



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η  
ΕΓΪΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΪΡΗΣΗΣ: ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΑΥΡΟ ΚΟΥΤΙ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση

του Μεταπτυχιακού Διπλώματος

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΚΑΤΟΥ Α. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**ΤΣΑΚΙΡΗ ΕΛΕΝΗ**

**A.M: hrm22021**

**[hrm22021@uom.edu.gr](mailto:hrm22021@uom.edu.gr)**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2022**

.....στην μητέρα μου,

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωταρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Κάτου Α. Αναστασία για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση της που χωρίς αυτές δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα, επιπλέον, να ευχαριστήσω την μητέρα μου για την ενθάρρυνση και την πρακτική υποστήριξή που μου προσέφερε. Επιπλέον θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου για την αμέριστη στήριξη του, καθώς και τα δύο μου παιδιά για την απίστευτη υπομονή στο διάστημα αυτό. Ένα διάστημα χωρίς ιδιαίτερες βόλτες, ταξίδια και βοήθεια στις σχολικές τους υποχρεώσεις. Τέλος, θα πρέπει να σταθώ στις φίλες μου, που κατανόησαν και σεβάστηκαν τον περιορισμένο χρόνο μου.

Η βοήθεια όλων υπήρξε καίρια για την πορεία μου σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο των παραιτήσεων είναι ένα από τα πιο σύγχρονα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Με την παγκοσμιοποίηση να αυξάνει τον ανταγωνισμό οι οργανισμοί πρέπει να συνεχίσουν να αναπτύσσουν προϊόντα και να παρέχουν υπηρεσίες που βασίζονται σε στρατηγικές που δημιουργούνται από τον πιο βασικό πόρο τους, τον άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά κρίσιμοι για τον οργανισμό, καθώς η αξία τους είναι ουσιαστικά άυλη και δεν αναπαράγεται εύκολα. Ως εκ τούτου, με κάθε κόστος πρέπει να ελαχιστοποιηθεί ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων. Η παραίτηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Η συγκεκριμένη εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των παραγόντων των αποχωρήσεων των εργαζομένων και τις επιπτώσεις που έχουν στην επίδοση των επιχειρήσεων. Εξετάζεται η συμβολή των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης (θεωρία ΑΜΟ) στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, ως παράγοντες αποτροπής των παραιτήσεων. Τέλος, διερευνάται η σχέση των στάσεων αυτών με την πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων και αντίστοιχα εξετάζεται η σχέση πρόθεσης εγκατάλειψης από την παρούσα εργασία τους σε συνάρτηση με την επίδοση της εταιρείας.

Η έρευνα διεξήχθη με τη βοήθεια ερωτηματολογίου σε δείγμα 121 εργαζομένων στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα επαληθεύουν τις υποθέσεις ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, ότι αυτές οι στάσεις συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση παραίτησης και ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού βασισμένες στην θεωρία ΑΜΟ συνδέονται θετικά με την επίδοση του οργανισμού. Ενώ δεν επιβεβαιώνεται σε αυτή την έρευνα, η σχέση πρόθεσης παραίτησης και επίδοσης του οργανισμού.

**Λέξεις Κλειδιά:** συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, θεωρία ΑΜΟ, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, πρόθεση παραίτησης, επίδοση οργανισμού.

## ABSTRACT

The phenomenon of resignations is one of the most contemporary problems that businesses have to face. With globalization increasing competition, organizations must continue to develop products and provide services based on strategies created by their most basic resource, humans. Employees are extremely critical to the organization, as their value is essentially intangible and not easily reproduced. Therefore, at all costs, the turnover of employees must be minimized. Resignation is one of the key issues in the field of human resource management.

This project aims to investigate the factors of employee departures and the impact they have on the performance of businesses. The contribution of high-performance human resource management systems (AMO theory) to the job satisfaction and organizational commitment of employees, as factors preventing resignations, is examined. Finally, the relationship of these attitudes with the intention to resign of employees is investigated and accordingly the relationship of intention is examined.

The survey was conducted with the help of a questionnaire on a sample of 121 employees in Greece. The results verify the assumptions that human resource management systems are associated with a positive relationship with job satisfaction and organizational commitment, that these attitudes are negatively linked to the intention to resign, and that AMO-based human resources practices are positively linked to the performance of the organization. While the relationship between resignation and performance of the organization is not confirmed in this research.

**Keywords:** High performance working systems, AMO theory, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave, organization performance.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Αιτιολόγηση του θέματος.....	2
1.2 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις.....	3
1.3 Μεθοδολογία.....	3
1.4 Διάρθρωση της διπλωματικής.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	5
2.1.Εννοιολογική Προσέγγιση.....	5
2.2 Πρόθεση Παραίτησης – Παραίτηση.....	6
2.3 Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Working Systems).....	8
2.3.1 Θεωρεία ΑΜΟ.....	11
2.3.2 “Black Box”.....	14
2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες αποχωρήσεων.....	17
2.4.1 Παράγοντες που αφορούν την εργασία.....	17
2.4.2 Οργανωσιακοί παράγοντες.....	18
2.5 Πρόθεση αποχώρησης και εργασιακή ικανοποίηση.....	20
2.6 Πρόθεση αποχώρησης και οργανωσιακή δέσμευση.....	23
2.7 Αποτελέσματα Παραιτήσεων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΛΑΙΣΙΟ.....	27

3.1.Θεωρητικό Πλαίσιο.....	27
3.2.Ερευνητικές Υποθέσεις.....	28
4.1.Ερωτηματολόγιο.....	30
4.2.Δειγματοληψία.....	33
4.3. Έλεγχος των Στοιχείων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	37
5.1 Περιγραφή του δείγματος.....	37
5.1.1 Δημογραφικά.....	37
5.1.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανά Ερώτηση.....	43
5.2 Συντελεστές Συσχετίσεις.....	57
5.3 Παλινδρομήσεις.....	61
5.3.1 Γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ Πρακτικών ΔΑΠ (Θεωρία ΑΜΟ) και Ικανοποίηση από παρούσα εργασία- Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόθεση 1).....	62
5.3.2 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ικανοποίηση από την παρούσα εργασία- Οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραίτησης (Υπόθεση 2).....	65
5.3.3 Γραμμική παλινδρόμηση για την πρόθεση παραίτησης και την επίδοση της επιχείρησης ( Υπόθεση 3).....	67
5.3.3 Γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ των Πρακτικών ΔΑΠ (Θεωρία ΑΜΟ) και της επίδοσης της επιχείρησης ( Υπόθεση 4).....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
6.1 Περιορισμοί της έρευνας.....	72
6.2 Βασικά ευρήματα.....	73
6.3 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Δείκτης αξιοπιστίας HPWS (θεωρεία AMO).....	34
Πίνακας 2 : Δείκτης αξιοπιστίας εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) .....	35
Πίνακας 3 : Δείκτης αξιοπιστίας εργασιακής δέσμευσης (job commitment) .....	35
Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας πρόθεσης παραίτησης (intention to leave).....	35
Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας οργανωσιακής απόδοσης (organization performance) .....	36
Πίνακας 6 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Πρόσληψη και Επιλογή .....	45
Πίνακας 7: Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα εκπαίδευση και ανάπτυξη ....	47
Πίνακας 8: Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα εργασιακή ασφάλεια. ....	48
Πίνακας 9 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγησης.....	50
Πίνακας 10 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.....	51
Πίνακας 11 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα ικανοποίηση από την εργασία .....	53
Πίνακας 12 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα οργανωσιακής δέσμευσης .54	
Πίνακας 13 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα πρόθεσης παραίτησης. ....	55
Πίνακας 14 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα οργανωσιακής απόδοσης...57	
Πίνακας 15 : Συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών ελέγχου και ανεξάρτητων μεταβλητών.....	59
Πίνακας 16: Model Summary (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δέσμευση και Πρακτικές ΔΑΠ) .....	63
Πίνακας 17: ANOVA (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δέσμευση και Πρακτικές ΔΑΠ).....	64
Πίνακας 18 : Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δέσμευση και Πρακτικές ΔΑΠ) .....	65
Πίνακας 19: Model Summary (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και Πρόθεση παραίτησης) .....	66
Πίνακας 20: ANOVA (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και Πρόθεση παραίτησης).....	66
Πίνακας 21: Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και Πρόθεση παραίτησης) .....	67



<i>Πίνακας 22: Model Summary (Πρόθεση παραίτησης και την Επίδοση της επιχείρησης) .....</i>	<i>68</i>
<i>Πίνακας 23: ANOVA (Πρόθεση παραίτησης και την Επίδοση της επιχείρησης).....</i>	<i>69</i>
<i>Πίνακας 24: Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Πρόθεση παραίτησης και την Επίδοση της επιχείρησης) .....</i>	<i>69</i>
<i>Πίνακας 25: Model Summary Πρακτικές ΔΑΠ (Θεωρεία ΑΜΟ) και επίδοση της επιχείρησης.....</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 26: ANOVA (Πρακτικές ΔΑΠ (Θεωρεία ΑΜΟ) και επίδοση της επιχείρησης) .....</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 27: Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Πρακτικές ΔΑΠ (Θεωρεία ΑΜΟ) και επίδοση της επιχείρησης).....</i>	<i>72</i>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1: Conceptual Model- Framework.....</i>	<i>29</i>
<i>Διάγραμμα 2: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλο.....</i>	<i>38</i>
<i>Διάγραμμα 3: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηλικία.....</i>	<i>38</i>
<i>Διάγραμμα 4: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς επίπεδο εκπαίδευσης.....</i>	<i>39</i>
<i>Διάγραμμα 5: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την θέση εργασίας του εργαζομένου.....</i>	<i>40</i>
<i>Διάγραμμα 6: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την σχέση εργασίας του εργαζομένου.....</i>	<i>41</i>
<i>Διάγραμμα 7: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τον χρόνο προϋπηρεσίας τους.....</i>	<i>42</i>
<i>Διάγραμμα 8: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.....</i>	<i>43</i>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τι κάνει τους ανθρώπους να παραιτούνται από την εργασία τους; Είναι μια ερώτηση που πάντα προκαλεί ερευνητές και επαγγελματίες. Η διατήρηση των εργαζομένων, ιδίως των ειδικευμένων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Οι εργοδότες πρέπει πάντα να εξετάζουν τον κίνδυνο να χάσουν τους καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους τους, οι οποίοι θα μπορούσαν να φύγουν για καλύτερες προοπτικές σε άλλους οργανισμούς.

Η αποχώρηση ενός εργαζομένου δεν επηρεάζει μόνο την κανονική λειτουργία και την ποιότητα της εργασίας, αλλά έχει και οικονομικό κόστος, τόσο από την άποψη του άμεσου κόστους (π.χ. αντικατάσταση, πρόσληψη και επιλογή, πόροι, χρόνος διαχείρισης) όσο και ίσως πιο σημαντικό κόστος, το έμμεσο κόστος (π.χ. ηθικό, συνοχή, δέσμευση, πίεση στο υπόλοιπο προσωπικό, οργανωτική μνήμη). Είναι επίσης η απώλεια κοινωνικού κεφαλαίου (Griffeth et al., 2000; Boxall and Purcell, 2008). Ως εκ τούτου, ο κύκλος εργασιών (και εννοούμε την εναλλαγή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό) είναι ένα ανεπιθύμητο γεγονός στη διαδικασία διαχείρισης του οργανισμού, καθώς η μη διαχειριζόμενη απώλεια εργαζομένων διαταράσσει τις οργανωτικές κοινότητες και μειώνει το ηθικό εκείνων που μένουν.

Τόσο οι ερευνητές όσο και οι επαγγελματίες συνεχίζουν να καταφεύγουν σε μελέτες που θα τους βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σχετικά με το τι κάνει να παραμείνουν ή να εγκαταλείψουν τον οργανισμό τους. Η βασική ιδέα είναι, ότι οι άνθρωποι παραμένουν εάν είναι ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι με τη δουλειά τους, ενώ αντίθετα φεύγουν εάν δεν είναι.

## 1.1 Αιτιολόγηση του θέματος

Περισσότεροι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν οικειοθελώς τη δουλειά τους από ό,τι σχεδόν οποιαδήποτε άλλη στιγμή αυτή τη χιλιετία. Η απώλεια είναι ιδιαίτερα έντονη όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν καίριες θέσεις. Στη New York Times, Principles, ο Ray Dalio (2021) υποστηρίζει ότι οι αποτυχίες, όπως η απώλεια ενός πολύτιμου υπαλλήλου, παρέχουν μια σημαντική ευκαιρία μάθησης για τους οργανισμούς - αρκεί οι ηγέτες να είναι πρόθυμοι να προβληματιστούν και να προσδιορίσουν τη βασική αιτία τέτοιων απωλειών. Πολύ συχνά, ωστόσο, οι διευθυντές και οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο απασχολημένοι με τον έλεγχο ζημιών που αποτυγχάνουν να πραγματοποιήσουν ενδελεχή αυτοψία ώστε να κατανοήσουν τι συνέβη πραγματικά και ποια διορθωτικά μέτρα χρειάζονται για να αποτρέψουν παρόμοια επεισόδια στο μέλλον.

Φυσικά, πολλοί οργανισμοί έχουν μια διαδικασία συνέντευξης εξόδου που θα πρέπει, φαινομενικά, να παρέχει πληροφορίες για τη βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων. Ωστόσο, ακόμη και όταν διεξάγονται καλά, αυτές οι συνεντεύξεις έχουν σοβαρές ελλείψεις. Ακόμη και όταν πραγματοποιούνται συνεντεύξεις εξόδου, η έρευνα δείχνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δεν είναι ειλικρινείς. Ενώ ορισμένοι αποχωρούντες υπάλληλοι αποκρύπτουν τα επικριτικά σχόλια για να αφήσουν μια θετική εντύπωση, άλλοι πιστεύουν ότι η παροχή αυτών των πληροφοριών είναι χάσιμο χρόνου επειδή πιστεύουν ότι η εταιρεία δεν είναι πρόθυμη να αλλάξει. Επιπλέον, οι αποχωρούντες εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι, λόγω του πόσο άσχημα τους αντιμετώπισε η εταιρεία τους, η διοίκηση δεν αξίζει να γνωρίζει τους πραγματικούς λόγους αποχώρησής τους. Εν ολίγοις, οι συνεντεύξεις εξόδου είναι συχνά αναποτελεσματικές. Για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει συνέχεια να αναζητούν τους λόγους που οι εργαζόμενοι τους εγκαταλείπουν τον οργανισμό.

## 1.2 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις

Το θέμα της έρευνας είναι να μελετηθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες των αποχωρήσεων των εργαζομένων και οι επιπτώσεις των παραιτήσεων αυτών στην επίδοση των επιχειρήσεων, ερευνώντας το μαύρο κουτί.

Ένα από τα βασικότερα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν μέσα από την εξέταση της βιβλιογραφίας είναι : 1) Τι ωθεί τους εργαζομένους να αποχωρούν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται; 2) Τι συμβαίνει σε μια επιχείρηση όταν το φαινόμενο των παραιτήσεων είναι επαναλαμβανόμενο; 3) Η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση παίζουν διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HR) και της πρόθεσης αποχώρησης; Για όλα αυτά τα ερωτήματα θα γίνει μία σοβαρή προσπάθεια να δοθούν απαντήσεις.

## 1.3 Μεθοδολογία

Για την βιβλιογραφική έρευνα οι επιμέρους ενέργειες που έγιναν αφορούν τη συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από δευτερογενείς πηγές όπως μελέτες, πρωτογενείς αναφορές περιπτώσεων (case studies), εξειδικευμένα επιστημονικά περιοδικά και άρθρα, ξενόγλωσσα και ελληνικά βιβλία.

Η διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε ήταν η μελέτη της περίληψης κάθε άρθρου ώστε να ανακαλύπτω εάν περιείχε πληροφορίες που παρουσίαζαν ενδιαφέρον, καθώς και όλων όσων διδάχθηκα στα δύο εξάμηνα των σπουδών μου. Τέλος διαβάζοντας τα άρθρα και βλέποντας τις πηγές που παρέπεμπαν και είχαν χρησιμοποιηθεί, ανέτρεχα στην εκάστοτε βιβλιογραφία των άρθρων ώστε να ανακαλύψω κάτι χρήσιμο για τη δική μου έρευνα.

## 1.4 Διάρθρωση της διπλωματικής

Το κεφάλαιο ένα της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης ξεκινάει με μια εισαγωγή για το ερευνητικό πρόβλημα, τους στόχους και τους σκοπούς της εργασίας, την ερευνητική προσέγγιση και τέλος τη δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια ενδελεχής αναφορά για το τι έχει ειπωθεί στην βιβλιογραφία σχετικά με το πώς σχετίζονται οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με την θεωρία ΑΜΟ, με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Έπειτα στην προσπάθεια να ερευνηθεί το μαύρο κουτί, αναφέρονται βάση της βιβλιογραφίας, οι προσδιοριστικοί παράγοντες των αποχωρήσεων σύμφωνα με τους παράγοντες που αφορούν την εργασία και τους οργανωτικούς παράγοντες. Επίσης αναλύονται οι σχέσεις πρόθεσης παραίτησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Τέλος αναφέρονται βάση βιβλιογραφίας τα αποτελέσματα των παραιτήσεων.

Στο κεφάλαιο τρία αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο και διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας και το μοντέλο έτσι όπως έχει διαμορφωθεί βάση της έρευνας και της βιβλιογραφίας.

Στο κεφάλαιο τέσσερα δίνονται λεπτομερή στοιχεία του δείγματος και της διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η σχέση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της επιρροής της στο κύκλο εργασιών των εργαζομένων και τις επιπτώσεις στην οργανωσιακή επίδοση. Μελετάμε και βλέπουμε σχηματικά τι είναι το υπόδειγμα διαμεσολάβησης (black box).

Τέλος κλείνοντας την εργασία, στο κεφάλαιο έξι αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί και τα βασικά ευρήματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### **2.1.Εννοιολογική Προσέγγιση**

Οι αποχωρήσεις των εργαζομένων είναι ένα πολύ μελετημένο φαινόμενο Shaw et al. (1998). Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι η εναλλαγή των εργαζομένων στην αγορά εργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, θέσεων εργασίας και επαγγελματιών, και μεταξύ της απασχόλησης και της ανεργίας που επικρατούν σε ένα κράτος (Abassi et al. 2000). Ο όρος "κύκλος εργασιών εργαζομένων" ορίζεται από τον Price (1977) ως: ο λόγος του αριθμού των οργανωτικών μελών που έχουν αποχωρήσει κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου διαιρούμενος με τον μέσο αριθμό ατόμων σε αυτόν τον οργανισμό κατά τη διάρκεια της περιόδου. Συχνά, οι διευθυντές αναφέρονται στον κύκλο εργασιών ως ολόκληρη τη διαδικασία που σχετίζεται με την πλήρωση μιας κενής θέσης. Κάθε φορά που μια θέση κενώνεται, είτε εθελοντικά είτε ακούσια, ένας νέος υπάλληλος πρέπει να προσληφθεί και να εκπαιδευτεί. Αυτός ο κύκλος αντικατάστασης είναι γνωστός ως κύκλος εργασιών (Wood, S.,1999).

Το "μοντέλο ξεδιπλώματος" του εθελοντικού κύκλου εργασιών αντιπροσωπεύει μια απόκλιση από την παραδοσιακή σκέψη (Hom and Griffeth, 1995) εστιάζοντας περισσότερο στην πτυχή της απόφασης των αποχωρήσεων των εργαζομένων. Πράγματι, το μοντέλο βασίζεται σε μια θεωρία λήψης αποφάσεων, θεωρία εικόνας (Beach, 1990). Η θεωρία της εικόνας περιγράφει τη διαδικασία του τρόπου με τον οποίο τα άτομα επεξεργάζονται πληροφορίες κατά τη λήψη των αποφάσεών τους. Η βασική προϋπόθεση του μοντέλου είναι ότι οι άνθρωποι εγκαταλείπουν τους οργανισμούς αφού έχουν αναλύσει τους λόγους για την εγκατάλειψη. Ο Beach (1990) υποστηρίζει ότι τα άτομα σπάνια έχουν τους γνωστικούς πόρους για να αξιολογούν συστηματικά όλες τις εισερχόμενες πληροφορίες.

