εργαζομένων πάρθηκαν από τα άρθρα των (Tsaour & Lin, 2003), των (Kim, Tavitiyaman, & Kim, 2009) και των (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012). Ωστόσο, το άρθρο των (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012) και των (Tsaour & Lin, 2003) χρησιμοποιήθηκε για τις ερωτήσεις που αφορούσαν το Σύστημα ανταμοιβής και Αποζημίωσης και το Σύστημα Αξιολόγησης (8 στοιχεία και 7 στοιχεία αντίστοιχα). Τέλος, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την Διατήρηση των εργαζομένων (5 στοιχεία) προέρχονται κι αυτές από το άρθρο των (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012) ενώ οι ερωτήσεις για την Απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων (7 στοιχεία) προέρχονται από το άρθρο των (Zhou, Zhou, Li, & Su, 2008).

### 2.2 Είδος έρευνας

Η φιλοσοφία της έρευνας μπορεί να οργανωθεί με θετικισμό, ρεαλισμό, ερμηνευτισμό και πραγματισμό (Saunders, Lewis & Thormhill, 2009). Υπάρχουν τρία

είδη ερευνών, η ποσοτική, η ποιοτική και η μεικτή προσέγγιση. Στην συγκεκριμένη μελέτη η ποσοτική έρευνα είναι αυτή που θα εφαρμόσουμε για την συλλογή του αντιπροσωπευτικού δείγματος. Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων. Στην παρούσα έρευνα, όπως προαναφέρθηκε χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή.

### 2.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Σύμφωνα με τον Hair and Bush (2006), ο πληθυσμός που στοχεύει το ερωτηματολόγιο είναι μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων ή αντικειμένων για το οποίο μπορούν να ζητηθούν ή να παρατηρηθούν ερωτήσεις για την ανάπτυξη των απαιτούμενων δεδομένων και πληροφοριών (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012). Ως εκ τούτου, ο πληθυσμός που στοχεύει η συγκεκριμένη έρευνα επικεντρώνεται σε υπαλλήλους Αγροτικών Επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή στους υπαλλήλους, έπειτα από επικοινωνία με την διοίκηση της κάθε επιχείρησης, εξηγώντας την χρησιμότητά τους. Κατασκευάστηκαν στην πλατφόρμα Google docs και οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν τα ερωτηματολόγια ανώνυμα.

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 41 ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Στις πρώτες 5 ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα απλής προκαθορισμένης επιλογής και στις υπόλοιπες 36 ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα) για να δείξουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στην έρευνα σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία διανομής του ερωτηματολογίου στους υπαλλήλους των επιχειρήσεων, ελέγχτηκε η σαφήνεια και η ακρίβεια των ερωτήσεων που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο για την λήψη αποτελεσματικότερων απαντήσεων. Το χρονικό διάστημα διανομής ερωτηματολογίων και λήψης των απαντήσεων ήταν τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Ο συνολικός

αριθμός των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν ανερχόταν στα 100 εκ των οποίων τα 30 ήταν σε ηλεκτρονική μορφή και τα 70 σε χειρόγραφο. Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία συλλογής ερωτηματολογίων, τα αποτελέσματα καταχωρήθηκαν σε αρχείο excel και στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Παραγόντων στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 24.0. Ακολουθεί αναλυτικότερη διευκρίνηση με σχετικούς πίνακες και διαγράμματα και θα εξηγηθούν όλες οι πτυχές των ερωτήσεων και των απαντήσεων της έρευνας.

## 2.4 Ερευνητικές υποθέσεις

*Hypothesis 1: Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων*

*Hypothesis 2: Οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν θετική επίδραση στην Διατήρηση των Εργαζομένων*

*Hypothesis 3: Η Διατήρηση των Εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων*

*Hypothesis 4: Η Διατήρηση των Εργαζομένων διαμεσολαβεί μεταξύ των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της απόδοσης των Αγροτικών Επιχειρήσεων*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## 3. Αποτελέσματα έρευνας

### 3.1 Ανάλυση δείγματος

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 4 διαφορετικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία μας δίνει πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού που απάντησαν τα ερωτηματολόγια (70 δείγματα). Η δεύτερη κατηγορία μας δίνει πληροφορίες για τις 5 ΠΔΑΠ, οι τέταρτη και πέμπτη κατηγορία μας δίνουν πληροφορίες για την Διατήρηση των Εργαζομένων στην Επιχείρηση και την Απόδοση των Επιχειρήσεων αυτών αντίστοιχα.

Στους ακόλουθους πίνακες και διαγράμματα παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα αποτελέσματα και οι πληροφορίες που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερευνητικού δείγματος.

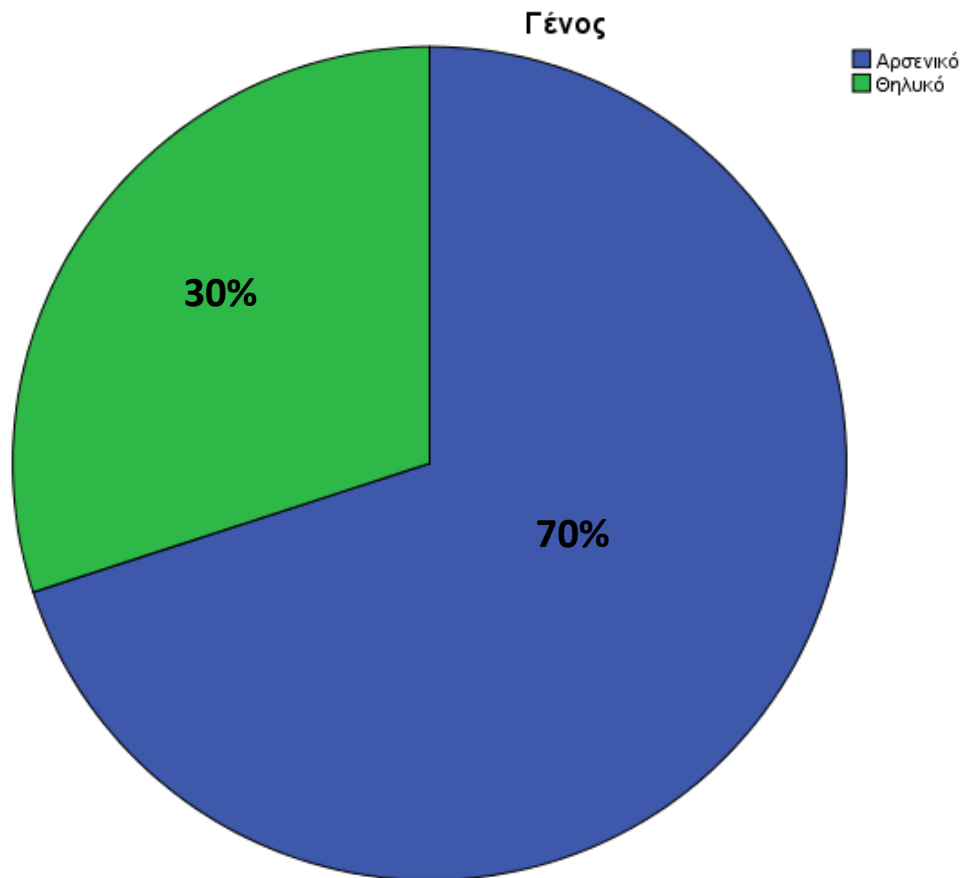
Η πρώτη ερώτηση αφορά το γένος των υπαλλήλων. Το 70% των ερωτηθέντων είναι αρσενικού γένους και το υπόλοιπο 30% είναι θηλυκού γένους. Πιο συγκεκριμένα, από το δείγμα 70 εργαζομένων, οι 49 είναι άνδρες και οι 21 είναι γυναίκες.

