



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ

για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος
Διοίκησης Επιχειρήσεων

(Χριστίνα Χαλιμούρδα)

**(Στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε
περιόδους παρατεταμένης κρίσης)**

Συμβουλευτική Επιτροπή:

Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Καθηγητής
Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου
Αιγαίου

Ελένη Γάκη

Επίκουρος Καθηγήτρια
Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ιωάννης Κινίας

Επίκουρος Καθηγητής
Τμήματος Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Επταμελής Επιτροπή:

Ιωάννης Θεοδοκάς

Καθηγητής
Τμήμα Ναυτιλιακών
Σπουδών
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βασίλειος Κέφης

Καθηγητής
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Γεώργιος - Μιχαήλ Κλήμης

Καθηγητής
Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων
& Πολιτισμού
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Θεόδωρος Σταυρινούδης

Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ

*Στην κόρη μου Σοφία και τον σύζυγό μου Γιάννη,
Για την ανοχή και την αμέριστη υποστήριξή τους*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής αποτέλεσε όνειρο ζωής το οποίο εκπληρώθηκε μέσα από πολλές προσωπικές δυσκολίες οι οποίες όμως με δυνάμωσαν και μου πρόσφεραν πλούσια βιώματα και εμπειρίες τόσο σε επιστημονικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Τίποτα από τα παραπάνω όμως δεν θα είχαν πραγματοποιηθεί χωρίς τον Καθηγητή μου, Δρ Νικόλαο Κωνσταντόπουλο, που πίστεψε στις ικανότητές μου και στάθηκε δίπλα μου ακόμα και στις πιο δύσκολες στιγμές μου. Η καθοδήγησή του ήταν καθοριστική και άνευ όρων σε όλη τη διάρκεια της διατριβής, όχι μόνο για την εκπόνησή της αλλά και για την γενικότερη προσέγγιση και αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων που προέκυπταν.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές, μέλη της τριμελούς επιτροπής, Δρ Ελένη Γάκη και Δρ Ιωάννη Κίνια για την πολύτιμη βοήθεια τους σε όλη τη διάρκεια της ερευνητικής αυτής προσπάθειας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την υποψήφια διδάκτορα κ. Βάσω Βασιλείου για την αμέριστη συμπαράστασή της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους και συνεργάτες μου στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την ηθική και ψυχολογική υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 003
Κεφάλαιο 1: Η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση ανθρωπινού δυναμικού στο πλαίσιο των ικανοτήτων/δεξιοτήτων του.	σελ.014
1.1 Εισαγωγή	σελ.014
1.2 Βασικές διαστάσεις της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.015
1.2.1 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή	σελ.015
1.2.2 Η διαμόρφωση της αντίληψης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου	σελ.017
1.2.3 Το Πνευματικό Κεφάλαιο ως συνιστώσα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου	σελ.020
1.2.4 Η διαμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου	σελ.021
1.2.5 Οι οργανωσιακές διαδικασίες μάθησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.022
1.2.6 Ανάπτυξη αμφιδεξιοτήτων στο Ανθρώπινο Δυναμικό.	σελ.024
1.2.7 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και ο ρόλος του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.	σελ.025
1.3 Η Φιλοσοφία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ο προσδιορισμός του στο πλαίσιο του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (human capital)	σελ.030
1.3.1 Οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και η διάσταση της οργανωσιακής μάθησης	σελ.030
1.3.2 Η διάσταση της επιλογής και αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις	σελ.031
1.3.3 Εξισορρόπηση συγκρουσιακών προσεγγίσεων για την επιλογή και διατήρηση του Πνευματικού Κεφαλαίου	σελ.032
1.3.4 Η διάσταση της επιλογής εξειδικευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.033
1.3.5 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια της Οργανωσιακής Μάθησης	σελ.034
1.3.6 Η οριοθέτηση του καταλληλότερου εργαζόμενου και οι θεωρίες και τα μοντέλα προσδιορισμού του ιδανικού εργαζόμενου	σελ.035
1.3.7 Η διάσταση του καταλληλότερου εργαζόμενου στη διαμόρφωση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	σελ.039
1.4 Η Διάσταση των δεξιοτήτων - ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.040
1.4.1 Δεξιότητες/ικανότητες σε σχέση με τα κίνητρα και τις συμπεριφορές	σελ.040
1.4.2 Η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης και οι αναπτυξιακές πρακτικές	σελ.041
1.4.3 Μοντέλα προσδιορισμού των δεξιοτήτων - ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς	σελ.041
1.4.4 Τεχνικές και μέθοδοι ανάπτυξης δεξιοτήτων/ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.050
1.4.5 Στρατηγικές ανάπτυξης - βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις	σελ.051
1.4.6 Οι κρίσιμες ικανότητες των διευθυντικών στελεχών Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η περίπτωση της Ελλάδας	σελ.052
1.5 Σύνοψη	σελ.056
Κεφάλαιο 2: Το πλαίσιο στρατηγικών προσέγγισης του Ανθρώπινου Δυναμικού από τις επιχειρήσεις	σελ.058
2.1 Εισαγωγή	σελ.058

2.2 Οι βασικές διαστάσεις των Στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.059
2.2.1 Η σημασία και ο ρόλος του ΑΔ στην Οργανωσιακή Στρατηγική της Επιχείρησης	σελ.061
2.3 Στρατηγικές προσεγγίσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.062
2.3.1 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών αποδόσεων	σελ.067
2.3.2 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών δεσμεύσεων	σελ.068
2.3.3 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής	σελ.070
2.4 Κριτήρια προσέγγισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις	σελ.075
2.5 Η διάσταση του "εργοδότη επιλογής" ως εργαλείο ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από τρεις μελέτες περιπτώσεων	σελ.077
2.5.1 Μελέτη Περίπτωσης 1: Εταιρία Ταχυμεταφορών (United Parcel Services)	σελ.080
2.5.2 Μελέτη Περίπτωσης 2: Εταιρία Υπολογιστών (Motek Software)	σελ.081
2.5.3 Μελέτη Περίπτωσης 3: Εταιρία Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας (Meers Marketing Communications)	σελ.081
2.5.4 Ο "εργοδότης επιλογής" αναφορικά με τη διάσταση των διαδρομών καριέρας (career paths)	σελ.082
2.5.5 Η μη οριοθετημένη καριέρα (boundaryless career) ως απόρροια του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος	σελ.084
2.6 Οι στρατηγικές δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού από τις επιχειρήσεις	σελ.086
2.6.1 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση	σελ.088
2.7 Σύνοψη	σελ.090
Κεφάλαιο 3: Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης	σελ.094
3.1 Εισαγωγή	σελ.094
3.2 Τα γενικά χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης σε σχέση με τις επιχειρήσεις και το ΑΔ	σελ.094
3.2.1 Διαχείριση αλλαγών από την πλευρά των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης	σελ.096
3.3 Η ΔΑΔ και οι ελληνικές επιχειρήσεις στην περίοδο της κρίσης	σελ.097
3.4 Ο ρόλος του τμήματος ΑΔ και η ελληνική οικονομική κρίση	σελ.100
3.5 Οι περιοδικές έρευνες της RANDSTADT για το ΑΔ των ελληνικών επιχειρήσεων	σελ.101
<i>Η έρευνα της Randstadt για το 2011</i>	σελ.101
<i>Η έρευνα της Randstadt για το 2016</i>	σελ.102
3.6 Πετυχημένες περιπτώσεις ΔΑΔ στην Ελλάδα	σελ.105
3.7 Σύνοψη	σελ.109
Κεφάλαιο 4: Ανάπτυξη θεωρητικού μοντέλου της διατριβής	σελ.110
4.1 Εισαγωγή	σελ.110
4.2 Προσδιορισμός των ερευνητικών αξόνων	σελ.110
4.2.1 Προσδιορισμός των μεταβλητών των χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων/ικανοτήτων του ΑΔ καθώς και τις διαστάσεις αυτών που λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση	σελ.111
4.2.2 Προσδιορισμός των μεταβλητών της αμφίδρομης σχέσης εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ επιχειρήσεων και ΑΔ	σελ.112

4.2.3 Προσδιορισμός των μεταβλητών των δράσεων βελτίωσης - ανάπτυξη του ΑΔ από τις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες της αγοράς.	σελ.114
4.2.4 Προσδιορισμός των μεταβλητών των δράσεων της επιχείρησης στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης	σελ.116
4.3 Σχολιασμός και δόμηση του θεωρητικού μοντέλου	σελ.117
4.4 Σύνοψη	σελ.119
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της Έρευνας	σελ.120
5.1 Επιλογή ερευνητικής μεθοδολογίας	σελ.120
5.2 Βασικό ερώτημα έρευνας και τα βασικά στοιχεία στήριξης της έρευνας πεδίου	σελ.121
5.3 Διαμόρφωση των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων εργασίας	σελ.123
5.4 Παρουσίαση υποθέσεων εργασίας	σελ.126
5.5 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	σελ.139
5.5.1 Σχεδιασμός τύπου ερωτήσεων	σελ.139
5.5.2 Εισαγωγικό σημείωμα	σελ.140
5.5.3 Επιλογή Τύπου Ερωτηματολογίου	σελ.140
5.5.4 Έλεγχοι σε πραγματικό δείγμα	σελ.141
5.6. Σύνοψη	σελ.141
Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση του δείγματος	σελ.143
6.1 Εισαγωγή	σελ.143
6.2 Δειγματοληψία και Δειγματοληπτικό πλαίσιο	σελ.143
6.2.1 Διαδικασία Συλλογής Ερωτηματολογίων	σελ.144
6.3 Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα	σελ.145
6.3.1 Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα	σελ.145
6.3.2 Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο των ατόμων λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις	σελ.149
6.3.3. Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού	σελ.152
Κεφάλαιο 7: Παρουσίαση αποτελεσμάτων στατιστικών αναλύσεων των υποθέσεων εργασίας από το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών	σελ.157
7.1. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διερεύνησης των ικανοτήτων / δεξιοτήτων με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης επιλέγουν ή διατηρούν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους	σελ.158
7.2. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης των ικανοτήτων / δεξιοτήτων με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους	σελ.184
7.3. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης των κριτηρίων που αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της και η πίστη της ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεσμεύεται προς την επιχείρηση	σελ.210
Κεφάλαιο 8: Παρουσίαση αποτελεσμάτων στατιστικών αναλύσεων των υποθέσεων εργασίας από το ερωτηματολόγιο του ΑΔ των επιχειρήσεων	σελ.236
8.1. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης της Εμπιστοσύνης και της Δέσμευσης της Επιχείρησης προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της την Περίοδο της Παρατεταμένης Ύφεσης	σελ.236

8.2. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης της Εφαρμογής Προγραμμάτων Ανάπτυξης – Βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο της Παρατεταμένης Ύφεσης	σελ.261
Κεφάλαιο 9 Συζήτηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων της έρευνας με αναφορές στη βιβλιογραφία	σελ.290
9.1. Παρουσίαση, Αξιολόγηση και Συζήτηση των Αναδυόμενων από την Έρευνα Λανθάνουσών Μεταβλητών από τα Τρία Πλαίσια	σελ.291
9.1.1. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο των Ικανοτήτων / Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.293
9.1.2. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο των Ικανοτήτων / Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Πορεία - Καριέρα στην Επιχείρηση	σελ.300
9.1.3. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο της Δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού προς την Επιχείρηση και η Εμπιστοσύνη που αναπτύσσει η Επιχείρηση προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της	σελ.302
9.1.4. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο της Δέσμευσης της Επιχείρησης προς το Ανθρώπινο Δυναμικό και πως Εμπιστεύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό την Επιχείρησή του	σελ.304
9.1.5. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο των Στρατηγικών Ανάπτυξης – Βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.306
9.2. Σχηματική Παρουσίαση των Σχέσεων Ανεξάρτητων – Εξαρτημένων Μεταβλητών	σελ.309
9.3. Παρουσίαση, Αξιολόγηση και Συζήτηση των Τελικών Συμπερασμάτων της Έρευνας Πεδίου και η Συμβολή της Έρευνας στο Επιστημονικό Πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ.319
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	σελ. 321
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ. 322
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ.324
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	σελ. 364
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	σελ.375

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από την εξελικτική πορεία της ΔΑΔ (Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού) φαίνεται ότι οι παράγοντες διαμόρφωσής της επηρεάζονται τόσο από τα άτομα λήψης και υλοποίησης των αποφάσεων όσο και από τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Καταλυτικής σημασίας για την σύγχρονη θεώρηση της ΔΑΔ διαδραμάτισε ο προσδιορισμός του ΑΔ, κατά τα τέλη της δεκαετίας του '90, ως Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Πολλοί ερευνητές, θεωρούν ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο περιλαμβάνει τη γνώση, τις δεξιότητες και ικανότητες που κατέχουν οι άνθρωποι και χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση.

Ο Rotich (2015) σημείωσε ότι η ΔΑΔ νοείται ως ένα σύνολο λειτουργιών ή δραστηριοτήτων (π.χ πρόσληψη, επιλογή, κατάρτιση, πολιτικές αμοιβών, εργασιακές σχέσεις κ.λπ.) που εκτελούνται συχνά αποτελεσματικά αλλά με μικρή σχέση μεταξύ τους ή με τους γενικούς οργανωσιακούς στόχους. Η ΔΑΔ μπορεί να περιγραφεί στα πλαίσια της σύγκλισης τριών βασικών παραγόντων: α) ανθρώπων, β) πόρων και γ) διαχείρισης. Οι άνθρωποι κατέχουν τους πραγματικούς και δυνητικούς πόρους (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω αποτελεσματικών πρακτικών/πολιτικών διαχείρισης για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μακροπρόθεσμων οργανωσιακών στόχων και προσωπικών αναγκών. Άρα, η σύγχρονη αντίληψη της ΔΑΔ εστιάζεται στην αποτελεσματική και συνολική διαχείριση του ΑΔ μιας επιχείρησης, προκειμένου αυτό να συμβάλει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Οι επιχειρήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα, όπως αρκετοί συγγραφείς αναφέρουν, συνειδητοποιούν ότι το μεγαλύτερο μέρος της ικανότητάς τους να δημιουργούν αξία δεν ανήκει στα παραδοσιακά απτά και χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία, αλλά στην κατοχή και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Carmeli and Tishler, 2004; Carlucci et al., 2004). Στο σημείο αυτό εστιάζεται και η ανάγκη μελέτης της διαχείρισης, του συντονισμού και της ανάπτυξης του ΑΔ, στα πλαίσια της νέας αυτής ερευνητικής οπτικής. Οι περισσότερες από τις παραδοσιακές στρατηγικές, προσεγγίσεις και πολιτικές δεν λειτουργούν πλέον με τον τρόπο που λειτουργούσαν παλαιότερα. Η νέα πρόκληση, είναι οι επιχειρήσεις να έχουν την ικανότητα να μετεξελίσσονται σε *ευφυείς οργανισμούς* (Lerro et al., 2012), δηλ. οργανισμούς που

μπορούν να αξιοποιήσουν το ΑΔ προκειμένου να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και να ανταπεξέλθουν στη νέα τάξη πραγμάτων.

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο οδηγηθήκαμε στο να εντοπίσουμε βιβλιογραφικά τις δεξιότητες/χαρακτηριστικά και ικανότητες του ΑΔ καθώς και τις διαστάσεις που λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση είτε στην επιλογή και διατήρηση του προσωπικού είτε στη διαχείριση της καριέρας του. Αρχικά οριοθετήσαμε την έννοια του κατάλληλου εργαζόμενου με βάση το σύνολο των ικανοτήτων που τον προσδιορίζουν και σύμφωνα με τον Armstrong (2010) συνοψίζονται στις *συμπεριφορικές (behavioral competencies)* και στις *τεχνικές ικανότητες (technical competencies)*.

Στα πλαίσια των συμπεριφορικών ικανοτήτων οι Klehe et al (2012) αναφέρονται σε διαστάσεις αξιολόγησης της προσωπικότητας των εργαζομένων που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Οι διαστάσεις αξιολόγησης που σχετίζονται με την προσωπικότητά τους έχουν αναλυθεί από τους Barrick et al 2001, Ones et al, (2007) και Tett et al (2007). Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκαν και οι Torrington et.al (2014) εμπλουτίζοντας τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος εργαζόμενος (πέρα από τις διαστάσεις της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς), ικανότητες που σχετίζονται με την γενικότερη ευελιξία, τη δέσμευση και τους προσωπικούς στόχους του. Η διάσταση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ΑΔ μελετήθηκε σε σχέση με τα κίνητρά του (Becker, 1996), την οργανωσιακή μάθηση και τις αναπτυξιακές πρακτικές που εφαρμόζονται. Για το λόγο αυτό μελετήθηκαν τα επτά μοντέλα της ΔΑΔ που αναλύει ο Armstrong (2014) προκειμένου να διερευνηθούν οι διαστάσεις στις οποίες δίνει έμφαση η επιχείρηση και οι οποίες οδηγούν στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ΑΔ.

Η προσέγγιση, προσέλκυση και διατήρηση του ΑΔ είναι ένα ιδιαίτερα σύνθετο και πολυδιάστατο πρόβλημα το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα αλλά και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην περίπτωση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου εξωτερικού κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό οδηγηθήκαμε στη μελέτη των στρατηγικών προσέγγισης που αναλύονται από τον Armstrong (2014) και είναι οι στρατηγικές υψηλών αποδόσεων, οι στρατηγικές δέσμευσης και οι στρατηγικές υψηλής συμμετοχής. Η πρώτη προσέγγιση χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη καινοτομίας σε τρία βασικά επίπεδα, στις οργανωσιακές δομές, την κουλτούρα συμμετοχικής ηγεσίας και την

ανάπτυξη τεχνογνωσίας και εφαρμόζεται κύρια στον κλάδο της εκπαίδευσης, στον τομέα ανάπτυξης καινοτομιών και στην περιβαλλοντική διαχείριση. Η δεύτερη προσέγγιση στοχεύει στην ανάπτυξη πρακτικών εξειδίκευσης και παρακίνησης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να καταστούν ικανοί να παίρνουν αποφάσεις διαχείρισης κινδύνου οι οποίες να εξυπηρετούν τις μακροπρόθεσμες στοχεύσεις της επιχείρησης. Η τρίτη προσέγγιση διερευνά την επιρροή που ασκεί η εργασία στην διαμόρφωση της αίσθησης των εργαζομένων για την γενικότερη προσωπική και κοινωνική τους ζωή και τη σχετική αξιολόγηση που κάνουν γι' αυτά τα θέματα.

Κοινός τόπος των παραπάνω στρατηγικών είναι η προετοιμασία και εκπαίδευση του ΑΔ της επιχείρησης στα πλαίσια ενός συστήματος πολλαπλών στοχεύσεων και δράσεων, στην μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη εμπλοκή αυτού στο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι» και στις σχετικές αποφάσεις, στην βελτίωση του επιπέδου εμπιστοσύνης που διέπει τις εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας και στην δημιουργία ενός ισχυρού κοινωνικού κεφαλαίου για την επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω εστίασαμε στην διερεύνηση των σχετικών ζητημάτων σε περίοδο κρίσης, συγκεκριμενοποιώντας την περίοδο αυτή στο διάστημα 2010-2016 στο οποίο η Ελλάδα βίωσε μια έντονη και παρατεταμένη κρίση. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιόδου βασίστηκε από την μια μεριά σε κρίσιμους ποσοτικούς δείκτες όπως αυτός της συρρίκνωσης του ΑΕΠ της Χώρας αλλά και σχετικές μελέτες που διερευνούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρατεταμένης κρίσης στον Ελλαδικό Χώρο όπως αυτές της Radstand την περίοδο 2011- 2016, σε εκθέσεις του ΚΕΠΕ την παραπάνω περίοδο και σε δημοσιεύσεις όπως αυτή των Moschos & Chortareas (2013) που διερεύνησαν τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα οι Moschos & Chortareas (2013), σε μελέτη τους για τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, υπογραμμίζουν το γεγονός ότι κατά την πρώτη φάση αυτής η ελληνική οικονομία κατάφερε να αποφύγει ένα σοβαρό σοκ λόγω του ότι οι επιπτώσεις της κρίσης άργησαν να επηρεάσουν την Χώρα και αυτό για τους ακόλουθους λόγους:

- Η οικονομία της Ελλάδας ήταν (και παραμένει) "κλειστή" και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται από περιορισμένες αλληλεπιδράσεις με την παγκόσμια οικονομία.

- Η μεγάλη προσπάθεια που κατέβαλαν οι ελληνικές κυβερνήσεις της προ του 2001 περιόδου για βελτίωση της οικονομίας μέσα από την μείωση του πληθωρισμού και των ελλειμμάτων του προϋπολογισμού προκειμένου η Χώρα να γίνει μέλος της Ε.Ε.
- Η ταχύτατη ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας την περίοδο 2000-2007 που χαρακτηρίστηκε από την μεγαλύτερη συνολική αύξηση του ΑΕΠ μεταξύ όλων των χωρών της Ε.Ε. με μέση ετήσια αύξηση αυτού ίση με 4.2%. Η ανάπτυξη αυτή οφειλόταν κύρια στην εισροή μεγάλων ξένων επενδύσεων και κεφαλαίων στην Χώρα κύρια από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ε.Ε. για έργα υποδομής ένα μεγάλο μέρος αυτών να σχετίζονται με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.

Από την άλλη μεριά οι μελέτες της Radstand για την περίοδο 2011-2016 καθώς και η παρουσίαση πετυχημένων περιπτώσεων ΔΑΔ στην Ελλάδα υπογραμμίζουν την σημασία της ανάπτυξης μιας στρατηγικής γέφυρας μεταξύ της διοίκησης και των λοιπών στελεχών της επιχείρησης η οποία μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στους ακόλουθους τομείς: (α) στην αποτελεσματική διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών στοχεύσεων αυτής και στην βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών της λειτουργιών και (β) στην διαμόρφωση στρατηγικών προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος και της δημιουργίας κατάλληλου εργασιακού κλίματος το οποίο επιτρέπει την αποτελεσματική και απρόσκοπτη εφαρμογή των σχετικών αλλαγών από τους εργαζόμενους.

Η θεωρητική έρευνα έδειξε ότι δεν υπάρχει μία κοινά αποδεκτή ολιστική αντιμετώπιση των πρακτικών και ενεργειών της ΔΑΔ που οδηγεί στη διαμόρφωση των στρατηγικών της σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης.

Με βάση τα παραπάνω, η διάρθρωση του θεωρητικού μοντέλου πραγματοποιήθηκε με βάση τον προσδιορισμό της «μετάλλαξης» που αναμένεται να συμβεί στο σύνολο των μεταβλητών που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία αναφορικά με το τρίπτυχο *Χαρακτηριστικά ΑΔ - Αμφίδρομη Σχέση Δέσμευσης ΑΔ και επιχειρήσεων - Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου*, μέσα από την ανάδυση νέων «λανθανουσών» μεταβλητών λαμβάνοντας υπόψη και τους δύο πυλώνες της διαδικασίας αυτής, τις επιχειρήσεις αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό τους, οι οποίες λαμβάνουν «δίπολη» ή «δίβουλη» μορφή. Συνεπώς διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο πολιτικών και πρακτικών ΑΔ

(κεφαλαίου) που προσδιορίζει (καθορίζει) τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων για την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Η «δίπολη» ή «δίβουλη» μορφή επηρεάζεται (καθορίζεται) από ένα σύνολο επιχειρησιακών δράσεων αλλά και προσωπικών στάσεων – αντιλήψεων που εδράζονται στις επιχειρήσεις και οι οποίες αναδύθηκαν από τη βιβλιογραφία.

Στα πλαίσια της μετάβασης από τη θεωρητική μοντελοποίηση σε ένα ερευνητικό πλαίσιο διερεύνησής της, διαμορφώνονται τα παρακάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1) Τα στοιχεία διάρθρωσης των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό τους, όταν αυτές οι επιχειρήσεις «*αναγκάζονται*» να δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης. Πρόκειται για την αναζήτηση των στοιχείων που, οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας ένα περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης, θεωρούν, συνειδητά ή μη, ως τα ενδεδειγμένα για το ανθρώπινο κεφάλαιό τους ώστε αυτό το τελευταίο να είναι (να παραμένει ενεργά) αποδοτικό.

2) Τα στοιχεία που διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης και διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου από την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Τα στοιχεία αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το συνολικό πλαίσιο απόδοσης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Εξυπακούεται, ότι τα στοιχεία αυτά συνδέονται άμεσα (στενά) με το σύστημα καριέρας που οι επιχειρήσεις υλοποιούν - εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη περίοδο.

3) Τα στοιχεία που αξιοποιούν και αναπτύσσουν – βελτιώνουν το υπάρχον ανθρώπινο κεφάλαιο για να ανταποκριθεί στις νέες αγοραίες συνθήκες που διαμορφώνονται την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η ερευνητική προσέγγιση που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα πεδίου είναι η **ποσοτική έρευνα** με σκοπό τη διερεύνηση της ύπαρξης ή μη γενικών κανόνων αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης, από τη μεριά των επιχειρήσεων, του ανθρώπινου κεφαλαίου σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης. Η φύση του θεωρητικού μοντέλου επιβάλλει την υιοθέτηση και εφαρμογή «*διερευνητικών διαδικασιών*» (explanatory procedures) (δηλαδή την ανάδυση νέων «*λανθανουσών*» μεταβλητών,

μέσα από παραγοντική ανάλυση) για την επαλήθευση ή μη της ισχύος του θεωρητικού μοντέλου.

Η υλοποίηση της ποσοτικής έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της δόμησης ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, όπου διατυπώσαμε μόνοι μας τις ερωτήσεις κι αυτό γιατί παρόλο που είχε προηγηθεί μελέτη της Randstadt για τα έτη 2011 και 2016, η στοχοθέτηση της έρευνας αυτής ήταν διαφορετική από τη στοχοθέτηση της δικής μας έρευνας.

Το σχέδιο δειγματοληψίας που εφαρμόζεται περιλαμβάνει την εξασφάλιση κατάλληλου δειγματοληπτικού πλαισίου, την επιλογή του μεγέθους του δείγματος αλλά και την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας και της εφαρμογής της. Το δείγμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει επτά ιδιαίτερους κλάδους της ελληνικής επιχειρηματικότητας λόγω της διαφοροποιημένης αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης. Υπάρχουν κλάδοι που συσώρευσαν σημαντικές ζημιές την περίοδο αυτή (η βιομηχανία, το εμπόριο, και οι κατασκευές), κλάδοι που αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες αλλά, εύκολα ή δύσκολα κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν την ύφεση (ασφάλειες, νέες τεχνολογίες) και τέλος, κλάδοι της αντιμετώπισαν με επιτυχία την παρατεταμένη ύφεση (ο τουριστικός κλάδος και η ναυτιλία). Η επιλογή αυτή προσδιορίστηκε από το σκεπτικό ότι η διερεύνηση των στρατηγικών – πρακτικών του ΑΔ την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης θα διευκολυνόταν αν η συλλογή των δεδομένων γινόταν με γνώμονα τους κλάδους που αντιμετώπισαν διαφορετικές δυσκολίες τη συγκεκριμένη περίοδο.

Τα αποτελέσματα δείχνουν τη διαμόρφωση δέκα εννέα νέων λανθανουσών μεταβλητών. Η ονοματοδοσία τους θα αναδιαμορφώσει τον τρόπο αντίληψης των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού και θα βοηθήσει να κατανοηθεί η φύση και η μορφή των σχέσεων επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού της. Η διαφοροποίηση των λανθανουσών μεταβλητών επηρεάζεται από ένα σύνολο παραμέτρων του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού γίνεσθαι. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχοντας να αντιμετωπίσουν ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είτε σε επίπεδο αγοραίας πρακτικής (ισχυρός ανταγωνισμός με συνεχείς αλλαγές στις καταναλωτικές δαπάνες), είτε στο επίπεδο των διαρκών νομοθετικών αναπροσδιορισμών (μη σταθερό φορολογικό πλαίσιο), είτε στο επίπεδο της κουλτούρας (πολυσύνθετη και αναπροσδιοριζόμενη, εγκαταλείποντας ιδέες και πιστεύω παραδοσιακών

αναπαραστάσεων και χωρίς να έχει ακόμα διαμορφωθεί ένα νέο αναγνωρίσιμο πλαίσιο) δεν έχουν ακόμη διαμορφώσει συγκεκριμένες αντιλήψεις (θέσεις) αντιμετώπισης της κρίσης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους αλλά διατηρούν αλληλοσυγκρουόμενες και αμφιθυμικές θέσεις και «διαθέσεις».

Τόσο η ΔΑΔ όσο και οι διαμορφούμενες στρατηγικές της αποτέλεσαν, αποτελούν και θα αποτελέσουν ένα ευρύ πεδίο μελέτης το οποίο διαμορφώνεται από τις στοχεύσεις των επιχειρήσεων και τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η παρούσα μελέτη εξέτασε τις διαμορφούμενες στρατηγικές ΔΑΔ τη συγκεκριμένη περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, 2010-16, στον ελλαδικό χώρο. Η περίοδος όμως της ανάκαμψης που ακολουθεί δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες και προκλήσεις για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις τεχνολογικές προκλήσεις και τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στις αγορές εργασίας με γνώμονα τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο αυτό θα αποτελούσε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθεί η συμπεριφορά των νέων "λανθανουσών μεταβλητών" που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη μελέτη. Τέλος, θα παρουσίαζε επίσης ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα η μελέτη της ΔΑΔ και των διαμορφούμενων στρατηγικών της, σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης, σε κλαδικό επίπεδο.

Κεφάλαιο 1

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ/ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ.

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η αποτύπωση της εξελικτικής πορείας, μέσω σύντομης ιστορικής αναδρομής, από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και ο τρόπος αντιμετώπισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην πορεία αυτή. Μέσα από την εξελικτική αυτή πορεία το Ανθρώπινο Δυναμικό αντιμετωπίζεται άλλοτε με αυστηρότητα, άλλοτε με πιο ευέλικτους τρόπους, άλλοτε προσδίδοντας του ιδιαίτερη σημασία και άλλοτε αντιμετωπίζοντάς το ως απλό "χειρονακτικό εργαλείο" μη δίνοντας αξία και σε άλλες διαστάσεις τόσο της προσωπικότητας του όσο και των ιδιαίτερων ικανοτήτων/δεξιοτήτων του, έμφυτων ή μη.

Τις τελευταίες δεκαετίες το Ανθρώπινο Δυναμικό αντιμετωπίζεται όλο και περισσότερο ως στρατηγικός πόρος στον οποίο πρέπει να επενδύουν οι οργανισμοί/επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η οικονομική αυτή διάσταση που προσδίδεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό οδήγησε τη διαχείριση αυτού να το αντιμετωπίζει ως άυλο περιουσιακό πόρο της επιχείρησης και η διεθνής βιβλιογραφία το εξετάζει πλέον ως Κεφάλαιο με ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία. Άμεση συνέπεια αυτών είναι η εισαγωγή μιας καινούργιας έννοιας, αυτής του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital). Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της καινούργιας έννοιας είναι η ανάπτυξη και διαμόρφωση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων/ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου μέσα από τη βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του να επιτευχθούν οι μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.2.1 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Ιστορικά υπάρχουν δύο θεωρίες για την εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τις ρίζες της στη Διαχείριση Προσωπικού (Personell Management) ενώ η δεύτερη υποστηρίζει ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προέκυψε από την μετεξέλιξη των Εργασιακών Σχέσεων (Industrial Relations) και της Εργασιακής Ψυχολογίας.

Η Διαχείριση Προσωπικού κάλυπτε από την εδραίωσή της, τις εξής περιοχές:

- α) τα εργασιακά προβλήματα,
- β) τις αλλαγές στη διοίκηση λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Οι Εργασιακές Σχέσεις κάλυπταν τις ακόλουθες περιοχές:

- α) τις επιπτώσεις των κυβερνητικών μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα πάνω στις εργασιακές σχέσεις
- β) τις μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν στην εργασιακή ασφάλεια και τα συνδικάτα.

Μέχρι το 1890 τη διαχείριση της εργασίας την έκαναν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων. Στα μέσα του 1890 μερικές μεγάλες εταιρίες άρχισαν να δημιουργούν τα welfare offices (τα γραφεία εργασιακής ευημερίας) τα οποία διοικούσε συνήθως μία γυναίκα η οποία κυρίως επέβλεπε το εστιατόριο της επιχείρησης, τα πλυντήρια και τα προγράμματα αναψυχής.

Μία δεκαετία αργότερα, περίπου το 1900, άρχισαν να δημιουργούνται τα πρώτα γραφεία ασφάλειας. Αυτά αποτέλεσαν τον προπομπό για τη δημιουργία γραφείων προσλήψεων προσωπικού από μεγάλες επιχειρήσεις, τα οποία διοικούνταν από προϊστάμενο (manager) προσλήψεων με μία ή περισσότερες γραμματείς. Το 1910 άρχισαν να δημιουργούνται στις μεγάλες επιχειρήσεις προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού. Κατά τη δεκαετία του 1920 η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να λαμβάνει μια πιο συστηματική και οργανωσιακή δομή με την ένταξη όλων των παραπάνω γραφείων σε ένα τμήμα Διαχείρισης Προσωπικού. Στα μέσα της δεκαετίας

του 1920 προστέθηκε στα παραπάνω το Γραφείο Εργασιακών Σχέσεων (Industrial Relations Office) το οποίο θα αποκτούσε γρήγορα μια ιδιαίτερη ανάπτυξη. Το γραφείο αυτό ενημερωνόταν για την εργασιακή νομοθεσία η οποία διευρυνόταν τότε με ταχύτατους ρυθμούς και επίσης επέβλεπε την εφαρμογή της στην επιχείρηση. Επίσης το γραφείο αυτό συντόνιζε και επέβλεπε τις διαπραγματεύσεις εργοδοσίας και εργαζομένων και είχε στενή και λειτουργική σχέση με τα συνδικάτα γενικότερα. Την περίοδο αυτή, το Τμήμα/Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να χωρίζεται σε δύο μεγάλα κομμάτια: το πρώτο ήταν το Τμήμα Διαχείρισης Προσωπικού (Personell Management) όπου υπάγονταν όλα τα γραφεία εκτός του Industrial Management και το δεύτερο ήταν το Γραφείο Εργασιακών Σχέσεων.

Οι Εργασιακές Σχέσεις αποτελούσαν το πιο στρατηγικό και εξωστρεφές κομμάτι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ η διαχείριση προσωπικού το πιο εσωστρεφές. Το 1920 ελάχιστες επιχειρήσεις είχαν οργανωμένα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δέκα χρόνια μετά, το 1930, το 1/3 όλων των επιχειρήσεων με 250 εργαζόμενους και πάνω είχαν σχετική διεύθυνση ενώ τα διάφορα γραφεία - τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισαν να εξειδικεύονται. Παρόλα αυτά το 1928-1929 ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις άρχισαν να αντιδρούν στην υπερβολική δύναμη των συνδικάτων και συρρίκνωσαν τις δραστηριότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σ' ένα μόνο γραφείο του οποίου ο προϊστάμενος εφάρμοζε "αυταρχικές" μεθόδους προσλήψεων και απολύσεων. Την περίοδο 1933 - 1940 διογκώνεται το μέγεθος και η σημασία των τμημάτων/διευθύνσεων Εργασιακών Σχέσεων και συρρικνώνεται ο ρόλος και το μέγεθος των τμημάτων Διαχείρισης Προσωπικού. Ταυτόχρονα, διευρύνεται δραματικά ο ρόλος και η δύναμη των συνδικάτων.

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και ως αποτέλεσμα της ιδιαίτερα αυξημένης παραγωγικής δυναμικότητας των επιχειρήσεων επανέρχεται ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, μειώνονται οι κρατικές επεμβάσεις στις αγορές εργασίας και ακολουθείται μία αντίστροφη πορεία αυτής του 1933 - 1940 που οδηγεί στην οικονομική κρίση του τέλους της δεκαετίας του 1970 που σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης.

Για την αντιμετώπιση της κρίσης αυτής οι ερευνητές άρχισαν να στρέφονται σε μια πιο συστημική και μακροπρόθεσμη πολιτική ανάπτυξης των επιχειρήσεων βάζοντας τον όρο στρατηγική στο κέντρο των επιχειρηματικών αποφάσεων και ειδικότερα των αποφάσεων που έχουν να κάνουν με την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με την πάροδο του χρόνου συντελέστηκε μεγάλη πρόοδος στη μελέτη και ανάπτυξη της εργασιακής ψυχολογίας και του εργασιακού management. Έτσι φτάνουμε στη δεκαετία του 1980 που θεωρητικά έγινε η διάκριση μεταξύ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Προσωπικού (Boselie (2009);Brewster (1993)). Την περίοδο εκείνη αναπτύχθηκαν δύο προσεγγίσεις διαμόρφωσης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η προσέγγιση του Χάρβαντ (Beer et al., 1984) γνωστή και ως "χαλαρό μοντέλο" (soft model) και η προσέγγιση του Μίσιγκαν (Fombrun et al., 1984) γνωστή και ως "σκληρό μοντέλο" (hard model) Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη δεκαετία του 1990 άρχισε να εξετάζεται η δυνητική προστιθέμενη αξία που μπορεί να προσδώσει το Ανθρώπινο Δυναμικό (Ανθρώπινο Κεφάλαιο) μέσω της διαχείρισης αυτού σε οργανισμούς και κοινωνίες (Boselie (2009);Brewster (1993)).

Η νέα χιλιετία διαμορφώνει ένα καινούργιο πλαίσιο ανάπτυξης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που όμως δεν μπορεί να προσδιοριστεί ακόμα με σαφήνεια και το οποίο επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες μερικοί από τους οποίους θα μας απασχολήσουν στη συγκεκριμένη μελέτη.

1.2.2 Η διαμόρφωση της αντίληψης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Πολλοί ερευνητές, κυρίως την τελευταία δεκαετία, θεωρούν ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο εσωκλείει τη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που κατέχουν οι άνθρωποι και χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση (Diaz-Fernandez, et.al, 2017). Η γνώση της επιχείρησης που επιτυγχάνεται μέσω της μάθησης και της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της, αναφέρεται ως η διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται η δημιουργία εκείνου του καταρτισμένου, εξειδικευμένου και αφοσιωμένου Ανθρώπινου Δυναμικού που χρειάζεται ένας οργανισμός (Armstrong and Taylor, 2014:284).

Στη συνέχεια δίνονται μερικοί ακόμα ορισμοί του Ανθρώπινου Κεφαλαίου:

- "Το *Ανθρώπινο Κεφάλαιο* αποτελεί τις γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος μιας επιχείρησης και οι οποίες είναι είτε επίκτητες είτε έμφυτες (Schultz, 1961)" ή και τα δύο.
- "Το *Ανθρώπινο Κεφάλαιο* αντιπροσωπεύει τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η στρατηγική που αναπτύσσει μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητάς της διαμορφώνεται συνδυάζοντας την αντιληπτική ικανότητά των στελεχών της, τις δεξιότητες τους, καθώς και τις πολιτικές που εφαρμόζει. Ωστόσο, ο ανθρώπινος παράγοντας μιας επιχείρησης είναι εκείνος που έχει την ικανότητα να μάθει, να αλλάξει και να καινοτομήσει", (Bontis et al, 1999).
- Οι Scarborough and Elias (2002) πιστεύουν ότι την ιδέα του "*Ανθρώπινου Κεφαλαίου* είναι πιο χρήσιμο να την εξετάσουμε ως έννοια γεφύρωσης μεταξύ των πρακτικών που αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό και η επιχείρηση από πλευράς επίδοσης αναφορικά με το ενεργητικό της και όχι σε σχέση με την ακολουθούμενη πρακτική της επιχειρησιακής απόδοσης και οικονομικής προσέγγισης. Είναι πράγματι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ατόμων που δημιουργούν αξία, γι' αυτό και πρέπει να επικεντρωθούμε σε μέσα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου."
- Οι άνθρωποι έχουν έμφυτες ικανότητες, συμπεριφορές και προσωπική ενέργεια, χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν το *Ανθρώπινο Κεφάλαιο* και μέσα από την μεταφορά τους στον εργασιακό χώρο, διαμορφώνουν το τρόπο υλοποίησης της εργασίας τους. Είναι οι άνθρωποι, και όχι οι επιχειρήσεις, που κατέχουν αυτό το κεφάλαιο και αποφασίζουν πότε, πώς και πού θα το επενδύσουν. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι (εργαζόμενοι) μπορούν να κάνουν επιλογές. Η εργασία είναι μια αμφίδρομη ανταλλαγή αξίας, όχι μια μονόδρομη εκμετάλλευση ενός περιουσιακού στοιχείου από τον ιδιοκτήτη του (Davenport, 1999).

•
 Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο αποτελείται από το Πνευματικό και το Κοινωνικό Κεφάλαιο. Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί η εξέλιξη του Πνευματικού Κεφαλαίου μιας επιχείρησης και ορίζεται ως η συσσώρευση και η ροή γνώσης που είναι διαθέσιμες σε μία επιχείρηση.

Το Κοινωνικό Κεφάλαιο αποτελεί μία ακόμα διάσταση του Πνευματικού Κεφαλαίου και περιλαμβάνει τις γνώσεις που προέρχονται τόσο από εξωγενείς όσο και από ενδογενείς δικτυώσεις.



Σχήμα 1.1

Μία άλλη διάσταση, όπως αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν, που μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την κρίσιμη δυναμικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών (Walsh et al 1981), αποτελεί το Κοινωνικό Κεφάλαιο.

Το Κοινωνικό Κεφάλαιο έχει δύο βασικές συνιστώσες: το πνευματικό κεφάλαιο που είναι το άθροισμα των γνώσεων που είναι συσσωρευμένες στο Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης και το κεφάλαιο των δικτυώσεων οι οποίες δρουν ως κανάλια ροής πληροφοριών και δημιουργία συνεργιών και οικονομιών κλίμακας. Αναφορικά τώρα με το πνευματικό κεφάλαιο οι Sozen et al (2016) διακρίνουν τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις αυτού:

- Το οργανωσιακό κεφάλαιο, το οποίο δημιουργεί ωφέλειες από την "ιδρυματοποίηση" (institutionalization), της γνώσης και της συστηματοποίησης των εμπειριών μέσα από την ανάπτυξη ειδικών οργανωσιακών διαδικασιών (Youndt et al, 2004)
- Το κεφάλαιο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων (Schultz, 1961)

- Το Κοινωνικό Κεφάλαιο ως το σύνολο των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αλλά και εξωγενώς μεταξύ αυτών και του κοινωνικο - πολιτικού περιβάλλοντος αυτής.

Αναφορικά με την τρίτη διάσταση ο Burt (2005) ισχυρίζεται ότι το ενδογενές Κοινωνικό Κεφάλαιο είναι μία πάγια αξία για την επιχείρηση η διατήρηση της οποίας βασίζεται στην συνέχεια και βιωσιμότητα των σχέσεων. Από την άλλη μεριά το εξωγενές Κοινωνικό Κεφάλαιο μπορεί να δημιουργήσει δεσμούς εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του κοινωνικού της περιγυρου αλλά και ωφέλιμων συνεργειών με άλλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αγοράς διαμαντιών στις ΗΠΑ στην οποία χρησιμοποιείται το εξωγενές Κοινωνικό Κεφάλαιο για την μείωση του κόστους διεκπεραίωσης (transaction costs) και της αύξησης της αποτελεσματικότητας αυτής (Coleman, 1988).

1.2.3 Το Πνευματικό Κεφάλαιο ως συνιστώσα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Όπως υπογραμμίζει ο Lerro et al (2012), η αξιολόγηση των στοιχείων της γνώσης μπορεί να ερμηνευθεί ως μια διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και επικοινωνίας ποιοτικών και ποσοτικών πληροφοριών που αφορούν την αναγνώριση της αξίας της γνώσης των οργανισμών ως περιουσιακού τους στοιχείων. Βασίζεται σε τρεις συμπληρωματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι ολοκληρωμένες και επικαλύπτονται:

- την αναγνώριση των γνωσιακών περιουσιακών στοιχείων
- τη κατηγοριοποίηση αυτών και,
- τη μέτρηση αυτών

Η συσσώρευση της γνώσης (πνευματικό κεφάλαιο) είναι μια διαρκής, πολύπλοκη και μακροπρόθεσμη διαδικασία, δημιουργώντας αποθέματα εμπειρίας, ανάπτυξη ιδιαίτερων δεξιοτήτων και ικανοτήτων και επιδρώντας στη διαμόρφωση των στόχων και πολιτικών της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εμπλουτίσουν και να αξιοποιήσουν περαιτέρω τη συσσωρευμένη γνώση (πνευματικό κεφάλαιο) εφαρμόζουν ενδο-επιχειρησιακές διαδικασίες (πολιτικές) μάθησης, οι οποίες αφορούν κυρίως διαδικασίες ανάπτυξης

ικανοτήτων/δεξιοτήτων από πλευράς εργαζομένων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και αξιοποίηση του συγκεκριμένου κεφαλαίου της επιχείρησης. Θα γίνει αναλυτική αναφορά στο ζήτημα αυτό σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου αυτού.

1.2.4 Η διαμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η ανάπτυξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου μπορεί να θεωρηθεί ένα εξελικτικό ταξίδι στο οποίο το Ανθρώπινο Δυναμικό αλλάζει υπόσταση και αντιμετωπίζεται ως άυλος πόρος της επιχείρησης.

Η θεωρητική προσέγγιση της αντιμετώπισης των σύγχρονων εργασιακών προβλημάτων αναφέρεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό ως Κεφάλαιο με όλο και αυξανόμενο το συμμετοχικό του ρόλο.

Άλλωστε οι επιχειρήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα, όπως αρκετοί συγγραφείς αναφέρουν, συνειδητοποιούν ότι το μεγαλύτερο μέρος της ικανότητάς τους να δημιουργούν αξία δεν ανήκει στα παραδοσιακά απτά και χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία, αλλά στην κατοχή και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Carmeli and Tishler, 2004; Carlucci et al., 2004). Στο σημείο αυτό εστιάζεται η ανάγκη μελέτης της διαχείρισης, του συντονισμού και της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, υπό την νέα αυτή οπτική.

Τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες από τις παραδοσιακές στρατηγικές, προσεγγίσεις και πολιτικές δεν λειτουργούν πλέον με τον τρόπο που λειτουργούσαν παλαιότερα. Η νέα πρόκληση, είναι οι επιχειρήσεις να έχουν την ικανότητα να μετεξελίσσονται σε *ευφυείς οργανισμούς* (Lergo et al., 2012), δηλ. οργανισμούς που μπορούν να αξιοποιήσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό τους για να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και να ανταπεξέλθουν στη νέα τάξη πραγμάτων.

Η αξιολόγηση των ικανοτήτων/δεξιοτήτων καθώς και η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν βασικό συστατικό της ανάπτυξης νέων επιχειρησιακών μοντέλων τα οποία μέσω της αξιοποίησης των άυλων πόρων με έμφαση στη γνώση και στην εμπειρία είναι σε θέση να στηρίζουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ικανοτήτων προσαρμογής στις αλλαγές. Η ανάπτυξη τέτοιων μοντέλων θα προσφέρει τη δυνατότητα αντιμετώπισης με αποτελεσματικότητα και ευελιξία της νέας τάξης

πραγμάτων που διαμορφώνεται μέσα στις επιχειρήσεις. Αυτές οι ικανότητες και δεξιότητες αντιπροσωπεύουν τους νέους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη δημιουργία αξίας στην επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.2.5 Οι οργανωσιακές διαδικασίες μάθησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις μετρούσαν τις οικονομικές, χρηματοοικονομικές και επιχειρηματικές επιδόσεις τους, ενώ αγνοούσαν την άυλη διάσταση καθώς και το ρόλο της γνώσης της επιχείρησής τους (Lerro et al., 2012). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, η αξία που προσδίδεται σε μια επιχείρηση καθώς και η ικανότητα της να δημιουργεί αξία να έχουν συνήθως υποτιμηθεί. Σήμερα, επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που συνεχώς καινοτομούν, εκμεταλλεύονται τις νέες τεχνολογίες και αξιοποιούν τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία των εργαζομένων τους και όχι οι επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται τα υλικά περιουσιακά τους στοιχεία. Στο πλαίσιο αυτό, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης αντιπροσωπεύουν τους βασικούς παράγοντες της αξίας των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο τα οποία καλούνται να διαχειριστούν κατά τρόπο βέλτιστο.

Η ικανότητα προσαρμογής του Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά αυξανόμενου ενδιαφέροντος σημασία για την επαγγελματική εξέλιξη και την επιτυχημένη καριέρα του (Bocciardi et al., 2017). Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών μέσω προγραμμάτων κατάρτισης τα οποία θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες/δεξιότητες στην καριέρα τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο δυναμικό και απαιτητικό μέλλον (Shelton and Benkoswki, 2001). Επομένως, τα προγράμματα κατάρτισης μπορούν να θεωρηθούν ως το βασικό θεμέλιο για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, παρέχοντας τους άυλους πόρους (δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες) που απαιτούνται για την αντιμετώπιση διαφορετικών καταστάσεων και εξέλιξης στην καριέρα τους (Kulkarni, 2013).

Άλλωστε, οι ερευνητές εμμένουν στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στην οργανωσιακή μάθηση και στην διατήρηση της γνώσης (*πνευματικό κεφάλαιο*), μέσω πολιτικών δέσμευσης των εργαζομένων τους. Στα

πλαίσια αυτά ζωτικό ρόλο διαδραματίζει το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, που όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ορίζεται ως η γνώση, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που κατέχουν και χρησιμοποιούνται από τα άτομα (Lepak and Snell, 2002).

Η οργανωσιακή μάθηση αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία ως μηχανισμός στρατηγικής ανανέωσης των επιχειρήσεων (Kang and Snell, 2009). Η αυξανόμενη, στις μέρες μας, ανταγωνιστικότητα και οι απαιτούμενες ταχείες αλλαγές και προσαρμογές των επιχειρήσεων στο εξωτερικό περιβάλλον επιτάσσουν την εισαγωγή νέων πολιτικών που αφορούν τη διαχείριση του Πνευματικού Κεφαλαίου και της οργανωσιακής μάθησης. Οι περισσότερες έρευνες για την οργανωσιακή μάθηση επικεντρώνονται σε δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις (Diaz - Fernandez et al, 2017):

- την αναγνώριση των γνωσιακών περιουσιακών στοιχείων, όπως ανέλυσαν, και οι Lerro et al το 2012, και,
- την εκμετάλλευση αυτών.

Η προσέγγιση της αναγνώρισης περιλαμβάνει τομείς μάθησης εκτός των υφιστάμενων ενδο- επιχειρησιακών διαδικασιών μάθησης. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της εκμετάλλευσης περιλαμβάνει τον εμπλουτισμό και την επέκταση των υφιστάμενων γνώσεων (μέσω της διαδικασία της αναγνώρισης) της επιχείρησης (March, 1991).

Οι προσεγγίσεις της αναγνώρισης και της εκμετάλλευσης αξιοποιούν διαφορετικές διοικητικές πρακτικές και διαχειριστικές συμπεριφορές (Lubatkin et al., 2006) και ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τους πεπερασμένους πόρους των επιχειρήσεων.

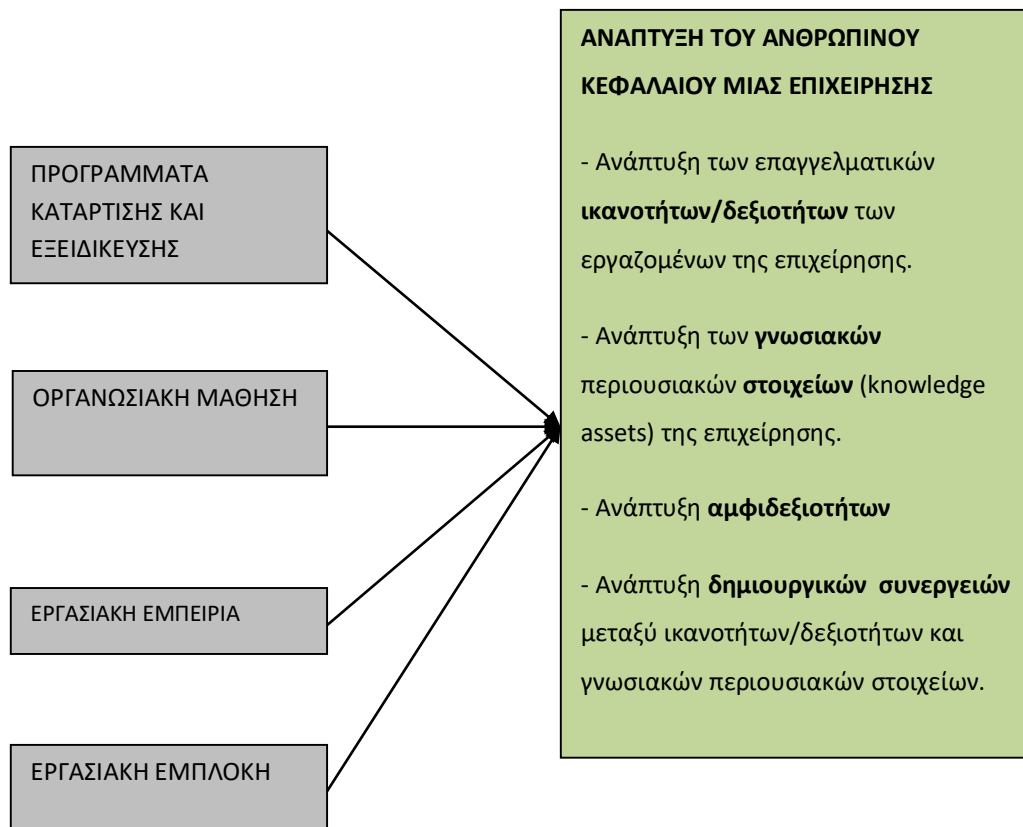
Οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις θα πρέπει να διακρίνονται από μία αρμονική συνεργατική σχέση, η οποία να μεγιστοποιεί προς όφελος της επιχείρησης τα επιμέρους οφέλη. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση εστιάζει μόνο σε διαδικασίες αναγνώρισης τότε δεν θα μπορέσει να αξιοποιήσει και να αναπτύξει το υφιστάμενο Πνευματικό της Κεφάλαιο με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας γνώσης. Από την άλλη μεριά, εστιάζοντας μόνο στη διαδικασία εκμετάλλευσης του Πνευματικού Κεφαλαίου, ελλοχεύει ο κίνδυνος μη ανανέωσης του γνωσιακού κεφαλαίου, διαδικασίας απαραίτητης για προσαρμογή σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και για την ανάπτυξη νέων ιδεών και πρωτοβουλιών από την πλευρά των εργαζομένων (Levinthal και March (2003); Prieto et al., 2009). Η αποτελεσματική προσαρμογή στο

εξωτερικό περιβάλλον και η ανάπτυξη νέων ιδεών και πρωτοβουλιών είναι στρατηγικές επιλογές για μια επιχείρηση όσον αφορά τη βιωσιμότητά τους.

