



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, Ισορροπία εργασιακής-
Προσωπικής ζωής και Διατήρηση Εργαζομένων**

της

ΑΛΜΑΣ ΣΟΥΛΙΩΤΗ του ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Μπέλλου Βικτώρια-Μαρία

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2022

Περίληψη

Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι αδιαμφισβήτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν κατανοήσει την βασική αρχή της, με βάση την οποία το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η παρούσα εργασία στηρίχτηκε σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο ώστε να προσδιοριστεί η επίδραση των πρακτικών της ΔΑΠ και της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και οικογενειακής ζωής στην πρόθεση παραμονής των εργαζόμενων. Όπως αποδείχτηκε στα πλαίσια της παρούσας ερευνητικής εργασίας, τόσο οι συγκεκριμένες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσο και η πιο γενική έννοια της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή και την οικογενειακή ζωή, η οποία και αυτή σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται από αυτές τις πρακτικές, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διάθεση παραμονής των εργαζόμενων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αυτά τα συμπεράσματα έρχονται να εμπλουτιστούν από την μεγάλη θετική επίδραση που επιφέρει η αύξηση της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή και την οικογενειακή ζωή, καθώς και οι τέσσερις αυτές πρακτικές, όσο περισσότερο αυξάνονταν αυτή, τόσο περισσότερο βελτίωναν τις πιθανότητες παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία

Abstract

The importance of Human Resource Management is unquestionable for modern companies, which have understood its basic principle, based on which the most important asset of organizations is human resources. The present work was based on a structured questionnaire to determine the effect of IHR practices and work-life balance on employees' intention to stay. As has been shown in the present research work, both the specific practices of human resource management and the more general concept of work-life balance, which is also greatly influenced by these practices, play a decisive role. These conclusions are enriched by the great positive effect of increasing the balance between work and family life, and these four practices, the more they increased, the better the chances of employees staying in the company.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
1. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	11
1.1. Οι βασικές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.2 Οικονομικές & μη οικονομικές απολαβές	14
1.3. Προσέλκυση & Επιλογή.....	17
1.4 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	19
2. Ισορροπία Εργασιακής και προσωπικής ζωής.....	22
2.1. Ισορροπία Εργασιακής και προσωπικής ζωής	22
2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία	24
2.3 Επιπτώσεις της ισορροπίας	26
2.4 Πρόθεση εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους.....	27
2.4.1. Η έννοια της πρόθεσης παραμονής των εργαζομένων	27
2.4.2. Τα αίτια της πρόθεσης παραμονής	29
2.4.3. Τα αποτελέσματα της πρόθεσης παραμονής	32
3. Το μοντέλο προς διερεύνηση και η μεθοδολογία της έρευνας.....	35
3.1. Το μοντέλο της έρευνας	35
3.3. Οι ερευνητικές υποθέσεις.....	36
3.4. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	37
3.5. Το δείγμα της έρευνας.....	40
3.6. Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων	41
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	42
4.1. Οι διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	42
4.2. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής.....	45
4.3. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία	46
4.4. Δημογραφικά στοιχεία	48

4.5. Η συσχέτιση των μεταβλητών.....	52
4.6. Η επίδραση των Πρακτικών της ΔΑΠ στην παραμονή των εργαζομένων.....	55
4.7 Έλεγχος της επίδρασης του παράγοντα της ισορροπίας εργασιακής και οικογενειακής ζωής.....	58
Συμπεράσματα	63
Βιβλιογραφία	66
Παράρτημα Α.....	75
Παράρτημα Β.....	78

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	40
Πίνακας 2. Οι συνολικές μεταβλητές του μοντέλου.....	53
Πίνακας 3. Οι συσχετίσεις των μεταβλητών του μοντέλου.....	54
Πίνακας 4. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Πρόσληψης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων.....	55
Πίνακας 5. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Ανάπτυξης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων.....	56
Πίνακας 6. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων.....	57
Πίνακας 7. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Μη Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων.....	58
Πίνακας 8. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Πρόσληψης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.....	59
Πίνακας 9. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Ανάπτυξης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.....	60
Πίνακας 10. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.....	61
Πίνακας 11. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Μη Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.....	62
Πίνακας 12. Η διάσταση της Πρόσληψης και της Επιλογής Προσωπικού.....	78
Πίνακας 13. Η διάσταση της Ανάπτυξης και της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	78
Πίνακας 14. Η διάσταση των Οικονομικών Απολαβών.....	79

Πίνακας 15. Η διάσταση των Μη Οικονομικών Απολαβών	79
Πίνακας 16. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	80
Πίνακας 17. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία	80
Πίνακας 18. Φύλο	81
Πίνακας 19. Ηλικία	82
Πίνακας 20. Μορφωτικό επίπεδο	82
Πίνακας 21. Θέση	82
Πίνακας 22. Χρόνια στην θέση	83
Πίνακας 23. Χρόνια στην εταιρία	83

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Η διάσταση της Πρόσληψης και της Επιλογής Προσωπικού.....	42
Διάγραμμα 2. Η διάσταση της Ανάπτυξης και της Εκπαίδευσης Προσωπικού	43
Διάγραμμα 3. Η διάσταση των Οικονομικών Απολαβών.....	44
Διάγραμμα 4. Η διάσταση των Μη Οικονομικών Απολαβών	45
Διάγραμμα 5. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής.....	46
Διάγραμμα 6. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία.....	47
Διάγραμμα 7. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία (συνέχεια).....	48
Διάγραμμα 8. Φύλο.....	49
Διάγραμμα 9. Ηλικία	49
Διάγραμμα 10. Μορφωτικό επίπεδο	50
Διάγραμμα 11. Θέση.....	51
Διάγραμμα 12. Χρόνια στην θέση	51
Διάγραμμα 13. Χρόνια στην εταιρία	52

Εισαγωγή

Αναφορά στην κύρια έννοια και στον επίκαιρο χαρακτήρα της

Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι αδιαμφισβήτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν κατανοήσει την βασική αρχή της, με βάση την οποία το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Με αυτήν την έννοια, η προσπάθεια διατήρησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αποτελεί ένα σημαντικό στόχο της διοίκησης, καθώς με αυτόν τον τρόπο από την μια πλευρά οι επιχειρήσεις αποφεύγουν το κόστος εξεύρεσης και εκπαίδευσης νέων κατάλληλων εργαζομένων και από την άλλη, οικειοποιούνται τις ικανότητες και τις δεξιότητες των ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν ήδη (Gould-Williams, 2007).

Σύνδεση των επιμέρους υπό εξέταση εννοιών

Σε αυτό το πλαίσιο, οι πρακτικές της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και η εφαρμογή τους φαίνεται ότι επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό πολλές πλευρές της εργασιακής συμπεριφοράς. Αξίζει να σημειωθούν οι εργασίες των Pinto και συνεργάτες (2014) και των Afsar και συνεργάτες (2018), οι οποίες συνδέουν την εφαρμογή διαφόρων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων, τόσο με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων, όσο και με την εργασιακή ικανοποίησή τους. Εξάλλου, αρκετοί ερευνητές έχουν υπογραμμίσει τα θετικά οφέλη της ισορροπίας στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (για παράδειγμα, οι οι Oosthuizen και συνεργάτες, 2016), ενώ οι Singh και Singh (2015) στην έρευνά τους υπογράμμισαν την σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, καθώς και της ικανοποίησης από τη ζωή και της εργασιακής δέσμευσης.

Σκοπός της εργασίας

Με αυτήν την έννοια, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση του βαθμού επηρεασμού συγκεκριμένων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πρακτικές ΔΑΠ) στη Διατήρηση των

εργαζόμενων σε έναν οργανισμό, μέσα από την έμμεση επίδραση σε αυτό του βαθμού στον οποίο οι πρακτικές αυτές επηρεάζουν την Ισορροπία Εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Ερευνητικά ερωτήματα

Το κύριο ερώτημα που θέλουμε να ερευνήσουμε είναι η σχέση μεταξύ Πρακτικών ΔΑΠ και η πρόθεση των εργαζόμενων να παραμείνουν σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα όταν ένας οργανισμός με τις πρακτικές που ακολουθεί δίνει ευκαιρίες για εξέλιξη και ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και των ευκαιριών για προαγωγή τότε είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι να θέλουν να παραμείνουν σε αυτόν τον οργανισμό. Δηλαδή, σκοπεύουν να διερευνηθούν τα εξής.

Ποιος ο ρόλος των πρακτικών ΔΑΠ για την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους; Ποια η σημασία της ισορροπίας εργασιακής-προσωπικής ζωής για την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους; Δηλαδή δεν αρκεί ένας παράγοντας διατήρησης, μια πρακτική αλλά θα πρέπει να εφαρμόζει ο οργανισμός όλες εκείνες τις πρακτικές ώστε να μην διαταράσσεται η σχέση εργαζομένου -οργανισμού και να μην υπάρχει πρόθεση για αποχώρηση. Επιπλέον, θα πρέπει να ερευνηθεί το πως η Ισορροπία Εργασιακής - Προσωπικής Ζωής ως ενδιάμεσος παράγοντας επιτυγχάνεται.

Δομή εργασίας

Για τον λόγο αυτό η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Τα πρώτα δυο που αποτελούν το θεωρητικό σκέλος της, αναφέρονται και αναλύουν τις βασικές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από την μια και από την άλλη, την ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και οικογενειακής ζωής και της πρόθεσης παραμονής στην εργασία από την άλλη. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.

1. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.1. Οι βασικές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η λειτουργία που αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που σχετίζονται με τους ανθρώπους στους οργανισμούς. Παρέχει πρακτικές ανθρώπινων πόρων για τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών με στόχο την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού για την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων για τη διαχείριση των νέων τεχνολογιών, την πρόσληψη νέων εργαζομένων για τους επιθυμητούς ρόλους μέσα στους οργανισμούς και τη διατήρηση των πολύτιμων για τους οργανισμούς, εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων επιπλέον, στοχεύουν στη διατήρηση υψηλότερου επιπέδου γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού με στόχο την καλύτερη απόδοση στην εργασία (Prieto & Perez-Santana, 2014).

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο την οργανωτική λειτουργία που αντιμετωπίζει αυτές τις προκλήσεις, επειδή είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (human resource management, HRM). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια συστηματική προσέγγιση που παρέχει πρακτικές για την υποστήριξη όλων των πτυχών του κύκλου ζωής των εργαζομένων, από την πρόσληψη έως την αποχώρησή τους (Imperatori et al., 2020).

Πιο συγκεκριμένα, οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων για ένα σύνθετο εργασιακό περιβάλλον, καλύπτουν τη δραστηριότητα στελέχωσης για την αναζήτηση και πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού για τον επιθυμητό ρόλο. Στη συνέχεια, οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν δραστηριότητες κατάρτισης για την προετοιμασία των εργαζομένων για τη θέση εργασίας τους και τη χρήση εκ μέρους τους, τεχνολογιών και πρακτικών για τη διατήρηση της υψηλής απόδοσης του προσωπικού, όπως είναι για παράδειγμα, το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και τα

συστήματα διαχείρισης γνώσης και ανταμοιβής. Αυτά συμβάλλουν στη μείωση της αποφυγής αντίστασης στην αλλαγή και του χαμηλού κινήτρου των εργαζομένων (Kamble et al., 2018).

Ως εκ τούτου, οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζονται ως θεμελιώδες μέρος του οργανισμού επειδή υποστηρίζουν την οργανωτική απόδοση και διαμορφώνουν ένα βιώσιμο πλεονέκτημα που βασίζεται σε προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης. Αυτό δεν είναι εύκολο να το μιμηθεί κανείς από τους ανταγωνιστές της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού.

Η ορολογία σε ό, τι αφορά τους ανθρώπινους πόρους έχει μεταβληθεί πολλές φορές στην σύγχρονη ιστορία και αυτό οφειλόταν στις εξελίξεις όσον αφορά τις κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες. Η πρώτη μορφή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εμφανίστηκε το 1900 και αναφερόταν ως «Industrial Welfare», ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι πριν από τότε, δεν υπήρχε συγκεκριμένη ορολογία που να αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αφού τις επιχειρήσεις διαχειρίζονταν κυρίως οι ιδιοκτήτες τους (Porter, 1990).

Αργότερα, στη δεκαετία του 1920, αυτές οι διαδικασίες ονομάστηκαν «Welfare Association» και στην συνέχεια ως «Chartered Institute of Personnel and Development». Στη δεκαετία του 1940 εμφανίστηκε η ορολογία που σχετίζεται με την διοίκηση προσωπικού, λόγω της προόδου των διαδικασιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (Porter, 1990).

Μετά από εκείνη την περίοδο και ακριβώς στη δεκαετία του 1960 που αναδείχτηκαν τα πολιτικά δικαιώματα όσον αφορά τις συμφωνίες εργασίας μεταξύ του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και των εργαζομένων, αυτός ο τομέας αναγνωρίστηκε ως «Προσλήψεις/Εργατικό Δυναμικό». Η διαδικασία επεξεργασίας και ανάπτυξης εξελίχθηκε σε αυτό που ήταν γνωστό ως Κοινωνία Ανθρώπινου Δυναμικού από τη δεκαετία του 1980 και αυτό ήταν αποτέλεσμα των σημαντικών αλλαγών στις ανθρώπινες υποθέσεις, τις οικονομικές δραστηριότητες και τις υπηρεσίες γνώσης. Μέχρι το 2000, δεν υπήρχαν θεωρητικές αλλαγές στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αλλά οι αλλαγές ήταν πιο τεχνικές και εμπειρικές. Αυτές οι αλλαγές αναλύθηκαν σε ό, τι είναι γνωστό για το «ανθρώπινο κεφάλαιο» που

επηρεάζει την παραγωγικότητα, την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία (Francis & Keegan, 2006).

Έτσι, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποτελεί σήμερα ένα κεντρικό μέρος της αναδιάρθρωσης των οργανισμών, είτε ο στόχος είναι η ανάπτυξη της οργανωτικής υποδομής, η βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών ή η αύξηση της γνώσης, της καινοτομίας ή άλλων οργανωτικών παραμέτρων. Σε δυναμικά οργανωτικά περιβάλλοντα, οι ανταμοιβές που προκύπτουν από τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζονται από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην τρέχουσα εποχή με την έμφαση που δίνεται σε καινοτόμους οργανισμούς που βασίζονται στη γνώση. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επίτευξη βιώσιμης οργανωτικής απόδοσης (sustainable organizational performance, SOP) (Al Qudah και συνεργάτες, 2018).

Από την δημιουργία της έννοιας των ανθρώπινων πόρων, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στοχεύουν στην απόκτηση, την ανάπτυξη και την παρακίνηση των εργαζομένων ως κλειδί για την οργανωσιακή ανάπτυξη. Ο Barney (1991) υποστήριξε ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων είναι το κλειδί για την επίτευξη αυτού του είδους της ανάπτυξης και ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει, ως εκ τούτου, να αντιμετωπίζονται ως κεντρικό μέρος της οργανωσιακής στρατηγικής. Πολλές θεωρίες στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υποστηρίζουν αυτή την ιδέα ότι το προσωπικό πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αναπόσπαστος πόρος οποιουδήποτε οργανισμού.

Συγκεκριμένα, τόσο οι θεωρίες που βασίζονται σε πόρους (resource-based, RBV), όσο και αυτές που είναι βασισμένες στη γνώση (knowledge-based, KBV) έχουν παρουσιάσει αυτό το επιχείρημα και έχουν σταθμίσει τους ανθρώπινους πόρους ως τουλάχιστον, εξίσου σημαντικούς με άλλους οργανωτικούς πόρους. Τα διευθυντικά στελέχη οργανισμών έχουν ανταποκριθεί τις τελευταίες δεκαετίες υιοθετώντας μια σειρά από πρακτικές ανθρώπινων πόρων για να υποστηρίξουν την απόδοση της επιχείρησής τους, συμπεριλαμβανομένων των τομέων της στελέχωσης των εργαζομένων, της διαχείρισης της απόδοσης, της ανάπτυξης του προσωπικού και των αμοιβών και των οφελών. Η ανάλυση αυτών των επισημασμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει προσφέρει πολλές γνώσεις για τον τομέα της

στρατηγικής διαχείρισης και οδήγησε σε εξελίξεις στα οικονομικά των οργανισμών, την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και τη δυναμική εργασίας των υπαλλήλων (Laursen & Foss, 2003).

1.2 Οικονομικές & μη οικονομικές απολαβές

Σε κάθε οργανισμό, οι ανταμοιβές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση της δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων και διασφαλίζουν υψηλό επίπεδο απόδοσης (Ngwa και συνεργάτες, 2019). Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν κερδίσει ουσιαστική βελτίωση με την πλήρη συμμόρφωση με την οργανωτική στρατηγική των καλά ισορροπημένων προγραμμάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης για τους εργαζόμενους. Η ανταμοιβή αναφέρεται σε όλες τις κατηγορίες οικονομικών οφελών, απτών υπηρεσιών και παροχών που λαμβάνει ένας εργαζόμενος ως μέρος της εργασιακής σχέσης με τον οργανισμό.

Οι Lawler και Mohrman (2003) περιέγραψαν ότι υπάρχουν δύο πτυχές που αποφασίζουν πόσο ελκυστική είναι μια ανταμοιβή, η ποσότητα της ανταμοιβής που παρέχεται και η προσπάθεια ενός εργαζομένου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή. Οι ανταμοιβές αυξάνουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας και απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους και ως αποτέλεσμα αυξάνουν την επιτυχία του οργανισμού.

Οι οικονομικές και μη οικονομικές απολαβές (αποζημιώσεις και απολαβές) αναφέρονται σε κάθε είδους πληρωμή, χρηματική ή μη χρηματική ανταμοιβή. Η αποζημίωση ή το κίνητρο εξαρτάται από την απόδοση (π.χ. ατομική ή ομαδική αμοιβή κινήτρων). Ένα από τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να ενισχύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων είναι η παροχή αποζημίωσης κινήτρων που εξαρτάται από την απόδοση για να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των εργαζομένων και των μετόχων (Delaney & Huselid, 1996).

Σύμφωνα με τους Gomer-Mejia και συνεργάτες (2004), υπάρχουν τρία είδη σχεδίων αποδοχών: το πρώτο είναι η βασική αποζημίωση (σταθερή αμοιβή στους εργαζομένους). Δεύτερον είναι τα κίνητρα αμοιβών (μπόνους και κατανομή κερδών). Τρίτον είναι η έμμεση αποζημίωση (ασφάλιση υγείας, διακοπές, αποζημίωση ανεργίας). Κανονικά, η αποζημίωση βασίζεται σε δύο κατηγορίες: οικονομικά κίνητρα και μη οικονομικά κίνητρα. Η ανάπτυξη ενός σχεδίου απασχόλησης είναι σημαντική τόσο για τις μικρές επιχειρήσεις καθώς και για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η αμοιβή ως πρακτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ένα σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης (Collins & Smith, 2006).