		Γένος			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρσενικό	49	70,0	70,0	70,0
	Θηλυκό	21	30,0	30,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

*Πίνακας 1. Γένος (Ερώτηση 1.1)*

*\*Το διάγραμμα της πρώτης ερώτησης παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα*





*Διάγραμμα 1. Γένος (Ερώτηση 1.1)*

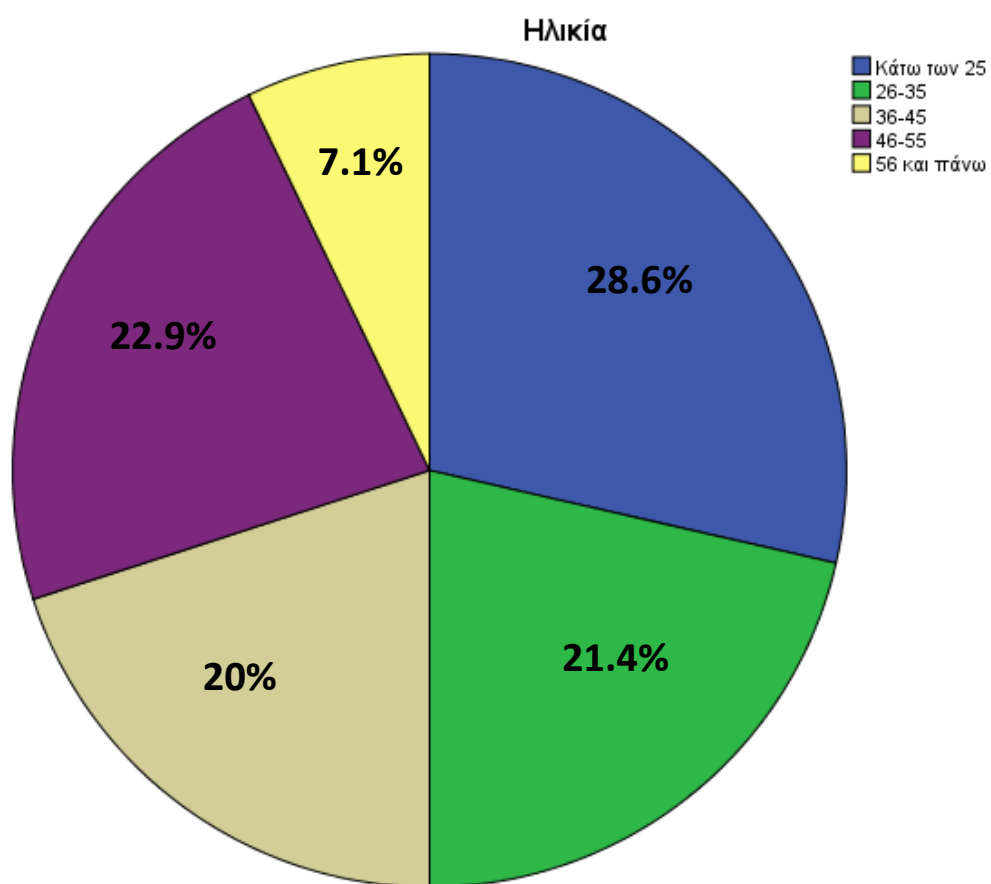
Η αμέσως επόμενη ερώτηση μας δείχνει την ηλικία των ερωτηθέντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (28.6%) σε αυτή την ερώτηση το έχουν οι ηλικίες μικρότερες των 25 χρόνων. Ακολουθούν οι ηλικίες των 46-55 με ποσοστό 22.9%. Ωστόσο, πολύ κοντά βρίσκονται και οι ηλικιακές ομάδες των 26-35 και των 36-45 με ποσοστό 21.4% και 20% αντίστοιχα. Η ηλικιακή ομάδα των 56 και πάνω, με ποσοστό 7.1% κατέχει την τελευταία θέση στην κατηγορία αυτή.

*\*Το διάγραμμα και ο πίνακας της πρώτης ερώτησης παρουσιάζονται στην επόμενη σελίδα*

**Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κάτω των 25	20	28,6	28,6	28,6
26-35	15	21,4	21,4	50,0
36-45	14	20,0	20,0	70,0
46-55	16	22,9	22,9	92,9
56 και πάνω	5	7,1	7,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

*Πίνακας 2. Ηλικία (Ερώτηση 1.2)*

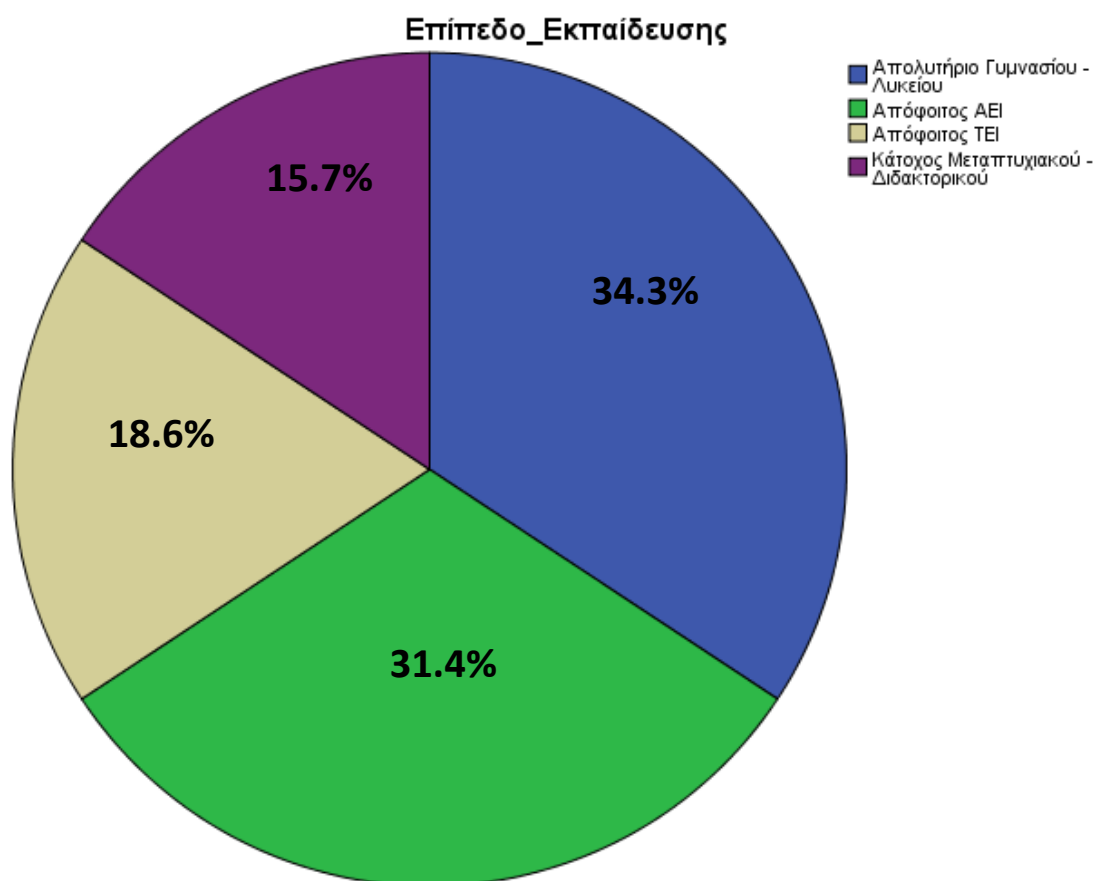


*Διάγραμμα 2. Ηλικία (Ερώτηση 1.2)*

Στην τρίτη ερώτηση βλέπουμε το Επίπεδο Εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Οι ερωτηθέντες είχαν 4 επιλογές και αυτή με το μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι απόφοιτοι Γυμνασίου – Λυκείου. Το 31.4% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίων ενώ το 18.6% είναι απόφοιτοι τεχνολογικών Ιδρυμάτων. Τέλος, οι κάτοχοι Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών τίτλων αγγίζουν το ποσοστό των 15.7%.