## 2.2 Πρόθεση Παραίτησης – Παραίτηση

Η πρόθεση παραίτησης είναι μια από τις πιο κλασσικές μεταβλητές αποτελέσματος που μελετώνται στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ως πρόθεση παραίτησης ορίζεται η διαμόρφωση της επιθυμίας του ατόμου, για κάποιους λόγους εθελοντικά να παραιτηθεί από τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται (Bludedorn, 1978). Ένας πιο εμπλουτισμένος ορισμός εντάσσει τις ελπίδες, τις τάσεις και τα σχέδια του εργαζομένου, που σχετίζονται με την επιθυμία του για αποχώρηση από τον οργανισμό (Williams & Hazer, 1986). Άλλοι ορισμοί χαρακτηρίζουν την πρόθεση για παραίτηση ως τις ιδέες και τις στάσεις ενός εργαζομένου σχετικά με την αναζήτηση άλλης εργασίας (Miller, Katerberg, & Hulin, 1979), καθώς και τις σκόπιμες και προσχεδιασμένες ενέργειές του για αποχώρηση από την επιχείρηση εργασίας του (Egan, Yang, & Bartlett, 2004). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η πρόθεση για παραίτηση αποτελεί ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα της παραίτησης (Griffeth & et al, 2000).

Αντίστοιχα ως παραίτηση ορίζεται η εθελοντική αποχώρηση ενός ατόμου από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (Bludedorn, 1978) και ως φαινόμενο αποτελεί μια ιδιαίτερη και πολύ σημαντική μορφή κόστους. Σε αυτή τη περίπτωση, οι εργοδότες χάνουν την επένδυση τους στην εκπαίδευση του συγκεκριμένου εργαζομένου, ενώ θα πρέπει να υπομείνουν και τα κόστη που συνεπάγονται οι νέες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής νέου προσωπικού για την αντικατάσταση του εργαζομένου (Maynard & Feldman, 2012). Επομένως, κρίνεται απαραίτητο για τον οργανισμό να ακολουθήσει τις αναγκαίες ενέργειες σχετικά με τη διατήρηση των εργαζομένων που έχουν ήδη διαμορφώσει πρόθεση παραίτησης (Yang & Tsai, 2014).

Επιπλέον η αποχώρηση από την εργασία αποτελεί έναν όρο που αναφέρεται στο ποσοστό των εργαζομένων που πρέπει να αντικατασταθεί σε μία δεδομένη χρονική περίοδο και συχνά χρησιμοποιείται ως δείκτης της οργανωσιακής απόδοσης, καθώς σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Agnes, 1999). Σύμφωνα με τη θεωρία των March & Simon (1958), δύο είναι οι



βασικές μεταβλητές που καθορίζουν την πρόθεση ενός εργαζόμενου να αποχωρήσει από την εργασία του, η αντιληπτή σκοπιμότητα της αποχώρησης, η οποία εννοιολογικά σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, και η αντιληπτή ευκολία αποχώρησης, η οποία αναφέρεται στην ποιότητα των εναλλακτικών διαθέσιμων θέσεων εργασίας. Αργότερα, ο Mobley (1977) προσδιόρισε τις ενδιάμεσες μεταβλητές που οδηγούν σε εργασιακή δυσαρέσκεια και ενδεχόμενη πρόθεση αποχώρησης, ενώ οι Price & Mueller (1986) δημιούργησαν ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο οι βασικοί παράγοντες που επιδρούν στην πρόθεση αυτή είναι η αμοιβή, η κοινωνική ένταξη στον οργανισμό, η τυπική και άτυπη επικοινωνία, ο συγκεντρωτισμός, η επανάληψη των καθηκόντων, ο φόρτος εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, ο επαγγελματισμός, το επίπεδο εκπαίδευσης, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους συνεργάτες και η αντιληπτή οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Συνοπτικά, η σύγχρονη προσέγγιση σχετικά με την εθελοντική αποχώρηση από μία θέση εργασίας βασίζεται σε δύο κυρίαρχα συμπεράσματα (Kammeyer-Mueller et al, 2005): πρώτον, λιγότερο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό υπάλληλοι είναι πιθανότερο να σκέφτονται να αποχωρήσουν από αυτόν, ενώ η πρόθεση αυτή ενισχύεται όταν οι εναλλακτικές λύσεις εργασίας που διατίθενται, χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αντιληπτής ποιότητας, και, δεύτερον, ένα ευρύ φάσμα παραγόντων και μεταβλητών σχετίζονται με την αποχώρηση, εστιάζοντας στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Έχει μελετηθεί η σχέση της παραίτησης με διάφορες μεταβλητές σε όλο το φάσμα της εργασιακής ζωής. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι έχει επιβεβαιωθεί η σχέση της πρόθεσης παραίτησης με την οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή ταύτιση, την εργασιακή ικανοποίηση, τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, την ικανοποιητική ή μη πληρωμή από την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, τη γενικότερη φιλοδοξία του ατόμου για προώθηση της καριέρας του και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Cole & Bruch, 2006; Maynard & Feldman, 2011). Αναφορικά με τις κυριότερες μεταβλητές που έχουν σχετιστεί με την πρόθεση παραίτησης, αυτές είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση (Williams & et al, 1986). Επιπλέον, άλλες μεταβλητές που έχουν συνδεθεί με την πρόθεση

παραίτησης και κατ' επέκταση την εγκατάλειψη του οργανισμού, είναι η αποτυχία του οργανισμού για εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων, οι αποδοχές, η ηγεσία, το περιεχόμενο της εργασίας, οι εξωτερικές ευκαιρίες, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και το εργασιακό άγχος (Griffeth et. al, 2000).

### 2.3 Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Working Systems)

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) έχουν οριστεί ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, δομών εργασίας και διαδικασιών που μεγιστοποιεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τη δέσμευση των εργαζομένων, και ευελιξία (Bohlander & Snell, 2007). Το μεγαλύτερο μέρος του διαλόγου, μεταξύ των θεωρητικών, για τη συμβολή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση μιας επιχείρησης, συγκεντρώνεται στη βιβλιογραφία γύρω από τα Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Systems) (Boxall, 2012). Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων Υψηλής Απόδοσης, εξαιτίας των αρκετά ευρύ διαφορών σχετικά με τις θεωρητικές, εμπειρικές και πρακτικές προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί (Boxall and Macky, 2009).

Στη συνέχεια της παρούσας μελέτης, θα χρησιμοποιηθεί ο όρος συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (συστήματα ΔΑΠ) υψηλής απόδοσης δεδομένου ότι είναι αρκετά ευρύς έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει όλο το φάσμα των πρακτικών που υπογραμμίζονται από τις παραπάνω διαφορετικές προσεγγίσεις (Ramsay et al., 2000).

Η έννοια ενός τέτοιου ολοκληρωμένου συστήματος, επομένως, ενσωματώνει πρακτικές που αποσκοπούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, των κινήτρων και της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν

οργανισμό (Datta et al., 2005). Πρόκειται για ένα σύστημα που παρέχει στους εργαζομένους την ευκαιρία για συμμετοχή σε ουσιαστικές αποφάσεις, ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων και τους παρέχει κίνητρα για να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Appelbaum et al., 2000). Το γενικό πλαίσιο, στο οποίο οι οργανισμοί λειτουργούν, ίσως περιορίζει ή ενισχύει τη χρησιμότητα, τον χαρακτήρα και την επιτυχία μιας εργασιακής πρακτικής υψηλής απόδοσης (Den Hartog and Verburg, 2004).

Πράγματι, υπάρχει μια κυρίαρχη άποψη σήμερα ότι η επιτυχία στις αγορές προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR), καθώς το HR είναι ένα από τους πιο σημαντικούς πόρους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Αυτή η έννοια είναι επίσης γνωστή ως Resource Based View (RBV) της επιχείρησης (Barney et al., 1991). Σύμφωνα με την RBV, πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και μη υποκατάστατοι πόροι (θεωρεία VRIO) μπορεί να παράσχουν πηγές βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Boxall, 1995). Η χρησιμότητα του HPWS μπορεί να εξηγηθεί και από τους Datta, Guthrie, and Wright (2005) με επιχειρήματα ότι το HPWS ενισχύει τις δεξιότητες, τη δέσμευση και τη παραγωγικότητα με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε αντίθεση με μεμονωμένες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Boselie, Diez και Boon (2005) επανεξέτασαν τα δημοσιευμένα άρθρα που επικεντρώνονται στις πρακτικές υψηλής απόδοσης προκειμένου να αξιολογήσουν ποιες από αυτές συμπεριλαμβάνονταν πιο συχνά στις μελέτες που είχαν διεξαχθεί. Οι συγκεκριμένοι αρθρογράφοι εντόπισαν ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, τη συμμετοχή και ενδυνάμωση τους, τη διάχυση των πληροφοριών και τα συστήματα αμοιβών αναφέρονται περισσότερο ως μέρος των συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης. Παρόμοια, οι Evans και Davis (2005) συμπεριέλαβαν στα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης κατηγορίες πρακτικών όπως είναι οι εκλεκτικές διαδικασίες στελέχωσης, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, η εκτενής εκπαίδευση, η ευέλικτη ανάλυση καθηκόντων, η ανοιχτή επικοινωνία και η συσχέτιση της απόδοσης με τις αμοιβές. Αυτές οι κατηγορίες

πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βρίσκονται στις περισσότερες έρευνες που αφορούν τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης.

Στο σημείο αυτό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αναγκαίο να αναφερθεί ένα βασικό ζήτημα που αναδείχθηκε από τις υπάρχουσες μελέτες όσον αφορά τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υψηλής απόδοσης. Ένα βασικό στοιχείο της βιβλιογραφίας για τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αποτελεί ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν μαζί ως δεσμίδες (bundles), καθώς και τα συνεργατικά αποτελέσματα των πρακτικών αυτών (Ramsay et al., 2000; Boxall, 2012). Ο MacDuffie(1995) θεωρεί ότι η ομαδοποίηση (bundling) των εργασιακών πρακτικών είναι πολύ σημαντική στα συστήματα υψηλής απόδοσης και την χαρακτηρίζει ως τον συνδυασμό των πρακτικών σε μία δεσμίδα (bundle), παρά μεμονωμένες πρακτικές, η οποία διαμορφώνει το μοτίβο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ και ανάμεσα στα στελέχη και στους εργαζομένους.

Η απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να επηρεαστεί ευνοϊκά από τις δεσμίδες των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (MacDuffie, 1995; Guest, 1997; Boselie et al., 2005). Αυτό συμβαίνει επειδή οι μεμονωμένες πρακτικές που συνθέτουν τις δεσμίδες αυτές, μπορούν να υποστηρίξουν η μια την άλλη ενισχύοντας ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, και με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνδυασμοί συνεργατικών αποτελεσμάτων που είναι σημαντικά μεγαλύτεροι από εκείνων που προκύπτουν από τις μεμονωμένες βέλτιστες πρακτικές (Becker and Gerhart, 1996; Delery, 1998). Για παράδειγμα, από τη μια πλευρά η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλει στον καθορισμό στόχων απόδοσης και στην ανίχνευση αποκλίσεων μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών αποδόσεων. Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα αμοιβών παρέχουν τα οφέλη εκείνα που είναι απαραίτητα για την παρακίνηση και την ενίσχυση της απόδοσης. Επομένως, ούτε τα συστήματα αμοιβών ούτε η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελούν ολοκληρωμένες διαδικασίες χωρίς την ταυτόχρονη ύπαρξη και των δύο. Η παράλληλη εφαρμογή και των δυο πρακτικών οδηγεί στην παρακίνηση του εργατικού δυναμικού (Subramony, 2009).

Η ύπαρξη ενός αριθμού πιθανών συνδυασμών ή συνθέσεων από πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (δεσμίδων), που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε υψηλές οργανωσιακές επιδόσεις, επαληθεύεται από μια σειρά εμπειρικών μελετών. Πιο πρόσφατα, ο Subramony (2009) εξέτασε την επίδραση τριών διακριτών δεσμίδων (ενδυνάμωση, παρακίνηση και ενίσχυση δεξιοτήτων) στα επιχειρησιακά αποτελέσματα (διατήρηση των εργαζομένων, λειτουργική απόδοση, οικονομική απόδοση και συνολική απόδοση). Η ανάλυση του δείχνει ότι οι δεσμίδες των πρακτικών έχουν σημαντικά μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση σε σύγκριση με τις μεμονωμένες πρακτικές που αποτελούν συστατικά των δεσμίδων.

Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφία για τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποθέτει μια αιτιώδη σύνδεση των δεσμίδων από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωσιακή απόδοση μέσω των εργαζομένων. Ουσιαστικά, τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης θεωρείται ότι αποδίδουν σε μια επιχείρηση μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με τρόπους που προσθέτουν αξία σε κρίσιμες οργανωσιακές διαδικασίες οι οποίες με τη σειρά τους παραδίδουν εκείνα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που οι καταναλωτές επιθυμούν (Boxall and Macky, 2007).

### 2.3.1 Θεωρία AMO

Η βασική θεωρία της σύνδεσης μεταξύ των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού και της Επίδοσης, είναι αυτή που οι Boxall και Purcell (2003) περιγράφουν ως 'AMO theory' και η οποία συναντάται σε μεγάλο αριθμό μελετών (MacDuffie, 1995; Appelbaum et al., 2000). Η θεωρία αυτή περιγράφει ότι οι πρακτικές ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και εν συνεχεία στην οργανωσιακή απόδοση μέσα από τρεις αλληλένδετες, αιτιώδεις διαδρομές (Cooke, 2001). Επομένως, η οργανωσιακή απόδοση ενισχύεται μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων (A = abilities), της αύξησης της παρακίνησης των εργαζομένων για επιπρόσθετη προσπάθεια (M = motivation) και

της παροχής στους εργαζομένους της δυνατότητας να αξιοποιήσουν πλήρως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα άλλα γνωρίσματα των θέσεων εργασίας τους (O = opportunity to participate) (Boxall and Macky, 2007).

Η διάσταση της **ενίσχυσης των ικανοτήτων** αντικατοπτρίζει τον βαθμό επένδυσης σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων (KSA , knowledge, skills and abilities) των εργαζομένων (Wright and Kehoe, 2008). Οι πρακτικές στελέχωσης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των εργαζομένων να αποδίδουν επηρεάζοντας το απόθεμα γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων (Katou and Budhwar, 2010). Αυτό είναι εμφανές στους Delery και Doty (1996) όταν προτείνουν δύο συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων: τα προσανατολισμένα στην αγορά και τα προσανατολισμένα στη δημιουργία συστήματα. Το σύστημα προσανατολισμένο στις αγορές στοχεύει στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων εφαρμόζοντας ένα σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυστηρή επιλογή και εξελιγμένες μεθόδους πρόσληψης που φέρνουν νέες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των απαιτούμενων καθηκόντων στην εταιρεία. Το σύστημα make-oriented, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στη μετάδοση δεξιοτήτων στους υπάρχοντες υπαλλήλους μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης. Οι πρακτικές ενίσχυσης των ικανοτήτων αποσκοπούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην ενίσχυση των υφιστάμενων δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Η δεύτερη διάσταση, η **ενίσχυση των κινήτρων**, είναι ο βαθμός επένδυσης σε πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργούν για να παρακινήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Wright and Kehoe, 2008). Τα κίνητρα των εργαζομένων θα μπορούσαν να αυξηθούν μέσω πρακτικών όπως η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης και τα αυστηρά συστήματα αμοιβών (Boxall και Purcell, 2003). Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι, με την παροχή κινήτρων, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και τείνουν να ανταποκρίνονται θετικά προς την εταιρεία τους ενισχύοντας την απόδοσή τους (Ahmad and Rahman, 2015).

Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμεύει επίσης ως μηχανισμός ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους, γεγονός που αυξάνει τα κίνητρα (Meadows and Pike, 2010).

Η τελική διάσταση, η **ενίσχυση των ευκαιριών**, σχετίζεται με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων σχετικά με την εργασία και τα οργανωτικά αποτελέσματα (Tsai, 2006; Wright and Kehoe, 2008). Η παροχή ευκαιριών στους υπαλλήλους τείνει να αυξάνει την αυτοπεποίθησή τους καθώς χρησιμοποιούν περισσότερη αυτονομία στην απόδοση των εργασιών (Jiang et al., 2012). Αυτή η πτυχή του HPWS θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω πρακτικών όπως η ανταλλαγή πληροφοριών, οι κύκλοι ποιότητας, η ευέλικτη ανάθεση εργασίας και τα αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, οι πρακτικές ανταλλαγής πληροφοριών τείνουν να βοηθούν τους υπαλλήλους να ευθυγραμμίζουν τη συμπεριφορά τους με σημαντικές πολιτικές της εταιρείας, κανονισμούς, οι οποίοι μπορεί να τους βοηθήσουν να εκτελέσουν καλύτερα τα απαιτούμενα καθήκοντα (Meadows and Pike, 2010). Η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα ποιοτικών κύκλων ενισχύει επίσης το ηθικό, το ομαδικό πνεύμα και τη συμμετοχική συνεργασία των εργαζομένων στον οργανισμό (Maheshwari, 1987). Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας με τη μορφή ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων αυξάνει τη μάθηση και τη συνεργασία των εργαζομένων (Jiang et al., 2012).

Η χρήση του πλαισίου AMO ως μοντέλου για την εξήγηση του HPWS είναι θεωρητικά εύλογη (Purcell and Kinnie, 2007; Jiang et al., 2012) και προσφέρει τη βάση για την κατανόηση της στρατηγικής αξίας του HPWS. Συγκεκριμένα, το πλαίσιο AMO παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή απόδοση επηρεάζοντας την ικανότητα των εργαζομένων (π.χ. επίσημη στελέχωση και εκπαίδευση), τα κίνητρα (π.χ. επίσημη αξιολόγηση απόδοσης και κατάλληλη αποζημίωση) και την ευκαιρία συμμετοχής (π.χ. χρήση ερευνών στάσης).

Για την παροχή ουσιαστικότερης πρακτικής καθοδήγησης, ωστόσο, η έρευνα χρειάζεται να εξηγήσει πλήρως το πως λειτουργούν αυτά τα συστήματα (Boxall and Macky, 2007), δηλαδή, να εξερευνήσει πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επιδρά

στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων που αυτές με τη σειρά τους επιδρούν στην ατομική και οργανωσιακή απόδοση (Guest, 2011). Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παραπάνω ανάλυση, οι ερευνητές πρέπει να μελετήσουν τις δυσκολίες και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας που είναι ευρέως γνωστή ως οργανωσιακό μαύρο κουτί ('black box') (Ramsay, 2000; Purcell et al., 2003; Boselie et al., 2005). Επομένως, προκειμένου να μελετηθεί το 'black box', πρέπει να αποκωδικοποιηθεί η διεργασία του πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγεί σε αυξημένη οργανωσιακή απόδοση και το αντίθετο.

### 2.3.2 "Black Box"

Η παρούσα έρευνα εξετάζει το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις πρακτικές ΔΑΠ, λαμβάνοντας υπόψη τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Η διεργασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι στην πραγματικότητα μια αλυσίδα από συνδέσεις στην οποία οι επιδιωκόμενες πρακτικές ΔΑΠ, α) εκείνες δηλαδή, που σχεδιάζονται και αναπτύσσονται σε στρατηγικό επίπεδο και οδηγούν στις πραγματικές πρακτικές ΔΑΠ β) εκείνες δηλαδή, που εφαρμόζονται από τα στελέχη γραμμής, οι οποίες οδηγούν στις αντιλαμβανόμενες πρακτικές ΔΑΠ, γ) εκείνες δηλαδή, που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, οι οποίες, έπειτα, οδηγούν στις αντιδράσεις (στάσεις και συμπεριφορές) των εργαζομένων και οι οποίες τελικά οδηγούν στην οργανωσιακή απόδοση (Wright et al., 2003).