Ο Islami (2015) δήλωσε ότι η επιβράβευση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται με βάση την ατομική τους απόδοση. Οι Islami και Islami (2019) πρότειναν ότι η εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης με τον σωστό τρόπο και για τους κατάλληλους στόχους, βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα κίνητρα στους εργαζόμενους και ως αποτέλεσμα, την ποιότητα της εργασιακής ζωής.

Η χρήση αυτής της τεχνικής ωθεί τους εργαζομένους να κάνουν συνεχείς προσπάθειες να εκπληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους με σκοπό την αύξηση της προσωπικής τους απόδοσης, η οποία επιβραβεύεται με οικονομικά ή μη οικονομικά μέσα, όπως είναι η προαγωγή. Οι Islami και Islami (2019) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν από την εταιρεία με βάση τη δουλειά που κάνουν στον οργανισμό.

Στην συνέχεια, γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στην έννοια του μισθού και σε αυτή του μπόνους.

Ο μισθός ορίζεται ως ένα σταθερό ποσό που καταβάλλεται στους εργαζόμενους σε τακτά χρονικά διαστήματα για την απόδοση και την παραγωγικότητά τους σε μια ημέρα (Surbhi, 2015). Είναι επίσης ο κύριος μηχανισμός για τον οργανισμό να επιβραβεύει τους υπαλλήλους. Για να κατανοήσει κανείς το πώς ο μισθός μπορεί να αλλάξει την απόδοση ενός εργαζομένου, ο οργανισμός πρέπει να κατανοήσει τις προτιμήσεις του σε ένα σύστημα ανταμοιβής. Ως εκ τούτου, το ζήτημα του μισθού είναι πολύ δύσκολο για το χειρισμό των διευθυντών και θα πρέπει

να εργαστούν σκληρά στην επικοινωνία με την απόδοση και τη σύνδεση της οικονομικής ανταμοιβής (Lawler, 1988: 68 - 71).

Σύμφωνα με τον Umar (2012), ο μισθός λειτουργεί ως αποτελεσματικό εργαλείο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόσθεσε επίσης ότι τα επιδόματα δεν επηρεάζονται από την απόδοση των εργαζομένων εκτός από τον μισθό. Μια προηγούμενη μελέτη από τον Kanzunnudin (2007) έδειξε ότι κάθε οργανισμός πρέπει να καθορίσει και να αποφασίσει το ύψος του μισθού των εργαζομένων που ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες της ζωής τους. Μια αποτελεσματική μισθολογική στρατηγική αναμένεται να συμβάλει στη βιωσιμότητα της μονάδας εργασίας, την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής, καθώς και για την επίτευξη των στόχων της εργασίας (Umar, 2012).

Το μπόνους, όπως ορίζεται από τον Heathfield (2016), είναι η αποζημίωση που υπερβαίνει το ποσό της αμοιβής που έλαβαν οι εργαζόμενοι ως βασικό μισθό ή ωρομίσθιο. Τα σχέδια μπόνους είναι ένα σημαντικό μέρος στα συστήματα ανταμοιβής. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μπόνους που θα δοθεί στους εργαζόμενους θα βασίζεται στην τρέχουσα απόδοσή τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Bardot (2014) τα μπόνους είναι μια πληρωμή όπου οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αναμένεται να λάβουν, καθώς είναι συνήθως διακριτική ή ξεχωριστή.

Ωστόσο, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιπλέον χρηματικό ποσό που καταβάλλεται από τον οργανισμό όταν η απόδοση των εργαζομένων είναι εξαιρετική για ολόκληρο το έτος. Αυτό το σχέδιο μπόνους είναι να βελτιώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στην εργασία τους. Η πληρωμή του μπόνους συνήθως πραγματοποιείται στο τέλος της περιόδου απόδοσης που έχει καθοριστεί από τις πολιτικές ενός οργανισμού και είναι ένα έτος (Romanoff, 2008). Ο εν λόγω ερευνητής τόνισε ότι το μπόνους είναι η επιβράβευση μιας εξαιρετικής προσπάθειας που κάνουν οι εργαζόμενοι καθ' όλη τη διάρκεια του έτους για να τους παρακινήσουν και το μπόνους λειτουργεί επίσης ως κίνητρο που θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να επιδεικνύουν εξαιρετική απόδοση σε σύγκριση με άτομα με χαμηλές επιδόσεις στον οργανισμό.

1.3. Προσέλκυση & Επιλογή

Η πρόσληψη είναι η διαδικασία ανακάλυψης ή επιλογής και πρόσληψης ενός υποψηφίου με τα καλύτερα προσόντα ή η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Η πρόσληψη ορίζεται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων για έναν οργανισμό για να τραβήξει την προσοχή των αιτούντων εργασίας που έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς του (Othman και συνεργάτες, 2019). Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει εξέταση των αναγκών της εργασίας, προσέλκυση εργαζομένων σε αυτό το επάγγελμα, εξέταση και επιλογή υποψηφίων, σύναψη συμβάσεων και συντονισμό των νέων υπαλλήλων με τον οργανισμό.

Εξυπακούεται ότι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνο για την εύρεση του κατάλληλου ατόμου ή υποψηφίου με τα καλύτερα προσόντα για τη θέση που χρειάζεται ένας οργανισμός (Othman και συνεργάτες, 2019). Τόσο μέσω της αξιολόγησης όσο και του σταδίου ανάλυσης και σχεδίασης εργασίας, οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν εάν ένα άτομο που εργάζεται επί του παρόντος εντός του οργανισμού θα ήταν σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας θέσης ή εάν ένα άτομο εκτός του οργανισμού θα ήταν πιο κατάλληλο (Anwar, 2017).

Σύμφωνα με τους Cassell και συνεργάτες (2002), η πρόσληψη και η επιλογή είναι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη πρακτική, ειδικά στις ΜΜΕ. Η πρόσληψη και η επιλογή αναφέρονται στην επιλογή προσωπικό. Οι Wright και συνεργάτες (2005), επισημαίνουν ότι η επιλογή προσωπικού περιλαμβάνει δομημένες συνεντεύξεις και επίσημες δοκιμασίες των υποψηφίων μέσω της διαδικασίας πρόσληψης. Οι Tocher και Rutherford (2009), ισχυρίστηκαν ότι οι ΜΜΕ εφαρμόζουν μια παραδοσιακή πρόσβαση στη διαδικασία πρόσληψης. Η παραδοσιακή μέθοδος πρόσληψης περιλαμβάνει την περιγραφή των θέσεων εργασίας, την απόφαση για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των εργαζομένων.

Γενικά, η παραδοσιακή μέθοδος ξεκινά με τη διαδικασία πρόσληψης, συνεχίζεται με την επιλογή των εργαζομένων, την εκπαίδευσή τους και στο τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Tocher & Rutherford, 2009). Σε σύγκριση με τις ΜΜΕ, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν περισσότερα προβλήματα στην πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, επειδή χρησιμοποιούν πιο ελκυστικά κανάλια εργαζομένων, όπως διαφημίσεις σε εφημερίδες, σε σύγκριση με μεγάλα γραφεία πρόσληψης. Οι Barret και Mayson (2007) δήλωσαν ότι η πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος πρόσληψης στις ΜΜΕ είναι η από στόμα σε στόμα, η οποία είναι μια επιλογή με χαμηλό κόστος απόσυρσης υποψηφίων.

Η πρόσληψη είναι η κύρια λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και η διαδικασία πρόσληψης είναι το πρώτο βήμα προς την επίτευξη ανταγωνιστικής ποιότητας και στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει μια συστηματική διαδικασία από την αναζήτηση των υποψηφίων μέχρι την ενορχήστρωση και την καθοδήγηση των συνεντεύξεων και απαιτεί πολλούς πόρους και χρόνο. Σύμφωνα με τους Abdullah και Othman (2019), η παραδοσιακή διαδικασία πρόσληψης ξεκινά με την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιγράφει τις εργασιακές ευθύνες του εκάστοτε πόστου. Η προδιαγραφή θέσης καθορίζει την εμπειρία που πρέπει να έχει ένα άτομο για να πραγματοποιήσει την εργασία του.

Η επιλογή είναι μια διαδικασία αξιολόγησης και συνέντευξης υποψηφίων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και επιλογής του κατάλληλου ατόμου για τη σωστή θέση. Μόλις ο οργανισμός αποφασίσει για τα κατάλληλα μέσα, μέσω των οποίων θα προσλάβει πιθανούς υποψηφίους για τη θέση εργασίας, το επόμενο καθήκον τους είναι να εντοπίσουν την πιο κατάλληλη και αποτελεσματική μέθοδο που θα χρησιμοποιήσει για να επιλέξει το σωστό άτομο. Όταν υπάρχει κενή θέση σε έναν οργανισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει την ευθύνη για την εύρεση και την επιλογή του κατάλληλου ατόμου για αυτήν την κενή θέση (Anwar & Shukur, 2015).

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει μια εξέλιξη των βημάτων που πρέπει να γίνουν μετά, για την επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου για την κενή θέση. Η διαδικασία επιλογής αλλάζει από οργανισμό σε οργανισμό και ακόμη και από τμήμα σε άλλο τμήμα εντός του ίδιου οργανισμού. Ωστόσο, κάθε οργανισμός σχεδιάζει τη

διαδικασία επιλογής ανάλογα με τις ανάγκες του. Σύμφωνα με τον Anwar (2016), ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να δίνουν σημασία σε διάφορα τεστ, ενώ άλλοι μπορεί να δίνουν έμφαση στις συνεντεύξεις και στους ελέγχους αναφοράς. Ομοίως, μια μόνο σύντομη συνέντευξη επιλογής μπορεί να είναι αρκετή για υποψήφιους για θέσεις χαμηλότερου επιπέδου, ενώ οι υποψήφιοι για διευθυντικές θέσεις μπορεί να περάσουν από συνέντευξη από έναν αριθμό ειδικών.

1.4 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι τμήματα της διοίκηση ανθρώπινων πόρων που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται, εξαρτώνται το ένα από το άλλο, με αποτέλεσμα και τα δύο μπορούν να προσφερθούν στον εργαζόμενο ταυτόχρονα με συνολικό στόχο την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και αυτό γίνεται με τη βελτίωση και την υποστήριξη των τρεχουσών δεξιοτήτων των εργαζομένων (εκπαίδευση) και των σχεδίων για το μέλλον. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα μπορούσαν να προσφερθούν μαζί ή να κατευθυνθούν το καθένα χωριστά από το άλλο, καθώς δεν είναι απαραίτητο να συμβούν ταυτόχρονα (Anwar & Surarchith, 2015).

Και τα δύο είναι βασικά στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ο Anwar, (2017) δηλώνει ότι ένας οργανισμός προσπαθεί να υποστηρίξει τις ικανότητες των εργαζομένων του για να πετύχει τον στόχο, ενώ μέσω της ανάπτυξης, τα επιτελεία υποτίθεται ότι θα λάβουν περισσότερες ευθύνες και μελλοντικά σχέδια για τα οποία απασχολήθηκαν. Ο Anwar (2016) δηλώνει ότι το εκπαιδευμένο προσωπικό είναι καλύτερα προετοιμασμένο για τα επόμενα χρόνια, για να οικοδομήσει ένα λαμπρό μέλλον ενώ εργάζεται σκληρά για αυτό στο παρόν. (Abdulla και συνεργάτες, 2017).

Και οι δύο είναι ενότητες στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων με στόχο την αύξηση της ικανότητας του οργανισμού να παράγει ένα καλό αποτέλεσμα. Έχει διαφορετικά ονόματα όπως ανάπτυξη εργαζομένων, ανάπτυξη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξη και μάθηση. Λέγεται ότι η εκπαίδευση προσφέρει μια συνεχή βελτίωση των ανθρώπινων ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και ως εκ

τούτου αλλάζει το στυλ σκέψης και αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες. (Hameed & Anwar, 2018).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αναφέρεται στο ποσό της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχεται στους εργαζομένους. Οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν εκτεταμένη επίσημη εκπαίδευση ή να βασίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων μέσω επιλογής και κοινωνικοποίησης. Η εκπαίδευση στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, είτε σε τεχνικές, ή μαλακές δεξιότητες όπως η ομαδική εργασία, η ηγεσία και η συνέντευξη (Delery & Doty, 1996).

Σύμφωνα με τους Harel & Tzafrir (1999), η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση με δύο τρόπους: πρώτον, η εκπαίδευση βελτιώνει τις σχετικές δεξιότητες και ικανότητες, και δεύτερον, η εκπαίδευση αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την τρέχουσα εργασία και τον χώρο εργασίας τους. Η εκπαίδευση μπορεί να αποτελείται από εκπαίδευση στην εργασία, εκπαίδευση εκτός εργασίας, επίσημη εκπαίδευση, κατάρτιση δεξιοτήτων, διαλειτουργική εκπαίδευση, ομαδική εκπαίδευση, εκπαίδευση γραμματισμού και ούτω καθεξής.

Οι Hill & Stewart (1999), υποστήριξαν ότι πολλές MME δεν έχουν διάθεση για κατάρτιση, αλλά ακόμα κι αν υπάρχει, υπάρχει μόνο αντιδραστική και άτυπη με βραχυπρόθεσμη βάση αποκλειστικά στη λύση προβλημάτων που σχετίζονται με τον τόπο εργασίας και όχι με την ανθρώπινη ανάπτυξη. Καθώς και ορισμένοι συγγραφείς όπως οι Kotey & Folker (2007) επεσήμαναν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων στις MME είναι άτυπη, όχι προγραμματισμένη, με ελάχιστες διαθέσεις και προσανατολισμένη σε βραχυπρόθεσμη περίοδο. Από την άλλη πλευρά, η επίσημη προσφορά εκπαίδευσης για τους εργαζομένους αποτελεί πρόβλημα για τις μικρές επιχειρήσεις καθώς κοστίζει.

Σύμφωνα με τους Johnston και συνεργάτες (2003), οι δυνατότητες των MME επιτυγχάνονται αποτελεσματικά μόνο εάν οι ικανότητες και οι δυνατότητες των εργαζομένων αναπτυχθούν κατάλληλα. Ενώ, οι Chandler και McEvory (2000), δήλωσαν ότι η τακτική εκπαίδευση των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην ατομική παραγωγικότητα ενός εργαζομένου. Η βελτίωση της ατομικής παραγωγικότητας θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης και την άνοδο στην ιεραρχία εντός του οργανισμού.

Έτσι, η εκπαίδευση περιλαμβάνει και σχεδιασμό για την προετοιμασία διαφορετικών τεχνικών εκμάθησης για τα επιτελεία με στόχο την αύξηση της ικανότητάς τους να επιτύχουν τον οργανωτικό στόχο. Ενώ η ανάπτυξη ενδιαφέρεται να κατανοήσει τους μηχανισμούς των πραγμάτων και τα μελλοντικά ζητήματα και όχι μόνο την τρέχουσα διαδικασία γενικά, αναζητά την κάλυψη των μελλοντικών απαιτήσεων και συμβαίνει σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από την εκπαίδευση που συμβαίνει αυτή τη στιγμή και ασχολείται με κάθε τρέχουσα ευθύνη του προσωπικού (Anwar & Ghafoor, 2017).

2. Ισορροπία Εργασιακής και προσωπικής ζωής

2.1. Ισορροπία Εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία εργασιακής ζωής ορίζεται ως η ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται και να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους έναντι της οικογένειας και άλλων εκτός εργασίας. Με αυτή την ισορροπία, είναι δυνατό για τους εργαζόμενους να έχουν μια ζωή σύμφωνα με τις προσδοκίες τους (Delecta, 2011). Σύμφωνα με τους Oosthuizen et al. (2016) τα θετικά οφέλη της ισορροπίας είναι η αυξημένη παραγωγικότητα και οι πιο χαρούμενες, δημιουργικές και καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η καλή σχέση που δημιουργείται από την ισορροπία δεν αφορά μόνο τους συναδέλφους και τις σχέσεις των εργαζομένων με την εταιρεία, αλλά αναμένεται να επηρεάσει τις σχέσεις των εργαζομένων με την εργασία τους.

Μια καλή σχέση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αγαπούν τη δουλειά τους και να είναι σοβαροί στην εκτέλεση των ευθυνών τους. Η επίδραση της ισορροπίας στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της εργασίας τους στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι γνωστή ως δέσμευση στην εργασία. Η ισορροπία εργασίας-ζωής είναι μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται δεσμεύσεις στην εργασία, την προσωπική ζωή και άλλες ευθύνες, επομένως δεν θα δημιουργήσει προβλήματα μεταξύ της προσωπικής ζωής και της επαγγελματικής ζωής, ωστόσο αυξάνει τα κίνητρα, την παραγωγικότητα και την πίστη στον οργανισμό (Suifan και συνεργάτες, 2016).

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ισορροπία είναι μια κατάσταση όπου κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να εξισορροπήσει την επαγγελματική του ζωή με την προσωπική του και δεν υπάρχει αιτία ανισότητας που καταλήγει σε άγχος και κόπωση κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. Η ισορροπία είναι μια από τις διαστάσεις που έχει αντίκτυπο στην αφοσίωση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την παραγωγικότητα προς την εταιρεία.

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έγινε σημαντική ως ερευνητικός τομέας όταν η δυναμική του χώρου εργασίας άρχισε να αλλάζει λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας που οδήγησε σε αγώνα για επιβίωση μέσα στον οργανισμό. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τον έλεγχο που αισθάνεται κανείς στον αριθμό των ωρών που αφιερώνει στην εργασία του σε σύγκριση με τον αριθμό των ωρών που διαθέτει κανείς πέρα από τα όρια της εργασίας.

Ο Reiter (2007) σημείωσε ότι οι περισσότεροι ορισμοί της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι περιστασιακοί και ότι η ιδέα της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι υποκειμενική. Η ισορροπία μεταξύ εργασιακών και δραστηριοτήτων που αφορούν στην προσωπική ζωή και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται, αλλάζει από το ένα άτομο στο άλλο, καθώς εξαρτάται από το πότε κάποιος νιώθει ικανοποιημένος τόσο με την εργασία όσο και με την προσωπική του ζωή. Έτσι, υποστηρίζοντας την απολυταρχική προσέγγιση για τον καθορισμό της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το άτομο δίνει ίσο χρόνο σε κάθε τομέα.