1.2.6 Ανάπτυξη αμφιδεξιοτήτων στο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Παρά την τεράστια βιβλιογραφία πάνω σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας, ποιότητας και καινοτομίας η έρευνα που σχετίζεται με την ανάπτυξη αμφιδεξιοτήτων (ambidexterities) στο Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα περιορισμένη σε αντίθεση με τις μεγάλες δυνατότητες που έχουν αυτού του είδους οι δεξιότητες στην δημιουργία αυτοτροφοδοτούμενης και βιώσιμης ανάπτυξης.

Ο όρος "αμφιδεξιότητα" αφορά στην ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων στο Ανθρώπινο Δυναμικό που να του δίνουν την δυνατότητα τόσο της "εξερεύνησης" (exploration) προβλημάτων όσο και της εκμετάλλευσης (exploitation) των ευρημάτων της εξερεύνησης για την προώθηση των στόχων της επιχείρησης και των λειτουργιών αυτής. Οι ικανότητες αυτές ξεχωριστά αλλά και ως ενιαία αμφίδρομη δράση μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά εργαλεία ανάπτυξης της καινοτομίας και της ποιότητας (Boumgarden et al, 2012).



Σχήμα 1.2 Ανάπτυξη του ΑΚ μιας

Επιχείρησης

1.2.7 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματικότητα/ αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και ο ρόλος του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

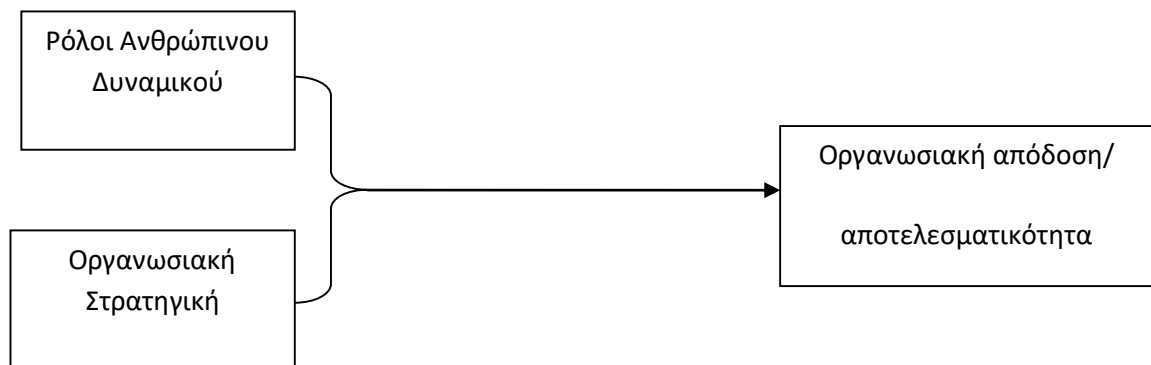
Το Ανθρώπινο Δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας των επιχειρήσεων (Lerito et al, 2012) και ιδιαίτερα οι επιδόσεις αυτού. Ο Neely (1998) λαμβάνοντας υπόψη την αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα ορίζει τη μέτρηση των επιδόσεων ως διαδικασία αξιολόγησης αυτών ενσωματώνοντάς τες στις δράσεις ενός οργανισμού.

Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη θέσπιση μέτρων επίδοσης που επιτρέπουν την ποσοτική και / ή ποιοτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των συγκεκριμένων δράσεων ενός οργανισμού. Ο καθορισμός ενός συνόλου μετρήσεων και δεικτών για την παρακολούθηση της αποδοτικότητας ή / και της αποτελεσματικότητας των δράσεων διαχείρισης ενός οργανισμού οδηγεί στη δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Bourne, 2001).

Στην σχετική βιβλιογραφία αναφορικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία μετατόπιση ενδιαφέροντος από τον παραδοσιακό οργανωσιακό ρόλο του προς τον στρατηγικό ρόλο αυτού (Becker et al., 1997). Στον αντίποδα αυτών μερικές εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι ειδικοί στο Ανθρώπινο Δυναμικό συνεχίζουν να εστιάζουν σε πιο παραδοσιακές λειτουργίες που σχετίζονται με αυτό (Boxall & Purcell, 2008). Από την άλλη μεριά υφίσταται μια αυξανόμενη τάση στη διεθνή βιβλιογραφία σύμφωνα με την οποία ο στρατηγικός ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προωθηθεί ταυτόχρονα με τον οργανωσιακό ρόλο αυτού (Lemmergaard, 2009). Παρόλα αυτά, η έρευνα που αφορά τις επιπτώσεις του στρατηγικού και οργανωσιακού ρόλου του ΑΔ (όπως αυτοί εκφράζονται από τα εξειδικευμένα στελέχη των επιχειρήσεων, vocational employee) πάνω στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων δεν έχει ακόμα μελετηθεί επαρκώς (Caldwell, 2010).

Παράλληλα με τη συζήτηση για τους ρόλους του Ανθρώπινου Δυναμικού στην απόδοση/αποτελεσματικότητα υφίσταται και μια μερίδα της βιβλιογραφία η οποία εξετάζει τον στρατηγικό ρόλο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για το πώς αυτός μπορεί να μετασχηματιστεί σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που η οργανωσιακή στρατηγική συντονιστεί με τις πρακτικές και πολιτικές αυτής (Beer et al , 1984). Στα πλαίσια αυτά οι Bird & Beechler, (1995) έδειξαν ότι το ΑΔ μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες αποδόσεις των στρατηγικών δεικτών μιας επιχείρησης όταν υφίσταται καλά σχεδιασμένος συντονισμός μεταξύ της οργανωσιακής στρατηγικής και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι παραπάνω σχέσεις του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής στρατηγικής και της οργανωσιακής απόδοσης/ αποτελεσματικότητας παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1.3

Οι Kuipers et al. (2017) εξετάζουν τις επιπτώσεις στην απόδοση/αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων από τη λειτουργική συσχέτιση του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής στρατηγικής. Η μελέτη τους βασίστηκε στις απαντήσεις 336 στελεχών επιχειρήσεων της Ολλανδίας οι οποίοι ήταν εξειδικευμένοι σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα πλαίσια της έρευνάς τους οι συγγραφείς εξέτασαν τη σημασία και το ρόλο του ΑΔ στην απόδοση/αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Υιοθέτησαν την άποψη ότι οι ειδικοί στα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γίνουν εταιρικοί συνεργάτες (business partners) μέσα στην επιχείρηση και να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις ιδιαίτερες δεξιότητες/ικανότητες για να πετύχουν μία λειτουργική σύζευξη μεταξύ των δυνατοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού και των ενδογενών και εξωγενών επιχειρησιακών απαιτήσεων. Η πολιτική των εταιρικών συνεργατών είναι μία ακόμα έκφραση της εφαρμογής συμμετοχικής στρατηγικής καθώς και της στρατηγικής δέσμευσης που αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα.

Ο Conner και Ulrich, (1996) και Ulrich, (1997) εισάγουν δύο βασικούς ρόλους στα πλαίσια των οργανωσιακών ρόλων που εμπλέκονται στις λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού: του εξειδικευμένου διευθυντικού στελέχους (administrative expert) και τον ρόλο του πρωταθλητή εργαζόμενου (employee champion). Ο ρόλος του εξειδικευμένου διευθυντικού στελέχους κατά βάση είναι ο παραδοσιακός ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με εστίαση στη σχεδίαση και ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών αυτής. Από την άλλη μεριά ο ρόλος του πρωταθλητή

εργαζόμενου καλύπτει τα καθημερινά προβλήματα, τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Στο στρατηγικό επίπεδο ο Ulrich, (1997) εισάγει την έννοια του στρατηγικού εταίρου (strategic partner) ο οποίος εστιάζει την προσοχή του στο στρατηγικό ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού και του ειδικού σε θέματα αλλαγών (change agent) ο οποίος εστιάζει την προσοχή του στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής δομής ικανής να διαχειριστεί τις ενδογενείς και εξωγενείς αλλαγές.

Η Buford (2006) εστιάζει την έρευνά της στον τομέα των οργανισμών παροχής υπηρεσιών στον οποίο η αξία του ανθρώπου και γενικότερο του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει κρίσιμη σημασία. Η συγγραφέας εντοπίζει δέκα (10) ουσιώδη χαρακτηριστικά του Ανθρώπινου Δυναμικού στα οποία οι οργανισμοί του τομέα αυτού πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση. Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Η εστίαση του ενδιαφέροντος στο ηθικό των εργαζομένων
2. Η ανάπτυξη και διάχυση καθαρών ηθικών προτύπων για την τήρηση των οποίων τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι θα είναι υπεύθυνοι
3. Ανάπτυξη διαδικασιών στρατολόγησης οι οποίες θα εξασφαλίζουν την επιλογή και διατήρηση των κατάλληλων ατόμων
4. Την ανάπτυξη και επικοινωνία μιας στερεής και σαφώς ορισμένης διαδικασίας για τη διαχείριση της απόδοσης/ αποτελεσματικότητας των εργαζομένων
5. Να δίνεται ιδιαίτερη σημασία πριν την πρόσληψη στις ικανότητες και δεξιότητες των προς πρόσληψη διευθυντικών στελεχών τα οποία μετά την πρόσληψή τους θα πρέπει να υπόκειται σε επιμορφωτικά σεμινάρια
6. Να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματική απορρόφηση των εργαζομένων στον οργανισμό/ επιχείρηση και επίσης στην εκπαίδευσή του
7. Να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που προωθούν την πολυπολιτισμικότητα και την εξωστέφεια.
8. Ανάπτυξη πολιτικών διατήρησης προσωπικού
9. Εξασφάλιση της σύμπλευσης, της δομής και των στοχεύσεων του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με τους τρόπους και τις στρατηγικές του οργανισμού ως συνόλου
10. Την ετοιμότητα για διαχείριση αλλαγών.

Τα τελευταία χρόνια και λόγω των συνεχών και γρήγορων αλλαγών που συμβαίνουν, χαρακτηριστικό γνώρισμα, όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο, της

παρατεταμένης οικονομικής κρίσης εμφανίζεται ένας καινούργιος ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Ο ρόλος, όπως είδαμε και παραπάνω, του ειδικού σε θέματα αλλαγών (change agent) (Ulrich, 1997; Long et. al., 2013; Kuipers et al., 2017).

Στα πρώτα χρόνια της εφαρμογής των ειδικών σε θέματα αλλαγών ο ρόλος τους αφορούσε κυρίως την προστασία των εργαζομένων από παράπλευρες επιδράσεις των σχετικών αλλαγών. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ειδικοί σε θέματα αλλαγών απέκτησαν ενεργό ρόλο στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Με το χρόνο οι αρμοδιότητες των ειδικών σε θέματα αλλαγών επεκτάθηκε και στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων των αλλαγών σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που περιλάμβανε θέματα επιχειρησιακών γνώσεων, πολιτισμικής διαχείρισης και ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων/ικανοτήτων.

Οι Long et al. (2013) εστίασαν την έρευνά τους στη μελέτη του ρόλου των ειδικών σε θέματα αλλαγών ειδικότερα δε στο ρόλο τους ως διαμεσολαβητών στη σχέση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης. Οι συγγραφείς κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- Ένας από τους βασικούς ρόλους των ειδικών σε θέματα αλλαγών είναι η εμπλοκή του στο προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Υφίσταται ισχυρή συσχέτιση του ρόλου του ειδικού σε θέματα αλλαγών και της οργανωσιακής απόδοσης
- Ένας από τους ρόλους εστίασης αυτών είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων/δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν υψηλή συσχέτιση με την οργανωσιακή συμπεριφορά σε περίοδο αλλαγών.

Με γνώμονα τα παραπάνω οι επιχειρήσεις/οργανισμοί εστιάζονται στον εντοπισμό πρακτικών προκειμένου να προσελκύσουν/διατηρήσουν το κατάλληλο Ανθρώπινο Δυναμικό που θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων τους. Για το λόγω αυτό στην παρακάτω ενότητα εξετάζουμε τα κριτήρια προσέγγισης του.

1.3 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (HUMAN CAPITAL)

1.3.1 Οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και η διάσταση της οργανωσιακής μάθησης

Η ικανότητα της οργανωσιακής μάθησης μιας επιχείρησης ορίζεται ως το σύνολο των οργανωσιακών αξιών που επηρεάζουν την δυναμική της επιχείρησης προκειμένου να αναπτύσσει και να χρησιμοποιεί τη συσσωρευμένη γνώση (Sinkula et al., 1997).

Οι Lopez - Cabrales et al (2010) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μία επιχειρησιακή διαδικασία μάθησης. Από την άλλη μεριά, η Ικανότητα Οργανωσιακής Μάθησης (Organization Learning Capabilities) καθορίζεται από εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να μαθαίνει.

Οι πρακτικές που προωθούν την ικανότητα της οργανωσιακής μάθησης, εστιάζονται κύρια στη δημιουργία ιδεών μέσω πειραματισμού, παρατήρησης, συνεργασίας στα πλαίσια ομάδων και στις συμμετοχικές πολιτικές.

Οι Jerez-Gomez et al. (2005a), προτείνουν τέσσερις προσεγγίσεις που σχετίζονται με τους τομείς της μάθησης:

- δέσμευση των στελεχών,
- συστημική προοπτική,
- εξωστρέφια (*εξωγενείς σχέσεις Κοινωνικού Κεφαλαίου*) και πειραματισμός,
- μεταφορά γνώσης και ολοκλήρωση αυτής.

Η *δέσμευση των στελεχών* υποδηλώνει ότι τα κορυφαία στελέχη αναγνωρίζουν τη σημασία της μάθησης στην οργάνωση και την υποστηρίζουν προωθώντας την ανάπτυξη πρακτικών που συνάδουν με την απόκτηση, τη δημιουργία και τη μεταφορά γνώσης (McGill et al., 1992).

Η *συστημική προοπτική* είναι η διάσταση που αντικατοπτρίζει το ιδανικό που συνδέει μεμονωμένα μέλη μιας επιχείρησης μέσα από μια κοινή ταυτότητα και φιλοδοξία (Senge, 1990). Είναι ο οραματικός στόχος για το τι θα έπρεπε να είναι η οργάνωση, συνήθως μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, και μπορεί να δράσει για να εμπνεύσει και να οδηγήσει τα άτομα στο πώς θα ενεργούν μέσα στην επιχείρηση (Sinkula et al., 1997).

Η *εξωστρέφεια* χαρακτηρίζει επιχειρήσεις που είναι ανοιχτές σε νέες ιδέες και απόψεις τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές, καθιστώντας δυνατή τη συνεχή ανανέωση, επέκταση και ενίσχυση της ατομικής γνώσης (Senge, 1990). Ο πειραματισμός συνίσταται στην αναζήτηση καινοτόμων και ευέλικτων λύσεων σε υπάρχοντα και μελλοντικά προβλήματα, με βάση την πιθανή χρήση διαφορετικών μεθόδων και διαδικασιών.

Η *μεταφορά γνώσης* συνίσταται στην εσωτερική διάδοση της γνώσης που αποκτά ένας μεμονωμένος εργαζόμενος, κυρίως μέσω συνομιλιών και αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων (Brown και Duguid, 1991), που προάγει τόσο την κατανόηση όσο και την αφομοίωση της νεοαποκτηθείσας γνώσης (Walsh and Ungson, 1991).

Τέλος, η *ολοκλήρωση* αναφέρεται στην ανάπτυξη μηχανισμών που επιτρέπουν τη διατήρηση και αποθήκευση της νέας γνώσης στην διαφορετικότητα αναφορικά με τις συνήθειες, διεργασίες και συνθήκες, ώστε να επιτευχθεί η λεγόμενη οργανωσιακή μνήμη (Huber, 1991), έτσι ώστε να μπορέσει αργότερα να χρησιμοποιηθεί στις επιχειρήσεις.

1.3.2 Η διάσταση της επιλογής και αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις

Μία από τις βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο προγραμματισμός αυτού. Μία επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει πόσους καθώς επίσης και τι είδους ανθρώπους χρειάζεται προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Με άλλα λόγια, "να εξασφαλίσει το σωστό αριθμό ατόμων, με τις κατάλληλες δεξιότητες - ικανότητες, στο σωστό μέρος, την κατάλληλη στιγμή προκειμένου να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης" (Armstrong and Taylor, 2014:216).

Αρκετοί ερευνητές συνδέουν την παρακίνηση ή διατήρηση/αξιοποίηση του υπάρχοντος Ανθρώπινου Δυναμικού τους με πρακτικές υψηλών αποδόσεων. Η φιλοσοφία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που διέπει τέτοιου είδους πρακτικές δίνει μεγάλη αξία στους εργαζόμενους (*Ανθρώπινο Κεφάλαιο*), επενδύοντας στην απόκτηση ή αξιοποίησή τους, ακολουθώντας πρακτικές δέσμευσης με μεγάλο συμμετοχικό ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση στρατηγικών (King, 1995).

Οι Tsai and Ghosal (1998) διακρίνουν τρεις διαφορετικές επιδράσεις του Κοινωνικού Κεφαλαίου στην οργανωσιακή απόδοση μιας επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν και βασικές συνιστώσες επιλογής του,

- την παροχή καναλιών πρόσβασης σε πληροφορίες και πόρους,
- την υποβοήθηση της αποδοχής επιχειρησιακών κανόνων και αξιών και,
- την υποβοήθηση της ανάπτυξης περιβάλλοντος αμοιβαίας εμπιστοσύνης

Μία σημαντική διάσταση της σχετικής βιβλιογραφίας αφορά την ετοιμότητα και τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις κοινωνικές τους σχέσεις και τους κοινωνικούς τους πόρους προς όφελος και της επιχείρησης. Σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι είναι θετικοί, όσον αφορά το ζήτημα αυτό, αν προσβλέπουν στην ικανοποίηση προσωπικών στόχων. Προς αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού οι Leana et al (1999) προτείνουν τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τα συστήματα ΔΑΔ να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη ενός πιο συλλογικού πνεύματος όσον αφορά το αμοιβαίο μοίρασμα σχέσεων και πόρων.

1.3.3 Εξισορρόπηση συγκρουσιακών προσεγγίσεων για την επιλογή και διατήρηση του Πνευματικού Κεφαλαίου

Οι Diaz - Fernandez et al (2017) διερεύνησαν, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, μια χαρακτηριστική περίπτωση συγκρουσιακών προσεγγίσεων για την επιλογή και διατήρηση του Πνευματικού Κεφαλαίου. Οι βασικές αυτές προσεγγίσεις αφορούν την αναγνώριση και την εκμετάλλευση αυτού. Για την αντιμετώπιση της παραπάνω συγκρουσιακής σχέσης έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- η οργανωσιακή διαφοροποίηση,
- η διαφοροποίηση επιλογής του Ανθρώπινου Δυναμικού και,
- συνδυασμός των παραπάνω

Η βασική αρχή της *οργανωσιακής διαφοροποίησης* αφορά στη δημιουργία ξεχωριστών δομών για διαφορετικούς τύπους προσεγγίσεων, όπως είναι η διαδικασία της αναγνώρισης και η διαδικασία της εκμετάλλευσης. Οι διαδικασίες αυτές απαιτούν από πλευράς των εργαζομένων διαφορετικές ικανότητες/δεξιότητες και διαφορετικές πρακτικές/ πολιτικές υλοποίησής τους (Tushman and O'Reilly, 1996).

Με βάση την αρχή της *διαφοροποίηση επιλογής του Ανθρώπινου Δυναμικού*, οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν επιλογές μεταξύ της μίας ή της άλλης προσέγγισης στο πλαίσιο της καθημερινής τους εργασίας (Kang and Snell, 2009; Birkinshaw and Gibson, 2004).

Τέλος, με βάση την τρίτη *συνδυαστική* προσέγγιση τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προωθούν την περιοδική εναλλαγή της έμφασης μεταξύ των δύο παραπάνω διαδικασιών (Burgelman, 2002).

1.3.4 Η διάσταση της επιλογής εξειδικευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη βιβλιογραφία αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν τους δεσμούς μεταξύ της εστίασης μιας επιχείρησης στην οργανωσιακή μάθηση και στη συσσώρευση της γνώσης (Πνευματικό Κεφάλαιο), στα οποία το Ανθρώπινο Κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Οι Kang και Snell (2009) κάνουν διάκριση μεταξύ του γενικού και του εξειδικευμένου Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Vocational HC).

Ο παραπάνω διαχωρισμός, βασίζεται στο γεγονός ότι το μη εξειδικευμένο Ανθρώπινο Κεφάλαιο προσανατολίζεται όλο και λιγότερο σε ένα συγκεκριμένο τρόπο εξειδίκευσης που θα του δώσει τη δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων/ικανοτήτων. Τα παραπάνω θα προσδώσουν στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο χαρακτηριστικά όπως είναι η

καινοτομία, η κατανόηση και η προσαρμογή σε νέες μεθόδους γνώσης, η περίπτωση της αναγνωριστικής μάθησης (Kang and Snell, 2009). Αντίθετα, το εξειδικευμένο Ανθρώπινο Κεφάλαιο διέπεται από δεξιότητες/ικανότητες που το κάνει να είναι πιο αποτελεσματικό στην αφομοίωση επιπλέον γνώσης και στην εκμετάλλευση αυτής.

Ο Boxall (1996) αναφέρει ότι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό (vocational employee) το οποίο παρόλο που διαθέτει εξειδικευμένες ικανότητες/δεξιότητες, γνώσεις, δεν αναπτύσσουν πολιτικές αξιοποίησης αυτού του προσωπικού και είναι σαν να διαθέτουν ένα σημαντικό κεφάλαιο/περιουσιακό στοιχείο το οποίο το απαξιώνουν. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποτρέψουν την απαξίωση αυτή αναπτύσσοντας πολιτικές αναγνώρισης και εκμετάλλευσης της γνώσης που θα τους δώσει την δυνατότητα να βελτιώσουν, να επιλέξουν και να αξιοποιήσουν το συγκεκριμένο προσωπικό. Παράλληλα, θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει πολιτικές (εκπαιδευτικά προγράμματα ή κίνητρα) τα οποία θα δώσουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν και να εκμεταλλευτούν τη γνώση που τους παρέχεται προκειμένου να βελτιώσουν τις ικανότητες/δεξιότητές τους με σκοπό την καλύτερη εναρμόνιση της προσπάθειάς τους με τους στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Lepak και Snell (1999,2002) βασικό κριτήριο για την επιλογή και αξιοποίηση του εξειδικευμένου προσωπικού είναι και η ικανότητά του στην εκμετάλλευση και αφομοίωση της γνώσης (σε αρκετές περιπτώσεις θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα του εργαζόμενου να μαθαίνει από τις γνώσεις που ήδη διαθέτει) (Subramaniam and Youndt, 2005).

1.3.5 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια της Οργανωσιακής Μάθησης

Για την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης, που αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα, η επιχείρηση στοχεύει στην ενσωμάτωση ατόμων που έχουν την ικανότητα να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να εμπλουτίσουν τις δεξιότητές τους. Επίσης, να μπορούν να διαχειριστούν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας μέσω της αποτελεσματικής προσαρμογής τους στις αλλαγές των οργανωσιακών πλαισίων και στη δυναμική των εργασιακών δραστηριοτήτων (Dyer & Shafer, 1999).

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώσουν στη διαδικασία επιλογής, τη συμπεριφορά απέναντι στην ομαδική εργασία, τη διαπροσωπική προσαρμοστικότητα και γενικότερα κριτήρια που σχετίζονται με την βελτίωση των ενδογενών και εξωγενών σχέσεων στο πλαίσιο ανάπτυξης και διαμόρφωσης του Κοινωνικού τους Κεφαλαίου (Lengnick-Hall και Lengnick-Hall, 2003).

Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα που αναφέρουν οι Swart και Kinnie (2003) στη μελέτης τους σχετικά με τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρείας λογισμικού. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η τεχνική ικανότητα, που διαθέτει η πλειοψηφία των εξειδικευμένων εργαζομένων (vocational employees), δεν θεωρήθηκε το σημαντικότερο στοιχείο στην επιλογή των υποψηφίων. Αφού προσδιοριστούν οι τεχνικά ικανοί υποψήφιοι, οι νεοεπιλεγόμενοι πρέπει να δείξουν πώς θα μοιραστούν τις καινοτόμες ιδέες τους και την τεχνογνωσία τους σε μια ομάδα έργου. Αυτό το είδος πρακτικής αναμένεται να επηρεάσει θετικά την οργανωσιακή μάθηση ενσωματώνοντας στην οργάνωση άτομα με διαπροσωπικές δεξιότητες και προωθώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών.

Για την ενίσχυση της Ικανότητας της Οργανωσιακής Μάθησης η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο την επιλογή εργαζομένων οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα:

- να αποκτούν νέες γνώσεις και να βελτιώνουν τις μαθησιακές τους ικανότητες
- να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται σε υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και,
- να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε οργανωσιακές αλλαγές και στην δυναμική των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ((Dyer and Shafer, 1999)

1.3.6 Η οριοθέτηση του καταλληλότερου εργαζόμενου και οι θεωρίες και τα μοντέλα προσδιορισμού του ιδανικού εργαζόμενου

Στις μέρες μας, το Ανθρώπινο Δυναμικό, όπως ήδη έχουμε αναφέρει σε αρκετά σημεία της συγκεκριμένης μελέτης, αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις ως άυλος πόρος και "υπολογίζεται" με βάση την προστιθέμενη αξία που της προσδίδει. Επομένως, το Ανθρώπινο Δυναμικό πρέπει να κατέχει τις ικανότητες και δεξιότητες εκείνες που θα του προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να παραμείνει ή να

επιλεγεί σε μία επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί την έννοια της ικανότητας και τα αποτελέσματα της ανάλυσής της, για να επικαιροποιήσει και να βελτιώσει τις διαδικασίες επιλογής, ανάπτυξης των εργαζομένων, τη διαχείριση επιδόσεων και την ανταμοιβή των εργαζομένων (Armstrong, 2010: 170).

Οι ικανότητες μπορούν να προσδιοριστούν ως το σύνολο των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών που αναμένουν οι επιχειρήσεις να διαθέτει το Ανθρώπινο Δυναμικό τους στο πλαίσιο άσκησης της εργασίας τους. Οι ικανότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την απόδοση που αποτελεί άλλωστε και το ζητούμενο των επιχειρήσεων (Rankin, 2002; Armstrong, 2010:170) .

Οι ικανότητες που προσδιορίζουν τον κατάλληλο εργαζόμενο σύμφωνα με το Armstrong (2010) συνοψίζονται στις *συμπεριφορικές (behavioral competencies)* και στις *τεχνικές (technical competencies)*. Η ικανότητα συμπεριφοράς αναφέρεται στην ικανότητα που κατέχει ο εργαζόμενος και διαμορφώνει τη συμπεριφορά του προκειμένου να ανταπεξέλθει στις ανάγκες και τις απαιτήσεις μιας εργασίας, οι οποίες οριοθετούνται από την επιχείρηση. Η τεχνική ικανότητας αναφέρεται κυρίως στην εξειδίκευση που κατέχει ο εργαζόμενος μέσω των γνώσεων του και των ικανοτήτων του προκειμένου να εκτελεί με αποτελεσματικό τρόπο τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Η συγκεκριμένη διάσταση μπορεί να προσδώσει στον εργαζόμενο και την ιδιότητα του επαγγελματία (*vocational employment*).

Στο πλαίσιο επιλογής του καταλληλότερου εργαζόμενου με γνώμονα τις συμπεριφορικές ικανότητες (*behavioral competencies*) οι Klehe et al (2012) αναφέρονται στις ακόλουθες διαστάσεις αξιολόγησης της προσωπικότητας που θα επηρεάσει θετικά την απόδοση του:

- Ευσυνειδησία,
- Συναισθηματική ισορροπία,
- Να είναι ανοιχτός σε εμπειρίες,
- Εξωστρέφεια,
- Ευχάριστη προσωπικότητα

Οι παραπάνω διαστάσεις έχουν εξειδικευτεί από τους Barrick et al 2001; Ones et al, 2007 και Tett et al, 2007. Οι Morgeson et al. (2007) σημείωσαν μία αδυναμία των παραπάνω πέντε διαστάσεων αξιολόγησης, η οποία σχετίζεται με τη διαστρέβλωση των απαντήσεων προκειμένου να γίνουν αρεστοί οι υποψήφιοι προς επιλογή. Η διαστρέβλωση αυτών των απαντήσεων οδηγεί στην απόκρυψη του έκτου παράγοντα, ο οποίος σχετίζεται με τον ιδανικό εργαζόμενο, τα χαρακτηριστικά του οποίου δεν είναι άμεσα ορατά με βάση τις συμβατικές μεθοδολογίες ανάλυσης των δεδομένων λόγω των διαστρεβλώσεων.

Το προφίλ του κατάλληλου εργαζόμενου από άλλους ερευνητές (Torrington D. et.al, 2014) οριοθετείται μέσα από την ύπαρξη ικανοτήτων που εκφράζονται μέσω "της προσωπικότητας, των συμπεριφορών, της ευελιξίας, της δέσμευσης και των στόχων" (σελ. 169).

Οι Tseng και Lee (2009) επιβεβαιώνουν την παραδοχή, καθώς και πληθώρα άλλων ερευνητών, ότι οι πρακτικές που διαμορφώνουν το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι άμεσα συνυφασμένες με την απόδοση των επιχειρήσεων.

Επομένως, για να προσδιοριστεί και να οριοθετηθεί ο κατάλληλος εργαζόμενος θα πρέπει πρώτα να οριοθετηθούν και να προσδιοριστούν οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση. Μπορούμε όμως, συνοψίζοντας να πούμε ότι η καταλληλότητα ενός εργαζόμενου διαμορφώνεται από τα γενικά χαρακτηριστικά της προσαρμοστικότητας του, της δεσμευτικής του ικανότητας καθώς και της ικανότητάς του να εξειδικευτεί προκειμένου με αποτελεσματικό τρόπο να φέρει εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της *οργανωσιακής διαφοροποίησης*, που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, μια εναλλακτική προσέγγιση οδηγεί στην υιοθέτηση της *οργανωσιακής προοπτικής* με βάση την οποία κάθε επιχείρηση οριοθετεί μια διαφορετική σύνθεση Ανθρώπινου Κεφαλαίου, με διαφορετικές δεξιότητες, ικανότητες και τρόπους διαχείρισης τους.

Η παραπάνω προσέγγιση είναι αντίθετη με τους Kang και Snell (2009), οι οποίοι κατανοούν ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να προσαρμοστούν προς τον έναν ή τον άλλο τύπο μάθησης. Άλλωστε και σύμφωνα με τον ορισμό του Davenport (1999),

οι άνθρωποι έχουν έμφυτες ικανότητες, συμπεριφορές και προσωπική ενέργεια, χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν το *Ανθρώπινο Κεφάλαιο* και μέσα από την μεταφορά τους στον εργασιακό χώρο, διαμορφώνουν το τρόπο υλοποίησης της εργασίας τους. Ως εκ τούτου, ο στόχος της παραπάνω προσέγγισης, είναι να προσδιοριστούν οι καταλληλότερες πρακτικές διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού για τη διαχείριση αυτών των διαφορετικών συνιστωσών του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Στα πλαίσια αυτά μια επιχείρηση θα πρέπει να προωθεί εναλλακτικές προσεγγίσεις και συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να προωθήσει διαφορετικούς τύπους μάθησης (αναγνώριση έναντι εκμετάλλευσης).

Μία άλλη διάσταση οριοθέτησης του κατάλληλου εργαζόμενου συνδέεται και με το είδος, το μέγεθος της επιχείρησης, καθώς επίσης και τη χρονική διάρκεια απασχόλησης του εργαζόμενου. Οι Alonso et al (2011) υποστηρίζουν ότι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο της φιλοξενίας και βρίσκονται κοντά σε πανεπιστημιακές μονάδες επιλέγουν εργαζόμενους απόφοιτους των τοπικών πανεπιστημίων με έλλειψη εμπειρίας για μικρό χρονικό ορίζοντα. Τα χαρακτηριστικά στα οποία εστιάζονται οι επιχειρήσεις για την επιλογή είναι αυτά τα οποία σχετίζονται με τη συμπεριφορά (behavioral competency):

- Εργασιακή ηθική
- Ακρίβεια
- Υπευθυνότητα
- Λογοδοσία

1.3.7 Η διάσταση του καταλληλότερου εργαζόμενου στη διαμόρφωση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

Οι Wright et al. (2011) διερεύνησαν, στα πλαίσια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τις σχέσεις μεταξύ του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι η βιβλιογραφία που αφορά το Ανθρώπινο Κεφάλαιο επικεντρώνεται σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ατόμων ή ομάδων που σχετίζονται με την εκπαίδευση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες/ικανότητες αυτών. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν οδηγούν, από μόνα τους, στην απόδοση/αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, αλλά παρέχουν τα θεμέλια για την επίτευξη των σχετικών στόχων.

Η απόδοση/αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών στοχεύσεων συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα πλαίσια της σχετικής ανάλυσης διερευνάτε και το γιατί το εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό επιδεικνύει σε αρκετές περιπτώσεις μέτρια ή και κατώτερη απόδοση. Αυτό παρατηρείται κύρια στα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης και είναι αποτέλεσμα της έλλειψης σφαιρικής αντίληψης των πραγμάτων εξαιτίας της εξειδίκευσής τους. Για παράδειγμα, οι Wright και Snell (1998) αναφέρουν ότι κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης στην Continental Airlines στις Η.Π.Α., οι επιδόσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού αυξήθηκαν δραματικά, στην ίδια πάντα βάση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων των εργαζομένων, αυτό οφείλεται στην εισαγωγή πολιτικών και πρακτικών που βελτίωσαν το επίπεδο συνεργασίας και συνεργιών μεταξύ αυτών.

1.4 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.4.1 Δεξιότητες/ικανότητες σε σχέση με τα κίνητρα και τις συμπεριφορές

Η κατάκτηση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων/ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο.

Για παράδειγμα, ο Becker (1996) υποστηρίζει ότι η έννοια του Ανθρώπινου Κεφαλαίου καλύπτει επίσης εκτός από τη συσσωρευμένη γνώση και άλλες συνήθειες, συμπεριλαμβάνοντας και επιβλαβείς εθισμούς όπως το κάπνισμα και τη χρήση ναρκωτικών. Η έννοια των κινήτρων γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ Ανθρώπινου Κεφαλαίου και συμπεριφοράς. Στην περίπτωση της Continental Airlines, που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η καθιέρωση επιδόματος χρησίμευσε ως κίνητρο για τους εργαζομένους προκειμένου να μετατρέψουν τις έμφυτες δεξιότητες/ικανότητές τους σε συμπεριφορές τέτοιες που θα αύξαναν την απόδοση/αποτελεσματικότητάς τους αναφορικά με την επίτευξη των εταιρικών στοχεύσεων.

Συνεπώς, η χάραξη στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζεται με τη διάσταση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αναφορικά με τις δεξιότητες/ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και την απόδοση των εργαζομένων που απορρέει από αυτά τα χαρακτηριστικά. Επιπλέον, θα πρέπει να συνυπολογιστούν και οι σχέσεις ανάμεσα στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο, στις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι βασισμένες σε κίνητρα, συμπεριφορές των εργαζομένων και τις επιδόσεις τους.

1.4.2 Η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης και οι αναπτυξιακές πρακτικές

Είναι σημαντικό τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης να αναγνωρίζουν και στη συνέχεια να μετρούν την απόκτηση νέων δεξιοτήτων/ικανοτήτων και γνώσεων. Επίσης, η δημιουργικότητα θα πρέπει να επιβραβεύεται, επιπλέον της μετρούμενης απόδοσης.

Αναφορικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να παρέχουν ανατροφοδότηση για να ξεπεράσουν τα προβλήματα απόδοσης και να ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση με την ανάπτυξη και αξιολόγηση νέων λύσεων (London and Smither, 1999). Αυτός ο μεσολαβητικός ρόλος που βασίζεται στην αξιολόγηση των ικανοτήτων του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες που μπορούν να εφαρμόσουν σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο εξωστρέφειας και πειραματισμού, όπως αναφέραμε και παραπάνω. (Kang et al., 2007).

Επιπλέον, οι πρακτικές αποζημίωσης πρέπει να περιλαμβάνουν κίνητρα για να επιβραβεύουν την αναζήτηση νέων λύσεων (Mumford, 2000). Η χρήση κινήτρων για συμμετοχή σε ομάδες ενισχύει τη συνεργασιακή συμπεριφορά και αυξάνει τη μάθηση με την αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων επειδή αυτά αντιλαμβάνονται ότι μέρος της αποζημίωσης εξαρτάται από ομαδικά αποτελέσματα (Lepak and Snell, 2002).

1.4.3 Μοντέλα προσδιορισμού των δεξιοτήτων - ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

Η αξιολόγηση και η διαχείριση του Πνευματικού Κεφαλαίου αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων τα οποία μέσω της αξιοποίησης των άυλων πόρων και των πόρων γνώσης είναι σε θέση να αναπτύξουν δημιουργικότητα, φαντασία, ενέργεια και πάθος μέσα στους οργανισμούς. Αυτές αντιπροσωπεύουν τους νέους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη δημιουργία αξίας στην παγκόσμια επιχείρηση.

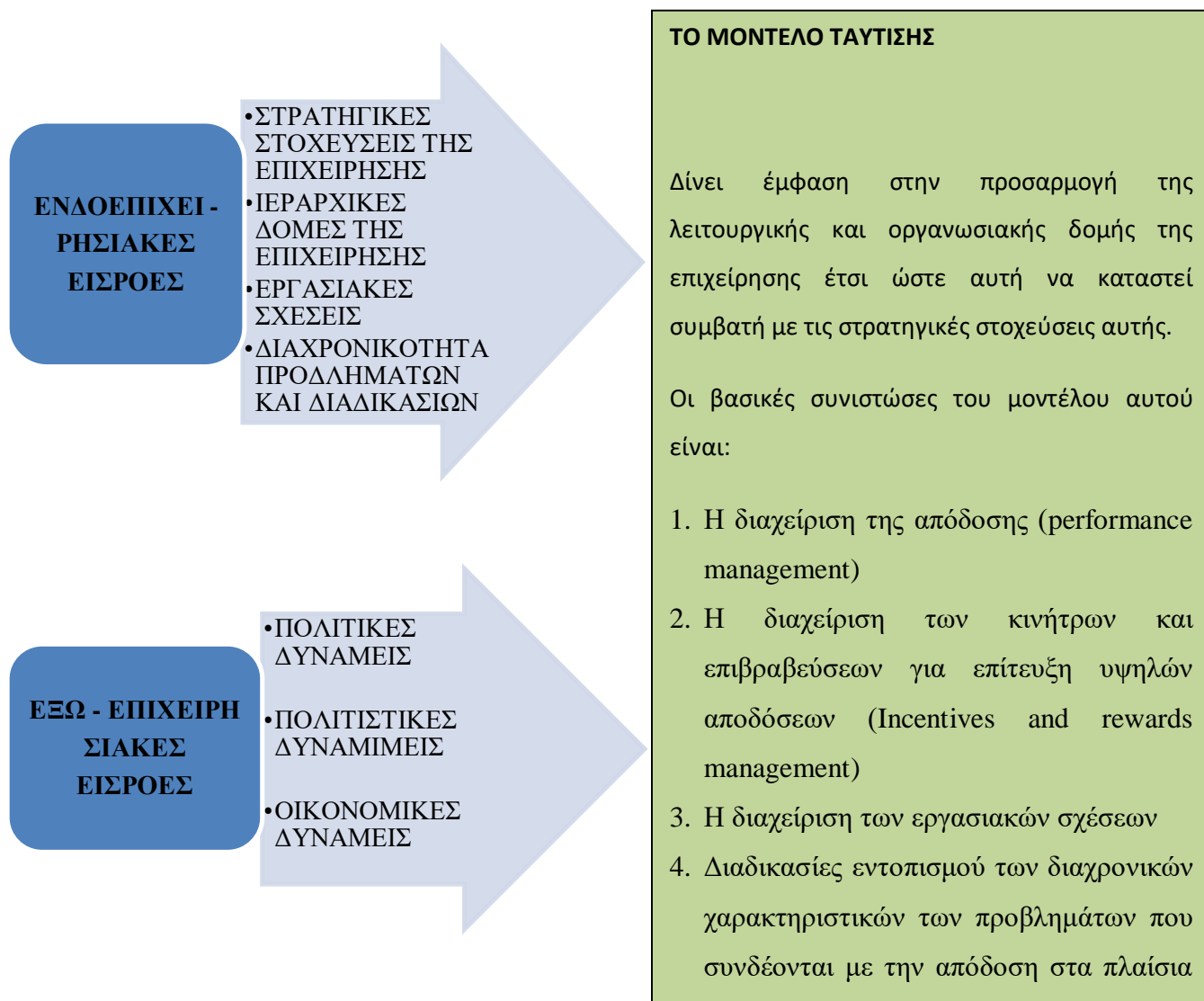
Ο Armstrong (2014) διακρίνει τις ακόλουθες επτά κατηγορίες μοντέλων για την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Το μοντέλο ταύτισης (matching model)
- Το μοντέλο του Harvard
- Το μοντέλο του εξωγενούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος (contextual model)
- Το μοντέλο των 5 Σημείων (5 - P model)
- Το ευρωπαϊκό μοντέλο
- Το μοντέλο "σκληρής" και "χαλαρής" προσέγγισης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (hard and soft model)

Το **μοντέλο ταύτισης** προτάθηκε από τους Fombrun et al (1984). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η οργανωσιακή διάρθρωση μιας επιχείρησης θα πρέπει να αντανακλά την οργανωσιακή στρατηγική αυτής. Με βάση το μοντέλο αυτό έγιναν τα πρώτα βήματα για την κατανόηση της σημασίας και χάραξης στρατηγικής στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στα πλαίσια του μοντέλου αυτού οι Ulrich et al (2015) υποστηρίζουν ότι μέχρι και τα μέσα του 20ου αιώνα η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε σαν μια διαδικασία για την αποτελεσματική διαχείριση και ορθολογικοποίηση των εργασιακών σχέσεων. Οι Van der Laken et al (2018) στην ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που επιχειρούν, αναφέρουν ότι αρχικά οι ερευνητές του χώρου έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην γενική γραμμική μοντελοποίηση (general linear modeling, GLM) των προβλημάτων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία κατά κύριο λόγο είχαν περιορισμένο χρονικό ορίζοντα και προέκυπταν από μονο - επίπεδες μη ιεραρχικές αναλύσεις. Με τον καιρό τα δεδομένα, που αφορούσαν τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, χαρακτηρίζονταν όλο και περισσότερο από μεγαλύτερη ιεραρχικότητα και διαχρονικότητα. Με τον τρόπο αυτό η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη πολυ - επίπεδων τεχνικών και μεθοδολογιών (Boselie et al, 2005; Sanders et al, 2014).

Οι Van der Laken et al (2018) προτείνουν ένα εξειδικευμένο μοντέλο ταύτισης (matching model) στα πλαίσια μιας πολυεπίπεδης ανάλυσης, το οποία παρέχει τη δυνατότητα αποτελεσματικού εντοπισμού των διαχρονικών (longitudinal) χαρακτηριστικών των σχετικών προβλημάτων και δραστηκής μείωσης του όγκου των κατηγορικών και ιεραρχικών δεδομένων.

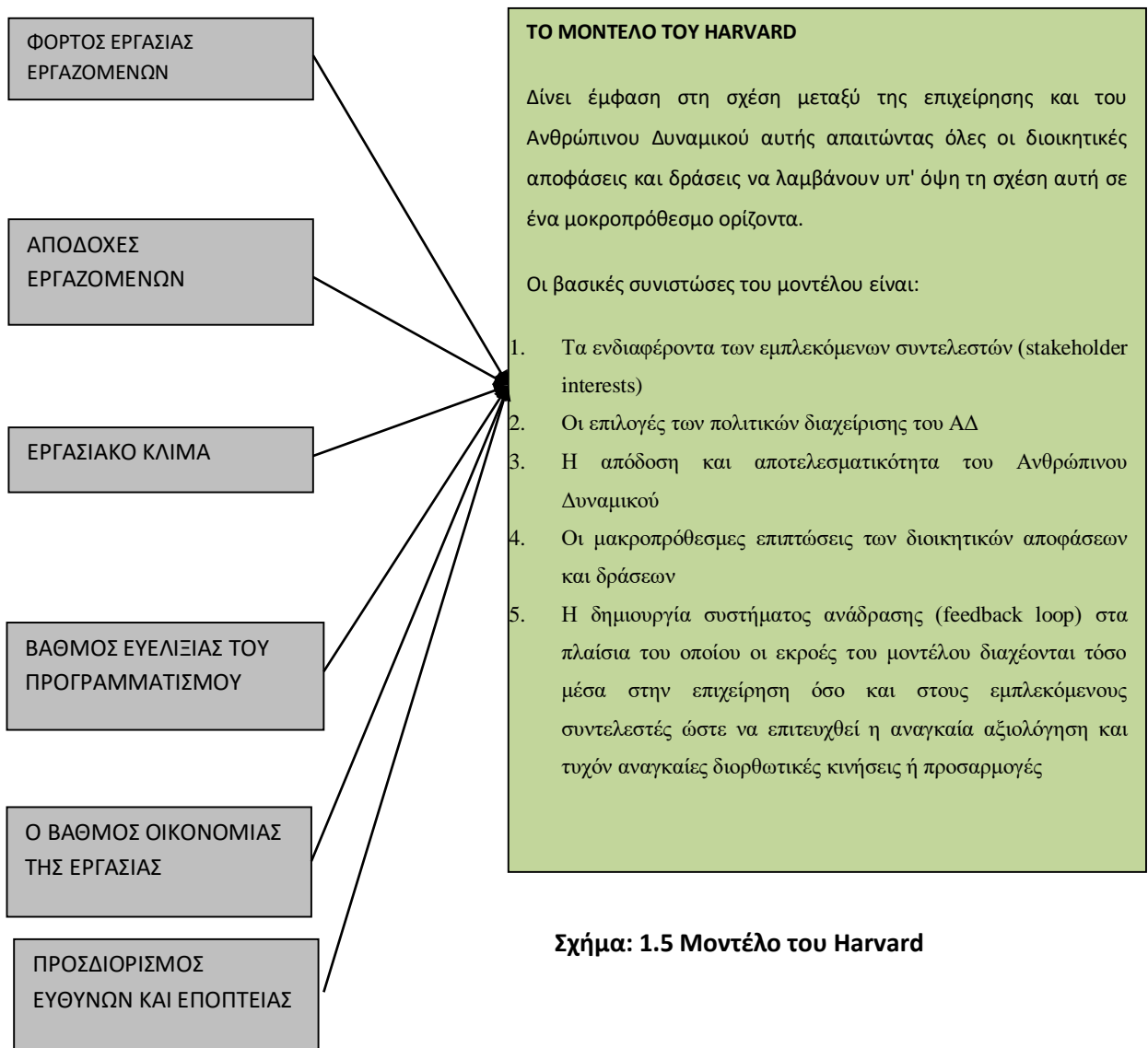


Σχήμα: 1.4 Μοντέλο Ταύτισης

Το *μοντέλο του Harvard* αναπτύχθηκε από τους Beer et al (1984). Οι συγγραφείς στο μοντέλο αυτό έδωσαν έμφαση στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού αυτής. Σύμφωνα με την προσέγγισή τους θα πρέπει όλες οι διοικητικές αποφάσεις και δράσεις να λαμβάνουν υπόψη τους τη σχέση αυτή. Επίσης, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο χρονικός ορίζοντας των πολιτικών διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμος και να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως εν δυνάμει περιουσιακά στοιχεία και όχι ως μεταβλητές ή παραμέτρους κόστους.

Σύμφωνα με τους Brunetto et al (2011) το μοντέλο Harvard είναι αποτελεσματικό για να εντοπίζει το πως οι μεταβολές στις πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν τις εκροές/αποτελέσματα αυτών. Οι σχετικές πολιτικές που εξετάζονται στη βιβλιογραφία των μοντέλων αυτών αφορούν τα ακόλουθα θέματα:

- αυξημένο φόρτο εργασίας των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα
- σχετικά μειωμένες αποδοχές αυτών
- υποβαθμισμένες συνθήκες εργασίας
- μη ευέλικτος προγραμματισμός
- αυξανόμενη ένταση εργασίας
- απώλεια της αυτονομίας της εργασίας σε συνδυασμό με αυξημένες ευθύνες και εποπτεία



Σχήμα: 1.5 Μοντέλο του Harvard

Το *μοντέλο του εξωγενούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος (contextual model)* εστιάζεται στα σημεία των εξωγενών παραγόντων με την εισαγωγή σε αυτό μεταβλητών που σχετίζονται με τις επιρροές από τις κοινωνικές, οργανωσιακές και πολιτικές δυνάμεις.

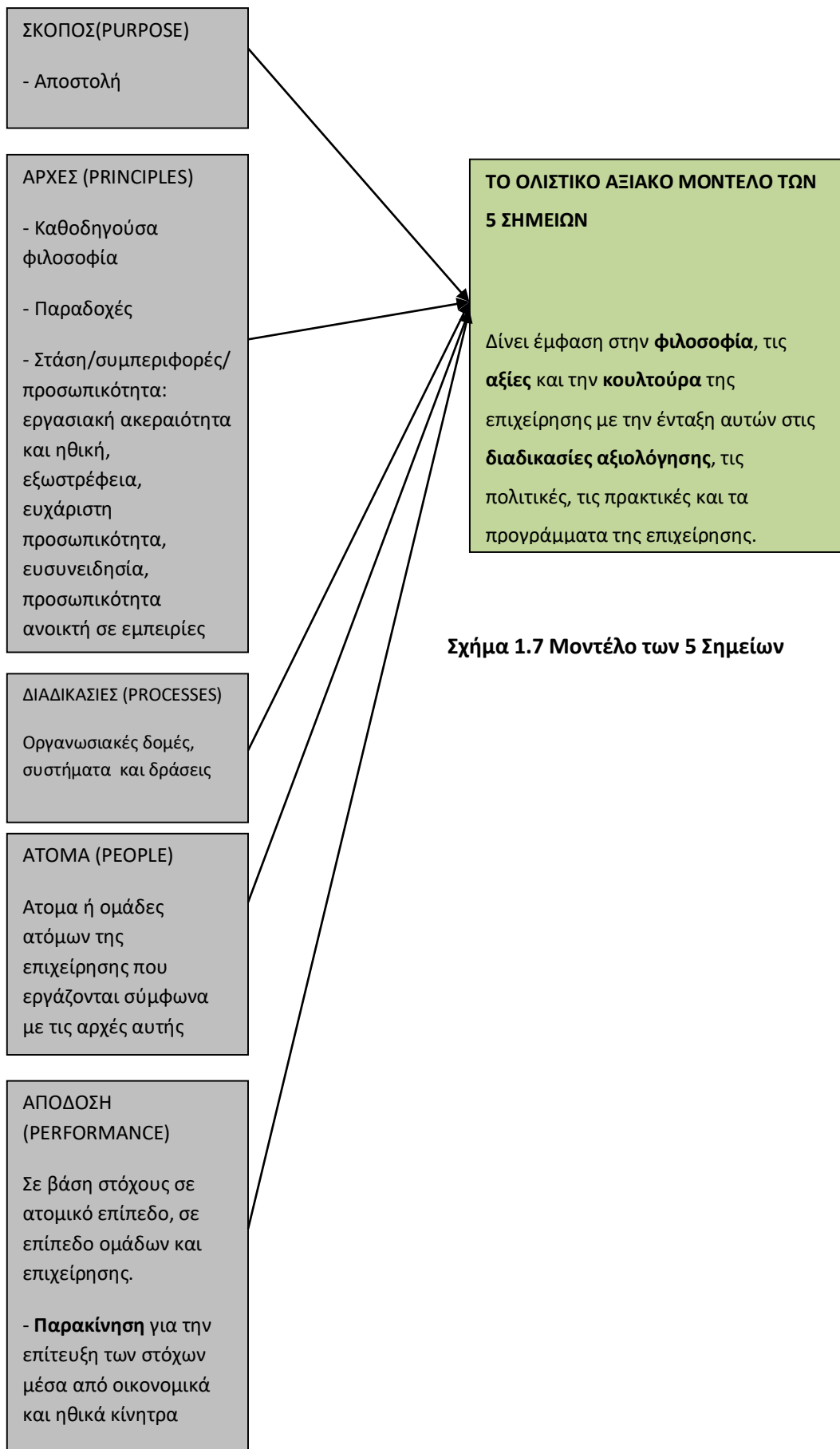
Οι Malik et al (2017) μελέτησαν τις πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν βάση την οργανωσιακή μάθηση και συγκεκριμένα την προώθηση της "αμφιδέξιας ικανότητας" (ambidexterity competency) στα στελέχη της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα τόσο της αναγνώρισης όσο και της εκμετάλλευσης της γνώσης. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει την ικανότητα αυτή εμπλέκοντάς την στα πλαίσια των καθημερινών εργασιών και ρουτινών των εργαζομένων και αναπτύσσοντας πρακτικές που επιβραβεύουν τέτοιες συμπεριφορές και ικανότητες οδηγώντας στη δημιουργία σχέσεων δέσμευσης και εμπιστοσύνης.