Η αλυσίδα αυτή, συνεπώς, υπογραμμίζει δυο σημαντικά γεγονότα για τη σύνδεση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης. Το πρώτο δίνει έμφαση στο ότι υπάρχει συχνά μια διαφορά μεταξύ του τι λέει η διοίκηση, το τι η εταιρεία πρόκειται να κάνει και τι τα στελέχη στην πραγματικότητα κάνουν (Boxall and Macky, 2009). Η πλειοψηφία των προηγούμενων εμπειρικών μελετών όσον αφορά τη σύνδεση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ και της απόδοσης φαίνεται να επικεντρώνεται στις επιδιωκόμενες πρακτικές ΔΑΠ, που σχεδιάζονται σε στρατηγικό επίπεδο μιας οργάνωσης. Λίγα δεδομένα υπάρχουν για την πραγματική εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΠ και την αντίληψη των εργαζομένων για αυτές (Raauwe and



Boselie, 2005). Το δεύτερο ζωτικής σημασίας γεγονός που αναδύεται από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι αν η διοίκηση θέλει να επιτύχει υψηλά οργανωσιακά αποτελέσματα, αυτή χρειάζεται να επηρεάσει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι κρίσιμη για το αν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα, και αυτή επηρεάζεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων καθώς και από τις γνωστικές και συναισθηματικές αντιδράσεις τους στις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μεγάλα κενά μεταξύ των επιδιωκόμενων και των αντιλαμβανόμενων ενεργειών της διοίκησης συνήθως υπονομεύουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων προς την διοίκηση, και συνεπώς επηρεάζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Boxall and Macky, 2007).

Επίσης μεγάλο μέρος της συζήτησης, σχετικά με τη σχέση μεταξύ της πολιτικής ανθρωπίνων πόρων και των οργανωτικών επιδόσεων, βασίστηκε στη διάκριση μεταξύ δύο προοπτικών που συνήθως αναφέρονται ως «βέλτιστες πρακτικές» και «βέλτιστο ταίριασμα». Η άποψη βέλτιστης πρακτικής (Pfeffer, 1998) προσδιορίζει ένα σύνολο πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού το οποίο, υποστηρίζεται, συνδέεται με τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους τύπους των οργανισμών και κατά συνέπεια, για όλους τους τύπους εργαζομένων. Το βέλτιστο ταίριασμα (Schuler and Jackson, 1987) υποστηρίζει ότι η απόδοση μεγιστοποιείται όταν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούνται είναι συνεπείς με την επιχειρηματική στρατηγική. Και οι δύο αυτές προσεγγίσεις προϋποθέτουν ότι οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που θα υιοθετηθούν θα εφαρμοστούν όπως προβλέπεται και θα έχουν την ίδια επίδραση σε όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται για τον οργανισμό.

Πολλές από τις πρώτες μελέτες στον τομέα χρησιμοποίησαν αποτελεσματικά ένα πολύ απλό θεωρητικό μοντέλο στο επίκεντρο της ανάλυσής τους. Στην αριστερή πλευρά υπάρχει μια σειρά πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και στη δεξιά πλευρά υπάρχουν διάφοροι δείκτες οργανωτικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων τόσο οικονομικών δεικτών όσο και δεικτών ανθρώπινου δυναμικού (Guest, 1997). Σε πολλές περιπτώσεις, οι ερευνητές ζήτησαν από τους ερωτηθέντες να μετρήσουν τον αριθμό των πολιτικών και μερικές φορές το ποσοστό των εργαζομένων που

καλύπτονται (Huselid, 1995) και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν τον αριθμό των δηλωμένων πολιτικών που καλύπτουν επαρκή αριθμό εργαζομένων ως δείκτη της πολυπλοκότητας της προσέγγισης διοίκησης προσωπικού. Αυτά τα δεδομένα συλλέχθηκαν συνήθως από μεμονωμένους ερωτηθέντες σε κάθε εταιρεία στην έρευνα μαζί με δεδομένα σχετικά με την απόδοση. Στη συνέχεια, τα δεδομένα υποβλήθηκαν σε εξελιγμένη ποσοτική ανάλυση για την παραγωγή αποτελεσμάτων όπως το κέρδος ή η αξία των μετόχων ανά εργαζόμενο. Αυτή η προσέγγιση έχει επικριθεί ευρέως αλλού (Gerhart, 2005) και υπογραμμίζει αυτό που έχει γίνει γνωστό ως πρόβλημα «μαύρου κουτιού» (Becker and Huselid, 1996; Purcell et al, 2003).

Από τη συζήτηση αυτή, αναδύεται μια σαφής θεωρητική βάση ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, που περιλαμβάνονται κάτω από την ομπρέλα με τίτλο συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορούν να χρησιμεύσουν προκειμένου να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τρόπους που ενισχύουν την απόδοσή τους και την παραμονή τους στον οργανισμό. Αυτό που παραμένει λιγότερο σαφές από τη βιβλιογραφία είναι ο ρόλος που οι στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση) των εργαζομένων παίζουν το διαμεσολαβητή στη σχέση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΠ υψηλής απόδοσης και των επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αυτές οι στάσεις είναι δυνητικά σημαντικές συνδέσεις ή μεσολαβητικές μεταβλητές μέσα στο 'black box' της διοίκησης του εργατικού δυναμικού και κάτω από τα πλαίσια του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Macky and Boxall, 2008).

Συνολικά, η βασική ιδέα πίσω από αυτά τα συστήματα είναι ότι η οργανωσιακή απόδοση δεν πηγάζει από τις ίδιες τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά μάλλον από τη συμβολή αυτών των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Delery, 1998), οι οποίοι με τη σειρά τους χρησιμεύουν ως διαμεσολαβητές στην σχέση HPWS και επιδόσεων του οργανισμού (Purcell & Kinnie, 2007).

## 2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες αποχωρήσεων

### 2.4.1 Παράγοντες που αφορούν την εργασία

Οι περισσότεροι ερευνητές (Bluedorn, 1982; Kalliath and Beck, 2001; Kramer et al., 1995; Peters et al., 1981; Saks, 1996) προσπάθησαν να απαντήσουν στο ερώτημα τι καθορίζει την πρόθεση των ανθρώπων να παραιτηθούν διερευνώντας πιθανές προηγούμενες προθέσεις των εργαζομένων να παραιτηθούν. Μέχρι σήμερα, υπήρξε μικρή συνέπεια στα ευρήματα, γεγονός που οφείλεται εν μέρει στην ποικιλομορφία των απασχολούμενων που συμπεριέλαβαν οι ερευνητές και στην έλλειψη συνέπειας στα ευρήματά τους. Επομένως, υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι εγκαταλείπουν έναν οργανισμό για έναν άλλο ή γιατί οι άνθρωποι εγκαταλείπουν τον οργανισμό γενικά.

Το άγχος που σχετίζεται με την εργασία (εργασιακό άγχος) και οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτό (στρεσογόνοι παράγοντες), η έλλειψη δέσμευσης στον οργανισμό και η δυσαρέσκεια για την εργασία κάνουν τους υπαλλήλους να παραιτηθούν (Firth et al. 2007). Αυτό δείχνει σαφώς ότι πρόκειται για μεμονωμένες αποφάσεις που κάνουν κάποιον να παραιτηθεί.

Υπάρχουν άλλοι παράγοντες όπως η προσωπική ελεύθερη βούληση, η οποία αναφέρεται σε έννοιες όπως η αίσθηση αδυναμίας, οι βασικές αιτίες των γεγονότων και ο προσωπικός έλεγχος.

Οι βασικές αιτίες των γεγονότων αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι εξωτερικοί παράγοντες όπως η τύχη και οι ισχυροί άλλοι έχουν τον έλεγχο των γεγονότων που επηρεάζουν τη ζωή τους (Firth et al. 2007).

Οι καλές συνθήκες στην τοπική αγορά εργασίας βελτιώνουν την οργανωσιακή σταθερότητα (Schervish 1983). Οι μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν στους υπαλλήλους καλύτερες ευκαιρίες για ανέλιξη και υψηλότερους μισθούς και ως εκ τούτου να εξασφαλίσουν την οργανωσιακή προσήλωση τους (Idson and Feaster 1990). Ο Trevor (2001) υποστηρίζει ότι τα τοπικά ποσοστά ανεργίας αλληλοεπιδρούν με την ικανοποίηση από την εργασία για την πρόβλεψη του κύκλου εργασιών στην αγορά.

Η ασάφεια του ρόλου αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ αυτού που περιμένουν οι άνθρωποι από εμάς στη δουλειά και αυτού που αισθανόμαστε ότι πρέπει να κάνουμε. Αυτό προκαλεί αβεβαιότητα σχετικά με το ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος μας. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα μη κατανόησης του τι αναμένεται, πώς να ανταποκριθεί στις προσδοκίες ή το πως πιστεύει ο υπάλληλος ότι η δουλειά πρέπει να γίνει με διαφορετικό τρόπο (Kahn et al., 1990).

Ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο επαρκούς εκτέλεσης της εργασίας, ασαφείς προσδοκίες των συναδέλφων και των εποπτών, ασάφεια των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης, εκτεταμένες πιέσεις εργασίας και έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τις λειτουργίες ή τα καθήκοντα της εργασίας μπορεί να κάνουν τους υπαλλήλους να αισθάνονται λιγότερο εμπλεκόμενοι και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας και τη σταδιοδρομία τους, λιγότερο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους και τελικά να εμφανίζουν τάση αποχώρησης από τον οργανισμό (Tor et al., 1997). Εάν οι ρόλοι των εργαζομένων δεν διευκρινίζονται με σαφήνεια από τη διοίκηση / τους προϊσταμένους, αυτό επιταχύνει το βαθμό παραίτησης των εργαζομένων από την εργασία τους λόγω έλλειψης σαφήνειας των ρόλων.

#### 2.4.2 Οργανωσιακοί παράγοντες

Η οργανωσιακή αστάθεια έχει αποδειχθεί ότι έχει υψηλό βαθμό παραιτήσεων. Οι ενδείξεις είναι ότι, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν όταν υπάρχει ένα προβλέψιμο εργασιακό περιβάλλον και αντίστροφα (Zuber, 2001). Σε οργανισμούς όπου υπήρχε υψηλό επίπεδο αναποτελεσματικότητας υπήρξε επίσης υψηλό επίπεδο εναλλαγής προσωπικού (Alexander et al., 1994). Επομένως, σε καταστάσεις όπου οι οργανισμοί δεν είναι σταθεροί οι εργαζόμενοι τείνουν να παραιτούνται και να αναζητούν σταθερούς οργανισμούς επειδή μένοντας σε σταθερούς οργανισμούς, θα ήταν σε θέση να προβλέψουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

Η επιβολή μιας ποσοτικής προσέγγισης στη διαχείριση των εργαζομένων οδήγησε σε απογοήτευση του προσωπικού και, ως εκ τούτου, οδηγεί σε εναλλαγή του εργατικού δυναμικού. Συμπεραίνεται ότι η διοίκηση δεν πρέπει να χρησιμοποιεί

ποσοτική προσέγγιση στη διαχείριση των υπαλλήλων της. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης στο κόστος απασχόλησης αυξάνει τον κύκλο εργασιών της εργασίας (Simon et al. 2007). Όλες αυτές οι προσεγγίσεις θα πρέπει να αποφεύγονται εάν οι διευθυντές θέλουν να ελαχιστοποιήσουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και να αυξήσουν την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα σε αυτό το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης.

Οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη ανάγκη να ενημερώνονται. Ένας οργανισμός με ισχυρά συστήματα επικοινωνίας απολαμβάνει χαμηλότερη εναλλαγή προσωπικού (Labon, 1997). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να παραμείνουν περισσότερο, σε θέσεις όπου συμμετέχουν σε κάποιο επίπεδο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τα θέματα που επηρεάζουν το περιβάλλον της εργασίας τους (Magner et al. 1996). Αν υπάρχει έλλειψη διαφάνειας στην ανταλλαγή πληροφοριών και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, οι πιθανότητες συνέχειας των εργαζομένων είναι ελάχιστες.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην υψηλή εναλλαγή των εργαζομένων με την έννοια ότι δεν υπάρχουν σωστές πρακτικές και πολιτικές διαχείρισης σε θέματα προσωπικού, επομένως οι προσλήψεις και οι προαγωγές των εργαζομένων δεν βασίζονται σε συγκεκριμένες πολιτικές, δεν εφαρμόζονται διαδικασίες παραπόνων και έτσι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να παραιτηθούν.

Οι Griffeth et al. (2000) σημείωσαν ότι οι μεταβλητές που σχετίζονται με τις αμοιβές έχουν μέτρια επίδραση στον κύκλο εργασιών. Η ανάλυσή τους περιλαμβάνει επίσης μελέτες που εξέτασαν τη σχέση μεταξύ αμοιβής, απόδοσης ενός ατόμου και κύκλου εργασιών. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όταν οι υψηλές επιδόσεις δεν ανταμείβονται επαρκώς, υπάρχουν παραιτήσεις. Εάν οι θέσεις εργασίας παρέχουν επαρκή οικονομικά κίνητρα, πιθανότερα οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό και αντίστροφα.

Υπάρχουν επίσης και άλλοι παράγοντες που κάνουν τους εργαζόμενους να παραιτηθούν από τους οργανισμούς και αυτοί είναι οι κακές πρακτικές πρόσληψης, το στυλ διαχείρισης, η έλλειψη αναγνώρισης, η έλλειψη ανταγωνιστικού συστήματος αποζημίωσης στον οργανισμό και το τοξικό εργασιακό περιβάλλον (Abassi et al. 2000).

## 2.5 Πρόθεση αποχώρησης και εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η αντιληπτή ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του και αφορά την προσωπική θετική ή αρνητική εκτίμηση σχετικά με τις εγγενείς και εξωγενείς πτυχές της εργασίας (Spector, 1997). Ο Locke (1976) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει μελετηθεί τόσο ως συνέπεια πολλών χαρακτηριστικών του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος όσο και ως προηγούμενο πολλών αποτελεσμάτων. Οι Ellickson και Logsdon (2002) υποστηρίζουν αυτή την άποψη ορίζοντας την ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμπαθούν την εργασία τους. Ο Abraham Maslow (1954) όρισε την ανθρώπινη ανάγκη ως μια ιεραρχία πέντε επιπέδων που κυμαίνεται από φυσιολογικές ανάγκες, ασφάλεια, ανήκειν και αγάπη, εκτίμηση έως την αυτοπραγμάτωση. Με βάση τη θεωρία του Maslow, η ικανοποίηση από την εργασία, έχει προσεγγιστεί από ορισμένους ερευνητές, από την άποψη της εκπλήρωσης αυτών των αναγκών.

Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήχθη από τους Friedlander και Margulies (1969), ανακαλύφθηκε ότι οι διοικητικές και φιλικές εργασιακές σχέσεις συμβάλλουν στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του Herzberg (1966), ο οποίος υποστήριξε την άποψη ότι η εποπτεία είναι άσχετη με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Η θεωρία των δύο παραγόντων, επιχειρεί να εντοπίσει και να εξηγήσει τους παράγοντες που ικανοποιούν ή δυσαρεστούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους (Herzberg 1968). Το πρώτο σύνολο παραγόντων, που ονομάζονται κίνητρα, είναι εσωτερικοί παράγοντες εργασίας που οδηγούν στην ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και στην αύξηση των κινήτρων, όπως είναι το ίδιο το έργο, η επίτευξη του σκοπού της εργασίας, η αναγνώριση, η ευθύνη και οι ευκαιρίες για πρόοδο. Στο δεύτερο σύνολο ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν το περιβάλλον εργασίας και περιλαμβάνουν τις πολιτικές της εταιρείας, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια

θέσεων εργασίας, το μισθό, τις σχέσεις με διευθυντές, συναδέλφους και υφιστάμενους. Οι Arnold και Feldman (1996), προώθησαν παράγοντες όπως η θερμοκρασία, ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η υγιεινή, ο θόρυβος, οι ώρες εργασίας και οι πόροι ως μέρος των συνθηκών εργασίας. Ο εργαζόμενος θα επιθυμούσε συνθήκες εργασίας που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη σωματική άνεση και ευκολία. Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από μία σειρά μεταβλητών και είναι μία πολυδιάστατη δομή που περιλαμβάνει τους παράγοντες της εκτίμησης, των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, των πολιτικών προώθησης, εποπτείας και οργάνωσης και της ίδιας της φύσης της εργασίας (Law et al, 1998).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία ψυχολογική κατάσταση πολύ επίπεδη, καθώς εξαρτάται από τη δράση πολλών παραγόντων. Συνήθως, συνδέεται με την ίδια τη φύση της εργασίας, με το μισθό, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους (Mullins, 2005).

Μία άλλη θεωρία, αυτή της προσαρμογής της εργασίας, αναφέρει ότι κάθε εργαζόμενος έχει μοναδικές ανάγκες και ικανότητες και ότι τα επίπεδα των κινήτρων των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτώνται από την αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών και των ικανοτήτων τους, καθώς και των χαρακτηριστικών της εργασίας και της οργάνωσης (Lofquist & Dawis, 1969).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολύπλοκο φαινόμενο με πολλές πτυχές και επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο μισθός, το εργασιακό περιβάλλον, η αυτονομία, η επικοινωνία και η οργανωτική δέσμευση (Vidal et al., 2007). Διαφορετικοί άνθρωποι ερμηνεύουν διαφορετικά την αποζημίωση. Η αποζημίωση, η ανταμοιβή, η αναγνώριση και οι μισθοί είναι όροι που χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές καταστάσεις (Zobal, 1998). Η αποζημίωση ορίζεται από την American Association ως «αμοιβή σε μετρητά και μη μετρητά που παρέχεται από τον εργοδότη για παρεχόμενες υπηρεσίες». Ο μισθός βρέθηκε να είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία των μισθωτών σε μια αυτοκινητοβιομηχανία στα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε από τους Kathawala et al. (1990). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποζημίωση κατατάχθηκε

ως το νούμερο ένα στοιχείο για την ικανοποίηση από την εργασία και η αύξηση του μισθού κατατάχθηκε ως το νούμερο ένα κίνητρο.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποδειχθεί πως συνδέεται άμεσα με την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Η σχέση αυτή αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα της οργανωσιακής έρευνας, καθώς όταν ο ρυθμός αποχώρησης από την εργασία αυξάνεται πέρα των φυσιολογικών και αναμενόμενων ορίων, τότε προκύπτει επιπλέον κόστος για τον οργανισμό, το οποίο αφορά τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας του, το έμμεσο κόστος της επιλογής και προσέλκυσης των νέων εργαζομένων, το άμεσο κόστος της εκπαίδευσης και κατάρτισης για την κάλυψη των νέων θέσεων και το κόστος πιθανής απώλειας και ικανών και αποδοτικών εργαζομένων (Mc Shane & Glinow, 2005).

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αποχώρησης έχει καταδειχθεί σε πολλές σχετικές έρευνες. Οι Lum et al (1998) και οι Griffeth et al (2000) αποδεικνύουν πως υπάρχει αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και την εθελούσια αποχώρηση. Οι Boxall et al (2003) βρίσκουν πως η σημαντικότερη μεταβλητή που καθορίζει την πρόθεση αποχώρησης είναι ο χαμηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με το Mobley (1977), η ικανοποίηση από την εργασία διαμορφώνει τη γνωστική διαδικασία του ατόμου που σχετίζεται με την επιθυμία του να παραιτηθεί. Ενώ οι Roznowski & Hulin (1992) υποστηρίζουν πως ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να παρουσιάσουν συμπεριφορές πρόθεσης αποχώρησης, οι οποίες είναι εμφανείς ακόμα και πριν από αυτήν. Όπως για παράδειγμα αποτυπονονται στον αριθμό των δικαιολογημένων ή αδικαιολόγητων απουσιών ή στην επιθυμία πρόωρης συνταξιοδότησης. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία είναι συνήθως λιγότερο απόντες, λιγότερο πιθανό να φύγουν, πιο παραγωγικοί, πιο πιθανό να επιδείξουν οργανωτική δέσμευση και πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή τους (Lease, 1998).