Γενικά, αυτή η έννοια της ισορροπίας αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου, ανεξάρτητα από την ηλικία ή το φύλο, να βρει μια ισορροπία που του επιτρέπει να συνδυάζει τις ευθύνες στην εργασία και τις μη εργασιακές ευθύνες σύμφωνα με τις προσδοκίες που συνδέονται με αυτούς τους τομείς (Rainayee, 2012).

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι υψίστης σημασίας για την κυβέρνηση και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, καθώς το άτομο είναι ο πυρήνας για την υγιή λειτουργία της κοινωνίας. Με τα χρόνια, υπήρξε μια αυξημένη εξάρτηση από την τεχνολογία της πληροφορίας, η οποία οδήγησε σε φόρτο πληροφοριών στον εργαζόμενο πληθυσμό. Αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι παρατείνουν τις ώρες εργασίας και είναι πρόθυμοι να εργαστούν τα Σαββατοκύριακα. Αναμένεται επίσης οι εργαζόμενοι να είναι πάντα διαθέσιμοι και να απαντούν άμεσα σε email και τηλέφωνα πέρα από τις ώρες εργασίας. Αυτό έχει προσθέσει πηγές πίεσης στο χώρο εργασίας.

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιγράφεται ως η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της οικογενειακής ή προσωπικής ζωής των εργαζομένων

και της επαγγελματικής ζωής. Η έννοια της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής βασίζεται στην ιδέα ότι η επαγγελματική ζωή και η προσωπική ζωή αλληλοσυμπληρώνονται για την παρουσίαση της τελειότητας στη ζωή κάποιου. Επιπλέον, οι άνδρες και οι γυναίκες χρησιμοποιούν ευέλικτη εργασία με διάφορους τρόπους, με αποτέλεσμα ποικίλα αποτελέσματα όσον αφορά την ευημερία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Chung & van der Lippe, 2020).

Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Μια ανισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής μπορεί να έχει αντίκτυπο στη χαμηλή παραγωγικότητα και στη μειωμένη απόδοση ενός ατόμου για έναν οργανισμό. Το άτομο θα αισθάνεται πιεσμένο όταν δεν έχει τους απαραίτητους πόρους για να εκπληρώσει τόσο τον εργασιακό όσο και τον οικογενειακό ρόλο του. Προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Jackson & Fransman, 2018).

2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία

Η ισορροπία εργασίας-οικογένειας επηρεάζεται από παράγοντες σε τρία επίπεδα, δηλαδή το άτομο, τον οργανισμό και το κράτος. Στο παρελθόν, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας είχε επικεντρωθεί στον αντίκτυπο του οργανισμού ή σε διάφορα μέτρα φιλικά προς την οικογένεια στην ισορροπία εργασίας-οικογένειας. Όμως πιο πρόσφατα υπάρχει αυξανόμενη έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο ενός ατόμου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και το οικογενειακό υπόβαθρο του ατόμου (υποστήριξη συντρόφου, παιδιών κ.τ.λ.) στην ισορροπία εργασίας-οικογένειας (Turliuc & Buliga, 2014).

Δηλαδή, με άλλα λόγια, η πίεση στους εργαζόμενους δεν δημιουργείται μόνο από τον οργανισμό και τις εργασιακές απαιτήσεις, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργηθεί από τον ίδιο τον εργαζόμενο στην επιθυμία του να εκπληρώσει τους

δικούς του στόχους, τόσο στον τομέα της εργασίας όσο και της οικογενειακής ζωής (Khallash & Kruse, 2012).

Μια μεγάλη, αν όχι η μεγαλύτερη, επιρροή στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας έχει η οργάνωση της εργασίας στον χώρο εργασίας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι οι πιο συχνά εκτεθειμένοι μεταξύ των εργαζομένων είναι αυτοί που εργάζονται με ευέλικτο ωράριο εργασίας, υπό καθεστώς υπερωριών, μερικής απασχόλησης, και εργασίας από το σπίτι (Li και συνεργάτες, 2017).

Εκτός από το άτομο και τον οργανισμό, σημαντικός παράγοντας είναι και το κράτος. Το κράτος με τις πολιτικές και τα μέτρα του δημιουργεί λίγο πολύ ευνοϊκές συνθήκες για την ισορροπία εργασίας-οικογένειας. Οι κύριες πρωτοβουλίες του κράτους εστιάζονται κυρίως στον τομέα της φροντίδας των παιδιών, της άδειας, της φροντίδας των εξαρτώμενων μελών της οικογένειας, των ευέλικτων μορφών εργασίας και των ίσων ευκαιριών για γυναίκες και άνδρες (Borgmann και συνεργάτες, 2019).

Μια ισορροπημένη επαγγελματική και οικογενειακή ζωή έχει πολλές θετικές συνέπειες τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Από την σκοπιά ενός ατόμου, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι σημαντική επειδή μειώνει το άγχος και έχει θετικό αντίκτυπο στην υγεία και τη συνολική ευημερία του εργαζομένου. Από οργανωτικής σκοπιάς, ωστόσο, είναι σημαντικό επειδή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωτική δέσμευση, την παραγωγικότητα, την απόδοση, την αποδοτικότητα και τη διατήρηση των υπαρχόντων εργαζομένων (Kaur & Kumar, 2014).

Εξάλλου, διάφορες ερευνητικές μελέτες έχουν συζητήσει την επίδραση των οργανωτικών, των ατομικών, των εξωτερικών και των δημογραφικών παραγόντων στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία, η μεγαλύτερη θετική επίδραση στο WLB παράγεται από παράγοντες όπως η βοήθεια του επόπτη στη μείωση του στρες στην εργασία, η μετασχηματιστική ηγεσία, ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, οι ευέλικτες εργασιακές πρακτικές και η ικανότητα ελέγχου του χώρου και του χρόνου εργασίας), η υποστήριξη των συνεργατών και η ατομική προσπάθεια εξισορρόπησης της ευημερίας (Zheng και συνεργάτες, 2016).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συμφιλίωση της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που εξαρτάται τόσο από την προσωπική κατάσταση της ζωής ενός ατόμου όσο και από μια κατάσταση στην εργασία. Το επιτυχημένο WLB συνδέεται θετικά με χαμηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων από την εργασία, με συμπεριφορά οργανωσιακής προσήλωσης, με υψηλότερη εργασιακή δέσμευση και με αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς και με την ικανοποίηση από την εργασία, τη βελτίωση της ζωής και της ευημερίας των εργαζομένων (Tasdelen-Karckay & Bakalim, 2017).

Από την άλλη πλευρά, η αδυναμία συνδυασμού εργασιακών και οικογενειακών ρόλων, η ψυχολογική απομάκρυνση από την εργασία, η υπερφόρτωση υποχρεώσεων εργασίας, οι ανεπαρκείς εργασιακές απαιτήσεις και η έλλειψη υγιούς περιβάλλοντος στην εργασία κ.λπ. έχει αρνητική επίδραση στην οικογένεια και την ικανοποίηση, γεγονός που προκαλεί άγχος και ψυχολογική ένταση και στρες στην εργασία (Tasdelen-Karckay & Bakalim, 2017).

2.3 Επιπτώσεις της ισορροπίας

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, η έρευνα τα τελευταία χρόνια έχει τονίσει τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και έχει υπογραμμίσει ότι η έλλειψη αυτής της ισορροπίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα ζωής και την ψυχική υγεία των ατόμων και των οικογενειών τους (Sohn & Park, 2015). Από την άποψη ότι η ποιότητα της εργασίας και η ποιότητα της οικογενειακής ζωής πρέπει να περιβάλλονται από μια ολοκληρωμένη προοπτική και όχι ως ξεχωριστές διαστάσεις, ακόμη και μέσα σε οργανισμούς, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει καθιερωθεί ως μια πολύ σημαντική έννοια. Ωστόσο, παρά τις θεσμικές προσπάθειες, όπως τα συστήματα φιλικά προς τις οικογένειες των εργαζόμενων των εταιρειών και την πολιτική υποστήριξης της συμβατότητας εργασίας-οικογένειας της κυβέρνησης, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν έχει επιτευχθεί με επιτυχία σε πολλές χώρες (Park και συνεργάτες, 2016).

Τα προβλήματα που σχετίζονται με την ισορροπία εργασίας-οικογένειας επηρεάζουν τον καθένα, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εργασίας, εκπαίδευσης και άλλα παρόμοια, αλλά σε διαφορετικό βαθμό και με διαφορετικά αποτελέσματα. Η επιτυχία της ισορροπίας εργασίας-οικογένειας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τόσο σε ατομικό, οργανωτικό και κρατικό επίπεδο. Αυτοί οι παράγοντες είναι συχνά αλληλένδετοι επειδή, καθώς για παράδειγμα, χωρίς την υποστήριξη του κράτους, με τη μορφή της κατάλληλης εργατικής νομοθεσίας, οι οργανισμοί δεν θα θεσπίσουν και θα εφαρμόσουν μέτρα φιλικά προς την οικογένεια (Rahman και συνεργάτες, 2020).

Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων τους, καθώς οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο παραγωγικοί υπάλληλοι, αλλά συχνά παραμελούν τις σημαντικές επιπτώσεις της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας καθώς και την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή στην εργασιακή δέσμευση (Rahman και συνεργάτες, 2017).

Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο τα άτομα νιώθουν καλά και σέβονται, τόσο ως εργαζόμενοι όσο και ως άτομα με ιδιωτική ζωή, συμβάλλουν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή. Προηγούμενες έρευνες έχουν επίσης βρει μια σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, καθώς και της ικανοποίησης από τη ζωή και της εργασιακής δέσμευσης. Καθώς τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και οι διδάσκοντες έχουν σημαντική συμβολή στην ανατροφή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη νέων γενεών, η επαγγελματική τους ζωή και το εργασιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύουν στρατηγικά ζητήματα για την επίτευξη της αριστείας των εκπαιδευτικών (Singh & Singh, 2015).

2.4 Πρόθεση εργαζομένων να παραμείνουν στην εργασία τους

2.4.1. Η έννοια της πρόθεσης παραμονής των εργαζομένων

Η πρόθεση είναι ένα ψυχολογικό προγενέστερο για την πραγματική συμπεριφορά. Με αυτήν την έννοια, η πρόθεση των ατόμων να μείνουν σε μια

εργασία ή να σταματήσουν, να εκτελέσουν ή να μην εκτελέσουν μια συμπεριφορά, μπορεί να είναι ο κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας της δράσης. Η πρόθεση παραμονής είναι το αντίθετο της πρόθεσης αποχώρησης (Kim και συνεργάτες, 1996) με την οποία συσχετίζεται αρνητικά. Η απόσυρση των εργαζομένων εμποδίζει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, το κέρδος του οργανισμού και βλάπτει τον οργανισμό στο σύνολό του. Η πρόθεση παραμονής ορίζεται ως η πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην υπάρχουσα σχέση εργασίας με τον τρέχοντα εργοδότη τους σε μακροπρόθεσμη βάση.

Οι Vandenberg και Nelson (1999) όρισαν την πρόθεση των εργαζομένων να παραιτηθούν ως την προβλεπόμενη πιθανότητα ενός ατόμου να αποχωρήσει μόνιμα από τον οργανισμό σύντομα. Η ανεπιθύμητη φθορά που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες όταν οι αξιόλογοι υπάλληλοι τις εγκαταλείπουν για την αποδοχή μιας άλλης εργασίας, είναι ένα πιο σημαντικό ζήτημα από το περιστατικό των γενικών απολύσεων κυρίως ανειδίκευτου προσωπικού (Mobley, 1982).

Αυτή η προοπτική αυξάνεται σημαντικά καθώς ο ανταγωνισμός για τη διαχείριση ταλέντων είναι κορυφαίος και συνεχώς αυξάνεται. Οι άνθρωποι θέλουν να γνωρίζουν ότι η συμμετοχή τους στον οργανισμό εκτιμάται. Για να διατηρηθούν οι υπάλληλοι στην εταιρεία, θέλουν να αισθάνονται μέρος του οργανισμού. Για το πρόβλημα της αποχώρησης των εργαζομένων, πρέπει να ληφθούν συγκεκριμένες κατάλληλες ενέργειες καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους (Mitchell και συνεργάτες, 2001).

Η εστίαση στρέφεται στην περιγραφή του τρόπου ενσωμάτωσης της εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό, των στρατηγικών ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της πρόθεσης παραμονής. Η οργανωτική εμπιστοσύνη προάγεται από την απόδοση θετικών σχέσεων. Οι Antelo και συνεργάτες (2010) πρότειναν μια έρευνα σχετικά με τα κίνητρα της ομάδας εργασίας και την οργανωτική εμπιστοσύνη. Η έρευνα έδειξε ότι τα κίνητρα ενός εργαζομένου διαχειρίζονται την απόδοση και την παραγωγικότητα του και οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίσουν τι παρακινεί τους εργαζόμενους να στοχεύουν στην εξαιρετική απόδοση. Ο εντοπισμός των παραγόντων που βελτιώνουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την εμπιστοσύνη σε μια εταιρεία βοηθά στην πρόβλεψη της πρόθεσης ενός εργαζομένου να παραμείνει

στην επιχείρηση και παρέχει μεγαλύτερη γνώση των μεμονωμένων παραγόντων των εργαζομένων.

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (π.χ. Brown & Trevino, 2009), η μελέτη της εμπιστοσύνης και η επίδρασή της στην πρόθεση παραμονής εξακολουθεί να θεωρείται γενικά ένας τρέχων τομέας έρευνας και υποδεικνύει έλλειψη σε σημαντικούς ορισμούς που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε όλες τις πτυχές των οργανισμών. Η έρευνα σχετικά με την πρόθεση παραμονής επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις αντιλήψεις ότι η αποτελεσματική ηγεσία έχει μια σαφή επίδραση στα κίνητρα και το ηθικό των εργαζομένων και ως εκ τούτου θα πρέπει να λαμβάνεται επαρκώς υπόψη. Οι οργανισμοί προσπαθούν συνεχώς να μάθουν πώς να διατηρούν ποιοτικούς υπαλλήλους, να χτίζουν εμπιστοσύνη και να αναπτύσσουν κίνητρα στους εργαζόμενους.

2.4.2. Τα αίτια της πρόθεσης παραμονής

Η πρόθεση παραμονής ορίζεται ως η πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην παρούσα εργασιακή σχέση με τον τρέχοντα εργοδότη τους σε μακροπρόθεσμη βάση. Οι Al Battrikhi και Abu Al Roos (2016) ανέφεραν περαιτέρω ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι οι συνεισφορές τους στον οργανισμό εκτιμώνται και ότι πρέπει να αισθάνονται ως ίσοι και μέλη της οικογένειας του έμψυχου δυναμικού του οργανισμού. Η πρόθεση να μείνει κανείς σε μια θέση εργασίας είναι μια αντίστροφη έννοια της πρόθεσης αποχώρησης ή παραίτησης. Σύμφωνα με τους Pham και Pham (2016) το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και η προθυμία τους να παραμείνουν σε έναν οργανισμό ήταν ο καθρέφτης της πρόθεσης να παραμείνουν.

Εκτός αυτού, η πρόθεση παραμονής είναι η θετική συμπεριφορά σε σύγκριση με την πρόθεση αποχώρησης. Πρόθεση να παραμείνει στην πραγματικότητα εκφράζει ένας εργαζόμενος που έχει πάθος για τη δουλειά του και είναι πρόθυμος να εργαστεί στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η πρόθεση παραμονής είναι στην ουσία μια πρόβλεψη ότι ένας εργαζόμενος θα συνεχίσει να εργάζεται με τους

εργοδότες του και αναφέρεται επίσης στη συνειδητή και σκόπιμη δυνατότητα του εργαζομένου να συνεργαστεί με τον ίδιο οργανισμό.

Η οργανωτική δέσμευση ορίζεται παραδοσιακά ως «μια ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, μια προθυμία να καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού και μια σαφής επιθυμία να διατηρηθεί η οργανωτική συμμετοχή» (Larkin, 2015). Επιπλέον, η οργανωτική δέσμευση περιλαμβάνει την αφοσίωση των εργαζομένων στους οργανισμούς, την προθυμία τους να καταβάλουν προσπάθεια μέσα στον οργανισμό, την επιμονή να επιτύχουν προσωπικούς στόχους με τον οργανισμό και την προθυμία να συνεχίσουν τη δουλειά με τον οργανισμό. Άλλος ορισμός της οργανωτικής δέσμευσης αναφέρεται στο πόσο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις ιδιότητες και τους στόχους ενός οργανισμού (Samudí και συνεργάτες, 2016).

Επιπλέον, η οργανωτική δέσμευση ενός εργαζομένου εξαρτάται από την ικανοποίηση στον χώρο εργασίας και την απουσία πρόθεσης εναλλαγής. Η πίστη που δίνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό στον οποίο πιστεύουν στις αξίες, τους κανόνες, τους προσανατολισμούς και τους στόχους του οργανισμού και αισθάνονται προσωπικά εμπλεκόμενοι στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Salahuddin και συνεργάτες (2016) η οργανωτική δέσμευση είναι μια ψυχολογική κατάσταση που διατηρεί τους υπαλλήλους και τον οργανισμό και μπορεί να επηρεάσει τους υπαλλήλους να κάνουν μια επιλογή εάν θα συνεχίσουν να παραμείνουν ως μέλη στον οργανισμό. Επιπλέον, μια ποικιλία θετικών στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων βασίζεται στην οργανωτική δέσμευση και πιστεύεται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης θα εκτελούν τη δουλειά τους ακόμα καλύτερα από εκείνους που έχουν χαμηλότερη οργανωτική δέσμευση.

Ο ισχυρότερος μοχλός δέσμευσης είναι η αίσθηση του να νιώθει ένας εργαζόμενος αξία και συμμετοχή. Αυτό έχει διαισθητικό νόημα, δεδομένου ότι τα στοιχεία του δείκτη «αίσθημα αξίας και συμμετοχής» σχετίζονται με διάφορες πτυχές που έχουν ήδη αναγνωριστεί ως σχετικές με τη δέσμευση και τα οποία είναι τα εξής (Robinson και συνεργάτες, 2004):

- συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί να εκφράσουν τις ιδέες τους και οι διευθυντές ακούν αυτές τις απόψεις και εκτιμούν τις συνεισφορές των εργαζομένων
- οι ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι για να αναπτύξουν τη δουλειά τους
- ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων.