Σχήμα 1.6 Μοντέλο Εξωγενούς Επιχειρησιακού Περιβάλλοντος

Το **μοντέλο των 5 Σημείων**, που αναπτύχθηκε από τον Schuler (1992), περιγράφει τη λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια των ακόλουθων 5 Σημείων:

- τη φιλοσοφία του Ανθρώπινου Δυναμικού
- τις πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού
- τα προγράμματα του Ανθρώπινου Δυναμικού
- τις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού και,
- τις διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού



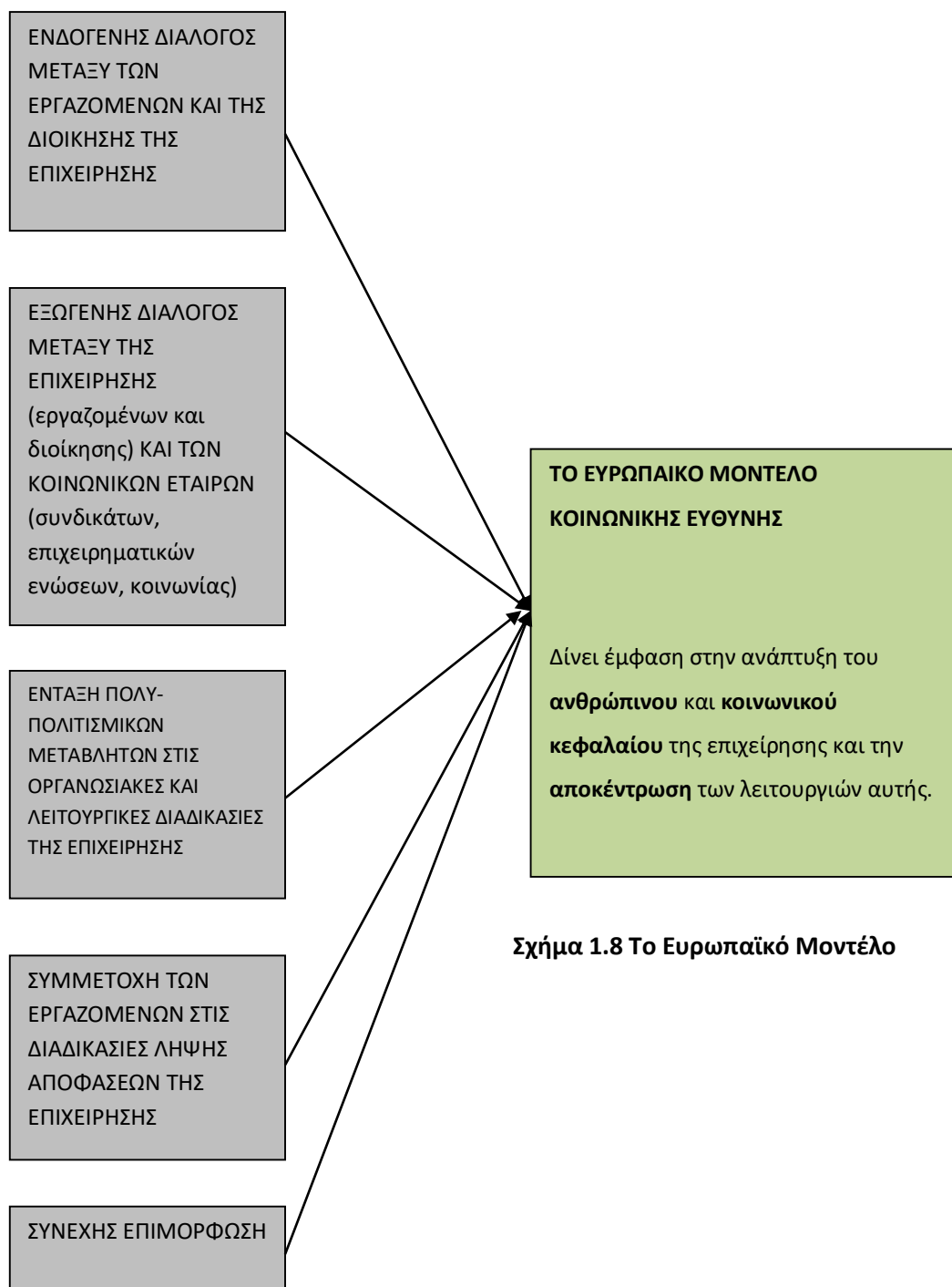
Σχήμα 1.7 Μοντέλο των 5 Σημείων

Το *Ευρωπαϊκό μοντέλο* αναπτύχθηκε από τον Brewster (1993) και εστιάστηκε στους ακόλουθους παράγοντες:

- το θεσμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση
- οι οργανωσιακοί στόχοι αυτής και οι κοινωνικές θεωρήσεις/περιορισμοί
- η ανάλυση κόστους - ωφελειών
- οι σχέσεις εργαζομένων συνδικάτων
- η σχέση της επιχείρησης με τα στελέχη αυτής και,
- ο ρόλος του εξειδικευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού (vocational HR)

Οι Gooderham et al (2010) υποστήριξαν ότι το συγκεκριμένο μοντέλο, που αναπτύχθηκε αρχικά στη Βόρεια Αμερική, σήμανε την απεμπλοκή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από τη διοίκηση προσωπικού. Οι Schuler και Jackson (2005) θεώρησαν την απεμπλοκή αυτή ως απάντηση στις αναπτυσσόμενες εξειδικεύσεις των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και την όλο και αυξανόμενη σημασία που δινόταν από τη ΔΑΔ στην οργανωσιακή απόδοση. Με άλλα λόγια, το Ευρωπαϊκό μοντέλο εστιάζεται στις στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που δίνουν έμφαση στην οργανωσιακή απόδοση και στην αυτονομία επιλογής πρακτικών που θα οδηγήσουν σε αυτήν.

Αναλύοντας τις σχηματικές απεικονίσεις του ευρωπαϊκού μοντέλου συμπεραίνουμε ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου της επιχείρησης/οργανισμού με απότερω σκοπό την λειτουργική αποκέντρωση.



Σχήμα 1.8 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο

Τα *"σκληρά"* και *"χαλαρά"* μοντέλα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλύθηκαν από τον Storey (2001). Ο συγγραφέας έκανε πρώτος τον διαχωρισμό μεταξύ σκληρών και χαλαρών προσεγγίσεων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι σκληρές προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στις ποσοτικές, υπολογιστικές και στρατηγικές πτυχές της ΔΑΔ ενώ οι χαλαρές προσεγγίσεις έχουν τις ρίζες τους στη σχολή σκέψης των ανθρώπινων σχέσεων. Χαρακτηριστική περίπτωση "χαλαρού

μοντέλου" είναι το μοντέλο Harvard, το οποίο παρουσιάσαμε πιο πάνω, ενώ του "σκληρού μοντέλου" είναι το μοντέλο Michigan που βασίζεται κυρίως στις αρχές που απορρέουν από την στρατηγική διοίκηση.

Η αντίθεση ανάμεσα στην "χαλαρή", την αναπτυξιακή δηλαδή προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού, και τη "σκληρή" την χρηστική δηλαδή προσέγγιση αυτού, αναλύθηκε από το Walton (1985) στα πλαίσια της μελέτης του για τις στρατηγικές δέσμευσης και ελέγχου.

Τα συστήματα *ελέγχου* της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που ανέλυσε ο Arthur (1994) χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτισμό, μικρή έως καθόλου συμμετοχή των εργαζομένων, από ανάπτυξη προγραμμάτων αμοιβής της ατομικής απόδοσης και άμεσου ελέγχου των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, στους οποίους δεν δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Σε αντίθεση, οι προσεγγίσεις *δέσμευσης* της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζονται από την αποκέντρωση των ευθυνών, τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων, και την αμοιβή που σχετίζεται όχι τόσο με τις ατομικές επιδόσεις αλλά με τις επιδόσεις των ομάδων.

1.4.4 Τεχνικές και μέθοδοι ανάπτυξης δεξιοτήτων/ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας από τους παράγοντες που ενισχύει τη διάθεση των εργαζομένων να βελτιώνουν τις μαθησιακές τους ικανότητες είναι, αυτά τα οποία έμαθαν να βλέπουν να εφαρμόζονται με επιτυχία στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Για να ενισχύσει αυτή την προοπτική η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει εξατομικευμένες τεχνικές και μεθόδους για την ανάπτυξη του προσωπικού της, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης, κατανομής ευθυνών καθώς και εμπλοκής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η επένδυση στο χώρο αυτό της οργανωσιακής μάθησης βελτιώνει τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων και ταυτόχρονα τους παρακινεί να εναρμονίσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους με τις στοχεύσεις που θέτει η επιχείρηση μέσω αυτής (Shipton et al., 2002). Η διαμόρφωση καριέρας εκ μέρους ενός εργαζόμενου η οποία

βασίζεται στις ικανότητες ευελιξίας και συνεργασίας, συνεισφέρει θετικά στην ανάπτυξη καινοτόμων συμπεριφορών και μεθόδων μάθησης.

Η ανάπτυξη μεθόδων επιβράβευσης έχει αποδειχθεί (Lopez-Cabrales et al, 2010) ότι ενισχύει τις δυνατότητες οργανωσιακής μάθησης. Οι σχετικές μέθοδοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα αναγνώρισης των ικανοτήτων και της γνώσης έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η διαδικασία επιβράβευσης και να είναι μετρήσιμη η προστιθέμενη αξία γνώσης. Τέλος, πέρα από την επιβράβευση σε ατομική βάση, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν την αποτελεσματικότητα εισαγωγής κινήτρων που επιβραβεύουν την ομαδική εργασία πράγμα το οποίο θα βελτιώσει το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και την κοινή τους στοχοθεσία.

1.4.5 Στρατηγικές ανάπτυξης - βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις

Οι Chadwick και Dabu (2009) υποστηρίζουν ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ενστερνίζεται στρατηγικές οι οποίες τονίζουν την σημασία της αναγνώρισης και εκμετάλλευσης της γνώσης στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Τις στρατηγικές αυτές τις αποκαλούν "στρατηγικές επιχειρηματικής διοίκησης" διακρίνοντάς τες σε δύο τύπους:

- την τυπική επιχειρηματική διοίκηση, και
- την άτυπη επιχειρηματική διοίκηση

Η στρατηγική της *τυπικής επιχειρηματικής διοίκησης*, εστιάζεται στη λήψη αποφάσεων μέσω πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που επικεντρώνονται στη δημιουργία γνώσης, εκμετάλλευσής της και χρησιμοποίησής της μέσα στην επιχείρηση.

Η στρατηγική της *άτυπης επιχειρηματικής διοίκησης*, εστιάζεται στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την ενθάρρυνση μεμονωμένων (εξατομικευμένων) προσπαθειών τους για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους.

1.4.6 Οι κρίσιμες ικανότητες των διευθυντικών στελεχών Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η περίπτωση της Ελλάδας

Οι Freed et al (2012), στα πλαίσια έρευνας για τις ικανότητες των διευθυντικών στελεχών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (με έμφαση στην περίπτωση της Ελλάδας) που διεξήχθη από το Ross School of Business, University of Michigan, καταγράφουν τις 6 βασικότερες ικανότητες που πρέπει να έχουν αυτά.

1. Να έχουν στρατηγική θεώρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Να διαθέτουν επίσης την ικανότητα να "μεταφράζουν" τις εξωγενείς επιχειρηματικές τάσεις και συνθήκες (κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και δημογραφικές) σε ενδογενείς αποφάσεις και δράσεις.
2. Να είναι αξιόπιστοι "ακτιβιστές" (άνθρωποι της δράσης). Το χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας αφορά κύρια την εκπλήρωση των υποσχέσεών τους, το κτίσιμο προσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού και η ανάπτυξη αισθήματος εμπιστοσύνης από την πλευρά της διοίκησης και των εργαζομένων ότι θα ανταποκριθούν επιτυχώς στις δεσμεύσεις τους.
3. Να έχουν την ικανότητα να "κτίζουν ικανότητες" (capability building) στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, να έχουν την ικανότητα να εντάσσουν τις ατομικές ικανότητες των εργαζομένων σε ένα αποτελεσματικό και ισχυρό οργανωσιακό πλαίσιο μέσα από το οποίο θα αναδεικνύονται και θα πολλαπλασιάζονται μέσα από μηχανισμούς συνέργειας και ανατροφοδότησης (feedback).
4. Να έχουν την ικανότητα να δρουν ως "πρωταγωνιστές αλλαγών" (change champions), δηλαδή να έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν/προτείνουν συγκροτημένες διαδικασίες αλλαγών που θα εξασφαλίζουν ότι οι οργανωσιακές δράσεις θα αποκτούν βιώσιμα χαρακτηριστικά που θα εξασφαλίζουν/διευκολύνουν την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
5. Να έχουν την ικανότητα να εισάγουν καινοτομικά χαρακτηριστικά στις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και να τις ενσωματώνουν αποτελεσματικά σε ολοκληρωμένες διαδικασίες επίλυσης των επιχειρηματικών προβλημάτων.

6. Να έχουν την ικανότητα να υποστηρίξουν την επιλογή και εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην διοικητική και οργανωσιακή δομή της επιχείρησης ώστε να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

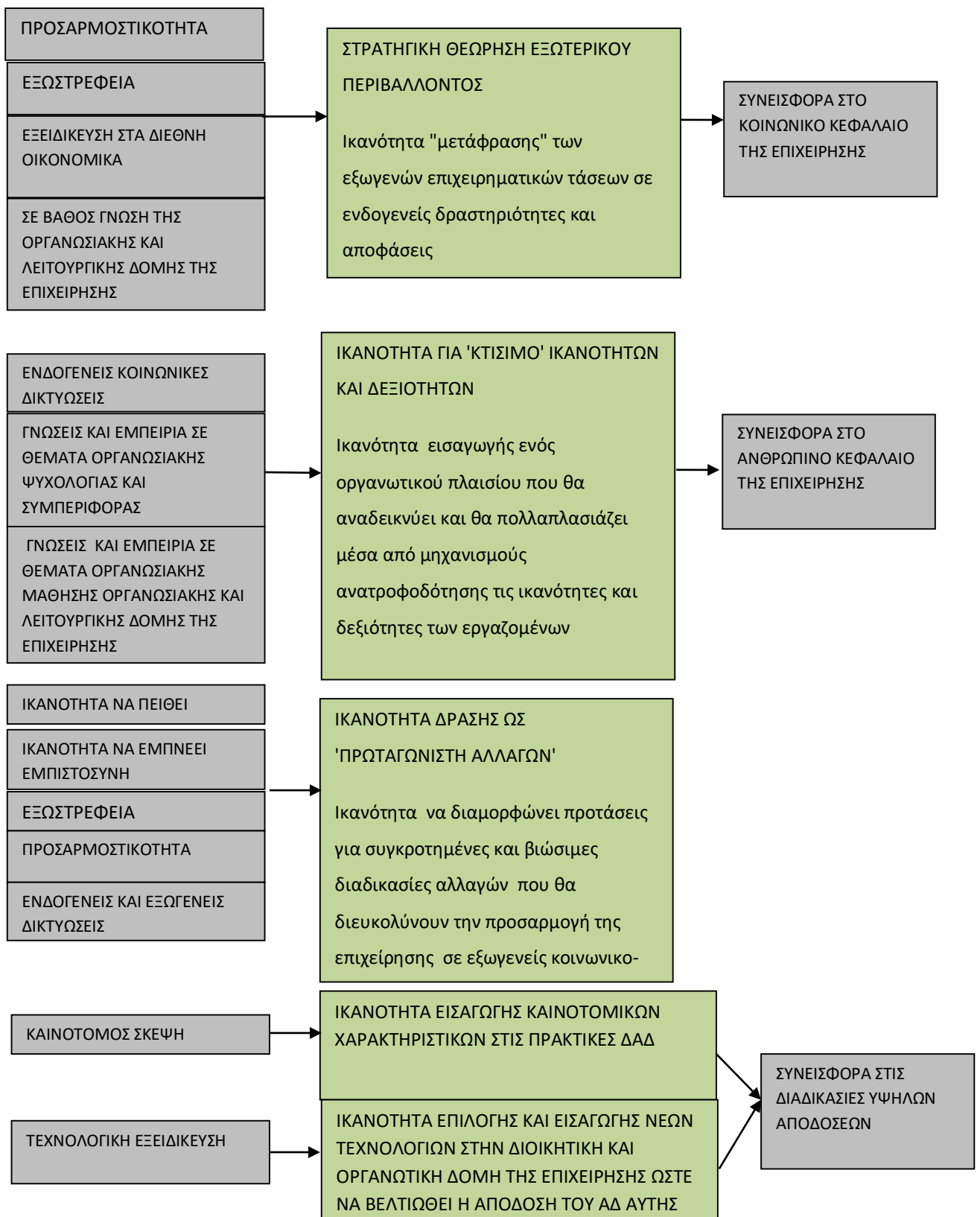
Στη συνέχεια οι συγγραφείς εστιάζουν την ανάλυσή τους σε εκείνες τις κρίσιμες ικανότητες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορούν επιτυχείς εφαρμογές στην περίπτωση της Ελλάδας.

Τα διευθυντικά στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα διακρίθηκαν στις δεκαετίες 1990 και 2000 ως αποτελεσματικοί υποστηρικτές και εισαγωγείς νέων τεχνολογιών στην διοίκηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, την δεκαετία του 1990 καταγράφηκε μια σημαντική αύξηση χρήσης από τις ελληνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών μέσων (υπολογιστών, e-mails κλπ) για την πληροφόρηση/ενημέρωση των εργαζομένων πάνω σε σημαντικά θέματα και προβλήματα της επιχείρησης (από 5% το 1996 σε 43% το 1999). Οι Έλληνες υποστηρικτές των νέων τεχνολογιών ξεπέρασαν κατά πολύ τους περισσότερους Ευρωπαίους όσον αφορά τους ρυθμούς με τους οποίους ενέτασσαν "τεχνολογικές ικανότητες" στις επιχειρήσεις τους. Συγκεκριμένα, το 1999 καταγράφηκε μια αύξηση 66% στα προγράμματα εκπαίδευσης που ήταν βασισμένα σε υπολογιστή σε σχέση με μια μέση αύξηση 42% για τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. Σε έρευνα που έγινε την ίδια χρονιά το 73% των ελληνικών επιχειρήσεων προσέδιδαν υψηλή σπουδαιότητα στην επιμόρφωση των εργαζομένων με βάση τον Η/Υ σε σχέση με το 56% για τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.

Πέρα από υποστηρικτές/εισαγωγείς τεχνολογιών αιχμής, τα διευθυντικά στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών διακρίθηκαν και ως στρατηγικοί επισπεύδοντες προωθώντας αποτελεσματικές στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και των διοικήσεων αυτών (Chalikias et al, 2002).

Όπως υπογραμμίζει ο Harzing (2004) τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων διακρίνονται επίσης και ως αξιόπιστοι "ακτιβιστές" τα χαρακτηριστικά των οποίων διαμορφώνονται από την ισχυρή και συνεκτική ελληνική επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία τους επιτρέπει να ασκούν ισχυρή επιρροή στην δυναμική των ομάδων εργασίας, στις οργανωσιακές αξίες και στις διοικητικές λειτουργίες. Ειδικότερα, τα στελέχη του τομέα ΑΔ επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με άλλους τομείς από την κουλτούρα των τοπικών κοινωνιών που

χαρακτηρίζεται από "σφιχτά" οικογενειακά δίκτυα και δομημένες ηγετικές ιεραρχίες. Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις της Χώρας το 99% των οποίων είναι μικρο-μεσαίες (έχουν λιγότερους από 200 εργαζόμενους) με την πλειοψηφία αυτών να έχουν οικογενειακή δομή και ιεραρχία.



Σχήμα 1.9: Οι κρίσιμες ικανότητες των διευθυντικών στελεχών Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η περίπτωση της Ελλάδας

1.5 ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με τη Διαχείριση του ΑΔ στα πλαίσια της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς του μέσω των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του. Το παραπάνω αποτελεί μία σύγχρονη προσέγγιση της ΔΑΔ, η οποία απορρέει από την σύγχρονη διάσταση της Διαχείρισής του ως Ανθρώπινου Κεφαλαίου.

Αρχικά έγινε μία ιστορική αναδρομή για το πώς εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε η ΔΑΔ, εστιάζοντας στις βασικές διαστάσεις προσδιορισμού του, οι οποίες χαράσσονται κάθε φορά από τη μια μεριά, από τα άτομα λήψης και υλοποίησης των αποφάσεων διαχείρισης και από την άλλη από τις εκάστοτε πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης της κάθε επιχείρησης/οργανισμού σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε χρονικής περιόδου. Οι αλλαγές στον τρόπο Διαχείρισης του ΑΔ στο παρελθόν λάμβαναν χώρα κατά δεκαετία, αυτό όμως τα τελευταία χρόνια φαίνεται να αλλάζει και παρατηρούμε μία σταθερότητα στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του που είναι αποτέλεσμα της εντεινόμενης οικονομικής θεώρησής του ως Ανθρώπινου Κεφαλαίου.

Όπως αναφέρθηκε, η σύγχρονη προσέγγιση της ΔΑΔ βασίζεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, δηλαδή στη διαχείριση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου του. Βασικές συνιστώσες της προσέγγισης αυτής είναι ο προσδιορισμός της προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης εκείνου του ΑΔ που θα προσδώσει στην επιχείρηση/οργανισμό **αναγωνιστικό πλεονέκτημα** έναντι των άλλων προκειμένου να επιβιώσει ή να αναπτυχθεί σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Η πρώτη συνιστώσα της παραπάνω προσέγγισης, η **προσέλκυση ΑΔ**, μας οδήγησε στο να διερευνήσουμε το είδος του ΑΔ που η επιχείρηση/οργανισμός επιδιώκει να διαθέτει ή να διατηρήσει. Δηλαδή στο να διερευνήσουμε, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, δεξιότητες/ικανότητες του ΑΔ που επιδιώκει μια επιχείρηση/οργανισμός να διαθέτει. Στα πλαίσια αυτά στην διεθνή βιβλιογραφία δίνεται έμφαση στα συμπεριφορικά κυρίως χαρακτηριστικά του ΑΔ, όπως η ικανότητά του να αποκτά **νέες γνώσεις**, να βελτιώνει τις **μαθησιακές του ικανότητες**, να έχει τη δυνατότητα να **ανταποκρίνονται σε υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας** και να **προσαρμόζεται σε οργανωσιακές αλλαγές** και στην **δυναμική των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων** (Dyer and Shafer, 1999).

Αναφορικά με την δεύτερη συνιστώσα, αυτή της **επιλογής ΑΔ**, σε σχετική μελέτη του Πανεπιστημίου του Michigan για την περίπτωση της Ελλάδας, προσδιορίζονται τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά στα οποία η επιχείρηση/οργανισμός δίνει έμφαση προκειμένου να επιλέξει ή να διατηρήσει το ΑΔ αυτού. Με βάση τη μελέτη αυτή βασικό κριτήριο επιλογής του ΑΔ είναι, η **αξιοπιστία** αυτού αναφορικά με την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του ή και των

υποσχέσεων του αναφορικά με την εξεύρεση λύσεων και το **κτίσιμο προσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού**. Να έχει δηλαδή το ΑΔ την ικανότητα και διάθεση **δράσης** με θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων υπό **συνθήκες πίεσης** (*αξιόπιστος "ακτιβισμός"*). Ένα δεύτερο κριτήριο είναι η ικανότητα δημιουργίας **κοινωνικού κεφάλαιου** με σκοπό να "μεταφράζονται" από το ΑΔ οι εξωγενείς επιχειρηματικές τάσεις και συνθήκες (κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και δημογραφικές) σε ενδογενείς αποφάσεις και δράσεις με τρόπο που να μην πλήττονται τα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου καθώς και οι ιδιαίτερες συμφωνίες που κάνει η επιχείρηση/οργανισμός με τον κάθε εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, να μπορεί το ΑΔ να έχει μία **στρατηγική θεώρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος** η μεταφορά της οποίας να μην δημιουργεί προβλήματα στις εσωτερικές κοινωνικές δικτύσεις. Ένα τρίτο κριτήριο αφορά την **ικανότητα ανάπτυξης** υψηλού επιπέδου ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, **δεξιοτήτων/ικανοτήτων**, μέσα από τις αξιολογήσεις και τις θέσεις/απόψεις των ποϊστάμενων (*capability building*). Τέλος, ένα άλλο στοιχείο που επιζητεί η επιχείρηση/οργανισμός κατά τη διαδικασία επιλογής του ΑΔ είναι οι δυνατότητες **προσαρμογής** που θα πρέπει να διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να δρα ως *"πρωταγωνιστής αλλαγών"* μέσα από την εφαρμογή *καινοτόμων* πρακτικών, η αποτελεσματικότητα των οποίων θα απορρέει από διαδικασίες αξιολόγησης της επιχείρησης.

Αναφορικά, τέλος, με τη τρίτη συνιστώσα, δηλαδή της **διατήρησης του ΑΔ**, αυτή αφορά τόσο σε προγράμματα κατάρτισης επιμόρφωσης του ΑΔ της όσο και στις διαδικασίες, πολιτικές και πρακτικές που αναπτύσσει η κάθε επιχείρηση/οργανισμός ανάλογα με την στρατηγική που επιλέγει να εφαρμόσει. Οι στρατηγικές που εφαρμόζει μια επιχείρηση/οργανισμός θα αναλυθούν σε βάθος στο επόμενο κεφάλαιο μέσα από την ανάπτυξη των βασικών στατηγικών της ΔΑΔ.

Κεφάλαιο 2

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το πλαίσιο των στρατηγικών προσέγγισης του ΑΔ από τις επιχειρήσεις. Η προσέγγιση/προσέλκυση και διατήρηση του ΑΔ είναι ένα ιδιαίτερα σύνθετο και πολυδιάστατο ζήτημα το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα αλλά και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην περίπτωση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου εξωτερικού κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος.

Στις επόμενες δύο ενότητες του κεφαλαίου αυτού διερευνάται η σημασία του ΑΔ στην αποτελεσματική λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (ενότητα 2.2) και οι στρατηγικές προσέγγισης του ΑΔ από αυτήν (ενότητα 2.3).

Στην ενότητα 2.4 διερευνώνται τα κριτήρια προσέγγισης του ΑΔ και γίνεται συνοπτική παρουσίαση τριών σχετικών μελετών περιπτώσεων ενώ στην ενότητα 2.5 εξετάζεται η διάσταση του εργοδότη επιλογής ως στρατηγικού επιχειρηματικού εργαλείου τόσο για την προσέλκυση του ΑΔ από την επιχείρηση όσο και για την διατήρηση αυτού.

Τέλος, στην ενότητα 2.6 αναλύονται οι στρατηγικές δέσμευσης του ΑΔ από τις επιχειρήσεις.

2.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφωνόταν και διέπονταν από αρχές ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και γεγονότα που επικρατούσαν στο ευρύτερο κοινωνικο-πολιτικό και εργασιακό περιβάλλον της εκάστοτε εποχής.

Τόσο η διαμόρφωση όσο και η επιλογή και εφαρμογή μιας στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία συστημική απόφαση που καλείται να πάρει άλλοτε το Τμήμα Προσωπικού και άλλοτε το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, είναι αποτέλεσμα ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας ανάλογα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Η εφαρμογή όμως μιας στρατηγικής αποτελεί το πρακτικό κομμάτι υλοποίησης αυτής. Οι Zoogah και Zoogah (2014) αναφέρουν ότι η στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από το παραδοσιακό περιεχόμενο αυτής επί της ουσίας στον τρόπο με τον οποίο εστιάζουν στις αντιδράσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων κατά την εφαρμογή μίας νέας πολιτικής σε μία επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με το πως είναι δομημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να έχει αναπτύξει μηχανισμούς, οι οποίοι θα την βοηθούν να ελαχιστοποιεί τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις σχεδιαζόμενες εργασιακές, οργανωσιακές και λειτουργικές μεταβολές και να διατηρεί ή να επαυξάνει την απόδοσή τους καθώς επίσης και αλλαγές που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων σε οποιαδήποτε πιθανή αλλαγή από πλευράς της επιχείρησης είναι αρμοδιότητα του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτέλεσμα υιοθέτησης κατάλληλης πολιτικής - στρατηγικής.

Οι Kepes and Delery (2006) υποστηρίζουν ότι σε σχέση με τις πολιτικές ενός τμήματος ΔΑΔ για τη διαμόρφωση, επιλογή και εφαρμογή μιας στρατηγικής, οι επιχειρήσεις μπορεί να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα από διάφορες πρακτικές οι κυριότερες των οποίων είναι δύο: η "σκληρή", όπως αναφέραμε και παραπάνω, ή προσέγγιση του Μίσιγκαν, και η "χαλαρή", ή προσέγγιση του Χάρβαντ. Η πρώτη αναφέρεται σε μία αυταρχική προσέγγιση που μπορεί να περιλαμβάνει απολύσεις, δραματικές περικοπές μισθών κλπ. ενώ η δεύτερη βασίζεται σε μία πρακτική αμοιβαίας δέσμευσης και αποδοχής αμοιβαίων στόχων. Επίσης έχουν καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία δύο ακόμη πρακτικές. Η πρώτη επικεντρώνεται

στην απόδοση των εργαζομένων όπου τίθενται στόχοι ατομικοί, όπως bonus, σε περίπτωση επίτευξης και υλοποίησης του στόχου που θέτει η επιχείρηση. Η δεύτερη αφορά την προσέγγιση η οποία βασίζεται όχι στην απόδοση αλλά στα άτομα και στην οποία επιδιώκεται, όπως θα δούμε σε επόμενα κεφάλαια, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων καθώς και η δημιουργία κοινών στοχεύσεων και κοινών δεσμεύσεων μέσα από την εκπαίδευση και την εξειδίκευση τους.

Στο παραπάνω πλαίσιο εντάσσεται και η διάκριση που προτείνεται από το Walton (1985) μεταξύ στρατηγικών δέσμευσης (η αναπτυξιακή προσέγγιση Ανθρώπινου Δυναμικού) και στρατηγικών ελέγχου (προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως "χρηστικού οργάνου") (Boselie, Brewster, Raauwe, 2009).

Σύμφωνα με τους Chadwick και Dabu (2009), η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ενστερνίζεται στρατηγικές οι οποίες τονίζουν την σημασία της "συσσώρευσης, του συντονισμού και την αξιοποίησης της γνώσης" στο εσωτερικό μιας επιχείρησης το οποίο αποκαλούν "Οργανωσιακή Διοίκηση".

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα, η νέα χλιετία οδηγεί στη διαμόρφωση στρατηγικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζοντας αυτό ως Ανθρώπινο Κεφάλαιο προσδίδοντας σε αυτό οικονομική διάσταση. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών είναι, όπως θα δούμε και σε επόμενες ενότητες, η ανάπτυξη κατάλληλων ικανοτήτων/δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω πολιτικών δέσμευσης προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο Ανθρώπινο Κεφάλαιο που θα προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βασικές Θεωρίες Στρατηγικών	Κύρια Χαρακτηριστικά Στρατηγικών
Στρατηγικές που απορρέουν από "σκληρές" πολιτικές (Προσέγγιση Μίσιγκαν)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δραματικές περικοπές μισθών ✓ Απολύσεις ✓ Απόδοση εργαζομένων
Στρατηγικές που απορρέουν από "μαλακές" πολιτικές (Προσέγγιση Χάρβαρντ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αμοιβαία δέσμευση ✓ Αποδοχή αμοιβαίων στόχων ✓ Επίκεντρο τα άτομα

Στρατηγικές που απορρέουν από την αναπτυξιακή προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού	✓ Δέσμευση
Στρατηγικός που απορρέουν από την προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού "ως "χρηστικού οργάνου"	✓ Έλεγχος
Στρατηγικές σχετιζόμενες με την Οργανωσιακή Διοίκηση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συσσώρευση γνώσης ✓ Συντονισμός γνώσης ✓ Αξιοποίηση γνώσης
Στρατηγικές σχετιζόμενες με την οικονομική προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων ✓ Δέσμευση ✓ Ικανοποίηση ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πίνακας 2.1 Βασικές Θεωρίες Στρατηγικών

2.2.1 Η σημασία και ο ρόλος του ΑΔ στην Οργανωσιακή Στρατηγική της Επιχείρησης

Αναφορικά με το ρόλο του ΑΔ στην οργανωσιακή στρατηγική της επιχείρησης οι Kuipers et al (2017) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί/ επιχειρήσεις οι οποίοι ακολουθούν μία στρατηγική κόστους που προσδίδει στο Ανθρώπινο Δυναμικό ένα επιχειρησιακό ρόλο έχει θετικά αποτελέσματα για την απόδοση/αποτελεσματικότητα αυτών. Επίσης, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις οι οποίοι εφαρμόζουν καινοτόμες στρατηγικές έχουν γενικά πολύ καλύτερες αποδόσεις όταν τα χαρακτηριστικά καινοτομίας εφαρμόζονται τόσο στο επίπεδο των εργαζομένων όσο και στο οργανωσιακό επίπεδο.

Επίσης, στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί οι ακόλουθες δύο καινοτόμες οργανωσιακές στρατηγικές: Η οργανωσιακή στρατηγική κόστους (cost-based strategy) και η καινοτόμος στρατηγική (innovation based strategy) (Gates & Langevin, 2010).

Η οργανωσιακή στρατηγική κόστους έχει τις ρίζες της στο στρατηγικό μοντέλο του Porter (1980) που εστιάζεται στην ηγεσία κόστους (cost leadership) και τα μοντέλα των Miles et al. (1978, 2003) τα οποία εστιάζονται στην στρατηγική την βασισμένη στην καινοτομία και την αμυντική στρατηγική που έχει σαν βάση το κόστος. Στη δεύτερη αυτή υπόθεση οι συγγραφείς Kuipers et al. (2017) αποδεικνύουν ότι ο στρατηγικός ρόλος των λειτουργιών του ΑΔ δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα απόδοσης/αποτελεσματικότητας όταν στο ρόλο αυτό εμπλακούν επιμέρους καινοτόμες στρατηγικές.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Armstrong (2014) οριοθετεί τις στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού, με τον ακόλουθο τρόπο: "Οι στρατηγικές του Ανθρώπινου Δυναμικού υποδεικνύουν τι θέλει να κάνει ο οργανισμός σχετικά με τις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης αυτού και πώς αυτές πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζοντας τις προσδοκίες που εκφράζονται ως προθέσεις, οι οποίες στη συνέχεια μετατρέπονται σε ενέργειες" (2014:26).

Με βάση αυτήν την οριοθέτηση ο Armstrong (2014) διακρίνει τις ακόλουθες τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών:

- *Διαχείριση υψηλής απόδοσης (High - performance management)*
- *Διαχείριση υψηλών δεσμεύσεων (High - commitment management)*
- *Διαχείριση υψηλής συμμετοχής (High - involvement management)*

Επίσης, ο Armstrong (2014) εξειδικεύει τις παραπάνω τρεις κατηγορίες στρατηγικών σε έντεκα περιοχές επιχειρηματικής δραστηριότητας σύμφωνα με τις στρατηγικές στοχεύσεις της επιχείρησης. Αυτές συνοψίζονται σε δραστηριότητες διαχείρισης - ανάπτυξης των άυλων πόρων της επιχείρησης/οργανισμού του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και της γνώσης αυτού. Επίσης σε δραστηριότητες που αφορούν το Κοινωνικό Κεφάλαιο όπως, η Εταιρική Κοινωνική Εθύνη και η εργασιακή εμπλοκή. Τέλος, σε δραστηριότητες που αφορούν την προσέλκυση και διατήρηση του ΑΔ όπως η προσέλκυση και η διαχείριση ταλέντων και η ευημερία των εργαζομένων.

2.3.1 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών αποδόσεων

Οι Antonioli et al (2013) μελέτησαν τη σχέση συμπληρωματικότητας μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης υψηλών αποδόσεων και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην περίπτωση που η βασική στόχευση της επιχείρησης είναι η υιοθέτηση των καινοτομιών που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, η σχετική μελέτη διερευνά αν η ταυτόχρονη εφαρμογή από πλευράς επιχείρησης οργανωσιακών καινοτομιών και πρακτικών εκπαίδευσης μπορεί να υποβοηθήσει την υιοθέτηση των περιβαλλοντικών καινοτομιών. Τα δεδομένα της σχετικής μελέτης καλύπτουν 555 βιομηχανικές επιχειρήσεις της περιφέρειας Emilia - Romagna της Ιταλίας, η οποία είναι μια από τις πιο καινοτόμες περιφέρειες της χώρας και γενικότερα της Ευρώπης.

Το βασικό συμπέρασμα της παραπάνω μελέτης επιβεβαιώνει ένα ευρέως γνωστό γεγονός ότι η συμπληρωματικότητα μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης υψηλών αποδόσεων και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη σε κάθε περίπτωση αλλά εξαρτάται από κλαδικούς παράγοντες και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιζητούμενης καινοτομίας. Με τον όρο καινοτομία οι παραπάνω συγγραφείς εννοούν όχι μόνο τις καινοτομίες που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα αλλά και αυτές που σχετίζονται με τις οργανωσιακές μεθόδους, την παραγωγική διαδικασία, τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και καινοτομίες προσανατολισμένες στη γνώση. Άλλωστε οι οργανωσιακές μέθοδοι που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση είναι άμεση συνυφασμένη με το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού που οδηγούν στο σχηματισμό του Ανθρώπινου Κεφαλαίου της επιχείρησης. Τέλος, η επίτευξη της συμπληρωματικότητας απαιτεί ένα πλήρη και σε βάθος έλεγχο των διαθέσιμων πόρων (υλικών και άυλων) της επιχείρησης και κατάλληλες επενδύσεις στον οργανωσιακό ανασχεδιασμό της επιχείρησης.

Η επιδίωξη χάραξης μιας υψηλού επιπέδου απόδοσης στρατηγικής σε σχέση με την καινοτομία και τις οικονομικές της εκροές κατά κανόνα επιτυγχάνεται μέσα από κατάλληλα επιλεγμένες οργανωσιακές πρακτικές και αλλαγές (Ramsay et al., 2000). Οι παραπάνω πρακτικές και αλλαγές συνοψίζονται στην εκπαιδευτική δραστηριότητα που αναπτύσσει η επιχείρηση με σκοπό τη δημιουργία ισχυρού Ανθρώπινου Κεφαλαίου που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερες δεξιότητες/ικανότητες με πιο

σημαντική αυτή της δυνατότητας προσαρμογής και αφομοίωσης των οποιοδήποτε αλλαγών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τη Saunila (2017) η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές σχετιζόμενες με την καινοτομία έχει θετική επίπτωση στην απόδοση της επιχείρησης ιδίως σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι σχετικές επιπτώσεις αναλύονται τόσο σε επίπεδο οργανωσιακής διαχείρισης όσο και στο επίπεδο των εργαζομένων. Η σχετική μελέτη βασίστηκε σε μια έρευνα που περιλαμβάνει ένα τυχαίο δείγμα 311 μικρομεσαίων φιλανδικών επιχειρήσεων. Από τα αποτελέσματα της μελέτης προκύπτει ότι οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες της καινοτομικής ικανότητας:

- *Ιδεασμός και οργανωσιακές δομές*
- *Κουλτούρα συμμετοχικής ηγεσίας*
- *Ανάπτυξη τεχνογνωσίας*

επηρεάζουν κατά κύριο λόγο την απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, η μελέτη έδειξε ότι οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων έχουν διαφορετικές αντιλήψεις όσο αναφορά τους παράγοντες της καινοτομικής ικανότητας που κατά κύριο λόγο επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.

Οι Jyoti et al (2017) εστιάζουν και αυτοί τη μελέτη τους στο χώρο των τεχνολογικών αλλαγών και συγκεκριμένα στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Οι συγγραφείς εισάγουν ένα μοντέλο βασισμένο στις έννοιες των ικανοτήτων/δεξιοτήτων, των παρακινήσεων και των ευκαιριών προκειμένου να διερευνήσουν το εργασιακό σύστημα υψηλών αποδόσεων. Στα πλαίσια αυτά οι συγγραφείς διερευνούν επίσης τον διαμεσολαβητικό ρόλο της διαχείρισης γνώσης μεταξύ ενός τέτοιου συστήματος και της οργανωσιακής απόδοσης. Η εργασία τους βασίστηκε σε δεδομένα που αφορούσαν 58 διευθυντές και 246 εργαζόμενους στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στη Βόρεια Ινδία.

Η αντιμετώπιση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα υψηλόβαθμα στελέχη τους να διερευνούν τρόπους αντιμετώπισης του έντονου ανταγωνισμού και της εισαγωγής νέων τεχνολογιών μέσα από νέους τρόπους οργάνωσης της εργασίας και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Zhang and Morris, 2014). Στα πλαίσια αυτά ο Huselid (1995) διαπίστωσε ότι οι πρακτικές Υψηλών Αποδόσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να

βοηθήσουν αποτελεσματικά στην επίλυση των σχετικών προβλημάτων. Ένα εργασιακό σύστημα υψηλών αποδόσεων κατά κύριο λόγο στοχεύει στη διαχείριση των πολύτιμων και ταλαντούχων εργαζόμενων με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει συγκριτικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Σε μια τέτοια προσέγγιση δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εντατική εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων, στην παροχή κατάλληλων κινήτρων, στη διαχείριση της απόδοσης καθώς επίσης και σε μια ολοκληρωμένη πολιτική στρατολόγησης στελεχών. Σε τελική ανάλυση ένα εργασιακό σύστημα υψηλών αποδόσεων διαμορφώνει τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην παραγωγή και ανάπτυξη γνώσης μέσα στην επιχείρηση.

Το βασικό συμπέρασμα των Jyoti et al (2017) εστιάζεται στο γεγονός ότι τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης δίνουν έμφαση στη δημιουργία εξειδικευμένου Ανθρώπινου Κεφαλαίου (όπως αναφέραμε στο Κεφάλαιο 1, vocational employee) και της συνεχούς παρακίνησής του για υψηλές αποδόσεις μέσα από καλύτερες αμοιβές και κίνητρα τα οποία βελτιώνουν το επίπεδο ζωής τους.

Οι Tang et al (2017) εστιάζουν την έρευνά τους στη διερεύνηση του μηχανισμού μέσα από τον οποίο το εργασιακό σύστημα υψηλής απόδοσης επηρεάζει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Στα πλαίσια αυτά οι συγγραφείς επίσης εξετάζουν υποκρυπτόμενους παράγοντες στις σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής στήριξης και της εργασιακής δημιουργικότητας. Η έρευνα στηρίχθηκε σε σχετικά δεδομένα που αφορούσαν 268 εργαζόμενους και στελέχη επιχειρήσεων του κλάδου των χημικών βιομηχανιών της Κίνας.

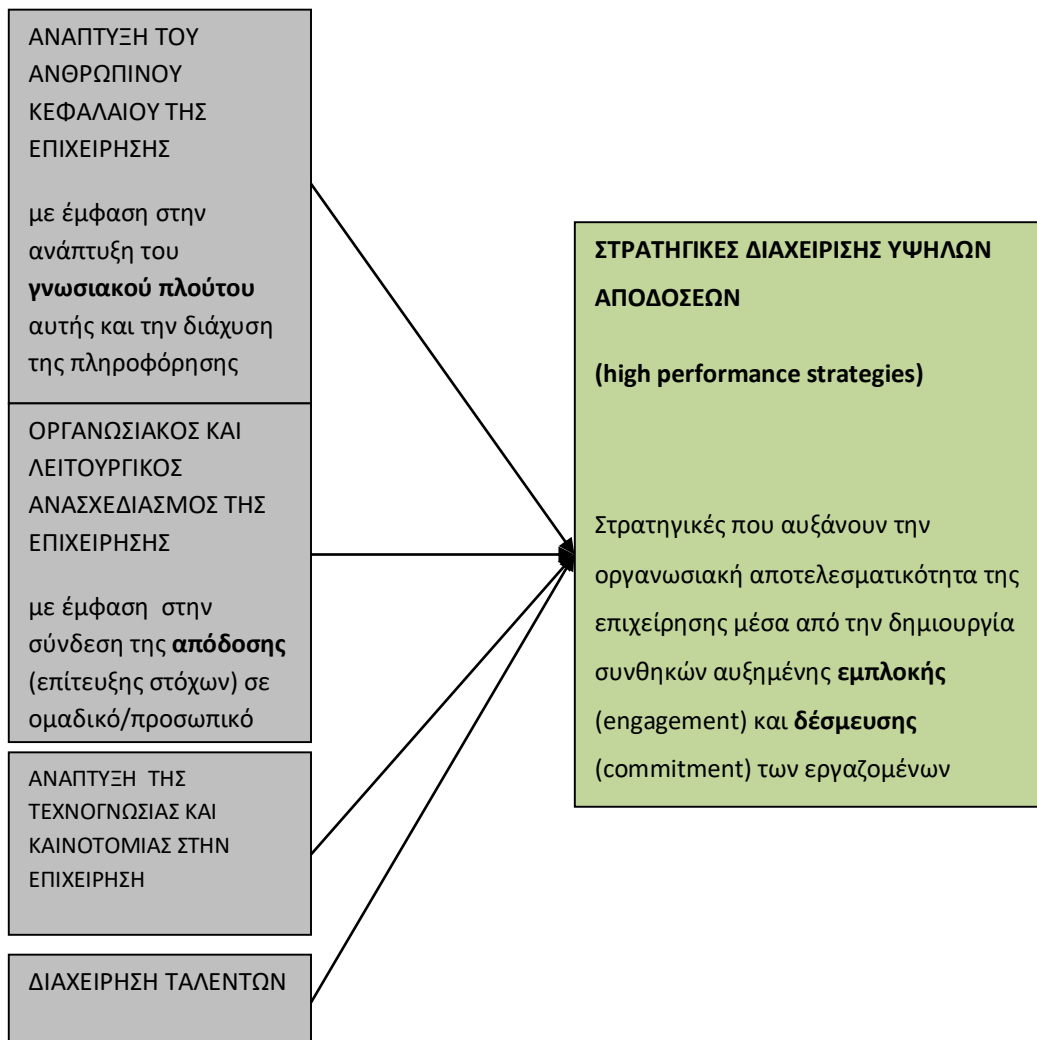
Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται τα τελευταία χρόνια στο πώς και γιατί τα εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης επηρεάζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων και όχι απλά την καταγραφή των σχέσεων που τα διέπουν (Ostroff and Bowen, 2016).

Στα πλαίσια αυτά και με βάση τη θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών (social exchange theory) εκείνες οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες

προσλαμβάνονται από τους εργαζόμενους ως οργανωσιακή δέσμευση απέναντί τους προκαλούν τη δημιουργία θετικών στάσεων και συμπεριφορών εκ μέρους των εργαζομένων (Zacharatos et al., 2005).

Με βάση την αλληλεπιδραστική προσέγγιση (interactionist perspective) οι Woodman et al., (1993) ισχυρίζονται ότι η δημιουργικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από την αλληλεπίδραση μιας σειράς παραγόντων όπως κοινωνικών (π.χ. κοινωνική ενσυναίσθηση) και επιχειρησιακών προσεγγίσεων. Συμπερασματικά, αναμένεται ότι η προσλαμβανόμενη οργανωσιακή στήριξη σε αλληλεπίδραση με την αποκεντρωμένη διοίκηση επηρεάζουν θετικά την δημιουργικότητα των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτά η αποκεντρωμένη διοίκηση πρέπει να δίνει στους εργαζόμενους περισσότερη δύναμη και αυτονομία προκειμένου να διεγείρονται οι ικανότητες/δεξιότητες που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα αυτών.

Από τη βιβλιογραφική έρευνα διαπιστώσαμε ότι η Διαχείριση Υψηλών Αποδόσεων και η στρατηγική που απορρέει από την σχετική πολιτική εφαρμόζεται κυρίως στον κλάδο της εκπαίδευσης, στη διαχείριση των τεχνολογικών αλλαγών εστιασμένα στην ανάπτυξη καινοτομιών καθώς και στην περιβαλλοντική διαχείριση.



Σχήμα: 2.1 Στρατηγικές Διαχείρισης Υψηλών Αποδόσεων

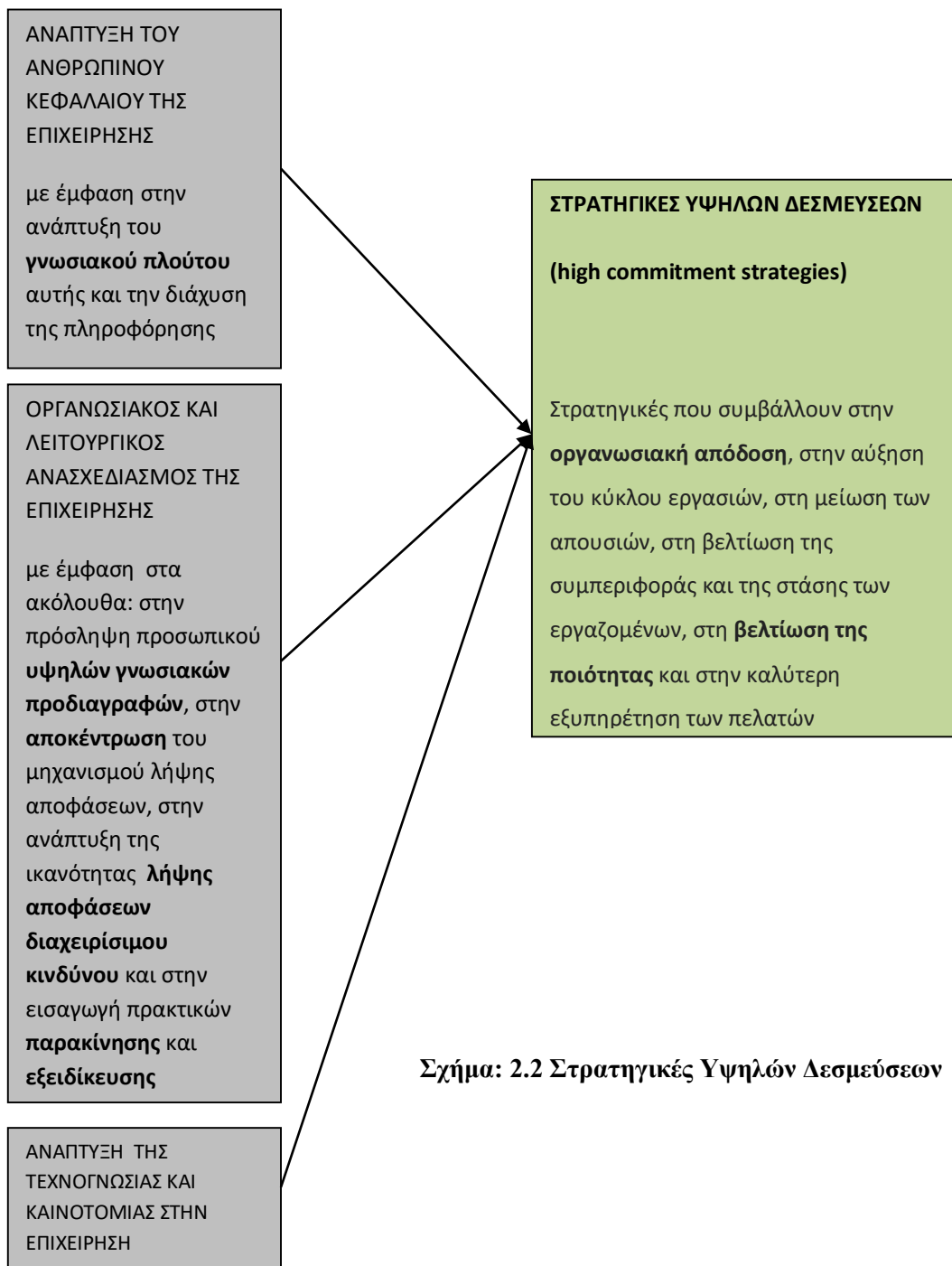
2.3.2 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών δεσμεύσεων

Σύμφωνα με τους Ko et al (2017) οι στρατηγικές δέσμευσης δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργούν στρατηγικές καινοτομίας. Στα πλαίσια των στρατηγικών αυτών η πρόσληψη των εργαζομένων βασίζεται στις γνώσεις τους. Με βάση τις γνώσεις αυτές η επιχείρηση αναπτύσσει πρακτικές εξειδίκευσής και παρακίνησης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να παίρνουν αποφάσεις διαχειρίσιμου κινδύνου οι οποίες να εξυπηρετούν τις μακροπρόθεσμες στοχεύσεις της επιχείρησης. Η σχετική έρευνα εστιάστηκε σε ένα δείγμα 450 επιχειρήσεων της Ν. Κορέας (με 30 ή περισσότερους εργαζομένους) το οποίο ήταν αντιπροσωπευτικό της κλαδικής και χωρικής διάρθρωσης αυτών.

Οι Bou et al (2005) εξετάζουν τις στρατηγικές διαχείρισης υψηλών δεσμεύσεων σε συνδυασμό με τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ως ένα βασικό παράγοντα διαμόρφωσης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι στην διεθνή βιβλιογραφία γίνεται ευρύτερα αποδεκτό ότι η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας επιτυγχάνεται με αποτελεσματικό τρόπο όταν η έννοια της "ποιότητας" διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Κατά συνέπεια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση κατά την εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις κοινωνικές πλευρές αυτής. Επίσης, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία ευρύτερη κουλτούρα ποιότητας. Συμπερασματικά οι συγγραφείς θεωρούν ότι η επίδραση της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στα οργανωσιακά αποτελέσματα θα είναι αποτελεσματικότερη αν αυτή υποστηριχθεί από μια Στρατηγική Υψηλής Δέσμευσης. Η σχετική έρευνα βασίστηκε σε ένα δείγμα 222 επιχειρήσεων του κλάδου υπηρεσιών της Ισπανίας.