## 2.6 Πρόθεση αποχώρησης και οργανωσιακή δέσμευση

Η δέσμευση στην εργασία ορίζεται ως μια θετική, ικανοποιητική, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του νου που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli et al., 2002). Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία. Η αφοσίωση αναφέρεται στο να συμμετέχει κανείς ενεργά στο έργο του και να βιώνει μια αίσθηση σημασίας, ενθουσιασμού και πρόκλησης. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από το ότι είναι κανείς πλήρως συγκεντρωμένος και ευτυχισμένος στο έργο του, όπου ο χρόνος περνάει γρήγορα και δυσκολεύεται να αποστασιοποιηθεί από την εργασία (Schaufeli and Bakker, 2004). Εν ολίγοις, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας και είναι ενθουσιασμένοι με τη δουλειά τους.

Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται σε μία ψυχολογική κατάσταση στην οποία το άτομο συνδέεται με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται και σε αντίθεση με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία εστιάζει στην ίδια τη φύση της εργασίας, η οργανωσιακή δέσμευση εστιάζει στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1990).

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας για σχεδόν πέντε δεκαετίες, λόγω των επιπτώσεων της στην ατομική απόδοση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Paul and Anantharaman, 2004). Ουσιαστικά είναι ένα επιπλέον όχημα μέσω του οποίου τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης είναι δυνατόν να επηρεάζουν την επιπρόσθετη προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι οι εργαζόμενοι να καταβάλουν πέρα από αυτήν που απαιτείται (Messersmith et al., 2011).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή δέσμευση, όπου όλοι περιλαμβάνουν την ψυχολογική και συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στην επιχείρηση που εργάζεται. Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία αντανακλά τρία στοιχεία ενός εργαζομένου: την ταύτιση του με τις αξίες του οργανισμού (αφοσίωση), την ισχυρή επιθυμία του να παραμείνει στον οργανισμό και την προθυμία του να καταβάλει επιπρόσθετη

προσπάθεια με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1982).

Η οργανωσιακή δέσμευση απεικονίζει τόσο τα συναισθήματα του εργαζομένου όσο και τη συμπεριφορά του απέναντι στην επιχείρηση (Jex et al., 2003). Οι Tang et al (2000) και οι Griffeth et al (2000) βρίσκουν πως το επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα του δείκτη εθελούσιας απόσυρσης από τη θέση εργασίας. Οι Meyer, Allen και Smith (1993) ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών διαστάσεων σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τρεις τύποι δέσμευσης. Η συναισθηματική δέσμευση (affective), που αναφέρεται στη συναισθηματική προσκόλληση των εργαζομένων στον οργανισμό. Η δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance), που υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι υψηλό το κόστος να εγκαταλείψει την επιχείρηση είτε για οικονομικούς λόγους είτε για κοινωνικούς λόγους ή επειδή δεν έχει τη δυνατότητα να απασχοληθεί σε άλλη εργασία. Τέλος, η κανονιστική δέσμευση (normative), που αναπτύσσεται όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση γιατί θεωρεί ότι αυτό είναι ηθικά σωστό. Αν και οι τρεις αυτές μεταβλητές είναι αρκετά σημαντικές για τη διαμόρφωση της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία, οι περισσότερες σύγχρονες έρευνες αποδεικνύουν πως η συναισθηματική έκφραση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η καθοριστικότερη μεταβλητή της επιθυμίας παραμονής σε έναν οργανισμό Meyer και Smith (2000),

Ο Ulrich (1997) θεωρεί ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αποτελεσματικά εργαλεία για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Παράλληλα, οι υπάρχουσες έρευνες δείχνουν ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης συνδέονται με τη συναισθηματική δέσμευση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού (Messersmith et al., 2011). Για παράδειγμα, μια πρόσφατη έρευνα από τους Takeuchi, Lepak και Wang (2007) υποστήριξε μια θετική σχέση μεταξύ της υιοθέτησης αυτών των συστημάτων και της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Macky και Boxall (2008) βρήκαν, επίσης, μια θετική σχέση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της στάσης αυτής. Οι Wright, Gardner και Moynihan (2003) ανέφεραν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των

πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και της οργανωσιακής δέσμευσης, και οι Applebaum, Berg και Kalleberg (2000) βρήκαν, επίσης, μια θετική σχέση στις δυο από τις τρεις βιομηχανίες που μελέτησαν.

Από θεωρητική σκοπιά, υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέσω των οποίων τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης προωθούν την οργανωσιακή δέσμευση στο εργατικό δυναμικό (Wright et al., 2003). Η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει την άποψη ενός εργαζομένου ως προς τις υποχρεώσεις, τη χρησιμότητα και τα συναισθήματα του σε οποιαδήποτε κατάσταση εργασίας, και αυτό ως εκ τούτου έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά του εργαζομένου (Meyer and Smith, 2000). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι, που είναι αφοσιωμένοι σε έναν οργανισμό, επιδεικνύουν υψηλότερη ποιότητα στα καθήκοντα τους, επιδεικνύουν μεγαλύτερη προθυμία για εργασία επιπρόσθετα από τον καθορισμένο ρόλο τους και δεν παρουσιάζουν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές σε σχέση με αυτούς που δεν είναι δεσμευμένοι. Αυτή η συμπεριφορά είναι πιθανόν να έχει θετικές επιπτώσεις σε μια σειρά επιχειρησιακών αποδόσεων (Wright et al., 2003).

Ο μισθός είναι ένα κίνητρο για έναν εργαζόμενο να δεσμευτεί με τον οργανισμό, το οποίο έχει αποτέλεσμα να ενισχύει τη διατήρηση του (Zobal, 1998).

## 2.7 Αποτελέσματα Παραιτήσεων

Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι κοστοφόρος από την άποψη του οργανισμού. Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν έξοδο επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο από τους οργανισμούς (Ongori, 2007) και η επακόλουθη διαδικασία αντικατάστασης συνεπάγονται πολλαπλές δαπάνες για τους οργανισμούς. Αυτές οι δαπάνες αντικατάστασης περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την αναζήτηση πιθανού υποκατάστατου στην εξωτερική αγορά εργασίας, την επιλογή μεταξύ ανταγωνιστικών αναπληρωτών, την εισαγωγή του επιλεγέντος αναπληρωτή και την επίσημη και άτυπη κατάρτιση του αναπληρωτή έως ότου επιτύχει επίπεδα απόδοσης ισοδύναμα με το άτομο που παραιτήθηκε (John, 2000).

Ο λόγος για τον οποίο έχει δοθεί τόσο μεγάλη προσοχή στο θέμα του κύκλου εργασιών είναι επειδή ο κύκλος εργασιών έχει ορισμένες σημαντικές επιπτώσεις στους οργανισμούς (DeMicco and Giridharan, 1987; Dyke and Strick, 1990; Denvir and McMahon, 1992). Ο Hogan (1992) υποστηρίζει ότι τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία των οργανισμών εάν δεν τύχουν σωστής διαχείρισης.

Ο κύκλος εργασιών έχει πολλά κρυφά ή αόρατα κόστη (Philips, 1990) και αυτά τα αόρατα κόστη είναι αποτέλεσμα των εισερχόμενων υπαλλήλων, των συναδέλφων που συνδέονται στενά με τους εισερχόμενους υπαλλήλους, των συναδέλφων που συνδέονται στενά με τους αποχωρούντες υπαλλήλους και της πλήρωσης θέσεων ενώ είναι κενές. Και όλα αυτά επηρεάζουν την κερδοφορία του οργανισμού.

Οι εκτιμήσεις της έρευνας δείχνουν ότι η πρόσληψη, η εκπαίδευση ενός εργαζόμενου και η αντικατάσταση μιας κενής θέσης κοστίζει περίπου το 50 τοις εκατό του ετήσιου μισθού του εργαζόμενου (Johnson et al., 2000) - αλλά το κόστος δεν σταματά εκεί. Κάθε φορά που ένας εργαζόμενος αποχωρεί από την επιχείρηση, υποθέτουμε ότι η παραγωγικότητα μειώνεται λόγω της καμπύλης μάθησης που εμπλέκεται στην κατανόηση της εργασίας και του οργανισμού. Επιπλέον, η απώλεια πνευματικού κεφαλαίου προσθέτει σε αυτό το κόστος, καθώς όχι μόνο οι οργανισμοί χάνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και το σχεσιακό κεφάλαιο του υπαλλήλου που αποχωρεί, αλλά και οι ανταγωνιστές κερδίζουν δυνητικά αυτά τα περιουσιακά στοιχεία (Meaghan et al. 2002). Ως εκ τούτου, εάν ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων δεν διαχειρίζεται σωστά, θα επηρεάσει αρνητικά τον οργανισμό όσον αφορά το κόστος προσωπικού και μακροπρόθεσμα θα επηρεάσει τη ρευστότητάς του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΛΑΙΣΙΟ

### 3.1.Θεωρητικό Πλαίσιο

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ τέλη Σεπτεμβρίου και αρχές Οκτωβρίου του 2022. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε ένα ενημερωτικό σημείωμα που περιείχε πληροφορίες που θα διευκόλυναν τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και ταυτόχρονα οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας.

Με βάση τα θεωρητικά ευρήματα έμφαση δίνεται στην εξέταση των παραγόντων παραίτησης, τόσο αυτών που αφορούν την εργασία, όσο και αυτών που αφορούν την επιχείρηση. Στην βιβλιογραφία βρέθηκε μεγάλη συσχέτιση των παραιτήσεων με την έλλειψη εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, βασισμένες στο πλαίσιο της θεωρίας ΑΜΟ, αποδεικνύονται ως καθοριστικές όχι όμως από μόνες τους αλλά σύμφωνα με το πώς τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση παίζουν καθοριστικό ρόλο στη πρόθεση παραίτησης.

### 3.2.Ερευνητικές Υποθέσεις

Στην έρευνα εξετάστηκε κατά πόσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσο αυτές γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους. Επίσης μετρήθηκε ο βαθμός της συνολικής οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και της τυχόν πρόθεσης παραίτησης. Επίσης μετρήθηκε η συνολική απόδοση του Οργανισμού.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που διαμορφώνονται με βάση την επισκόπηση της θεωρητικής και εμπειρικής βιβλιογραφίας είναι :

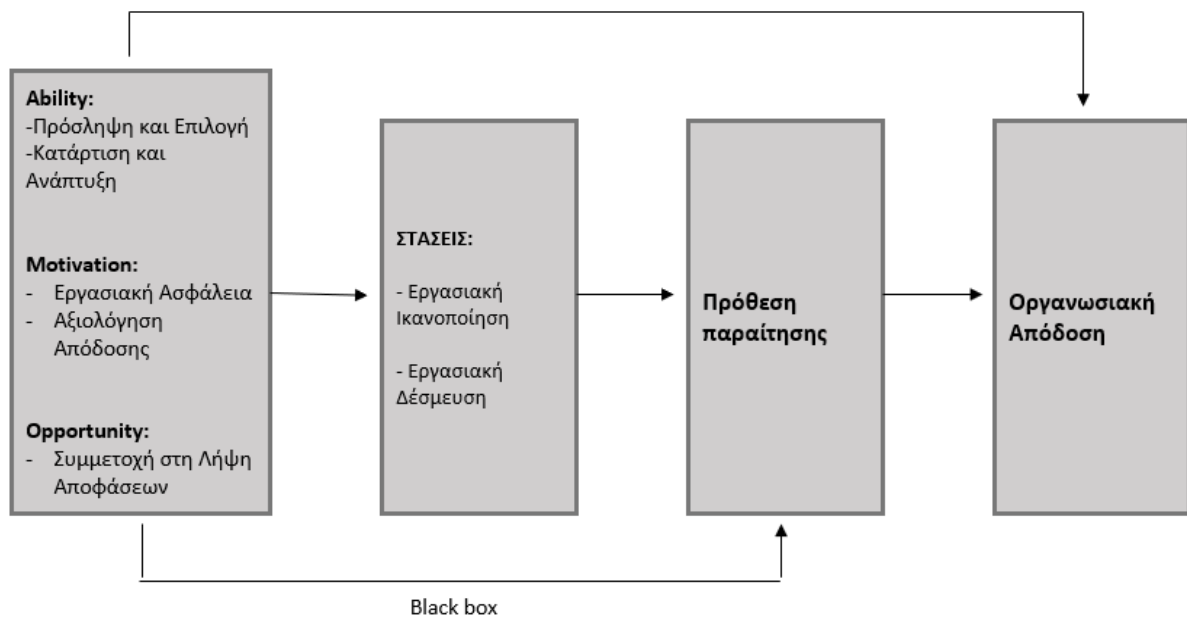
**Υπόθεση 1:** Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (θεωρία AMO) συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση (στάσεις εργαζομένων).

**Υπόθεση 2:** Οι στάσεις των εργαζομένων (οργανωσιακή ικανοποίηση και δέσμευση) συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση παραίτησης.

**Υπόθεση 3:** Η πρόθεση παραίτησης συνδέεται αρνητικά με την επίδοση του οργανισμού

**Υπόθεση 4:** Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (θεωρία AMO) συνδέονται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο που διαμορφώνεται με βάση τις προηγούμενες ερευνητικές υποθέσεις απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1: Conceptual Model- Framework

Το μοντέλο αυτό συνδέει το πλαίσιο της θεωρίας AMO με την εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση, την πρόθεση παραίτησης και την οργανωσιακή επίδοση.

Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με το υπολογιστικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics, με τη χρήση μεθόδων περιγραφικής στατιστικής και ανάλυσης συσχέτισης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΣ**

### **4.1.Ερωτηματολόγιο**

Η παρούσα εργασία αποτελεί μία ποσοτική μελέτη. Η μέθοδος που επιλέχτηκε για τη διεξαγωγή της είναι η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 10 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις προκειμένου να συγκεντρωθούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος όπως το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, η σχέση εργασίας τους, η εκπαίδευση τους, η οικογενειακή τους κατάσταση καθώς και η θέση τους στην εταιρεία.

Από την δεύτερη έως και τη έκτη ενότητα, οι ερωτήσεις αφορούν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (πλαίσιο θεωρίας AMO) που χρησιμοποιήθηκαν από καθιερωμένες κλίμακες συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού (Delery & Doty, 1996; Sun, Argye, & Law, 2007; Zacharatos et al., 2005) λαμβάνοντας υπόψη το ελληνικό πλαίσιο. Συνολικά, χρησιμοποιήθηκαν 15 στοιχεία που περιλάμβαναν πέντε υποκλίμακες, συμπεριλαμβανομένων τη Πρόσληψη και Επιλογή, την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, την Εργασιακή ασφάλεια, την Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση και τη Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Χρησιμοποίησα τρεις ερωτήσεις για κάθε υπό κλίμακα.

Η έβδομη ενότητα αφορά ερωτήσεις για την ικανοποίηση από την Εργασία (Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Αξιολόγησης του Michigan.).

Η όγδοη ενότητα αφορά ερωτήσεις για τη δέσμευση των εργαζομένων με την εργασία τους (Schaufeli and Bakker ,2004).

Η ένατη ενότητα αφορά ερωτήσεις για την πρόθεση εγκατάλειψης (Colarelli, 1984).

Η δέκατη ενότητα αφορά ερωτήσεις για την ατομική απόδοση (Delany & Huselid 1996). Θεώρησα την Οργανωσιακή απόδοση ως αποτέλεσμα της Ατομικής απόδοσης επειδή σαφέστατα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη. Το έκανα αυτό διότι θεώρησα ότι θα ήταν αδύνατο να γνωρίζουν οι απλοί εργαζόμενοι στους οποίους απευθύνθηκα αν η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται π.χ. έχει αυξήσει τα τελευταία χρόνια το μερίδιο αγοράς της ή αν έχει αυξήσει το πελατολόγιο και άλλες τέτοιες πληροφορίες που μόνο υπάλληλοι των οικονομικών τμημάτων μπορούσαν να γνωρίζουν.

Σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου πλην της πρώτης ενότητας (τα δημογραφικά στοιχεία) χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα Likert 1) Διαφωνώ απόλυτα, 2) Διαφωνώ, 3) Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4) Συμφωνώ, 5) Συμφωνώ απόλυτα.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- **Προσλήψεις και Επιλογή**

1. Για την επιλογή των υποψηφίων, χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνέντευξης.
2. Οι διαδικασίες επιλογής γίνονται αμερόληπτα.
3. Σε αυτή την επιχείρησή προσλαμβάνονται μόνο οι ικανότεροι.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

1. Η επιχείρηση αυτή επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει το προσωπικό ως κίνητρα για εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας.
2. Το προσωπικό ενθαρρύνεται διαρκώς για την ενίσχυση των ικανοτήτων του.
3. Η επιχείρηση δεσμεύεται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.



- **Ασφάλεια της απασχόλησης**

1. Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να προσδοκά στην διατήρηση της θέσης εργασίας του στην επιχείρηση για όσο διάστημα θελήσει να εργαστεί.
2. Είναι πολύ δύσκολη η απόλυση ενός υπαλλήλου στην επιχείρηση αυτή.
3. Σε περίπτωση αντιμετώπισης οικονομικών προβλημάτων, οι απολύσεις του προσωπικού θα αποτελούσε την τελευταία λύση

- **Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση**

1. Η απόδοση μετριέται συχνά με βάση αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια.
2. Το έντυπο αξιολόγησης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια.
3. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων εστιάζει / βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μακροπρόθεσμη και ομαδική επίδοση.

- **Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

1. Ο προϊστάμενος ζητά συχνά από τους εργαζόμενους του να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων.
2. Δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να προτείνει βελτιώσεις ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών.
3. Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν συχνά με το προσωπικό.

### **Ικανοποίηση από Εργασία**

1. Γενικά, μου αρέσει η δουλειά μου.
2. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου
3. Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ.

### **Οργανωσιακή Δέσμευση**

1. Στη δουλειά μου, νιώθω να ξεχειλίζω από ενέργεια
2. Η δουλειά μου με εμπνέει.
3. Είμαι περήφανος για τη δουλειά που κάνω.

### **Πρόθεση Παραίτηση**

1. Σκέφτομαι συχνά να εγκαταλείψω τη δουλειά μου.
2. Θα ήθελα να αφήσω τον παρόντα εργοδότη μου
3. Σκοπεύω να φύγω από τον παρόντα εργοδότη μου το συντομότερο δυνατό

### **Οργανωσιακή Απόδοση**

1. Ολοκληρώνω πάντα τα καθήκοντα της εργασίας μου
2. Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτεί η δουλειά μου
3. Είμαι συχνά σε θέση να εκτελώ τα βασικά καθήκοντα της εργασίας μου

Σύνδεσμος ερωτηματολογίου Google form: <https://forms.gle/T5VK9WLUiDas427w6>

#### **4.2.Δειγματοληψία**

Η παρούσα εργασία έχει εκπονηθεί με την ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα σε εργαζόμενους στους κλάδους της βιομηχανίας, των υπηρεσιών και του εμπορίου.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από άνδρες και γυναίκες, διαφόρων ηλικιών, διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου και διαφορετικής ιεραρχικής θέσης.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο εξέτασε και ενέκρινε η επιβλέπουσα καθηγήτρια διανεμήθηκε μέσω Google Forms και στην έρευνα συμμετείχαν 121 άτομα (N = 121). Η ηλεκτρονική συμπλήρωση προσφέρει τη δυνατότητα να το συμπληρώσουν σε μέρος και χρόνο που τους εξυπηρετεί, την άνεση να απαντούν συγκεντρωμένα και αντικειμενικά και την διασφάλιση της ανωνυμίας τους, μιας και είχε ερωτήσεις οι οποίες θα μπορούσε να εκθέσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Σημαντικό κίνητρο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωσή τους από τον κάθε συμμετέχοντα καθώς, ο φόβος ότι οι απαντήσεις που θα έδιναν στα ερωτηματολόγια θα γίνονταν γνωστές, θα μπορούσε να επηρεάσει τόσο την εγκυρότητα όσο και την αξιοπιστία τους. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως η συμμετοχή τους στη διαδικασία θα αποτελέσουν μόνο εργαλείο συγκέντρωσης πληροφοριών.