Ο βασικός ρόλος του διευθυντή γραμμής μπορεί να φανεί ξεκάθαρα — όχι μόνο ως άμεσος σύνδεσμος, αλλά και έμμεσα, καθώς ο διευθυντής γραμμής είναι καθοριστικός σε πτυχές όπως η παροχή αξιολογήσεων απόδοσης, η εξομάλυνση της πορείας προς την εκπαίδευση και η επικοινωνία και η επίδειξη ίσων ευκαιριών . Ένα θετικό συναίσθημα της εκτίμησης και της συμμετοχής συνδέεται με θετικές απόψεις για πολλές πτυχές της επαγγελματικής ζωής, ιδίως τις εξής (Robinson και συνεργάτες, 2004):

- κατάρτιση, εξέλιξη και καριέρα
- άμεση διαχείριση
- απόδοση και αξιολόγηση
- ίσες ευκαιρίες και δίκαιη μεταχείριση

Τέλος, σημειώνεται ότι η πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στη δουλειά τους δείχνει αν εξακολουθούν να επιθυμούν να εργαστούν για τον οργανισμό τους αφού δώσουν στον οργανισμό την ενέργεια και την προσπάθειά τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν περιλαμβάνουν προσωπικούς παράγοντες, παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (Naim & Lenkla, 2016).

Όταν ένας οργανισμός δίνει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να αναπτύξουν τον εαυτό τους και να ενισχύσουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες, οι εργαζόμενοι δημιουργούν συναισθηματικές συνδέσεις με τον οργανισμό τους και δεσμεύονται σε αυτόν. Αυτά τα συναισθήματα στη συνέχεια γίνονται η πρόθεση των εργαζομένων ο παραμένουν στη δουλειά τους (Naim & Lenkla, 2016). Η συναισθηματική σύνδεση μεταξύ ενός εργαζομένου και του οργανισμού του, ή ακόμα και ενός εργαζομένου

που ταυτίζεται με τον οργανισμό του, επηρεάζει άμεσα και σημαντικά την πρόθεση του εργαζομένου να παραμείνει (Valéau και συνεργάτες, 2019).

Ως εκ τούτου, η πρόθεση παραμονής είναι δυνατόν να οριστεί και ως η συναισθηματική σύνδεση μεταξύ ενός εργαζομένου και του οργανισμού του ή του εργαζομένου που ταυτίζεται με τον οργανισμό του, που τελικά οδηγεί σε μια πρόθεση παραμονής.

2.4.3. Τα αποτελέσματα της πρόθεσης παραμονής

Οι Pinto και συνεργάτες (2014) στη μελέτη τους σχετικά με την αξία των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες εργαζομένων διαπίστωσαν ότι λόγω των ηλικιακών διαφορών των εργαζόμενων, στο μέλλον, θα ήταν δύσκολο για τους διευθυντές ανθρώπινων πόρων να σχεδιάσουν αποτελεσματικές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να αυξήσουν την απασχολησιμότητα και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων τους. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να καταβάλουν πρόσθετες προσπάθειες για τη διατήρησή τους, ειδικά εκείνων με ειδικά ταλέντα, εκτεταμένες γνώσεις και σχετικές εμπειρίες.

Οι ερευνητές ανέφεραν επίσης ότι τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι όλες οι γενιές εργαζόμενων δίνουν την υψηλότερη αξία στις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως η εκπαίδευση, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση και η συμμετοχή. Πάνω από όλα, η αξιολόγηση απόδοσης ήταν στην κορυφή της λίστας. Επομένως, η ικανότητα του οργανισμού να αμβλύνει τις διαφορές μεταξύ των αποτελεσματικών πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων των οργανισμών και των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικές θα έχει θετικές συνέπειες στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό.

Η αποτελεσματικότητα και η τριβή των εργαζομένων συσχετίζονται επίσης με τις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον οι Afsar και συνεργάτες (2018) βρήκαν στοιχεία ότι οι συνέπειες αυτών των δραστηριοτήτων

συνδέονται αρνητικά με τα ποσοστά αποχώρησης από τους οργανισμούς. Ομοίως οι Akkermans και συνεργάτες (2019) δηλώνουν ότι οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που συμβάλλουν σε μεγαλύτερη συμμετοχή μέσω ουσιαστικών επενδύσεων στις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων και ενισχύουν την σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, οδηγούν σε υψηλότερα ποσοστά πρόθεσης παραμονής των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί πρέπει να περιορίσουν τα ποσοστά αποχωρήσεων των εργαζομένων τους επειδή, από άποψη χρημάτων και ανθρώπινου κεφαλαίου, αυτές επιβαρύνουν τον οργανισμό. Όταν ένας εργαζόμενος αποχωρεί από την εταιρεία, εξαιτίας της απώλειας ανθρώπινων πόρων και της πρόσληψης νέων εργαζομένων, ο εργοδότης πρέπει να αναλάβει το κόστος.

Σε περίπτωση αποχώρησης ενός εργαζομένου, το κόστος της εταιρείας πρέπει να είναι σχεδόν ίσο με περισσότερο από έναν μισθό ενός έτους και τις παροχές των εργαζομένων. Δεν είναι μόνο η απώλεια μετρητών και χρημάτων, αλλά και η απώλεια δεδομένων και γνώσεων για έναν οργανισμό (Valaitis και συνεργάτες, 2018).

Η προηγούμενη βιβλιογραφία εξάλλου δείχνει τη σημασία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε σχέση με την πρόθεση τους να παραμείνουν, παρέχοντας τις πληροφορίες, την ανάθεση και τη μεταβίβαση εξουσιών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε υπαλλήλους κατώτερων επιπέδων του οργανισμού. Έτσι, ο εργαζόμενος θα είναι υπεύθυνος για τις αποφάσεις, τις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές που παίρνει. Το εργασιακό περιβάλλον που είναι δείκτης της ενδυνάμωσης των εργαζομένων έχει επιπτώσεις στην πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να φύγουν από την εργασία τους (Chughtai, 2013).

Η ασφάλεια της εργασίας επίσης είναι ένα κύριο μέλημα των οργανισμών επειδή συμβάλλει στην αντιμετώπιση πολλών κρίσιμων ζητημάτων όπως η χαμηλή πίστη σταδιοδρομίας, η χαμηλή εμπιστοσύνη στη διοίκηση, η κακή απόδοση και η υψηλή πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν. Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού συμβάλλει στην αύξηση της θετικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, όπως η παραμονή στην εργασία, όπου οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης

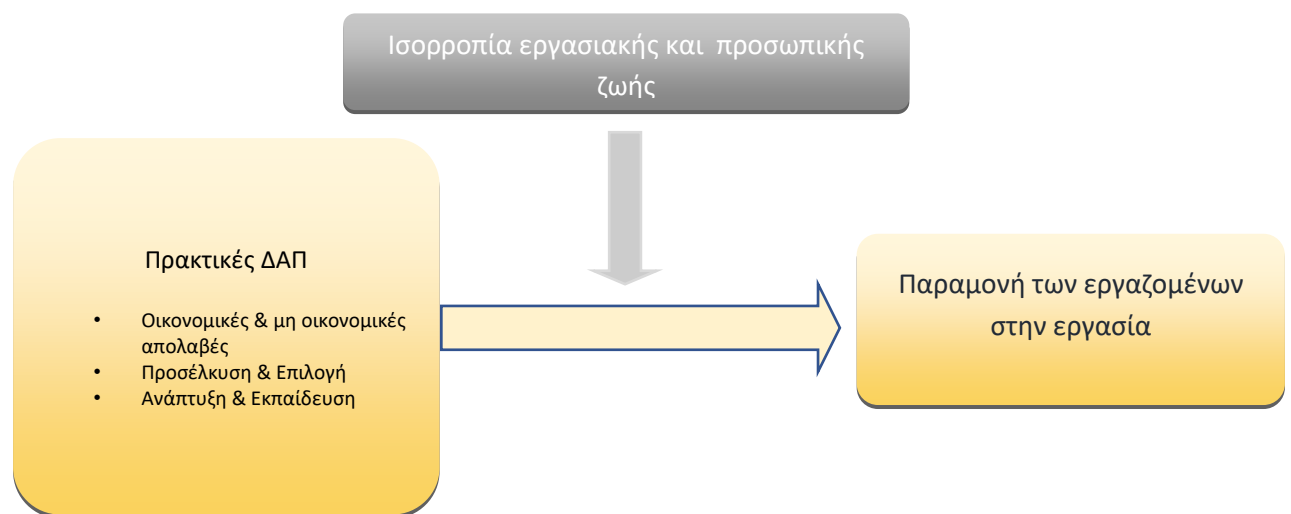
αποφάσεων πιστεύουν ότι αποτελούν σημαντικό μέρος στον οργανισμό (Gould-Williams, 2007).

3. Το μοντέλο προς διερεύνηση και η μεθοδολογία της έρευνας

3.1. Το μοντέλο της έρευνας

Πριν την διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί το μοντέλο της έρευνας, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα

Μοντέλο προς διερεύνηση (σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος)



3.3. Οι ερευνητικές υποθέσεις

Η πρόθεση παραμονής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως βρήκαν οι Pinto et al. (2014). Οι εν λόγω ερευνητές συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν στην εκπαίδευση, στις κάθε μορφής απολαβές, αλλά και στις διαδικασίες πρόσληψης. Παρόμοια αποτελέσματα, τα οποία οδήγησαν σε μείωση των ποσοστών αποχώρησης από τον οργανισμό όταν βελτιώθηκαν οι πρακτικές ΔΑΠ, βρήκαν και οι Afsar et al. (2018), αλλά και οι Akkermans et al. (2019). Ως εκ τούτου, η πρώτη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

H1. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στην πρόσληψη.

Εξάλλου, ο Anwar, (2016) υπογράμμισε την σημασία της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του προσωπικού στην μακρόχρονη παραμονή του τελευταίου στον οργανισμό, καθώς σε αυτήν την περίπτωση το εκπαιδευμένο προσωπικό είναι καλύτερα προετοιμασμένο για τα επόμενα χρόνια, για να οικοδομήσει ένα λαμπρό μέλλον, ενώ σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα των Harel & Tzafirir (1999). Ως εκ τούτου, η δεύτερη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

H2. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Επιπλέον, οι Delaney & Huselid (1996) έδειξαν την σημασία των οικονομικών των εργαζόμενων στον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης και της διάθεσης παραμονής τους στην εργασία. Ως εκ τούτου, η τρίτη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

H3. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στις οικονομικές απολαβές του προσωπικού.

Εξάλλου, οι Delaney & Huselid (1996) έδειξαν την σημασία και των μη οικονομικών απολαβών των εργαζόμενων στον επηρεασμό της εργασιακής ικανοποίησης και της διάθεσης παραμονής τους στην εργασία. Σε παρόμοιας

συμπεράσματα κατέληξε και ο Romanoff (2008). Ως εκ τούτου, η τέταρτη ερευνητική υποθέσεις είναι δυνατόν να διατυπωθεί ως εξής.

H4. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στις μη οικονομικές απολαβές του προσωπικού.

Επιπλέον, καθώς από οργανωτική σκοπιά, η ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής είναι σημαντική επειδή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωτική δέσμευση, την παραγωγικότητα, την απόδοση, την αποδοτικότητα και τη διατήρηση των υπαρχόντων εργαζομένων, όπως αναγνωρίζουν οι Kaur και Kumar (2014), θα πρέπει να διερευνηθεί και ο επιπλέον αυτός ρόλος της ισορροπίας στην διάθεση παραμονής στην εργασία. Εξάλλου και οι Oosthuizen και συνεργάτες (2016) υπογράμμισαν τα θετικά οφέλη της ισορροπίας στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα και οι Singh και Singh (2015) στην έρευνά τους υπογράμμισαν την σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, καθώς και της ικανοποίησης από τη ζωή και της εργασιακής δέσμευσης. Έτσι, η επόμενη ερευνητική υπόθεση διατυπώνεται ως εξής

H5. Μεσολαβεί και επιτείνει την θετική επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ, στην τάση για παραμονή στην εργασία, η εργασιακή ικανοποίηση.

3.4. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Η έρευνα στηρίχτηκε σε δομημένα ερωτηματολόγια, τα οποία ήταν δημοσιευμένα και σταθμισμένα κατάλληλα. Όλα τα μέρη του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από ερωτήσεις- προτάσεις που λάμβαναν απάντηση στην κλίμακα Likert 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Το πρώτο μέρος αποτελούνταν από ερωτήσεις που αναφέρονταν σε τέσσερις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το δεύτερο αναφέρονταν στην Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, το τρίτο αναφέρονταν στη Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία και το τέταρτο περιελάμβανε έξι ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Αναλυτικότερα, η πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων «Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού» περιλάμβανε τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο του Κλουτσινιώτη (2017), κάποιες εκ των οποίων είναι οι εξής.

- ✓ Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής σε αυτή την εταιρία είναι αμερόληπτες και
- ✓ Η ευνοιοκρατία δεν είναι εμφανής σε καμία από τις αποφάσεις πρόσληψης που ελήφθησαν σε αυτή την εταιρία

Επιπλέον, η πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων «Ανάπτυξη και Εκπαίδευση» περιλάμβανε τέσσερις ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο του Κλουτσινιώτη (2017), κάποιες εκ των οποίων είναι οι εξής.

- ✓ Αυτή η εταιρία επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει υπαλλήλους για εκπαίδευση ή μαθήματα που πραγματοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας
- ✓ Οι εργαζόμενοι αυτής της εταιρίας ενθαρρύνονται να επεκτείνουν τις ικανότητές τους

Επιπρόσθετα, η πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων «Οικονομικές Απολαβές» περιλάμβανε τέσσερις ερωτήσεις από το Spector Job Satisfaction Scale, οι οποίες παρουσιάζονται στην συνέχεια. Σημειώνεται ότι αυτές που είχαν αρνητική έννοια, με την βοήθεια της εντολής του SPSS “Recode into different variables” αντιστράφηκαν ώστε να προκύψουν οι συγκεντρωτικές μεταβλητές που παρουσιάζονται στην συνέχεια της εργασίας.

- ✓ Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω
- ✓ Οι αυξήσεις του μισθού είναι λίγες και γίνονται πολύ σπάνια

Τέλος, η πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων «Μη Οικονομικές Απολαβές» περιλάμβανε τέσσερις ερωτήσεις από το Spector Job Satisfaction Scale, οι οποίες παρουσιάζονται στην συνέχεια. Σημειώνεται ότι αυτές που είχαν αρνητική έννοια, με την βοήθεια της εντολής του SPSS “Recode into different variables” αντιστράφηκαν ώστε να προκύψουν οι συγκεντρωτικές μεταβλητές που παρουσιάζονται στην συνέχεια της εργασίας.

- ✓ Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ’ αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω).
- ✓ Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που παρέχουν άλλες εταιρίες)

Το ερωτηματολόγιο σχετικά με την ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική ζωή περιελάμβανε οκτώ ερωτήσεις και αντλήθηκε από της εργασία των Wu et al. (2013), κάποιες εκ των οποίων παρουσιάζονται στην συνέχεια

- ✓ Υπάρχει καλό ταίριασμα μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής μου ζωής
- ✓ Υπάρχει καλό ταίριασμα μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής μου ζωής
- ✓ Λαμβάνω υποστήριξη και αναγνώριση από τα μέλη της οικογένειάς μου.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο σχετικά με την παραμονή των εργαζομένων στην εργασία περιελάμβανε έντεκα ερωτήσεις και αντλήθηκε από της εργασία των de Sul και Lucas (2020), οι οποίες παρουσιάζονται στην συνέχεια. Σημειώνεται ότι αυτές που είχαν αρνητική έννοια, με την βοήθεια της εντολής του SPSS “Recode into different variables” αντιστράφηκαν ώστε να προκύψουν οι συγκεντρωτικές μεταβλητές που παρουσιάζονται στην συνέχεια της εργασίας. Για παράδειγμα

- ✓ Σκοπεύω να μείνω για κάποιο διάστημα στην τωρινή μου δουλειά
- ✓ Είμαι σχεδόν σίγουρος/η ότι θα αφήσω τη δουλειά μου στο άμεσο μέλλον
- ✓ Το να αποφασίσω αν θα παραμείνω ή θα φύγω από τη δουλειά μου δεν είναι ουσιαστικό θέμα για μένα αυτή τη στιγμή
- ✓ Σκοπεύω να αφήσω αυτή τη δουλειά σύντομα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε όλες τις κλίμακες και τις υπό-κλίμακες έλαβε χώρα η ανάλυση αξιοπιστίας του Cronbach και σε όλες τις περιπτώσεις η τιμή του α ήταν από πολύ ικανοποιητική έως εξαιρετική, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

Το άλφα του Cronbach, α (ή συντελεστής άλφα), που αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach το 1951, μετρά την αξιοπιστία ή την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία στην ουσία είναι ένα άλλο όνομα για τη συνέπεια.

Το άλφα του Cronbach ελέγχει εάν οι έρευνες της κλίμακας Likert με πολλαπλές ερωτήσεις είναι αξιόπιστες. Αυτές οι ερωτήσεις μετρούν διάφορες λανθάνουσες μεταβλητές ή μη παρατηρήσιμες μεταβλητές που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν στην πραγματική ζωή. Το άλφα του Cronbach στην ουσία αναφέρει πόσο στενά συνδεδεμένα είναι ένα σύνολο δοκιμαστικών στοιχείων ως ομάδα. Παίρνει τιμές από το 0 μέχρι το 1, ενώ οι αποδεκτές τιμές είναι αυτές που είναι πάνω

από 0,70 με αυτές που είναι πάνω από 0,80 να θεωρούνται καλές και αυτές που είναι πάνω από 0,90 να θεωρούνται εξαιρετικές.

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας

Τμήμα ερωτηματολογίου	Επιμέρους ερωτήσεις	Τιμή Cronbach's α
<i>Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού</i>	4	0.809
<i>Ανάπτυξη και Εκπαίδευση</i>	5	0.909
<i>Οικονομικές Απολαβές</i>	4	0,860
<i>Μη Οικονομικές Απολαβές</i>	4	0,819
<i>Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής</i>	8	0,854
<i>Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία</i>	11	0,808

3.5. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας της γράφουσας, στους οποίους διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή το ερωτηματολόγιο, με στόχο να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός ερωτηματολογίων. Σημειώνεται ότι η εταιρία στην οποία απασχολούμαι είναι μεγάλη ανώνυμη εταιρία με ξεχωριστό τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ως εκ τούτου, η επαφή και η γνώση των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με το αντικείμενό της ήταν δεδομένη. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν την περίοδο Νοεμβρίου- Δεκεμβρίου 2021 και τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με την βοήθεια του προγράμματος SPSS v.26.