**Επίπεδο Εκπαίδευσης**

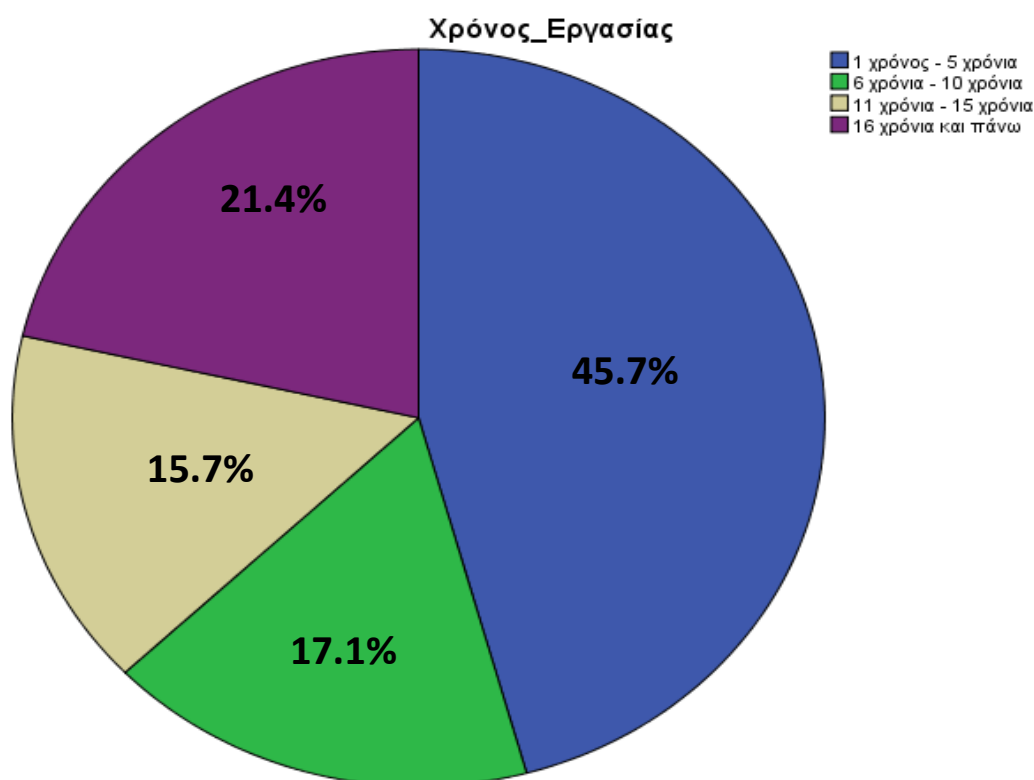
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απολυτήριο Γυμνασίου - Λυκείου	24	34,3	34,3	34,3
Απόφοιτος ΑΕΙ	22	31,4	31,4	65,7
Απόφοιτος ΤΕΙ	13	18,6	18,6	84,3
Κάτοχος Μεταπτυχιακού - Διδακτορικού	11	15,7	15,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

*Πίνακας 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης (Ερώτηση 1.3)**Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης (Ερώτηση 1.3)*

Ο χρόνος εργασίας ήταν η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι υπάλληλοι. 1 χρόνος – 5 χρόνια ήταν η απάντηση που επικράτησε με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες και το ποσοστό έφτασε στο 45,7%. 21,4% των υπαλλήλων δουλεύουν περισσότερο από 16 χρόνια ενώ από 6 έως 15 χρόνια δουλεύει το 32,8% αθροιστικά.

**Χρόνος Εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 χρόνος - 5 χρόνια	32	45,7	45,7	45,7
6 χρόνια - 10 χρόνια	12	17,1	17,1	62,9
11 χρόνια - 15 χρόνια	11	15,7	15,7	78,6
16 χρόνια και πάνω	15	21,4	21,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

*Πίνακας 4. Χρόνος Εργασίας (Ερώτηση 1.4)**Διάγραμμα 4. Χρόνος Εργασίας (Ερώτηση 1.4)*

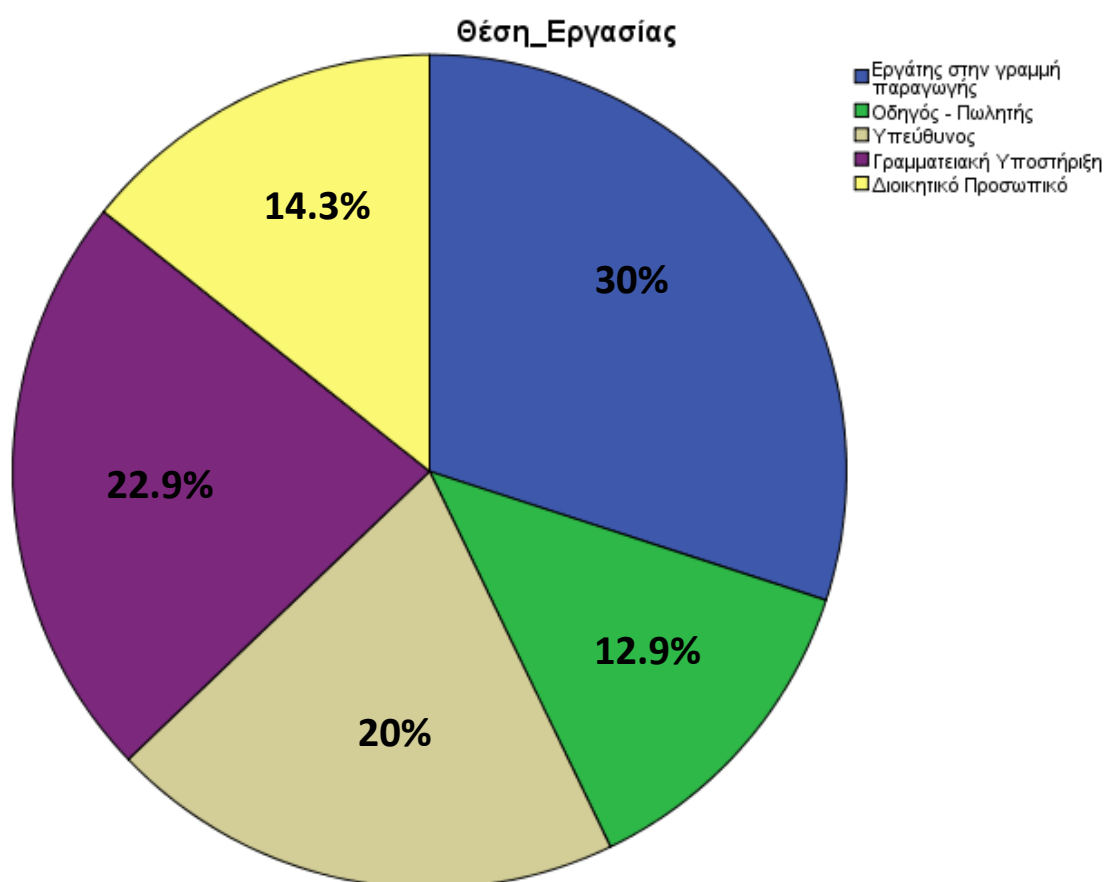
Κλείνουμε την πρώτη κατηγορία, αυτή των δημογραφικών χαρακτηριστικών, ρωτώντας τους εργαζομένους σε τι θέση ανήκουν. Το 30% από αυτούς είναι εργατές στην γραμμή παραγωγής, το 12.9% είναι οδηγοί – πωλητές, το 20% είναι υπεύθυνοι τμημάτων, το 22.9% έχουν την θέση της γραμματειακής υποστήριξης με καθήκοντα λογιστηρίου σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και τέλος το 14.3% εργάζεται ως διοικητικό

προσωπικό, ωστόσο στην συγκεκριμένη θέση, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές φορές την έχουν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών.