#### 4.3. Έλεγχος των Στοιχείων

Είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να έχει εσωτερική εγκυρότητα και να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία (Saunders et al., 2002). Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να περιλαμβάνει συσχέτιση των απαντήσεων μεταξύ των ερωτημάτων που περιλαμβάνονται σε αυτό (Mitchell, 1996). Με άλλα λόγια μια μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη αν έχει μικρή ή ακόμη και μηδενική μεταβλητότητα, αν επαναλαμβάνεται κάτω από παρόμοιες συνθήκες. Μια δημοφιλής μέθοδος μέτρησης της συνέπειας και της εσωτερικής εγκυρότητας είναι η μέθοδος alpha του Cronbach (Mitchell, 1996).

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach alpha είναι ο πιο ευρέως διαδεδομένος από τους δείκτες αξιοπιστίας. Ο δείκτης αυτός μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος

όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και για αυτό προτιμάται, αφού δεν εξαρτάται από την διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης alpha κυμαίνεται από το 0 έως το 1. Το όριο της ελάχιστης συνέπειας αγγίζει το 0,7 (Hair et al., 2010).

Στην παρούσα εργασία έγινε ανάλυση παραγόντων (ΑΠ) η οποία βοήθησε να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα. Η ανάλυση παραγόντων διακρίνεται σε διερευνητική και σε επιβεβαιωτική ανάλυση.

Οι δύο βασικές ιδιότητες της EFA (Exploratory Factor Analysis-EFA) είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Η πρώτη αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Με λίγα λόγια έψαξα τα data, έκανα έναν έλεγχο υγιεινών δεδομένων τα οποία έριξα στα factors.

Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες από δημοσιευμένες έγκυρες και πρόσφατες έρευνες από διαφορετικούς ερευνητές ώστε η εγκυρότητα να έχει ήδη ελεγχθεί από τη δημοσίευση της έρευνάς τους και ο δείκτης alpha Cronbach να λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες του 0,7.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach για τα συστήματα υψηλής απόδοσης διοίκησης προσωπικού (θεωρεία AMO)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
,836	,838	15

Πίνακας 1 : Δείκτης αξιοπιστίας HPWS (θεωρεία AMO)

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για την εργασιακή ικανοποίηση για τις τρεις ερωτήσεις.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
,919	,921	3

Πίνακας 2 : Δείκτης αξιοπιστίας εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction)

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach για την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,837	,839	3

Πίνακας 3 : Δείκτης αξιοπιστίας εργασιακής δέσμευσης (job commitment)

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach για την πρόθεση παραίτησης.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,889	,889	3

Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας πρόθεσης παραίτησης (intention to leave)

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach για την οργανωσιακή απόδοση μέσω της ατομικής.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,765	,772	3

Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας οργανωσιακής απόδοσης (*organization performance*)

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5 όλες οι κλίμακες χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλή αξιοπιστία καθιστώντας την έρευνα έγκυρη. Καθώς όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,7 υπάρχει συνέπεια, εγκυρότητα και αξιοπιστία σε κάθε κλίμακα ξεχωριστά και στο σύνολο του ερωτηματολογίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 5.1 Περιγραφή του δείγματος

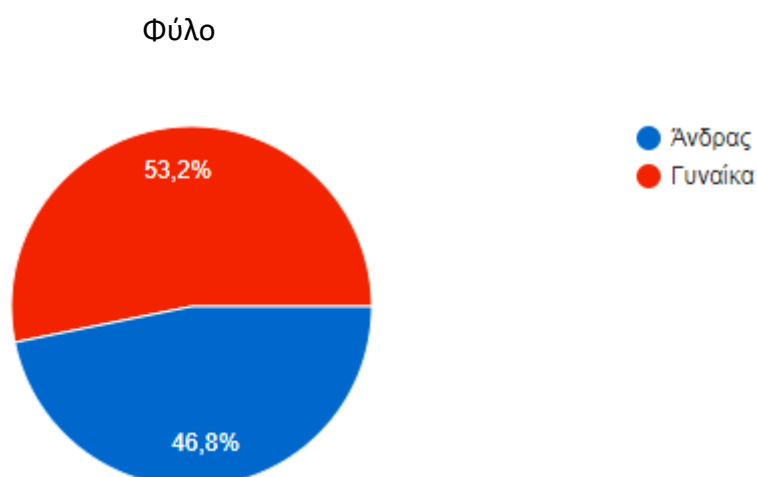
Το δείγμα που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελείται από 121 εργαζόμενους, από διαφορετικές ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα σε εργαζόμενους στους κλάδους της βιομηχανίας, των υπηρεσιών και του εμπορίου.

### 5.1.1 Δημογραφικά

Σε πρώτη φάση θα παρουσιαστεί η πρώτη ενότητα («Α. Δημογραφικά Στοιχεία») του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει γενικού περιεχομένου πληροφορίες για τους εργαζόμενους.

#### ΦΥΛΟ

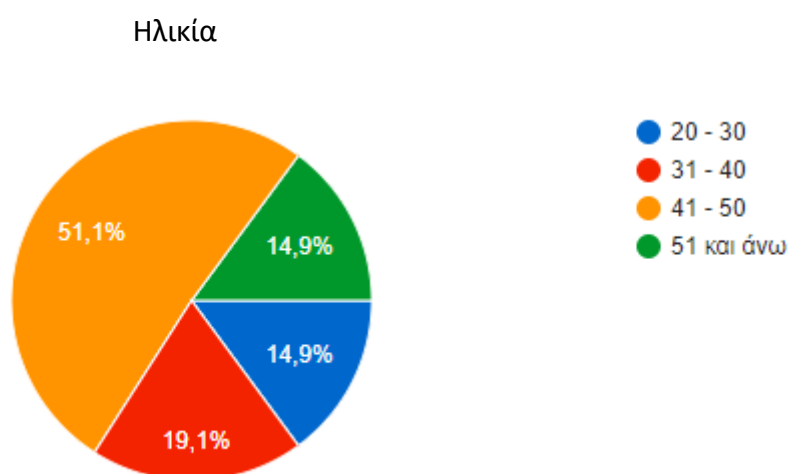
Πιο συγκεκριμένα, στο δείγμα πήραν μέρος 58 άνδρες και 63 γυναίκες. Είναι εμφανές από το σχήμα αλλά και από τη γραφική αναπαράσταση που παρουσιάζονται στη συνέχεια πως ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί έναντι του αντρικού. Στο Διάγραμμα 2 απεικονίζονται τα αντίστοιχα ποσοστά.



Διάγραμμα 2: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλο

## ΗΛΙΚΙΑ

Το δεύτερο δημογραφικό χαρακτηριστικό, στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες αφορούσε την ηλικία τους (Διάγραμμα 3). Οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών (δείγμα αποτελούμενο 59 ατόμων). Αρκετοί ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μέχρι 51 ετών και πάνω (δείγμα αποτελούμενο 21 ατόμων). Ενώ το 30% περίπου είναι ηλικίας 40 χρονών και κάτω (δείγμα αποτελούμενο 41 ατόμων) .

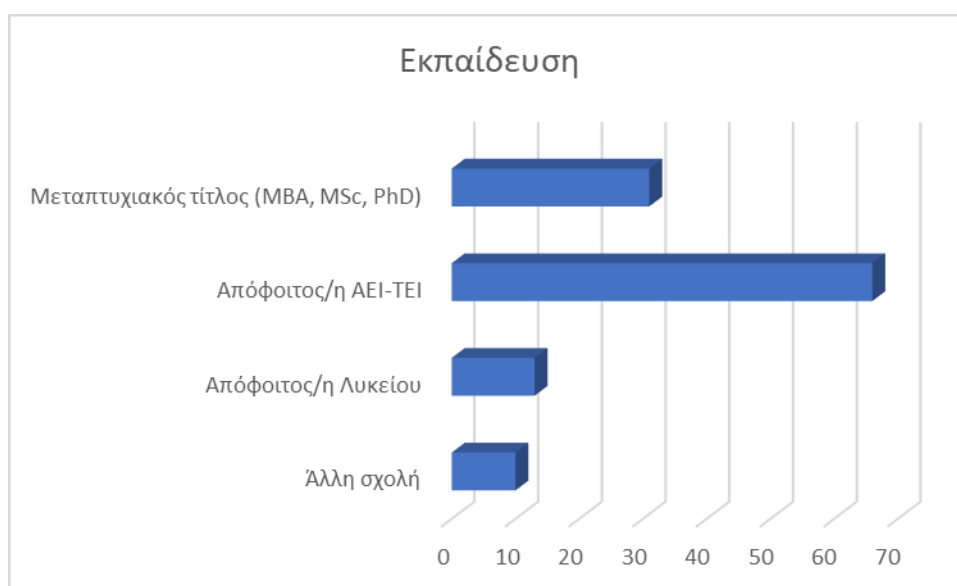


Διάγραμμα 3: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηλικία



## ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, αυτό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4. Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ και κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου (δείγμα 98 ατόμων). Οι απόφοιτοι Λυκείου και άλλων σχολών είναι μόλις 23 άτομα.



Διάγραμμα 4: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς επίπεδο εκπαίδευσης

## ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι υπάλληλοι επίσης ερωτήθηκαν σχετικά με την ιδιότητά τους. Στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ποσοστά. Στην έρευνα συμμετείχαν 77 υπάλληλοι, 18 διευθυντικά στελέχη, 18 προϊστάμενοι και 8 εργαζόμενοι παραγωγής.

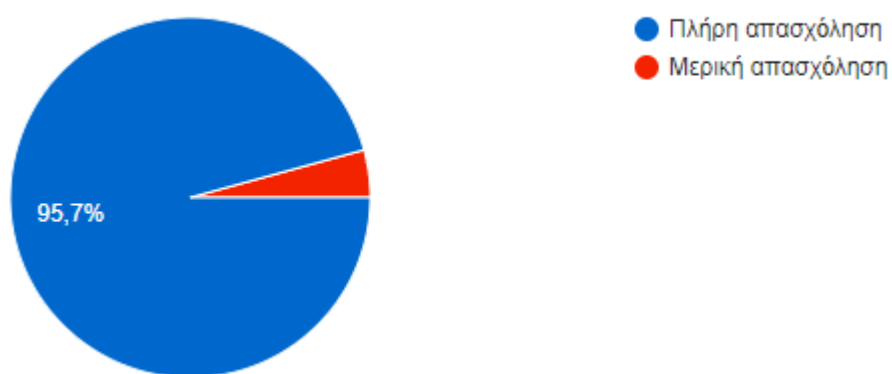


Διάγραμμα 5: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την θέση εργασίας του εργαζομένου

## ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παρακάτω βλέπουμε μια συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων με πλήρη απασχόληση, κάτι το οποίο είναι εξαιρετικά ενθαρυντικό. 114 άτομα εργάζονται με πλήρη απασχόληση και μόλις 7 με μερική.

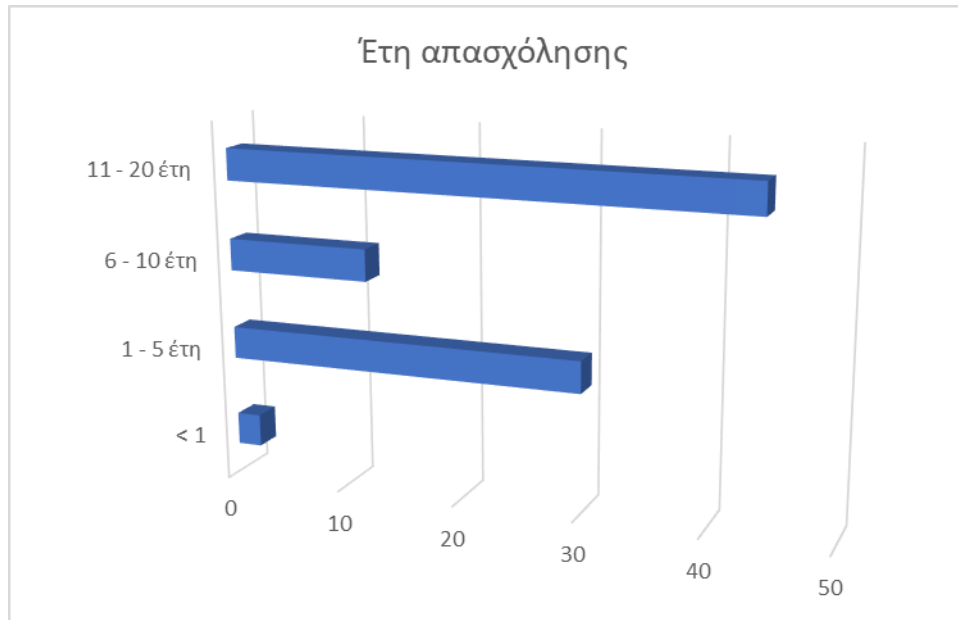
Σχέση εργασίας



Διάγραμμα 6: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την σχέση εργασίας του εργαζομένου

## ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το έκτο δημογραφικό στοιχείο που ερωτήθηκαν σχετίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην εταιρεία (Διάγραμμα 7).

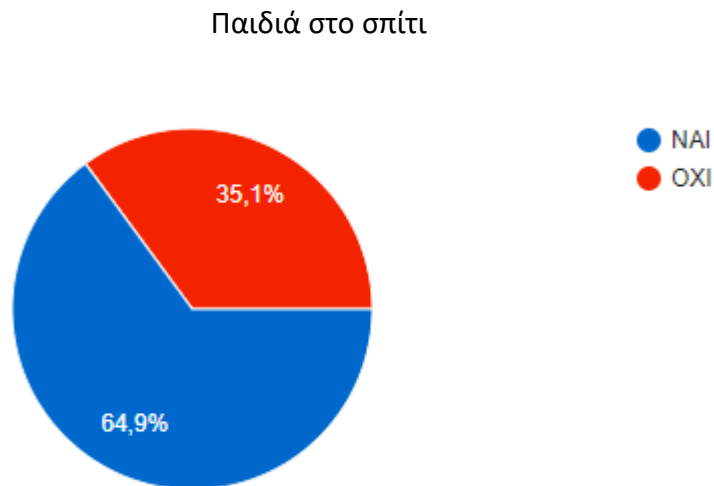


Διάγραμμα 7: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τον χρόνο προϋπηρεσίας τους

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας (δείγμα 44 ατόμων). Ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας (δείγμα 32 ατόμων) καθώς και 1 με 5 χρόνια (δείγμα 30 ατόμων). Ενώ αυτοί που εργάζονται 6 με 10 έτη είναι 13 σε αριθμό και οι κάτω του ενός έτους είναι μόλις 2 άτομα. Άρα το δείγμα μας έχει στην πλειοψηφία μεγάλη εμπειρία.

## ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Τέλος το δείγμα ερωτήθηκε για την οικογενειακή του κατάσταση όσον αφορά τα παιδιά. Η έρευνα έδειξε ότι το 65% περίπου έχουν παιδιά στο σπίτι. (80 άτομα έχουν, οι 41 δεν έχουν)



Διάγραμμα 8: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

### 5.1.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανά Ερώτηση

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων των ερωτήσεων του Β μέρους του ερωτηματολογίου («Β. Πρακτικές διοίκησης προσωπικού θεωρία ΑΜΟ») του Γ μέρους του ερωτηματολογίου («Γ. Εργασιακή Ικανοποίηση»), του Δ μέρους του ερωτηματολογίου («Γ. Οργανωσιακή Δέσμευση»), του Ε μέρους του ερωτηματολογίου («Ε. Πρόθεση Παραίτησης») και ΣΤ μέρους του ερωτηματολογίου (ΣΤ. Οργανωσιακή Απόδοση). Για την ανάλυση και διεξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS. Για τον τρόπο εξαγωγής των

περιγραφικών μέτρων (μέσος, τυπική απόκλιση), έγινε χρήση του προγράμματος SPSS με την μέθοδο

Analyze→Descriptive Statistics→Descriptives.

## **ΘΕΩΡΕΙΑ ΑΜΟ**

Για τις διαστάσεις των πρακτικών διοίκησης προσωπικού με βάση την θεωρία ΑΜΟ, χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 15 στοιχεία που περιλάμβαναν πέντε υποκλίμακες, συμπεριλαμβανομένων τη Πρόσληψη και Επιλογή, την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, την Εργασιακή Ασφάλεια, την Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση και τη Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

### **ABILITY**

- **Πρόσληψη και Επιλογή**

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 6) εξετάζονται αν οι επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές πρόσληψης και επιλογής. Στην πρώτη ερώτηση για το αν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης παρατηρείται ότι στις επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται, οι προσλήψεις γίνονται όντως με την μέθοδο της συνέντευξης κατά μεγάλο ποσοστό που αγγίζει το 85,95% και με μέσο όρο 4.17. Ενώ μόλις το 1,65% των εργαζομένων απαντούν ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται δεν χρησιμοποιούν αυτή την πρακτική πρόσληψης και το 0,83% είναι απόλυτα σίγουροι για αυτό ενώ το 11,57 απλά δεν γνωρίζει.

Στην δεύτερη ερώτηση η οποία ρωτά αν οι διαδικασίες επιλογής γίνονται αμερόληπτα, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντούν ότι συμφωνούν με 43,80% και το 9,92% συμφωνεί απόλυτα ,ενώ μεγάλο είναι το ποσοστό που δεν απαντά ούτε ναι ούτε όχι με 31,40%. Το ποσοστό που διαφωνεί με την εξής πρόταση

είναι 9,09% και το 5,79% διαφωνεί απόλυτα. Εδώ ο μέσος όρος κυμαίνεται 3,43.

Στην τρίτη ερώτηση το αν προσλαμβάνονται τελικά οι ικανότεροι τα πράγματα δεν διαφοροποιούνται. Μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι προσλαμβάνονται οι ικανότεροι , ποσοστό που αγγίζει το 32,23 % , ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι δεν γνωρίζει με ποσοστό 31,40%. Μόλις το 18,18% πιστεύει ότι δεν προσλαμβάνονται οι ικανότεροι και το 1,65% είναι σίγουροι για αυτό. Ο μέσος όρος εδώ κυμαίνεται στο 3,31.

Από αυτό το σετ ερωτήσεων βγαίνουν αισιόδοξα μηνύματα. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την γνώμη των εργαζόμενων ακολουθούν κάποιες από τις πρακτικές πρόσληψης και επιλογής.

Πρόσληψη και Επιλογή			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Για την επιλογή των υποψηφίων, χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνέντευξης	4,17	0,76	0,83%	1,65%	11,57%	52,07%	33,88%	100,00%
Οι διαδικασίες επιλογής γίνονται αμερόληπτα	3,43	0,99	5,79%	9,09%	31,40%	43,80%	9,92%	100,00%
Σε αυτή την επιχείρησή προσλαμβάνονται μόνο οι ικανότεροι	3,31	0,94	1,65%	18,18%	38,02%	32,23%	9,92%	100,00%

Πίνακας 6 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Πρόσληψη και Επιλογή

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 7) εξετάζονται αν οι επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Στην πρώτη ερώτηση για το αν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης παρατηρείται ότι στις επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται οι προσλήψεις γίνονται όντως με την μέθοδο της συνέντευξης κατά μεγάλο ποσοστό που αγγίζει το 85,95% και με μέσο όρο 4.17. Ενώ μόλις το 1,65% των εργαζομένων απαντούν ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται δεν χρησιμοποιούν αυτή την πρακτική πρόσληψης και το 0,83% είναι απόλυτα σίγουροι για αυτό ενώ το 11,57 απλά δεν γνωρίζει.

Στην δεύτερη ερώτηση η οποία ρωτά αν οι διαδικασίες επιλογής γίνονται αμερόληπτα το μεγαλύτερο ποσοστό απαντούν ότι συμφωνούν με 43,80% και το 9,92% συμφωνεί απόλυτα ,ενώ μεγάλο είναι το ποσοστό που δεν απαντά ούτε ναι ούτε όχι με 31,40%. Το ποσοστό που διαφωνεί με την εξής πρόταση είναι 9,09% και το 5,79% διαφωνεί απόλυτα. Εδώ ο μέσος όρος κυμαίνεται 3,43.