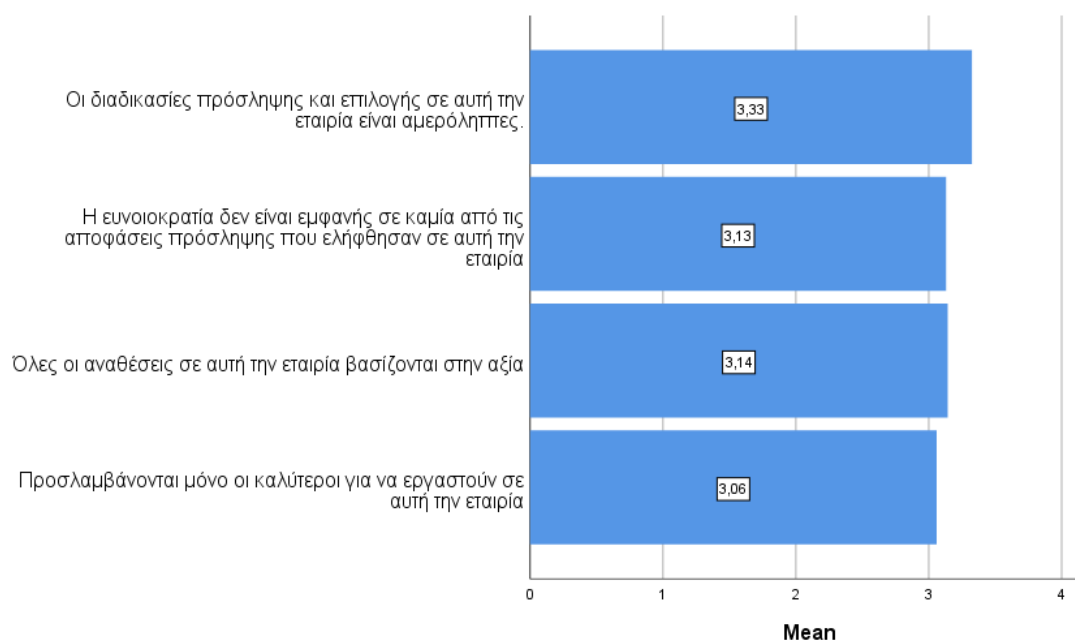
3.6. Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων

Μετά την συλλογή τους, τα δεδομένα, μετά την κατάλληλη κωδικοποίηση τους εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.26. Προκειμένου να παρουσιαστούν με κατάλληλο τρόπο τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και διαγράμματα, τα οποία περιείχαν απόλυτες και σχετικές συχνότητες, αλλά και άλλα μέσα περιγραφικής στατιστικής, όπως η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Επιπλέον, έγινε χρήση της απλής και της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης, για την οποία επιλέχτηκε η μέθοδος stepwise του προγράμματος, ενώ χρησιμοποιήθηκε και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε το $\alpha = 0,05$.

4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

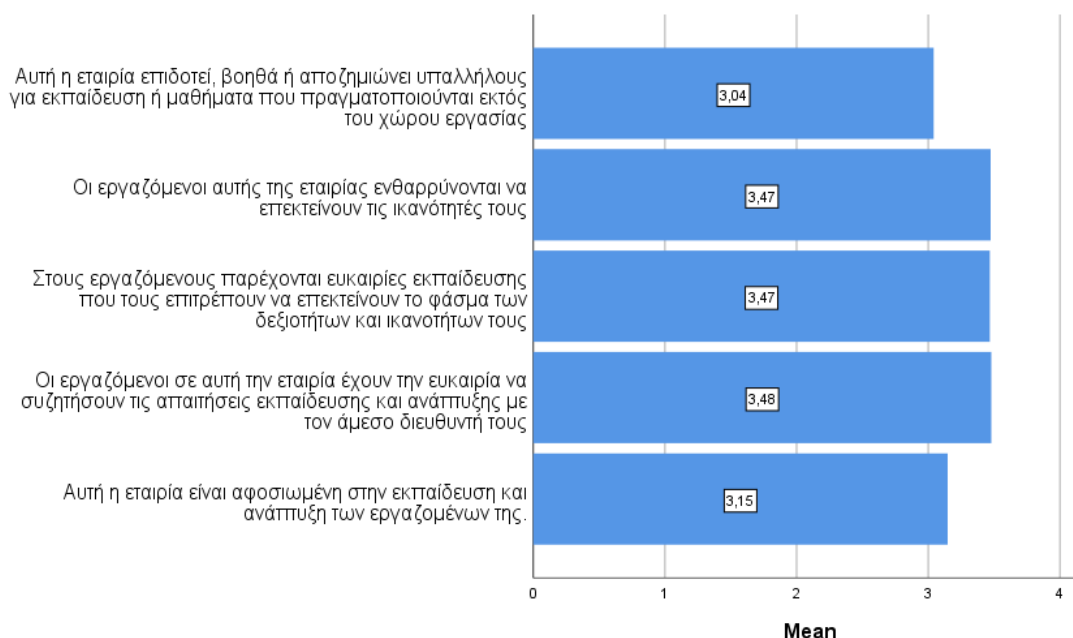
4.1. Οι διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αρχικά, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αποτελούν όλες μαζί την διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αφορά στις διαδικασίες Πρόσληψης και Επιλογής Προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, στις τέσσερις –θετικά εκφρασμένες- προτάσεις τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα τείνουν να συμφωνούν, με αυτό να συμβαίνει σε μεγαλύτερο βαθμό στην πρόταση «Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής σε αυτή την εταιρία είναι αμερόληπτες» με μέση τιμή 3,33 και τυπική απόκλιση 1,02, ενώ ακολουθούν οι προτάσεις «Όλες οι αναθέσεις σε αυτή την εταιρία βασίζονται στην αξία» (μ.τ. 3,14, τ.α. 1,07) και «Η ευνοιοκρατία δεν είναι εμφανής σε καμία από τις αποφάσεις πρόσληψης που ελήφθησαν σε αυτή την εταιρία» (μ.τ. 3,13, τ.α. 1,07), ενώ την μικρότερη μέση τιμή συγκεντρώνει η πρόταση «Προσλαμβάνονται μόνο οι καλύτεροι για να εργαστούν σε αυτή την εταιρία» (μ.τ. 3,06, τ.α. 1,07).



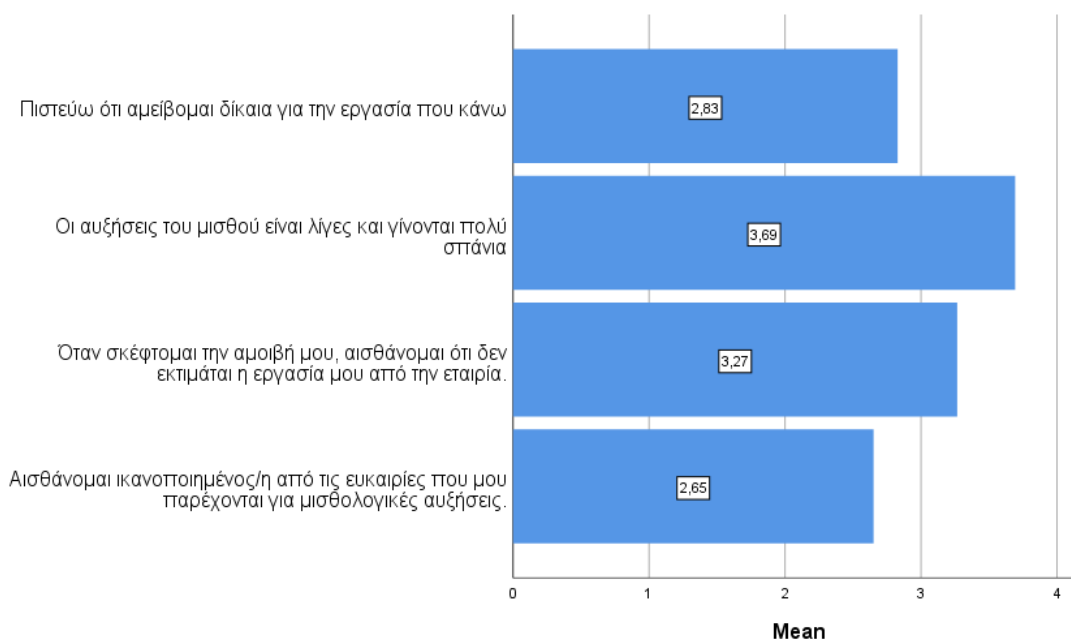
Διάγραμμα 1. Η διάσταση της Πρόσληψης και της Επιλογής Προσωπικού

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αποτελούν όλες μαζί την διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αφορά στις διαδικασίες της Ανάπτυξης και της Εκπαίδευσης Προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, στις πέντε –θετικά εκφρασμένες- προτάσεις τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα τείνουν να συμφωνούν, με αυτό να συμβαίνει σε μεγαλύτερο βαθμό στην πρόταση «Οι εργαζόμενοι σε αυτή την εταιρία έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τον άμεσο διευθυντή τους» με μέση τιμή 3,48 και τυπική απόκλιση 1,07, ενώ ακολουθούν οι προτάσεις «Οι εργαζόμενοι αυτής της εταιρίας ενθαρρύνονται να επεκτείνουν τις ικανότητές τους» (μ.τ. 3,47, τ.α. 1,15) και «Στους εργαζόμενους παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους επιτρέπουν να επεκτείνουν το φάσμα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους» (μ.τ. 3,47, τ.α. 1,13), ενώ την μικρότερη μέση τιμή συγκεντρώνει η πρόταση «Αυτή η εταιρία επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει υπαλλήλους για εκπαίδευση ή μαθήματα που πραγματοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας» (μ.τ. 3,04, τ.α. 1,23).



Διάγραμμα 2. Η διάσταση της Ανάπτυξης και της Εκπαίδευσης Προσωπικού

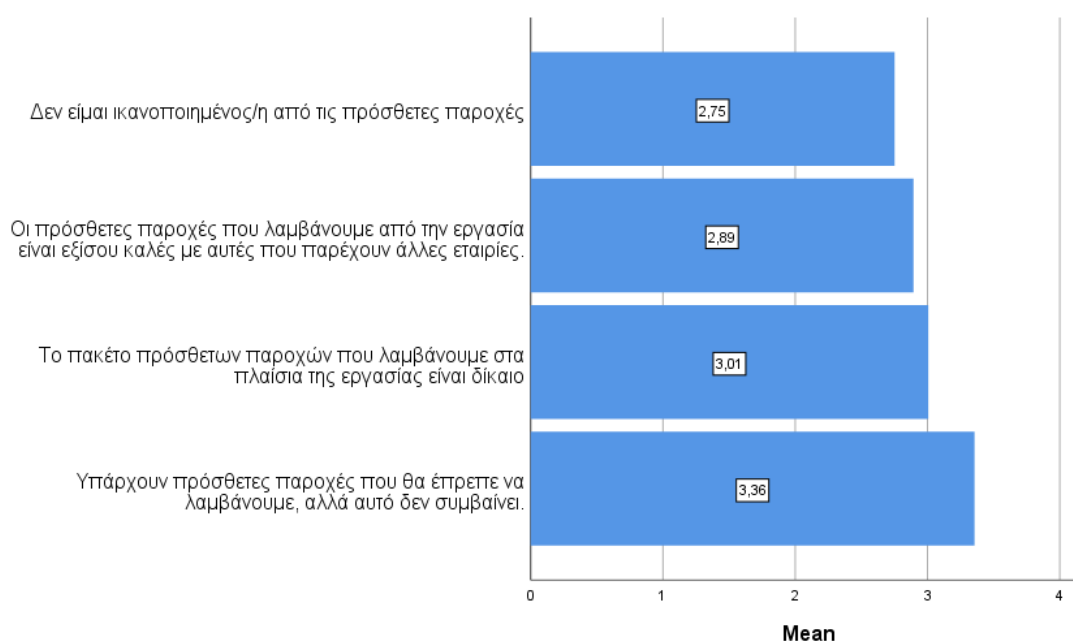
Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αποτελούν όλες μαζί την διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αφορά στις διαδικασίες των Οικονομικών Απολαβών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι δυο –αρνητικά εκφρασμένες- προτάσεις λαμβάνουν υψηλό βαθμό συμφωνίας εκ μέρους των ερωτώμενων («Οι αυξήσεις του μισθού είναι λίγες και γίνονται πολύ σπάνια» με μ.τ.3,69 και τ.α. 1,04 και η πρόταση «Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από την εταιρία.» με μ.τ. 3,27 και τ.α. 1,17). Από την άλλη πλευρά, οι δυο, θετικά εκφρασμένες προτάσεις λαμβάνουν αντίστοιχα, χαμηλό βαθμό συμφωνίας (Η πρόταση «Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω» με μ.τ. 2,83 και τ.α. 1,11 και η πρόταση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου παρέχονται για μισθολογικές αυξήσεις.» με μ.τ. 2,65 και τ.α. 1,11).



Διάγραμμα 3. Η διάσταση των Οικονομικών Απολαβών

Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αποτελούν όλες μαζί την διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αφορά στις διαδικασίες των Μη Οικονομικών Απολαβών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, προτάσεις λαμβάνουν υψηλό βαθμό συμφωνίας εκ μέρους των ερωτώμενων

(«Υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουμε, αλλά αυτό δεν συμβαίνει.» με μ.τ. 3,36 και τ.α. 1,15 και η πρόταση «Το πακέτο πρόσθετων παροχών που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο.» με μ.τ. 3,01 και τ.α. 1,10). και οι άλλες δυο προτάσεις λαμβάνουν αντίστοιχα, χαμηλό βαθμό συμφωνίας (Η πρόταση «Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που παρέχουν άλλες εταιρίες.» με μ.τ. 2,89 και τ.α. 1,11 και η πρόταση «Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές» με μ.τ. 2,75 και τ.α. 1,16).

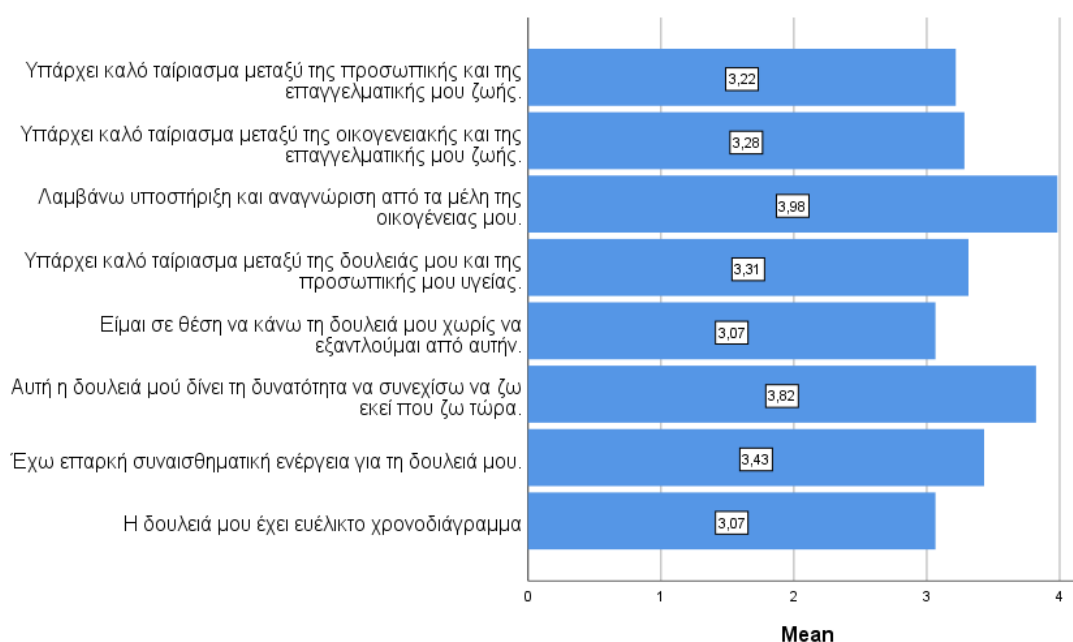


Διάγραμμα 4. Η διάσταση των Μη Οικονομικών Απολαβών

4.2. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

Στην παράγραφο αυτή, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αποτελούν όλες μαζί την διάσταση της Ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής των εργαζόμενων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, και οι οκτώ προτάσεις είναι θετικά εκφρασμένες και σε γενικές γραμμές, οι ερωτώμενοι τείνουν να έχουν σημαντικό βαθμό συμφωνίας με αυτές. Αναλυτικότερα, οι τρεις

προτάσεις με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Λαμβάνω υποστήριξη και αναγνώριση από τα μέλη της οικογένειάς μου» (μ.τ. 3,98, τ.α. 0,88), η πρόταση «Αυτή η δουλειά μου δίνει τη δυνατότητα να συνεχίσω να ζω εκεί που ζω τώρα» (μ.τ. 3,82, τ.α. 0,82) και η πρόταση «Έχω επαρκή συναισθηματική ενέργεια για τη δουλειά μου» (μ.τ. 3,43, τ.α. 1,05). Από την άλλη πλευρά, ακόμα και οι δυο προτάσεις με την χαμηλότερη μέση τιμή («Είμαι σε θέση να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να εξαντλούμαι από αυτήν.» (μ.τ. 3,07 τ.α. 1,05) και «Η δουλειά μου έχει ευέλικτο χρονοδιάγραμμα» (μ.τ. 3,07, τ.α. 1,20), δείχνουν το σχετικά υψηλό επίπεδο συμφωνίας των ερωτώμενων με αυτές.