Οι Shaw et al (2005) εστιάζουν στο χτίσιμο της εργασιακής δέσμευσης ως ένα βασικό στοιχείο μιας στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης. Στη βιβλιογραφία των Πληροφοριακών Συστημάτων, η έννοια της δέσμευσης έχει ένα κατ' εξοχήν συστημικό χαρακτήρα διαχειριστικής και οργανωσιακής υποστήριξης μιας επιχείρησης. Οι συγγραφείς στη σχετική μελέτη τους εξετάζουν 16 οργανισμούς στη Μ. Βρετανία οι οποίοι επεχείρησαν να δημιουργήσουν πρακτικές δέσμευσης οι οποίες δεν είναι

συστημικές αλλά εστιάζονται στους εργαζόμενους ως άτομα. Οι πρακτικές αυτές αποτέλεσαν βασικά δομικά στοιχεία στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης.



Σχήμα: 2.2 Στρατηγικές Υψηλών Δεσμεύσεων

2.3.3 Στρατηγικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής

Οι Wood et al. (2015) θεωρούν ότι η διαχείριση υψηλής συμμετοχής έχει τρεις συνιστώσες:

- *τη συμμετοχή των εργαζομένων*
- *την απόκτηση δεξιοτήτων/ικανοτήτων και γνώσης*
- *την υποστήριξη της παρακίνησης*

Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η διαχείριση υψηλής συμμετοχής παραμένει στο επίκεντρο της σύγχρονης διαχειριστικής σκέψης καθώς είναι προφανές ότι σε μία οικονομία ταχέως μεταβαλλόμενη η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εστιάζεται στην συμμετοχή των εργαζομένων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων/ικανοτήτων και γνώσεων.

Τέλος, οι συγγραφείς συμπεραίνουν ότι στις επικρατούσες πρακτικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής η απόδοση θεωρείται ότι επηρεάζεται από την οργάνωση της εργασίας, τη συμμετοχή, τις ικανότητες/δεξιότητες και την παρακίνηση.

Οι πρακτικές υψηλής συμμετοχής περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο μια εμπλουτισμένη σχεδίαση εργασίας (Appelbaum et al., 2000):

- *την ομαδική εργασία (teamwork)*
- *λειτουργική ευελιξία (functional flexibility)*
- *παραγωγή ιδεών (idea capturing)*
- *εντατική εκπαίδευση (intensive training)*
- *διάχυση πληροφορήσης (information sharing)*
- *αξιολόγηση (appraisal)*

Συμπληρωματικές των παραπάνω πρακτικών είναι και οι πρακτικές παρακίνησης οι οποίες έχουν ως στόχο τον συντονισμό των ατομικών και οργανωσιακών στόχων και απαιτήσεων όπως:

- *η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση*
- *οι πολιτικές ίσων ευκαιριών*

- *οι πολιτικές που προωθούν την ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (work life balance policies)*

Συχνά η διαχείριση υψηλής συμμετοχής ταυτίζεται στην βιβλιογραφία με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Η τάση αυτή υποκρύπτει τον κίνδυνο της υποτίμησης ή και μη διαφοροποίησης των κρίσιμων στοιχείων των συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού τα οποία καθορίζουν την υψηλή απόδοση του συστήματος. Στα πλαίσια αυτά είναι δημοφιλής η εστίαση από πλευράς των συστημάτων διαχείρισης υψηλής συμμετοχής στην συμμετοχή των εργαζομένων αλλά αυτό δεν ισχύει σε κάθε περίπτωση (Boxall and Macky 2009). Οι Boxall and Macky (2009) σημειώνουν το γεγονός ότι σε συγκεκριμένες περιπτώσεις συστημάτων υψηλής συμμετοχής δεν παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο οι πρακτικές συμμετοχής αλλά οι εργοδοτικές πρακτικές όπως, εγγυήσεις εργασιακής ασφάλειας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συχνά υπογραμμίζεται το γεγονός (Kahneman and Krueger, 2006) ότι η εργασία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αίσθηση των εργαζομένων για την γενικότερη προσωπική και κοινωνική τους ζωή και τη σχετική αξιολόγηση που κάνουν γι' αυτά τα θέματα. Ειδικότερα, στην περίπτωση των εργασιακών πρακτικών υψηλής συμμετοχής οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία στη συνέχεια μεταφράζεται ως η γενικότερη ικανοποίηση για τη ζωή τους (Rice et. al., 1980). Επίσης, έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Liena - Nozal, 2009) η θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της πνευματικής υγείας.

Οι Bockerman et al. (2012) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε πρακτικές διαχείρισης υψηλής συμμετοχής έχουν υψηλότερη αίσθηση ευημερίας, αντιμετωπίζουν λιγότερα ατυχήματα και περισσότερες μικρής διάρκειας απουσίες σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το τελευταίο εύρημα οφείλεται στο γεγονός ότι οι πρακτικές υψηλής συμμετοχής δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη πολυδιάστατων ικανοτήτων/δεξιοτήτων επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο την κάλυψη απουσιών μικρής διάρκειας από άλλους εργαζόμενους χωρίς κόστος για την επιχείρηση.

Στη διεθνή βιβλιογραφία (Judge and Piccolo, 2004) έχει καταγραφεί σε έκταση το γεγονός ότι το προφίλ της ηγεσίας συνδέεται με παράγοντες όπως η ικανοποίηση των

εργαζομένων, η απόδοσή τους και η δέσμευσή τους. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι αν οι ενέργειες της ηγεσίας αναλυθούν χωρίς να ληφθούν υπόψη οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνουν χώρα, θα καταλήξουμε σε ένα μεροληπτικό αποτέλεσμα που απεικονίζει μόνο μερικές πλευρές της πραγματικότητας. Στα πλαίσια αυτά οι Kerr και Jermier (1978) εισήγαγαν ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα για την αναγνώριση των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν την επιρροή της ηγεσίας στους υπαγόμενους σε αυτήν εργαζόμενους.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της σχετικής μελέτης αφορά τις οριακές συνθήκες κάτω από τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν στις καθημερινές επαφές τους, τους εργαζόμενους. Στα πλαίσια αυτά οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και ιδιαίτερα αυτές που συνδέονται με την υψηλή συμμετοχή μπορούν να ενδυναμώσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Πράγματι, αρκετές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή πρακτικών υψηλής δέσμευσης από την ηγεσία ασκεί μία σημαντική επίδραση σε αρκετά κρίσιμα μεγέθη για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους όπως, υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, αυξημένη παραγωγικότητα και κέρδη (Wright et al., 2005).

Οι Doucet et.al. (2014) εστιάζουν την έρευνά τους στην ανάλυση του διαμεσολαβητικού ρόλου των πρακτικών διαχείρισης υψηλής συμμετοχής μεταξύ του μετασχηματιζόμενου ηγετικού προφίλ των διευθυντικών στελεχών (managers transformational leadership) και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

Οι Ordiz - Fuertes et al. (2003) αναφέρουν ότι οι πρακτικές υψηλής συμμετοχής (ή όπως συχνά αναφέρονται και ως καινοτόμες ή και ευέλικτες) γενικά περιλαμβάνουν τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις:

- *απαιτήσεις για υψηλή εξειδίκευση*
- *εργασίες σχεδιασμένες να προσφέρουν ευκαιρίες για εφαρμογή των παραπάνω ιδιαίτερων ικανοτήτων/δεξιοτήτων στα πλαίσια ομάδας ή σε συνεργασία με άλλους εργαζόμενους*
- *μία δομή κινήτρων η οποία θα προκαλέσει συναινετικές προσπάθειες*

Η κεντρική υπόθεση εργασίας στη σχετική έρευνα είναι ότι μέσα από τη σχεδίαση συστημάτων εργασίας υψηλής συμμετοχής δημιουργούνται οι συνθήκες για τους

εργαζόμενους να επιδεικνύουν υψηλή συμμετοχικότητα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να συντονίζονται με τις γενικές στοχεύσεις αυτής.

Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς μέσα από ένα πλήθος μεταβλητών επέλεξαν τις ακόλουθες προκειμένου να μελετήσουν την αφομοίωση των στρατηγικών υψηλής συμμετοχής από τις επιχειρήσεις:

- *μέγεθος επιχείρησης*
- *ηλικία εργαζομένων*
- *ύπαρξη μιας πρόσφατης κρίσης*
- *οργανωσιακή κουλτούρα*
- *προφίλ διοίκησης*
- *περιβαλλοντική αντιδικία*

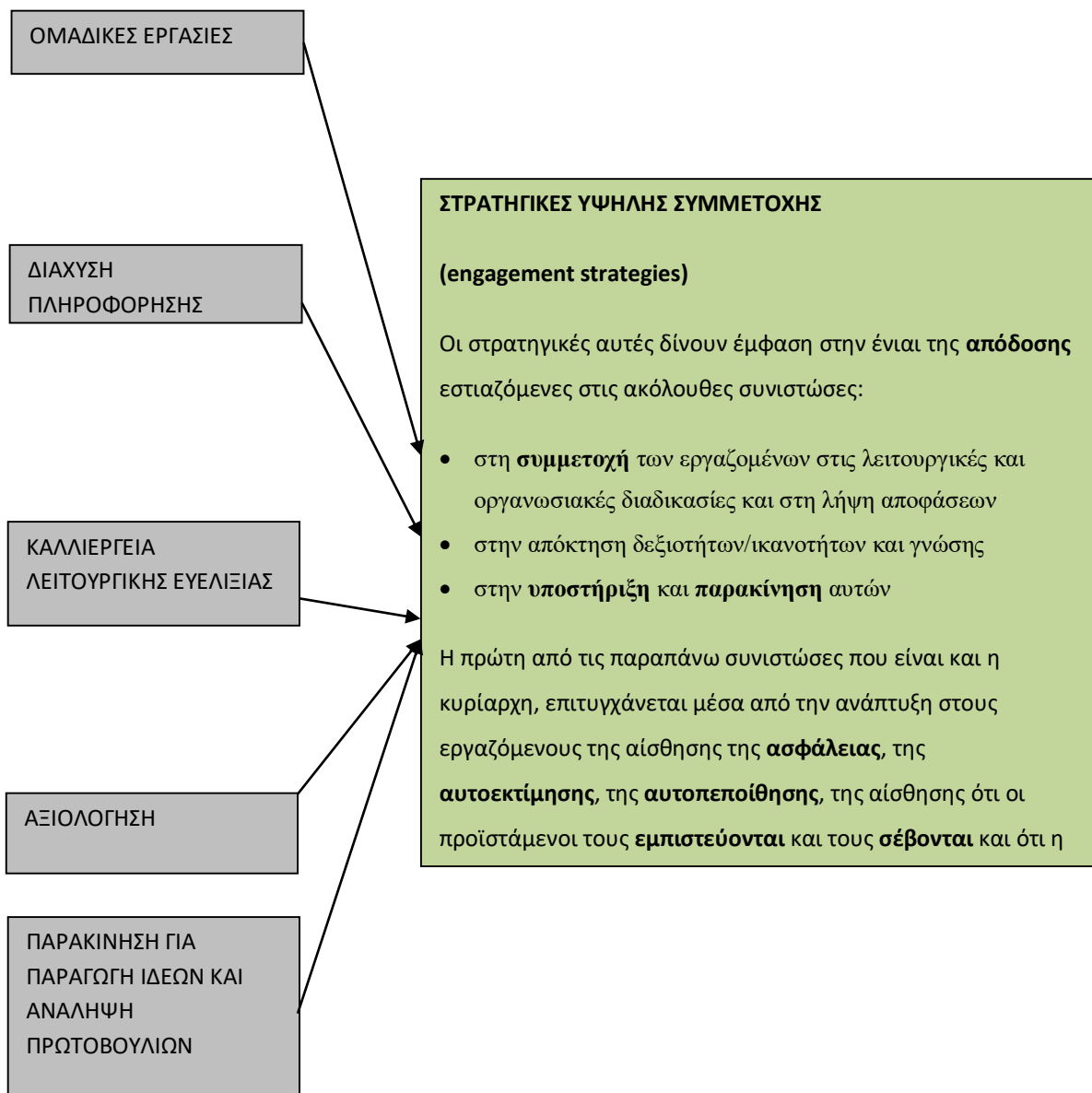
Στο πλαίσιο αυτό θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε τον όρο "προσέγγιση" Ανθρώπινου Δυναμικού εννοώντας τις πρακτικές, ενέργειες στις οποίες προβαίνει ένας οργανισμός, μια επιχείρηση προκειμένου να τους ενεργοποιήσει έτσι ώστε να τους προσελκύσει και να τους διατηρήσει.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στην νέα μορφή αντιμετώπισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Ανθρώπινου Κεφαλαίου κατέχοντας ή αναπτύσσοντας ιδιαίτερες δεξιότητες/ικανότητες μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού που θα του προσδώσουν προστιθέμενη αξία τέτοια ώστε να τον οδηγήσουν στην ανάπτυξη στρατηγικών που θα το προσελκύσουν ή θα το διατηρήσουν.

Η παρούσα μελέτη θα εστιαστεί στις δύο πρώτες κατηγορίες γενικών στρατηγικών, της διαχείρισης υψηλών δεσμεύσεων και της διαχείρισης υψηλής συμμετοχής. Όσο αναφορά τη διαχείριση υψηλών δεσμεύσεων, η μελέτη θα εστιαστεί στις ακόλουθες περιοχές επιχειρησιακής δραστηριότητας:

- *Μάθηση και ανάπτυξη (Learning and development)*
- *Ανάπτυξη πολιτικών ανταμοιβών (Reward policies)*
- *Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Management)*

- Διαχείριση της γνώσης (Knowledge management)



Σχήμα 2.3 Στρατηγικές Υψηλής Συμμετοχής

2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι πρακτικές, ενέργειες (resourcing practice) στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση για την προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού της σχετίζονται με κριτήρια τα οποία την οδηγού στην δημιουργία ισχυρής επωνυμίας εργοδότη (employer brand) δημιουργώντας πρόταση αξίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό (Amstrong, 2014).

Η πρόταση αξίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης συνίσταται στις ενέργειές της που θα εκτιμηθούν από τους υποψήφιους ή υπάρχοντες εργαζόμενους και θα τους πείσουν να συμμετάσχουν ή να παραμείνουν σε αυτήν. Τέτοιου είδους ενέργειες μπορεί να είναι οικονομικής φύσεως όπως καλά επίπεδα αμοιβών, bonus και ποικίλες μορφές παροχών μπορεί όμως να είναι και μη οικονομικές. Ο σεβασμός στην ποικιλομορφία, η αλληλοϋποστήριξη και η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων, η δημιουργία ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής καθώς και οι ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη είναι πολιτικές οι οποίες έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν έναν "εργοδότη της επιλογής" όπου οι άνθρωποι θα θέλουν να εργαστούν και να παραμείνουν μαζί του.

Οι Purcell et al (2003) επεσήμαναν στα αποτελέσματα της έρευνάς τους ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ανθρώπων τόσο για δουλειά με εργασιακή ασφάλεια όσο και για να εργαστούν «σε ένα εξαιρετικό μέρος». Με αυτόν τον τρόπο γίνονται «εργοδότης επιλογής». Οι άνθρωποι θα θέλουν να εργαστούν εκεί επειδή οι εργασιακές τους ανάγκες για μια ικανοποιητική δουλειά με προοπτικές που συνδέονται με την κατάρτιση, την εκτίμηση και την εργασία με έναν καλό προϊστάμενο που ακούει και δίνει αυτονομία αλλά ταυτόχρονα βοηθά με την καθοδήγηση μέσω mentoring και coaching, ικανοποιούνται.

Οι πρόσφατες ερευνητικές προσπάθειες που αφορούν τη μέτρηση του εργοδότη επιλογής σύμφωνα με τους Bellou et al (2015) εμπίπτουν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Στην πρώτη κατηγορία συγγραφείς όπως οι, Davies et al., (2004), Slaughter et al., (2004) και Davies (2008), υπογραμμίζουν την ανάγκη, η εταιρική

κουλτούρα να αντικατοπτρίζεται στην προσωπικότητα των εργαζομένων και στις επιδιώξεις τους μέσα στην εταιρία.

- Στην δεύτερη κατηγορία συγγραφείς όπως, οι Sutherland et al. (2002), επιχειρηματολογούν ότι οι υποψήφιοι θα επιλέξουν την καλύτερη επιχείρηση με βάση το κριτήριο της εταιρικής / οργανωσιακής κουλτούρας και των πρακτικών που απορρέουν απ' αυτήν. Σημειώνεται, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και συνεπώς στις εμπειρίες που συμπίπτουν ή αναμένεται να βιώσουν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μόνο σημαντική για τη διατήρηση της εργασίας, αλλά και για την επιλογή θέσης εργασίας.
- Στη τρίτη κατηγορία συγγραφείς όπως οι Ambler και Barrow (1996) και οι Berthon et al. (2005), τονίζουν την σημασία του επιδιωκόμενου οφέλους από πλευράς εργαζομένου και με βάση αυτό αξιολογούν την ελκυστικότητα της επιχείρησης. Οι Koberg, Chusmir (1987) υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η οργανωσιακή ελκυστικότητα συμβαίνει όταν οι κοινές αξίες και οι πεποιθήσεις δημιουργούν ένα σύνολο αποδεκτών κανόνων και κατά συνέπεια αποδεκτών συμπεριφορών στη ζωή της επιχείρησης. Τέλος, οι Berthon et al. (2005) δίνουν τον ακόλουθο ορισμό για την ελκυστικότητα του εργοδότη, "... Η ελκυστικότητα του εργοδότη ορίζεται ως το συνολικό όφελος στο οποίο προσβλέπει ο υποψήφιος εργαζόμενος εάν ενταχθεί στο δυναμικό της συγκεκριμένης επιχείρησης..."

Σύμφωνα με τους Bellou et al. (2015), πολλές πτυχές της επιχειρησιακής διάστασης του "εργοδότη επιλογής" δεν σχετίζονται με την οικονομική ισχύ ή τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης αναφέρουν, ότι τα οφέλη που ενσωματώνονται στις ομάδες παροχών αναγνώρισης και σχέσεων είναι καθοδηγούμενα από την οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ άλλα ενσωματώνονται στη διάσταση της αυτο-ανάπτυξης και είναι καθοδηγούμενα από τη στάση και την αξία του καθενός. Τέλος οι συγγραφείς συνοψίζουν την ανάλυσή τους στο ότι οι ενέργειες για τη δημιουργία "εργοδότη επιλογής" απαιτούν επιχειρησιακή ενεργητικότητα και αφομοιωτική ικανότητα.

Στις προηγούμενες παραγράφους εξετάσαμε τι ελκυστικότητα ασκεί η επωνυμία της επιχείρησης πάνω στους εργαζόμενους (υποψήφιους ή μη) στο ευρύτερο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας και των συναρτώμενων επιχειρησιακών πρακτικών. Στη συνέχεια η ανάλυση θα εστιαστεί στην ελκυστικότητα της επωνυμίας της επιχείρησης στο πλαίσιο της στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το παραπάνω ζήτημα αναλύθηκε από τους Aggerholm et. al. (2011) και τα βασικά συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν είναι τα εξής:

- Στην προσπάθειά τους οι οργανισμοί να προσαρμόσουν τις στρατηγικές για επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης εμπλέκουν κατ' ανάγκη τις σχέσεις των εργαζομένων με τις οργανωσιακές διαδικασίες επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των διαδικασιών δημιουργίας επωνυμίας του εργοδότη.
- Στη σύγχρονη πρακτική για τα θέματα αυτά οι αναγκαίες αλλαγές στις οργανωσιακές συνθήκες δεν αντικατοπτρίζονται επαρκώς στη διαμόρφωση μιας κατάλληλης επωνυμίας εργοδότη.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα οι συγγραφείς προτείνουν ένα πλαίσιο αναπροσαρμογής της επωνυμίας του εργοδότη που είναι ενσωματωμένο σε μια στρατηγική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το πλαίσιο αυτό προσφέρει ένα νέο τρόπο προσέγγισης της επωνυμίας του εργοδότη ως εννοιολογικού εργαλείου υποστήριξης της βιώσιμης οργανωσιακής ανάπτυξης και των μακροχρόνιων σχέσεων εργοδότη - εργαζόμενου.

2.5 Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ "ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ" ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Ο Branham (2005) ανέλυσε το πρόβλημα του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού για να γίνει ένας "εργοδότης επιλογής" (employer of choice). Η διάσταση του οργανωσιακού σχεδιασμού αναλύεται τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο μέσα από μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που πέτυχαν μείωση της εκροής εργατικού δυναμικού και υψηλό κύκλο εργασιών μέσα από στρατηγικές και πρακτικές διατήρησης και πρόσληψης προσωπικού που είναι

προσαρμοσμένες και εστιάζονται σε δύο κρίσιμα στοιχεία των εργαζομένων ιδιαίτερα των στελεχών που έχουν αναλάβει κρίσιμους ρόλους στην επιχείρηση.

Από την ανάλυση ενός μεγάλου αριθμού μελετών περίπτωσης ο συγγραφέας κατέληξε στα εξής συμπεράσματα όσον αφορά την αδυναμία των επιχειρήσεων να πετύχουν ικανοποιητικά επίπεδα διατηρησιμότητας των εργαζομένων τους.

Οι μη ικανοποιούμενες ανάγκες και στοχεύσεις (μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες) των εργαζομένων που αποχωρούν πρόωρα από τις επιχειρήσεις αφορούν τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Ελαστικότερες ρυθμίσεις εργασίας με έμφαση στην ελαστικότητα του ωραρίου εργασίας. Αυτή είναι μια βραχυπρόθεσμη επιδίωξη που αφορά κύρια τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης που πρέπει να προσαρμόσουν το ωράριο εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση με τα ωράρια των λοιπών ενασχολήσεων αυτών (εκπαιδευτικών, εργασιακών και οικογενειακών).
2. Την ανάγκη του εργαζόμενου να εμπλουτίσει το βιογραφικό του με παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, απόκτηση τίτλων προπτυχιακών ή και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών ή και στοχευμένης εργασιακής εμπειρίας. Το ζήτημα αυτό αφορά κύρια τις μακροπρόθεσμες, στρατηγικές, επιδιώξεις των εργαζομένων η επίτευξη των οποίων δίνει την δυνατότητα σε αυτούς να πετύχουν ελκυστικότερους και μονιμότερους επαγγελματικούς προσανατολισμούς.
3. Την ανάγκη του εργαζόμενου, κύρια του ανώτερου στελέχους, να βρεθεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αναγνωρίζει, αναδεικνύει και αξιοποιεί τα ταλέντα του.
4. Την ανάγκη των εργαζομένων να απασχολούνται σε ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο διαπιστώνουν και νοιώθουν την φροντίδα του εργοδότη.

Από την πλευρά του ο εργοδότης επιλογής θα μπορούσε να εξετάσει την εφαρμογή και απόδοση μιας σειράς από πρακτικές παρεμβάσεις στο εργασιακό περιβάλλον που θα αύξαναν τα επίπεδα εργασιακής διατηρησιμότητας και θα έκαναν ορθολογικότερα και αποτελεσματικότερα τα κριτήρια πρόσληψης εργαζομένων, όπως:

1. Ελαστικότερα ωράρια εργασίας για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων και παροχή γονικών αδειών για στελέχη της επιχείρησης.
2. Εκπαιδευτικά προγράμματα εστιασμένα στις ανάγκες και τις ικανότητες των εργαζομένων.
3. Κάλυψη του κόστους συμμετοχής στελεχών της επιχείρησης σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών ή και εξειδίκευσης εφόσον η επιχείρηση προσβλέπει στην βελτίωση της απόδοσης και της μακροχρόνιας διατηρησιμότητας αυτών.
4. Άδειες απουσίας για σπουδές (sabbaticals).

Ο συγγραφέας επίσης κατηγοριοποιεί (βλέπε σχήμα) μια σειρά από τέσσερις στρατηγικές για τον εργοδότη επιλογής με βάση τον χρονικό ορίζοντα εφαρμογής αυτών (βραχυχρόνιες, μακροχρόνιες) και τον άυλο ή μη χαρακτήρα τους (οικονομικά οφέλη, άυλες πρακτικές).

	ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟY ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (TANGIBLE OPTIONS)	Βασικός μισθός Ετήσια κίνητρα Ασφάλιση υγείας	Σχήματα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης Συνταξιοδοτικά σχήματα/κίνητρα Σχήματα συμμετοχής των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης
ΑΥΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (INTANGIBLE OPTIONS)	Καινοτόμες πρακτικές προσλήψεων Καινοτόμες συμμετοχικές πρακτικές	Βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας και του εργασιακού κλίματος Βελτίωση της συμπεριφοράς των προϊσταμένων και της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης

Σχήμα 2.4: Πηγή: *Branham, L., (2005). "Planning to become an employer of choice", Journal of Organizational Excellence, pp. 57- 68.*

Στη συνέχεια ο συγγραφέας παρουσιάζει μια σειρά από μελέτες περίπτωσης στις οποίες το βασικό πρόβλημα ήταν η υψηλή εργασιακή κινητικότητα (υψηλές εκροές εργαζομένων από την επιχείρηση). Στις μελέτες αυτές ο εκάστοτε εργοδότης επιλογής εφάρμοσε διαφορετικό μίγμα πρακτικών επιλογής και διατήρησης του προσωπικού της επιχείρησης ώστε να μειώσει την κινητικότητα σε αυτήν.

2.5.1 Μελέτη Περίπτωσης 1: ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ (United Parcel Services)

Το πρόβλημα: Η εταιρία επέλεγε και προσπαθούσε να διατηρήσει κύρια νέους εργαζόμενους, στην πλειοψηφία τους μερικής απασχόλησης, για φόρτωση, εκφόρτωση και διαλογή μικροδμάτων. Η εταιρία παρουσίαζε υψηλό βαθμό εκροής εργαζομένων που έφτασε το 50% μέσα σε λίγα χρόνια.

Στρατηγικές ενέργειες και πρακτικές: Η νέα διοίκηση της εταιρίας εφάρμοσε τις ακόλουθες καινοτόμες πρακτικές:

- Ικανοποίηση, στο μέτρο του δυνατού, των προσδοκιών των υποψήφιων προς πρόσληψη με έμφαση στα ελαστικά ωράρια εργασίας που αφορούσαν την κύρια δεξαμενή των υποψηφίων που ήταν σπουδαστές κολλεγίων της περιοχής.
- Διαφοροποίηση της επικοινωνίας με τις διάφορες ομάδες εργαζομένων. Η βασική καινοτομία αφορούσε στην επεξεργασία του προφίλ των εργαζομένων, με έμφαση στις προσδοκίες τους, και η ηλικιακή και μορφωτική κατηγοριοποίηση αυτών. Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση εντοπίστηκαν διαφοροποιημένες προσδοκίες για κάθε κατηγορία και με βάση αυτές η εταιρία διαφοροποίησε και τα κίνητρα προσέλκυσης εργαζομένων και διατήρησης αυτών ανά κατηγορία.
- Βελτίωση της φροντίδας για τους νεοπροσλαμβανόμενους. Η εταιρία βελτίωσε τις συνθήκες εργασίας (καλύτερος φωτισμός, αναβάθμιση χώρων ανάπαυσης/εστίασης και δημιούργησε αίθουσα πολλαπλών χρήσεων για τους εργαζόμενους με εγκατάσταση προσωπικών υπολογιστών οι οποίοι παρείχαν πρόσβαση σε εκπαιδευτικό και πληροφοριακό υλικό.
- Ανάδειξη και ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων . Προς τούτο η εταιρία πρόσφερε στους εργαζόμενους τα Σάββατα σεμινάρια σε θέματα πληροφορικής και διοργάνωνε συζητήσεις, με την συμμετοχή ειδικών, πάνω σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού.

Αποτελέσματα: Οι εργασιακές εκροές μέσα σε ένα χρόνο μειώθηκαν κατά 90%

2.5.2 Μελέτη Περίπτωσης 2: ΕΤΑΙΡΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ (Motek Software)

Το πρόβλημα: Η μείωση της εκροής εργαζομένων μέσα από την προσέλκυση υψηλής κατάρτισης εργαζομένων από τον χώρο της Τεχνολογίας των Πληροφοριακών Συστημάτων.

Στρατηγικές ενέργειες και πρακτικές: Η εταιρία που ήταν ανελαστική ως προς τα ωράρια εργασίας καθιέρωσε την προσφορά στους εργαζομένους σε καθημερινή βάση γευμάτων από τα καλύτερα εστιατόρια της περιοχής, σε εβδομαδιαία βάση υπηρεσίες κομμωτηρίου και τέλος ένα μήνα διακοπών ανά έτος για τους νεοπροσλαμβανόμενους.

Αποτελέσματα: Η εκροή εργαζομένων μειώθηκε δραστικά κάτω από το 1%.

2.5.3 Μελέτη Περίπτωσης 3: ΕΤΑΙΡΙΑ MARKETINGΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (Meers Marketing Communications)

Το πρόβλημα: Η εταιρία που παρείχε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε μακροχρόνιους πελάτες παρουσίασε λόγω ισχυρού ανταγωνισμού υψηλά επίπεδα εργασιακών εκροών που έφθασαν το 50% με αποτέλεσμα να αρχίσει να χάνει πελάτες.

Στρατηγικές ενέργειες και πρακτικές: Η εταιρία προσέλαβε ένα σύμβουλο σε ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού με διττό στόχο, την βελτίωση των κριτηρίων και διαδικασιών επιλογής και την ενδυνάμωση της διατηρησιμότητας των εργαζομένων. Όσον αφορά τις διαδικασίες επιλογής ο σύμβουλος πρότεινε μια πιο αυστηρή και πολυεπίπεδη διαδικασία συνεντεύξεων κατά την οποία οι υποψήφιοι θα υπόκεινται σε συνεντεύξεις από περισσότερες από μία ομάδες ειδικών. Αναφορικά με το ζήτημα της διατηρησιμότητας ο σύμβουλος πρότεινε οι εργαζόμενοι να έχουν μηνιαία πρόσβαση στα οικονομικά βιβλία της επιχείρησης ώστε να δημιουργηθεί σε αυτούς ένα ιδιοκτησιακό αίσθημα εμπιστοσύνης. Πέραν τούτου προτάθηκε να δίνονται στους εργαζόμενους κάθε μήνα μισθολογικά μπόνους που θα συνδέονται σε ποσοστό 50% με την μηνιαία απόδοση της επιχείρησης και στο υπόλοιπο 50% με την μηνιαία απόδοση αυτών.

Αποτελέσματα: Μέσα σε ένα χρόνο από την εφαρμογή των προτάσεων του συμβούλου η εταιρία μείωσε τις εργασιακές εκροές στο 1%.

Παρατηρούμε ότι το βασικό πρόβλημα των επιχειρήσεων/οργανισμών πέρα από την επιλογή του κατάλληλου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διατήρηση αυτού. Το στοίχημα που καλούνται να κερδίσουν είναι το πώς θα εναρμονίσουν τα θέλω τους με τους στόχους τους. Απ' ό,τι παρατηρούμε και στις τρεις περιπτώσεις ο αφουγκρασμός των αναγκών των εργαζομένων και η ικανοποίηση στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της επιχείρησης οδήγησε σε ένα win-win αποτέλεσμα. Η επιθυμία παραμονής σε ένα εργοδότη επιλογής παρέχοντας και ικανοποιώντας αρκετές από τις εργασιακές στοχεύσεις σου επηρεάζει τη διαμόρφωση τις διαδρομές καριέρας του καθενός.

2.5.4 Ο "εργοδότης επιλογής" αναφορικά με τη διάσταση των διαδρομών καριέρας (career paths)

Η Διαδρομή Καριέρας (Career Path) είναι ένας κρίσιμος στρατηγικός όρος τόσο για τον εργοδότη επιλογής όσο και για τους εργαζόμενους. Η Διαδρομή Καριέρας μπορεί να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διαδικασιών επιλογής και διατήρησης και στον εξορθολογισμό τους.

Η εργασία των Carter et. al (2009) αποτελεί έναν οδηγό για τον εργοδότη επιλογής για την στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματική ενσωμάτωση των διαδικασιών επιλογής στην φιλοσοφία και τις στρατηγικές στοχεύσεις των πρακτικών διατήρησης (εκπαίδευσης και ανάπτυξης).

Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός στον χώρο των επιχειρήσεων και ειδικότερα ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση ή και διατήρηση στελεχών υψηλών προδιαγραφών (vocational employee) έχει προσδώσει στις Διαδρομές Καριέρας ένα ιδιαίτερο δυναμικό, πολυεπίπεδο και πολύπλοκο χαρακτήρα ο οποίος εντείνει την εργασιακή κινητικότητα. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα τα στελέχη επιχειρήσεων καλούνται να αναλάβουν διευρυμένες ευθύνες και να επενδύσουν χρόνο και χρήμα στην διαχείριση της καριέρας τους δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην συνεχή και στοχευμένη επιμόρφωση και εξειδίκευση. Από την άλλη μεριά και οι επιχειρήσεις πρέπει να επεξεργάζονται και να προσφέρουν αποτελεσματικές για τις ίδιες και ελκυστικές για τους εργαζόμενους Διαδρομές Καριέρας, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό το πρόβλημα του σχεδιασμού και της υλοποίησης αυτών ιδιαίτερα πολύπλοκο λόγω του πολυκριτηριακού και στρατηγικού του χαρακτήρα. Η πολυπλοκότητα του προβλήματος αυτού αυξάνει έτι περαιτέρω λόγω του ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να

σχεδιάσουν και να πάρουν αποφάσεις μέσα σε ένα ιδιαίτερα στοχαστικό και δυναμικό εγχώριο αλλά και διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.

Στα πλαίσια αυτά είναι σημαντικό να δοθεί ένας ευρύτερα αποδεκτός ορισμός της ΔΚ ο οποίος να είναι ταυτόχρονα ευέλικτος και λειτουργικός. Οι Carter et al (2009) εισήγαγαν ένα τέτοιο ορισμό: «Η Διαδρομή Καριέρας στην απλούστερη μορφή της είναι μια σειρά (αλληλουχία) εργασιακών θέσεων που ο εργαζόμενος κατείχε στο παρελθόν και αναμένεται να κατέχει στο μέλλον μέχρι την ολοκλήρωση του εργασιακού του βίου». Προκειμένου η Διαδρομή Καριέρας να έχει την δυνατότητα να συντονίζεται με αποτελεσματικό τρόπο με τις λειτουργικές ανάγκες και δομές της επιχείρησης, τις στρατηγικές στοχεύσεις αυτής λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπ' όψη το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας που εντείνει την εργασιακή κινητικότητα τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο. Κατά συνέπεια ο σχεδιασμός μιας ΔΚ, σε μια πιο προχωρημένη μορφή του που να απαντά στις παραπάνω απαιτήσεις και προκλήσεις, πρέπει να περιλαμβάνει πολύ περισσότερα στοιχεία πέραν της καταγραφής των θέσεων, και των ρόλων και ευθυνών που συνδέονται με αυτές. Σύμφωνα με τους συγγραφείς η Διαδρομή Καριέρας, πέραν της περιγραφής θέσεων, ρόλων και ευθυνών, πρέπει να περιλαμβάνει και τα ακόλουθα τέσσερα βασικά στοιχεία:

- *Τα τυπικά προσόντα (τίτλοι σπουδών, εκπαίδευση, εξειδίκευση) που απαιτούνται για κάθε θέση και ρόλο.*
- *Τα άτυπα προσόντα (δεξιότητες, εμπειρία και στοχευμένες πλευρές της προσωπικότητας) για κάθε θέση και ρόλο*
- *Τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που συνδέονται με κάθε θέση και ρόλο και*
- *Τα σημεία επιτυχίας του παρελθόντος εργασιακού βίου*

Σε μια πιο εξειδικευμένη προσέγγιση στο ζήτημα του σχεδιασμού Διαδρομών Καριέρας οι Nalbantion et al (2004) επικεντρώνουν την ανάλυσή τους στο «παρελθοντικό επίπεδο» μέσω της συλλογής και ταξινόμησης κατάλληλων διαχρονικών δεδομένων για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της προκειμένου να υποστηριχτεί ο σχεδιασμός του προφίλ των θέσεων και ρόλων της Διαδρομής Καριέρας. Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή στη διεθνή βιβλιογραφία ως Internal Labor Market analysis (ILM).

Από την άλλη μεριά οι Baker et al (1994) εστιάζουν την ανάλυσή τους στην ενδο-επιχειρησιακή κινητικότητα ως βασικό στοιχείο σχεδιασμού αποτελεσματικών Διαδρομών Καριέρας. Η προσέγγισή τους βασίζεται στην ανάπτυξη Βάσεων Δεδομένων για το Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης (HR databases) οι οποίες περιλαμβάνουν στοιχεία για την εσωτερική κινητικότητα: μετακινήσεις εργαζομένων, τις Διαδρομές Καριέρας αυτών, προαγωγές κλπ. Ειδικότερα, καταγράφεται ο αριθμός των εργαζομένων σε μία δοσμένη εργασία (θέση/ρόλο) και μια δοσμένη χρονική περίοδο και επίσης οι μετακινήσεις εργαζομένων μεταξύ ομάδων εργασίας, γραφείων και τμημάτων. Με βάση την παραπάνω καταγραφή μπορεί να προσδιοριστεί η βαρύτητα που έχει (ή πρέπει να έχει) η εκπαίδευση, οι δείκτες επιχειρησιακής απόδοσης και ο χρόνος εκπαίδευσης/εξειδίκευσης στις προαγωγές σε συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης ή στην ανάληψη συγκεκριμένων ρόλων.

Τέλος οι Carter et al (2009) διερευνούν το πρόβλημα του σχεδιασμού Διαδρομών Καριέρας σε ένα «μελλοντικό επίπεδο». Συγκεκριμένα αναλύουν τον δυναμικό διαχρονικό χαρακτήρα που πρέπει να έχουν οι προχωρημένες Διαδρομές Καριέρας ώστε να απαντούν στις προκλήσεις του μέλλοντος. Για τον σχεδιασμό μιας τέτοιας Διαδρομής Καριέρας πρέπει να ληφθεί υπ' όψη το επιχειρησιακό όραμα για το μέλλον και υπό την οπτική αυτή γωνία να συλλεχθούν πληροφορίες για την στρατηγική κατεύθυνση και τις στοχεύσεις της επιχείρησης στα πλαίσια ενός μεταβαλλόμενου τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος, τα στοχαστικά χαρακτηριστικά του οποίου πρέπει να προσδιοριστούν με χρήση κατάλληλων τεχνικών και μοντέλων πρόβλεψης. Με βάση τη παραπάνω ανάλυση θα καθοριστούν οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη στελέχωση και τις αρμοδιότητες των μονάδων εργασίας, γραφείων και τμημάτων και στα προσόντα που απαιτούνται για τις θέσεις και τους ρόλους ευθύνης.

2.5.5 Η μη οριοθετημένη καριέρα (boundaryless career) ως απόρροια του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

Στο παρελθόν οι Διαδρομές Καριέρας ήταν κατά κανόνα ενδο-επιχειρησιακά οριοθετημένες με τις θέσεις και τους ρόλους ευθύνης να έχουν σταθερά χαρακτηριστικά. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι σχεδίαζαν μια Διαδρομή Καριέρας η οποία θα εξαντλείτο, στον πλήρη εργασιακό τους βίο, σε μία και μόνο επιχείρηση. Αυτό παρείχε μεν ασφάλεια στον εργαζόμενο αλλά ταυτόχρονα εισήγαγε σημαντικούς περιορισμούς και μειωμένους βαθμούς ελευθερίας στην επιχείρηση όσον αφορά την

αντιμετώπιση αλλαγών και την αποτελεσματική προσαρμογή της σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Το ταχύτατα μεταβαλλόμενο διεθνές οικονομικό περιβάλλον και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να περιορίσουν τα σταθερά χαρακτηριστικά των θέσεων ευθύνης (μεταξύ αυτών και των αμοιβών) και την αναμενόμενη χρονική διάρκεια απασχόλησης σε αυτές. Αυτό άρχισε να προκαλεί ιδιαίτερη πίεση στους εργαζόμενους αρκετοί από τους οποίους αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν αποδεχόμενοι μικρότερες αμοιβές, έλλειψη εξέλιξης, αλλαγή θέσης ή την εμπλοκή τους σε προγράμματα επιμόρφωσης/εξειδίκευσης προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα. Οι περισσότεροι, υπό τον κίνδυνο της απόλυσης άρχισαν να εξετάζουν Διαδρομές Καριέρας οι οποίες δεν θα ήταν πλέον οριοθετημένες στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον αλλά θα ανοίγονταν σε ευρύτερα τμήματα της αγοράς εργασίας (Pfeffer and Baron, 1988; Kanter. 1989 a,b). Αυτές οι Διαδρομές Καριέρας, όπως έχει επικρατήσει στην διεθνή βιβλιογραφία, ονομάζονται μη οριοθετημένες (boundaryless careers). Στις μη οριοθετημένες Διαδρομές Καριέρας ένα από τα κρίσιμα στοιχεία τους είναι η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται στις μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος.

Είναι χαρακτηριστικό των δραματικών ενδο-επιχειρησιακών αλλαγών που έχουν λάβει χώρα τις τελευταίες δεκαετίες ως αποτέλεσμα της εντεινόμενης εργασιακής κινητικότητας το ότι ήδη από το 1992 ο τυπικός Αμερικανός εργαζόμενος είχε κατά μέσον όρο 10 διαφορετικούς εργοδότες σε όλο τον εργασιακό του βίο (Topel and Ward, 1992) ενώ ακόμη και ο αντίστοιχος Ιάπωνας εργαζόμενος είχε την ίδια περίοδο 6 διαφορετικούς εργοδότες (Cheng, 1991).

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών οι Defillippi et al (1994) προτείνουν μια μη οριοθετημένη προσέγγιση των Διαδρομών Καριέρας η οποία βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων όπως αυτή προκύπτει από την εφαρμογή επιχειρησιακών μοντέλων ανάλυσης ικανοτήτων.

Η προσέγγιση των συγγραφέων λαμβάνει χώρα σε μία περίοδο κατά την οποία, λόγω των δραματικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στις ενδο-επιχειρησιακές λειτουργίες και πρακτικές, η βιβλιογραφία εστιάζεται σε μεγάλο βαθμό στην οριοθετημένη ενδο-επιχειρησιακή καριέρα στα πλαίσια ενός συστήματος που όπως υπογραμμίζει και ο Williamson (1991) χαρακτηριζόταν μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 από

σταθερότητα, ιεραρχικές δομές και σαφή ορισμό θέσεων και ρόλων. Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια στις ενδο-επιχειρησιακές λειτουργίες και τις ΔΚ ωθούν τους εργαζόμενους στην ανάδειξη και καλλιέργεια ικανοτήτων που θα τους καταστήσουν περισσότερο ανταγωνιστικούς στην διεπιχειρησιακή αγορά εργασίας. Αυτή η τάση δημιουργεί κινδύνους για τις επιχειρήσεις λόγω των αυξανόμενων εκροών ανθρώπινου δυναμικού. Για την ανάσχεση του φαινομένου αυτού προτάθηκε από αρκετούς ερευνητές (για παράδειγμα Miles and Snow, 1986; Nohria and Eccles, 1992) μια στροφή προς την ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων οι οποίες θα ήταν ενδο-επιχειρησιακά εστιασμένες με τρόπο ώστε να δημιουργούν δεσμούς που ενισχύουν την διατήρηση αυτών.

Στα πλαίσια της νέας αυτής θεώρησης δίνεται έμφαση στην δημιουργία δεσμών μεταξύ των συλλογικών ικανοτήτων των εργαζομένων με τις παρελθούσες και μέλλουσες δραστηριότητες της επιχείρησης και τις στρατηγικές στοχεύσεις αυτής. Αυτή η προσέγγιση της καριέρας, που δίνει έμφαση στο “know-why”, δηλαδή στην ενδο-επιχειρησιακή αυτογνωσία και εφαρμόζεται κύρια στην Απω Ανατολή (Ιαπωνία και Κορέα, Derr’s 1986), διαφοροποιείται σημαντικά από την τεχνοκρατική προσέγγιση του “know-how” , της τεχνογνωσίας δηλαδή που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις της Δύσης (ΗΠΑ και Ευρώπη). Υφίσταται σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας που εστιάζεται στις προσεγγίσεις τύπου “know-why” όπως για παράδειγμα του Derr’s (1986) που συνδέει τις προσωπικές αξίες και στοχεύσεις των εργαζομένων με τα επαγγελματικά τους κίνητρα και τις ΔΚ και του Fiol (1991) όπου οι αξίες, οι ταυτότητες και τα πιστεύω των εργαζομένων είναι σημεία εστίασης για συνεχή και συχνά μηνύματα της εργοδοσίας που στοχεύουν να τα εντάξουν σε μία συλλογική επιχειρησιακή κουλτούρα.

2.6 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μια εμπειρισταωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση της οργανωσιακής δέσμευσης έχει παρουσιαστεί από τους Meyer & Allen (1997), όπου οι συγγραφείς υπογραμμίζουν τα σημαντικά οφέλη που μπορεί να αντληθούν από την κατανόηση της διαδικασίας (ενδο-επιχειρησιακής αυτογνωσίας, "know-why") μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεσμεύσεις σε μία επιχείρηση και πως τη διαδικασία αυτή μπορεί να την διαχειριστεί ο εργοδότης.

Οι Porter et al (1974) όρισαν την δέσμευση ως την συνολική δύναμη που αντλεί ο εργαζόμενος, και την εξωτερικεύει προς όφελος της επιχείρησης, από την ταύτισή του με τους στόχους και τις αξίες αυτής, την ενεργητική συμμετοχή του στις δραστηριότητές της και την σαφή επιθυμία του να παραμείνει ενεργό μέλος της επιχείρησης. Ως το 1980 η δέσμευση θεωρείται από την πλειοψηφία των ερευνητών ως ένας μονοδιάστατος παράγων με αυτή τη θεώρηση να στηρίζεται σε μελέτες παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis).

Οι O'Reilly & Chatman (1986) διερεύνησαν εναλλακτικούς τύπους δέσμευσης αποστασιοποιούμενοι από τις μονοδιάστατες θεωρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνά τους η δέσμευση μπορεί να πάρει τις εξής βασικές μορφές: συμμόρφωση (compliance), ταύτιση (identification) και εσωτερίκευση (internalization). Η *συμμόρφωση* εκφράζεται με εξωτερικές συμπεριφορές που στοχεύουν σε ενδο-επιχειρησιακά ωφέλη, η *ταύτιση* εκφράζεται με μια τάση του εργαζόμενου να αποδέχεται ή και να ταυτίζεται με τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης ακόμα και στην περίπτωση που αυτές αποκλίνουν από το σύστημα αξιών του ενώ η *εσωτερίκευση* αντανακλά ενδογενείς διαδικασίες ισχυρής αποδοχής των αξιών της επιχείρησης στην περίπτωση που ταυτίζονται με αυτές του εργαζόμενου.

Οι Meyer & Allen (1991) προσεγγίζουν την δέσμευση ως μια πολυδιάστατη έννοια η οποία εκφράζεται με τις εξής μορφές που σε αρκετές περιπτώσεις δρουν ανεξάρτητα η μία από την άλλη: συναισθηματική προσκόλληση (affective attachment), πραγματιστική προσκόλληση (continuance) και κανονιστική προσκόλληση (normative attachment). Η *πραγματιστική προσκόλληση* εκφράζει τις προθέσεις του εργαζόμενου να συνεχίζει να παραμένει ενεργό μέλος της επιχείρησης, προθέσεις που πηγάζουν από μια πραγματιστική προσέγγιση του τύπου "κόστους - ωφελειών" από πλευράς του. Τέλος, η *κανονιστική προσκόλληση* εκφράζει μια εσωτερικευμένη υποχρέωσή του να παραμείνει μέλος της επιχείρησης.

Μια σημαντική εξέλιξη στην έρευνα για την δέσμευση έλαβε χώρα με την εργασία του Steers (1977) ο οποίος εξέτασε τόσο τους παράγοντες που καθορίζουν (με την μορφή εισροών) την δέσμευση (antecedent factors) όσο και τις συνέπειες (εκροές) αυτής. Ο συγγραφέας εξέτασε το πως προγενέστεροι παράγοντες (μεταβλητές εισροής), όπως προσωπικοί, εργασιακοί, οργανωσιακοί αλλά και παράγοντες σχετιζόμενοι με θέσεις και ρόλους επηρεάζουν την δέσμευση αλλά και το πως η δέσμευση επηρεάζει

παράγοντες που σχετίζονται με χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (μεταβλητές εκροής) όπως εργασιακή απόδοση και απουσίες (absenteeism) και αποχώρηση (turnover) από την επιχείρηση.

Οι Meyer & Allen (1997) διερεύνησαν τις σχέσεις (τους βαθμούς ανεξαρτησίας) μεταξύ των τριών κύριων τύπων της δέσμευσης σύμφωνα με τον ορισμό των Meyer & Allen (1991): συναισθηματική, πραγματιστική και κανονιστική προσκόλληση. Τα βασικά ευρήματα της μελέτης τους είναι:

- Επιχειρηματικές πρακτικές που ενισχύουν την πραγματιστική προσκόλληση σε αρκετές περιπτώσεις δεν συσχετίζονται σε σημαντικό βαθμό με την συναισθηματική ή κανονιστική προσκόλληση
- Επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από ισχυρές αξίες και κουλτούρα μπορεί να παράγουν διαφορετικούς δεσμούς δέσμευσης των εργαζόμενων σε αυτές σε σχέση με επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πραγματιστικές προσεγγίσεις προσανατολισμένες στην αγορά και
- Παράγοντες, όπως οι ικανοποιούμενες προσδοκίες των εργαζομένων και η καλή προσαρμογή τους στις εργασιακές συνθήκες, που ενισχύουν την συναισθηματική προσκόλληση μπορεί να μην επηρεάζουν την πραγματιστική ή κανονιστική προσκόλληση.

Σημειώνεται τέλος ότι η πραγματιστική προσκόλληση σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ισχυρότερη της συναισθηματικής διότι μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση και άλλων εξω-επιχειρησιακών στόχων των εργαζομένων (μέσω υψηλότερων αμοιβών για παράδειγμα), όπως ικανοποίησης αγοραστικών ή επενδυτικών τους αναγκών.

2.6.1 Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση

Οι Tnay et al (2013) διερεύνησαν τις επιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) και της οργανωσιακής δέσμευσης πάνω στην κινητικότητα της εργασίας (εργασιακές εκροές) για τον κλάδο της βιομηχανικής παραγωγής. Τα βασικά ευρήματα της έρευνάς τους είναι τα ακόλουθα:

- Όσον αφορά την μεταβλητή "εργασιακή ικανοποίηση", η οποία περιελάμβανε τους παράγοντες της αμοιβής και της υποστήριξης από τους προϊστάμενους (supervisory support), αυτή είχε μια αρνητική επίδραση στην κινητικότητα, υπό την

έννοια ότι οι υψηλότερες αμοιβές και η μεγαλύτερη υποστήριξη από πλευράς προϊσταμένων σχετιζόταν με αναλογικά μεγαλύτερη μείωση των εργασιακών εκροών (turnover) και επίσης

- Η μεταβλητή "οργανωσιακή δέσμευση" δεν παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με την πρόθεση για κινητικότητα από την πλευρά των εργαζομένων

Τέλος, οι Breitsohl & Ruhle (2013) διερεύνησαν το ζήτημα της συναισθηματικής δέσμευσης σε ένα ευρύτερο χρονικό και επιχειρηματικό πλαίσιο το οποίο δεν περιορίζεται στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης επιχείρησης αλλά περιλαμβάνει τόσο παρελθοντικά στοιχεία (πριν την είσοδο του εργαζόμενου στην επιχείρηση) όσο και μελλοντικά (μετά την έξοδό του από αυτήν).

Όσον αφορά τον παρελθόντα χρόνο, οι παραπάνω συγγραφείς όπως και ορισμένοι άλλοι (Meyer et al, 1991) διερεύνησαν την "ροπή προς δέσμευση" (commitment propensity) η οποία διαμορφώνεται διαχρονικά και χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο ήδη πριν την είσοδό του σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν αυτή τη τάση μπορεί να περιλαμβάνουν από την ανάγκη του εργαζόμενου να ταυτιστεί με τους στόχους και τις αξίες ενός εργασιακού περιβάλλοντος που τον εκφράζουν ή είναι ελκυστικοί γι' αυτόν (δημιουργία αισθήματος ασφάλειας) έως την ανάγκη να συμμετέχει σε μια εργασιακή ομάδα με κοινούς στόχους (δημιουργία αισθήματος συμπόρευσης).

Αναφορικά τώρα με τον μέλλοντα χρόνο, οι συγγραφείς εισάγουν την έννοια της "υπολειπόμενης συναισθηματικής δέσμευσης" (residual affective commitment) ως το κατάλοιπο της συναισθηματικής δέσμευσης προς την επιχείρηση μετά την έξοδο του εργαζόμενου από αυτήν. Όπως υπογραμμίζουν οι συγγραφείς, η ροπή προς την συναισθηματική δέσμευση σε συνδυασμό με την θετική συναισθηματική διάθεση που αναπτύσσεται ενδο-επιχειρησιακά (ενθουσιασμός, ενεργή συμμετοχή στις στοχεύσεις της επιχείρησης και θετική αντιμετώπιση από πλευράς προϊσταμένων) καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την υπολειπόμενη δέσμευση.