Στην τρίτη ερώτηση το αν προσλαμβάνονται τελικά οι ικανότεροι τα πράγματα δεν διαφοροποιούνται. Μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι προσλαμβάνονται οι ικανότεροι , ποσοστό που αγγίζει το 32,23 % , ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι δεν γνωρίζει με ποσοστό 31,40%. Μόλις το 18,18% πιστεύει ότι δεν προσλαμβάνονται οι ικανότεροι ενώ το 1,65% είναι σίγουροι για αυτό. Ο μέσος όρος εδώ κυμαίνεται στο 3,31.

Από αυτό το σετ ερωτήσεων βγαίνουν επίσης αισιόδοξα μηνύματα. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την γνώμη των εργαζόμενων ακολουθούν κάποιες από τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης.



Εκπαίδευση και Ανάπτυξη			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Η επιχείρηση αυτή επιδοτεί, βοηθά ή αποζημιώνει το προσωπικό ως κίνητρα για εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας.	3,17	1,06	5,79%	23,97%	24,79%	38,02%	7,44%	100,00%
Το προσωπικό ενθαρρύνεται διαρκώς για την ενίσχυση των ικανοτήτων του.	3,52	1,04	14,87%	23,14%	19,83%	47,11%	14,88%	119,83%
Η επιχείρηση δεσμεύεται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.	3,53	0,96	9,09%	28,93%	28,10%	49,59%	12,40%	128,11%

Πίνακας 7: Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα εκπαίδευση και ανάπτυξη

## MOTIVATION

- **Εργασιακή Ασφάλεια**

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 8) εξετάζεται το αν οι επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές εργασιακής ασφάλειας. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν η επιχείρηση δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους στην επιχείρηση για όσο διάστημα θελήσουν να εργαστούν, εδώ η πλειοψηφία των εργαζομένων μερίζεται αυτή την άποψη με υψηλό ποσοστό 41,32%, ενώ το 18,18% συμφωνεί απόλυτα. Το 11,57% διαφωνεί και το 0,83% διαφωνεί απόλυτα. Μεγάλο ποσοστό 28,10% εξακολουθεί να μη γνωρίζει τι να απαντήσει. Ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 3,64.

Στην δεύτερη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι πολύ δύσκολη η απόλυση ενός υπαλλήλου στην επιχείρηση αυτή, εδώ διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι με ποσοστό 33,88% δεν συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Ενώ το 24,80%

συμφωνεί και το 16,53% συμφωνεί απόλυτα. Το 24,79% διαφωνεί και πιστεύοντας ότι δεν είναι δύσκολη μια απόλυση. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 3,33.

Στην τρίτη ερώτηση που αναφέρει ότι σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις οικονομικά προβλήματα, οι απολύσεις του προσωπικού θα αποτελούσε την τελευταία λύση, εδώ έχουμε περίπου τους μισούς να συμφωνούν με ποσοστό 33,88% και το 21,49% να συμφωνούν απόλυτα. Το 17,36% διαφωνεί και το 4,96% να διαφωνεί απόλυτα , με μέσο όρο 3,50. Ενώ το 22,31% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Εργασιακή Ασφάλεια			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να προσδοκά στην διατήρηση της θέσης εργασίας του στην επιχείρηση για όσο διάστημα θελήσει να εργαστεί.	3,64	0,94	0,83%	11,57%	28,10%	41,32%	18,18%	100,00%
Είναι πολύ δύσκολη η απόλυση ενός υπαλλήλου στην επιχείρηση αυτή.	3,33	1,03	0,00%	24,79%	33,88%	24,80%	16,53%	100,00%
Σε περίπτωση αντιμετώπισης οικονομικών προβλημάτων, οι απολύσεις του προσωπικού θα αποτελούσε την τελευταία λύση.	3,50	1,16	4,96%	17,36%	22,31%	33,88%	21,49%	100,00%

Πίνακας 8: Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα εργασιακή ασφάλεια.

- **Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση**

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 9) εξετάζεται το αν οι επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές απόδοσης και αξιολόγησης. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν στην επιχείρηση η απόδοση μετριέται συχνά με βάση αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια, εδώ η πλειοψηφία των εργαζομένων μερίζεται αυτή την άποψη με υψηλό ποσοστό 52,07% ενώ το 6,61% συμφωνεί απόλυτα. Το 14,05% διαφωνεί και το 2,48% διαφωνεί απόλυτα. Μεγάλο ποσοστό 24,79% εξακολουθεί να μη γνωρίζει τι να απαντήσει. Ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 3,46.

Στην δεύτερη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το έντυπο αξιολόγησης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια, εδώ διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι με ποσοστό 41,32% δεν συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Προφανώς σε αυτούς δεν υπάρχει έντυπο αξιολόγησης. Ενώ το 39,67% συμφωνεί και το 3,31% συμφωνεί απόλυτα. Το 14,05% διαφωνεί και το 1,65% διαφωνεί απόλυτα πιστεύοντας ότι δεν είναι βασίζεται το έντυπο αξιολόγησης σε αντικειμενικά κριτήρια. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 3,29.

Στην τρίτη ερώτηση που αναφέρει ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων εστιάζει / βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μακροπρόθεσμη και ομαδική επίδοση, εδώ έχουμε περίπου τους μισούς να συμφωνούν με ποσοστό 41,32% και το 11,57% να συμφωνούν απόλυτα. Το 20,66% διαφωνεί και το 2,48% να διαφωνεί απόλυτα , με μέσο όρο 3,39. Ενώ το 23,97% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Η απόδοση μετριέται συχνά με βάση αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια.	3,46	0,90	2,48%	14,05%	24,79%	52,07%	6,61%	100,00%
Το έντυπο αξιολόγησης των εργαζομένων βασίζεται σε αντικειμενικά - ποσοτικά κριτήρια.	3,29	0,81	1,65%	14,05%	41,32%	39,67%	3,31%	100,00%
Η αξιολόγηση των υπαλλήλων εστιάζει / βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη μακροπρόθεσμη και ομαδική επίδοση.	3,39	1,02	2,48%	20,66%	23,97%	41,32%	11,57%	100,00%

Πίνακας 9 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγησης.

### OPPORTUNITY

- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 10) εξετάζεται το αν οι επιχειρήσεις ακολουθούν πρακτικές στην συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν ο προϊστάμενος ζητά συχνά από τους εργαζόμενους του να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων, εδώ οι εργαζόμενοι μερίζονται αυτή την άποψη με υψηλό ποσοστό 43,80% ενώ το 8,26% συμφωνεί απόλυτα. Το 19,83% διαφωνεί και το 4,96% διαφωνεί απόλυτα. Μεγάλο ποσοστό 23,00% εξακολουθεί να μη γνωρίζει τι να απαντήσει. Ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 3,31.

Στην δεύτερη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τους δίνεται η δυνατότητα να προτείνουν βελτιώσεις ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων

εργασιών τους, εδώ διαπιστώνεται με μεγάλη μου έκπληξη ότι οι εργαζόμενοι με ποσοστό 53,72% συμφωνεί και το 16,53% συμφωνεί απόλυτα. Το 8,26% διαφωνεί και το 0,85% διαφωνεί απόλυτα πιστεύοντας ότι δεν τους δύναται η δυνατότητα να προτείνουν βελτιώσεις ως προς τον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 3,77.

Στην τρίτη ερώτηση που αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι επικοινωνούν συχνά με το προσωπικό, εδώ έχουμε συντριπτική πλειοψηφία να συμφωνούν με ποσοστό 49,59% και το 24,79% να συμφωνούν απόλυτα. Μόνο το 7,44% διαφωνεί, ενώ το 18,18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Ο προϊστάμενος ζητά συχνά από τους εργαζόμενους του να συμμετάσχουν στην λήψη	3,31	1,04	4,96%	19,82%	23,14%	43,80%	8,26%	100,00%
Δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να προτείνει βελτιώσεις ως προς τον τρόπο	3,77	0,85	0,83%	8,26%	20,66%	53,72%	16,53%	100,00%
Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν συχνά με το προσωπικό.	3,92	0,85	0,00%	7,44%	18,18%	49,59%	24,79%	100,00%

Πίνακας 10 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 11) εξετάζεται το εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένη από την εργασία τους. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν γενικά, τους αρέσει η δουλειά τους, εδώ οι εργαζόμενοι απαντούν ότι είναι ικανοποιημένοι με υψηλό ποσοστό 51,24% ενώ το 37,19% είναι πολύ ικανοποιημένοι. Το 1,65% δεν είναι και το 0,83% δεν είναι καθόλου. Το 9,09% είναι ουδέτερο ως προς την ικανοποίησή του από την εταιρεία. Ο μέσος όρος κυμαίνεται υψηλά στο 4,22.

Στην δεύτερη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι είναι συνολικά ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, εδώ διαπιστώνεται ότι είναι συνολικά ικανοποιημένοι με ποσοστό 57,02% και με ποσοστό 24,79 % να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Το 3,31% δεν είναι συνολικά ικανοποιημένοι και το 0,83% δεν είναι καθόλου. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 4,02.

Στην τρίτη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι γενικά, τους αρέσει να εργάζονται στην επιχείρηση αυτή, εδώ έχουμε πάλι μια συντριπτική πλειοψηφία οι οποίοι συμφωνούν με ποσοστό 60,33% και το 24,79% να συμφωνούν απόλυτα. Μόνο το 2,48% διαφωνεί και το 0,83% να διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 11,57% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 4,06.

Ικανοποίηση από Εργασία			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Γενικά, μου αρέσει η δουλειά μου.	4,22	0,75	0,83%	1,65%	9,09%	51,24%	37,19%	100,00%
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου	4,02	0,77	0,83%	3,31%	14,05%	57,02%	24,79%	100,00%
Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ.	4,06	0,73	0,83%	2,48%	11,57%	60,33%	24,79%	100,00%

Πίνακας 11 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα ικανοποίηση από την εργασία

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 12) εξετάζεται το εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν δεσμευμένοι με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν στη δουλειά τους, νιώθουν ότι ξεχειλίζουν από ενέργεια, εδώ οι εργαζόμενοι απαντούν ότι συμφωνούν με ποσοστό 44,63% ενώ το 10,74% συμφωνούν απόλυτα. Το 6,61% διαφωνεί και το 2,48% διαφωνεί απόλυτα. Το 35,54% των εργαζομένων είναι ουδέτερο ως αυτή την δήλωση. Ο μέσος όρος κυμαίνεται σε αυτή την ερώτηση στο 3,55.

Στην δεύτερη ερώτηση για το αν η δουλειά τους, τους εμπνέει, εδώ διαπιστώνεται ότι το 53,72% του δείγματος συμφωνούν και με ποσοστό 19,83% να συμφωνούν απόλυτα. Το 5,79% δεν τους εμπνέει η εργασία τους και το 0,83% δεν τους εμπνέει καθόλου. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 3.26.

Στην τρίτη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι γενικά νιώθουν περήφανοι για τη δουλειά που κάνουν, εδώ έχουμε πάλι μια συντριπτική πλειοψηφία οι οποίοι συμφωνούν με ποσοστό 48,76% και το 37,19% να συμφωνούν απόλυτα. Μόνο το 1,65% διαφωνεί και το 0,83% να διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 11,57% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 4,20.

Οργανωσιακή Δέσμευση			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Στη δουλειά μου, νιώθω να ξεχειλίζω από ενέργεια	3,55	0,87	2,48%	6,61%	35,54%	44,63%	10,74%	100,00%
Η δουλειά μου με εμπνέει.	3,86	0,83	0,83%	5,79%	19,83%	53,72%	19,83%	100,00%
Είμαι περήφανος για τη δουλειά που κάνω.	4,20	0,77	0,83%	1,65%	11,57%	48,76%	37,19%	100,00%

Πίνακας 12 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα οργανωσιακής δέσμευσης

### ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 13) εξετάζεται το εάν οι εργαζόμενοι έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν σκέφτονται συχνά να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, εδώ οι εργαζόμενοι απαντούν ότι συμφωνούν με μικρό ποσοστό 7,44% ενώ το 4,96% συμφωνούν απόλυτα. Το 34,71% δεν σκέφτεται να αποχωρήσει και το 26,45% δεν το σκέφτεται καθόλου. Το 26,45% των εργαζομένων τότε το σκέφτεται και τότε όχι. Ο μέσος όρος κυμαίνεται σε αυτή την ερώτηση στο 2,3.



Στην δεύτερη ερώτηση για το αν θα ήθελαν να αφήσουν τον παρόντα εργοδότη τους, εδώ διαπιστώνεται ότι το 38,02% του δείγματος δεν θα ήθελαν να αφήσουν τον εργοδότη τους και με ποσοστό 26,45% δεν το σκέπτονται καθόλου. Το 7,44% του δείγματος θα ήθελαν να αφήσουν τον παρόντα εργοδότη τους και το 4,13% θέλουν οπωσδήποτε. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 2,22.

Στην τρίτη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι σκοπεύουν να φύγουν από τον παρόντα εργοδότη μου το συντομότερο δυνατό, εδώ έχουμε πάλι μια συντριπτική πλειοψηφία οι οποίοι διαφωνούν απόλυτα με αυτή την δήλωση με ποσοστό 43,80% και το 27,27% να διαφωνούν απλά. Μόνο το 4,96% συμφωνεί και το 4,13% να συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 19,83% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 1,98.

Πρόθεση Παραίτησης			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Σκέφτομαι συχνά να εγκαταλείψω τη δουλειά μου.	2,3	1,09	26,45%	34,71%	26,45%	7,44%	4,96%	100,00%
Θα ήθελα να αφήσω τον παρόντα εργοδότη μου	2,22	1,08	28,10%	38,02%	21,49%	8,26%	4,13%	100,00%
Σκοπεύω να φύγω από τον παρόντα εργοδότη μου το συντομότερο δυνατό	1,98	1,1	43,80%	27,27%	19,83%	4,96%	4,13%	100,00%

Πίνακας 13 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα πρόθεσης παραίτησης.

## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακα 14) εξετάζεται το εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αποδίδουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Στην πρώτη ερώτηση που έχει σχέση με το εάν ολοκληρώνουν πάντα τα καθήκοντα της εργασίας τους, εδώ οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το κάνουν με ένα συντριπτικό ποσοστό του 60,33% και το 38,02% είναι απόλυτα βέβαιοι για αυτό. Μόλις το 0,83% πιστεύει ότι δεν ολοκληρώνει τα καθήκοντά και το 0,83% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος εδώ είναι 4,36.

Στην δεύτερη ερώτηση για το εάν ολοκληρώνουν όλες τις υποχρεώσεις που απαιτεί η δουλειά τους, εδώ διαπιστώνεται ότι το 63,64% το κάνει και με ποσοστό 33,06% να είναι απόλυτα βέβαιοι. Μόλις το 0,83% δεν το κάνει και το 2,48% του δείγματος δεν απαντά με σαφήνεια. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 4,29.

Στην τρίτη ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι είναι συχνά σε θέση να εκτελούν τα βασικά καθήκοντα της εργασίας τους, εδώ έχουμε πάλι μια συντριπτική πλειοψηφία οι οποίοι συμφωνούν με αυτή την δήλωση με ποσοστό 50,41% και το 42,98% να συμφωνεί απόλυτα. Μόνο το 1,65% διαφωνεί και το 0,83% να διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 4,13% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ο μέσος όρος σε αυτή την ερώτηση είναι 4,33.

Οργανωσιακή Απόδοση			%	%	%	%	%	Σύνολο
Ερωτήσεις	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
			1	2	3	4	5	
Ολοκληρώνω πάντα τα καθήκοντα της εργασίας μου	4,36	0,55	0,00%	0,83%	0,83%	60,32%	38,02%	100,00%
Εκπληρώνω όλες τις υποχρεώσεις που απαιτεί η δουλειά μου	4,29	0,55	0,00%	0,83%	2,48%	63,64%	33,05%	100,00%
Είμαι συχνά σε θέση να εκτελώ τα βασικά καθήκοντα της εργασίας μου	4,33	0,71	0,83%	1,65%	4,13%	50,41%	42,98%	100,00%

Πίνακας 14 : Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα οργανωσιακής απόδοσης

## 5.2 Συντελεστές συσχέτισης

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στη συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Οι συντελεστές που θα παρουσιαστούν παρακάτω, αναφέρονται στη γραμμικής φύσεως σχέση που μπορεί να συνδέει τις δύο μεταβλητές. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1.

Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή, οι

μεγαλύτερες τιμές της μιας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη τιμή πάντα), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

Οι πιο γνωστοί συντελεστές γραμμικής συσχέτισης είναι οι συντελεστές του Pearson, του Spearman και του Kendall. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση εδώ είναι οι εξής:

$H_0: \rho=0$  ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών

$H_1: \rho \neq 0$  ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Για να διερευνήσουμε την σχέση μεταξύ των μεταβλητών θα κάνουμε χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson από το SPSS Analyze→Correlate→Bivariate.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας συσχετίσεων που περιλαμβάνει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου – μεταβλητές ελέγχου πρακτικές με βάση τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού - θεωρία AMO (πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, εργασιακή ασφάλεια , διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωσιακή δέσμευση, την πρόθεση παραίτηση, καθώς και με την εξαρτημένη μεταβλητή οργανωσιακή απόδοση.

Correlations										
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ		Πρόσληψη και Επιλογή	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Εργασιακή Ασφάλεια	Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Ικανοποίηση από Εργασία	Οργανωσιακή Δέσμευση	Πρόθεση Παραίτησης	Οργανωσιακή Απόδοση
Πρόσληψη και Επιλογή	Pearson Correlation	1	,355**	-,038	,435**	,304**	,272**	,339**	-,226*	,275**
	Sig. (2-tailed)		,000	,675	,000	,001	,003	,000	,013	,002
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Pearson Correlation	,355**	1	,023	,430**	,387**	,381**	,362**	-,379**	,161
	Sig. (2-tailed)	,000		,801	,000	,000	,000	,000	,000	,078
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Εργασιακή Ασφάλεια	Pearson Correlation	-,038	,023	1	,241**	,372**	,340**	,354**	-,252**	,139
	Sig. (2-tailed)	,675	,801		,008	,000	,000	,000	,005	,127
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Διαχείριση απόδοσης / Αξιολόγηση	Pearson Correlation	,435**	,430**	,241**	1	,493**	,383**	,359**	-,405**	,163
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008		,000	,000	,000	,000	,074
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Pearson Correlation	,304**	,387**	,372**	,493**	1	,482**	,577**	-,433**	,244**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,007
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Ικανοποίηση από Εργασία	Pearson Correlation	,272**	,381**	,340**	,383**	,482**	1	,782**	-,780**	,150
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,101
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	,339**	,362**	,354**	,359**	,577**	,782**	1	-,621**	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Πρόθεση Παραίτησης	Pearson Correlation	-,226*	-,379**	-,252**	-,405**	-,433**	-,780**	-,621**	1	-,050
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,005	,000	,000	,000	,000		,589
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Οργανωσιακή Απόδοση	Pearson Correlation	,275**	,161	,139	,163	,244**	,150	,275**	-,050	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,078	,127	,074	,007	,101	,002	,589	
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 15 : Συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών ελέγχου και ανεξάρτητων μεταβλητών

Σύμφωνα με τον πίνακα 15 των συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών ελέγχου και ανεξάρτητων μεταβλητών, παρατηρούμε ότι η **ικανοποίηση από την εργασία** των εργαζομένων έχει μία **θετική σχέση** με τις μεταβλητές πρόσληψη και επιλογή ( $r=0,272$ ,  $p < 0.01$ ), εκπαίδευση και ανάπτυξη ( $r=0,381$ ,  $p < 0.01$ ), εργασιακή ασφάλεια ( $r=0,340$ ,  $p < 0.01$ ), διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγηση ( $r=0,383$ ,  $p < 0.01$ ), συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ( $r=0,482$ ,  $p < 0.01$ ) (πρακτικές HPWS). Παρατηρούμε επίσης ότι έχει μια ισχυρή θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση ( $r=0,782$ ,  $p < 0.01$ ). Σε αντίθεση με την πρόθεση αποχώρησης που εδώ έχουμε έντονα αρνητική συσχέτιση ( $r=-0,780$ ,  $p < 0.01$ ). Παρατηρείται ότι **δεν υπάρχει συσχέτιση** μεταξύ των μεταβλητών εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή απόδοση ( $r=0,150$ ,  $p=0.101$ ).