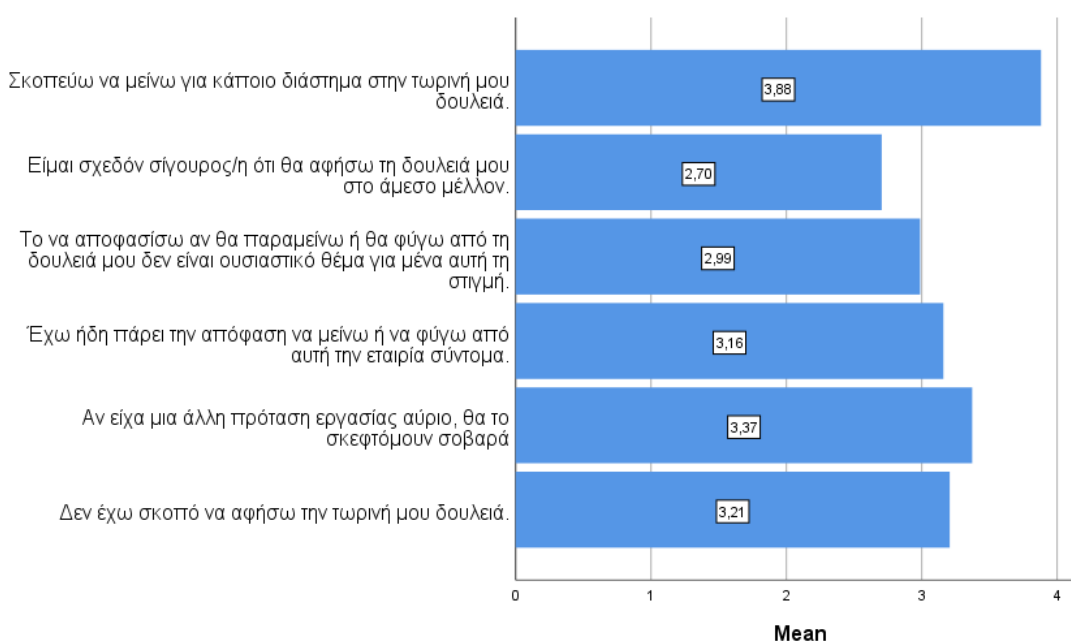


Διάγραμμα 5. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

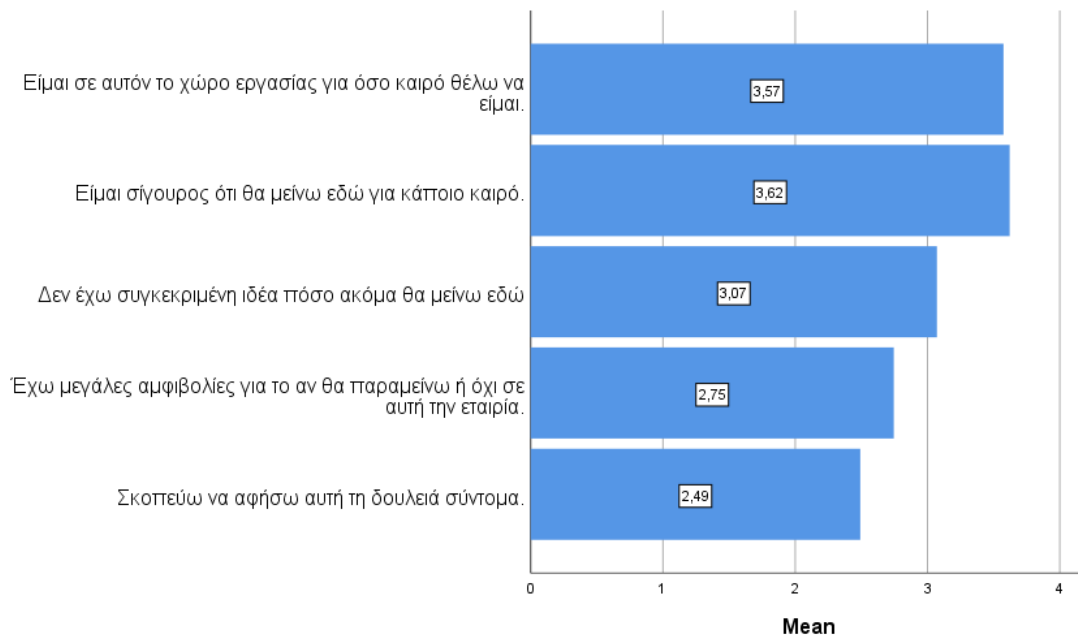
4.3. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία

Στην παράγραφο αυτή, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αποτελούν όλες μαζί την διάσταση της Παραμονής των εργαζομένων στην εργασία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι τρεις προτάσεις με την μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η πρόταση «Σκοπεύω να μείνω για κάποιο διάστημα στην τωρινή μου

δουλειά.» (μ.τ. 3,89, τ.α. 0,87), η πρόταση «Είμαι σίγουρος ότι θα μείνω εδώ για κάποιο καιρό.» (μ.τ. 3,62, τ.α. 0,98) και η πρόταση «Είμαι σε αυτόν το χώρο εργασίας για όσο καιρό θέλω να είμαι.» (μ.τ. 3,57, τ.α. 1,03). Από την άλλη πλευρά, οι δυο προτάσεις με την χαμηλότερη μέση τιμή («Σκοπεύω να αφήσω αυτή τη δουλειά σύντομα.» (μ.τ. 2,49 τ.α. 1,10) και «Έχω μεγάλες αμφιβολίες για το αν θα παραμείνω ή όχι σε αυτή την εταιρία.» (μ.τ. 2,75, τ.α. 1,16), δείχνουν –καθώς είναι εκφρασμένες με αρνητική σημασία- το σχετικά υψηλό επίπεδο διάθεσης των ερωτώμενων να παραμείνουν στην τωρινή τους εργασία.



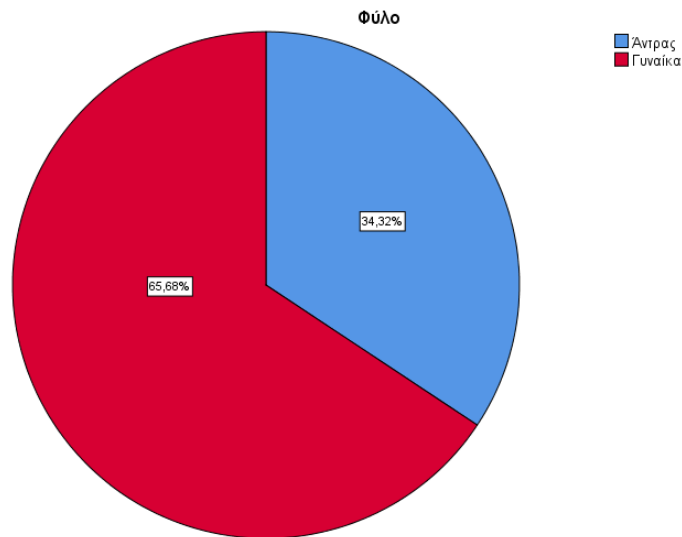
Διάγραμμα 6. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία



Διάγραμμα 7. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία (συνέχεια)

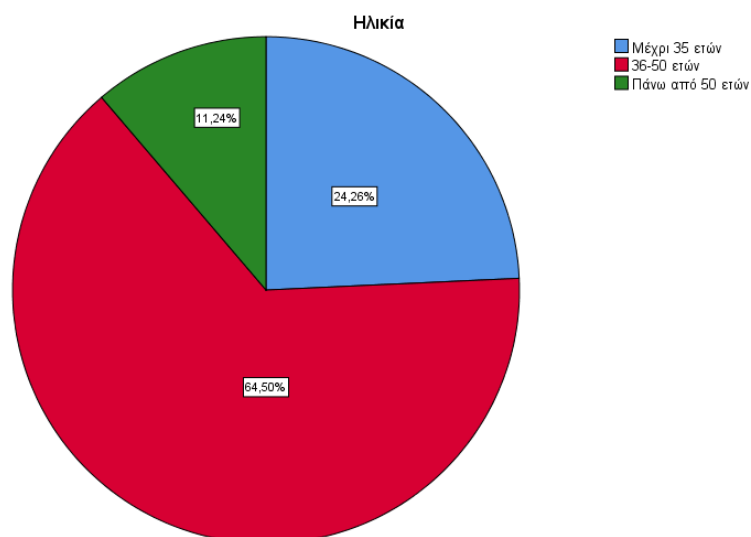
4.4. Δημογραφικά στοιχεία

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που περιγράφουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, αλλά και κάποια στοιχεία που αναφέρονται στην εργασιακή τους κατάσταση. Αναλυτικότερα και με βάση τις πληροφορίες που αναγράφονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, το 34,3% του δείγματος είναι άντρες και το 65,7% είναι γυναίκες.



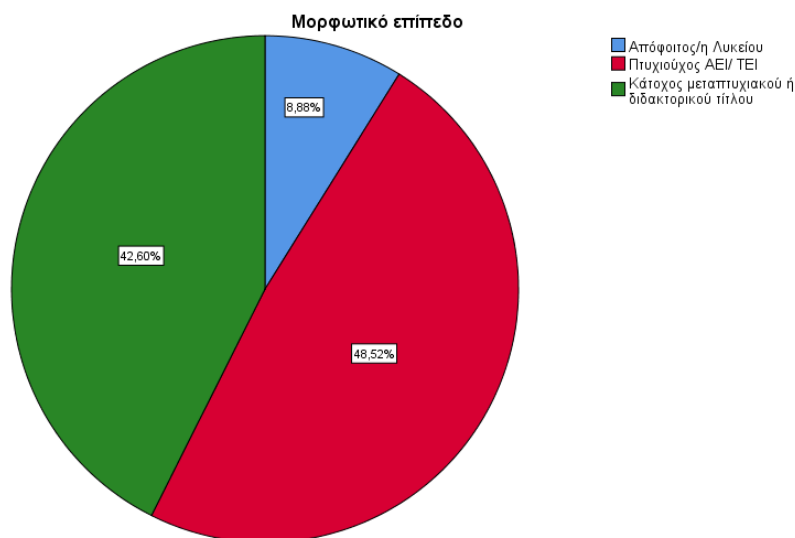
Διάγραμμα 8. Φύλο

Επιπλέον και με βάση τις πληροφορίες που αναγράφονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, το 24,3% του δείγματος είναι άτομα ηλικίας μέχρι 35 ετών, όταν η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας μεταξύ 36 και 50 ετών και το 11,2% είναι άτομα με ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών.



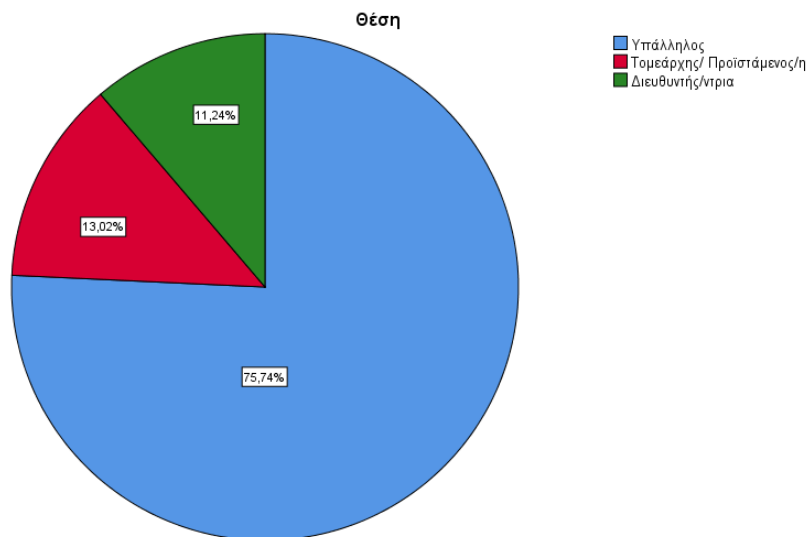
Διάγραμμα 9. Ηλικία

Επιπρόσθετα και με βάση τις πληροφορίες που αναγράφονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, το 8,9% του δείγματος είναι άτομα με λυκειακή μόρφωση, όταν το 48,5% του δείγματος αποτελείται από άτομα πτυχιούχους πανεπιστημίου και το 42,6% είναι άτομα με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο.



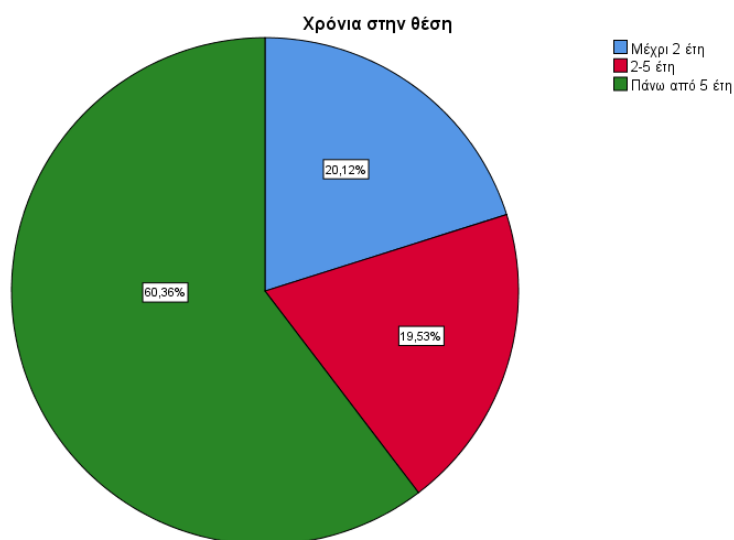
Διάγραμμα 10. Μορφωτικό επίπεδο

Εξάλλου και με βάση τις πληροφορίες που αναγράφονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, το 75,7% του δείγματος είναι υπάλληλοι, όταν το 13% είναι τομάρχες ή προϊστάμενοι και το 11,2% αποτελείται από διευθυντές ή διευθύντριες.



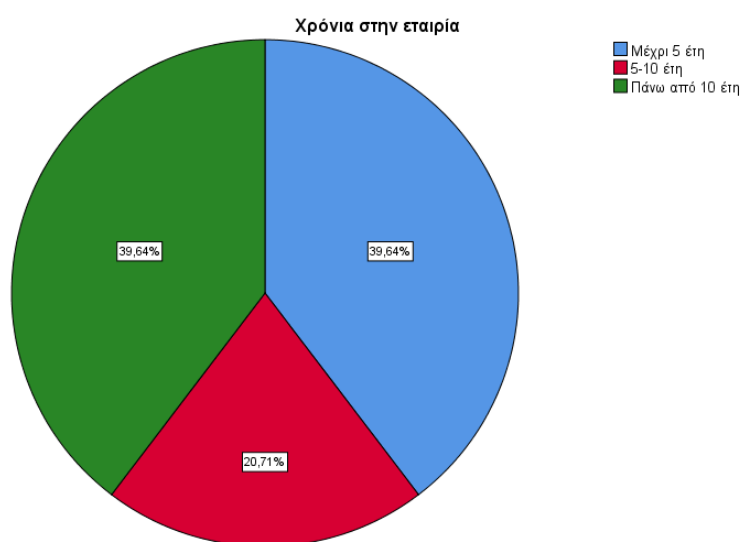
Διάγραμμα 11. Θέση

Τέλος και με βάση τις πληροφορίες που αναγράφονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, το 20,1% του δείγματος κατέχει την θέση στην οποία εργάζεται σήμερα για μια περίοδο μέχρι 2 ετών, όταν το 19,5% κατέχει την θέση στην οποία εργάζεται σήμερα για μια περίοδο 2-5 ετών, όταν η πλειοψηφία της τάξης του 60,4% του δείγματος βρίσκεται στην εν λόγω θέση για χρονική περίοδο μεγαλύτερη των 5 ετών.



Διάγραμμα 12. Χρόνια στην θέση

Επιπλέον και με βάση τις πληροφορίες που αναγράφονται στον πίνακα και το σχετικό διάγραμμα που ακολουθούν, το 39,6% του δείγματος βρίσκεται στην εταιρία στην οποία εργάζεται σήμερα για μια περίοδο μέχρι 5 ετών, όταν το 20,7% κατέχει βρίσκεται στην εταιρία για μια περίοδο 5-10 ετών, όταν το 39,6% του δείγματος βρίσκεται στην εν λόγω εταιρία για χρονική περίοδο μεγαλύτερη των 10 ετών.



Διάγραμμα 13. Χρόνια στην εταιρία

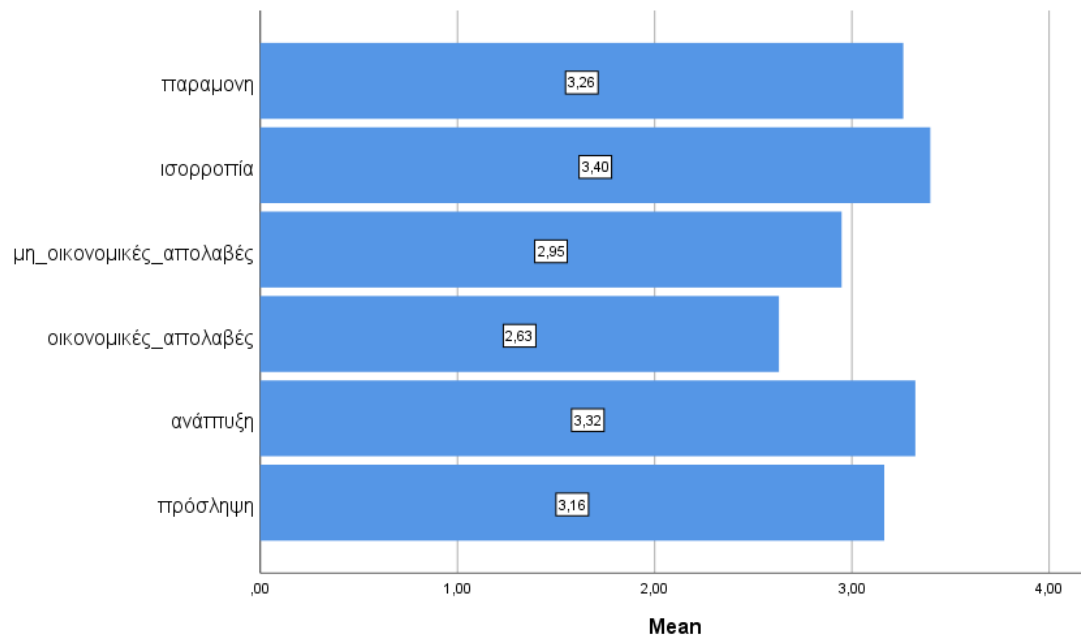
4.5. Η συσχέτιση των μεταβλητών

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης, όπως αυτή παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ωστόσο, πριν από την αναλυτική παρουσίαση των συσχετίσεων ανάμεσα στα εξεταζόμενα μεγέθη, κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν οι συνολικές συγκεντρωτικές τιμές των υπό μελέτη μεγεθών. Σημειώνεται ότι ο τρόπος με τον οποίο υπολογίστηκαν οι συνολικές μεταβλητές επεξηγείται στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Με βάση τις πληροφορίες που προκύπτουν από την μελέτη του επόμενου πίνακα και με δεδομένο ότι τα μεγέθη μετρήθηκαν στην 5βάθμιο κλίμακα Likert «Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα» και ότι τα τελικά μεγέθη εκφράζουν θετικές στάσεις ως προς το κάθε μέγεθος, αναφέρεται ότι τα άτομα του δείγματος παρουσιάζουν υψηλότερες μέσες τιμές στις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που σχετίζονται με την πρόσληψη και την Ανάπτυξη και Εκπαίδευση προσωπικού και μικρότερες με αυτές που σχετίζονται με τις οικονομικές και τις μη οικονομικές απολαβές. Επιπλέον, σημειώνεται ότι τόσο η Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, όσο και η διάθεση παραμονής στην εργασία εμφανίζουν σχετικές υψηλές μέσες τιμές στο δείγμα με την δεύτερη ωστόσο να λαμβάνει ελαφρώς υψηλότερες τιμές από την δεύτερη.