2.7 Σύνοψη

Μια βασική και γενική διαπίστωση από την ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο αυτό είναι ότι η προσέγγιση/προσέλκυση και διατήρηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα ιδιαίτερα σύνθετο και πολυδιάστατο ζήτημα το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα αλλά και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην περίπτωση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου εξωτερικού κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος. Από την προηγηθείσα ανάλυση επισημάνθηκε ο στρατηγικός ρόλος των επιμορφωτικών προγραμμάτων και μαθησιακών ευκαιριών που προσφέρονται στο ΑΔ για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αλλά και η ιδιαίτερη βαρύτητα που έχουν προς τούτο διαρθρωτικές αλλαγές που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση με εστίαση στην εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας και τεχνολογίας αλλά και η δημιουργία (αν δεν υφίσταται) τμήματος ΑΔ. Σημαντική επίσης επίδραση στο ζήτημα της προσέγγισης και διατήρησης του ΑΔ ασκούν τόσο ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης όσο και οι οικονομικές και άλλες παροχές και αμοιβές που αυτή προσφέρει στους εργαζομένους της.

Το ζήτημα της προσέλκυσης και διατήρησης του ΑΔ συνδέεται άμεσα με την δυνατότητα και ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν καινοτομικές προσεγγίσεις τόσο στις πρακτικές προσέλκυσης υψηλής ποιότητας ΑΔ, μέσα από την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδρομών καριέρας, όσο και σε αυτές της δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από την διαμόρφωση των κρίσιμων χαρακτηριστικών και στρατηγικών του "εργοδότη επιλογής".

Στις επόμενες δύο ενότητες του κεφαλαίου αυτού διερευνήθηκε η σημασία του ΑΔ στην αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (ενότητα 2.2) και οι στρατηγικές προσέγγισης αυτού (ενότητα 2.3).

Ειδικότερα, όσον αφορά την ενότητα 2.2 (η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων) επισημάνθηκε (Becker et al, 1997) ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μετατόπιση ενδιαφέροντος από τον παραδοσιακό οργανωσιακό ρόλο του ΑΔ προς τον στρατηγικό ρόλο αυτού και στα πλαίσια αυτά διαπιστώθηκε ότι το ΑΔ μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες αποδόσεις των στρατηγικών δεικτών μιας επιχείρησης όταν υφίσταται καλά σχεδιασμένος συντονισμός μεταξύ της Οργανωσιακής Στρατηγικής και της Διαχείρισης του ΑΔ. Από

την άλλη μεριά, συγγραφείς όπως οι Boxal et al (2008) επιμένουν στην εστίαση σε παραδοσιακές λειτουργίες του ΑΔ ενώ άλλοι, όπως ο Lemmeergaard (2009), προτείνουν την ταυτόχρονη προώθηση του στρατηγικού και οργανωτικού ρόλου του ΑΔ.

Στην ενότητα 2.3 (στρατηγικές προσέγγισης του Ανθρώπινου Δυναμικού) αναλύθηκαν τρεις βασικές βιβλιογραφικές προσεγγίσεις, όσον αφορά την διαχείριση υψηλής απόδοσης, υψηλών δεσμεύσεων και υψηλής συμμετοχής. Η πρώτη προσέγγιση χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη καινοτομίας σε τρία βασικά επίπεδα, στις οργανωσιακές δομές, την κουλτούρα συμμετοχικής ηγεσίας και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας και εφαρμόζεται κύρια στον κλάδο της εκπαίδευσης, στον τομέα ανάπτυξης καινοτομιών και στην περιβαλλοντική διαχείριση. Η δεύτερη προσέγγιση στοχεύει στην ανάπτυξη πρακτικών εξειδίκευσης και παρακίνησης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να παίρνουν αποφάσεις διαχείρισης κινδύνου οι οποίες να εξυπηρετούν τις μακροπρόθεσμες στοχεύσεις της επιχείρησης. Η τρίτη προσέγγιση διερευνά την επιρροή που ασκεί η εργασία στην διαμόρφωση της αίσθησης των εργαζομένων για την γενικότερη προσωπική και κοινωνική τους ζωή και τη σχετική αξιολόγηση που κάνουν γι' αυτά τα θέματα.

Κοινός τόπος των παραπάνω στρατηγικών είναι η προετοιμασία/εκπαίδευση του ΑΔ της επιχείρησης στα πλαίσια ενός συστήματος πολλαπλών στοχεύσεων και δράσεων, στην μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη εμπλοκή αυτού στο επιχειρηματικό «γίγνεσθαι» και αποφάσεις, στην βελτίωση του επιπέδου εμπιστοσύνης που διέπει τις εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας και στην δημιουργία ενός ισχυρού κοινωνικού κεφαλαίου για την επιχείρηση.

Ειδικότερα ο Armstrong (2014) υπογραμμίζει την σημασία της ενσωμάτωσης των πρακτικών/πολιτικών της ΔΑΔ στην επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης στα πλαίσια της οποίας οι προσδοκίες/προθέσεις μετατρέπονται σε ενέργειες. Επίσης ο συγγραφέας υπογραμμίζει τον ρόλο της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης και των κοινωνικών και γνωσιακών χαρακτηριστικών του ΑΔ για την ενίσχυση της απόδοσης της επιχείρησης.

Στην ενότητα 2.4 διερευνήθηκαν τα κριτήρια προσέγγισης του ΑΔ και έγινε συνοπτική παρουσίαση σχετικών μελετών περιπτώσεων. Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω μελετών είναι η δημιουργία μιας πρότασης αξίας για το ΑΔ μιας επιχείρησης η οποία συνίσταται στις ενέργειές της που θα εκτιμηθούν από τους υποψήφιους ή υπάρχοντες εργαζόμενους και θα τους πείσουν να συμμετάσχουν ή να παραμείνουν σε αυτήν. Τέτοιου είδους ενέργειες μπορεί να είναι οικονομικής φύσεως όπως καλά επίπεδα αμοιβών, bonus και ποικίλες μορφές παροχών μπορεί όμως να είναι και μη οικονομικές. Ο σεβασμός στην ποικιλομορφία, η αλληλοϋποστήριξη και η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων, η δημιουργία ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής καθώς και οι ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη είναι πολιτικές οι οποίες έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν έναν "εργοδότη της επιλογής" όπου οι άνθρωποι θα θέλουν να εργαστούν και να παραμείνουν μαζί του. Στα πλαίσια αυτά, οι Parcell et al (2003) επισημαίνουν τον ρόλο της εργασιακής ασφάλειας και των επικοινωνιακών σχέσεων με την εργοδοσία στην μετατροπή της επιχείρησης σε «εργοδότη επιλογής». Τα παραπάνω υπογραμμίζουν την σημασία και την ανάγκη διαμόρφωσης της κατάλληλης κουλτούρας όσον αφορά τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών προκειμένου να επιτευχθεί ένα θετικό εργασιακό κλίμα στην επιχείρηση.

Στην ενότητα 2.5 εξετάστηκε η διάσταση του εργοδότη επιλογής ως στρατηγικού επιχειρηματικού εργαλείου τόσο για την προσέλκυση του ΑΔ όσο και την διατήρηση αυτού. Στα πλαίσια αυτά διερευνήθηκε η σημασία των "διαδρομών καριέρας" τόσο σε αναφορά με τον εργοδότη επιλογής όσο και με τον εργαζόμενο, με εστίαση στο ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον που εντείνει την ανταγωνιστικότητα και κατά συνέπεια την εργασιακή κινητικότητα. Στην διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι ο εργοδότης επιλογής πρέπει να προβαίνει σε πρακτικές παρεμβάσεις στο εργασιακό περιβάλλον όπου τα επίπεδα εργασιακής διατηρησιμότητας να κάνουν ορθολογικότερα και αποτελεσματικότερα τα κριτήρια πρόσληψης εργαζομένων. Επίσης αναλύθηκε ο στρατηγικός ρόλος των διαδρομών καριέρας τόσο για τον εργοδότη επιλογής όσο και για τους εργαζόμενους και η δυνατότητα τους να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διαδικασιών επιλογής και διατήρησης και στην ορθολογικότητά τους αλλά και στη σημασία του εργασιακού κλίματος στον αποτελεσματικό σχεδιασμό διαδρομών καριέρας (Branham, 2005).

Τέλος, στην ενότητα 2.6 (στρατηγικές δέσμευσης του ΑΔ) υπογραμμίστηκε το γεγονός ότι μπορούν να αντληθούν σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση από την κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεσμεύσεις σε μία επιχείρηση και πως τη διαδικασία αυτή μπορεί να την διαχειριστεί ο εργοδότης.

Κεφάλαιο 3

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το ζήτημα των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην αγορά πραγματικότητα και τις επιχειρήσεις.

Στην ενότητα 3.2 παρουσιάζονται τα αίτια και τα χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης σε σχέση με τις επιχειρήσεις και το ΑΔ. Ειδικότερα, στην ενότητα αυτή εξετάζονται: (α) η διαχείριση αλλαγών από την πλευρά των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης και (β) η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη ΔΑΔ.

Στην ενότητα 3.3 παρουσιάζονται η ΔΑΔ, η διεθνής εμπειρία και οι ελληνικές επιχειρήσεις στην περίοδο της κρίσης ενώ στην ενότητα 3.4 αναλύεται ο ρόλος του ΑΔ στα πλαίσια της ελληνικής οικονομικής κρίσης.

Στην ενότητα 3.5 παρουσιάζονται οι περιοδικές εκθέσεις της Randstant για το ΑΔ των ελληνικών επιχειρήσεων και στην ενότητα 3.6 πετυχημένες περιπτώσεις ΔΑΔ στην Ελλάδα.

3.2 ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΔ

Η διεθνής οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας, οι επιπτώσεις της οποίας έγιναν εμφανείς στην Ελλάδα την περίοδο 2010-16, στην οποία αποδόθηκε ο χαρακτηρισμός "Μεγάλη Κρίση" (Sainidis, Robson, 2016), χαρακτηρίζεται από αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια, ιδιαίτερα υψηλή ανεργία, εντεινόμενη ανταγωνιστικότητα και ταχείες αλλαγές στο κοινω-οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον (Diaz-Fernandez et.al., 2017). Τα παραπάνω οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων και σε αρκετές περιπτώσεις καινοτόμων στρατηγικών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που δημιούργησαν τα δυναμικά αυτά περιβάλλοντα. Στη περίοδο αυτή η μετάβαση από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση

Ανθρώπινου Δυναμικού αναμένεται να δημιουργήσει αντιδράσεις που σχετίζονται με την αντίληψη της απόδοσης ρόλων και την οριοθέτησή τους αναφορικά με την οργανωσιακή στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση (Roche and Teague, 2012).

Αποτέλεσμα της αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας που λαμβάνει χώρα κατά την διάρκεια των κρίσεων είναι η μείωση των εσόδων, της παραγωγικότητας και των περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, όταν οι οικονομικές υφέσεις έχουν παγκόσμια διάσταση τα παραπάνω σπειροειδή αποτελέσματα εντείνονται στην περίπτωση επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από διεθνείς δραστηριότητες, έχουν διεθνείς πελάτες ή και προμηθευτές (Domowitz et al, 1987).

Όπως υπογραμμίζει ο Torres (2013) αλλά και οι Bender et al (2012) η οικονομική κρίση και ιδιαίτερα το αποτύπωμά της στις αγορές εργασίας δεν είναι προσωρινή τάση που θα μπορούσε εύκολα να αντιστραφεί με την αύξηση του ΑΕΠ. Αυτή κυρίως αφορά τους νέους, που κατά κύριο λόγο έπληξε η κρίση, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τραγικές προοπτικές στις αγορές εργασίας, ωθώντας με τον τρόπο αυτό πολλούς συγγραφείς να μιλούν για μια "χαμένη γενιά". Οι παραπάνω συγγραφείς διερευνούν επίσης ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα που επηρεάζει την μακροχρόνια σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού και προνοιακού συστήματος και των αγορών εργασίας: την αίσθηση ανασφάλειας για το μέλλον και τις κοινωνικο-οικονομικές προοπτικές των χωρών που έπληξε η κρίση, κρίση η οποία εκτείνεται τόσο στις τάξεις των εργαζομένων όσο και της εργοδοσίας. Η αίσθηση αυτή της ανασφάλειας και των χαμηλών προοπτικών για το μέλλον χαρακτηρίζει κύρια το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που είδε τα εισοδήματά του αλλά και τα επίπεδα ικανοποιητικής απασχόλησής του να μειώνονται δραματικά κατά την διάρκεια της κρίσης αλλά και μετέπειτα.

Ο Torres (2013), στην εργασία του "European labour markets in economic crisis" εστιάζεται στο κρίσιμο ζήτημα της ανεργίας υπογραμμίζοντας το γεγονός ότι κατά το 2013 οι άνεργοι στην Ευρώπη ανέρχονταν σε 27 εκ. δηλαδή 8 εκ. περισσότεροι σε σύγκριση με την έναρξη της κρίσης τον Σεπτέμβριο του 2008.

Όπως υπογραμμίζει ο Lynn (2011) η ελληνική οικονομία ήταν σε μεγάλο βαθμό προσκολλημένη στο παρελθόν με την βιομηχανία της ειδικότερα να είναι μη

ανταγωνιστική συγκροτούμενη κύρια από μικρο-μεσαίες, οικογενειακού κατά βάση τύπου, επιχειρήσεις που παρουσίαζαν χρόνια προβλήματα παραγωγικότητας, εσωστρέφειας και της ΔΑΔ. Συγκεκριμένα, είτε δεν υπήρχαν στις περισσότερες από αυτές τμήματα ΑΔ και σε αυτές που υπήρχαν σχετικά τμήματα η ΔΑΔ δεν ακολουθούσε τις βέλτιστες πρακτικές και δεν εφάρμοζε συγκεκριμένες στρατηγικές.

Κεντρικό και βαρύνοντα ρόλο στην ελληνική κρίση χρέους είχε το τραπεζικό σύστημα της Χώρας. Ο Mitsakis (2014) μελέτησε τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα με ιδιαίτερη εστίαση στο τραπεζικό σύστημα αυτής. Στα πλαίσια αυτά ο συγγραφέας ανέλυσε στρατηγικής σημασίας ζητήματα που άπτονται με πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική οικονομία γενικότερα και το τραπεζικό σύστημα ειδικότερα. Όπως διαπιστώνει ο συγγραφέας, **κυρίαρχη εστίαση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στην προ κρίσης εποχή (κύρια την περίοδο 2000-2007) υπήρξε η ΔΑΔ με την εφαρμογή πολιτικών ανάπτυξης κύρια των προσωπικών δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας μέσα από πληθώρα προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τα οποία σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν από την Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας (Ο.Τ.Ο.Ε.) αλλά και μέσα από πολιτικές εναλλαγής αρμοδιοτήτων. Στο ζήτημα αυτό θα επανέλθουμε σε επόμενη ενότητα.**

3.2.1 Διαχείριση αλλαγών από την πλευρά των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης

Οι αλλαγές δημιουργούν στρες και αβεβαιότητα για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη ενός οργανισμού. Ως αντίδοτο σε αυτό λειτουργεί σύμφωνα με τους Kopp et al (2011) η αντιμετώπιση των αλλαγών λόγω των κρίσεων ως εσωτερική οργανωσιακή αφήγηση (Heath και Millar, 2008) η οποία τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουν την διαδρομή εναρμόνισης και προσαρμογής του οργανισμού σε παρελθοντικές αλλαγές (Morry et al, (2010); Forman. M (2013)) δηλαδή δίνουν έμφαση στην ιστορική εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού σε αντίθεση με την υπάρχουσα γνώση και ανάλυση του περιβάλλοντος.

Μία άλλη πολιτική στη διαδικασία των αλλαγών σύμφωνα με τους Hirshleifer and Welch, (2002) είναι η απώλεια μνήμης (memory loss) η οποία αντιτίθεται στην εναρμόνιση του οργανισμού σε οποιαδήποτε μορφή αλλαγής τόσο από πλευράς διοίκησης όσο και από πλευράς εργαζομένων λόγω του ότι οι ιδιοκτήτες ή οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού τηρούν στάση αναμονής λόγω της μείωσης καινοτόμων ιδεών ή ακόμα και έλλειψης δράσεων από πλευράς ανταγωνιστών (Rumelt, 1995).

Πολλές φορές είναι τόσες πολλές οι αλλαγές που παρατηρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, π.χ. συνεχείς νομοθετικές αλλαγές, λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, που η κατανόηση και η ερμηνεία των αλλαγών αυτών από τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού απαιτείται υψηλή αντιληπτική ικανότητα και μεταδοικότητα. Η διοχέτευση της γνώσης στα κατώτερα στελέχη για εφαρμογή και εναρμόνιση με τη νέα τάξη πραγμάτων, δυσχεραίνεται λόγω των ισχυρών εξαρτήσεων που δημιουργούνται στις διαδρομές των διαδικασιών μάθησης, δηλαδή από τη στιγμή που πραγματοποιείτε μία αλλαγή, τι διαδικασίες γίνονται μέχρι να τεθεί σε εφαρμογή και τι συναισθήματα προκαλούνται στο λήπτη (Tripsas and Gavetti, 2000). Από τη άλλη πλευρά με δεδομένη την επίδραση από την οργανωσιακή αφήγηση που βασίζεται στην παρελθοντική αντίδραση του οργανισμού σε αλλαγές με γνώμονα τις πεποιθήσεις, αντιλήψεις των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, σε ταχεία μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα τα ανώτερα στελέχη αδυνατούν ή ακόμα δυσκολεύονται να προσαρμόσουν τα απλουστευμένα μοντέλα λήψης αποφάσεων που διαθέτουν με αποτέλεσμα να παρατηρείτε μικρή οργανωσιακή απόδοση (Barr, Stimpert and Huff, 1992; Brown and Eisenhardt, 1998).

3.3 Η ΔΑΔ ΚΑΙ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Στη συνέχεια θα γίνει εστίαση στον προ της κρίσης ρόλο της ΔΑΔ στην Ελλάδα, και πως οι σχετικές πολιτικές και στρατηγικές επηρέασαν αυτή. Ένα γενικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν οι Bouas & Katsimardos (2012) είναι ότι οι πρακτικές και πολιτικές ΔΑΔ στην Ελλάδα απέτυχαν να αντιμετωπίσουν τα αρνητικά αποτελέσματα της κρίσης επειδή αυτές στερούντο στρατηγικού χαρακτήρα κυριαρχούμενες από βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς οι οποίοι δεν αντιμετώπιζαν την κρίση ως ευκαιρία για

προώθηση μακροπρόθεσμων πολιτικών που θα απελευθέρωναν και θα αξιοποιούσαν την δυναμική του ΑΔ. Ως αποτέλεσμα οι επιπτώσεις της κρίσης στο ΑΔ της Χώρας και ειδικότερα των επιχειρήσεων υπήρξαν καταστροφικές και η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους αναμένεται να διαρκέσει αρκετές δεκαετίες.

Οι Mitsakis & Aravoglou (2016) διερεύνησαν τις επιπτώσεις της ελληνικής οικονομικής κρίσης της περιόδου 2010-2016 πάνω στην ανάπτυξη του ΑΔ δύο Ελληνικών τραπεζών συγκρίνοντας τα δεδομένα των επιπτώσεων αυτών με αυτά της προ κρίσης περιόδου. Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης των είναι τα ακόλουθα:

(α) Το 75% των συμμετεχόντων στην έρευνα χαρακτήρισαν τις επιπτώσεις στο ΑΔ ως δραματικές.

(β) Οι επιπτώσεις αυτές στις περισσότερες περιπτώσεις πήραν την μορφή μείωσης μισθών, απολύσεων, αυξημένου φόρτου εργασίας, κατάργησης ή συρρίκνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μείωσης του ηθικού και της εργασιακής ικανοποίησης.

(γ) Απουσία προώθησης νέων ιδεών και βέλτιστων πρακτικών για την αντιμετώπιση της κρίσης και

(δ) Παντελής απουσία, στην πράξη, προώθησης στρατηγικών ανάπτυξης του ΑΔ

Όπως υπογραμμίζει ο Natsios (2013) , η Χώρα άρχισε να αντιμετωπίζει από το 2008 μια εντεινόμενη και πρωτοφανή έξοδο ταλαντούχων νέων επιστημόνων και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού μικρής ηλικίας που έφθασε το 2013 στο 50% του σχετικού ενεργού εργατικού δυναμικού. Ακόμη δυσμενέστερες θα είναι οι σχετικές επιπτώσεις όταν αρχίσει να ανακάμπτει η Χώρα οπότε θα χρειάζεται αυτή την κατηγορία ΑΔ για να εκμεταλλευτεί τις ανακύπτουσες ευκαιρίες και τις εντεινόμενες απαιτήσεις των διεθνών αγορών για στροφή στην καινοτομία. Τότε θα είναι εξαιρετικά δύσκολο για την Χώρα να προσελκύσει πίσω το μισό περίπου εκατομμύριο ταλαντούχου ΑΔ το οποίο ήδη θα έχει κάνει καριέρα στο εξωτερικό.

Σε μελέτη τους με τίτλο "Greek HRM: Building the Critical Competencies" οι Freed et al (2012) επισημαίνουν ότι η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα είναι η χειρότερη στην ιστορία της με τον μεγαλύτερο αντίκτυπό της να πλήττει τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις. Το επιχειρηματικό κλίμα που έχει δημιουργήσει η κρίση αυτή είναι ιδιαίτερα αρνητικό με τις πωλήσεις σε όλους τους τομείς της

επιχειρηματικής δραστηριότητας να μειώνονται από 10% έως 50%. και τους ανέργους να φθάνουν το 1 εκ. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον τομέα του ΑΔ είναι δραματικές με τα στελέχη ΑΔ των ελληνικών επιχειρήσεων να προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και ταυτόχρονα να μειώσουν το κόστος εργασίας. Σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην περικοπή επιδομάτων, σε απολύσεις εργαζομένων, σε αλλαγές εργασιακών συμβολαίων και στην εισαγωγή ελαστικών μορφών εργασίας. Οι συγγραφείς επισημαίνουν το γεγονός ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον εντεινόμενων αλλαγών, πολυπλοκότητας και ανταγωνιστικότητας ο ρόλος των τμημάτων και στελεχών ΑΔ έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία.

Όπως αναφέρουν οι Roche & Teague (2012), σε αντίθεση με την Ιρλανδική Κυβέρνηση που έχει εισάγει ένα πρόγραμμα κινήτρων για την ενθάρρυνση της μόνιμης παραμονής του εξειδικευμένου προσωπικού στις εξαγωγικές επιχειρήσεις ή και την προσέλκυση κατάλληλου ΑΔ από αυτές, οι ελληνικές κυβερνήσεις δεν έχουν εκσυγχρονίσει το σχετικό θεσμικό πλαίσιο με τις όποιες παρεμβάσεις να γίνονται προς την λάθος κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, η Χώρα ακολουθεί ακόμα ένα μεσογειακό μοντέλο οικονομίας που χαρακτηρίζεται από εκτεταμένες πελατειακές παρεμβάσεις στις αγορές εργασίας και στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, από μεγάλες αδυναμίες και έλλειψη εκσυγχρονισμού στην δευτεροβάθμια και τεχνολογική εκπαίδευση και στρατηγικών προσεγγίσεων στους επιχειρηματικούς κλάδους υψηλής προτεραιότητας όπως ο εξαγωγικός και ο κλάδος ψηφιακών τεχνολογιών. Αντί των στοχευμένων και στρατηγικού χαρακτήρα παρεμβάσεων που ήσαν αναγκαίες για την γρήγορη ανάκαμψη της οικονομίας οι ελληνικές κυβερνήσεις έδωσαν έμφαση στις οριζόντιες πολιτικές μείωσης του επιχειρηματικού κόστους που έπληξαν κύρια και πριν από κάθε τι άλλο τα τμήματα ΑΔ των επιχειρήσεων πάνω στα οποία, όπως θα δούμε στη συνέχεια, θα στηριζόταν η επανάκαμψη της οικονομίας μέσα από την προσαρμογή της στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Βέβαια υπήρξαν και αρκετές εξαιρέσεις στον κανόνα αυτό, κύρια από εξαγωγικές επιχειρήσεις που είναι θυγατρικές μεγάλων διεθνών αλυσίδων. Οι επιχειρήσεις αυτές, όπως για παράδειγμα ο Titan και η Colgate, μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης μεταξύ άλλων εστιάζοντας σε καινοτόμες πολιτικές που αφορούσαν την ΔΑΔ. Τις πολιτικές των οποίων για το ΑΔ θα εξετάσουμε σε επόμενες ενότητες.

3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Οι ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν να αντιμετωπίζουν σε εντεινόμενο βαθμό το ακόλουθο δίλημμα: είτε να εκσυγχρονιστούν προσαρμοζόμενες γρήγορα στις επιταγές της διεθνούς ανοικτής και ανταγωνιστικής οικονομίας ή να κηρύξουν πτώχευση (Rapanos, 2012). Οι απαιτούμενες όμως αναδιαρθρώσεις και εκσυγχρονισμοί των επιχειρήσεων, που θα αύξαναν την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα αυτών, στηρίζονται και επιτελούνται κύρια μέσα από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αυτών. Όπως όμως προαναφέρθηκε οι ελληνικές επιχειρήσεις στη μεγάλη πλειοψηφία τους βρέθηκαν ιδιαίτερα αποδυναμωμένες στον τομέα αυτό λόγω της μυωπικής αντιμετώπισης του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού που οδήγησε σε περικοπές στην χρηματοδότηση και στελέχωση των σχετικών τμημάτων.

Βραχυχρόνια οι σχετικές επιλογές των ελληνικών επιχειρήσεων (απολύσεις εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, στροφή σε ελαστικές μορφές εργασίας) μπορεί να απέδωσαν κάποια αποτελέσματα αλλά όπως υπογραμμίζουν οι Bouas & Katsimardos (2012) σε μακροχρόνια βάση αποδυνάμωσαν την διοικητική ικανότητα αυτών να διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο και την επιχειρηματική κουλτούρα.

Η αποδυνάμωση των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στην προ κρίσης περίοδο δεν υπήρξε ένα αποκλειστικά ελληνικό φαινόμενο αλλά όπως αναφέρουν οι Aprosori et al (2005) χαρακτήρισε και τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου παρατηρήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 μια σημαντική μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων στις οποίες οι διευθυντές των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετείχαν στα διοικητικά συμβούλια αυτών. Κατά συνέπεια στις επιχειρήσεις της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και ιδιαίτερα της Ελλάδας η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αυτών αποξενώθηκε σε μεγάλο βαθμό από τα τεκταινόμενα σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων με εξαίρεση τις επιχειρήσεις που ήσαν μέλη πολυεθνικών αλυσίδων (Myloni et al, 2004). Για το θέμα αυτό οι Bourantas & Papadakis (1996) υποστήριξαν ότι, παρά το γεγονός ότι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα είχαν αρχίσει να εκσυγχρονίζονται και να αποκτούν ένα διαχειριστικό ρόλο και στόχους που ακολουθούν τα δυτικά πρότυπα παρ' όλα αυτά

καθυστερεί ακόμα η υιοθέτηση και εφαρμογή από αυτά προχωρημένων τεχνικών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.5 ΟΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΤΗΣ RANDSTADT ΓΙΑ ΤΟ ΑΔ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Randstadt (www.randstadt.gr) είναι μια διεθνής εταιρία παροχής υπηρεσιών ΑΔ που ιδρύθηκε το 1960 στην Ολλανδία. Η εταιρία αυτή διεξάγει σε τακτική βάση έρευνες που σχετίζονται με την ΔΑΔ σε διάφορες χώρες του κόσμου μεταξύ των οποίων και την Ελλάδα.

Θα γίνει στη συνέχεια εστίαση σε δύο έρευνες της εταιρίας για την Ελλάδα που αφορούν τα έτη 2011 και 2016, με την πρώτη να λαμβάνει χώρα στα μέσα της μεγάλης οικονομικής κρίσης και την δεύτερη κατά το επερχόμενο τέλος αυτής.

Η έρευνα της Randstadt για το 2011

Το προφίλ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 77 επιχειρήσεις με την ακόλουθη τομεακή σύνθεση των κυριότερων εξ αυτών: χρηματο-οικονομικές υπηρεσίες (13%), υπηρεσίες πληροφορικής/ διαδικτύου (10%), μεταποίησης (8%) και τηλεπικοινωνιών (8%). Το 25% των εμπλεκόμενων στην έρευνα επιχειρήσεων απασχολούσαν περισσότερους από 250 εργαζόμενους ενώ το 21% ήσαν μικρομεσαίες που απασχολούσαν λιγότερους από 25 εργαζόμενους. Η πλειοψηφία των εκπροσώπων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων ήσαν διευθυντικά στελέχη τμημάτων ΑΔ.

Τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας

1. Η συντριπτική πλειοψηφία των εμπλεκόμενων εκπροσώπων (97%) εκδήλωσαν απαισιοδοξία αναφορικά με τις προοπτικές ανάκαμψης της Ελληνικής οικονομίας.
2. Το 40% των εμπλεκόμενων εκπροσώπων δήλωσε ότι η οικονομική κρίση δεν είχε καμία επίδραση στα προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και ΔΑΔ των επιχειρήσεών τους.

3. Σε σχέση με τα προσφερόμενα κίνητρα για το ΑΔ οι περισσότεροι είπαν ότι αυτά έχουν την μορφή 'μπόνους', ιατρικής ασφάλισης και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενώ τα προγράμματα διανομής κερδών (profit sharing programs) παρουσιάζουν σημαντική μείωση.
4. Οι εργασιακές απουσίες (absenteeism) παρουσιάζουν μικρή τάση μείωσης οφειλόμενη πιθανά στον φόβο απώλειας εργασίας.
5. Οι περισσότερες από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι είναι επαρκώς στελεχωμένες.
6. Το 23% των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν προσωπικό εποχιακής και προσωρινής απασχόλησης ενώ το 53% αυτών, παρά την οικονομική κρίση, εξακολουθεί να προσλαμβάνει μόνιμο προσωπικό.
7. Αναφορικά με την πρόσληψη ταλέντων οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν στην συντριπτική τους πλειοψηφία παραδοσιακές προσεγγίσεις, όπως διαφήμιση και εταιρίες προσλήψεων.
8. Αναφορικά με τις δικτυώσεις (networking) το 58% των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων βασίζονται σε συνέδρια και ημερίδες ενώ το 42% σε δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook και LinkedIn).
9. Τέλος στο ερώτημα "πως η οικονομική κρίση επηρέασε την επιχείρησή σας" οι απαντήσεις έχουν ως εξής: 57% των επιχειρήσεων αναγκάστηκαν να περικόψουν τους προϋπολογισμούς τους, το 31% πάγωσαν τις προσλήψεις εργαζομένων, το 27% πάγωσαν ή περιέκοψαν επιδόματα, μπόνους και μισθούς και το 22% προέβησαν σε απολύσεις προσωπικού.

Η έρευνα της Randstadt για το 2016

Το προφίλ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 340 επιχειρήσεις με ιδιαίτερα εκτεταμένη κλαδική διασπορά. Το 67% των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων είχαν διεθνή χαρακτήρα, το 25% εθνικό και το 8% τοπικό χαρακτήρα. Οι κλάδοι με την μεγαλύτερη εκπροσώπηση στην έρευνα αυτή ήταν: υπηρεσίες πληροφορικής/διαδικτύου (12.4%), η μεταποιητική βιομηχανία (11.8%), ο ιατρο-φαρμακευτικός κλάδος (10%) και το λιανικό εμπόριο και διανομές (7%). Το 16% των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων απασχολούσαν

περισσότερους από 250 εργαζόμενους ενώ το 40% αυτών λιγότερους από 25 εργαζόμενους.

Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας αφορούσαν τις στρατηγικές ΔΑΔ και την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων.

Τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας

1. Στα ευρήματα της έρευνας αποτυπώθηκαν ισχυρές ενδείξεις οικονομικής ανάκαμψης αποτέλεσμα των οποίων υπήρξε η αύξηση σε ποσοστό 10-15% (σε σχέση με το προηγούμενο έτος) των σχεδιαζόμενων προσλήψεων προσωρινού και μόνιμου προσωπικού. Μία επί πλέον ένδειξη για την αναμενόμενη οικονομική ανάκαμψη υπήρξε το γεγονός ότι οι περισσότερες προσλήψεις αφορούσαν τμήματα πωλήσεων με απαιτήσεις για νέες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τις διαδικασίες εισαγωγής νέων προϊόντων.

2. Οι βασικές προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις αναφορικά με το ΑΔ σχετίζονται με την απόδοση και παραγωγικότητα αυτού και την προσέλκυση ταλέντων για την διαχείριση της αναμενόμενης οικονομικής ανάκαμψης και την εκμετάλλευση των αναδυόμενων ευκαιριών.

4. Αρκετές από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις πέρα από τα παραδοσιακά που πρόσφεραν για το ΑΔ αυτών (εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά, ασφαλιστικά και διαχείρισης καριέρας) σχεδιάζουν και κίνητρα για αποτελεσματικότερη δέσμευση και διατήρηση του προσοντούχου εργατικού δυναμικού αυτών.

5. Σύμφωνα με τα ερευνητικά ευρήματα οι σημαντικότερες δεξιότητες/ικανότητες που πρέπει να έχουν τα διευθυντικά στελέχη των τμημάτων ΑΔ είναι:

- Η ικανότητα να παρακινούν και να εμπνέουν τους εργαζόμενους (33%)
- Η ικανότητα προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (23%)
- Η ικανότητα οραματικής προσέγγισης του μέλλοντος (16%)
- Η αναλυτική ικανότητα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (9%)
- Η ικανότητα για καινοτομία και καθοδήγηση της δημιουργικότητας (7%)

6. Σύμφωνα με τα ερευνητικά ευρήματα οι κύριες προκλήσεις για την ΔΑΔ είναι:

- Η αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας (58%)
- Η προσέλκυση ταλέντων για την διαχείριση των αναδυόμενων ευκαιριών της αναμενόμενης οικονομικής ανάκαμψης (41%)

- Η δημιουργία και διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος (40%)
- Η δέσμευση και διατήρηση του προσοντούχου ΑΔ (35%)
- Η διαχείριση ταλέντων (34%)

7. Αναφορικά με την προσέλκυση ταλέντων τα ευρήματα της έρευνας εντόπισαν τους ακόλουθους καθοριστικής σημασίας παράγοντες:

- Η ισχυρή επωνυμία του εργοδότη (69%)
- Η ανταγωνιστικότητα των προσφερόμενων μισθολογικών πακέτων (58%)
- Η ελκυστικότητα της πρότασης αξίας της εργοδοσίας προς τους εργαζομένους (56%)
- Η υψηλή εργασιακή ασφάλεια (44%)
- Οι καλές διεθνείς ευκαιρίες (32%)
- Οι ελαστικές μορφές εργασίας (30%)

Οι ελληνικές επιχειρήσεις ως εκ τούτου άρχισαν να αντιμετωπίζουν σε εντεινόμενο βαθμό το ακόλουθο δίλημμα: είτε να εκσυγχρονιστούν προσαρμοζόμενες γρήγορα στις επιταγές της διεθνούς ανοικτής και ανταγωνιστικής οικονομίας ή να κηρύξουν πτώχευση (Rapanos, 2012). Οι απαιτούμενες όμως αναδιαρθρώσεις και εκσυγχρονισμοί των επιχειρήσεων, που θα αύξαναν την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα αυτών, στηρίζονται και επιτελούνται κύρια μέσα από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αυτών. Όπως όμως προαναφέρθηκε οι ελληνικές επιχειρήσεις στη μεγάλη πλειοψηφία τους βρέθηκαν ιδιαίτερα αποδυναμωμένες στον τομέα αυτό λόγω της μυωπικής αντιμετώπισης του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού που οδήγησε σε περικοπές στην χρηματοδότηση και στελέχωση των σχετικών τμημάτων.

3.6 ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι Freed et al (2012) ανέλυσαν δύο πετυχημένες περιπτώσεις ΔΑΔ σε ελληνικές επιχειρήσεις αυτή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και του Ομίλου ΤΙΤΑΝ:

Η περίπτωση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Ένα από τα πλέον επιτυχημένα παραδείγματα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της οποίας δρουν ως στρατηγική γέφυρα μεταξύ της διοίκησης και των λοιπών στελεχών της επιχείρησης συνεισφέροντας ενεργά τόσο στην διαμόρφωση όσο και στην εφαρμογή των στρατηγικών στοχεύσεων αυτής και την βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών της λειτουργιών. Ειδικότερα, τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην διαμόρφωση στρατηγικών προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος και της δημιουργίας κατάλληλου εργασιακού κλίματος το οποίο επιτρέπει την αποτελεσματική και απρόσκοπτη εφαρμογή των σχετικών αλλαγών από τους εργαζόμενους. Ο αξιόπιστος αυτός "ακτιβισμός" των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης απέφερε σημαντικούς καρπούς μια και η Αθηναϊκή Ζυθοποιία για τα έτη 2011 και 2012 βραβεύτηκε ως ο καλύτερος εργασιακός χώρος της Ελλάδας (best workplace of Greece).

Η περίπτωση του Ομίλου Titan

Το ΑΔ του Ομίλου παίζει ένα σημαντικό ρόλο όχι μόνο στις επιχειρησιακές λειτουργίες αλλά πρώτιστα στη διαμόρφωση των στρατηγικών στοχεύσεων του Ομίλου. Αυτό προβάλλεται και στη Δήλωση των Στρατηγικών Στοχεύσεων του Ομίλου που είναι αναρτημένη στην ιστοσελίδα αυτού όπου το Ανθρώπινο Δυναμικό παρουσιάζεται ως ένας από τους τέσσερες βασικούς πυλώνες αυτού. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος Titan υπήρξε ένα πετυχημένο παράδειγμα στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και του Ομίλου με ενεργή συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού στην διαμόρφωση των αποφάσεων σχετικά με την δομή και την γενική επιχειρησιακή στρατηγική αυτού. Ειδικότερα, η συνεισφορά των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά στην διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων διαδοχής και προαγωγών για όλες τις βασικές θέσεις ευθύνης

του Ομίλου και επίσης στην διαχείριση των ταλέντων. Η παραπάνω εμπλοκή των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού συνεισέφερε τα μέγιστα στην εξαιρετική στελέχωση των επιχειρησιακών λειτουργιών του Ομίλου.

Η περίπτωση του ελληνικού εκδοτικού κλάδου κατά την διάρκεια της κρίσης

Ο Kabouropoulos (2017) ανέλυσε τον ελληνικό εκδοτικό κλάδο υπογραμμίζοντας το γεγονός ότι κατά την διάρκεια της κρίσης (2010-2015) οι επιπτώσεις σε αυτόν υπήρξαν δραματικές τόσο σε επίπεδο δομικό όσο και στο επίπεδο των λειτουργικών, ποσοτικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών αυτού.

Η κρίση επηρέασε κατά κύριο λόγο τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, ιδιαίτερα αυτές που συνδεόντουσαν με τα μεγάλα ΜΜΕ της Χώρας. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι το 2004 οι 7 μεγαλύτερες εκδοτικές επιχειρήσεις της Ελλάδας (με τζίρο πάνω από 200 τίτλους ετησίως) κάλυπταν το 24% της συνολικής εγχώριας παραγωγής βιβλίων. Το 2011 ο αριθμός των επιχειρήσεων αυτών μειώθηκε σε 3 με το μερίδιο αυτών να συρρικνώνεται δραματικά στο 3% της αγοράς ενώ οι υπόλοιπες 4 οδηγήθηκαν σε κατάρρευση (Ελληνικά Γράμματα, Modern Times, Intro Books). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετώπισαν καλύτερα την κρίση, ιδιαίτερα αυτές που εφάρμοσαν καινοτόμα προγράμματα προσαρμογής στα νέα δεδομένα που έφερε αυτή τόσο σε σχέση με το αναγνωστικό κοινό όσο και με την λειτουργία αυτών. Συγκεκριμένα, οι πιο πετυχημένες από αυτές διεύρυναν την θεματολογία των βιβλίων, βελτίωσαν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτών με μικρότερη όμως παραγωγή ανά τίτλο (τιράζ) στοχεύοντας στο περίπου 8% του ελληνικού αναγνωστικού κοινού που χαρακτηρίζεται ως "βιβλιόφιλο" και διαβάζει περισσότερο από 10 βιβλία σε ετήσια βάση. Αναλύοντας τις στρατηγικές προσεγγίσεις των πετυχημένων παραδειγμάτων αντιμετώπισης της κρίσης ο Kabouropoulos (2017) διακρίνει τα ακόλουθα δύο στρατηγικά μοντέλα:

- Το μοντέλο του διεθνούς εκδότη που εφαρμόζει εξισορροπημένες και διευρυμένες πολιτικές κτίζοντας βιώσιμους μηχανισμούς ανάπτυξης μέσα από την διαφοροποίηση της παραγωγής και του αναγνωστικού κοινού με κινητήριο μοχλό το υψηλής ποιότητας και βιώσιμης απασχόλησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (χαρακτηριστικό παράδειγμα η εταιρία Patakis).

- Το μοντέλο του εξειδικευμένου εκδότη που επενδύει σε υψηλού κόστους και υψηλής ποιότητας εκδόσεις στους τομείς του μυθιστορήματος και των παιδικών βιβλίων αγοράζοντας μαζικά πνευματικά δικαιώματα ελληνικών και διεθνών best sellers και υιοθετώντας επιθετικές πολιτικές μάρκετινγκ που απαιτεί υψηλής εξειδίκευσης και καινοτόμο Ανθρώπινο Δυναμικό (χαρακτηριστικό παράδειγμα η εταιρία Psychogios).

Η περίπτωση της Ελληνικής Αυτοκινητοβιομηχανίας

Ο εμπορικός κλάδος της Ελληνικής Αυτοκινητοβιομηχανίας είναι ένας από τους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας που επλήγη περισσότερο από την κρίση λόγω της απότομης και μεγάλης πτώσης της ζήτησης κύρια για καινούργια αυτοκίνητα. Στα πλαίσια αυτά η Brinia (2013) μελέτησε τα προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης της GM Hellas, της θυγατρικής της αυτοκινητοβιομηχανίας Opel στην Ελλάδα. Η έρευνα έλαβε χώρα το 2012 στο μέσο της μεγάλης ελληνικής κρίσης. Συγκεκριμένα, ο στόχος της σχετικής έρευνας ήταν η διερεύνηση των ακόλουθων δύο τύπων εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων:

- Την εκπαίδευση που αφορά στην ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, αυτών δηλαδή που συνδέονται με τις αρχές μιας γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων και
- Την εκπαίδευση που αφορά την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων, μιας εκπαίδευσης που σχετίζεται με τις επιχειρηματικές στοχεύσεις της επιχείρησης με έμφαση στην βελτίωση των ενδο-επιχειρησιακών προοπτικών των εργαζομένων και επίσης στην παροχή εξειδικευμένης γνώσης πάνω στις πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν τον κλάδο.

Ο βασικός στόχος των επιμορφωτικών προγραμμάτων της Opel είναι να περάσει την φιλοσοφία της Εταιρίας σε όλα τα επίπεδα του Ανθρώπινου Δυναμικού της θυγατρικής της στην Ελλάδα, στόχος που συνοψίζεται στο moto "δεν κατασκευάζουμε απλά αυτοκίνητα, ζούμε γι' αυτά". Στα πλαίσια αυτά η GM Hellas προσφέρει 3 τύπους (διαβαθμίσεις) επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον χάλκινο (κατώτερο επίπεδο), τον ασημένιο (μέσο επίπεδο) και τον χρυσό (υψηλό επίπεδο).

Η ιδιαίτερη περίπτωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα πρόσφερε στους εργαζόμενους πληθώρα κινήτρων όπως επιδοτήσεις επιμορφωτικών προγραμμάτων και άλλες εκπαιδευτικές ευκαιρίες

και επίσης υψηλές αποδοχές κάνοντάς το ηγέτη στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σταδιακή αλλά εντεινόμενη περικοπή των εργασιακών προνομίων και κινήτρων του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, την περίοδο της κρίσης, η οποία από την μια μεριά εξασφάλιζε τριμηνιαίες αυξήσεις στα κεφάλαιά τους αλλά μακροπρόθεσμα δυναμίτιζε τις προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξής τους (Felstead et al, 2012b). Σχετικά οι Bassi et al (2003) αναφέρουν ότι οι επενδύσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό, κύρια του τραπεζικού κλάδου, έχει αποδειχτεί ότι συνεισφέρει σημαντικά στην διατηρησιμότητα του εργατικού δυναμικού το οποίο με την σειρά του στηρίζει την διατηρησιμότητα του πελατειακού δυναμικού αυτών οδηγώντας με τον τρόπο αυτό σε αυξημένες πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών και τελικά σε αυξημένη κερδοφορία. Από την άλλη μεριά οι Tharenou et al (2007) συμπεραίνουν ότι αρκετές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που εφαρμόζονται στο διεθνές τραπεζικό σύστημα και ειδικότερα στο ελληνικό, φαίνεται να μην σχετίζονται ή να μην στοχεύουν στις οργανωσιακές/οικονομικές επιδόσεις αυτών. Στα κρίσιμα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα, με την έναρξη της ανάκαμψης της οικονομίας, οι Ελληνικές Τράπεζες και επιχειρήσεις αναφέρθηκε στον απολογισμό του ο Ο Πρόεδρος της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ) Καθηγητής Ν. Καραμούζης αναφέρθηκε, στον απολογισμό του έτους 2019, στα κρίσιμα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα, με την έναρξη της ανάκαμψης της οικονομίας, οι Ελληνικές Τράπεζες και επιχειρήσεις. Ο κ. Καραμούζης υπογράμμισε τον σημαντικό ρόλο που καλείται να αναλάβει το Ανθρώπινο Δυναμικό αυτών (ΕΘΝΟΣ, 29/3/2019). Στο νέο οικονομικό τοπίο που αναδύεται αρκετές επιχειρήσεις που δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν θα χρεοκοπήσουν αλλά υπάρχουν και δυναμικές επιχειρήσεις με προοπτική κύρια από τον κλάδο των τροφίμων και των φαρμάκων. Σημαντικό ρόλο στο νέο αυτό οικονομικό τοπίο θα παίζει το νέο Ανθρώπινο Δυναμικό. Η έμφαση θα δοθεί στο εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό το οποίο θα κληθεί να εφαρμόσει τις παραπάνω στοχεύσεις και προτεραιότητες και οπωσδήποτε στις αρχές και τις πρακτικές οργανωσιακής μάθησης που προωθούν την εξωστρέφεια (μέσα από το Κοινωνικό Κεφάλαιο), την συλλογικότητα και τις πολυποίκιλες οριζόντιες και κάθετες δεσμεύσεις. Στα πλαίσια αυτά αναμένεται δραστική μείωση του υλικού κεφαλαίου (αριθμός καταστημάτων, αριθμός εργαζομένων κλπ) με την έμφαση να δίνεται τόσο στην επιλογή του κατάλληλου εξειδικευμένου προσωπικού και σε προγράμματα/επιμόρφωση του υπάρχοντος.

3.7 Σύνοψη

Στην ενότητα αυτή αναλύθηκαν οι στρατηγικές δράσεις και διαστάσεις στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια αντιμετώπισης των οικονομικών κρίσεων από. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκαν στρατηγικά σχέδια και μελέτες περιπτώσεων αντιμετώπισης των οικονομικών κρίσεων τα οποία βασίζονται σε ολιστικές στρατηγικές προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν αλλαγές στις εργοδοτικές πρακτικές, μείωση δαπανών που οδηγούν σε εργασιακή ανασφάλεια, αποδυνάμωση ή και έλλειψη τμημάτων ΑΔ καθώς και αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι στρατηγικές αυτές, που δεν καλύπτουν μόνο τις περιόδους υφέσεων αλλά επεκτείνονται και στις περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, απαιτούν έγκαιρη επεξεργασία εξειδικευμένων δεδομένων και πληροφοριών προκειμένου να δώσουν την δυνατότητα έγκαιρης πρόγνωσης των κρίσεων στις επιχειρήσεις (μέσα από συγκριτικές αναλύσεις της ζήτησης σε διακλαδική και διατοπική βάση) και έγκαιρης λήψης μέτρων για εκμετάλλευση των ευκαιριών που γεννά η κρίση. Συγκεκριμένα, είναι απαραίτητη η έγκαιρη πρόσληψη εξειδικευμένου στελεχιακού δυναμικού ή και κατάλληλης επιμόρφωσης του υπάρχοντος ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει την δυνατότητα επιλογής και ανάλυσης των κατάλληλων πληροφοριών, από τοπικές και διεθνείς πηγές, και επίσης εφαρμογής μεθόδων και τεχνικών πρόγνωσης. Από την άλλη μεριά, κατά την περίοδο της κρίσης αλλά και αμέσως μετά από αυτή η επιχείρηση πρέπει να έχει το κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να προβαίνει γρήγορα και αποτελεσματικά στις αναγκαίες για την αντιμετώπιση της κρίσης διακλαδικές ή και διατοπικές τοποθετήσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Κεφάλαιο 4

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Rotich (2015) σημείωσε ότι η ΔΑΔ νοείται ένα σύνολο λειτουργιών ή δραστηριοτήτων (π.χ πρόσληψη, επιλογή, κατάρτιση, πολιτικές αμοιβών, εργασιακές σχέσεις κ.λπ.) που εκτελούνται συχνά αποτελεσματικά αλλά με μικρή σχέση μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων ή με γενικούς οργανωσιακούς στόχους. Η ΔΑΔ μπορεί να περιγραφεί με τη σύγκλιση τριών παραγόντων: α) ανθρώπων, β) πόρων και γ) διαχείρισης. Οι άνθρωποι κατέχουν τους πραγματικούς και δυνητικούς πόρους (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω αποτελεσματικών πρακτικών/πολιτικών διαχείρισης για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μακροπρόθεσμων οργανωσιακών στόχων και προσωπικών αναγκών. Άρα, η εστίαση της σύγχρονης ΔΑΔ έγκειται στην αποτελεσματική συνολική διαχείριση του ΑΔ μιας επιχείρησης, προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Με βάση την παραπάνω θεώρηση και την προηγηθείσα βιβλιογραφική έρευνα οδηγηθήκαμε στην ανάπτυξη των τριών βασικών ερευνητικών αξόνων που πλαισιώνουν την παρούσα μελέτη, όπως αυτά αναλύονται παρακάτω.

4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΞΟΝΩΝ

Οδηγηθήκαμε μέσω της βιβλιογραφίας στην εξέταση των διαμορφούμενων στρατηγικών ΔΑΔ, της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, υπό το πρίσμα τριών ερευνητικών αξόνων. Ο *πρώτος άξονας* είναι από πλευράς των επιχειρήσεων σε επίπεδο ανθρώπων, δηλαδή ποια είναι τα χαρακτηριστικά, δεξιότητες/ικανότητες που πρέπει να κατέχει το ΑΔ ώστε να τις βοηθήσει να αντεπεξέλθουν στις ιδιαίτερες συνθήκες της κρίσης. Ο *δεύτερος άξονας* είναι υπό το πρίσμα τόσο της επιχείρησης όσο και του ΑΔ. Δηλαδή ο προσδιορισμός των στοιχείων που διαμορφώνουν δέσμευση του ΑΔ στις επιχειρήσεις και το αντίστροφο που προσδιορίζει τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε εργαζόμενου. Ο *τρίτος άξονας* είναι από την πλευρά του ΑΔ στο πλαίσιο της

ανάπτυξης - βελτίωσης του υπό το πρίσμα των ενεργειών που προβαίνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να το θωρακίσουν για να ανταπεξέλθει στη νέα τάξη πραγμάτων.

4.2.1 Προσδιορισμός χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων/ικανοτήτων του ΑΔ καθώς και τις διαστάσεις αυτών που λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση

Στα πλαίσια του άξονα αυτού θα γίνει προσδιορισμός των βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει το ΑΔ μιας επιχείρησης προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και προκλήσεις της οικονομικής κρίσης. Επίσης θα εστιαστούμε και στις διαστάσεις των χαρακτηριστικών του ΑΔ που δίνουν σημασία οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης περιόδου.

Για να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις τις στρατηγικές και τα σχέδια αντιμετώπισης των κρίσεων, όπως έχει σημειωθεί σε πολλά σημεία της βιβλιογραφίας, θα πρέπει να βασιστούν σε εξειδικευμένο ΑΔ (το οποίο είτε θα προσλάβουν ή θα επιμορφώσουν το ήδη υπάρχον) με τα χαρακτηριστικά εκείνα και τις ιδιαίτερες δεξιότητες/ικανότητες που θα την βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στην περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες έχουν ήδη εντοπιστεί και αναλυθεί εκτενώς.