Η μεταβλητή **οργανωσιακή δέσμευση** παρατηρούμε ότι έχει μία **θετική σχέση** με τις μεταβλητές πρόσληψη και επιλογή ( $r=0,339$ ,  $p < 0.01$ ), εκπαίδευση και ανάπτυξη ( $r=0,362$ ,  $p < 0.01$ ), εργασιακή ασφάλεια ( $r=0,354$ ,  $p < 0.01$ ), διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγηση ( $r=0,359$ ,  $p < 0.01$ ), συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ( $r=0,577$ ,  $p < 0.01$ ) (πρακτικές HPWS). Παρατηρούμε επίσης ότι έχει μια **ισχυρή θετική συσχέτιση** με την ικανοποίηση από την εργασία ( $r=0,782$ ,  $p < 0.01$ ) και την οργανωσιακή απόδοση ( $r=0,275$ ,  $p < 0.01$ ). Σε αντίθεση με την πρόθεση αποχώρησης που εδώ έχουμε έντονα **αρνητική συσχέτιση** ( $r=-0,621$ ,  $p < 0.01$ ).

Η μεταβλητή **πρόθεση παραίτησης** παρατηρούμε ότι έχει μία **αρνητική ισχυρή συσχέτιση** με τις μεταβλητές εκπαίδευση και ανάπτυξη ( $r=-0,379$ ,  $p < 0.01$ ), εργασιακή ασφάλεια ( $r=-0,252$ ,  $p < 0.01$ ), διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγηση ( $r=-0,405$ ,  $p < 0.01$ ), συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ( $r=-0,433$ ,  $p < 0.01$ ) (πρακτικές HPWS). Παρατηρούμε επίσης ότι έχει μια ισχυρή **αρνητική συσχέτιση** με την ικανοποίηση από τη εργασία ( $r=-0,780$ ,  $p < 0.01$ ) και την οργανωσιακή δέσμευση ( $r=-0.621$ ,  $p < 0.01$ ). Ενώ παρατηρείται ότι **δεν υπάρχει συσχέτιση** μεταξύ των μεταβλητών οργανωσιακή απόδοση ( $r=-0,050$ ,  $p=0.589$ ) και την πρακτική πρόσληψης και επιλογής ( $r=-0,226$ ,  $p=0.013$ ).

Τέλος στην μεταβλητή **οργανωσιακή απόδοση** παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία **δεν υπάρχει συσχέτιση** μεταξύ των μεταβλητών: εκπαίδευση και ανάπτυξη

( $r=0.161$ ,  $p=0.078$ ), εργασιακή ασφάλεια ( $r=0.139$ ,  $p=0.127$ ), διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγηση ( $r=0.163$ ,  $p=0.074$ ), με την οργανωσιακή δέσμευση ( $r=0.150$ ,  $p=0.101$ ) και την οργανωσιακή απόδοση ( $r=-0.050$ ,  $p=0,589$ ). Ενώ παρατηρείται ότι υπάρχει **θετική συσχέτιση** μεταξύ των μεταβλητών της πρακτικής πρόσληψης και επιλογής ( $r=0.275$ ,  $p< 0.01$ ) και την πρακτική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ( $r=0,244$ ,  $p< 0.01$ ).

Το γεγονός ότι όλες οι προαναφερθείσες συνάφειες έχουν θετικό και αρνητικό πρόσημο καταδεικνύει την ύπαρξη μιας θετικής και αρνητικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Οι συσχετίσεις αυτές είναι στατιστικώς σημαντικές στο επίπεδο 0,01 και 0,05, δηλαδή εάν η έρευνα επαναλαμβανόταν στα ίδια άτομα κάτω από τις ίδιες συνθήκες η πιθανότητα να μην κατέληγε στα ίδια αποτελέσματα θα ήταν της τάξης του 1% και αντίστοιχα 5% για τις μετρήσεις με δείκτη στατιστικής σημαντικότητας 0,05.

Αυτό καθιστά την έρευνα σημαντικά έγκυρη, μιας και μπορεί να παραγκωνιστεί κατά μεγάλο ποσοστό το μειονέκτημά της μη ύπαρξης επαναλαμβανόμενων μετρήσεων σε διακριτά χρονικά διαστήματα διαφορετικά από τον χρόνο που έγινε η παρούσα έρευνα.

### 5.3 Παλινδρομήσεις

Στη συνέχεια, αφού έγινε η ανάλυση των συσχετίσεων θα προχωρήσουμε, μέσω της ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης, στον έλεγχο των υποθέσεων που αναπτύχθηκαν στην ενότητα 3.2. Χρησιμοποιήθηκε πάλι το λογισμικό SPSS και η μέθοδος υπολογισμού της παλινδρόμησης [Statistics => Regression => Linear] για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το ποσοστό μεταβλητότητας των δεδομένων μέσω του συντελεστή προσδιορισμού, την συνολική διακύμανση των δεδομένων και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας των μεταβλητών μας. Η εισαγωγή των μεταβλητών έγινε ανά

ομάδες, προκειμένου να διασαφηνιστεί περισσότερο η προβλεπτική και επεξηγηματική ικανότητα των μεταβλητών. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να διακρίνουμε με περισσότερη σαφήνεια στα αποτελέσματα του SPSS την συνεισφορά της κάθε ομάδας μεταβλητών, μέσω της αύξησης που η κάθε ομάδα μεταβλητών προξενεί στον δείκτη  $R^2$ . Ως μέθοδος καταχώρησης επιλέχθηκε η μέθοδος Enter, μέσω της οποίας όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές καταχωρούνται ταυτόχρονα και ανεξάρτητα από το επίπεδο σημαντικότητας. Τα αποτελέσματα από το SPSS παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

### 5.3.1 Γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ Πρακτικών ΔΑΠ (Θεωρία ΑΜΟ) και Ικανοποίηση από παρούσα εργασία- Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόθεση 1)

Η πρώτη υπόθεση της έρευνας δηλώνει ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (θεωρία ΑΜΟ) συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση (στάσεις εργαζομένων). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και υψηλή εργασιακή δέσμευση, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν βιώνουν πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση ώστε να εξεταστεί η πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1). Τα αποτελέσματα της μεταβλητότητας του μοντέλου φαίνονται στον παρακάτω (Πίνακας 16) όπου αναγράφεται η τιμή R, R Square και adjusted R Square. Αυτοί είναι οι τρεις δείκτες καλής προσαρμογής. Η τιμή R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης,  $R(0.632)$  και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών Ικανοποίηση - Δέσμευση από την εργασία και πρακτικές ΔΑΠ (θεωρία ΑΜΟ). Το R Square είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 39,99% της



μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R Square) έχει την τιμή 0,384 αυτό σημαίνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (πρακτικές ΔΑΠ) είναι υπεύθυνη για το 38,40% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (Ικανοποίηση από την παρούσα εργασία και Οργανωσιακή Δέσμευσης), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ικανοποίηση και τη δεσμευση ενός ατόμου μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 38,4% την συνολική ικανοποίηση και δεσμευσή του ατόμου από την παρούσα εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) έχει την τιμή 0,53859 και παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των κατάλοιπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μοντέλου.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 <sup>a</sup>	,399	,384	,53859

a. Predictors:(Constant), Ability, Motivation,Opportunity

*Πίνακας 16: Model Summary (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δέσμευση και Πρακτικές ΔΑΠ) .*

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA, Πίνακας 17), στην πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 22,527 δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 33,940 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Επίσης παρατηρούμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού F είναι μικρότερο από 0,05 (Sig=0.000), που σημαίνει ότι οι μεταβλητές, Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και πρακτικές ΔΑΠ -θεωρεία AMO είναι γραμμικά συσχετισμένες. **Οπότε ισχύει η υπόθεση H1.**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,527	3	7,509	25,886	,000 <sup>b</sup>
Residual	33,940	117	,290		
Total	56,467	120			

a. Dependent Variable: Satisfaction\_Commitment

b. Predictors: (Constant), Ability, Motivation, Opportunity

*Πίνακας 17: ANOVA (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δέσμευση και Πρακτικές ΔΑΠ)*

Τα αποτελέσματα της ANOVA (Πίνακας 17) υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου και επιτρέπουν την υλοποίηση παλινδρόμησης για την εξεταζόμενη διαμεσολαβητική σχέση.

Στον πίνακα 18, βλέπουμε την θετική επίδραση που επιβεβαιώνεται και από το πρόσημο του Β, ο οποίος έχει θετικό πρόσημο, αφού οι τιμή του συντελεστή παλινδρομήσεως Β είναι 0,228, 0,245 και 0,321 αντίστοιχα. Άρα, η παλινδρόμηση είναι σημαντική και υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην Ικανοποίηση και Δέσμευση από την παρούσα εργασία και πρακτικές ΔΑΠ-θεωρία ΑΜΟ.

Οι εκτιμώμενοι συντελεστές ABILITY, MOTIVATION OPPORTUNITY παρατηρείται ότι είναι στατιστικά σημαντικοί αφού ισχυει sig <0,05 . Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 18.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,161	,338		3,435	,001
Ability	,228	,082	,221	2,769	,007
Motivation	,245	,096	,220	2,549	,012
Opportunity	,321	,083	,349	3,873	,000

a. Dependent Variable: Satisfaction\_Commitment

*Πίνακας 18 : Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δέσμευση και Πρακτικές ΔΑΠ)*

#### 5.3.2 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ικανοποίηση από την παρούσα εργασία- Οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραίτησης (**Υπόθεση 2**)

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας (H2) δηλώνει ότι οι στάσεις των εργαζομένων (οργανωσιακή ικανοποίηση και δέσμευση) συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση παραίτησης. Αυτό σημαίνει οι ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι και αυτοί που αισθάνονται δεσμευμένοι με αυτή, δεν επιθυμούν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 19 η τιμή του R ισούνται με 0,740 και αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών του μοντέλου. Ο συντελεστής προσδιορισμού R Square είναι ίσο με 0,548, δηλαδή το συγκεκριμένο γραμμικό μοντέλο εξηγεί το 54,80% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο δείκτης Adjusted R Square έχει την τιμή 0,544, αυτό σημαίνει πως η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δεσμευση είναι υπεύθυνες για το 54,40 % της μεταβολής των τιμών της πρόθεσης αποχώρησης. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std.) έχει την τιμή 0,46312 και παρέχει

πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των κατάλοιπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μοντέλου.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,740 <sup>a</sup>	,548	,544	,46312

a. Predictors: (Constant), Intention\_to\_leave

*Πίνακας 19: Model Summary (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και Πρόθεση παραίτησης)*

Από τον πίνακα διακύμανσης ANOVA (Πίνακας 20), στην πρώτη στήλη Sum of Squares, η τιμή Regression είναι ίση 30,944 και εκφράζει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο παλινδρόμησης, ενώ η τιμή Residual ισούνται με 25,523 και εκφράζει την συνολική διακύμανση των δεδομένων. Παρατηρώντας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού F, προκύπτει πως το sig= 0,000 < 0,05.

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,944	1	30,944	144,278	,000 <sup>b</sup>
	Residual	25,523	119	,214		
	Total	56,467	120			

a. Dependent Variable: Satisfaction\_Commitment

b. Predictors: (Constant), Intention\_to\_leave

*Πίνακας 20: ANOVA (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και Πρόθεση παραίτησης)*

Από τον πίνακα 21, συντελεστών βλέπουμε την αρνητική επίδραση η οποία επιβεβαιώνεται και από το πρόσημο του B, ο οποίος έχει αρνητικό πρόσημο, αφού η τιμή του συντελεστή παλινδρομήσεως B είναι -0,499.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,065	,099		50,958	,000
	Intention_to_leave	-,499	,042	-,740	-12,012	,000

a. Dependent Variable: Satisfaction\_Commitment

*Πίνακας 21: Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Εργασιακή ικανοποίηση- Οργανωσιακή δεσμευση και Πρόθεση παραίτησης)*

Άρα, η παλινδρόμηση είναι σημαντική και υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση ανάμεσα στάσεις των εργαζομένων (οργανωσιακή ικανοποίηση και δέσμευση) με την πρόθεση παραίτησης αφού ισχύει sig <0,05. **Οπότε ισχύει η υπόθεση H2.**

5.3.3 Γραμμική παλινδρόμηση για την πρόθεση παραίτησης και την επίδοση της επιχείρησης ( **Υπόθεση 3**).

Η τρίτη υπόθεση της έρευνας δηλώνει ότι η πρόθεση παραίτησης συνδέεται αρνητικά με την επίδοση του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό παύουν να είναι αποδοτικοί. Ενώ αυτοί που δεν έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν προσπαθούν περισσότερο και έχουν μεγαλύτερες αποδόσεις.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε παλινδρόμηση ώστε να εξεταστεί η τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3). Τα αποτελέσματα της μεταβλητότητας του μοντέλου φαίνονται στον παρακάτω (Πίνακας 22) όπου αναγράφεται η τιμή R, R Square και

adjusted R Square. Η τιμή του R ισούνται με 0,050 και αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης. Παρατηρούμε ότι είναι πολύ χαμηλό. Ο συντελεστής προσδιορισμού R Square είναι ίσο με 0,002, εξίσου χαμηλό, δηλαδή το συγκεκριμένο γραμμικό μοντέλο εξηγεί το 0,02% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο δείκτης Adjusted R Square έχει την αρνητική τιμή - 0,006. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης είναι (Std.) έχει την τιμή 1,02085 και παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των κατάλοιπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μοντέλου. Βλέπουμε μεγάλη διασπορά.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,050 <sup>a</sup>	,002	-,006	1,02085

a. Predictors: (Constant), Performance

Πίνακας 22: Model Summary (Πρόθεση παραίτησης και την Επίδοση της επιχείρησης).

Από τον πίνακα διακύμανσης ANOVA (Πίνακας 23), στην πρώτη στήλη Sum of Squares, η τιμή Regression είναι ίση 0,307 και εκφράζει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο παλινδρόμησης, ενώ η τιμή Residual ισούνται με 124,015 και εκφράζει την συνολική διακύμανση των δεδομένων.

Παρατηρώντας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού F ( Πίνακας 23), προκύπτει πως το  $\text{sig} = 0,589 > 0,05$ , **άρα δεν ισχύει η υπόθεση H3**. Ο εκτιμώμενος συντελεστής της μεταβλητής πρόθεσης αποχώρησης φαίνεται να μην είναι στατιστικά σημαντικός στην επίδοση του Οργανισμού, καθώς για τη μεταβλητή ισχύει  $\text{sig} > 0,05$ ,

Οπότε η παλινδρόμηση δεν είναι σημαντική, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν να μην είναι αποδεκτά, δηλαδή να μην παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της πρόθεσης αποχώρησης και της επίδοσης του Οργανισμού.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,307	1	,307	,294	,589 <sup>b</sup>
	Residual	124,015	119	1,042		
	Total	124,321	120			

a. Dependent Variable: Intention\_to\_leave

b. Predictors: (Constant), Performance

Πίνακας 23: ANOVA (Πρόθεση παραίτησης και την Επίδοση της επιχείρησης)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,601	,804		3,235	,002
	Performance	-,100	,185	-,050	-,542	,589

a. Dependent Variable: Intention\_to\_leave

Πίνακας 24: Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Πρόθεση παραίτησης και την Επίδοση της επιχείρησης)

5.3.3 Γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ των Πρακτικών ΔΑΠ (Θεωρία AMO) και της επίδοσης της επιχείρησης ( **Υπόθεση 4**).

Η τέταρτη υπόθεση της έρευνας (H4) δηλώνει ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (θεωρία AMO) συνδέονται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που δέχονται πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν υψηλή εργασιακή απόδοση, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν βιώνουν πρακτικές ΔΑΠ υψηλής απόδοσης αναμένεται να παρουσιάσουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 25 η τιμή του R ισούνται με 0,302 και αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών του μοντέλου. Ο συντελεστής προσδιορισμού R Square είναι ίσο με 0,124, δηλαδή το συγκεκριμένο γραμμικό μοντέλο εξηγεί το 12,40% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο δείκτης Adjusted R Square έχει την τιμή 0,106, αυτό σημαίνει πως η πρακτικές ΔΑΠ είναι υπεύθυνες για το 10,60 % της μεταβολής των τιμών της εργασιακής επίδοσης. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης είναι (Std.) έχει την τιμή 0,48743 και παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των κατάλοιπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μοντέλου.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,302 <sup>a</sup>	,124	,106	,48743

a. Predictors: (Constant), Opportunity, Ability, Motivation

*Πίνακας 25: Model Summary Πρακτικές ΔΑΠ (Θεωρία AMO) και επίδοση της επιχείρησης*

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA, Πίνακας 26) , στην πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 2,780 δείχνει τη διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 27,797 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Προφανώς η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Επίσης παρατηρούμε ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού F είναι μικρότερο από 0,05 (Sig=0.011), που σημαίνει ότι οι μεταβλητές πρακτικές ΔΑΠ - θεωρία AMO και οργανωσιακή επίδοση είναι γραμμικά συσχετισμένες. **Οπότε ισχύει η υπόθεση H4.**



**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,780	3	,927	3,900	,011 <sup>b</sup>
	Residual	27,797	117	,238		
	Total	30,577	120			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Opportunity, Ability, Motivation

*Πίνακας 26: ANOVA (Πρακτικές ΔΑΠ (Θεωρία ΑΜΟ) και επίδοση της επιχείρησης)*

Τα αποτελέσματα της ANOVA (Πίνακας 26) υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου και επιτρέπουν την υλοποίηση παλινδρόμησης για την εξεταζόμενη διαμεσολαβητική σχέση.

Η θετική επίδραση επιβεβαιώνεται και από το πρόσημο του Β, ο οποίος έχει θετικό πρόσημο, αφού οι τιμή του συντελεστή παλινδρομήσεως Β είναι 0,138, 0,050 και 0,090 αντίστοιχα. Άρα, η παλινδρόμηση είναι σημαντική και υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στις πρακτικές ΔΑΠ-θεωρία ΑΜΟ και στην οργανωσιακή απόδοση.

Οι εκτιμώμενοι συντελεστές ABILITY, MOTIVATION OPPORTUNITY παρατηρείται ότι είναι στατιστικά σημαντικοί αφού ισχυει  $sig < 0,05$ . Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 27.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,337	,306		10,906	,000
	Ability	,138	,075	,181	1,852	,048
	Motivation	,050	,087	,160	1,569	,037
	Opportunity	,090	,075	,134	1,207	,012

a. Dependent Variable: Performance

Πίνακας 27: Συντελεστών γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης (Πρακτικές ΔΑΠ (Θεωρεία ΑΜΟ) και επίδοση της επιχείρησης)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο εμπειρικό μέρος της. Αρχικά, το θεωρητικό μέρος προσπαθεί να καλύψει τις μεταβλητές γύρω από το ζήτημα της παραίτησης από την εργασία και λαμβάνει υπόψη τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες θεωρητικές πτυχές οι οποίες δεν καλύπτονται από την παρούσα εργασία και ενδεχομένως καθορίζουν το βαθμό του φαινομένου της παραίτησης. Φυσικά ήταν αδύνατον να ληφθούν όλοι παράγοντες.