Πίνακας 2. Οι συνολικές μεταβλητές του μοντέλου

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πρόσληψη	169	3,16	0,82
Ανάπτυξη	169	3,32	0,99
Οικονομικές απολαβές	169	2,63	0,93
Μη οικονομικές απολαβές	169	2,95	0,91
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	169	3,40	0,73
Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία	169	3,26	0,66



Οι συνολικές μεταβλητές του μοντέλου

Έτσι, οι συσχετίσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί. Αρχικά θα πρέπει να σχολιαστεί η ύπαρξη θετικών και στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων ανάμεσα στις τέσσερις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αν και οι σχέσεις που προκύπτουν είναι ασθενείς. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να σχολιαστεί ότι το ίδιο ακριβώς χαρακτηριστικό εμφανίζουν και οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής και της παραμονής στην εργασία, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τις τέσσερις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 3. Οι συσχετίσεις των μεταβλητών του μοντέλου

	πρόσληψη	ανάπτυξη	οικονομικές	Μη οικονομικές	ισορροπία	παραμονή
πρόσληψη	1					
ανάπτυξη	,451**	1				
οικονομικές	,480**	,544**	1			
Μη οικονομικές	,298**	,495**	,549**	1		
ισορροπία	,462**	,414**	,523**	,347**	1	

παραμονή	,239**	,444**	,388**	,350**	,468**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

4.6. Η επίδραση των Πρακτικών της ΔΑΠ στην παραμονή των εργαζομένων

Προκειμένου να διαπιστωθεί το κατά πόσο επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις της έρευνας, λαμβάνει χώρα αρχικά η απλή ανάλυση παλινδρόμησης. Υπενθυμίζεται ότι η πρώτη υπόθεση ήταν διατυπωμένη ως εξής.

H1. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στην πρόσληψη.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση της μεταβλητής «Πρόσληψη» ερμηνεύει το 5,7% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία». Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς το $p=0,02 < 0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα σημαίνει ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της τιμής που λαμβάνει η τιμή πρόσληψη οδηγεί σε μεγαλύτερη τάση διάθεση παραμονής στην εργασία για τους ερωτώμενους κατά 0,190 μονάδες. Δηλαδή η βελτίωση των πρακτικών πρόσληψης οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία. Άρα η πρώτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 4. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Πρόσληψης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων

Παραμονή στην εργασία			
	R ²	F	Beta
Πρόσληψη	0,057	10,097 p=0.002	0,190

Η δεύτερη υπόθεση ήταν διατυπωμένη ως εξής.

H2. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση της μεταβλητής «Ανάπτυξη» ερμηνεύει το 19,7% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία». Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς το $p=0,000 < 0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα σημαίνει ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της τιμής που λαμβάνει η τιμή «ανάπτυξη» οδηγεί σε μεγαλύτερη διάθεση παραμονής στην εργασία για τους ερωτώμενους κατά 0,296 μονάδες. Δηλαδή η βελτίωση των πρακτικών ανάπτυξης και εκπαίδευσης οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία. Άρα η δεύτερη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 5. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Ανάπτυξης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων

Παραμονή στην εργασία			
	R ²	F	Beta
Ανάπτυξη	0,197	41,019 p=0.000	0,296

Η τρίτη υπόθεση ήταν διατυπωμένη ως εξής.

H3. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στις οικονομικές απολαβές του προσωπικού.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση της μεταβλητής «Οικονομικές Απολαβές» ερμηνεύει το 15% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία». Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς το $p=0,000 < 0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα σημαίνει ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της τιμής που λαμβάνει η τιμή «Οικονομικές Απολαβές» οδηγεί σε μεγαλύτερη διάθεση παραμονής στην εργασία για τους ερωτώμενους κατά 0,274 μονάδες. Δηλαδή η βελτίωση των πρακτικών που σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία. Άρα η τρίτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 6. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων

Παραμονή στην εργασία			
	R ²	F	Beta
Οικονομικές Απολαβές	0,150	29,518 p=0.000	0,274

Η τέταρτη υπόθεση ήταν διατυπωμένη ως εξής.

H4. Υπάρχει θετική επίδραση στην τάση για παραμονή στον εργασία από τις πρακτικές της ΔΑΠ που αναφέρονται στις μη οικονομικές απολαβές του προσωπικού.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση της μεταβλητής «Μη Οικονομικές Απολαβές» ερμηνεύει το 12,3% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία». Επιπλέον, το προβλεπτικό

μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό καθώς το $p=0,000<0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα σημαίνει ότι η αύξηση κατά μια μονάδα της τιμής που λαμβάνει η τιμή «Οικονομικές Απολαβές» οδηγεί σε μεγαλύτερη διάθεση παραμονής στην εργασία για τους ερωτώμενους κατά 0,253 μονάδες. Δηλαδή η βελτίωση των πρακτικών που σχετίζονται με τις μη οικονομικές απολαβές οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία. Άρα η τρίτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 7. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Μη Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων

Παραμονή στην εργασία			
	R ²	F	Beta
Μη Οικονομικές Απολαβές	0,123	23,330 p=0.000	0,253

4.7 Έλεγχος της επίδρασης του παράγοντα της ισορροπίας εργασιακής και οικογενειακής ζωής

Τέλος, προκειμένου να διαπιστωθεί το κατά πόσο η ύπαρξη της ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μετριάξει ή επιτείνει την σχέση ανάμεσα στις πρακτικές της ΔΑΠ και την τάση παραμονής των εργαζόμενων στην εργασία τους έλαβε χώρα μια σειρά από πολλαπλές παλινδρομήσεις, στις οποίες προστέθηκε η μεταβλητή της «ισορροπίας». Όπως φαίνεται από τους διαδοχικούς πίνακες που παρουσιάζονται στην συνέχεια, σε όλες τις περιπτώσεις, η «παρέμβαση» της εργασιακής ικανοποίησης είχε θετικές επιδράσεις πάνω στις ήδη θετικές επιδράσεις των πρακτικών ΔΑΠ στην παραμονή. Αναλυτικότερα,

Η πέμπτη υπόθεση ήταν διατυπωμένη ως εξής.

H5. Μεσολαβεί και επιτείνει την θετική επίδραση των πρακτικών ΔΑΠ, στην τάση για παραμονή στην εργασία, η εργασιακή ικανοποίηση.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει το 21,9% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία», γεγονός που σημαίνει ότι η μεταβλητή της ικανοποίησης ερμηνεύει το 16,2% της παραμονής. Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και άρα ισχυρό, καθώς το $p=0,000 < 0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα και των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικός. Τελικά, η βελτίωση των πρακτικών που σχετίζονται με την πρόσληψη οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία, η οποία είναι ακόμη μεγαλύτερη όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους.

Πίνακας 8. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Πρόσληψης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.

Παραμονή στην εργασία						
Πρόσληψη		R ²		F		p-value
		0,294		46,743		0,000
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1,830	,214		8,550	,000
	ισορροπία	,421	,062	,468	6,837	,000
	Πρόσληψη	,221	,048	,225	2,220	,012
a. Dependent Variable: παραμονη						

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει το 29.4% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία», γεγονός που σημαίνει ότι η μεταβλητή της ικανοποίησης ερμηνεύει το 9.7% της παραμονής. Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και άρα ισχυρό, καθώς το $p=0,000 < 0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα και των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικός. Τελικά, η βελτίωση των πρακτικών που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία, η οποία είναι ακόμη μεγαλύτερη όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους.

Πίνακας 9. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Ανάπτυξης προσωπικού στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.

Παραμονή στην εργασία						
Ανάπτυξη		R ²		F	p-value	
		0,294		46,743	0,000	
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1,544	,215		7,179	,000
	ισορροπία	,308	,064	,342	4,782	,000
	ανάπτυξη	,202	,048	,302	4,220	,000
a. Dependent Variable: παραμονη						

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση των

ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει το 24,7% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία», γεγονός που σημαίνει ότι η μεταβλητή της ικανοποίησης ερμηνεύει το 9.7% της παραμονής. Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και άρα ισχυρό, καθώς το $p=0,000 < 0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα και των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικός. Τελικά, η βελτίωση των πρακτικών που σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές του προσωπικού οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία, η οποία είναι ακόμη μεγαλύτερη όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους.

Πίνακας 10. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.

Παραμονή στην εργασία						
Οικονομικές Απολαβές		R ²		F		P-value
		0,247		27,201 p=0.000		0,000
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1,779	,212		8,402	,000
	ισορροπία	,328	,071	,365	4,615	,000
	οικονομικές_απολαβές	,139	,056	,197	2,490	,014
a. Dependent Variable: παραμονη						

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης που παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (οι αναλυτικοί πίνακες παρουσιάζονται στο

παράρτημα της παρούσας εργασίας), προκύπτει αρχικά ότι η διακύμανση των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει το 25,9% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «παραμονή στην εργασία», γεγονός που σημαίνει ότι η μεταβλητή της ικανοποίησης ερμηνεύει το 13.6% της παραμονής. Επιπλέον, το προβλεπτικό μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και άρα ισχυρό, καθώς το $p=0,000<0,05$ και επιπλέον, ο συντελεστής βήτα και των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικός. Τελικά, η βελτίωση των πρακτικών που σχετίζονται με τις μη οικονομικές απολαβές του προσωπικού οδηγεί σε αύξηση της τάσης παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία, η οποία είναι ακόμη μεγαλύτερη όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους. Άρα η πέμπτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 11. Η επίδραση των θετικών πρακτικών Μη Οικονομικών Απολαβών στην παραμονή των εργαζόμενων, με την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης.

Παραμονή στην εργασία						
Μη Οικονομικές Απολαβές		R ²		F		p-value
		0,259		28.990		0,000
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1,602	,223		7,199	,000
	ισορροπία	,354	,064	,394	5,525	,000
	μη_οικονομικές_απολαβές	,154	,051	,214	3,000	,003
a. Dependent Variable: παραμονη						

Συμπεράσματα

Θεωρητικές επιπτώσεις

Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας έρχονται να εμπλουτιστούν από την μεγάλη θετική επίδραση που επιφέρει η αύξηση της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή και την οικογενειακή ζωή, καθώς και οι τέσσερις αυτές πρακτικές, όσο περισσότερο αυξάνονταν αυτή, τόσο περισσότερο βελτιώναν τις πιθανότητες παραμονής των εργαζόμενων στην εταιρία. Με άλλα λόγια, οι πρακτικές ΔΑΠ έχουν πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην τάση παραμονής αν οι εργαζόμενοι κατέχουν ήδη ένα ικανοποιητικό επίπεδο ισορροπίας εργασιακής και οικογενειακής ζωής. Έτσι, προκύπτει αβίαστα η ανάγκη οι οργανισμοί όχι μόνο να στραφούν σε φιλικές προς τους εργαζόμενους πρακτικές ΔΑΠ, αλλά να στηρίζουν πρώτιστα την ανάγκη τους για ισορροπία ανάμεσα στις όψεις της ζωής τους. Πετυχαίνοντας αυτό, για το οποίο και πάλι κομβικό ρόλο παίζουν οι ίδιες οι πρακτικές της ΔΑΠ, θα αυξήσουν οι οργανισμοί κατά πολύ τα ποσοστά των εργαζόμενων τους που θα θέλουν να παραμείνουν σε αυτούς.

Πρακτικές επιπτώσεις

Η παρούσα εργασία είχε ως ερευνητικό στόχο την υπογράμμιση της σημασίας και της επίδρασης των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην τάση για παραμονή στην εργασία των εργαζόμενων και την παράλληλη ώθηση σε αυτόν τον στόχο που προσφέρει η εργασιακή ικανοποίηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα έλαβε χώρα στα πλαίσια μιας μεγάλης ιδιωτικής εταιρίας, στην οποία οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς αποτελούν αυτές μέρος της εργασιακής τους πραγματικότητας.

Η ανάγκη για την πραγματοποίηση της έρευνας αυτής έγκειται σε αυτό το οποίο υπογραμμίστηκε και στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας, το οποίο δεν είναι άλλο από την ανάγκη για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να καταφέρνουν να παραμείνουν στην εργασία τα χαρισματικά στελέχη. Η ανάγκη αυτή στηρίζεται

αρχικά στην παραδοχή ότι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι τους και αφετέρου στο ότι η συχνή αντικατάσταση των εργαζομένων τους επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα σε αυτούς, την απόδοσή τους και εν τέλει, την αξία τους, τόσο την οικονομική, όσο και στην μη οικονομική.

Έτσι, τέθηκε ως δεδομένο ότι αποτελεί στόχο όλων των οργανισμών η προσπάθειά τους να πείθουν τους εργαζόμενους να παραμείνουν στην εργασία τους. Βέβαια, όπως φάνηκε και στην βιβλιογραφική επισκόπηση, αυτό σε κάποιο τουλάχιστον βαθμό, δεν εξαρτάται εξολοκλήρου από τους οργανισμούς καθώς ορισμένες φορές προσωπικοί λόγοι των εργαζόμενων, μη συνδεδεμένοι με τις συνθήκες εργασίας σε ένα εργασιακό μέρος, τους αναγκάζουν να αποχωρήσουν. Ωστόσο, καθαρά σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι οργανισμοί έχουν στην διάθεσή τους «όπλα» ή επιχειρήματα που θα κάνουν τους εργαζόμενους να θέλουν να παραμείνουν.

Όπως αποδείχτηκε στα πλαίσια της παρούσας ερευνητικής εργασίας, τόσο οι συγκεκριμένες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όσο και η πιο γενική έννοια της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή και την οικογενειακή ζωή, η οποία και αυτή σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται από αυτές τις πρακτικές, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διάθεση παραμονής των εργαζόμενων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Δηλαδή, με απλά λόγια το κεντρικό συμπέρασμα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας θα μπορούσε να γραφτεί ως εξής. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση νιώθουν ότι λαμβάνουν χώρα πρακτικές που βελτιώνουν τις συνθήκες πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού και όσο οι οικονομικές και μη οικονομικές απολαβές τους, τους ικανοποιούν, τόσο περισσότερο θα θέλουν να παραμείνουν στον εν λόγω εργασιακό χώρο. Βέβαια, η επίδραση των τεσσάρων αυτών πρακτικών δεν ήταν η ίδια, καθώς φάνηκε ότι την πιο μεγάλη επίδραση από τους τέσσερις είχε η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού στην διάθεσή τους να παραμείνουν στην εργασία τους.

Εξάλλου, παρόμοια συμπεράσματα από άλλες έρευνες παρουσιάστηκαν και νωρίτερα στην εργασία. Αξίζει στο σημείο αυτό να υπογραμμιστούν οι έρευνες των Pinto et al. (2014) και των και Afsar et al. (2018), οι οποίοι καταλήγουν σε συμπεράσματα παρόμοια, με βάση τα οποία οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καθοριστικές για την πρόθεση παραμονής, καθώς όταν βελτιώνονται οι

πρακτικές ΔΑΠ, μειώνονται τα ποσοστά αποχώρησης, ενώ την ίδια στιγμή, η εργασιακή ικανοποίηση που προέρχεται και από τις συνθήκες ΔΑΠ που επικρατούν σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τόσο την ισορροπία εργασιακής και επαγγελματικής ζωής, όσο και την εργασιακή δέσμευση, όπως υπογράμμισαν οι Kaur & Kumar (2014) στην έρευνά τους.

Περιορισμοί

Η παρούσα έρευνα αν και στήριξε σε μεγάλο βαθμό τις ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες διατύπωσε, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι συγκέντρωσε το δείγμα της από μια μόνο, αν και μεγάλη ανώνυμη εταιρία. Ως εκ τούτου, η προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας είτε σε όλους τους εργαζόμενους του κλάδου, είτε πολύ περισσότερο, στους εργαζόμενους όλης της οικονομίας θα πρέπει να γίνει με πολύ μεγάλη προσοχή.

Προτάσεις

Τέλος, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν αυτή της γενίκευσης της παρούσας έρευνας, ώστε σε πρώτο επίπεδο να περιλάβει όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, ώστε να προκύψουν γενικά συμπεράσματα για την σημασία των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην πρόθεση παραμονής των εργαζόμενων στον οργανισμό. Επιπλέον, θα μπορούσαν να προστεθούν και άλλες πρακτικές. Εξάλλου, αξία θα είχε η επανάληψη της μελέτης και σε άλλους κλάδους και εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων, ώστε να αναλυθεί η επίδραση της κάθε πρακτικής ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση.

Βιβλιογραφία

Abdullah, N., Othman, B. (2019). Effects of Intellectual Capital on the Performance of Malaysian Food and Beverage Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 10(2):135-143.

Abdullah, S., Toycan, M., Anwar, K. (2017). The cost readiness of implementing e-learning. *Costs and Agribusiness online*. 13(2):156-175.

Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job- embedded ness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(3): 1436–1452.

Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., De-Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability? Examining employability as a mediator in the HRM–commitment relationship. *Frontiers in Psychology*. 10:717-722.

Al Qudah, F., Yang, Y., Anjum, A. (2018). Transformational Training Programs and Quality Orientation of Employees: Does Employees' Loyalty Matter? *Sustainability*. 10(2):465.

Al Battrikhi, R., Abu Al Roos, A. (2016). Talent Management Practices as Drivers of Intention to Stay: Case Study Available at: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi48MmQo-H0AhWgSfEDHWPDtwQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fiugspace.iugaza.edu.ps%2Fbitstream%2Fhandle%2F20.500.12358%2F19633%2Ffile_1.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw3RuxKj6EWbN7xolCNN3exy. [24/11/2021].