Χαρακτηριστικά, Δεξιότητες/Ικανότητες	Πηγή
Ευελιξία - Προσαρμοστικότητα στις οργανωσιακές αλλαγές και επιχειρηματικές δραστηριότητες	Bocciardi et al. (2017); Shafer (1999); Dyer & Shafer (1999); Torrington D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., γενική επιμέλεια, Βούζας, Φ., Μαρούδας, Λ., Μπέλλου, Β., Βρόντης, Δ. (2017); Feed et al. (2012); Beer et al. (1984); Brunetto et al. (2011)
Εργασιακή Κοινωνικοποίηση (ομαδική εργασία, διαπροσωπική προσαρμοστικότητα, βελτίωση ενδογενών και εξωγενών σχέσεων)	Lengnick-Hall & Lengnick Hall (2003); Brunetto et al. (2011); Beer et al. (1984); Ulrich et al (2015); Van der Laken et al (2018)

Ικανότητα Μάθησης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων/ικανοτήτων (ευρεία γκάμα γνώσεων και ανάπτυξη αυτών)	Subramanian & Youndth (2005); Lepak & Snell (1999,2002); Kang et al. (2007); Freed et al. (2012)
Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά (ευσυνειδησία, συναισθηματική ισορροπία, ανοιχτός σε εμπειρίες, εξωστρέφεια, ευχάριστη προσωπικότητα, εργασιακή ηθική, διπλωματικότητα, πάθος για δουλειά)	Amstrong (2010); Klehe et al (2012); Barrick et al (2001); Ones et al. (2007); Tett et al (2007); Alonso et al. (2011); Ulrich et al (2015); Van der Laken et al (2018) ; Brunetto et al. (2011); Beer et al. (1984)
Δέσμευση στους στόχους που θέτει η επιχείρηση	Torrington D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., γενική επιμέλεια, Βούζας, Φ., Μαρούδας, Λ., Μπέλλου, Β., Βρόντης, Δ. (2017)
Εργασιακή εμπειρία	Alonso et al (2011)
Αξιοπιστία (εκπλήρωση τεθέντων στόχων, κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού εντός και εκτός της επιχείρησης/οργανισμού)	Freed et al. (2012),
Ικανότητα αυτο-βελτίωσης, αυτο-αξιολόγησης (υποστήριξη στην εκτέλεση των εργασιών από προϊστάμενους, ικανότητα αξιολόγησης των ικανοτήτων/δεξιοτήτων που διαθέτουν),	Baruch (1996), Furnham and Stringfield (1998), Van der Heijden and Nijhof (2004)
Ικανότητα Δράσης ως πρωταγωνιστής αλλαγών (πρωτοβουλία, ανάληψη διαχείρισημους ρίσκου, καινοτόμος σκέψη)	Ross Business School, University of Michigan

4.2.2 Προσδιορισμός αμφίδρομης σχέσης εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ επιχειρήσεων και ΑΔ

Το ζήτημα της προσέλκυσης και διατήρησης, από την επιχείρηση, των εργαζομένων που διαθέτουν το σχετικό εξειδικευμένο προφίλ χαρακτηριστικών και προσόντων είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση γιατί στην αγορά εργασίας υφίσταται έντονος ανταγωνισμός όσον αφορά αυτά τα κατά κανόνα σπανίζοντα ή δυσεύρετα χαρακτηριστικά. Η επιχείρηση κατά συνέπεια πρέπει να αναπτύξει ένα εργασιακό

προφίλ το οποίο να είναι ελκυστικό για την σχετική κατηγορία εργαζομένων, να καταστεί δηλαδή "εργοδότης επιλογής". Αυτό επιτυγχάνεται κύρια μέσα από την ανάπτυξη κατάλληλων διαδρομών καριέρας (career paths) για τους εργαζομένους οι οποίες να παρέχουν σε αυτούς αίσθημα ασφάλειας, προοπτικών εξέλιξης και δημιουργικής απασχόλησης μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εργασιακής αλληλοκατανόησης με τους προϊσταμένους και την διοίκηση. Το ζήτημα της γενικότερης διαχείρισης του ΑΔ αναλύθηκε στην ενότητα 1.2 ενώ στην ενότητα 2.5 αναλύθηκε η διάσταση του "εργοδότη επιλογής" ως εργαλείου προσέλκυσης και ικανοποίησης του ΑΔ όσο και σε σχέση με τις διαδρομές καριέρας. Ειδικότερα στην ενότητα 2.2 παρουσιάστηκαν οι βασικές διαστάσεις των στρατηγικών διαχείρισης του ΑΔ μιας επιχείρησης με έμφαση στις πρακτικές δέσμευσης (Walton, 1985) και στις πολιτικές ταύτισης των εργαζομένων με το σύστημα αξιών και την κουλτούρα της επιχείρησης και την οργανωσιακή εμπλοκή αυτών. Στα πλαίσια αυτά αναπτύχθηκαν οι στρατηγικές υψηλών δεσμεύσεων στην ενότητα 2.3.2 οι οποίες στοχεύουν στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, στην βελτίωση της συμπεριφοράς και απόδοσης των εργαζομένων με εστίαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι στρατηγικές αυτές επιτυγχάνονται μέσα από την πρόσληψη προσωπικού υψηλών γνωσιακών προδιαγραφών, την αποκέντρωση του μηχανισμού λήψης αποφάσεων, την ανάπτυξη της ικανότητας λήψης αποφάσεων διαχειρίσιμου κινδύνου και στην εισαγωγή πρακτικών παρακίνησης και εξειδίκευσης

Ενέργειες/Δράσεις Επιχειρήσεων/Οργανισμών	Πηγή
Προγράμματα κατάρτισης και εξειδίκευσης του ΑΔ	Armstrong & Taylor (2014), Shultz (1961), Scarborough & Elias (2002), Davenport (1999), Carmeli & Tishler (2004), Carlucci et al (2004), Lerro et al (2012), Jerez - Gomez et al (2005), Tushman & O' Reilly (1996), Burgelman (2002), Kang & Snell (2009)
Ενίσχυση και επιδίωξη της οργανωσιακής μάθησης (ανάπτυξη Πνευματικού Κεφαλαίου)	
Επιδίωξη και ενίσχυση πλούσιας, πολυεπίπεδης εργασιακής εμπειρίας	
Ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής	
Ενίσχυση ιδιαίτερων συμπεριφορικών χαρακτηριστικών με έμφαση στη κοινωνική διάσταση του ΑΔ (εξωστρέφεια, προσαρμοστικότητα, συναισθηματική ευφυΐα, διπλωματικότητα, ευελιξία, ευχάριστη προσωπικότητα, ικανότητα διαπραγμάτευσης και επίλυσης διαφορών συγκρούσεων)	Wash et al (1981), Sozen et al (2016), Youndt et al (2004), Burt (2005), Coleman (1988), SinKula et al (1977), Senge (1990), Browns & Dugaid (1991), Walsh & Ungson (1991), Tsai & Ghosal (1998), Leana et al (1999)

Οικονομικές παροχές αναφορικά με την ικανοποίηση του ΑΔ (αμοιβές, bonus, οικονομική εξασφάλιση, έμμεσες ανταμοιβές, κ.α)	Amstrong (2014), Branham (2005)
"Εργοδότης Επιλογής" (ικανοποίηση εργασιακών αναγκών ΑΔ σχετιζόμενες με προοπτικές κατάρτισης του, εκτίμησης της εργασίας του, ικανοποίησης του από την κουλτούρα της επιχείρησης, το εργασιακό κλίμα κ.α.)	Purcell et al (2003), Bellou et al. (2015), Sutherland (2002), Davies et al (2004), Slaughter et al (2004), Davies et al (2008)

4.2.3 Προσδιορισμός δράσεων βελτίωσης - ανάπτυξη του ΑΔ από τις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες της αγοράς.

Ως συνέπεια του συνεχώς μεταβαλλόμενου τοπικού και διεθνούς κοινωνικο-οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος, του διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού και ειδικότερα της εξέλιξης της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπροσαρμόζουν τόσο τις βραχυ-μεσοπρόθεσμες στοχεύσεις τους όσο και την οργανωτική και λειτουργική δομή τους εμπλουτίζοντας και αναπτύσσοντας το ΑΔ τους με τις απαραίτητες για τον σκοπό αυτό γνώσεις και εξειδικεύσεις. Στα πλαίσια αυτά στρατηγικό ρόλο έχουν οι δύο διαστάσεις του ΑΔ μιας επιχείρησης, το Ανθρώπινο και το Κοινωνικό Κεφάλαιο αυτής. Στα πλαίσια των πρόσφατα διαμορφούμενων νέων αντιλήψεων αναφορικά με το ΑΔ, οι διαστάσεις αυτές αποτελούν κρίσιμα και στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Το ζήτημα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου μιας επιχείρησης εξετάστηκε στις ενότητες 1.2.2 και 1.2.3 όπου υπογραμμίστηκε το γεγονός ότι η νέα χλιετία οδηγεί στη διαμόρφωση στρατηγικών ΔΑΔ που αντιμετωπίζουν το ΑΔ ως Ανθρώπινο Κεφάλαιο προσδίδοντας σε αυτό οικονομική διάσταση. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών είναι η ανάπτυξη κατάλληλων ικανοτήτων/δεξιοτήτων του ΑΔ μέσω πολιτικών δέσμευσης προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο Ανθρώπινο Κεφάλαιο που θα προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια σημαντική συνιστώσα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου μιας επιχείρησης (ενότητες 1.2.4 και 1.3.3) είναι το Πνευματικό Κεφάλαιο το οποίο εκφράζει την διαχρονική συσσώρευση γνώσης και αποθεμάτων εμπειρίας σε μια επιχείρηση. Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο από την άλλη μεριά αποτελεί βασική εισροή τόσο στις στρατηγικές διαχείρισης υψηλών αποδόσεων (ενότητα 2.3.1) όσο και στις στρατηγικές υψηλών δεσμεύσεων (ενότητα 2.3.2). Το ζήτημα του Κοινωνικού

Κεφαλαίου μιας επιχείρησης, το οποίο συγκροτείται από γνώσεις, εμπειρίες και κοινωνικούς/εργασιακούς δεσμούς που παράγονται από τις ενδογενείς και εξωγενείς δικτύσεις μιας επιχείρησης, αναλύθηκε στην ενότητα 1.2.3. Το Κοινωνικό Κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποτελεί βασική εισροή στο Ολιστικό Αξιακό Μοντέλο των 5 Σημείων και στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Κοινωνικής Ευθύνης που αναλύθηκαν στην ενότητα 1.4.3.

Στρατηγικές ΔΑΔ	Ενέργειες/δράσεις της επιχείρησης	Πηγή
Στρατηγικές διαχείρισης υψηλών αποδόσεων	Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Armstrong (2014), Antonioli et al (2013), Ramsay et al (2000), Saunila (2017), Jyoti et al (2017), Zhang & Morris (2014), Zacharatos et al (2005), Woodman et al (1993)
	Οργανωσιακός και λειτουργικός ανασχεδιασμός της επιχείρησης με έμφαση στην σύνδεση της απόδοσης (επίτευξης στόχων) σε ομαδικό/προσωπικό επίπεδο και αμοιβών/κινήτρων	
	Ανάπτυξη της τεχνογνωσίας και καινοτομίας στην επιχείρηση	
Στρατηγικές υψηλών δεσμεύσεων	Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου	Armstrong (2014), Antonioli et al (2013), Ramsay et al (2000), Saunila (2017), Jyoti et al (2017), Zhang & Morris (2014), Zacharatos et al (2005), Woodman et al (1993)
	Οργανωσιακός και λειτουργικός ανασχεδιασμός της επιχείρησης με έμφαση στα ακόλουθα: στην πρόσληψη προσωπικού υψηλών γνωσιακών προδιαγραφών , στην αποκέντρωση του μηχανισμού λήψης αποφάσεων, στην ανάπτυξη της ικανότητας λήψης αποφάσεων διαχειρίσιμου κινδύνου και στην εισαγωγή πρακτικών παρακίνησης και εξειδίκευσης	
	Ανάπτυξη της τεχνογνωσίας και καινοτομίας στην επιχείρηση	
	Διαχείριση εξειδικευμένου ΑΔ	
Στρατηγικές υψηλής συμμετοχής	Ενίσχυση της ομαδικότητας	Wood et al (2015), Appelbaun et al (2000), Boxall and Macky
	Διάχυση της πληροφόρησης	

	Ενίσχυση της λειτουργικής ευελιξίας	(2009), Kahneman & Krueger (2006), Llena & Nozal (2009), Bockenman et al (2012), Judge & Piccolo (2004), Kerr & Jermier (1978), Doucet et al (2014), Fuertes et al (2003)
	Αξιολόγηση	
	Παρακίνηση για παραγωγή ιδεών και ανάληψη πρωτοβουλιών	

4.2.4 Προσδιορισμός δράσεων της επιχείρησης στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης

Με βάση τα όσα αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 3 και εστιάζοντας στο γεγονός ότι οι συνέπειες μιας οικονομικής κρίσης διαμορφώνουν συμπεριφορές του ΑΔ και πολιτικές της διαχείρισής του (ακόμα και όταν η κρίση βρίσκεται σε φάση της ύφεσης), εντοπίσαμε τα γενικά χαρακτηριστικά μιας οικονομικής κρίσης που σχετίζονται με τη ΔΑΔ και διατυπώσαμε πιθανές στρατηγικές δράσεις στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση για την αντιμετώπισή της.

Χαρακτηριστικά	Πηγή	Στρατηγικές Δράσεις και Διαστάσεις Επιχείρησης στο πλαίσιο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης
Αλλαγές στις εργοδοτικές πρακτικές	Roche and Teague (2012); Torres (2013) , Bender et al (2012) ; Bouas & Katsimardos (2012); Mitsakis & Aravopoulou (2016) ; Rapanos (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας • Υιοθέτηση του "rotation" στις θέσεις εργασίας • Ανάληψη περισσότερων ευθυνών - εργασιών • Εργασιακή ικανοποίηση από το επίπεδο επαγγελματικών σχέσεων καθώς και από τον τρόπο εργασίας του ΑΔ σε επίπεδο απόδοσης - αποτελεσματικότητας
Μείωση Δαπανών/ Εργασιακή Ανασφάλεια	Domowitz et al. (1987); Diaz-Fernandez et.al., (2017), Torres (2013) ,Bender et al (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση του μεγέθους της επιχείρησης • Συγχωνεύσεις/εξαγορές • Αλλαγή τεχνολογίας
Αποδυνάμωση ή και έλλειψη τμημάτων ΔΑΔ	Lynn (2011); Pitcher (2008); Apospori et al	<ul style="list-style-type: none"> • Ύπαρξη Τμήματος ΑΔ

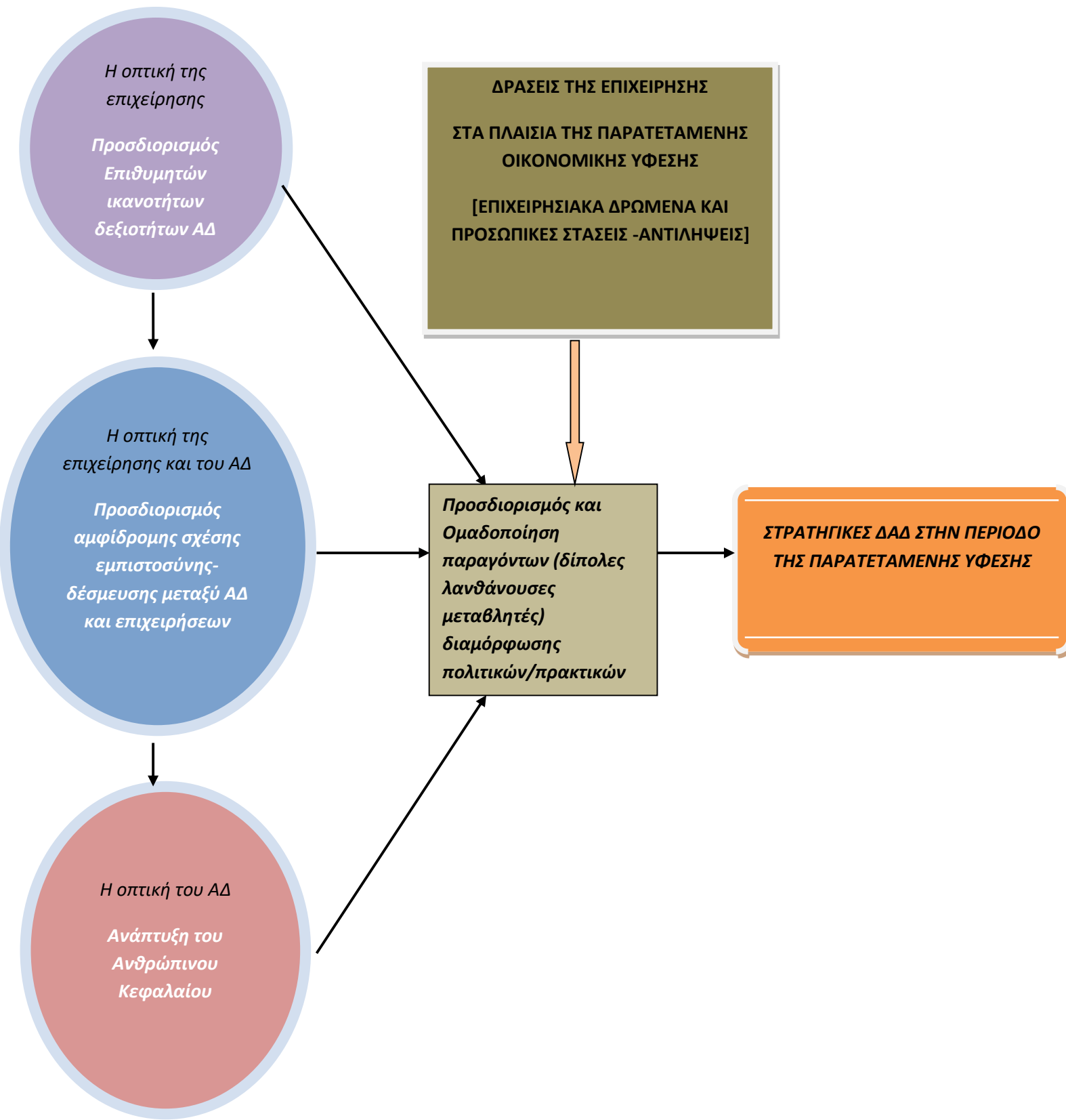
	(2005); Bourantas & Papadakis (1996)	
Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον	Έρευνα της Randstandt για το 2016 αναφορικά με το ΑΔ των Ελληνικών επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγή εργασιακού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων • Αλλαγή κουλτούρας • Αλλαγή σχέσεων με τους άμεσους συνεργάτες

4.3 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και την παράθεση μελέτης περιπτώσεων τόσο από τον ελληνικό όσο και από τον διεθνή χώρο καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η χάραξη στρατηγικών ΔΑΔ σε περιόδους παρατεταμένης κρίσης αποτελεί πολυδιάστατο πρόβλημα, η αντιμετώπιση του οποίου πρέπει να γίνει μέσα από ολιστικές διαδικασίες.

Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης θα πρέπει να μπορούν να οριοθετήσουν το ΑΔ ως άυλο πόρο της επιχείρησης (Ανθρώπινο Κεφάλαιο) που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και θα αποτελέσει προστιθέμενη αξία για αυτήν με απώτερο σκοπό την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

Σύμφωνα με τον Gettler (2009) μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των επιχειρήσεων είναι η διαχείριση του ΑΔ σε σχέση με την ικανότητα διατήρησης και αύξηση της παραγωγικότητάς του.



Σχήμα 4.1: Ολιστικής Οπτικής Θεωρητικό Μοντέλο

Το συγκεκριμένο σχήμα έχει σκοπό να απεικονίσει γραφικά τους μηχανισμούς που οδήγησαν στην ανάγκη δημιουργίας ενός ολιστικού μοντέλου εξέτασης των στρατηγικών ΔΑΔ μέσα από το τρίπτυχο *Χαρακτηριστικά ΑΔ - Αμφίδρομη Σχέση Δέσμευσης ΑΔ και Επιχειρήσεων - Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου*, με σκοπό τη μακροχρόνια απόδοση τόσο των επιχειρήσεων όσο και του ΑΔ αυτών σε περίοδο κρίσης και συγκεκριμένα την περίοδο 2010-2016.

4.4 ΣΥΝΟΨΗ

Στην ενότητα αυτή αναλύσαμε τον τρόπο με τον οποίο οδηγηθήκαμε στην ανάπτυξη και γραφική απεικόνιση του θεωρητικού μοντέλου της διδακτορικής διατριβής μέσω βασικών προσδιοριστικών παραγόντων και μεταβλητών. Αρχικά εντοπίσαμε την ανάγκη προσδιορισμού των χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων/ικανοτήτων του ΑΔ και τις διαστάσεις που λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση, είτε στην επιλογή και διατήρηση προσωπικού είτε στη διαχείριση της καριέρας του προσωπικού, μέσα από τον εντοπισμό μεταβλητών από τη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια οδηγηθήκαμε στον προσδιορισμό της αμφίδρομης σχέσης εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ επιχειρήσεων και ΑΔ. Εντοπίσαμε, ακόμα, την ανάγκη προσδιορισμού των δράσεων βελτίωσης - ανάπτυξη του ΑΔ από τις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες της αγοράς. Στη συνέχεια, στα πλαίσια διάρθρωσης του θεωρητικού μοντέλου προσδιορίσαμε την «μετάλλαξη» που αναμένεται στο σύνολο των παραπάνω μεταβλητών, μέσα από την ανάδυση νέων «λανθανουσών» μεταβλητών οι οποίες λαμβάνουν «δίπολη» ή «δίβουλη» μορφή και συνεπώς διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (κεφαλαίου) που προσδιορίζει (καθορίζει) τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων για την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Από το σχήμα του ολιστικού μοντέλου διαφαίνεται ότι η «δίπολη» ή «δίβουλη» μορφή επηρεάζεται (καθορίζεται) από ένα σύνολο επιχειρησιακών δράσεων αλλά και προσωπικών στάσεων – αντιλήψεων που εδράζονται στις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Μία από τις βασικότερες διακρίσεις των μεθόδων έρευνας είναι σε **ποιοτική** και **ποσοτική**. Η παραπάνω διάκριση δεν υπόκειται σε τυχόν τεχνικού χαρακτήρα διαφοροποιήσεις αλλά διέπεται από διαφορετικές λογικές που εφαρμόζονται στην ερευνητική διαδικασία από τα αρχικά ακόμα στάδια της δόμησή τους (Τσιώλης, 2015).

Σύμφωνα με τον Γ. Τσιώλη (2013, p.2) η ποσοτική έρευνα στοχεύει στον εντοπισμό γενικών διαστάσεων, των υπό διερεύνηση φαινομένων, μέσω ενός μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων, αντιπροσωπευτικών του γενικού πληθυσμού υπό εξέταση. Ο μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων στο δείγμα επιτρέπει την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης των ιδιαιτεροτήτων του δείγματος με την συνακόλουθη μεγιστοποίηση των γενικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζονται ως «κανονιστικές (ή ισχύουσες) διαστάσεις» των υπό εξέταση φαινομένων και εφόσον ισχύουν οι διαστάσεις της αντιπροσωπευτικότητας (Representativeness) (Bechhefer and Paterson 2000, p. 31). Η ποσοτική έρευνα διερευνά, εκτός των άλλων, και τις συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά ορίζονται ως *μεταβλητές*, αφού υπόκεινται σε ποσοτικές μεταβολές (Marczyk et al. 2005, p. 42), και οι ελεγχόμενες, κατά περίπτωση, συσχετίσεις, προσδιορίζονται εκ των προτέρων (πριν δηλαδή, από την έρευνα πεδίου) ως υποθέσεις που η «αλήθεια» τους (η πραγματική τους ισχύ) θα εξεταστεί μέσα από τα δεδομένα της έρευνας πεδίου, ακολουθώντας την ακαδημαϊκή αυστηρότητα (Saunders et al. 2016, p. 8). Ο έλεγχος της ισχύος των, κατά περίπτωση, συσχετίσεων, πραγματοποιείται μέσα από την κατάλληλη κωδικοποίηση (ψηφιοποίηση) των δεδομένων και την ενδεδειγμένη χρήση στατιστικών εργαλείων (Meyers and Well 2002, p.2).

Η ερευνητική προσέγγιση που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα πεδίου είναι η **ποσοτική έρευνα** με σκοπό τη διερεύνηση της ύπαρξης ή μη γενικών κανόνων αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης, από τη μεριά των επιχειρήσεων, του ανθρώπινου κεφαλαίου σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης. Όπως παρουσιάστηκε και στο θεωρητικό μοντέλο της διατριβής (σχήμα), δημιουργήσαμε ένα ολιστικό μοντέλο

διαφοροποιημένο ως προς τα υπόλοιπα στο γεγονός ότι συνδυάζει ενέργειες, δράσεις και δραστηριότητες που, ενώ έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί, προσδιορίζονται με τελείως διαφοροποιημένο, σε σχέση με τα μέχρι σήμερα μοντέλα, τρόπο. Σκοπός της παρούσας προσέγγισης είναι να εξεταστούν (εντοπιστούν) οι «ενδεχομένως» υπάρχουσες νέες στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό τους όταν αντιμετωπίζουν τις συνέπειες μιας παρατεταμένης οικονομικής κρίσης όπως αυτή της χρονικής περιόδου 2010-2016, στην ελληνική αγορά. Εν κατακλείδι, στόχος της έρευνάς μας δεν υπήρξε ο έλεγχος νέων «εμφανών» μεταβλητών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, αλλά πως οι επιχειρήσεις με γνώμονα τις συγκεκριμένες (γνωστές – «εμφανείς») μεταβλητές χαράζουν τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου τους την περίοδο 2010-2016, μέσα από την διάρθρωση (εμφάνισης) νέων τάσεων – διαστάσεων, στα πλαίσια ανάδειξης λανθανουσών μεταβλητών, η μορφή των οποίων εναπόκειται στην επιρροή (ανεξάρτητων) μεταβλητών από τη σφαίρα των επιχειρησιακών δράσεων και των προσωπικών στάσεων των ατόμων που αποτελούν της ομάδες διακύβευσης συμφερόντων στις επιχειρήσεις. Γίνεται εμφανές από τώρα, ότι η φύση του θεωρητικού μοντέλου επιβάλλει την υιοθέτηση και εφαρμογή «διερευνητικών διαδικασιών» (explanatory procedures) (δηλαδή την ανάδυση νέων «λανθανουσών» μεταβλητών, μέσα από παραγοντική ανάλυση) για την επαλήθευση ή μη της ισχύος του θεωρητικού μοντέλου.

5.2 ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΛΙΟΥ

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και το θεωρητικό μοντέλο που κατασκευάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια μας οδηγεί στη διαμόρφωση του βασικού ερωτήματος της έρευνας «αξιολόγησης» (δηλαδή της ισχύος ή μη) του συγκεκριμένου μοντέλου. Το ερώτημα αυτό είναι η προβληματική της έρευνας πεδίου δηλαδή, το βασικό (κυρίαρχο) «πρόβλημα», που προσδιορίζει στη συνέχεια το γενικό στόχο (broad goal) που καθοδηγεί την έρευνα που ακολουθεί (Marczyk et al. 2005, p.1). Πριν το βασικό ερώτημα οφείλουμε να υπενθυμίσουμε τη βασική ιδέα της έρευνας (Saunders et al. 2016, p. 28) ώστε στη συνέχεια να διευκολυνθούμε στη διαμόρφωση του βασικού ερωτήματος. Η αρχική ιδέα της έρευνας ήταν ένα ερώτημα αναφορικά με το «καταλληλότερο προσωπικό, για τις επιχειρήσεις, την περίοδο της κρίσης». Η ιδέα αυτή

μας οδήγησε στην εστιασμένη ενασχόλησή μας με την βιβλιογραφία αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό – κεφάλαιο. Κατά συνέπεια διαπιστώσαμε ότι οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα σύνολο στρατηγικών επιλογών – δράσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό – κεφάλαιό τους. Στη συνέχεια, εντοπίσαμε τη βασική διάσταση των δεξιοτήτων – ικανοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου (δυναμικού) ως κυρίαρχο στοιχείο στις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Τέλος, αντιληφθήκαμε ένα σύνολο από συμπεριφορές, που αξιολογούν οι επιχειρήσεις, στο ανθρώπινο κεφάλαιο (δυναμικό) τους. Με γνώμονα τα παραπάνω στοιχεία, και έχοντας ως βασικό κριτήριο την διερεύνηση της ισχύος ή μη του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου διαμορφώνουμε το βασικό ερώτημα της έρευνάς μας: *«ποιες στρατηγικές υιοθετούν (εφαρμόζουν) οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγοραία πραγματικότητα την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, αναφορικά με την βέλτιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου (δυναμικού) τους»;*

Το βασικό ερώτημα της έρευνας προσδιορίζεται στη σύνδεση των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό τους με την βασική παράμετρο της απόδοσης του κεφαλαίου αυτού την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Με απλούστερα λόγια το παραπάνω βασικό ερώτημα μετασχηματίζεται ως εξής: *«Οι επιχειρήσεις υπακούοντας σε ένα, εξ ορισμού αδιαπραγμάτετο, επιχειρηματικό αξίωμα, της αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, ποιες στρατηγικές διαχείρισης αυτού του κεφαλαίου υλοποιούν για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες των ιδιαίτερων αγοραίων συνθηκών κατά τη διάρκεια της παρατεταμένης ύφεσης»;*

Το παραπάνω βασικό ερώτημα καλύπτει την κύρια προϋπόθεση σύνταξης κάθε ερευνητικού ερωτήματος, δηλαδή το ότι μπορεί να απαντηθεί μέσω διαθέσιμων επιστημονικών μεθόδων και διαδικασιών (Marczyk et al. 2005, p.8).

Η προηγηθείσα ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και η οριοθέτηση των ερευνητικών αξόνων που προαναφέραμε, μας οδηγούν στο να αναζητήσουμε τις παρακάτω κατηγορίες στοιχείων (χαρακτηριστικών) στις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων αναφορικά με το παραπάνω βασικό ερώτημα της έρευνάς μας. Η αναζήτηση των στοιχείων (χαρακτηριστικών) αυτών μεταμορφώνει το βασικό ερώτημα σε ερευνητική

διαδικασία μέσα από τη διαμόρφωση του σκοπού αλλά και των στόχων της συγκεκριμένης έρευνας (Saunders et al. 2016, p. 44):

1) Τα στοιχεία διάρθρωσης των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό τους, όταν αυτές οι επιχειρήσεις «αναγκάζονται» να δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης. Πρόκειται για την αναζήτηση των στοιχείων που, οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας ένα περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης, θεωρούν, συνειδητά ή μη, ως τα ενδεδειγμένα για το ανθρώπινο κεφάλαιό τους ώστε αυτό το τελευταίο να είναι (να παραμένει ενεργά) αποδοτικό.

2) Τα στοιχεία που διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης και διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου από την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Τα στοιχεία αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το συνολικό πλαίσιο απόδοσης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Εξυπακούεται, ότι τα στοιχεία αυτά συνδέονται άμεσα (στενά) με το σύστημα καριέρας που οι επιχειρήσεις υλοποιούν - εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη περίοδο.

3) Τα στοιχεία που αξιοποιούν και αναπτύσσουν – βελτιώνουν το υπάρχον ανθρώπινο κεφάλαιο για να ανταποκριθεί στις νέες αγοραίες συνθήκες που διαμορφώνονται την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Ο προσδιορισμός των παραπάνω στοιχείων (χαρακτηριστικών) σηματοδοτεί τη διαμόρφωση ενός αριθμού επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων που με τη σειρά τους θα δώσουν τη δυνατότητα, με γνώμονα τις παρουσιάσεις που έγιναν στα τέσσερα προηγούμενα κεφάλαια, στο σχηματισμό των υποθέσεων εργασίας.

5.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με βάση την βιβλιογραφική έρευνα και τον προσδιορισμό των ερευνητικών αξόνων, στα πλαίσια ελέγχου της ισχύος του θεωρητικού μοντέλου που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, μέσα από τη διατύπωση της προβληματικής (βασικό ερώτημα, σκοπός και ερευνητικοί στόχοι) σε αυτό το κεφάλαιο, οδηγούμαστε στη διατύπωση των ακόλουθων πέντε επιμέρους ερωτημάτων που θα τεθούν σε διαδικασία διερεύνησης στην έρευνα πεδίου:

1. Ποιά είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά (ικανότητες, δεξιότητες, επαγγελματικές πρακτικές και συμπεριφορές) που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) προκειμένου να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις που εμφανίζονται στην αγορά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης;

Στα κεφάλαια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έχουν εντοπιστεί αρκετές μεταβλητές αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχει το ανθρώπινο κεφάλαιό τους ώστε να είναι αποδοτικό στην καθημερινότητα της επιτέλεσης του έργου που του ανατίθεται. Στην υπό-ενότητα 4.2.1., πριν από την παρουσίαση του θεωρητικού μοντέλου, παρουσιάζονται, συνοπτικά, με την αντίστοιχη βιβλιογραφική αναφορά, όλες οι μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα πεδίου, και οι οποίες αφορούν το παραπάνω επιμέρους ερώτημα εντασσόμενες, στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο, στη διερεύνηση της οπτικής της επιχείρησης (και συγκεκριμένα στις επιθυμητές από την επιχείρηση δεξιότητες / ικανότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου της για να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της παρατεταμένης ύφεσης.

2. Ποιά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες/ικανότητες η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της ώστε να διαχειριστεί την επαγγελματική πορεία (καριέρα) του ΑΔ της στην περίοδο της παρατεταμένης κρίσης;

Στην πέμπτη ενότητα του δεύτερου κεφαλαίου (2.5) εντοπίζονται αρκετές μεταβλητές που συλλέγονται από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και οι οποίες προσδιορίζουν τις πρακτικές των επιχειρήσεων αναφορικά με τα ζητήματα αυτού του τύπου. Οι μεταβλητές αυτές, όπως και το παραπάνω επιμέρους ερώτημα, εντάσσονται στη διερεύνηση της οπτικής της επιχείρησης στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο. Και στην περίπτωση αυτή πρόκειται για επιμέρους ικανότητες / δεξιότητες και για επαγγελματικές πρακτικές συμπεριφορές που οι επιχειρήσεις εν δυνάμει λαμβάνουν υπόψη τους για την λήψη αποφάσεων αναφορικά με την καριέρα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

3. Ποια είναι τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται (ενισχύεται) η εμπιστοσύνη και δέσμευση της επιχείρησης προς το ΑΔ της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης;

Στις ενότητες 2.2 και 2.3 παρουσιάζονται αρκετές μεταβλητές αναφορικά με την διάσταση της δέσμευσης που η επιχείρηση διαμορφώνει αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό της. Εκεί εντοπίζονται και οι διαστάσεις της αμοιβαίας δέσμευσης (επιχείρησης – εργαζόμενου) αλλά και της διαμόρφωσης αμοιβαίων στόχων. Η αμοιβαιότητα στις σχέσεις επιχείρησης και εργαζομένων συνθέτουν τις βασικές πτυχές των μεταβλητών που θα ελεγχθούν κατά την έρευνα πεδίου. Η διάσταση της ανάπτυξης της εμπιστοσύνης της επιχείρησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της ερευνάται από την κοινή οπτική επιχείρησης και εργαζομένων. Γίνεται κατανοητό ότι τα κύρια στοιχεία διαμόρφωσης των μεταβλητών αυτών πηγάζουν από το πλαίσιο των αντιλήψεων (στάσεων) και των ενδοεπιχειρησιακών συμπεριφορών.

4. Με ποιούς τρόπους οι επιχειρήσεις ενεργοποιούν την εμπιστοσύνη και δέσμευση του ΑΔ τους την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης;

Στις ενότητες 2.4 και 2.5 έχουν παρουσιαστεί έρευνες και μελέτες αναφορικά με το δεύτερο πλαίσιο της δέσμευσης και αλληλεξάρτησης επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια αυτά συζητήθηκε και ο εργοδότης επιλογής που συνθέτη ένα σημαντικό στοιχείο στη διαμόρφωση των προϋποθέσεων για δέσμευση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση που εργάζεται. Από τη διάσταση αυτή διαμορφώνονται αρκετές μεταβλητές που θα μπουν στη διαδικασία εξέτασης στην έρευνα πεδίου. Και σε αυτή την περίπτωση τα κύρια στοιχεία διαμόρφωσης των μεταβλητών αυτών πηγάζουν από το πλαίσιο των αντιλήψεων (στάσεων), συμπεριφορών αλλά και από το ιδεολογικό πλαίσιο καθώς και τη διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα των σχέσεων στην επιχείρηση.

5. Η επιχείρηση στα πλαίσια της κρίσης εφαρμόζει προγράμματα ανάπτυξης του ΑΔ για να αντιμετωπίσει με αποτελεσματικότητα την παρατεταμένη οικονομική κρίση;

Τέλος, στα πλαίσια της οπτικής του ανθρώπινου δυναμικού θα εξεταστεί ο τρόπος που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να βελτιώσουν και να αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους για να αντιμετωπίσουν τις νέες αγοραίες συνθήκες που εμφανίζονται μέσα από την παρατεταμένη ύφεση. Οι μεταβλητές που θα εξεταστούν θα αντληθούν από το κοινωνικό κεφάλαιο (ενότητα 1.2.3.) και από το μοντέλο κοινωνικής ευθύνης (ενότητα 1.4.3.), λαμβάνοντας υπόψη τη διαχείριση των υψηλών αποδόσεων (ενότητα 2.3.1.).

5.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχοντας παρουσιάσει και τα επιμέρους ερωτήματα της έρευνάς μας στα πλαίσια διερεύνησης της ισχύος ή μη του θεωρητικού μοντέλου που σχηματοποιήθηκε στο τέλος του τέταρτου κεφαλαίου, θα παρουσιαστούν οι υποθέσεις εργασίας που θα διαμορφώσουν τις συνθήκες αυτής της διερεύνησης της ισχύος ή μη του μοντέλου. Η υπόθεση εργασίας είναι απαραίτητη στην έρευνα πεδίου επειδή καταδεικνύει όχι μόνο την προσπάθεια του ερευνητή να εξηγήσει το υπό εξέταση φαινόμενο (Marczyk et al. 2005, p.8). αλλά, κυρίως, μέσω της διάστασης της πρόβλεψης προσδιορίζει την κατεύθυνση της ερευνητικής διαδικασίας. Η κάθε υπόθεση εργασίας που συντάσσεται από κάθε ερευνητή εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από το τύπο του ερευνητικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται σε κάθε έρευνα.

Έχοντας δείξει στα πλαίσια του μοντέλου ότι το σύνολο των μεταβλητών που συνθέτουν τις τρεις οπτικές και διαμορφώνονται από τις επιμέρους διαστάσεις που ορίζονται από τα 5 επιμέρους ερωτήματα, προσδιορίζουν το πλαίσιο των πολιτικών / πρακτικών της επιχείρησης σχετικά με το ανθρώπινο κεφάλαιό της, μέσα από την ανάδυση δίπολων (δίβουλων) λανθανουσών μεταβλητών, μπορούμε πλέον να σχηματίσουμε τις δέκα πρώτες υποθέσεις εργασίας της έρευνάς μας. Εάν σε αυτές προστεθούν και οι 5 υποθέσεις αναφορικά με τις μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαφοροποίηση της μορφής των λανθανουσών μεταβλητών (δίπολο – δίβουλη διάσταση), τότε έχουμε το σύνολο των 15 μεταβλητών εργασίας της έρευνάς μας.

Οι υποθέσεις αυτές θα παρουσιαστούν με γνώμονα τις τρεις διαστάσεις διαμόρφωσης των πολιτικών / πρακτικών αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο αλλά και τα επιμέρους ερωτήματα ώστε να συνδυάζουν τη διερεύνηση της ισχύος του αρχικού πλαισίου του μοντέλου με τα επιμέρους ερωτήματα.

- 1) Το Επιθυμητό (Προσδοκώμενο) Πλαίσιο, από τις Επιχειρήσεις σε Αγοραίο Περιβάλλον Παρατεταμένης Ύφεσης, των Ικανοτήτων / Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Κεφαλαίου τους

Αναφορικά με το πρώτο επιμέρους ερώτημα, στα πλαίσια ποιων ικανοτήτων /δεξιοτήτων επιλέγουν ή / και διατηρούν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους οι επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, σχηματίζονται οι πρώτες δύο υποθέσεις εργασίας.

ΥΕ1: *Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών που προσδιορίζουν τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) προκειμένου να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο τις πολιτικές / πρακτικές των επιχειρήσεων ώστε να αντιμετωπίσουν με αποδοτικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης*

ΥΕ2: *Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους την περίοδο της κρίσης δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια των διαφορετικών επιλογών που διαθέτουν και εκφράζουν οι επιχειρήσεις*

Από τη διάρθρωση της δεύτερης υπόθεσης εργασίας γίνεται κατανοητό ότι θα διερευνηθεί – εντοπιστεί και το «εύρος της αποδοχής» ή μη της κάθε νέας (λανθάνουσας) μεταβλητής, από τον πληθυσμό που συμμετέχει στην έρευνα πεδίου. Πράγματι, οι ομάδες που θα προκύψουν, από τον ενδεδειγμένο στατιστικό έλεγχο, είναι ομάδες αποδοχής ή μη της εκάστοτε λανθάνουσας μεταβλητής. Η διαδικασία αυτή θα μας δώσει τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε την πραγματικότητα της αντίληψης του πληθυσμού της έρευνάς μας για τη σημαντικότητα, τη σπουδαιότητα και τη λειτουργικότητα κάθε νέας ομαδοποιημένης λανθάνουσας μεταβλητής στα πλαίσια των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Αναφορικά με τη τρίτη υπόθεση θεωρούμε αναγκαίο, εκτός από την αναφορά που έχει ήδη γίνει στην βιβλιογραφική επισκόπηση να εστιάσουμε, εδώ, στην οπτική που μας οδηγεί στον προσδιορισμό των επιλογών μας σε σχέση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που θα ελέγξουν την επιρροή τους στη διαφοροποίηση (ομαδοποίηση) των αναδυόμενων από την έρευνά μας «λανθάνουσες μεταβλητές».

Η περίοδος που ερευνάται σε αυτή την εργασία (2010-2016) είναι «φορτισμένη» από τις συνέπειες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις από την διάρκεια της ύφεσης. Άρα, και μόνο η αντιμετώπιση νέων αγοραίων συνθηκών, με τις συνεπακόλουθες λήψεις αποφάσεων, προσδιορίζουν μια συνεχόμενη διαδικασία αλλαγών για τις επιχειρήσεις. Είναι γνωστό ότι η έλλειψη εστιασμένης γνώσης και

κατάλληλης προετοιμασίας, αλλά και της μη εστιασμένης και πλήρους κατανόησης των αγοραίων και ενδοεπιχειρησιακών προκλήσεων, από τη μεριά των επιχειρήσεων, στην αντιμετώπιση των όποιων αλλαγών ([Linkweiler 2019](#)), μπορεί να μην έχουν, οι αλλαγές αυτές, τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Στην έρευνα πεδίου που ακολουθεί θα προσδιοριστεί ένα σύνολο αλλαγών που θα εξετάσουμε τη συμβολή τους στο προσδιορισμό των διαφοροποιημένων ομάδων που υποθέσαμε ότι σχηματίζονται στα πλαίσια της διαμόρφωσης των λανθανουσών μεταβλητών.

Οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τις αγοραίες προκλήσεις καταφεύγουν στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών συστημάτων σε διάφορα τμήματά τους (παραγωγή, εξυπηρέτηση πελατών, κλπ). Αυτές οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν συχνά τις ίδιες τις επιχειρήσεις αφού απαιτείται προσαρμογή και ευθυγράμμιση όλων των τμημάτων και του ανθρώπινου κεφαλαίου τους ([Avila and Garcés 2018](#)). Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν, σε αρκετές περιπτώσεις, δηλαδή δημιουργούν τις προϋποθέσεις για αλλαγή – μετασχηματισμό, του ίδιου του επιχειρηματικού μοντέλου ([Casadesus-Mansanell, and Ricart 2010](#), [Markides, and Charitou 2004](#)), των στρατηγικών επιλογών ([Hacklin et al. 2018](#)), των πελατειακών σχέσεων ([Lygnerud 2019](#)), και του ανθρώπινου κεφαλαίου των επιχειρήσεων ([Thakur and Mangla 2019](#)). Σε αρκετές, όμως, περιπτώσεις η αδράνεια του status quo του ανθρώπινου δυναμικού (κεφαλαίου) διαμορφώνει τις προϋποθέσεις ώστε οι τεχνολογικές αλλαγές να οδηγηθούν σε αποτυχία ή σε μικρότερη απόδοση από την προβλεπόμενη ([Glascok 2014](#)).

Οι παραπάνω διαστάσεις (αναφορές) ενδυναμώνουν την επιλογή των τεχνολογικών αλλαγών ως ανεξάρτητης μεταβλητής ώστε να ελεγχθεί, στην έρευνα πεδίου που ακολουθεί, το επίπεδο της συμβολής της στην ομαδοποίηση των λανθανουσών μεταβλητών που υποθέσαμε ότι θα αναδυθούν από την έρευνα αυτή.

Άλλου είδους αλλαγής, εκτός από την τεχνολογική, είναι και οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι οι δύο αυτές διαδικασίες είναι υπέρμετρα προσφιλείς στα επιχειρηματικά κέντρα λήψης αποφάσεων, συγκριτικά με τις υπόλοιπες μεθόδους – διαδικασίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων ([Ahmed & Elshandidy 2016](#), [Ferreira et al. 2014](#), [Τριανταφυλλόπουλος 2012](#)). Ενώ οι εκθέσεις – αναφορές που γίνονται από εξειδικευμένους μάνατζερ,

σχετικά με τις προοπτικές των δύο αυτών διαδικασιών καταδεικνύουν τους σημαντικούς κινδύνους που ελλοχεύουν (Ott 2020), τα επιτελεία των επιχειρήσεων τις περισσότερες φορές, ελαχιστοποιώντας την πραγματικότητα των κινδύνων αυτών, προχωρούν τις διαδικασίες αυτές. Μία έρευνα στην ελληνική πραγματικότητα έχει καταδείξει τη δυσκολία του εγχειρήματος, στα πλαίσια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, σε εταιρείες που μέχρι πρότινος είχαν διαφορετικές κουλτούρες και στρατηγικές αντιμετώπισης της αγοραίας πραγματικότητας (Τριανταφυλλόπουλος 2012). Είναι σημαντικό να τονιστεί το γεγονός ότι, ενώ οι συγχωνεύσεις και εξαγορές την περίοδο που εξετάζεται στην έρευνα αυτή, 2010-2016, εκδηλώνεται, ποσοστιαία, σε μικρότερη κλίμακα από ότι στην υπόλοιπη Ευρώπη, γίνεται ένας αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών όλη αυτή την περίοδο. Η διάσταση των συγχωνεύσεων και εξαγορών προσδιοριζόταν ως αναγκαία, για την επιβίωση πολλών εταιρειών, αφού έχει διαπιστωθεί ότι οι συσσωρευμένες ζημιές, για τις επιχειρήσεις, την οκταετία 2008-2015 προσεγγίζουν τα 85 δις ευρώ (Μασουράκης et al. 2018).

Οι παραπάνω διαστάσεις (αναφορές) συνηγορούν ως προς την επιλογή της ανεξάρτητης μεταβλητής των συγχωνεύσεων και εξαγορών ώστε να διερευνηθεί η συμβολή της στην διαμόρφωση των διαφορετικών ομάδων που υποθέσαμε ότι θα προσδιορισθούν στα πλαίσια των λανθανουσών μεταβλητών.

Μια ακόμα διάσταση που συνδέεται με τις αλλαγές στις επιχειρήσεις είναι και η μείωση του μεγέθους τους (downsizing) (Baumeister et al. 2001). Πρόκειται για την «γρήγορη μείωση των εξόδων μιας επιχείρησης που ενώ έχει άμεσα οικονομικά αποτελέσματα (Brauer, and Laamanen, 2014), διαμορφώνει ένα πλαίσιο δύσκολα αντιμετωπίσιμων καταστάσεων εντός αλλά και εκτός επιχείρησης (Bies, 2013). Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης μπαίνει σε μια κατάσταση άγχους και μειωμένης αντοχής αλλά και δύσκολα αντιμετωπίσιμης εργασιακής ανασφάλειας (Clair and Dufresne 2004), ενώ αμφισβητούνται και τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας σε βάθος χρόνου (Datta and Basuil 2015). Η συρρίκνωση των επιχειρήσεων από το ανθρώπινο κεφάλαιό τους είναι μια αλλαγή, που ως τέτοια περιλαμβάνει και τη διαδικασία της (εμπειρικής) μάθησης μέσα από τις νέες ιδέες που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται από τις διαμορφούμενες νέες συνθήκες και ταυτόχρονα αναπροσδιορίζει τα μέχρι τότε διαμορφωμένα νοήματα που αναδεικνύονταν από το status quo (Shaw 2017).

Η σύντομη αυτή συζήτηση αναδεικνύει την μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων ως σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή που εν δυνάμει θα επηρεάζει και την ομαδοποίηση των λανθανουσών μεταβλητών.

Επίσης σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία εντοπισμού των ανεξάρτητων μεταβλητών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις εξαρτημένες μεταβλητές, που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη έρευνα, είναι η επιχειρηματική ή διευθυντική αποζημίωση (business / executive compensation). Η βιβλιογραφία αντιμετωπίζει, γενικώς τις ρυθμίσεις αποζημίωσης των διευθυντικών στελεχών ως ανεπαρκείς που οφείλονται σε ελαττώματα της εταιρικής διακυβέρνησης που παρέχουν στα διευθυντικά στελέχη τη δυνατότητα να επηρεάζουν τα διοικητικά συμβούλια. Επίσης, τα ισχύοντα συστήματα διαπραγμάτευσης για το καθορισμό της αποζημίωσης των διευθυντικών στελεχών ελέγχονται ως προβληματικά (Bebchuk and Fried 2004). Άλλες μελέτες έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στις δυνατότητες των διευθυντικών στελεχών να αυξάνουν την αποζημίωση τους μέσα από άλλες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα να πωλούν μετοχές την περίοδο υψηλών εσόδων, στις περιπτώσεις όπου προβλέπονται δικαιώματα προαίρεσης (Begstrsser and Philippon 2004). Άλλες τέλος έρευνες έχουν, στα πλαίσια της θεωρίας της αντιπροσώπευσης (Agency Theory), εντοπίσει το γεγονός ότι η σύνδεση της απόδοσης της εταιρείας με την αποζημίωση των διευθυντικών στελεχών, προσφέρει αυξημένα κίνητρα σε αυτά τα τελευταία στελέχη για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων (Shareholders) (Singh and Agarwal 2002). Η σύνδεση της αποζημίωσης με την απόδοση (Performance Linked Compensation - PLC) αποδίδει υψηλά αποτελέσματα στις εταιρείες που την υιοθετούν (Chen and Jermias 2014). Στην τελευταία έρευνα έχει επίσης διαπιστωθεί ότι «η εσφαλμένη σχέση στρατηγικής και συστημάτων αποζημίωσης έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας.

Με βάση τις παραπάνω διαπιστώσεις, η διάσταση του επιπέδου της αλλαγής της αποζημίωσης των διευθυντικών στελεχών κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, διαφαίνεται ως σημαντική ανεξάρτητη μεταβλητή, αφού τα διευθυντικά στελέχη, στα πλαίσια της διαχειριστικής εξουσίας που κατέχουν (Bebchuk and Fried 2004: 61), επηρεάζουν, άμεσα και ευθέως, το σύνολο των στρατηγικών επιλογών της εταιρείας, άρα και τις στρατηγικές επιλογές αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο – δυναμικό.

Ένα ακόμη στοιχείο, που μπορεί να «υποδυθεί» την ιδιότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής σε αυτή την έρευνα, είναι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στις επιχειρήσεις. Πρόκειται για τη μείωση των επιπέδων επιτέλεσης (εκτέλεσης) μιας εργασίας σε εξέλιξη η οποία στοχεύει στη βελτίωση του ρυθμού ροής της κάθε επιμέρους επιτέλεσης με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης της συνολικής εργασίας καθώς και τη μείωση του κόστους της. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται ο χρόνος παράδοσης στον πελάτη αλλά και η συνολική εξυπηρέτηση του (Mohapatra 2013). Με απλά λόγια, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών σημαίνει την εγκατάλειψη των καθιερωμένων συστημάτων δράσης της επιχείρησης με την αντικατάστασή τους από νέες διαδικασίες που στοχεύουν στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μεγαλύτερης προστιθέμενη αξία για τον πελάτη (Hammer and Champy 2009: 34). Ο ανασχεδιασμός είναι μια μεθοδολογία αλλαγής του τρόπου αντίληψης των επιχειρησιακών εργασιών με τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της.

Οι σχέσεις που διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας μεταξύ των διευθυντικών στελεχών στις επιχειρήσεις είναι πολυδιάστατες και πολυσήμαντες, αφού τα συμφέροντα είναι πολλαπλά και αλλάζουν αρκετά συχνά (Zakaria et al. 2010). Οι σχέσεις αυτές εξαρτώνται από το σύνολο των επιδράσεων που μπορούν να έχουν οι καθημερινές εξελίξεις στο επιχειρηματικό πεδίο και ο αναπροσδιορισμός τους είναι διαρκής χωρίς όρια (Sur et al. 2013). Οι διαστάσεις αυτές σε συνδυασμό με το πλαίσιο των συνθηκών που επικρατούν την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης συντείνουν στην υιοθέτηση της μεταβλητής αυτής ως ανεξάρτητης για να ελεγχθεί η επιρροή της στην ομαδοποίηση των λανθανουσών μεταβλητών.

Το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εννοιολογικά διακριτές αν και πολλές φορές εκδηλώνεται, στους χώρους εργασίας, σημαντική σύγχυση για τις δύο αυτές διαστάσεις (Ehrhart et al. 2014). Η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζει, ως ένα μεγάλο βαθμό, την αποτελεσματικότητα ή μη της επιχείρησης μέσα από το πλαίσιο διάρθρωσης των (ανταγωνιστικών ή μη) αξιακών της προτύπων (Hartnell et al. 2011). Το οργανωσιακό κλίμα προσδιορίζεται ως το πλαίσιο αντίληψης των εργαζομένων για το περιβάλλον που αναπτύσσουν τις εργασιακές τους δραστηριότητες και οριοθετείται από το επίπεδο του συστήματος ικανοποίησής τους (μέσα από τη μέτρηση ενός συνόλου διαστάσεων, όπως για παράδειγμα, σχέσεις, συμπεριφορές, αμοιβές, κλπ) (Malik et al. 2011). Η καταγραφή του επιπέδου των αλλαγών αυτών των

δύο διαστάσεων κατά την περίοδο της κρίσης, στις επιχειρήσεις, συνθέτει δύο ακόμα ανεξάρτητες μεταβλητές που θα ελεγχθεί, για την κάθε μία, αν επηρεάζουν ή όχι τις ομαδοποιήσεις των λανθανουσών μεταβλητών.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας (rotation) σε μία επιχείρηση έχει χαρακτηριστεί ως μέσον ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αφού μέσα από αυτή τη διαδικασία βελτιώνονται οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων (Arya and Mittendorf 2004, 2006). Πράγματι, έχει καταδειχθεί από έρευνες ότι τα άτομα που ακολουθούν την εναλλαγή θέσεων εργασίας, σε μια επιχείρηση, επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις σε σύγκριση με εργαζόμενους που δεν ακολουθούν την διαδικασία αυτή (Kampkötter et al. 2018). Η διάσταση αυτή ένεκα του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν έχουν υιοθετήσει την πρακτική της εμπειρικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους θα χρησιμοποιηθεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή στην έρευνά μας.