**Θέση Εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εργάτης στην γραμμή παραγωγής	21	30,0	30,0	30,0
Οδηγός - Πωλητής	9	12,9	12,9	42,9
Υπεύθυνος	14	20,0	20,0	62,9
Γραμματειακή Υποστήριξη	16	22,9	22,9	85,7
Διοικητικό Προσωπικό	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

*Πίνακας 5. Θέση Εργασίας (Ερώτηση 1.5)*



*Διάγραμμα 5. Θέση Εργασίας (Ερώτηση 1.5)*

### 3.2 Παραγοντική ανάλυση

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, επόμενο βήμα είναι η αποτύπωση των απαντήσεων σε ένα αρχείο EXCEL. Αφού έγινε αυτό, όλες οι απαντήσεις και οι μεταβλητές περάστηκαν σε μια βάση δεδομένων στο πρόγραμμα SPSS 24.0 και πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis). Για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ανάλυσης και την εξαγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων πρέπει να γίνουν ορισμένες ενέργειες για να εξετάσουμε αν η επάρκεια του δείγματος και η καταλληλότητα των δεδομένων επαρκούν για την ολοκλήρωση της ανάλυσης (EFA).

Στην διερευνητική ανάλυση παραγόντων υπήρχαν και οι 3 κατηγορίες χωρίς αυτή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων. Αρχικά, ελέγχθηκε η καταλληλότητα του δείγματος και των δεδομένων τρέχοντας την ανάλυση με όλους τους παράγοντες. Το πρόγραμμα SPSS παρέχει δύο δείκτες για τον έλεγχο των δεδομένων. Ο πρώτος δείκτης ονομάζεται Keiser – Meyer – Olkin (KMO) και αξιολογεί εάν το δείγμα επαρκεί για να συνεχίσουμε την ανάλυση (οι τιμές πρέπει να είναι  $> 0,7$ ). Ο δεύτερος δείκτης ονομάζεται Bartlett's Test of Sphericity και αξιολογεί κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων (με  $p < 0,05$ ). (Τσαούσης, 2019) Τα δεδομένα του συγκεκριμένου δείγματος είναι κατάλληλα για ανάλυση διότι αποδείχθηκε από το EFA ότι η τιμή του δείκτη KMO είναι 0,746 και η τιμές του Bartlett's Test είναι  $\chi^2 = 529,084$ , Df = 120 και  $p = 0,000$ .

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	529,084
	df	120
	Sig.	,000

*Πίνακας 6. KMO & Bartlett's Test*

Παρακάτω απεικονίζεται ο πίνακας Patern Matrix. Εδώ βλέπουμε τους παράγοντες στους οποίους κλειδώνουν οι μεταβλητές. Για την δημιουργία του πίνακα αυτού επιλέχθηκαν συγκεκριμένες ρυθμίσεις. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε σε υπαλλήλους αγροτικών επιχειρήσεων απαρτιζόταν από 6 διαφορετικούς τύπους ερωτήσεων. Οι 4 από αυτούς αφορούσαν τις ΠΔΑΠ και οι άλλες δύο την Διατήρηση Εργαζομένων και την Απόδοση Επιχειρήσεων αντίστοιχα. Για την

διευκόλυνση της ανάλυσης τοποθετήθηκαν 2 – 2 οι μεταβλητές των παραγόντων χρησιμοποιώντας τις ρυθμίσεις:

Descriptives – Statistics: Initial Solution, Correlation Matrix: KMO and Bartlett’s Test & Reproduced

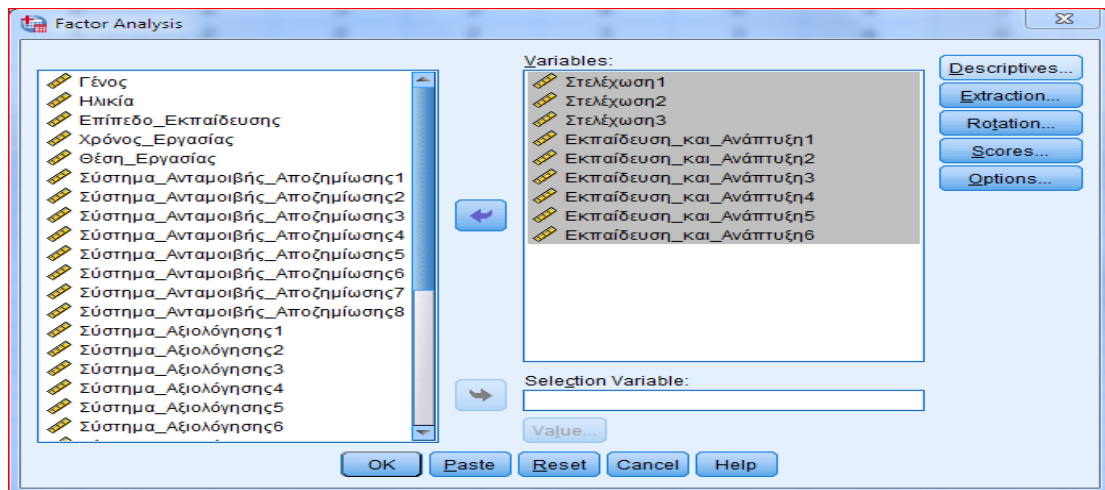
Extraction – Method: Maximum likelihood (γενίκευση αποτελεσμάτων στον πληθυσμό)

Rotation – Method: Promax

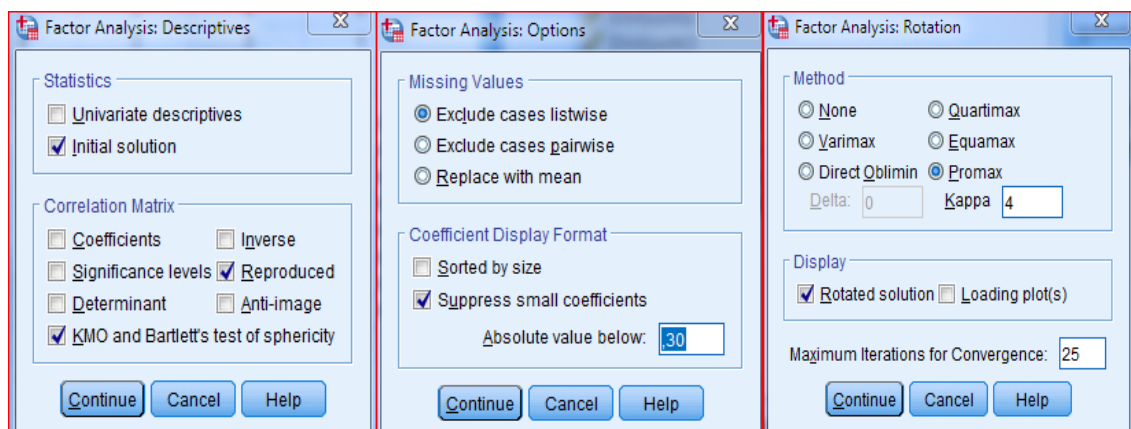
Options – Coefficient Display Format: Suppress small coefficients

Absolute value below: 0,30

Στην συνέχεια απεικονίζεται με ενδεικτικά βήματα η παραπάνω διαδικασία:



Εικόνα 1.