Ακόμη, το δείγμα της έρευνας δεν καλύπτει το σύνολο των εργαζομένων της χώρας ούτε εξειδικεύει σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό σημαίνει ότι δεν λειτουργεί αντιπροσωπευτικά ώστε να υπάρξουν γενικευμένα συμπεράσματα αλλά ούτε χαρακτηρίζει κάποιον συγκεκριμένα κλάδο.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά τον αντικειμενικό ή μη τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από το δείγμα. Καθώς η έρευνα ήταν ηλεκτρονική δεν μπορεί να διασφαλιστεί ότι δόθηκε ο απαιτούμενος χρόνος ώστε οι απαντήσεις να έχουν δοθεί με συνέπεια, συγκέντρωση και αντικειμενικότητα.

Όπως επίσης δεν είναι γνωστό εάν οι ερωτώμενοι αντιμετώπισαν κάποιες δυσκολίες ή είχαν κάποιες απορίες κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εφόσον δεν υπήρχε προσωπική επαφή.

Στο ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας δεν υπήρχε κάποιο ερώτημα που να έδινε την δυνατότητα στον ερωτώμενο να παραθέσει κάποια σχόλια.

Επειδή, τα δεδομένα αυτής της έρευνας, συλλέχτηκαν σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι αρκετά περιορισμένο, με αυτό να ανέρχεται μόλις στους 121 εργαζομένους αποτελώντας μικρό ποσοστό του γενικού συνόλου των εργαζομένων που εργάζονται σε εταιρείες στην Ελλάδα.

Τέλος, τα αποτελέσματα είναι αποδεκτά στο μέτρο στο οποίο το δείγμα έχει απαντήσει με ειλικρίνεια το ερωτηματολόγιο που του δόθηκε και εξέλαβε με ορθό τρόπο τις ερωτήσεις του.

## 6.2 Βασικά ευρήματα

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση μιας σειράς παραγόντων (ανεξάρτητων μεταβλητών) που επιδρούν θετικά ή αρνητικά ή μπορεί να μην επιδρούν καθόλου στην πρόθεση παραίτησης (σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία). Βάση της βιβλιογραφίας πολλοί ήταν οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την πρόθεση αποχώρησης ενός εργαζομένου. Η εξουθένωση, το πλεόνασμα των προσόντων, το job hop ( φαινόμενο της εποχής) και πολλές άλλες έννοιες είναι ικανές να καθορίζουν την πρόθεση αποχώρησης. Αυτή όμως η έρευνα στάθηκε στο ρόλο της ικανοποίησης και στον ρόλο της δέσμευσης, στην πρόθεση παραίτησης. Επίσης υπάρχει ένα μεγάλο κεφάλαιο το τι καθορίζει την ικανοποίηση

και την δέσμευση, και εδώ βάση της βιβλιογραφίας υπάρχουν πολλοί παράγοντες με τους πιο σημαντικούς τα συστήματα διοίκησης υψηλής απόδοσης.

Στο εμπειρικό μέρος επιχειρήθηκε να εξεταστούν τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες προέκυψαν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Στην παρούσα ενότητα γίνεται παρουσίαση των συμπερασμάτων που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης προσωπικού, την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, την τυχόν πρόθεση αποχώρησης τους και την οργανωσιακή επίδοσή. Υπάρχουν κάποια ερευνητικά δεδομένα βασισμένα σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, που αποδεικνύουν αφενός πως οι πρακτικές διοίκησης προσωπικού επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, κάτι το οποίο φάνηκε και από την έρευνα. Βλέπουμε δηλαδή, ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετική πρακτική επίπτωση στην ικανοποίηση και στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι όταν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι (ικανότητα), όταν νιώθουν ασφαλής και αξιολογούνται αντικειμενικά βάση των επιδόσεων τους και όταν αμείβονται αντίστοιχα (κίνητρο), όταν μετράει ο λόγος τους και συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων (ευκαιρία) τότε η επιχείρηση μπορεί να πετύχει να έχει στον στόλο της εργαζόμενους οι οποίοι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους και ταυτόχρονα να νιώθουν δεσμευμένοι με αυτήν. Όπως είδαμε σε αυτή την έρευνα να επαληθεύετε και η Υπόθεση 1.

Άλλη πρακτική επίπτωση είναι το γεγονός ότι ένας ικανοποιημένος και δεσμευμένος, με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εργαζόμενος σίγουρα δεν έχει ως πρωταρχική σκέψη να φύγει από τον οργανισμό. Στην παρούσα έρευνα είδαμε να επαληθεύεται η Υπόθεση 2.

Επίσης όπως αποδείχτηκε από την έρευνα δεν ισχύει η θεωρητική υπόθεση ότι ένας εργαζόμενος που έχει στο μυαλό του να αποχωρήσει από τον οργανισμό μειώνει και την απόδοσή του. Βάση της έρευνας αυτής αυτό δεν ισχύει οπότε η Υπόθεση 3 δεν επαληθεύεται. Είναι το ανθρώπινο φιλότιμο και η έννοια προς τους συναδέλφους; είναι το ενδιαφέρον για την πορεία της επιχείρησης στην οποία μέχρι τώρα εργαζόταν; είναι η υστεροφημία; είναι άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων; Πάντως κάτι υπάρχει που προφανώς παρακινεί

τους εργαζομένους ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους, παρόλο που έχουν στο μυαλό τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό.

Τέλος η θεωρητική συνεισφορά σχετικά με την αποσαφήνιση της έννοιας της θεωρίας ΑΜΟ και κυρίως των παραγόντων που φαίνεται να επηρεάζουν και να έχουν επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης των εργαζομένων, βλέπουμε ότι έχουν και πρακτική επίπτωση στις διοικήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων και στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Στην παρούσα έρευνα αυτό αποδεικνύεται εφόσον η Υπόθεση 4 επαληθεύεται. Επομένως δικαίως απασχολούν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης ώστε να αυξήσουν την εργασιακή επίδοση και όλες τις επιπτώσεις αυτών στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι χρήσιμα για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων καθώς δίνουν μια ευκαιρία αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από ενέργειες που ενισχύουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους στον επαγγελματικό χώρο, δημιουργώντας αισθήματα ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων και όχι συναισθήματα πρόθεσης αποχώρησης.

Κατόπιν των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη, θα μπορούσαν να προταθούν κάποιες ιδέες (βασισμένες στα αποτελέσματα), έτσι ώστε μία επιχείρηση να μειώσει τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων της.

Αρχικά μία εταιρεία θα πρέπει να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων της. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να αναθέτει στον εργαζόμενο ένα συγκεκριμένο αριθμό αρμοδιοτήτων, ανάλογα με την θέση ευθύνης που έχει, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει και να είναι επαρκής με την εργασία του, ώστε να επιτυγχάνει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.

Επίσης ανάλογα με την θέση εργασίας, η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να έχει την ελευθερία που πρέπει, για την εκτέλεση εργασιών έτσι ώστε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να δίνει καινούργιες ιδέες και να συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων. Αυτό επιτυγχάνεται με τις εσωτερικές

πολιτικές που μπορεί να έχει μία επιχείρηση καθώς και με τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει ένας υπάλληλος με τους ανώτερους του.

Όσον αφορά στις δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής που δίνει μία εταιρεία στους εργαζόμενους της, θα μπορούσε ο οργανισμός να βελτιώσει την ικανοποίηση τους με τους εξής τρόπους: όπως με το να είναι αντικειμενικές οι αξιολογήσεις, δηλαδή οι εταιρείες θα πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζομένους τους σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, όπως επίσης θα πρέπει να υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων στο σύνολο της επιχείρησης.

Επιπλέον οι εταιρείες για να μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους μέσα από τις δυνατότητες προαγωγής, θα πρέπει να τους δίνουν την ελευθερία να συμβάλλουν με τις δικές τους προτάσεις για την βελτίωση της εργασίας τους και αντίστοιχα να τους επαινεί και να τους προάγει για την άριστη επίτευξη των στόχων τους.

Επίσης, οι εταιρείες θα πρέπει να προάγουν την δυνατότητα αξιοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων ενός ατόμου δεδομένου αυτές να μπορούν να αυξάνουν την ικανοποίηση και την δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να το επιτύχουν ενισχύοντας τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης, δίνοντας στον εργαζόμενο την αίσθηση της υποστήριξης από την εταιρεία του.

### 6.3 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα

Η παρούσα εμπειρική μελέτη αποτελεί κίνητρο για νέες αναλύσεις και έρευνες επί του θέματος στον Ελλαδικό χώρο. Η έρευνα, όπως έχει αναφερθεί, έγινε με δείγμα 121 στελεχών επιχειρήσεων. Ενδιαφέρον θα είχε να εξεταστεί ένα μεγαλύτερο δείγμα. Έτσι, θα σχηματιστεί μια πιο σφαιρική εικόνα για το πώς αντιλαμβάνεται κάθε στέλεχος τις πρακτικές των συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας καθώς επίσης και την ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία και την δέσμευσή του στον οργανισμό. Επίσης, θα γίνει περισσότερο κατανοητό τί είναι αυτό που ωθεί τους εργαζόμενους στην απόφαση να εγκαταλείψουν την θέση τους.

Πιο συγκεκριμένα, μεγαλύτερη έμφαση αρμόζει να δοθεί στα στοιχεία που ορίζουν τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης. Αξίζει να γίνει εμπειριστατωμένη μελέτη για κάθε στοιχείο που ορίζει τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είτε με την προσθήκη ερωτήσεων που εξετάζουν σε ακόμα μεγαλύτερο βάθος τα συστήματα αυτά, είτε με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων μέσω των οποίων γίνεται αποτελεσματικότερη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών.

Ένα άλλο σημείο που αξίζει οι μελλοντικές έρευνες να επικεντρωθούν είναι οι στάσεις των εργαζομένων που επηρεάζονται από τα συστήματα ΔΑΠ υψηλής απόδοσης. Η παρούσα εργασία εξετάζει μόνο ένα δείγμα από δυο πολύ σημαντικές συμπεριφορικές μεταβλητές από τη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση.

Πρέπει να σημειωθεί επίσης, ότι υπάρχουν πολλοί άλλοι συμπεριφορικοί παράγοντες των εργαζομένων που επηρεάζουν την πρόθεση αποχώρησής και νέες έρευνες μπορούν να διερευνήσουν μέσω ενδεδειγμένων ερευνών.

Τέλος αυτό που είναι κατά την γνώμη μου το πιο σημαντικό και το πιο ενδιαφέρων είναι η υπόθεση 3 που δεν επαληθεύτηκε. Θα ήταν αξιοσημείωτο να διερευνηθούν οι λόγοι που ωθούν τους εργαζόμενους να εξακολουθούν να είναι αποδοτικοί, ενώ στο πίσω μέρος του μυαλού τους έχουν την πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Abassi SM, Hollman KW (2000). "Turnover: the real bottom line", *Public Personnel Management*, 2 (3) :333-342.

Agnes, M. (1999). *Webster's New World College Dictionary* (4th Edition). NY: Macmillian USA.

Ahmad, A. N., Abd Rahman, A., & Ab Rahman, S. (2015). Assessing knowledge and religiosity on consumer behavior towards halal food and cosmetic products. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 10.

Alexander J, Bloom J, Nuchols B (1994). "Nursing turnover and hospital efficiency: an organization-level analysis", *Industrial Relations*, 33 (4): 505-520.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work System Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.

Arnold, H. and Feldman, D. 1996. *Organizational Behavior*. McGraw Hill.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.

Beach LR (1990) *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*, Wiley, Chichester, p. 3-10.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, p. 779-798.

Becker, B. & Huselid, M. (1996). 'Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link'. *Industrial Relations*, 35,400-422.

Bludedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *Academy of Management Review*, 3(3), p. 647-651

Bluedorn AC (1982). "A unified model of turnover from organizations", *Hum. Relat.* 35: 135-153.

Bohlander, G., & Snell, S. A. (2007), *Managing Human Resources*, 14th ed., SouthWestern College Publication. Mason, Ohio.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005), "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 67-94.

Boxall, P. & Macky, K. (2007). 'High Performance Work Systems and Organizational Performance: Bridging Theory and Practice'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, p. 261– 270.



Boxall, P. & Macky, K. (2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No. 1, p. 3-23.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Boxall, P. (1995), "Building the theory of comparative HRM", *Human Resource Management Journal*, Vol. 5 No. 5, p. 5-17

Boxall, P. (2012), "High-performance work systems: what, why, how and for whom?", *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 50, 169-186.

Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand; the causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196-214.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). Scope, analysis, and significance. *The Oxford handbook of human resource management*.

Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of applied psychology*, 69(4), 633.

Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605.

Cooke, F. (2001). 'Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A Route for Firms in Britain?'. *International Journal of Management Reviews*, 3, p. 321-39.

Dalio, R. (2019). *Why and how capitalism needs to be reformed*. Economic Principles, 2021.

Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005), "Human resource management and labor productivity: does industry matter?", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 135-146.

Delany J.T. & Huselid M.A. (1996), "The impact of human resource management

Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, p. 802-835.

Delery, J. (1998), "Issues of fit in strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 8 No. 3, p. 289-309.

DeMicco FJ, Giridharan J (1987). "Managing employee turnover in the hospitality industry", *FIU Hosp. Rev.* p.26-32.

Den Hartog, D. N. & Verburg, R. M. (2004), "High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 1, 55-78.

- Denvir A, McMahon F (1992). "Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures", *Int. J. Hosp. Manage.* 11 (2): 143-54.
- Dyke TV, Strick S (1990). "Recruitment, selection and retention of managers in the hotel and restaurant industry", *FIU Hosp. Rev.* p.1- 9.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), p. 279–301
- Ellickson, M.C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees [Electronic version]. *Public Personnel Management*, Vol.31(3), 343-358.
- Evans, R. W. & Davis, W. D. (2005), "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure", *Journal of Management*, Vol. 31, No 5, 758-775.
- Firth L, David J Mellor, Kathleen A Moore, Claude Loquet (2007). How can managers reduce employee intention to quit? *J. manages. Psychol.* 19 (2): 170-187.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple Impacts of Organization Climate and Individual Values System upon Job Satisfaction, *Personnel Psychology*. Vol.22, p. 177-183.
- Gerhart, B. (2005). 'Human resource systems' in C. Ostroff and T. Judge (eds), *Perspectives on Organizational Fit*, New Jersey: Erlbaum.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), p. 463- 488
- Guest, D. E. (1997), "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate analyses*. 7th Edition. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. London: Staple Press.
- Herzberg, F. (1968, (January–February)). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, p. 52–62.
- Hogan JJ (1992). "Turnover and what to do about it", *The Cornell HRA Quarterly*. 33 (1):40-45.
- Hom PW, Griffeth RW (1995). *Employee turnover*, South Western college publishing, Cincinnati, OH p. 200-340

- Huselid, M. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance'. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Idson TL, Feaster DJ (1990). "A selectivity model of employer-size wage differentials". *J. Labor Econ.* 8: 99-122.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G., & Sorenson, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 171.
- Jiang, K., Hu, J. and Baer, J. (2012), "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms", *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 6, pp. 1264-1294.
- John Sutherland (2000). "Job-to-job turnover and job to-non-employment movement" *Personnel Rev.* 31(6): 710-721.
- Johnson J, Griffeth RW, Griffin M (2000). "Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover", *J. Bus. Ind. Mark.* 15 (6): 399-415.
- Kalliath TJ, Beck A (2001). "Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support: a structural equations test", *New Zealand J. Psychol.* 30: 72-78.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Wanberg, C.R., Glomb, T.M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90, 644-658.
- Kathawala, Y., Kevin, M. & Dean, E. (1990). Preference between Salary or Job Security Increase. *International Journal of Manpower.* Vol.11 (7).
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal*, 28(1), 25-39.
- Khan, V., Mariyum, A., Pasha, N., & Hasnain, A. (2011). Impact of organization culture on the job satisfaction of the employees (banking sector of Pakistan). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 35(8).
- Kramer MW, Callister RR, Turban DB (1995). "Information-receiving and information-giving during job transitions", *West. J. Commun.* (59):151-70.
- Labov B (1997). "Inspiring employees the easy way", *Incentive*, 171(10): 114-18.
- Law, K.S., Wong, C.S., & Mobley, W.M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23, 741-755
- Lease, S. H. (1998). Annual review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 53(2): 154-183.

- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of management*, 18(1), 15-32.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, p.1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lofquist, L., & Dawis, R. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. NJ: Upper Saddle River.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 305-320.
- Macduffie, J. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 2, p. 197-221.
- Macky, K. & Boxall, P. (2008), "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46 No. 38, pp. 38-55.
- Magner, N., Welker, R & Johnson, G. (1996). The interactive effects of participation and outcome favorability in performance appraisal on turnover intentions and evaluations of supervisors. *J. occupational org. psychol.* 69: 135-143.
- Maheshwari, B.L. (1987), *Quality Circles*, Oxford & IBH Publishing, New Delhi.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maynard, D. C., & Feldman, D. C. (2012). *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges*, Springer, NY.
- Maynard, D.C. & Feldman, D.C. (2011). "Underemployment", *Psychological, Economic and Social Challenges*, Springer, New York.
- Mc Shane, S.L., & Von Glinow, M. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. NY: Irwin- Mc Graw- Hill
- Meadows, M. & Pike, M. (2010), "Performance management for social enterprises", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 23 No. 2, pp. 127-141.
- Meaghan Stovel, Nick Bontis (2002), *Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe?* *J. intellect. Cap.* 3 (3): 303-322
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), p. 509-517.

Mitchell, V. (1996). Assessing the reliability and validity of questionnaires: An empirical example. *Journal of Applied Management Studies*, 5 (2), 199-207.

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240

Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2005), "HRM and performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 68-83.

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.

Peters L, Bhagat R, O'Connor EJ (1981). "An examination of the independent and joint contribution of organizational commitment and job satisfaction on employee intention to quit", *Group Org. Studies*, 6: 73-82.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Phillips DJ (1990). "The price tag on turnover", *Pers. J.* pp. 58-61.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Price, J.L (1977). *The study of turnover*, 1st edition, Iowa state university press, IA pp10-25

Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press

Purcell, J. & Kinnie, N. (2007), "HRM and business performance", in Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (Eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 533-551.

Purcell, J., Kinnie, N. J., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London: CIPD.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Labour Relations*, 38(4), 501–531.

Roznowski, M., & Hulin, C. (1992). *The scientific merit of valid measures of general construct with special reference to job satisfaction and job withdrawal*. New York: Lexington Books

Saks AM (1996). "The relationship between the amount of helpfulness of entry training and work outcomes", *Hum. Rel.* 49: 429-451.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6 th Edition. Pearson.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzá'lez-Roma', V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.

Schervish PG (1983). *The structural Determinants of unemployment, Vulnerability and power in market relations*, academic press, New York, NY. pp. 71-112.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.

Simon Booth, Kristian Hamer (2007). "Labor turnover in the retail industry" *the Inte. J. Retail distribution manage.* 35 (4): 289-307

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Subramony, M. (2009), "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, 745-768.

- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558e577.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069e1083.
- Tang T.L.P., Kim J.W., & Tang D.S.H (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(29), 213-245.
- Tor Guinmaraes JE Owen (1997). "Assessing employee turnover intentions before and after TQM" *International J. Qual. Reliability manage.* 14 (1): 46-63.
- Trevor C (2001). "Interactions among actual ease – of – movement determinants and job satisfaction in prediction of voluntary turnover", *Acad. Manage J.* 44 (6): 621-638.
- Tsai, C. (2006), "High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 9, pp. 1512-1530.
- Ulrich, D. (1997). *Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results.* Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 36(3), 303-320.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272-1281.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), p. 219- 231.
- Wood, S. (1999), "Human resource management and performance", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 4, pp. 367-413.
- Wright, P. & Kehoe, R. (2008), "Human resource practices and organizational commitment: a deeper understanding", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46 No. 1, pp. 6-20.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. and Moynihan, L. M. (2003), "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, 21-36.
- Yang, F. H., Tsai, Y. S., & Tsai, K. C. (2014). The Influences of Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6(4). Database: Business Source Index.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-Performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77e93.

Zobal , C. (1998). The ideal team compensation system – an overview: Part I. *Team Perform. Manage.*, Vol. 4(5): 235-249

Zuber A (2001). "A career in food service cons: high turnover", *Nation's Restaurant News*, 35 (21):147-148.