Τέλος, μια μεταβλητή, η ύπαρξη η μη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνά μας, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, αφού η ύπαρξη τέτοιου τμήματος έχει δείξει ότι προσφέρει σημαντικά στρατηγικά αποτελέσματα (Teo 2002).

Μετά από την παρουσίαση των λόγων για τους οποίους θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνά μας οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούμε να συνεχίσουμε στην παρουσίαση των υπόλοιπων υποθέσεων

ΥΕ3: Το επίπεδο της διακύμανσης των ανεξάρτητων μεταβλητών, τεχνολογική αλλαγή, συγχωνεύσεις / εξαγορές, μείωση του μεγέθους, διευθυντική αποζημίωση, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, εναλλαγή θέσεων εργασίας και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων επηρεάζει τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) προκειμένου να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης

- 2) Πλαίσιο δεξιοτήτων/ικανοτήτων που η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της ώστε να διαχειριστεί την επαγγελματική πορεία (καριέρα) του ΑΔ της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Σε σχέση με το δεύτερο επιμέρους ερώτημα, στα πλαίσια ποιων ικανοτήτων /δεξιοτήτων διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις την επαγγελματική πορεία – καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, σχηματίζονται οι τρεις επόμενες υποθέσεις εργασίας.

ΥΕ4: Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, με γνώμονα τις οποίες οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την επαγγελματική πορεία – καριέρα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο τις πολιτικές / πρακτικές των επιχειρήσεων ώστε να αντιμετωπίσουν με αποδοτικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης

ΥΕ5: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους την περίοδο της κρίσης δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια των διαφορετικών επιλογών που διαθέτουν και εκφράζουν οι επιχειρήσεις

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η συμβολή της πέμπτης υπόθεσης εργασίας στη διαδικασία εντοπισμού του εύρους της αποδοχής, από τον πληθυσμό της έρευνας πεδίου, κάθε νέες ομαδοποιημένης λανθάνουσας μεταβλητής αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που η επιχείρηση θεωρεί ως σημαντικές ή μη για τη διαχείριση της πορείας – καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού της. Πράγματι, οι ομάδες που θα προκύψουν, από τον ενδεδειγμένο στατιστικό έλεγχο, είναι ομάδες αποδοχής ή μη της εκάστοτε λανθάνουσας μεταβλητής από τον πληθυσμό που συμμετέχει στην έρευνα πεδίου.

ΥΕ6: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, συγχωνεύσεις / εξαγορές, μείωση του μεγέθους, διευθυντική αποζημίωση, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, εναλλαγή

θέσεων εργασίας και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα των εργαζομένων της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Πρέπει να τονιστεί ότι οι έξι πρώτες υποθέσεις εργασίας ανήκουν στο πλαίσιο της οπτικής της επιχείρησης αναφορικά με τις «βέλτιστες» ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είτε στην επιλογή του ή την διατήρησή του στην επιχείρηση είτε για την διαχείριση της καριέρας του από την επιχείρηση. Γίνεται αντιληπτό ότι το «βέλτιστο» των ικανοτήτων αυτών καθορίζεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τις ανάγκες τους όπως αυτές διαμορφώνονται από την ομάδα ή τις ομάδες λήψης αποφάσεων.

- 3) Πλαίσιο κριτηρίων μέσα από τα οποία αναπτύσσεται (ενισχύεται) αφενός η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ΑΔ και αφετέρου η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Οι επόμενες έξι υποθέσεις προσδιορίζονται από το συγκερασμό των οπτικών της επιχείρησης (δηλαδή, το άτομο ή την ομάδα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης) και του ανθρώπινου κεφαλαίου της αναφορικά με την αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης – δέσμευσης μεταξύ τους, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης της επιχείρησης.

Οι τρεις πρώτες υποθέσεις από αυτές τις έξι προσδιορίζονται από τα κριτήρια που θέτουν οι επιχειρήσεις για να «εμπιστεύονται» το ανθρώπινο κεφάλαιό τους, αλλά και να το θεωρούν ότι «δεσμεύεται» στην επιχείρηση.

ΥΕ7: Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό δεσμεύεται προς την επιχείρηση, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο την πίστη της επιχείρησης προς το δυναμικό της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

ΥΕ8: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό δεσμεύεται προς την επιχείρηση, την περίοδο της κρίσης, δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια της διάρθρωσης αυτής της εμπιστοσύνης και δέσμευσης

Στην περίπτωση αυτής της υπόθεσης εργασίας θα τονιστεί ότι, από την έρευνα και την κατάλληλη στατιστική ανάλυση, θα προκύψει και το εύρος της σημαντικότητας ή μη των νέων λανθανουσών μεταβλητών σχετικά με τα κριτήρια που οι επιχειρήσεις ορίζουν ως λειτουργικά ή μη για την δέσμευση του προσωπικού τους στις επιχειρήσεις. Οι ομάδες που θα διαμορφωθούν από την στατιστική ανάλυση θα είναι ομάδες που εγκρίνουν ή όχι τα κριτήρια δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση.

ΥΕ9: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, συγχωνεύσεις / εξαγορές, μείωση του μεγέθους, διευθυντική αποζημίωση, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, εναλλαγή θέσεων εργασίας και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό δεσμεύεται προς την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

- 4) Πλαίσιο ανάπτυξης της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης της επιχείρησης προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Οι επόμενες τρεις υποθέσεις εργασίας του συγκερασμού των οπτικών, επιχείρησης / ανθρώπινου δυναμικού, ανήκουν στην οπτική του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και στο τρόπο που αυτό το δυναμικό αναπτύσσει την εμπιστοσύνη του προς την επιχείρηση αλλά και την πίστη του ότι η επιχείρηση που εργάζεται είναι «δεσμευμένη» στο ανθρώπινο κεφάλαιό της.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν γίνει μικρές αλλαγές, αφού έχουν αφαιρεθεί κάποιες από αυτές που χρησιμοποιήθηκαν προηγουμένως και έχουν προστεθεί, η αντιμισθία του προσωπικού (στη θέση της

διευθυντικής αποζημίωσης) και οι σχέσεις με την ανώτατη διοίκηση, αλλά και τον τρόπο διοίκησης του άμεσου προϊσταμένου.

Οι αλλαγές αυτές έχουν πραγματοποιηθεί επειδή οι υποθέσεις που έχουν προηγηθεί απαιτούν, για να διαπιστωθεί το επίπεδο ισχύος τους, διερευνήσεις σε ένα πληθυσμό που ασκεί τη διοίκηση επιχείρησης. Αντίθετα, οι υποθέσεις που ακολουθούν απαιτούν, για να διαπιστωθεί το επίπεδο ισχύος τους, διερευνήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Οι διαστάσεις αυτές παρουσιάζονται ενδελεχώς αμέσως μετά από την ολοκλήρωση των υποθέσεων εργασίας.

Οι νέες μεταβλητές επιλέχθηκαν επειδή προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία ως σημαντικές στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας των επιχειρήσεων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι διαστάσεις «υποχρεώσεις – δικαιώματα» καθορίζουν το πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών (ανώτατης διοίκησης). Το επίπεδο αυτών των αλληλεξαρτήσεων προσδιορίζει άμεσα τις συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού (Masterson et al. 2000). Οι σχέσεις αυτές προσδιορίζονται ως κομβικές για την απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του (Madlock and Booth-Butterfield 2012). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η διάσταση της εμπιστοσύνης, είτε στο επίπεδο των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού με την ανώτατη διοίκηση είτε στο επίπεδο των σχέσεων με τον άμεσο προϊστάμενο, είναι εξίσου σημαντικά στοιχεία για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης (Katou 2013, Kim et al. 2017). Τέλος, είναι σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία των επιχειρήσεων η διάσταση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Kim and Rhee 2011). Ένας από τους βασικούς παράγοντες ικανοποίησης είναι το ύψος της αντιμισθίας των εργαζομένων (Ivashova et al. 2018, Κακαρούγκας, 2018).

Από τη σύντομη παρουσίαση μπορεί να διαπιστωθεί η αναγκαιότητα της χρήσης των παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών στην έρευνα που πραγματοποιούμε, στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.

ΥΕ10: Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση αλλά και η πίστη του ότι η επιχείρηση δεσμεύεται προς το ανθρώπινο δυναμικό της, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο την πίστη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

ΥΕ11: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις εμφανείς μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση αλλά και η πίστη του ότι η επιχείρηση δεσμεύεται προς το ανθρώπινο δυναμικό της, την περίοδο της κρίσης, δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια της διάρθρωσης αυτής της εμπιστοσύνης και δέσμευσης

Όπως και στην περίπτωση των υποθέσεων εργασίας που αφορούν τις επιχειρήσεις, έτσι και στην περίπτωση των κριτηρίων ανάπτυξης της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης της επιχείρησης προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της, που θα διερευνηθούν από το δυναμικό των επιχειρήσεων, οι ομαδοποιήσεις των λανθανουσών μεταβλητών θα καταδείξουν, ταυτόχρονα και το εύρος της σημαντικότητας ή μη των κριτηρίων αυτών από τους εργαζόμενους που συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου. Με απλά λόγια, οι ομάδες που θα προκύψουν από την στατιστική ανάλυση θα είναι ομάδες που εγκρίνουν ή όχι τα κριτήρια δέσμευσης των επιχειρήσεων προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

ΥΕ12: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, μείωση του μεγέθους, ικανοποίηση του εργαζόμενου από το μισθό του, ανασχεδιασμός διαδικασιών, σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με την ανώτατη διοίκηση, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου του, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση αλλά και η πίστη του ότι η επιχείρηση δεσμεύεται προς το ανθρώπινο δυναμικό της

- 5) Πλαίσιο εφαρμογής προγραμμάτων ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού για αποτελεσματική αντιμετώπιση της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης

Οι επόμενες τρεις, τελευταίες, υποθέσεις εργασίας ανήκουν στην οπτική του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων σχετικά με τις στρατηγικές, που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις, για την ανάπτυξη βελτίωση του ανθρώπινου

κεφαλαίου τους. Στην περίπτωση αυτή θα ζητηθεί η συνδρομή του ανθρώπινου δυναμικού στο να αξιολογήσει τις στρατηγικές – πρακτικές της ανάπτυξής του, όπως αυτό θα καταδειχθεί στην παρακάτω παρουσίαση του ερωτηματολογίου.

YE13: *Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τις πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο τις πρακτικές αυτές, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης*

YE14: *Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις εμφανείς μεταβλητές αναφορικά με τις στρατηγικές – πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, την περίοδο της κρίσης, δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια της υιοθέτησης ή μη των προγραμμάτων ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων*

Η διαμόρφωση των ομάδων αυτών στα πλαίσια εμφάνισης των λανθανουσών μεταβλητών θα προσδιορίσει και το εύρος της υιοθέτησης των προγραμμάτων ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Οι ομάδες που θα προκύψουν από την κατάλληλη στατιστική ανάλυση θα είναι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού που οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονταν την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, 2010-2016, υιοθετούσαν (και εφαρμόζαν ή μη τις πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

YE15: *Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, μείωση του μεγέθους, ικανοποίηση του εργαζόμενου από το μισθό του, ανασχεδιασμός διαδικασιών, σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με την ανώτατη διοίκηση, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου του, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τις στρατηγικές – πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, την περίοδο της κρίσης*

Η αλήθεια ή μη των δεκαπέντε παραπάνω υποθέσεων θα διερευνηθεί στα πλαίσια της έρευνα πεδίου που θα παρουσιαστεί πιο κάτω. Με οδηγό τις υποθέσεις εργασίας προσδιορίστηκαν οι διαδικασίες της έρευνας πεδίου.

5.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

5.5.1 Σχεδιασμός τύπου ερωτήσεων

Βασικό βήμα αποτελεί ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και ο τύπος των ερωτήσεων που θα συμπεριληφθούν σε αυτό. Οι Bourque & Clark (1994), διακρίνουν τρεις τύπους διατύπωσης των ερωτήσεων: α) την υιοθέτηση ερωτήσεων από άλλα ερωτηματολόγια παρόμοιων ερωτήσεων, β) τη διαμόρφωση ερωτήσεων που προέρχονται από άλλα ερωτηματολόγια παρόμοιων ερευνών και γ) ανάπτυξη ερωτήσεων από τον ίδιο τον ερευνητή. Στην περίπτωση μας επιλέξαμε τον τρίτο τύπο διατύπωσης ερωτήσεων, δηλαδή να διατυπώσουμε μόνοι μας τις ερωτήσεις κι αυτό γιατί παρόλο που είχε προηγηθεί μελέτη της Randstadt για τα έτη 2011 και 2016, η στοχοθέτηση της έρευνας αυτής ήταν διαφορετική από τη στοχοθέτηση της δικής μας έρευνας. Στόχος της έρευνάς μας είναι να διερευνήσουμε τις διαμορφούμενες στρατηγικές - πρακτικές ΔΑΔ για το χρονικό διάστημα 2010 - 2016 αλλά λαμβάνοντας υπόψη και τους δύο πυλώνες της διαδικασίας αυτής, τις επιχειρήσεις αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο δομήθηκαν δύο ερωτηματολόγια: ένα για να απαντηθεί από τα άτομα λήψεις αποφάσεων των επιχειρήσεων, και ένα για να απαντηθεί από το ανθρώπινο δυναμικό τους. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται, από τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, μια ολοκληρωμένη εικόνα των στρατηγικών – πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Ταυτόχρονα διερευνώνται διαστάσεις, όπως το επίπεδο αλληλοδέσμευσης, που δεν θα ήταν δυνατόν να διερευνηθούν με την κατασκευή ενός μόνο ερωτηματολογίου.

Η επιλογή μεταξύ ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεων έγκειται στο ότι στην πρώτη περίπτωση ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να διατυπώσει την απάντησή του ενώ στην δεύτερη επιλέγει από τις διαθέσιμες απαντήσεις. Στην περίπτωση μας επειδή θέλουμε να κάνουμε ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων μας επιλέξαμε του κλειστού τύπου ερωτήσεις.

Στα ερωτηματολόγια που δομούμε, εμπεριέχονται μία γενική κατηγορία που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων και του ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο τόσο αυτό που δόθηκε στα άτομα λήψης αποφάσεων όσο και αυτό που δόθηκε στους εργαζόμενους χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος σχετικά με τις στρατηγικές

δράσεις της επιχείρησης σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης επιλέγουμε να είναι σε μορφή:

λίστας, όπου οι ερωτώμενοι θα μπορέσουν να επιλέξουν ποια/ποιες από τις προσφερόμενες απαντήσεις ισχύουν,

κατηγορίας για να επιλέξουν ρητά αν κάτι ισχύει ή δεν ισχύει.

Αναφορικά με το δεύτερο μέρος όπου προσδιορίζονται οι παράγοντες διαμόρφωσης πολιτικών/πρακτικών των διαμορφούμενων στρατηγικών, οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με βάση τη βιβλιογραφία και είναι κλειστού τύπου πενταβάθμιας κλίμακας, στην οποία το 1 δηλώνει το καθόλου και το 5 το πάρα πολύ.

5.5.2 Εισαγωγικό σημείωμα

Ο Dillman (2000), αναφέρει ότι για μπορέσει ο ερευνητής να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο απαντήσεων, πρέπει η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου να αποτελείται από ένα εισαγωγικό σημείωμα που να εξηγεί στον ερωτώμενο ποιός είναι ο σκοπός της έρευνας και γιατί επιθυμείται η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επίσης, κρίνεται χρήσιμο και ένα λογότυπο που να δηλώνει την προέλευση των ερευνητών. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου μας, υπάρχει το λογότυπο του Πανεπιστημίου Αιγαίου παρουσιάζοντας το πανεπιστήμιο, το τμήμα και το ερευνητικό εργαστήριο από το οποίο ο ερευνητής προέρχεται. Παρέχονται σύντομες επεξηγηματικές πληροφορίες του σκοπού της έρευνας και ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή στην έρευνα με τη συμπλήρωσή του. Ενημερώνει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν με την δημόσια υποστήριξη της συγκεκριμένης διατριβής. Επισημαίνει την ανωνυμία της έρευνας και της συμπλήρωσης των αποτελεσμάτων. Γίνεται σαφές ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ερευνητικό σκοπό και ότι για την συμπλήρωσή του δεν απαιτούνται περίπου 15'. Τέλος, δίνει πληροφορίες σχετικές με τη διεύθυνση του τμήματος και το μέλος ΕΤΕΠ του εργαστηρίου που μπορεί να επαληθεύει την ακρίβεια των στοιχείων που παρατίθενται και τα ονόματα και τις ιδιότητες του υπευθύνου και του επιστημονικού υπευθύνου της έρευνας.

5.5.3 Επιλογή Τύπου Ερωτηματολογίου

Οι Saunders et al (2016) επισημαίνουν στο βιβλίο τους "Research Methods for Business Students" (σελ. 362) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφική (descriptive) ή την επεξηγηματική (explanatory) έρευνα.

Η περιγραφική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίων που μετράνε συμπεριφορά, γνώμη και οργανωσιακές πρακτικές, βοηθά στην αναγνώριση και περιγραφή της μεταβλητότητας σε διάφορα φαινόμενα.

Η περιγραφική ή αναλυτική έρευνα βοηθά στην εξέταση και εξήγηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του αιτίου - αιτιατού.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον ερωτώμενο ή δια ζώσης υπό τη μορφή δομημένης συνέντευξης ή να αποσταλεί ταχυδρομικώς ή να παραδοθεί και στη συνέχεια να συλλεχθεί από τον ερευνητή.

5.5.4 Έλεγχοι σε πραγματικό δείγμα

Αρχικά, κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας και συνεννόησης που προηγήθηκε, στάλθηκε το ερωτηματολόγιο που αφορά τα άτομα λήψης αποφάσεων σε 10 επιχειρήσεις και το ερωτηματολόγιο που αφορά τους εργαζόμενους σε 30 εργαζόμενους από τις ίδιες επιχειρήσεις. Ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία, όπου ρωτήσαμε τα άτομα που το συμπλήρωσαν πόσο χρόνο χρειάστηκαν για τη συμπλήρωσή του και αν υπήρξε πρόβλημα σαφήνειας των οδηγιών συμπλήρωσης ή αν εντόπισαν πρόβλημα με τη διατύπωση των ερωτήσεων. Τα περισσότερα σχόλια φορούσαν τη διατύπωση συγκεκριμένων ερωτήσεων που αποδείχθηκε ότι ήταν πολύπλοκες και για το λόγο αυτό προβήκαμε στην αναλυτικότερη και πιο ερμηνευτική επαναδιατύπωση τους.

5.6. ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με την μεθοδολογία που μας οδήγησε στη στοιχειοθέτηση της ποσοτικής έρευνας, η οποία εφαρμόστηκε μέσω κλειστού, δομημένου ερωτηματολογίου.

Η μετάβαση από το θεωρητικό μέρος στο εμπειρικό απαιτεί επιστημονική τεκμηρίωση προκειμένου να παράγονται αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η βασική προβληματική της έρευνας αυτής συνοψίζεται στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται οι αντιλήψεις και οι στρατηγικές προσεγγίσεις

διατήρησης του ΑΔ στην περίοδο της παρατεταμένης κρίσης (περίοδος 2010-2016) καθώς και ο προσδιορισμός της φιλοσοφίας και των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτύξουν το ΑΔ τους με απώτερο σκοπό τη μεγαλύτερη απόδοση, αποτελεσματικότητά του.

Με βάση τα παραπάνω τέθηκαν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, και διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες και θα πρέπει μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου να τις αποδεχτούμε ή να τις απορρίψουμε.

Στη συνέχεια ακολούθησε η περιγραφή του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 6

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η μέθοδος συλλογής των δεδομένων από τα δύο ερωτηματολόγια που κατασκευάστηκαν για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας πεδίου. Θα προσδιοριστούν και θα παρουσιαστούν, το δειγματοληπτικό πλαίσιο, η οριοθέτηση του γενικού πληθυσμού και η διαμόρφωση του πληθυσμού της έρευνας, οι ιδιαίτερες ανάγκες της έρευνας στη διαμόρφωση του πληθυσμού της έρευνας, ο σχεδιασμός της λήψης των ερωτηματολογίων και η επιλογή των απαντημένων ερωτηματολογίων και στα δύο είδη ερωτηματολογίων. Τέλος, θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα καθώς και βασικά από τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα και στα δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια.

6.2 Δειγματοληψία και Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Για την επιλογή του δείγματος της έρευνας θα πρέπει εξ αρχής να τονιστεί ότι είχαμε εντοπίσει επτά ιδιαίτερους κλάδους της ελληνικής επιχειρηματικότητας λόγω της διαφοροποιημένης αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης. Υπάρχουν κλάδοι που συσώρευσαν σημαντικές ζημιές την περίοδο αυτή (η βιομηχανία, το εμπόριο, και οι κατασκευές), κλάδοι που αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες αλλά, εύκολα ή δύσκολα κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν την ύφεση (ασφάλειες, νέες τεχνολογίες) και τέλος, κλάδοι της αντιμετώπισαν με επιτυχία την παρατεταμένη ύφεση (ο τουριστικός κλάδος και η ναυτιλία). Η επιλογή αυτή προσδιορίστηκε από το σκεπτικό ότι η διερεύνηση των στρατηγικών – πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης θα διευκολυνόταν αν η συλλογή των δεδομένων γινόταν με γνώμονα τους κλάδους που αντιμετώπισαν διαφορετικές δυσκολίες τη συγκεκριμένη περίοδο. Στη συνέχεια, προσδιορίστηκε ότι θα ήταν αναγκαίο, για την έρευνα, η συλλογή δεδομένων από όλη την επικράτεια, ώστε να καλυφθούν και οι τυχόν τοπικές (γεωγραφικές) διαστάσεις κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Τέλος, δεδομένου ότι έχει διαπιστωθεί ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν προσδιορισμένα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ή ότι και οι μικρές

επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν εφαρμόσει διεξοδικά πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή ότι ακόμα και οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, μόνο το 10% από αυτές ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει στη διαμόρφωση των στρατηγικών της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή et al 2008) επιλέξαμε να ενισχύσουμε στο δείγμα μας τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις σε σχέση με τις μικρές αν και στο γενικό πληθυσμό η διαφορά τους είναι υπέρ των μικρών. Με οδηγό αυτές τις διαστάσεις και θέλοντας να έχουμε από όλες τις περιφέρειες της χώρας αντιπροσώπους, λαμβάνοντας υπόψη κάθε φορά το συνολικό αριθμό επιχειρήσεων από τις επτά επιχειρηματικές κατηγορίες σε κάθε περιφέρεια, συλλέξαμε από τα κατά τόπους εμπορικά επιμελητήρια τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων σε κάθε μια από τις επτά κατηγορίες επιχειρήσεων. Η διαδικασία αυτή, που στη βασική της διάσταση ακολουθεί τη λογική της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας (Παπαγεωργίου 2015, Φαρμάκης 2015), μας επιτρέπει να επιλέξουμε ένα τυχαίο δείγμα από κάθε μία κατηγορία επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στη συνέχεια ορίσαμε τον αριθμό των τυχαία επιλεγμένων επιχειρήσεων ανά περιφέρεια και ανά επιχειρηματική κατηγορία (Παπαγεωργίου 2015). Τέλος, στις τυχαία επιλεγμένες επιχειρήσεις αποστείλαμε τα δύο ερωτηματολόγια, ένα μόνο ερωτηματολόγιο για να το συμπληρώσει ένα άτομο που συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων (ιδιοκτήτης, Διευθύνων Σύμβουλος, Διευθυντικό Στέλεχος) της εταιρείας και 5 ερωτηματολόγια για να τα συμπληρώσουν μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά με τις επιχειρήσεις ώστε να τους εξηγήσουμε τη διαδικασία.

6.2.1 Διαδικασία Συλλογής Ερωτηματολογίων

Όταν περνούσαν 10 μέρες χωρίς να έχουν αποστείλει τα ερωτηματολόγια, επικοινωνούμε τις επιχειρήσεις και αν διαπιστώναμε ότι δεν είναι διατεθειμένοι να συμμετάσχουν προχωρούσαμε στην τυχαία επιλογή της επόμενης επιχείρησης από την ίδια επιχειρηματική κατηγορία με αυτήν της επιχείρησης που δεν ανταποκρινόταν. Θα πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι είχαμε θέσει ως μικρότερο αποδεκτό αριθμό ερωτηματολογίων, ένα από το ερωτηματολόγιο των διευθυντών, και 2 από τα ερωτηματολόγια του ανθρώπινου δυναμικού για κάθε επιχείρηση. Υπήρξαν 24 επιχειρήσεις που έστειλαν τουλάχιστον 2 ερωτηματολόγια του ανθρώπινου δυναμικού αλλά δεν έστειλαν ποτέ το ερωτηματολόγιο του διευθυντή. Εξυπακούεται, ότι τα ερωτηματολόγια αυτά, του ανθρώπινου δυναμικού που δεν συνοδεύονταν από το

ερωτηματολόγιο της επιχείρησης (διευθυντικού στελέχους) δεν ενσωματώνονταν στα δεδομένα μας. Υπάρχουν 53 ερωτηματολόγια ανθρώπινου δυναμικού που δεν ενσωματώθηκαν στο δείγμα της έρευνας, αφού δεν συνοδεύτηκαν με ερωτηματολόγιο της επιχείρησης (διευθυντικού στελέχους) και άλλα 11 ερωτηματολόγια επιχειρήσεων (διευθυντικού στελέχους) που δεν συνοδεύτηκαν, από τουλάχιστον δύο ερωτηματολόγια, ανθρώπινου δυναμικού της ίδιας επιχείρησης, που και αυτά δεν ενσωματώθηκαν στα δεδομένα της έρευνας.

Συνολικά επιστράφηκαν 221 ερωτηματολόγια επιχειρήσεων (διευθυντικού στελέχους) και 458 ερωτηματολόγια ανθρώπινου δυναμικού, δύο τουλάχιστον από τις ίδιες επιχειρήσεις.

6.3 Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα

6.3.1 Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος.

6.3.1.1 Νομική Μορφή Επιχείρησης

Πίνακας 6.1: Νομική Μορφή Επιχείρησης

	Frequency	Percent
Valid Ανώνυμη εταιρεία	188	85,0
Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης	6	3,0
Ομόρρυθμος εταιρεία	5	2,0
Ετερόρρυθμος εταιρεία	5	2,0
Όμιλος επιχειρήσεων	12	6,0
Πολυεθνική ή θυγατρική πολυεθνικής	5	2,0

Total	221	100,0
Missing System	0	0
Total	221	100,0

Η συντριπτική πλειοψηφία (85.%) των επιχειρήσεων του δείγματός έχουν τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρίας. Τα ποσοστά που αντιπροσωπεύουν τις υπόλοιπες νομικές μορφές επιχειρήσεων κυμαίνονται από 2% - 6% .

6.3.1.2 Έτη Λειτουργίας της επιχείρησης

Πίνακας 6.2: Πόσα έτη λειτουργεί η Επιχείρηση

	Frequency	Percent
Valid έως 10 έτη	23	10,4
από 10 έως 20 έτη	25	11,3
από 20 έως 30	41	18,6
πάνω από 30 έτη	132	59,7
Total	221	100,0

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (59.7%) λειτουργεί πάνω από 30 έτη που υποδεικνύει ότι έχει μια μακρά αγοραία πορεία έχοντας αντιμετωπίσει τις οικονομικές συνθήκες πολλών ετών, άρα πρόκειται για εταιρείες με διαχειριστική ικανότητα αλλά και «αποτελεσματικές» λήψεις αποφάσεων. Πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι το 10,4% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνά μας δημιουργήθηκαν μέσα στην οικονομική ύφεση αφού λειτουργούν λιγότερο από 10 έτη και η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο 2019. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι το 18,6 του δείγματος είναι εταιρείες που αντιμετώπισαν την αλλαγή νομίσματος (από δραχμή σε ευρώ) (όπως και το 59,7% των εταιρειών που λειτουργούν πάνω από 30 έτη) με όλες τις συνέπειες προσαρμογής που αυτή η διαδικασία εμπεριέχει.

6.3.1.3 Είδος Επιχείρησης

Πίνακας 6.3: Είδος Επιχείρησης

	Frequency	Percent
Valid Εμπορική Επιχείρηση	42	19,0
Χρηματοπιστωτική Εταιρεία, Ασφάλειες, κλπ	24	10,9
Βιομηχανία - Μεταποίηση	46	20,8
Τουριστικές Επιχειρήσεις, Ξενοδοχεία, κλπ	40	18,1
Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις	24	10,9
Νέων Τεχνολογιών, Τηλεπικοινωνιών	45	20,4
Total	221	100,0

Ο παραπάνω πίνακας αποδεικνύει μια «ισορροπία» εκπροσώπησης, στο δείγμα μας, μεταξύ των εμπορικών επιχειρήσεων, 19%, των βιομηχανιών – μεταποίησης, 20,8%, των τουριστικών επιχειρήσεων, 18,1% και των επιχειρήσεων νέων τεχνολογιών, 20,4%. Οι ασφαλιστικές (χρηματοπιστωτικές) και οι ναυτιλιακές εταιρείες, συμμετέχουν στην έρευνα αυτή με 10.9% η κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Στο σχεδιασμό του δείγματος υπήρξε προσπάθεια να εκπροσωπηθούν οι συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων ώστε να συμμετέχουν κλάδοι επιχειρήσεων που παίζουν σημαντικό αλλά διαφορετικό ρόλο στην αντιμετώπιση της κρίσης. Από έρευνες που έχουν γίνει για την περίοδο αυτή (Μασουράκης et al. 2018, Φεβρουάριος) έχει διαπιστωθεί ότι, το μεγαλύτερο «πρόβλημα» την περίοδο της κρίσης αντιμετώπισαν οι βιομηχανίες μεταποίησης και ο εμπορικός κλάδος που συσσώρευσαν μεγάλα χρέη. Αντίθετα, οι τουριστικές επιχειρήσεις και η ναυτιλία αντιμετώπισαν τα μικρότερα προβλήματα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο κατασκευαστικός κλάδος, που είναι πολύ σημαντικός για την οικονομία της χώρας (Μασουράκης et al. 2018, Μάρτιος), δεν στάθηκε δυνατόν να εκπροσωπηθεί επειδή δεν μας απάντησαν στα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στις εταιρείες αυτές εκτός από 3 (από τις 35 επιχειρήσεις), τις οποίες αποφασίσαμε να μην συμπεριλάβουμε στην έρευνά μας αφού η μία μας επέστρεψε μόνο το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών

στελεχών με συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι άλλες δύο μας απέστειλαν μόνο από δύο ερωτηματολόγια του ανθρώπινου δυναμικού.

6.3.1.4 Μέγεθος Επιχείρησης

Πίνακας 6.4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	Frequency	Percent
Μικρή Επιχείρηση (Από 10 έως 49 εργαζόμενους)	52	23,5
Μεσαία Επιχείρηση (Από 50 έως 499 εργαζόμενους)	101	45,7
Μεγάλη Επιχείρηση (Από 500 εργαζόμενους και πάνω)	68	30,8
Total	221	100,0

Από τον πίνακα 6.4 γίνεται αντιληπτό ότι το 23,5 των επιχειρήσεων του δείγματος είναι μικρές επιχειρήσεις με 10 έως 49 εργαζόμενους και έως 10 εκατομμύρια ευρώ ετήσιο τζίρο. Το 45,7% των επιχειρήσεων του δείγματος είναι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με 50 έως 499 αριθμό εργαζομένων και 50 εκατομμύρια ετήσιο τζίρο. Τέλος, το 30,8% του δείγματος είναι μεγάλες επιχειρήσεις με πάνω από 500 άτομα εργαζομένους.

6.3.1.5 Έδρα Επιχείρησης

Πίνακας 6.5: Έδρα Επιχείρησης

Περιφέρεια	Frequency	Percent
Valid ΑΤΤΙΚΗ/ΣΤ. ΕΛΛΑΔΑ	79	35,7
ΑΝ. ΜΑΚΕΔ./ΘΡΑΚΗ	13	5,9
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	9	4,1
ΔΥΤ. ΜΑΚΕΔ. /ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	45	20,4
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	15	6,8
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	15	6,8

ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ/ΗΠΕΙΡΟΣ	12	5,4
ΚΡΗΤΗ	19	8,6
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	14	6,3
TOTAL	221	100,0

Από τον πίνακα 6.5 διαπιστώνεται ότι το 56% των επιχειρήσεων του δείγματος εδρεύει είτε στα δύο μεγάλα κέντρα, ή γύρω από αυτά, Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Οι υπόλοιπες περιφέρειες συμμετέχουν στο δείγμα με ποσοστά που κυμαίνονται από 4,1%, επιχειρήσεις από τα νησιά του Βορείου Αιγαίου έως 8,6 από επιχειρήσεις στην Κρήτη. Η αναλογία αυτή είναι αρκετά αντιπροσωπευτική του γενικού πληθυσμού επιχειρήσεων ανά περιφέρεια.

6.3.2 Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο των ατόμων λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις

Οι συμμετέχοντες στο δείγμα μέσα από το ερωτηματολόγιο της επιχείρησης, δηλαδή τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τους ιδιοκτήτες ή τους διευθύνοντες συμβούλους ή τα διευθυντικά στελέχη που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της εταιρείας, παρουσιάζουν τα εξής δημογραφικά στοιχεία, χαρακτηριστικά:

6.3.2.1 Θέση Ευθύνης

Πίνακας 6.6. Θέση Εργασίας

	Frequency	Percent
Διευθύνων Σύμβουλος	50	22,6
Ανώτατο Διευθυντικό Στέλεχος με Συμμετοχή στις Λήψεις Αποφάσεων της Εταιρείας	154	69,7
Valid Ιδιοκτήτης Εταιρείας ή Μέτοχος με Ενεργή Συμμετοχή στις Λήψεις Αποφάσεων της Εταιρείας	17	7,7
Total	221	100,0

Ο πίνακας 6.6 δείχνει ότι σχεδόν το 70% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα «ανέθεσαν» σε ένα διευθυντικό τους στέλεχος με συμμετοχή στις λήψεις αποφάσεων της εταιρείας την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Για το 22,6% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα, ανέλαβε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο διευθύνων σύμβουλος. Τέλος, μόνο το 7,7% στην κατηγορία αυτή είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης για την οποία συμπληρώνει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

6.3.2.2 Έτη Εργασίας στην Εταιρεία

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα που τα διευθυντικά στελέχη βρίσκονται στην συγκεκριμένη επιχείρηση διαπιστώνουμε τα εξής:

Πίνακας 6.7. Έτη Εργασίας στην Εταιρεία

	Frequency	Percent
Το διευθυντικό στέλεχος εργάζεται στην επιχείρηση έως 10 έτη	82	37,1
Το διευθυντικό στέλεχος εργάζεται στην επιχείρηση από 10 έως 20 έτη	45	20,4
Valid Το διευθυντικό στέλεχος εργάζεται στην επιχείρηση από 20 έως 30	63	28,5
Το διευθυντικό στέλεχος εργάζεται στην επιχείρηση πάνω από 30 έτη	31	14,0
Total	221	100,0

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 37.1% βρέθηκε στην επιχείρηση κατά την περίοδο της κρίσης. Αυτό το γεγονός δείχνει, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη πως το 10% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα έχουν ζωή λιγότερο από 10 έτη, ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων ανέλαβαν τη θέση ευθύνης που κατέχουν στα πλαίσια της παρατεταμένης ύφεσης. Σε αντίθεση με αυτό το ποσοστό βρίσκεται το 14% των συμμετεχόντων στην έρευνα που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία περισσότερο από 30 χρόνια. Πρόκειται για άτομα με μεγάλη εμπειρία και σημαντικές επιχειρηματικές και επιχειρησιακές αναπαραστάσεις. Το 20,4% των συμμετεχόντων εργάζεται στην εταιρεία από 10 έως 20 χρόνια ενώ το 28,5% βρίσκεται στην επιχείρηση από 20 έως 30 έτη.

6.3.2.3 Φύλο του Στελέχους με συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην Εταιρεία

Πίνακας 6.8. Φύλο του Στελέχους της Επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
άνδρας	147	66,5	66,5	66,5
Valid γυναίκα	74	33,5	33,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Από τον πίνακα 6.8 φαίνεται ότι το 66,5% των διευθυντικών στελεχών είναι άνδρες ενώ το 33,5% είναι γυναίκες.

6.3.2.4 Ηλικία του δείγματος που συμμετέχει στην έρευνα ερωτηματολογίου για ανώτερα στελέχη με συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Πίνακας 6.9. Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21 έως 35 ετών	49	22,2	22,2	22,2
Valid 36 έως 49 ετών	102	46,2	46,2	68,3
50 έως 67 ετών	70	31,7	31,7	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Το 22,2% των συμμετεχόντων είναι έως 35 ετών ενώ το 31,7% είναι στην μεγαλύτερη ηλικία, μεταξύ 50 και 65 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 46,2% βρίσκεται στη μέση ηλικία των 36-49 ετών.

6.3.2.5 Βαθμίδα Εκπαίδευσης

Πίνακας 6.10. Βαθμίδα εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λύκειο, ΙΕΚ, Ανώτερη Ιδιωτική Σχολή (ΚΟΛΕΓΙΟ)	53	24,0	24,0	24,0
Πανεπιστήμιο, Πολυτεχνείο, ΤΕΙ	122	55,2	55,2	79,2
Valid Μεταπτυχιακά	42	19,0	19,0	98,2
Διδακτορικό	4	1,8	1,8	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Το 55,2% διαθέτουν πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ και το 19% του δείγματος των διευθυντικών στελεχών διαθέτει εκτός του πανεπιστημιακού πτυχίου και τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών. 24% του δείγματος των διευθυντικών στελεχών δεν διαθέτει πτυχίο ανώτατου ιδρύματος ενώ 1,8%, δηλαδή 4 από τα 221 άτομα του δείγματος διαθέτουν διδακτορικό.

6.3.3. Τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού

Θα παρουσιαστούν αμέσως τώρα τα χαρακτηριστικά του δείγματος αναφορικά με το ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από το ανθρώπινο δυναμικό των 221 επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα μας. Το σύνολο των έγκυρων ερωτηματολογίων που διαμορφώνουν το δείγμα αυτό, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι 458. Άρα, τα δημογραφικά στοιχεία που τίθενται σε παρουσίαση είναι 458 ατόμων που εργάζονται στις 221 εταιρείες.

6.3.3.1. Θέση Εργασίας του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Επιχείρηση

Πίνακας 6.11. Πόστο Εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
στέλεχος γραμμής	94	20,5	20,5	20,5
υπάλληλος	343	74,9	74,9	95,4
Valid τεχνικό προσωπικό	21	4,6	4,6	100,0
Total	458	100,0	100,0	

Το 20,5% του δείγματος από το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού κατέχουν θέση ευθύνης, είναι στελέχη γραμμής στις επιχειρήσεις τους. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, 74,9%, είναι υπάλληλοι στις 221 επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη έρευνα μας. Τέλος, το 4,6% είναι τεχνικό προσωπικό.

6.3.3.2. Έτη Εργασίας στην Εταιρεία

Πίνακας 6.12. Διάστημα Εργασίας στην επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έως 10 έτη	285	62,2	62,2	62,2
10 έως 20 έτη	92	20,1	20,1	82,3
Valid 20 έως 30 έτη	45	9,8	9,8	92,1
Πάνω από 30 έτη	36	7,9	7,9	100,0
Total	458	100,0	100,0	

Ο πίνακας 6.12. δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει στην έρευνα, 62,2%, έχει ξεκινήσει την εργασία του στην επιχείρηση κατά την περίοδο της κρίσης, δηλαδή της οικονομικής ύφεσης. Άρα, αυτοί οι συμμετέχοντες συνάντησαν την επιχείρηση ενώ υπήρχε κρίση, δηλαδή δεν την είχαν «ζήσει» πριν την

κρίση. Το υπόλοιπο 37,8 των εργαζομένων είχαν γνώση για τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρήσεις τους και πριν την κρίση.

6.3.3.3. Σχέση Εργασίας με την Επιχείρηση

Πίνακας 6.13. Σχέση Απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid πλήρους απασχόλησης	366	79,9	80,1	80,1
εποχικό προσωπικό	25	5,5	5,5	85,6
ορισμένου χρόνου	13	2,8	2,8	88,4
Valid μερικής απασχόλησης	42	9,2	9,2	97,6
εξωτερικός συνεργάτης	9	2,0	2,0	99,6
άλλο	2	,4	,4	100,0
Total	457	99,8	100,0	
Missing System	1	,2		
Total	458	100,0		

Σχεδόν το 80% των εργαζομένων δεσμεύεται με πλήρους απασχόλησης σχέση εργασίας από την εταιρεία του. Το υπόλοιπο σχεδόν 20% είναι εποχική προσωπικό, 5,5%, ορισμένου χρόνου, 2,8%, μερικής απασχόλησης, 9,2% και εξωτερικός συνεργάτης 2%.

6.3.3.4. Το φύλο των συμμετεχόντων

Πίνακας 6.14. Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid άνδρας	201	43,9	43,9	43,9
Valid γυναίκα	257	56,1	56,1	100,0
Total	458	100,0	100,0	

Σε αντίθεση με την εικόνα των διευθυντικών στελεχών (πίνακας 6.8) όπου το 66,5 των ανώτερων στελεχών είναι άνδρες, και το 33,5 γυναίκες, οι άνδρες στο ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ένα ποσοστό της τάξης του 43,9% ενώ οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 56,1% του συνολικού δείγματος.

6.3.3.5. Οι ηλικία των συμμετεχόντων

Πίνακας 6.15. Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
έως 35 ετών	234	51,1	51,1	51,1
36 έως 49 ετών	153	33,4	33,4	84,5
Valid 50 έως 67 ετών	71	15,5	15,5	100,0
Total	458	100,0	100,0	

Αλλαγή σύνθεσης, σε σχέση με το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών (πίνακας 6.9) διαπιστώνουμε και στη ηλικία του δείγματος στο ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 51,1%, σε αυτό το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στην μικρότερη ηλικιακή κατηγορία έως 35 ετών, ενώ στο ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών αυτή η ηλικιακή κατηγορία αντιπροσωπευόταν, όπως αναμένεται, από το 22,2% του συνολικού πληθυσμού. Η μέση ηλικία, 36 έως 49 ετών σε αυτό εδώ το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει ποσοστό 33,4% ενώ στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο ποσοστό 46,2%. Τέλος, διαφορά υπάρχει και στην μεγαλύτερη ηλικία, 55-67 ετών, όπου στο ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού το ποσοστό αντιπροσώπευσης είναι της τάξης του 15,5% ενώ στο ερωτηματολόγιο των ανώτατων διευθυντικών στελεχών είναι διπλάσιο το ποσοστό, 31,7%. Οι διαφορές αυτές κρίνονται «φυσιολογικές»

6.3.3.6. Βαθμίδα Εκπαίδευσης

Πίνακας 6.16. Βαθμίδα εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λύκειο, ΙΕΚ, Ιδιωτικό Κολέγιο	170	37,1	37,1	37,1
Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ	232	50,7	50,7	87,8
Valid Μεταπτυχιακά	53	11,6	11,6	99,3
Διδακτορικό	3	,7	,7	100,0
Total	458	100,0	100,0	

Και σε αυτή την περίπτωση, της εκπαίδευσης, τα ποσοστά, σε σχέση με αυτά του ερωτηματολογίου των ανώτατων διευθυντικών στελεχών είναι διαφοροποιημένα. Το 37,1% δεν έχει ανώτατης εκπαίδευσης πτυχίο ενώ στο ερωτηματολόγιο των ανώτατων διευθυντικών στελεχών δεν υπερέβαινε το 24%. Η κατοχή πτυχίου δεν έχει παρά περίπου 5% ποσοστιαία διαφορά (50,7% το ανθρώπινο δυναμικό 55,2% τα διευθυντικά στελέχη), την ίδια περίπου διαφορά έχει και η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (11,6 το ανθρώπινο δυναμικό 19% τα διευθυντικά στελέχη).

Κεφάλαιο 7

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Από την παρουσίαση του μοντέλου αλλά και των υποθέσεων εργασίας έγινε κατανοητό ότι η διερεύνηση της ισχύος ή μη (του μοντέλου και των υποθέσεων) προσδιορίζεται μέσα από συγκεκριμένα στατιστικά τεστ. Το μοντέλο όπως και ένα μέρος των υποθέσεων εργασίας (πρώτη, τέταρτη και έβδομη για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών και δέκατη και δέκατη τρίτη για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού) στηρίζονται στην «ανάδυση» νέων «λανθανουσών» μεταβλητών, που, ως μη εμφανείς κατασκευές (Landau and Everitt 2004), έχουν ανάγκη από τη χρήση της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (Cleff 2011) ώστε να μπορέσουν να «εμφανιστούν», δηλαδή να προσδιοριστούν. Η διερευνητική ανάλυση παραγόντων μπορεί, προσδιορίζοντας την κοινή μεταβλητότητα μετρούμενων μεταβλητών, να εντοπίσει, μέσα από αυτές τις μετρήσεις, τις υποκείμενες λανθάνουσες μεταβλητές (Luo et al. 2019). Η ανάδυση των νέων μεταβλητών χρειάζεται συστηματική αξιολόγηση των διασυνδέσεων που υπάρχουν στα πλαίσια των εμφανών μεταβλητών που την συνθέτουν, ώστε να αναδεικνύεται η πραγματικότητα της λανθάνουσας μεταβλητής μέσα από τη διαδικασία της ονοματοδοσίας. Η ονοματοδότηση της νέας μεταβλητής δεν αιτιολογείται παρά μόνο μετά από την διερεύνηση της αξιοπιστίας της αναδύμενης μεταβλητής. Από το σύνολο αυτών των διεργασιών, οι νέες μεταβλητές, έχουν (αν ισχύουν οι υποθέσεις εργασίας) ολοκληρώσει την διαδικασία ανάδυσής τους.

Στη συνέχεια, στα πλαίσια του μοντέλου και άλλων υποθέσεων εργασίας (δεύτερη, πέμπτη και όγδοη για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών και ενδέκατη και δέκατη τέταρτη για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού) θα πρέπει να διερευνηθεί αν όντως διαμορφώνονται διττές ομάδες σε κάθε μία από τις λανθάνουσες μεταβλητές (σε κάθε έναν από τους νέους παράγοντες) ώστε να διερευνηθεί η ισχύς ή μη των υποθέσεων αυτών. Η κατάλληλη στατιστική διαδικασία για τη διαπίστωση της ομαδοποίησης των παραγόντων είναι η ανάλυση συστάδων (cluster analysis).

Τέλος, για το μοντέλο και για την επαλήθευση και άλλων υποθέσεων εργασίας (τρίτη, έκτη και ένατη για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών και δωδέκατη και δέκατη πέμπτη για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού) θα πρέπει να διερευνήσουμε αν η ομαδοποίηση των παραγόντων επηρεάζεται από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν οριστεί για το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών ή από τις εννέα ανεξάρτητες για το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού. Η διερεύνηση αυτή δεν μπορεί παρά να πραγματοποιηθεί μέσα από την λογαριθμική παλινδρόμηση, αφού οι ομαδοποιήσεις, που λαμβάνονται ως εξαρτημένες μεταβλητές, αν ισχύουν οι υποθέσεις μας, είναι διχοτομικές.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας θα ακολουθήσει τις πέντε διαστάσεις που ορίστηκαν για να διαμορφωθούν και οι υποθέσεις εργασίας.

7.1. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης των ικανοτήτων / δεξιοτήτων με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης επιλέγουν ή διατηρούν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα ξεκινήσει με τη διερεύνηση της ισχύος ή μη της 1^{ης} υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ1: *Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών που προσδιορίζουν τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) προκειμένου να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο τις πολιτικές / πρακτικές των επιχειρήσεων ώστε να αντιμετωπίσουν με αποδοτικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης*

Η διερευνητική ανάλυση παραγόντων μεριμνά τη διαδικασία συρρίκνωσης ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών. Ο μεγάλος αριθμός μεταβλητών μπορεί να εξηγηθεί μέσα από την κατασκευή μικρότερου αριθμού μεταβλητών που εμφανίζει, όμως, η κάθε τέτοια κατασκευή, μια νέα οντότητα δηλαδή μια νέα ερμηνευτική προοπτική,

δημιουργώντας νέα διάσταση αντίληψης στη διαδικασία της έρευνας πεδίου. Οι νέες ερμηνευτικές κατασκευές καλούνται «λανθάνουσες μεταβλητές» ή «κοινοί παράγοντες» (Landau and Everitt, 2004). Διερευνώνται 15 μεταβλητές ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την ανάλυση παραγόντων.

Πίνακας 7.1: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,858
Approx. Chi-Square		2267,967
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett διαπιστώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τις δεκαπέντε μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που επιθυμούν οι επιχειρήσεις να έχει όταν προσλαμβάνεται ή για να διατηρηθεί στη θέση εργασίας του, κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η παραγοντοποίηση θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιστροφής των μεταβλητών ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες και σε ποιους από αυτούς εντάσσονται οι δεκαπέντε μεταβλητές που εξετάζονται εδώ.

Πίνακας 7.2 : Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
22.6. Η διπλωματικότητα / διαπραγμάτευση	,830	,285	,049	,257
22.7. Πολυεπίπεδη Εργασιακή Κοινωνικοποίηση	,826	,234	,208	,020
22.9. Αντιδρά με προδιαγεγραμμένο τρόπο	,776	-,066	,000	,163

22.5. Πολυετή εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας	,766	,414	,032	-,071
22.8. Η διάθεση ευρείας γκάμας γνώσεων	,610	,566	,176	-,315
22.2. Η άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις	,116	,881	,041	,075
22.1. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα	,141	,861	,003	,141
22.4. Η δυνατότητα να θέτει στόχους	,309	,734	,142	-,166
22.15. Να αναδιαμορφώνει το στυλ εργασίας του	,026	,051	,902	,062
22.13. Να εργάζεται αποδοτικότητα	,200	-,052	,861	-,096
22.14. Νέες ιδέες για την εξέλιξη της εταιρείας	,043	,172	,635	,482
22.10. Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών	,048	,209	,621	,385
22.11. Επαγγελματικές σχέσεις με ανωτέρους	,317	-,114	-,123	,808
22.12. Σχέσεις με συναδέλφους	-,186	-,049	,354	,717
22.3. Υποστήριξη από τους προϊσταμένους του	,400	,417	,272	,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται η κατασκευή τεσσάρων παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει πέντε μεταβλητές, ο δεύτερος τρεις μεταβλητές, ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από τέσσερις μεταβλητές ενώ ο τελευταίος τέταρτος παράγοντας στοιχειοθετείται από τρεις μεταβλητές. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της αξιοπιστίας του καθενός από τους τέσσερις παράγοντες και ταυτόχρονα

θα προσδιοριστεί η ονομασία τους που θα ορίσει και το νέο τρόπο αντίληψης αυτών των λανθανουσών μεταβλητών (παραγόντων).

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 1^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.3: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	5

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται σημαντικά υψηλός, 0,881, άρα η διαμόρφωση του πρώτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.4: Item-Total Statistics 1ου Παράγοντα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.5. Πολυετή εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας	14,33	14,777	,786	,840
22.6. Η διπλωματικότητα / διαπραγμάτευση	14,87	13,775	,789	,836
22.7. Πολυεπίπεδη Εργασιακή Κοινωνικοποίηση	15,17	13,752	,803	,833
22.8. Η διάθεση ευρείας γκάμας γνώσεων	14,43	15,182	,663	,867
22.9. Αντιδρά με προδιαγεγραμμένο τρόπο	15,35	15,748	,550	,873

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,881. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του πρώτου παράγοντα.

Ο πρώτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις πέντε μεταβλητές:

22.5: Πολυετής Εμπειρία

22.6: Διπλωματικός / Διαπραγματευτής

22.7: Πολυεπίπεδη Εργασιακή Κοινωνικοποίηση

22.8: Ευρεία Γκάμα Γνώσεων

22.9: Αντιδράσεις με Προδιαγεγραμμένο Τρόπο

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των πέντε μεταβλητών, που είναι, τα «προσόντα», μπορεί να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Προσόντα για την κατάλληλη αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 2^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.5: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	3

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,796, άρα η κατασκευή του δεύτερου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.6: Item-Total Statistics 2ου Παράγοντα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.2. Η άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις	7,88	3,704	,721	,663
22.1. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα	7,91	3,470	,707	,658
22.4. Η δυνατότητα να θέτει στόχους	8,21	2,986	,550	,768

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή

μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,796. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του δεύτερου παράγοντα.