Εικόνα 2.

Στον επόμενο πίνακα θα δούμε ότι οι μεταβλητές ταυτοποιούν 6 διαφορετικούς παράγοντες (factors). Για να μπορέσουμε να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα,

αναγκαστικά αφαιρέθηκαν ορισμένες ερωτήσεις από όλους τους παράγοντες. Αυτό έγινε διότι οι τιμές των μεταβλητών αυτών ήταν μικρότερες από το 0,4 στον πίνακα των Communalities με αποτέλεσμα μερικές από τις μεταβλητές αυτές να πέφτουν πάνω σε άλλο παράγοντα και να παρεμποδίζουν την ομαλή πορεία της ανάλυσης (EFA).

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Στελέχωση 3						,955
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη 1		,550				
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη 2		,783				
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη 5		,549				
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη 6		,589				
Σύστημα Ανταμοιβής Αποζημίωσης1			,822			
Σύστημα Ανταμοιβής Αποζημίωσης 2			,778			
Σύστημα Ανταμοιβής Αποζημίωσης 8			,518			
Σ. Αξιολόγησης 1	,608					
Σ. Αξιολόγησης 3	,432					
Σ. Αξιολόγησης 4	,847					
Διατήρηση Εργαζομένων 2	,377			,614		
Διατήρηση Εργαζομένων 4				,722		
Διατήρηση Εργαζομένων 5				,738		
Απόδοση Επιχ. 4					,960	
Απόδοση Επιχ. 5					,597	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

#### *Πίνακας 7. Pattern Matrix*

Ο τελευταίος πίνακας που προέκυψε από την παραγοντική ανάλυση είναι ο πίνακας των κοινών παραγοντικών διακυμάνσεων (Communalities) και μας δείχνει το



ποσοστό της κάθε μεταβλητής ξεχωριστά. Οι τιμές που αποδεχόμαστε είναι  $>0,3$ , από εκεί και κάτω απορρίπτονται ενώ ικανοποιητικές είναι οι τιμές  $>0,5$ . Στην συγκεκριμένη ανάλυση οι τιμές των μεταβλητών είναι ικανοποιητικές, εκτός από 2 με τιμή 0,358 και 0,345. Η πρώτη ερώτηση έχει να κάνει με το σύστημα αξιολόγησης ενώ η δεύτερη με το σύστημα ανταμοιβής και αποζημίωσης. Ωστόσο οι τιμές θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικές.

Communalities<sup>a</sup>

	Initial	Extraction
<b>Στελέχωση</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Η επιχείρησή μου έχει δομημένη και τυποποιημένη μορφή συνεντεύξεων, σε αντίθεση με άλλες μορφές (π.χ. η ελεύθερη μορφή) για την διαδικασία επιλογής κατάλληλου υποψηφίου, σε κάθε θέση εργασίας.</li> </ul>	,529	,999
<b>Εκπαίδευση και Ανάπτυξη</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την επιχείρηση περνάνε από προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης ανά χρονικά διαστήματα.</li> <li>Υπάρχουν επίσημα μαθήματα κατάρτισης για την εκπαίδευση νέων υπαλλήλων που χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (π.χ. μεθόδους εξυπηρέτησης, χρήση μηχανημάτων, επιδιόρθωση βλαβών κ.α.)</li> <li>Έλαβα εκτενή εκπαίδευση σε θέματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά μου πριν ξεκινήσω να δουλεύω.</li> <li>Έχω εκπαιδευτεί για να ασχοληθώ με τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν.</li> </ul>	,527	,509
	,604	,735
	,448	,401
	,533	,557
<b>Σύστημα Ανταμοιβής Αποζημίωσης</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Εάν βελτιώσω το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρω στην επιχείρηση θα ανταμειφτώ.</li> <li>Οι ανταμοιβές που λαμβάνω βασίζονται σε αξιολογήσεις της εργασίας μου.</li> <li>Ο μισθός, οι άδειες, η ασφάλεια, είναι καλύτερα από αυτά που θα έπαιρνα εάν εργαζόμουν κάπου αλλού.</li> </ul>	,700	,794
	,687	,757
	,377	,345
<b>Σύστημα Αξιολόγησης</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επίβλεψη των στόχων και της απόδοσης των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.</li> <li>Η ποιότητα της δουλειάς μου είναι σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης της απόδοσης.</li> <li>Λαμβάνω τακτικά feedback (ανατροφοδότηση) και σχόλια σχετικά με την απόδοσή μου στην επιχείρηση.</li> </ul>	,570	,512
	,405	,358
	,674	,838

<b>Διατήρηση Εργαζομένων</b>		
• Είμαι σε θέση να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια, πέραν της συνηθισμένης, για να βοηθήσω την επιχείρηση να πετύχει.	,667	,672
• Αισθάνομαι πιστός στην επιχείρηση που εργάζομαι.	,655	,666
• Θα συνιστούσα την συγκεκριμένη επιχείρηση σε κάποιον που αναζητά εργασία.	,611	,669
<b>Απόδοση Επιχείρησης</b>		
• Οι ηγέτες κάνουν τους εργαζομένους να οραματιστούν ένα λαμπρό μέλλον για την επιχείρηση.	,709	,999
• Οι ηγέτες τονίζουν συνεχώς τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.	,633	,535

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalitiy estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

#### *Πίνακας 8. Communalities*

### 3.3 Εννοιολογικό Μοντέλο

Εν συνεχεία, χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα SMART – PLS3 για να κατασκευάσουμε το μοντέλο των δομικών εξισώσεων (Structure Equation Modeling – SEM). Για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Στη συγκεκριμένη διαδικασία του προγράμματος αυτού, ικανοποιητικές θεωρούνται οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από το 0,5 και απ' ότι βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, οι τιμές είναι όλες μεγαλύτερες από το 0,5, πράγμα το οποίο επιβεβαιώνει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, η επόμενη στήλη αναφέρεται στους δείκτες της σύνθετης αξιοπιστίας (Composite Reliability) οι οποίοι έχουν κι αυτοί ικανοποιητική τιμή (>0,8) και ο τελευταίος δείκτης, με αποδεκτές τιμές μεγαλύτερες από το 0,5 σημαίνει ότι οι μεταβλητές μετράνε τον κάθε παράγοντα επαρκώς. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα κι αυτό επιβεβαιώνεται. (Hair, Ringe, & Sarstedt, 2011)

**Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Appraisal	<b>0.720</b>	<b>0.843</b>	<b>0.641</b>
Performance	<b>0.817</b>	<b>0.915</b>	<b>0.844</b>
Retention	<b>0.799</b>	<b>0.882</b>	<b>0.714</b>
Rewards/Compensation	<b>0.756</b>	<b>0.857</b>	<b>0.675</b>
Selection	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
Training	<b>0.758</b>	<b>0.847</b>	<b>0.581</b>