- Antelo, A., Henderson, R., St. Clair, N. (2010). Understanding the process model of leadership: Follower attribute design and assessment. *Journal of College Teaching and Learning*. 7(4):9-14.
- Anwar, G., Shukur, I. (2015). Job satisfaction and employee turnover intention: A case study of private hospital in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 2(1):73-77.
- Anwar, G., Surarchith, K. (2015). Factors Affecting Shoppers' Behavior in Erbil, Kurdistan–Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 1(4):10-14.
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: A Study of hotels in Erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*. 25(2):1-16.
- Anwar, K. (2017). Factors Affecting Stock Exchange Investment In Kurdistan. *The International Journal of Accounting and Business Society*. 25(1):32-37.
- Anwar, K., Ghafoor, C. (2017). Knowledge management and organizational performance: A study of private universities in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(2):53-59.
- Bardot, S. (2014). What Is the Difference Between A Bonus and An Incentive? Compensation Insider. Available at: <http://Compensationinsider.Com/What-Is-The-Difference-Between-A-Bonusand-An-Incentive/>. [22/11/2021].
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1):99–120.
- Barrett, R., Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 14(2): 307-320.
- Borgmann, S., Kroll, E., Muters, S., Rattay, P., Lampert, T. (2019). Work-family conflict, self-reported general health and work-family reconciliation policies in Europe: Results from the European Working Conditions Survey 2015. *SSM - Population Health*. 9:100465.

Brown, E., Trevino, K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*. 94(2): 478-490.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel review*. 31(6):671- 692.

Chandler, N., McEvoy, M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*. 25(1):43-58.

Chughtai, A. (2013). Role of HR practices in turnover intentions with the mediating effect of employee engagement. *Transactions on Business and Economics*. 10(2):97-103.

Chung, H., van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*. 151: 365–81.

Collins, J., Smith, G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*. 49(3):544-560.

Delecta, P. (2011). *Work life balance*. *International Journal of Current Research*. 33(4):186-189.

Delery, E., Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*. 39(4):802-835.

Francis, H., Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*. 16(3):231-249.

Gomer-Mejia, R., Balkin, B., Cardy, L. (2004). *Managing Human Resources*. New York: Pearson.

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(9):1627-1647.

Hameed, A., Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(4):39-47.

Harel, H., Tzafrir, S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Society of Human Resources Management*. 38(3):185-199.

Heathfield, S. (2016). Bonus Pay. The Balance. Available at: <https://www.thebalance.com/what-is-bonus-pay-1918069>. [15/10/2021].

Imperatori, B., Bissola, R., Butera, F., Bodega, D. (2020). Work and HRM in the 4.0 era: Insights and research directions. *Organizational Studies*. 2:9–26.

Islami, X. (2015). The Process and Techniques to overcome the Resistance of Change Research based in the Eastern Part of Kosovo. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*. 3:1122–1130.

Islami, X., Islami, V. (2019). Performance appraisal and the quality of working life. *European Journal of Management Issues*. 27(1-2):10–20.

Jackson, L., Fransman, E. (2018). Flexi Work, Financial Well-Being, Work–Life Balance and Their Effects on Subjective Experiences of Productivity and Job Satisfaction of Females in an Institution of Higher Learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 21: 1–13.

Kamble, S., Gunasekaran, A., Sharma, R. (2018). Analysis of the driving and dependence power of barriers to adopt industry 4.0 in Indian manufacturing industry. *Computers in Industry*. 101:107–119.

- Kanzunnudin, M. (2007). Effect of Wages and Supervision of Employee Productivity: A Case Study on PT Tonga Tiur Son Zenith District Kragan. *Economic Focus*. 2(1):11-20.
- Kaur, G., Kumar, R. (2014). Organizational work pressure rings a “time-out” alarm for children: A dual-career couple’s study. *Asian Journal of Management Research*. 4(3):583–596.
- Khallash, S., Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*. 44:678–686.
- Kim, S., Price, L., Mueller, C., Watson, W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*. 49(7):947-976.
- Kotey, B., Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*. 43(1):16-40.
- Larkin, F. (2015). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of online teacher in the K-12 setting. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1113339>. [1/12/2021].
- Laursen, K., Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*. 27(2):243–263.
- Lawlar, E. (1981). *Pay and Organizational Development*. Reading: Addison – Wesley Publishing.
- Lawler, E., Mohrman, S. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Chigago: University of Chicago Press.
- Li, A., McCauley, K., Shaffer, A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 27(3):458-472.
- Mitchell, R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *The Academy of Management Review*. 7(1):147-158.

- Mobley, H. (1982). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2):237–240.
- Naim, M., Lenkla, U. (2016). Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*. 48: 142–148.
- Ngwa, T., Adeleke, S., Agbaeze, K., Ghasi, C., Imhanrenialena, O. (2019). Effect of Reward System on Employee Performance among Selected Manufacturing Firms in the Littoral Region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*. 18(3):67 – 79.
- Oosthuizen, M., Coetzee, M., Munro, Z. (2016). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees. *Southern African Business Review*. 20:446-467.
- Othman, J., Al-Kake, F., Diah, M., Othman, B., Hussein, S., Hasan, M. (2019). Impact of the foreign direct investment on the economy of the United Kingdom. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 23(2):145-158.
- Park, C., Jeon, E., Sohn, Y., Shin, K. (2016). Work-life balance policy and its application in Korea. *Leisure Studies*. 14:1–22.
- Pham, L., Pham, L. (2016). The Effects Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Intention To Stay: Case Study At The Universities, Colleges In Bac Lieu City, Bac Lieu Province. *The 10th International Days of Statistics and Economics*. Prague, September 8-10.
- Pinto, S., da Silva Ramos, M., Nunes, D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *The International Journal of Human Resource Management*. 12:58-68.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business review*. 68(2):69-130.
- Prieto, I., Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*. 43:184–208.

Rahman, M., Abdul, M., Ali, A., Uddin, J., Rahman, S. (2017). Employees' Retention Strategy on Quality of Work Life (QWL) Dimensions of Private Commercial Banks in Bangladesh. *Journal of Social Sciences & Humanities*. 25(2):647-662.

Rahman, M., Ali, A., Jantan, H., Mansor, Z., Rahaman, S. (2020). Work to family, family to work conflicts and work family balance as predictors of job satisfaction of Malaysian academic community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 14(4):621-642.

Rainayee, R. (2012). Work-life imbalance and job overload as antecedents of employee turnover intentions. *National Monthly Referred Journal of Research in Commerce and Management*. 1 (12): 1-7.

Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43(2):273-294.

Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Romanoff, K. (2008). What Is the Difference Between A Bonus and An Incentive? The Perfect Pay Plan. Available at: http://Theperfectpayplan.Typepad.Com/The_Salary_Sage/2008/07/What-Is-The-Dif.Html. [14/11/2021].

Salahudin, N., Alwi, N., Baharuddin, S., Abd Samad, N. I. (2016). Generation Y: Organizational Commitment and Turnover Intention. International Conference on Business and Economics. Future Academy.

Samudi, S., Slambolchi, A., Mobarakabadi, H. (2016). A Literature Review On Organizational Commitment : A Comprehensive Summary. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Literature-Review-on-Organizational-Commitment-A-Ghosh-SwamyD/0d26c8a5de6fdfb0b0c5ff25f0bae4b546c4be10>. [14/11/2021].

Singh, O., Singh, S. (2015). Quality of work life of teachers working in higher educational institutions: A strategic approach towards teacher's excellence. *Journal of Social Service Research*. 3(9):530-542.

Sohn, Y., Park, C. (2015). Influence of work-family related values on work-family conflict and facilitation: Focused on married working woman. *The Journal of the Korea Contents Association*. 15:203–215.

Suifan, S., Abdallah, B., Diab, H. (2016). The influence of work life balance on turnover intention in private hospitals: the mediating role of work life conflict. *European Journal of Business and Management*. 8(20):126-139.

Tasdelen-Karckay, A., Bakalm, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relation- ship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*. 26(1):3–13.

Tocher, N., Rutherford, W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 33(2):455-479.

Turliuc, M., Buliga, D. (2014). Work-Family Conflict and Job and Family Satisfaction. The Mediating Role of Cognitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 159:105 – 109.

Umar, A. (2012). Effect of Wages, Motivation, and Job Satisfaction on the Performance of Workers in The Manufacturing Industry in The City of Makassar. *Management Application Journal*. 10(2):406-418.

Valaitis, R., Meagher, D., Misener, R., Wong, S., MacDonald, M., O'Mara, L. (2018). Organizational factors influencing successful primary care and public health collaboration. *BMC health services research*. 18(1): 420-423.

Valeau, P., Paille, P., Dubrulle, C., Guenin, H. (2019). The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees' intention to stay. *The International Journal of Human Resource Management*. 32: 1–37.

Van der Berg, Y., Martins, N. (2013). The relationship between organizational trust and quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*. 11 (1):1-13.

Wright, M., Gardner, M., Moynihan, L., Allen, R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*. 58: 409–446.

Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J., Ee, S. (2016). Impact of individual coping strategies and organisational work–life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*. 27(5):501–526.

Παράρτημα Α

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

A. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (διδασκαρικό Kloutsiniotis)

Likert scale 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα

A1. Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού

Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής σε αυτή την εταιρία είναι αμερόληπτες.

Η ευνοιοκρατία δεν είναι εμφανής σε καμία από τις αποφάσεις πρόσληψης που ελήφθησαν σε αυτή την εταιρία

Όλες οι αναθέσεις σε αυτή την εταιρία βασίζονται στην αξία (δηλαδή επιλέγεται το καλύτερο άτομο για τη δουλειά ανεξάρτητα από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά)

Μόνο οι καλύτεροι άνθρωποι προσλαμβάνονται για να εργαστούν σε αυτή την εταιρία

A2. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Η παροχή εκπαίδευσης στους υπαλλήλους πέρα από αυτή που ορίζεται από τους κυβερνητικούς κανονισμούς αποτελεί προτεραιότητα σε αυτή την εταιρία.

Αυτή η εταιρία επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει υπαλλήλους για εκπαίδευση ή μαθήματα που πραγματοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας

Οι εργαζόμενοι αυτής της εταιρίας ενθαρρύνονται να επεκτείνουν τις ικανότητές τους

Στους εργαζόμενους παρέχονται ευκαιρίες κατάρτισης που τους επιτρέπουν να επεκτείνουν το φάσμα των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους

Οι εργαζόμενοι σε αυτή την εταιρία έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τον άμεσο διευθυντή τους

Αυτή η εταιρία είναι αφοσιωμένη στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της.

B. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής (Wu et al., 2013)_

Likert scale 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχει ένα καλό ταίριασμα μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής μου ζωής.

Υπάρχει ένα καλό ταίριασμα μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής μου ζωής.

Λαμβάνω υποστήριξη και αναγνώριση από τα μέλη της οικογένειάς μου.

Υπάρχει ένα καλό ταίριασμα μεταξύ της δουλειάς μου και της προσωπικής μου υγείας.

Είμαι σε θέση να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να εξαντλούμαι από αυτήν.

Αυτή η δουλειά μου δίνει τη δυνατότητα να συνεχίσω να ζω εκεί που ζω τώρα.

Έχω αρκετή συναισθηματική ενέργεια για τη δουλειά μου.

Η δουλειά μου προσφέρει ευελιξία χρονοδιαγράμματος

Γ. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία- Anticipated Turnover Scale από de Sul & Lucas (2020)

Likert scale 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα

Σκοπεύω να μείνω για κάποιο διάστημα στην τωρινή μου δουλειά.

Είμαι σχεδόν σίγουρος ότι θα αφήσω τη δουλειά μου στο άμεσο μέλλον.

Το να αποφασίσω αν θα παραμείνω ή θα φύγω από τη δουλειά μου δεν είναι ουσιαστικό θέμα για μένα αυτή τη στιγμή.

Έχω ήδη πάρει την απόφαση να μείνω ή να φύγω από αυτόν τον οργανισμό σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Αν είχα μια άλλη πρόταση εργασίας αύριο, θα το σκεφτόμουν σοβαρά

Δεν έχω σκοπό να αφήσω την τωρινή μου δουλειά.

Είμαι σε αυτό το χώρο εργασίας για όσο καιρό θέλω να είμαι.

Είμαι σίγουρος ότι θα μείνω εδώ για λίγο.

Δεν έχω συγκεκριμένη ιδέα πόσο ακόμα θα μείνω εδώ

Έχω μεγάλες αμφιβολίες για το αν θα παραμείνω ή όχι σε αυτόν τον οργανισμό.

Σκοπεύω να αφήσω αυτή τη δουλειά σύντομα.

Δ. Δημογραφικά

Φύλο

Ηλικία

Μορφωτικό επίπεδο

Θέση

Χρόνια στην θέση

Χρόνια στον οργανισμό

Παράρτημα Β

Οι πίνακες της περιγραφικής στατιστικής

Πίνακας 12. Η διάσταση της Πρόσληψης και της Επιλογής Προσωπικού

<i>Η διάσταση της Πρόσληψης και της Επιλογής Προσωπικού</i>	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής σε αυτή την εταιρία είναι αμερόληπτες.	169	3,33	1,015
Η ευνοιοκρατία δεν είναι εμφανής σε καμία από τις αποφάσεις πρόσληψης που ελήφθησαν σε αυτή την εταιρία	169	3,13	1,015
Όλες οι αναθέσεις σε αυτή την εταιρία βασίζονται στην αξία	169	3,14	1,071
Προσλαμβάνονται μόνο οι καλύτεροι για να εργαστούν σε αυτή την εταιρία	169	3,06	1,067

Πίνακας 13. Η διάσταση της Ανάπτυξης και της Εκπαίδευσης Προσωπικού

<i>Η διάσταση της Ανάπτυξης και της Εκπαίδευσης Προσωπικού</i>	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αυτή η εταιρία επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει υπαλλήλους για εκπαίδευση ή μαθήματα που πραγματοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας	169	3,04	1,231
Οι εργαζόμενοι αυτής της εταιρίας ενθαρρύνονται να επεκτείνουν τις ικανότητές τους	169	3,47	1,150
Στους εργαζόμενους παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους επιτρέπουν να επεκτείνουν το φάσμα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους	169	3,47	1,129

Οι εργαζόμενοι σε αυτή την εταιρία έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τον άμεσο διευθυντή τους	169	3,48	1,070
Αυτή η εταιρία είναι αφοσιωμένη στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της.	169	3,15	1,173

Πίνακας 14. Η διάσταση των Οικονομικών Απολαβών

<i>Η διάσταση των Οικονομικών Απολαβών</i>	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	169	2,83	1,107
Οι αυξήσεις του μισθού είναι λίγες και γίνονται πολύ σπάνια	169	3,69	1,041
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από την εταιρία.	169	3,27	1,173
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που μου παρέχονται για μισθολογικές αυξήσεις.	169	2,65	1,108

Πίνακας 15. Η διάσταση των Μη Οικονομικών Απολαβών

<i>Η διάσταση των Μη Οικονομικών Απολαβών</i>	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές	169	2,75	1,164
Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που παρέχουν άλλες εταιρίες.	169	2,89	1,108
Το πακέτο πρόσθετων παροχών που	169	3,01	1,099

λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο			
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουμε, αλλά αυτό δεν συμβαίνει.	169	3,36	1,151

Πίνακας 16. Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

<i>Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής</i>	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Υπάρχει καλό ταίριασμα μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής μου ζωής.	169	3,22	1,094
Υπάρχει καλό ταίριασμα μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής μου ζωής.	169	3,28	1,030
Λαμβάνω υποστήριξη και αναγνώριση από τα μέλη της οικογένειάς μου.	169	3,98	0,883
Υπάρχει καλό ταίριασμα μεταξύ της δουλειάς μου και της προσωπικής μου υγείας.	169	3,31	1,053
Είμαι σε θέση να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να εξαντλούμαι από αυτήν.	169	3,07	1,047
Αυτή η δουλειά μου δίνει τη δυνατότητα να συνεχίσω να ζω εκεί που ζω τώρα.	169	3,82	0,922
Έχω επαρκή συναισθηματική ενέργεια για τη δουλειά μου.	169	3,43	1,039
Η δουλειά μου έχει ευέλικτο χρονοδιάγραμμα	169	3,07	1,201

Πίνακας 17. Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία

<i>Παραμονή των εργαζομένων στην εργασία</i>	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Σκοπεύω να μείνω για κάποιο διάστημα στην τωρινή μου δουλειά.	169	3,88	0,872

Είμαι σχεδόν σίγουρος/η ότι θα αφήσω τη δουλειά μου στο άμεσο μέλλον.	169	2,70	1,158
Το να αποφασίσω αν θα παραμείνω ή θα φύγω από τη δουλειά μου δεν είναι ουσιαστικό θέμα για μένα αυτή τη στιγμή.	169	2,99	1,210
Έχω ήδη πάρει την απόφαση να μείνω ή να φύγω από αυτή την εταιρία σύντομα.	169	3,16	1,207
Αν είχα μια άλλη πρόταση εργασίας αύριο, θα το σκεφτόμουν σοβαρά	169	3,37	1,179
Δεν έχω σκοπό να αφήσω την τωρινή μου δουλειά.	169	3,21	1,262
Είμαι σε αυτόν το χώρο εργασίας για όσο καιρό θέλω να είμαι.	169	3,57	1,033
Είμαι σίγουρος ότι θα μείνω εδώ για κάποιο καιρό.	169	3,62	0,981
Δεν έχω συγκεκριμένη ιδέα πόσο ακόμα θα μείνω εδώ	169	3,07	1,126
Έχω μεγάλες αμφιβολίες για το αν θα παραμείνω ή όχι σε αυτή την εταιρία.	169	2,75	1,160
Σκοπεύω να αφήσω αυτή τη δουλειά σύντομα.	169	2,49	1,103

Πίνακας 18. Φύλο

Ερώτηση Δ1	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Άντρας	58	34,3
Γυναίκα	111	65,7
Σύνολο	169	100,0

Πίνακας 19. Ηλικία

Ερώτηση Δ2	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 35 ετών	41	24,3
36-50 ετών	109	64,5
Πάνω από 50 ετών	19	11,2
Σύνολο	169	100,0

Πίνακας 20. Μορφωτικό επίπεδο

Ερώτηση Δ3	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Απόφοιτος/η Λυκείου	15	8,9
Πτυχιούχος ΑΕΙ/ ΤΕΙ	82	48,5
Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου	72	42,6
Σύνολο	169	100,0

Πίνακας 21. Θέση

Ερώτηση Δ4	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Υπάλληλος	128	75,7
Τομεάρχης/ Προϊστάμενος/η	22	13,0
Διευθυντής/ντρια	19	11,2
Σύνολο	169	100,0

Πίνακας 22. Χρόνια στην θέση

Ερώτηση Δ5	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 2 έτη	34	20,1
2-5 έτη	33	19,5
Πάνω από 5 έτη	102	60,4
<i>Σύνολο</i>	169	100,0

Πίνακας 23. Χρόνια στην εταιρία

Ερώτηση Δ6	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 5 έτη	67	39,6
5-10 έτη	35	20,7
Πάνω από 10 έτη	67	39,6
<i>Σύνολο</i>	169	100,0