*Πίνακας 9. Construct Reliability and Validity*

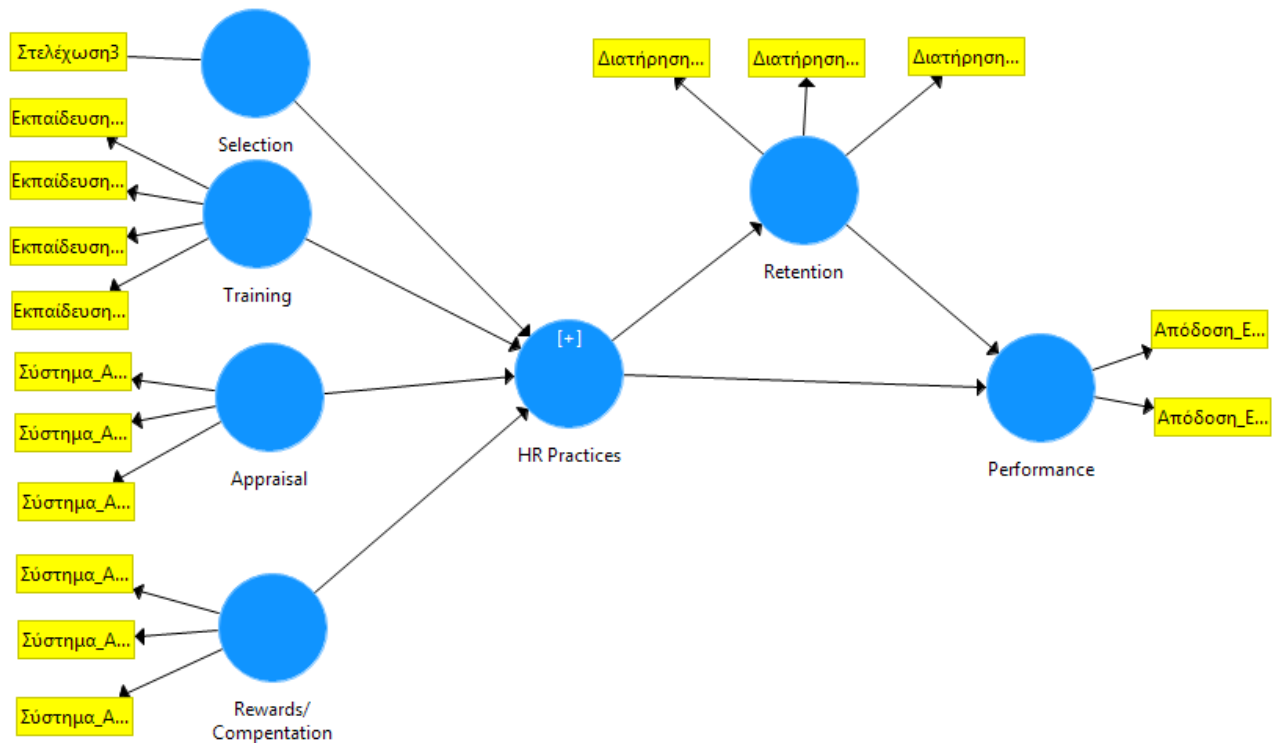
Έπειτα, θα πρέπει να διαπιστωθεί αν ο κάθε παράγοντας είναι ανεξάρτητος γι' αυτό και στο πίνακα που ακολουθεί θα εξετάσουμε την Διακρίνουσα Εγκυρότητα (Discriminant Validity) των παραγόντων αυτών (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Τη διακρίνουσα εγκυρότητα επιβεβαιώνει το κριτήριο Fornell Lacker, σύμφωνα με το οποίο ο δείκτης AVE του κάθε παράγοντα πρέπει να είναι υψηλότερος από την μεγαλύτερη τετραγωνική συσχέτιση του παράγοντα με οποιονδήποτε άλλο. (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) (Fornell & Larcker, 1981)

**Discriminant Validity**

	Appraisal	Performance	Retention	Rewards/Compensation	Selection	Training
Appraisal	0.801					
Performance	0.543	0.919				
Retention	0.374	0.407	0.845			
Rewards/Compensation	0.422	0.400	0.547	0.822		
Selection	0.295	0.413	0.295	0.297	1.000	
Training	0.437	0.499	0.441	0.370	0.471	0.762

### Πίνακας 10. Discriminant Validity

Αφού κάναμε τις απαραίτητες διαδικασίες και τους απαραίτητους ελέγχους, στην επόμενη σελίδα απεικονίζεται το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο (Σχήμα 2).



Σχήμα 2. Προτεινόμενο Εννοιολογικό Μοντέλο

Στο μοντέλο του Σχήματος 2 βλέπουμε στα αριστερά τις ΠΔΑΠ. Η Στελέχωση, η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, η Αξιολόγηση και οι Ανταμοιβή και Αποζημίωση είναι Reflective μεταβλητές ως προς τις ερωτήσεις τους και Formative ως προς τις HR Practices. Ωστόσο, οι HR Practices είναι Formative ως προς το Retention και το Performance, το Retention είναι επίσης Formative ως προς το Performance και τέλος το Retention και το Performance είναι Reflective ως προς τις ερωτήσεις τους.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται η προσέγγιση δύο βημάτων. Πραγματοποιήσαμε την διαδικασία του Bootstrapping για να ελέγξουμε τις υποθέσεις μας. Στον πίνακα φαίνονται οι συντελεστές συσχέτισης (Total Effects), τα t – statistics και το επίπεδο σημαντικότητας. Από τις πιθανές συσχετίσεις που μελετήθηκαν, στατιστικά σημαντικές είναι οι HR Practices – Performance και HR Practices – Retention. Αυτό διαπιστώνεται εφόσον οι τιμές των t – statistics υπερβαίνουν την τιμή 1,96 για διάστημα εμπιστοσύνης

95%, όσο και οι τιμές  $p$  ( $p$  – value) είναι μικρότερες του 0,05 που είχαμε ορίσει ως επίπεδο σημαντικότητας. Ωστόσο, παρατηρούμε επίσης ότι η σχέση Retention – Performance δεν είναι στατιστικά σημαντική διότι το  $t$  – statistics έχει την τιμή 0,410 ( $<1,96$ ) και το  $p$  είναι μεγαλύτερο του 0,05. (Πίνακας 11)

### Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDVI)	P. Values
HR Practices – Performance	0.627	0.638	0.077	8.177	0.000
HR Practices – Retention	0.588	0.583	0.124	4.740	0.000
Retention – Performance	0.058	0.075	0.141	0.410	0.682

*Πίνακας 11. Total Effects*

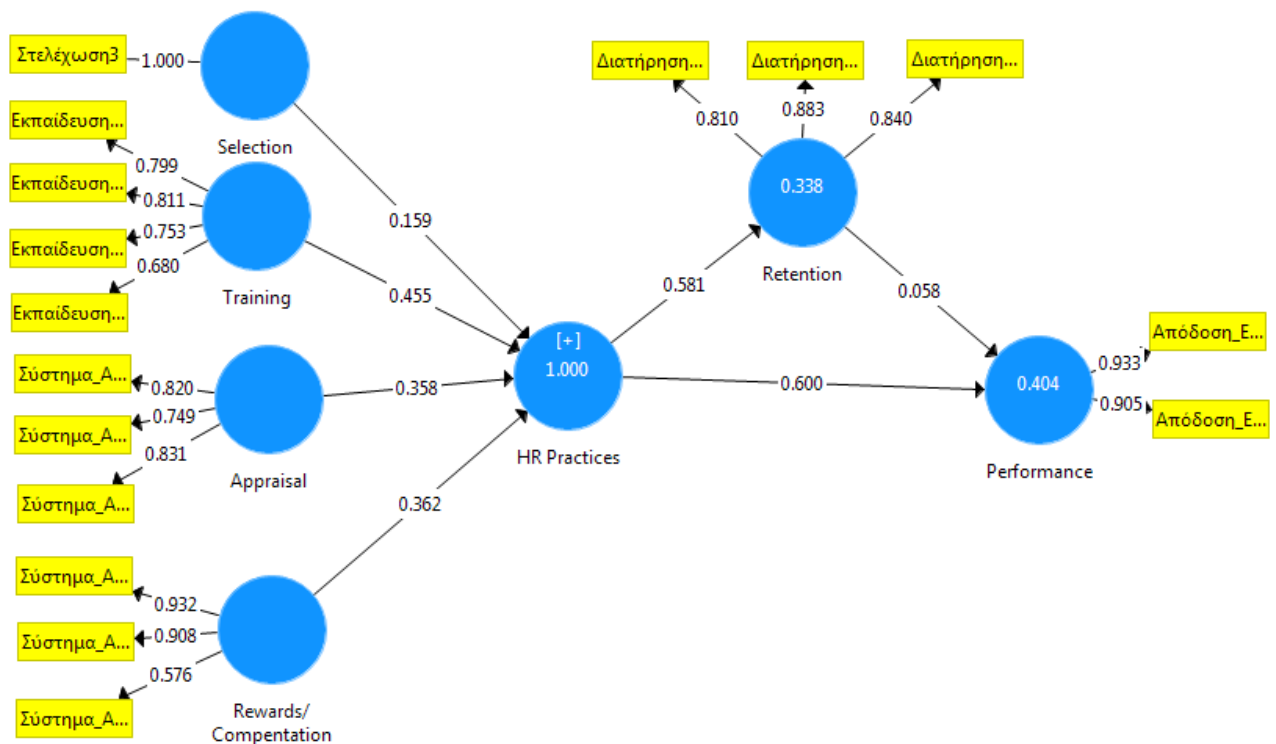
Στον πίνακα Specific Indirect Effects (πίνακας 12) βλέπουμε αν κι εδώ επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις μας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των HR Practices – Retention – Performance όταν το Retention έχει το ρόλο του Mediator οπότε αυτή η υπόθεση απορρίπτεται.

### Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDVI)	P. Values
HR Practices – Retention – Performance	0.034	0.045	0.090	0.380	0.704

*Πίνακας 12. Specific Indirect Effects*

Άρα στην περίπτωση που οι Y2 και Y3 ήταν στατιστικά σημαντικές, χωρίς να είναι στατιστικά σημαντική η Y1, τότε θα είχαμε πλήρη διαμεσολάβηση της Διατήρησης των εργαζομένων. Επίσης, στην περίπτωση που οι Y1, Y2 και Y3 ήταν στατιστικά σημαντικές, τότε θα είχαμε μερική διαμεσολάβηση της Διατήρησης των Εργαζομένων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση όμως, δεν έχουμε διαμεσολάβηση της Διατήρησης των Εργαζομένων αλλά έχουμε απευθείας επίδραση των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διατήρησης με την Απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων διότι η Y3 δεν είναι στατιστικά σημαντική αλλά είναι η Y1 και Y2. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας αλλά και οι ακριβείς συσχετίσεις των παραγόντων που μελετήθηκαν απεικονίζονται στο μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων του σχήματος 3.



Σχήμα 3. Μοντέλο προσέγγισης 2 βημάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

---

## 4. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με σκοπό να παρατηρήσουμε κατά πόσο οι Πρακτικές που ακολουθεί η Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, επιδρούν στην Απόδοση των Αγροτικών Επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται ο ρόλος που παίζει η Διατήρηση των Εργαζομένων ως διαμεσολαβητής της παραπάνω σχέσης. Οι πρακτικές ΔΑΠ με τις οποίες ασχοληθήκαμε στην έρευνα αυτή είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση – ανάπτυξη και τα συστήματα ανταμοιβής – αποζημίωσης – αξιολόγησης.

Ως εκ τούτου, διατυπώθηκαν τέσσερις σημαντικές ερευνητικές υποθέσεις. (Υπόθεση 1: Οι ΠΔΑΠ έχουν θετική επίδραση στην απόδοση, Υπόθεση 2: Οι ΠΔΑΠ έχουν θετική επίδραση στην διατήρηση των εργαζομένων, Υπόθεση 3: Η Διατήρηση των Εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην απόδοση και Υπόθεση 4: Η Διατήρηση των Εργαζομένων διαμεσολαβεί μεταξύ των ΠΔΑΠ και της απόδοσης). Για τον έλεγχο της εγκυρότητας των υποθέσεων εξετάστηκαν οι συνολικές και εξειδικευμένες έμμεσες αποφάσεις (total & specific indirect effects) και με την βοήθεια του προγράμματος SMART – PLS θα εξηγήσουμε παρακάτω τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Με βάση το άρθρο των (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012) υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ΠΔΑΔ και των οργανωτικών αποδόσεων. Οι πρακτικές ΔΑΠ έχει παρατηρηθεί ότι επηρεάζουν σημαντικά την οργανωτική απόδοση σε μεγαλύτερο βαθμό. Για τον λόγο αυτό αποτελεί σημαντική πρόβλεψη της οργανωτικής απόδοσης (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012). Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, τα ευρήματα της συγκεκριμένης εργασίας για την υπόθεση 1 μας έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ΠΔΑΠ και οργανωτικής απόδοσης με  $p$  value  $< 0.05$ , πράγμα το οποίο σημαίνει ότι συμπίπτουν με αυτά του άρθρου, ωστόσο η σχέση αυτή πρέπει να βελτιωθεί περαιτέρω.

Η δεύτερη υπόθεση εξετάζει την σχέση μεταξύ ΠΔΑΠ και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση. Με βάση τον πίνακα total effects (συνολικά αποτελέσματα), η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται με  $p$  value μικρότερο του 0,05 άρα η σχέση είναι στατιστικά σημαντική.

Για να βελτιώσει την οργανωτική απόδοση, η οργάνωση πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές διατήρησης εργαζομένων, όπως καλύτερες ανταμοιβές, bonuses,

αυτονομία κ.α. Ωστόσο, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως: κίνητρο, αποζημίωση, ανταγωνιστικοί και δίκαιοι μισθοί κ.λπ., προκειμένου να ενθαρρυνθούν ή να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι ώστε να παραμείνουν στην οργάνωση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Μόνο όταν αυτό γίνει, η διατήρηση των εργαζομένων θα συμβάλει ουσιαστικά στη σχέση μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσης (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012). Στην συγκεκριμένη μελέτη η υπόθεση 3 δεν επιβεβαιώνεται. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα θα πρέπει να εφαρμόζουν βραχυπρόθεσμα πρακτικές διατήρησης εργαζομένων. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο ερμηνείας του εννοιολογικού μοντέλου, στην συγκεκριμένη έρευνα που αφορά Αγροτικές Επιχειρήσεις δεν έχουμε διαμεσολάβηση της Διατήρησης των Εργαζομένων αλλά έχουμε απευθείας επίδραση των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διατήρησης με την Απόδοση των Επιχειρήσεων αυτών.

Ως αποτέλεσμα αυτού, η μελέτη των Fathi et al. (2012) διερεύνησε τη μεσολάβηση της διατήρησης στην σχέση που αναφέρθηκε παραπάνω. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε τη διατήρηση των εργαζομένων για τη μεσολάβηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της οργανωτικής απόδοσης. Η διατήρηση των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως ένα από τα σημαντικότερα σημεία των τελευταίων ετών στις σπουδές ΔΑΠ, ιδιαίτερα στο πλαίσιο προγραμμάτων διαχείρισης ταλέντων (Fathi, Mohamd, & Kamal, 2012). Ωστόσο, τα αποτελέσματα που συλλέξαμε από την παρούσα έρευνα είχαν διαφορετικό αποτέλεσμα. Το  $p$  value έχει την τιμή  $0.704 > 0,05$  που σημαίνει ότι η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική οπότε η υπόθεση 4 απορρίπτεται.

Κλείνοντας, εύλογο θα ήταν να αναφέρουμε για ακόμα μια φορά το πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν οι Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις Αγροτικές Επιχειρήσεις και όχι μόνο. Από την χαμηλότερη βαθμίδα εργαζομένων μέχρι και την υψηλότερη, συμβάλει ουσιαστικά στην οργάνωση κάθε κλάδου και στην απόδοσή τους. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με τις οποίες ασχοληθήκαμε στην μελέτη αυτή φάνηκε ότι χρησιμοποιούν ΠΔΑΠ με αρκετά περιθώρια βελτίωσης αφού επιβεβαιώθηκαν μόνο οι δύο από τις τέσσερις υποθέσεις.



## 4.1 Περιορισμοί – Προτάσεις

Καθώς πλησιάζουμε στο τέλος της έρευνας, θα ήταν πολύ σημαντικό να αναφερθούμε στους περιορισμούς που τέθηκαν σε εφαρμογή στην παρούσα εργασία λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου, όπως επίσης είναι εξίσου σημαντικό να προτείνουμε μελλοντικές βελτιώσεις πάνω στο συγκεκριμένο μοντέλο.

Αρχικά, ο βασικότερος περιορισμός είναι ότι η μελέτη πραγματοποιήθηκε στην περιοχή της Ελασσόνας Λάρισας, στην Θεσσαλία. Στην συγκεκριμένη περιοχή, οι Αγροτικές Επιχειρήσεις είναι πολλές και εστιάζουν τις δραστηριότητές τους, κατά κύριο λόγο στους κτηνοτρόφους κι έπειτα στους αγρότες και οι περισσότερες από αυτές δεν διαθέτουν ξεχωριστά τμήματα HRM. Ερευνήθηκαν μόνο πέντε πρακτικές, όπως είδαμε παραπάνω και το δείγμα της μελέτης περιορίστηκε στον αριθμό των εργαζομένων αυτών των επιχειρήσεων.

Οι προτάσεις βελτίωσης είναι, να διαφοροποιηθεί το target group εργαζομένων και ο κλάδος των Αγροτικών Επιχειρήσεων, να μεγαλώσει η περιοχή έρευνας (π.χ. σε όλη την Ελλάδα), να ερευνηθούν μεγαλύτερες Ελληνικές Επιχειρήσεις ή πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στην χώρα και τέλος, να γίνει εκτενέστερη έρευνα με περισσότερες HRMP και διαφορετικές εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές (π.χ. job satisfaction). Ωστόσο, τεράστιο ενδιαφέρον θα είχε μία τέτοιου είδους ανάλυση σε διαφορετικό τμήμα μια επιχείρησης όπως για παράδειγμα το τμήμα Μάρκετινγκ.

## Βιβλιογραφία

(References)

### Ξενόγλωσση:

- Aswathappa, K. (2008). Human Resource Management: Text and Cases. *Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.*
- Bairi, J., Manohar, B. M., & Kundu, G. K. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal of Systems and Information Technology*, pp. 43-65.
- Fathi, M. A., Mohamd, Y., & Kamal, A. B. (2012, January 9). The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. *Macrothink Institute.*
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, σσ. 39-50.
- Ghebregiorgis, F., & Karsten, L. (2007). Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 321-332.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, S. C., Yusoff, R. B., Malik, M. O., Aamir, A., et al. (2015). The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector. *International Journal of Economics and Financial*, pp. 63-69.
- Hair, J. F., Ringe, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice.*
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 115-135.
- Hong, N. E., Hao, Z. L., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management.*
- Khan, I., Ghauri, A. T., & Akram, K. (2012, May 2). Relationship between Job Satisfaction and HR Practices, an Emperical Research of Different Sectors of University Teachers in Pakistan. *Macrothink Institute.*
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, G. W. (2009, July 15). The Effect of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research.*
- Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2019, September 08). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective

Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry.  
*Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism.*

- Mahal, P. K. (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *The IUP Journal of Management Research*, pp. 37-53.
- Mathimaran, B., & Kumar, A. A. (2017). Employee Retention Strategies - An Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, pp. 17-22.
- McKinsey; Company. (2011, October). Realizing the socioeconomic potential.
- Morgan, L. (2019, May 8). Functions & Practices of Human Resource Management.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Hum. Resource Management*, pp. 493-512.
- Mumtaz, A., Khan, I., Aslam, D. H., & Ahmad, B. (2011). Impact of HR Practices on job Satisfaction of University Teacher: Evidence from Universities in Pakistan.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Shaw, J. D., Delery, J. D., Jenkins, G. J., & Gupta, N. (1998). An Organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, pp. 511-525.
- Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study. *Inter-science Management Review*.
- Syed, Z., & Jamal, W. (2012). Universalistic Perspective of HRM and Organisational Performance: Meta-Analytical Study. *International Bulletin of Business Administration*, 18, 47-57.
- Tangthong, S., Trimetsoontorn, J., & Rojniruntikul, N. (2014, April 2). HRM Practices and Employee Retention in Thailand - A Literature Review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, pp. 162-165.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2019, October 9). The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution. *Journal of Social Sciences*, pp. 43-50.
- Thang, N. N., & Buyens, D. (2008). What we know about relationship between training and firm performance: A review of literature, presented at the 7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2003, May). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices. *Science Direct*, pp. 471-481.

- Wijesiri, N. S., Paranagama, G. S., Sirirwardhana, M. S., Thilakarathna, D. C., & Weerarathna, R. S. (2018, December 11). The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka. *Macrothink Institute*.
- Zhou, K. Z., Zhou, N., Li, J. J., & Su, C. (2008, March). Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality and Firm Performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, pp. 985-1000.

Ελληνική:

- Αραχωβίτης, Γ. (2019, December 9). *Ο σκοπός μίας Επιχείρησης*. Ανάκτηση από Success Mentor: <https://www.successmentor.gr/portal/arthra/82-o-skopos-mias-epixeirisis>
- Βάθης, Α., Μπουραντάς, Δ., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Ελλάδα.
- Καδίτη, Ε., & Νίτση, Ε. (2010). *Αγροτικός Τομέας στην Ελλάδα. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών*.
- Μπουραντάς, Δ. Κ., & Παπαλεξανδρή, Ν. Α. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Ελλάδα: Μπένου.
- Πατσαλίδου, Μ. (2013). *Οργάνωση και Διοίκηση Πρωτογενούς σε Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις*.
- Τέγας, Γ. (2017). *Διοίκηση και Διαχείριση Μεταποιητικών Αγροτικών Επιχειρήσεων*.
- Τσαούσης, Ι. (2019, Μάρτιος 1). *Η Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)*. Ανάκτηση από Old.psych.uoa.gr.: [http://old.psych.uoa.gr/~roussosp/stats/Factor\\_Analysis1.pdf](http://old.psych.uoa.gr/~roussosp/stats/Factor_Analysis1.pdf)