Ο δεύτερος παράγοντας, συντίθεται από τρεις επιμέρους μεταβλητές:

22.1: Ευελιξία αποτελεσματική προσαρμοστικότητα

22.2: Άμεση Ανταπόκριση στις Προκλήσεις

22.4: Η Δυνατότητα να θέτει στόχους

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των τριών μεταβλητών, που είναι, η «επείγουσα αντιμετώπιση των καταστάσεων» μπορεί να πάρει την παρακάτω ονομασία:

Αμεσότητα Αποτελεσματικών Αντιδράσεων στις Εργασιακές Προκλήσεις

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 3^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.6: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,793, άρα η διάρθρωση του τρίτου παράγοντα κρίνεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.7: Item-Total Statistics 3ου Παράγοντα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.10. Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών	6,81	9,346	,473	,700
22.13. Να εργάζεται αποδοτικότητα	7,38	8,363	,629	,730
22.14. Νέες ιδέες για την εξέλιξη της εταιρείας	6,63	8,351	,603	,741

22.15. Να αναδιαμορφώνει το στυλ εργασίας του	6,76	6,835	,721	,677
--	------	-------	------	------

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,793. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τρίτου παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από τέσσερις ιδιαίτερες μεταβλητές:

22.10: Συνεχής Ανάλυση Πρωτοβουλιών για Προώθηση Συμφερόντων
Επιχείρησης

22.13: Εργασία με Μεγάλη Απόδοση για την Επιχείρηση

22.14: Νέες Ιδέες για την εξέλιξη της Επιχείρησης

22.15: Αναδιαμόρφωση στυλ εργασίας για τα συμφέροντα επιχείρησης

Η βασική διάσταση προς την οποία συγκλίνουν οι παραπάνω τέσσερις μεταβλητές που σχηματίζουν τον τρίτο παράγοντα είναι η «**δραστηριοποίηση του εργαζόμενου για την επιχείρηση**». Με οδηγό αυτή τη διάσταση, ο τρίτος παράγοντας ονομάζεται:

***Ανάλυση Πολύπλευρων Δράσεων για τη Διασφάλιση των Συμφερόντων της
Επιχείρησης***

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 4^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.8: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	3

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,756, άρα η διάρθρωση του τέταρτου παράγοντα κρίνεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.9: Item-Total Statistics 4ου Παράγοντα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.3. Υποστήριξη από τους προϊσταμένους του	4,83	4,260	,411	,631
22.11. Επαγγελματικές σχέσεις με ανωτέρους	5,68	3,431	,579	,394
22.12. Σχέσεις με συναδέλφους	5,15	4,190	,418	,623

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,756. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τέταρτου παράγοντα.

Ο τέταρτος παράγοντας στηρίζει την διάρθρωσή του στις τρεις επόμενες μεταβλητές:

22.3: Να Ζητά Κατάλληλη Υποστήριξη από Προϊσταμένους

22.11: Να ενισχύει επαγγελματικές σχέσεις με ανωτέρους

22.12: Ενισχύει αποδοτικά τις σχέσεις του με συναδέλφους

Οι τρεις μεταβλητές έχουν ένα κοινό στοιχείο που είναι η «**ανάπτυξη σχέσεων**», από τη μεριά του κάθε εργαζόμενου, μέσα στην επιχείρηση με διάφορα άτομα ή ομάδες διακύβευσης συμφερόντων. Στα πλαίσια αυτά ο τέταρτος παράγοντας θα πρέπει να πάρει την ονομασία:

Αποτελεσματική Διαχείριση των Ποικιλόμορφων Σχέσεων που Αναπτύσσονται στην Επιχείρηση

Η πρώτη υπόθεση εργασίας ισχύει αφού οι δεκαπέντε μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) προκειμένου να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης σχηματίζουν τέσσερις νέους παράγοντες (λανθάνουσες μεταβλητές). Η διαδικασία της οριοθέτησης του παράγοντα, μέσα από την ονοματοδοσία του, μετασχηματίζει την αντίληψή μας για τις ικανότητες που επιζητούν οι επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους την συγκεκριμένη περίοδο της

κρίσης, αφού έχουμε τέσσερα νέα και διαφοροποιημένα πλαίσια ικανοτήτων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού:

- Τα προσόντα για κατάλληλη αντιμετώπιση της εργασίας
- Άμεσες και αποτελεσματικές αντιδράσεις στις προκλήσεις
- Δράσεις για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης
- Διαχείριση των πολλαπλών σχέσεων στην επιχείρηση

Ακολουθεί η διερεύνηση της ισχύος της δεύτερης υπόθεσης εργασίας που αφορά την ομαδοποίηση των παραγόντων που μόλις αναδύθηκαν από την προηγούμενη στατιστική ανάλυση. Θα πραγματοποιηθεί, όπως έχει επισημανθεί στην αρχή του κεφαλαίου, ανάλυση συστάδων.

ΥΕ2: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους την περίοδο της κρίσης δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια των διαφορετικών επιλογών που διαθέτουν και εκφράζουν οι επιχειρήσεις

Οι μεταβλητές που απαρτίζουν κάθε παράγοντα θα μπουν στην κοινή διαδικασία προσδιορισμού της διαμόρφωσης ή μη διαφορετικών ομάδων στα πλαίσια του κάθε παράγοντα, ακολουθώντας την διερεύνηση της ισχύος της δεύτερης υπόθεσης εργασίας. Στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της δεύτερης υπόθεσης θα γίνει χρήση του τεστ K-Means Cluster, αφού αφενός, από προηγούμενες έρευνες έχει διαπιστωθεί, σε τέτοιου είδους δεδομένα, η διαμόρφωση δύο ομάδων, αφετέρου από την παρουσίαση της υπόθεσης έχει προσδιοριστεί ότι μας ενδιαφέρει να ενημερωθούμε αν οι επιχειρήσεις υιοθετούν ή μη τη διάσταση του παράγοντα και ο προσδιορισμός των δύο ομάδων θα μας ενημερώσει για το μέγεθος κάθε ομάδας αλλά και τις τάσεις διαμόρφωσης της κάθε ομάδας.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα: "Τα προσόντα για κατάλληλη αντιμετώπιση της εργασίας":

Πίνακας 7.10: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
22.5. Πολυετή εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας	3	5
22.6. Η διπλωματικότητα / διαπραγμάτευση	2	4
22.7. Πολυεπίπεδη Εργασιακή Κοινωνικοποίηση	2	4
22.8. Η διάθεση ευρείας γκάμας γνώσεων	3	5
22.9. Αντιδρά με προδιαγεγραμμένο τρόπο	2	4

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Έτσι, στην μεταβλητή «πολυετή εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας» οι τιμές (τάσεις) για τη διαμόρφωση της δεύτερης ομάδας, η οποία αποδέχεται το ρόλο της μεταβλητής διαμορφώνονται γύρω από την υψηλότερη τιμή, 5, ενώ για τη διαμόρφωση της πρώτης ομάδας, που δεν αποδέχεται το ρόλο της μεταβλητής διαμορφώνεται γύρω από την τιμή 3. Γίνεται κατανοητό ότι σε αυτή την περίπτωση οι συμμετέχοντες σε αυτήν την ομάδα, που αποδέχεται τη μεταβλητή, έχει δώσει πολύ υψηλές απαντήσεις ενώ και οι συμμετέχοντες στην πρώτη ομάδα δεν έχουν απορρίψει τη διάσταση αυτή αλλά στρέφονται γύρω από τη μέση τιμή, δηλαδή το 3. Το ίδιο ισχύει και για τη μεταβλητή «διάθεση ευρείας γκάμας γνώσεων». Ενώ για τις άλλες τρεις μεταβλητές οι διαφορές του είναι ξεκάθαρες, αφού και οι τρεις αυτές μεταβλητές διαμορφώνουν τον άξονα επιλογής τους στη συγκεκριμένη ερώτηση γύρω από το τέσσερα και το δύο.

Πίνακας 7.11: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	63,000
	2	158,000

Valid	221,000
Missing	,000

Ο προηγούμενος πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 71,5% αποδέχεται τη σημασία και την αξία του πρώτου παράγοντα «*Προσόντα για την κατάλληλη αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης*», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για την επιλογή και τη διατήρηση του προσωπικού από τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, μόνο το 28,5% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, δεν επικροτεί τη σημασία και το ρόλο των προσόντων για την κατάλληλη αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα: "Άμεσες και αποτελεσματικές αντιδράσεις στις προκλήσεις":

Πίνακας 7.12: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
22.1. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα	4	3
22.2. Η άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις	4	3
22.4. Η δυνατότητα να θέτει στόχους	4	2

Στην περίπτωση της διαμόρφωσης των ομάδων του δεύτερου παράγοντα η πρώτη (1) ομάδα είναι αυτή με την υψηλή αποδοχή του ρόλου και της σημασίας του παράγοντα στα πλαίσια των επιχειρήσεων ενώ η δεύτερη (2) δεν αποδέχεται την σημασία και το ρόλο του παράγοντα «*Άμεσότητα Αποτελεσματικών Αντιδράσεων στις Εργασιακές Προκλήσεις*».

Πίνακας 7.13: Number of Cases in each Cluster 2ου Παράγοντα

Cluster	1	188,000
	2	33,000
Valid		221,000
Missing		,000

Και στην περίπτωση του δεύτερου παράγοντα, όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, το 85% αποδέχεται το ρόλο και τη σημασία του παράγοντα «*Αμεσότητα Αποτελεσματικών Αντιδράσεων στις Εργασιακές Προκλήσεις*» ως βασική διάσταση για τους εργαζόμενους, ώστε να προσληφθούν ή να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους στην επιχείρηση. Μόνο το 15% των συμμετεχόντων δεν αποδέχεται το ρόλο και τη σημασία του παράγοντα αυτού ως βασική διάσταση για τους εργαζόμενους κατά την πρόσληψή τους ή τη λήψη της απόφασης για τη διατήρηση της θέσης εργασίας στην επιχείρηση.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα: "Δράσεις για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης":

Πίνακας 7.13: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
22.10. Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών	3	2
22.13. Να εργάζεται αποδοτικότητα	3	1
22.14. Νέες ιδέες για την εξέλιξη της εταιρείας	3	2
22.15. Να αναδιαμορφώνει το στυλ εργασίας του	4	1

Ο πιο πάνω πίνακας δείχνει ότι ο τρίτος παράγοντας «*Ανάληψη Πολύπλευρων Δράσεων για τη Διασφάλιση των Συμφερόντων της Επιχείρησης*» ακόμα και στα πλαίσια της πρώτης ομάδας (1) που είναι υπέρ της διάστασης αυτής, οι τάσεις των συμμετεχόντων στην ομάδα αυτή είναι γύρω από τη μέση τιμή 3, εκτός από τη μεταβλητή «*αναδιαμόρφωση του στυλ εργασίας*», που στρέφεται γύρω από τη τιμή 4.

Πίνακας 7.14: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	100,000
	2	121,000
Valid		221,000
Missing		,000

Από τον πίνακα φαίνεται ότι το 45% των συμμετεχόντων κλίνουν προς την αποδοχή της σημασίας και του ρόλου του παράγοντα «*Ανάληψη Πολύπλευρων Δράσεων για τη Διασφάλιση των Συμφερόντων της Επιχείρησης*», ενώ το 55% δεν αποδέχεται το ρόλο και τη σημασία αυτού του παράγοντα ως κύριο στοιχείο που οφείλει να έχει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να προσλαμβάνεται στην επιχείρηση ή να διατηρεί τη θέση εργασίας του σε αυτή.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Διαχείριση των πολλαπλών σχέσεων στην επιχείρηση":

Πίνακας 7.15: Final Cluster Centers 4ου Παράγοντα

	Cluster	
	1	2
22.3. Υποστήριξη από τους προϊσταμένους του	4	3
22.11. Επαγγελματικές σχέσεις με ανωτέρους	3	2
22.12. Σχέσεις με συναδέλφους	4	2

Και στην περίπτωση του τέταρτου παράγοντα, «*Αποτελεσματική Διαχείριση των Ποικιλόμορφων Σχέσεων που Αναπτύσσονται στην Επιχείρηση*» σχετικά με τις

ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, στις οποίες εστιάζουν την προσοχή τους οι επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, η πρώτη ομάδα (1) είναι υπέρ της διάστασης αυτής ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει τους συμμετέχοντες στην έρευνα που δεν αποδέχονται ως σημαντικό το ρόλο και τη σημασία της «αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων στην επιχείρηση» από τους εργαζόμενους τη συγκεκριμένη περίοδο. Πολύ κοντά είναι οι τάσεις γύρω από τις οποίες διαμορφώνονται οι δύο ομάδες στις μεταβλητές «υποστήριξη από τους προϊσταμένους» και «επαγγελματικές σχέσεις με ανώτερους».

Πίνακας 7.16: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	80,000
	2	139,000
Valid		219,000
Missing		2,000

Και σε αυτή την περίπτωση, πολύ πιο έντονα από ότι στην περίπτωση του προηγούμενου παράγοντα, το 63% των συμμετεχόντων διευθυντικών στελεχών που παίρνουν αποφάσεις στις επιχειρήσεις τους, δεν πιστεύουν ότι αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός για να επιλέγεται ή να διατηρείται στην επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό, την περίοδο της κρίσης. Μόνο το 37% των διευθυντικών στελεχών που συμμετέχουν στην έρευνά μας πιστεύει στη σημαντικότητα αυτού του παράγοντα.

Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συστάδων καταφαίνεται η ισχύς (αλήθεια) της δεύτερης υπόθεσης εργασίας ότι οι παράγοντες αναφορικά με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις ομαδοποιούνται, δηλαδή σχηματίζεται μία τάση (ομάδα) που πιστεύει στη σημαντικότητα του κάθε παράγοντα και μία τάση (ομάδα) που δεν πιστεύει στη σημαντικότητα αυτού του ίδιου παράγοντα. Με γνώμονα αυτή τη διάσταση εμφανίζονται δύο «πραγματικότητες», σε ποσοστιαίο επίπεδο, για τις λανθάνουσες μεταβλητές που προέκυψαν από την ανάλυση συστάδων. Η πρώτη διαμορφώνεται από τις λανθάνουσες μεταβλητές (παράγοντες) που «γίνονται αποδεκτές» από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Πράγματι, οι παράγοντες «Προσόντα για την κατάλληλη

αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης» και ο παράγοντας «Αμεσότητα Αποτελεσματικών Αντιδράσεων στις Εργασιακές Προκλήσεις» εμφανίζουν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ποσοστά 71,5% και 85% αντίστοιχα, αποδοχή της σημαντικότητας τους στα πλαίσια των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ΑΔ. Το 28,5% και 15% αντίστοιχα των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν αποδέχονται την σημαντικότητα των δύο αυτών παραγόντων στα πλαίσια των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η δεύτερη «πραγματικότητα» είναι εκ διαμέτρου αντίθετη, από την πρώτη, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν ορίζει τους διαμορφωμένους, από την στατιστική ανάλυση συστάδων, παράγοντες ως σημαντικούς. Η λανθάνουσα μεταβλητή (παράγων) «Ανάληψη Πολύπλευρων Δράσεων για τη Διασφάλιση των Συμφερόντων της Επιχείρησης» και η λανθάνουσα μεταβλητή (παράγων) «Επιχείρηση» με 55% και 63% αντίστοιχα δεν είναι σημαντικές για τους συμμετέχοντες στην έρευνα ως ικανότητες / δεξιότητες που οφείλει να κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Είναι σημαντικές, οι παραπάνω λανθάνουσες μεταβλητές για το 45% και το 37% αντίστοιχα του δείγματός μας.

Θα προβούμε, στη συνέχεια, στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της τρίτης υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ3: Το επίπεδο οριοθέτησης των ανεξάρτητων μεταβλητών, τεχνολογική αλλαγή, συγχωνεύσεις / εξαγορές, μείωση του μεγέθους, διευθυντική αποζημίωση, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, εναλλαγή θέσεων εργασίας και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων επηρεάζει τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις επιζητούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) προκειμένου να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης

Όπως έχει σημειωθεί στην αρχή του κεφαλαίου για τη διερεύνηση της ισχύος της τρίτης υπόθεσης εργασίας θα προστρέξουμε στη δυαδική λογιστική παλινδρόμηση αφού οι εξαρτημένες μεταβλητές που προκύπτουν από την ανάλυση συστάδων έχουν διχοτομική μορφή: ομάδα 1 και ομάδα 2. Διχοτομικές είναι και οι δέκα ανεξάρτητες

μεταβλητές των οποίων θα διερευνήσουμε την επίδραση στις ομάδες του κάθε παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση για τον παράγοντα "Προσόντα για κατάλληλη αντιμετώπιση της εργασίας":

Πίνακας 7.17: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case 1	0	63	,0
	Cluster Number of Case 2	0	158	100,0
	Overall Percentage			71,5

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.18: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	220,959 ^a	,178	,455

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμκος και Βασιλικοπούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 45\%$ που κρίνεται σχετικά περιορισμένο (χαμηλό).

Πίνακας 7.19: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.

Step		43,214	10	,000
Step 1	Block	43,214	10	,000
	Model	43,214	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 43,214$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.20: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	,043	,421	,011	1	,918	1,044
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	-,049	,388	,016	1	,900	,953
Q14_DOWNSIZING	-,546	,433	1,588	1	,208	,579
Q15_HR_DEPARTMENT	,465	,439	1,126	1	,289	1,593
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-,965	,424	5,193	1	,023	,381
Step 1 ^a Q17_ROTATION	,002	,590	,000	1	,998	1,002
Q18_BPR	-,894	,419	4,541	1	,033	,409
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	1,967	,664	8,773	1	,003	7,148
Q20_BUSINESS_CLIMATE	1,297	,539	5,791	1	,016	3,659
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	-,552	,568	,942	1	,332	,576
Constant	1,346	,501	7,209	1	,007	3,844

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Wald η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «αλλαγή στη τεχνολογία», «συγχώνευση και εξαγορά», «μείωση μεγέθους», «τμήμα ανθρώπινου δυναμικού», «εναλλαγή στις θέσεις εργασίας» και «πιστεύω και κουλτούρα» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις

μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 5,193 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 4,541 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες»: Wald = 8,773 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 5,791 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «διευθυντική αποζημίωση», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες» και «οργανωσιακό κλίμα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Προσόντα για την κατάλληλη αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης», ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση για τον παράγοντα " Άμεσες και αποτελεσματικές αντιδράσεις στις προκλήσεις" :

Πίνακας 7.21: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Cluster Number of Case	1	188	0	100,0
Step 0	2	33	0	,0
Overall Percentage				85,1

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.22: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	113,765 ^a	,280	,491

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμος και Βασιλικοπούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 49\%$ που κρίνεται σχετικά περιορισμένο (χαμηλό).

Πίνακας 7.23: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	72,551	10	,000
Step 1 Block	72,551	10	,000
Model	72,551	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 72,551$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.24: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	-3,065	,758	16,366	1	,000	,047
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	2,359	,730	10,452	1	,001	10,579
Q14_DOWNSIZING	1,091	,726	2,261	1	,133	2,978
Q15_HR_DEPARTMENT	-1,806	,720	6,288	1	,012	,164
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-1,822	,785	5,386	1	,020	,162
Q17_ROTATION	-24,387	4706,298	,000	1	,996	,000

Q18_BPR	2,727	,721	14,307	1	,000	15,288
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	1,529	1,002	2,329	1	,127	4,613
Q20_BUSINESS_CLIMATE	-2,708	1,159	5,457	1	,019	,067
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	-1,886	1,081	3,042	1	,081	,152
Constant	,544	,634	,736	1	,391	1,722

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TECHNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «μείωση μεγέθους», «εναλλαγή στις θέσεις εργασίας», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες» και «τα πιστεύω και η οργανωσιακή κουλτούρα» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του δεύτερου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «τεχνολογικές αλλαγές»: Wald = 16,366 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγχώνευση / εξαγορά»: Wald = 10,452 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τμήμα ΑΔ»: Wald = 6,288 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 5,386 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 14,307 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 5,457 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «τεχνολογικές αλλαγές», «συγχώνευση / εξαγορά», «Τμήμα ΑΔ» και «διευθυντική αποζημίωση», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «οργανωσιακό κλίμα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα, «Αμεσότητα

Αποτελεσματικών Αντιδράσεων στις Εργασιακές Προκλήσεις» ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του δεύτερου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση για τον παράγοντα "Δράσεις για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης":

Πίνακας 7.25: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted			
		Cluster Number of Case		Percentage Correct	
		1	2		
Step 0	Cluster Number of Case	1	0	100	,0
		2	0	121	100,0
	Overall Percentage				54,8

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.26: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	219,188 ^a	,320	,428

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμκος και Βασιλικοπούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 42\%$ που κρίνεται σχετικά περιορισμένο (χαμηλό).

Πίνακας 7.27 Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	85,184	10	,000
Step 1 Block	85,184	10	,000
Model	85,184	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 85,184$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.28 Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	,183	,407	,202	1	,653	1,201
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	-,270	,375	,519	1	,471	,763
Q14_DOWNSIZING	-,852	,399	4,558	1	,033	,427
Q15_HR_DEPARTMENT	-,901	,408	4,876	1	,027	,406
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	1,324	,395	11,214	1	,001	3,758
Step 1 ^a Q17_ROTATION	,018	,566	,001	1	,975	1,018
Q18_BPR	1,888	,389	23,581	1	,000	6,607
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	-,432	,556	,605	1	,437	,649
Q20_BUSINESS_CLIMATE	-1,512	,526	8,255	1	,004	,220
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	2,072	,547	14,347	1	,000	7,943
Constant	-,688	,475	2,100	1	,147	,503

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Wald η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «τεχνολογικές

αλλαγές», «εναλλαγή στις θέσεις εργασίας», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες» και «συγχώνευση - εξαγορά» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του τρίτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση μεγέθους»: Wald = 4,558 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τμήμα ΑΔ»: Wald = 4,876 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 11,214 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 23,581 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 8,255 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακή κουλτούρα»: Wald = 14,347 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «μείωση μεγέθους», «Τμήμα ΑΔ» «διευθυντική αποζημίωση», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «οργανωσιακό κλίμα» και «οργανωσιακή κουλτούρα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα, «Ανάληψη Πολύπλευρων Δράσεων για τη Διασφάλιση των Συμφερόντων της Επιχείρησης» ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του τρίτου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του παράγοντα: "Διαχείριση των πολλαπλών σχέσεων στην επιχείρηση":

Πίνακας 7.29: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	

	Cluster Number of Case	1	0	80	,0
Step 0		2	0	139	100,0
	Overall Percentage				63,5

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.30 Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	218,097 ^a	,272	,472

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμος και Βασιλικοπούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 47\%$ που κρίνεται σχετικά περιορισμένο (χαμηλό).

Πίνακας 7.31: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	69,408	10	,000
Step 1 Block	69,408	10	,000
Model	69,408	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 69,408$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.32: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	,580	,408	2,023	1	,155	1,786
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	-,322	,381	,713	1	,398	,725
Q14_DOWNSIZING	1,323	,382	11,999	1	,001	3,754
Q15_HR_DEPARTMENT	,883	,395	5,009	1	,025	2,419
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	1,019	,387	6,925	1	,008	2,770
Step 1 ^a Q17_ROTATION	-1,436	,521	7,596	1	,006	,238
Q18_BPR	,138	,394	,123	1	,726	1,148
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	,223	,520	,184	1	,668	1,250
Q20_BUSINESS_CLIMATE	-,870	,527	2,724	1	,099	,419
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	-,175	,592	,087	1	,768	,840
Constant	-,860	,470	3,346	1	,067	,423

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «τεχνολογική αλλαγή», «συγχωνεύσεις / εξαγορές», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «οργανωσιακό κλίμα», «τα πιστεύω και η οργανωσιακή κουλτούρα» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του τέταρτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση του μεγέθους»: Wald = 11,999 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τμήμα ΑΔ»: Wald = 5,009 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 6,925 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «εναλλαγή θέσεων εργασίας»: Wald = 7,596 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$

-

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «μείωση του μεγέθους», «Τμήμα ΑΔ», «διευθυντική αποζημίωση» και «εναλλαγή θέσεων εργασίας» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα, «Αποτελεσματική Διαχείριση των Ποικιλόμορφων Σχέσεων που Αναπτύσσονται στην Επιχείρηση» ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του τέταρτου παράγοντα.

Στη συνέχεια θα διερευνηθεί η ισχύς του συνόλου των υποθέσεων που περιστρέφονται γύρω από τις ικανότητες / δεξιότητες με γνώμονα τις οποίες οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την πορεία και την καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

7.2. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης των Ικανοτήτων / δεξιοτήτων με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους

Θα ξεκινήσουμε την παρουσίαση των αναλύσεων από την διερεύνηση της ισχύος (αλήθειας) της τέταρτης υπόθεσης εργασίας

ΥΕ4: *Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, με γνώμονα τις οποίες οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την επαγγελματική πορεία – καριέρα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο τις πολιτικές / πρακτικές των επιχειρήσεων ώστε να αντιμετωπίσουν με αποδοτικότητα τις προκλήσεις της παρατεταμένης ύφεσης*

Για τις ανάγκες της τέταρτης υπόθεσης εργασίας διερευνώνται 11 μεταβλητές ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την ανάλυση παραγόντων.

Πίνακας 7.34: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
	Approx. Chi-Square	1104,992
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett διαπιστώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τις έντεκα μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού βάση των οποίων οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους, κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η παραγοντοποίηση θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιστροφής των μεταβλητών ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες και σε ποιους από αυτούς εντάσσονται οι έντεκα μεταβλητές που εξετάζονται στη συγκεκριμένη υπόθεση εργασίας.

Πίνακας 7.35: Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
23.10. Να βρίσκει λύσεις στην εργασιακή καθημερινή αβεβαιότητα, λόγω της κρίσης	,878	,108	,033	,202
23.11. Να διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων	,859	,050	,072	- ,104
23.8. Να βρίσκει συστηματικά λύσεις στα προβλήματα των ομάδων συμφερόντων της εταιρείας (προμηθευτές, εσωτερικοί/εξωτερικοί πελάτες, κλπ)	,858	,086	,004	- ,102
23.9. Να αντιμετωπίζει με θετικό πνεύμα το κατά περίπτωση διαμορφούμενο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία λόγω της κρίσης	,688	,325	,116	,525
23.5. Τα μακροχρόνια αποτελέσματα της αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση	,067	,909	,022	,205
23.7. Τις αξιολογήσεις και τις θέσεις - απόψεις του εκάστοτε προϊσταμένου για κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση	,288	,738	,295	,148
23.4. Τα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση	,085	044	,932	,072
23.3 Τις ιδιαίτερες κοινωνικές σχέσεις και το δίκτυο γνωριμιών που αναπτύσσει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση	,223	,309	,656	,384
23.6. Τις ειδικές συμφωνίες (μέσω διαπραγματεύσεων) που κάνει με την επιχείρηση , ο κάθε εργαζόμενος, στην επιχείρηση	,197	,381	,578	,302
23.1. Το υψηλό επίπεδο των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου στην εταιρεία	,035	,219	,017	,803
23.2. Τις δυνατότητες προσαρμογής που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση	239	,348	,343	,781

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται η κατασκευή τεσσάρων παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει τέσσερις μεταβλητές, ο δεύτερος δύο μεταβλητές, ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από τρεις μεταβλητές ενώ ο τελευταίος τέταρτος παράγοντας καταρτίζεται από δύο μεταβλητές. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της αξιοπιστίας του καθενός από τους τέσσερις παράγοντες και ταυτόχρονα θα προσδιοριστεί η ονομασία τους που θα ορίσει και το νέο τρόπο αντίληψης αυτών των λανθανουσών μεταβλητών (παραγόντων).

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 1^{ου} Παράγοντα

Πίνακας 7.36: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	4

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται σημαντικά υψηλός, 0,826, άρα η διαμόρφωση του πρώτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.37: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23.8. Να βρίσκει συστηματικά λύσεις στα προβλήματα των ομάδων συμφερόντων της εταιρείας (προμηθευτές, εσωτερικοί/εξωτερικοί πελάτες, κλπ)	8,76	8,853	,685	,765
23.9. Να αντιμετωπίζει με θετικό πνεύμα το κατά περίπτωση διαμορφούμενο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία λόγω της κρίσης	9,18	10,503	,478	,825
23.10. Να βρίσκει λύσεις στην εργασιακή καθημερινή αβεβαιότητα, λόγω της κρίσης	8,91	7,570	,787	,713

23.11. Να διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων	9,09	10,161	,706	,769
--	------	--------	------	------

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,826. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του πρώτου παράγοντα.

Ο πρώτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις τέσσερις μεταβλητές:

23.8. Να βρίσκει συστηματικά λύσεις στα προβλήματα των ομάδων συμφερόντων της εταιρείας (προμηθευτές, εσωτερικοί/εξωτερικοί πελάτες, κλπ)

23.9. Να αντιμετωπίζει με θετικό πνεύμα το κατά περίπτωση διαμορφούμενο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία λόγω της κρίσης

23.10. Να βρίσκει λύσεις στην εργασιακή καθημερινή αβεβαιότητα, λόγω της κρίσης

23.11. Να διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των τεσσάρων μεταβλητών, που είναι, τα «**πολυσχιδή προβλήματα**» που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Αποτελεσματική Αντιμετώπιση από τον Εργαζόμενο Πολυσχιδών Επιχειρησιακών Προβλημάτων

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 2^{ου} Παράγοντα:

Στην περίπτωση του δεύτερου παράγοντα ο δείκτης Cronbach's Alpha if Item Deleted δεν εμφανίζεται αφού μόνο δύο μεταβλητές απαρτίζουν τον παράγοντα. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του δεύτερου παράγοντα.

Ο δεύτερος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις δύο μεταβλητές:

23.5. Τα μακροχρόνια αποτελέσματα της αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση

23.7. Τις αξιολογήσεις και τις θέσεις - απόψεις του εκάστοτε προϊσταμένου για κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση

Η βασική διάσταση προς την οποία συγκλίνουν οι παραπάνω δύο μεταβλητές που σχηματίζουν τον δεύτερο παράγοντα είναι η «**αξιολόγηση απόδοσης**». Με οδηγό αυτή τη διάσταση, ο δεύτερος παράγοντας ονομάζεται:

Επίδοση του Εργαζόμενου στις διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσής του

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία του 3^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.39: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	3

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,715, άρα η διαμόρφωση του τρίτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.40: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

23.3 Τις ιδιαίτερες κοινωνικές σχέσεις και το δίκτυο γνωριμιών που αναπτύσσει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση	3,88	3,968	,605	,537
23.4. Τα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση	4,71	5,934	,486	,690
23.6. Τις ειδικές συμφωνίες (μέσω διαπραγματεύσεων) που κάνει με την επιχείρηση , ο κάθε εργαζόμενος, στην επιχείρηση	4,29	4,796	,539	,619

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,715. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τρίτου παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις τρεις μεταβλητές:

23.3. Τις ιδιαίτερες κοινωνικές σχέσεις και το δίκτυο γνωριμιών που αναπτύσσει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση

23.4. Τα άλλα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση

23.6. Τις ειδικές συμφωνίες που κάνει με την επιχείρηση κατά την πρόσληψή του (και όχι μόνο), ο κάθε εργαζόμενος, στην επιχείρηση

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των τριών μεταβλητών, που είναι, η «**πολυεπίπεδη διάσταση των σχέσεων**» που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Συστηματικότητα Διαχείρισης, από τον Εργαζόμενο, Πολυεπίπεδων Σχέσεων

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία του 4^{ου} Παράγοντα:

**Πίνακας 7.41: Reliability
Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	2

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,793, άρα η διαμόρφωση του τέταρτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Στην περίπτωση του τέταρτου παράγοντα ο δείκτης Cronbach's Alpha if Item Deleted δεν εμφανίζεται αφού μόνο δύο μεταβλητές απαρτίζουν τον παράγοντα. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τέταρτου παράγοντα.

Ο τέταρτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις δύο μεταβλητές:

- 23.1. Το υψηλό επίπεδο των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση
- 23.2. Τις δυνατότητες προσαρμογής που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση

Λαμβάνοντας υπόψη της δύο μεταβλητές που συνθέτουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των δύο μεταβλητών, που είναι, η «ένταξη του εργαζόμενου», μπορεί να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Η Δυνατότητα Ένταξης του κάθε Εργαζόμενου στην Επιχειρησιακή Πραγματικότητα

Η τέταρτη υπόθεση εργασίας ισχύει αφού οι έντεκα μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους για να διαχειριστούν την πορεία - καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους (ανθρώπινο κεφάλαιο) κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης σχηματίζουν τέσσερις νέους παράγοντες (λανθάνουσες μεταβλητές). Η διαδικασία της οριοθέτησης του παράγοντα, μέσα από την ονοματοδοσία του, μετασχηματίζει την αντίληψή μας για τις ικανότητες που επιζητούν οι επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους την συγκεκριμένη περίοδο

της κρίσης, αφού έχουμε τέσσερα νέα και διαφοροποιημένα πλαίσια ικανοτήτων δεξιοτήτων για τη διαχείριση από την επιχείρηση της επαγγελματικής πορείας και καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού της:

- *Αντιμετώπιση, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων*
- *Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση*
- *Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στη επιχείρηση από τον εργαζόμενο*
- *Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση*

Ακολουθεί η διερεύνηση της ισχύος της πέμπτης υπόθεσης εργασίας που αφορά την ομαδοποίηση των παραγόντων που μόλις αναδύθηκαν από την προηγούμενη στατιστική ανάλυση. Θα πραγματοποιηθεί, όπως έχει επισημανθεί στην αρχή του κεφαλαίου, ανάλυση συστάδων.

ΥΕ5: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από ένα σύνολο μεταβλητών αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα του ανθρώπινου κεφαλαίου τους την περίοδο της κρίσης δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια των διαφορετικών επιλογών που διαθέτουν και εκφράζουν οι επιχειρήσεις

Οι μεταβλητές που συνθέτουν κάθε ένα από τους τέσσερις παράγοντες θα μπου στην κοινή διαδικασία προσδιορισμού της διαμόρφωσης ή μη διαφορετικών ομάδων στα πλαίσια του κάθε παράγοντα, ακολουθώντας την διερεύνηση της ισχύος της τέταρτης υπόθεσης εργασίας. Στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της τέταρτης υπόθεσης θα γίνει, όπως και στην περίπτωση της δεύτερης υπόθεσης εργασίας, χρήση του τεστ K-Means Cluster, όπως ήδη έχει αναφερθεί, από προηγούμενες έρευνες έχει διαπιστωθεί, σε τέτοιου είδους δεδομένα, η διαμόρφωση δύο ομάδων. Ταυτόχρονα, από την παρουσίαση της υπόθεσης έχει προσδιοριστεί ότι μας ενδιαφέρει να διαπιστώσουμε αν οι επιχειρήσεις υιοθετούν ή μη τη διάσταση (θέση, συμπεριφορά, κλπ) του παράγοντα. Ο προσδιορισμός των δύο ομάδων θα μας ενημερώσει για το μέγεθος κάθε ομάδας αλλά και τις τάσεις διαμόρφωσης της κάθε ομάδας.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Αντιμετώπιση από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων":

Πίνακας 7.42: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.8. Να βρίσκει συστηματικά λύσεις στα προβλήματα των ομάδων συμφερόντων της εταιρείας (προμηθευτές, εσωτερικοί/εξωτερικοί πελάτες, κλπ)	2	4
23.9. Να αντιμετωπίζει με θετικό πνεύμα το κατά περίπτωση διαμορφούμενο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία λόγω της κρίσης	2	3
23.10. Να βρίσκει λύσεις στην εργασιακή καθημερινή αβεβαιότητα, λόγω της κρίσης	2	4
23.11. Να διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων	2	4

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Έτσι, στην μεταβλητή «Να αντιμετωπίζει με θετικό πνεύμα το κατά περίπτωση διαμορφούμενο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία λόγω της κρίσης» οι τιμές (τάσεις) για τη διαμόρφωση της δεύτερης ομάδας, η οποία αποδέχεται το ρόλο της μεταβλητής διαμορφώνονται γύρω από την υψηλότερη τιμή, 3, ενώ για τη διαμόρφωση της πρώτης ομάδας, που δεν αποδέχεται το ρόλο της μεταβλητής διαμορφώνεται γύρω από την τιμή 2. Γίνεται κατανοητό ότι σε αυτή την περίπτωση οι συμμετέχοντες σε αυτήν την ομάδα, που αποδέχεται τη μεταβλητή, έχουν δώσει πολύ «ενδιάμεσες» απαντήσεις ενώ και οι συμμετέχοντες στην πρώτη ομάδα κινούνται κοντά στη μέση τιμή. Για τις άλλες τρεις μεταβλητές οι διαφορές τους είναι ξεκάθαρες, αφού και οι τρεις αυτές μεταβλητές διαμορφώνουν τον άξονα επιλογής τους στη συγκεκριμένη ερώτηση γύρω από τη τιμή τέσσερα, για την ομάδα που δέχεται τη «θέση» της μεταβλητής, και τη τιμή δύο, για την ομάδα που δεν συμφωνεί με τη «θέση» της μεταβλητής.

**Πίνακας 7.43: Number of Cases
in each Cluster**

Cluster	1	97,000
	2	124,000
Valid		221,000
Missing		,000

Ο προηγούμενος πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 56% αποδέχεται τη σημασία και την αξία του πρώτου παράγοντα «*Αντιμετώπιση, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων*», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για τη διαχείριση της επαγγελματικής πορείας και καριέρας από τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, το 44% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, δεν επικροτεί τη σημασία και το ρόλο της «αντιμετώπισης των εργασιακών προβλημάτων» από τον εργαζόμενο ως σημαντικό στοιχείο για την διαχείριση της πορείας και καριέρας του από την επιχείρηση την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση":

Πίνακας 7.44: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.5. Τα μακροχρόνια αποτελέσματα της αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση	4	2
23.7. Τις αξιολογήσεις και τις θέσεις - απόψεις του εκάστοτε προϊσταμένου για κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση	4	2

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Και για τις δύο μεταβλητές που συμμετέχουν στον παράγοντα «*Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση*» οι τάσεις διαμόρφωσης των δύο ομάδων είναι

ξεκάθαρες, αφού και οι δύο αυτές μεταβλητές διαμορφώνουν τον άξονα επιλογής τους στη συγκεκριμένη ερώτηση γύρω από τη τιμή τέσσερα, για την ομάδα που δέχεται τη «θέση» της μεταβλητής (ομάδα 1), και τη τιμή δύο, για την ομάδα που δεν συμφωνεί με τη «θέση» της μεταβλητής (ομάδα 2).

**Πίνακας 7.45: Number of Cases
in each Cluster**

Cluster	1	151,000
	2	70,000
Valid		221,000
Missing		,000

Σε αυτή την περίπτωση, όπως δείχνει ο πιο πάνω πίνακας η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 68% αποδέχεται τη σημασία και την αξία του δεύτερου παράγοντα «Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για τη διαχείριση της επαγγελματικής πορείας και καριέρας από τις επιχειρήσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους, την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, το 32% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, δεν πιστεύει ότι ο παράγοντας αυτός είναι σημαντικός ώστε να τον λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση για τη διαχείριση της επαγγελματικής πορείας – καριέρας του ΑΔ την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στην επιχείρηση από τον εργαζόμενο":

Πίνακας 7.46: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.3 Τις ιδιαίτερες κοινωνικές σχέσεις και το δίκτυο γνωριμιών που αναπτύσσει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση	2	5
23.4. Τα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση	1	3

23.6. Τις ειδικές συμφωνίες (μέσω διαπραγματεύσεων) που κάνει με την επιχείρηση, ο κάθε εργαζόμενος, στην επιχείρηση

2

4

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Και για τις τρεις μεταβλητές που συμμετέχουν στον παράγοντα «*Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στη επιχείρηση από τον εργαζόμενο*» οι τάσεις διαμόρφωσης των δύο ομάδων είναι ξεκάθαρες, αφού και οι δύο από αυτές τις μεταβλητές διαμορφώνουν τον άξονα επιλογής τους στη συγκεκριμένη ερώτηση γύρω από τη τιμή πέντε και τέσσερα, για την ομάδα που δέχεται τη «θέση» της μεταβλητής (ομάδα 2), και τη τιμή δύο, για την ομάδα που δεν συμφωνεί με τη «θέση» της μεταβλητής (ομάδα 1). Η δεύτερη μεταβλητή «*Τα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση*» διαμορφώνει την ομάδα που αποδέχεται την θέση του παράγοντα γύρω από τη μέση τιμή της κλίμακας, δηλαδή το 3.

**Πίνακας 7.47: Number of Cases
in each Cluster**

Cluster	1	167,000
	2	54,000
Valid		221,000
Missing		,000

Σε αυτή την περίπτωση, όπως δείχνει ο πιο πάνω πίνακας η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 75,5% δεν πιστεύει ότι αυτός ο παράγοντας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαχείριση, από την επιχείρηση, της επαγγελματικής πορείας – καριέρας των εργαζομένων, την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, το 24,5% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, πιστεύει ότι ο παράγοντας αυτός είναι σημαντικός ώστε να τον λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση για τη διαχείριση της επαγγελματικής πορείας – καριέρας του ΑΔ την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση":

Πίνακας 7.48: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.1. Το υψηλό επίπεδο των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου στην εταιρεία	4	3
23.2. Τις δυνατότητες προσαρμογής που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση	4	2

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Και για τις δύο μεταβλητές που συμμετέχουν στον παράγοντα «Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση» οι τάσεις διαμόρφωσης των δύο ομάδων είναι ξεκάθαρη για τη μεταβλητή «Τις δυνατότητες προσαρμογής που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση», αφού διαμορφώνουν τον άξονα επιλογής τους στη συγκεκριμένη ερώτηση γύρω από τη τιμή τέσσερα, για την ομάδα που δέχεται τη «θέση» της μεταβλητής (ομάδα 1), και τη τιμή δύο, για την ομάδα που δεν συμφωνεί με τη «θέση» της μεταβλητής (ομάδα 2).

Πίνακας 7.49: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	138,000
	2	83,000
Valid		221,000
Missing		,000

Σε αυτή την περίπτωση, όπως δείχνει ο πιο πάνω πίνακας η αρκετά μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 62,5% πιστεύει ότι αυτός ο παράγοντας είναι σημαντικός και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαχείριση, από την επιχείρηση, της επαγγελματικής πορείας – καριέρας των εργαζομένων, την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Αντίθετα, το 37,5% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, πιστεύει ότι ο παράγοντας αυτός δεν είναι σημαντικός ώστε να τον λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την επιχείρηση για τη διαχείριση της επαγγελματικής πορείας – καριέρας του ΑΔ την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συστάδων καταφαίνεται η ισχύς (αλήθεια) της πέμπτης υπόθεσης εργασίας ότι οι παράγοντες αναφορικά με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις ομαδοποιούνται, δηλαδή σχηματίζεται μία τάση (ομάδα) που πιστεύει στη σημαντικότητα του κάθε παράγοντα και μία τάση (ομάδα) που δεν πιστεύει στη σημαντικότητα αυτού του ίδιου παράγοντα. Με γνώμονα αυτή τη διάσταση εμφανίζονται δύο «πραγματικότητες», σε ποσοστιαίο επίπεδο, για τις λανθάνουσες μεταβλητές που προέκυψαν από την ανάλυση συστάδων. Η πρώτη «πραγματικότητα» διαμορφώνεται από τις λανθάνουσες μεταβλητές (παράγοντες) που «γίνονται αποδεκτές» από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Πράγματι, ο παράγοντας «*Αντιμετώπιση, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων*», ο παράγοντας «*Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση*» και ο παράγοντας «*Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση*» εμφανίζουν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ποσοστά 56% και 68% και 62,5% αντίστοιχα, αποδοχής της σημαντικότητας τους στα πλαίσια των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ΑΔ που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση για τη διαχείριση της πορείας – καριέρας των εργαζομένων της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Το 44% 32% και 37,5% αντίστοιχα των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν αποδέχονται την σημαντικότητα των τριών αυτών παραγόντων στα πλαίσια των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε οι επιχειρήσεις να τους λαμβάνουν υπόψη τους στη διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων της, για την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η δεύτερη «πραγματικότητα» είναι εκ διαμέτρου αντίθετη, από την πρώτη, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν ορίζει το διαμορφωμένο, από την στατιστική ανάλυση συστάδων, παράγοντα ως σημαντικό. Η λανθάνουσα μεταβλητή (παράγων) «*Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στην επιχείρηση από τον εργαζόμενο*» με ποσοστό 75,5% δεν είναι σημαντική για τους συμμετέχοντες στην έρευνα ως ικανότητα / δεξιότητα που οφείλει να λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση ώστε να διαχειρίζεται την καριέρα των εργαζομένων της, κατά την περίοδο της

παρατεταμένης ύφεσης. Είναι σημαντική, η παραπάνω λανθάνουσα μεταβλητή μόνο για το 24,5% του δείγματός μας.

Θα προβούμε, στη συνέχεια, στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της έκτης υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ6: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, συγχωνεύσεις / εξαγορές, μείωση του μεγέθους, διευθυντική αποζημίωση, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, εναλλαγή θέσεων εργασίας και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα των εργαζομένων της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Έχει τονιστεί στην αρχή του κεφαλαίου για τη διερεύνηση της ισχύος της έκτης υπόθεσης εργασίας ότι αυτού του τύπου οι υποθέσεις, για την διερεύνηση της ισχύος τους οφείλουν να υιοθετούν ως στατιστική ανάλυση τη δυαδική λογιστική παλινδρόμηση, γιατί οι εξαρτημένες μεταβλητές που προκύπτουν από την ανάλυση συστάδων έχουν διχοτομική μορφή: ομάδα 1 και ομάδα 2. Διχοτομικές είναι και οι δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές των οποίων διερευνούμε την επίδραση τους στις ομάδες του κάθε παράγοντα.

Δυαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του παράγοντα "Αντιμετώπιση, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων":

Πίνακας 7.50: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	0	97	,0
	2	0	124	100,0
	Overall Percentage			56,1

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.51: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	146,942 ^a	,507	,679

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμκος και Βασιλικοπούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 67\%$ που κρίνεται ικανοποιητικό.

Πίνακας 7.52: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	156,122	10	,000
Step 1 Block	156,122	10	,000
Model	156,122	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 156,122$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.53: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a Q12_TECHNOLOGY	1,286	,640	4,040	1	,044	3,618
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	-1,877	,540	12,079	1	,001	,153

Q14_DOWNSIZING	2,397	,584	16,843	1	,000	10,994
Q15_HR_DEPARTMENT	-,267	,570	,220	1	,639	,766
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-1,782	,637	7,838	1	,005	,168
Q17_ROTATION	24,290	55,333	,000	1	,997	35,333
Q18_BPR	-,300	,536	,314	1	,575	,741
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	3,135	,947	10,966	1	,001	22,981
Q20_BUSINESS_CLIMATE	2,361	,724	10,646	1	,001	10,598
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	,490	,861	,324	1	,569	1,633
Constant	-2,104	,678	9,640	1	,002	,122

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «Τμήμα ΑΔ», «εναλλαγή στις θέσεις εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «τα πιστεύω και η οργανωσιακή κουλτούρα» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «τεχνολογικές αλλαγές»: Wald = 4,040 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγχώνευση / εξαγορά»: Wald = 12,079 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση μεγέθους»: Wald = 12,843 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 7,838 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες»: Wald = 10,966 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 10,646 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$

Οι έξι ανεξάρτητες μεταβλητές, «διευθυντική αποζημίωση», «τεχνολογική αλλαγή», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «μείωση μεγέθους», «συγχώνευση - εξαγορά» και «οργανωσιακό κλίμα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Αντιμετώπιση, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων», ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές, «Τμήμα ΑΔ», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «οργανωσιακή κουλτούρα» δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα των ικανοτήτων που λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση για την διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων της.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του παράγοντα "Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση":

Πίνακας 7.54: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case 1	151	0	100,0
	Cluster Number of Case 2	70	0	,0
	Overall Percentage			68,3

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.55: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	208,314 ^a	,264	,470

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 47\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 7.56: Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
	Step	67,666	10	,000
Step 1	Block	67,666	10	,000
	Model	67,666	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 67,666$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.56: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Q12_TEXNOLOGY	,047	,446	,011	1	,916	1,048	
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	,909	,404	5,059	1	,025	2,483	
Q14_DOWNSIZING	-1,890	,449	17,732	1	,000	,151	
Q15_HR_DEPARTMENT	,555	,418	1,764	1	,184	1,741	
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	,758	,399	3,603	1	,058	2,133	
Step 1 ^a	Q17_ROTATION	-,680	,637	1,139	1	,286	,507
	Q18_BPR	,047	,411	,013	1	,909	1,048
	Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	-1,400	,575	5,921	1	,015	,247
	Q20_BUSINESS_CLIMATE	-2,192	,589	13,843	1	,000	,112
	Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	2,913	,654	19,813	1	,000	18,409

Constant	-1,237	,502	6,083	1	,014	,290
----------	--------	------	-------	---	------	------

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TECHNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIONSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «Τμήμα ΑΔ», «εναλλαγή στις θέσεις εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «τεχνολογική αλλαγή», «συγχώνευση - εξαγορά» και «διευθυντική αποζημίωση» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του δεύτερου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση του μεγέθους»: Wald = 17,732 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγχωνεύσεις/εξαγορές»: Wald = 5,059 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες»: Wald = 5,921 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 13,843 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακή κουλτούρα»: Wald = 19,813 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$

Οι πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές, «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «μείωση μεγέθους», «συγχωνεύσεις/εξαγορές», «οργανωσιακό κλίμα» και «οργανωσιακή κουλτούρα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «*Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση*», ενώ οι υπόλοιπες έξι ανεξάρτητες μεταβλητές, «διευθυντική αποζημίωση», «Τμήμα ΑΔ», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «συγχώνευση - εξαγορά», «τεχνολογική αλλαγή», δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του δεύτερου παράγοντα των ικανοτήτων που λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση για την διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων της.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του παράγοντα "Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στη επιχείρηση από τον εργαζόμενο":

Πίνακας 7.57: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	167	0	100,0
	2	54	0	,0
	Overall Percentage			75,6

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων (ομάδα 1, με 167 συμμετέχοντες, ομάδα 2, με 54 συμμετέχοντες από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων) που θα διερευνηθεί η σχέσης της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.58: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	144,949 ^a	,366	,546

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 54\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 7.59: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.

Step		100,819	10	,000
Step 1	Block	100,819	10	,000
	Model	100,819	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 100,819$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.60: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	-,497	,505	,968	1	,325	,609
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	,693	,535	1,679	1	,195	2,000
Q14_DOWNSIZING	,498	,509	,959	1	,327	1,645
Q15_HR_DEPARTMENT	-3,010	,530	32,234	1	,000	,049
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-1,169	,559	4,374	1	,036	,311
Step 1 ^a Q17_ROTATION	,977	,625	2,445	1	,118	2,655
Q18_BPR	,580	,538	1,161	1	,281	1,786
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	1,654	,657	6,329	1	,012	5,228
Q20_BUSINESS_CLIMATE	,718	,785	,835	1	,361	2,050
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	-,678	,822	,679	1	,410	,508
Constant	-,251	,530	,225	1	,635	,778

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «μείωση του μεγέθους», «εναλλαγή στις θέσεις εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «τεχνολογική αλλαγή», «συγχώνευση - εξαγορά», «οργανωσιακό κλίμα» και «οργανωσιακή κουλτούρα» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι

παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του τρίτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 4,374 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες»: Wald = 6,329 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τμήμα ΑΔ»: Wald = 32,234 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$

Οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «Τμήμα ΑΔ», και «διευθυντική αποζημίωση» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «*Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στη επιχείρηση από τον εργαζόμενο*», ενώ οι υπόλοιπες επτά ανεξάρτητες μεταβλητές, «οργανωσιακή κουλτούρα», «τεχνολογική αλλαγή», «οργανωσιακό κλίμα», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «συγχώνευση - εξαγορά», «τεχνολογική αλλαγή», δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του τρίτου παράγοντα των ικανοτήτων που λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση για την διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων της. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στον παράγοντα αυτόν εμφανίζεται η μη αποδοχή κατά 75,5%, των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων, δηλαδή δεν θεωρούν ότι ο παράγων αυτός πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του παράγοντα "Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση":

Πίνακας 7.61: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	138	0	100,0
	2	83	0	,0
	Overall Percentage			62,4

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση των δύο ομάδων (ομάδα 1, με 138 συμμετέχοντες, ομάδα 2, με 83 συμμετέχοντες από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων) που θα διερευνηθεί η σχέση της με κάθε μία από τις δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 7.62: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	216,285 ^a	,292	,498

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 49\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 7.63: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	76,254	10	,000
Step 1 Block	76,254	10	,000
Model	76,254	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 76,254$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.64: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a Q12_TECHNOLOGY	-,878	,398	4,881	1	,027	,415

Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	-2,224	,459	23,421	1	,000	,108
Q14_DOWNSIZING	-1,033	,383	7,275	1	,007	,356
Q15_HR_DEPARTMENT	1,212	,423	8,208	1	,004	3,359
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-,750	,410	3,352	1	,067	,472
Q17_ROTATION	-2,645	,626	17,852	1	,000	,071
Q18_BPR	,492	,431	1,304	1	,253	1,636
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	,369	,524	,494	1	,482	1,446
Q20_BUSINESS_CLIMATE	-1,461	,586	6,206	1	,013	,232
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	2,530	,631	16,064	1	,000	12,552
Constant	,191	,477	,161	1	,689	1,211

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «διευθυντική αποζημίωση», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του τέταρτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «τεχνολογική αλλαγή»: Wald = 4,881 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγχωνεύσεις / εξαγορές»: Wald = 23,421 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τμήμα ΑΔ»: Wald = 8,208 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση του μεγέθους»: Wald = 7,275 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «εναλλαγή θέσεων εργασίας»: Wald = 17,852 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 6,206 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακή κουλτούρα»: Wald = 16,064 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$

Οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, «διευθυντική αποζημίωση», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες» δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «*Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση*», ενώ οι υπόλοιπες επτά ανεξάρτητες μεταβλητές, «οργανωσιακή κουλτούρα», «τεχνολογική αλλαγή», «οργανωσιακό κλίμα», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «Γμήμα ΑΔ», «συγχώνευση - εξαγορά», «μείωση του μεγέθους», επηρεάζουν σημαντικά την ομαδοποίηση του τέταρτου παράγοντα των (κριτηρίων) ικανοτήτων που λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση για την διαχείριση της καριέρας των εργαζομένων της.

Στη συνέχεια θα διερευνηθεί η ισχύς του συνόλου των υποθέσεων που περιστρέφονται γύρω από τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται (ενισχύεται) η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ΑΔ και πως αντιλαμβάνεται ότι το ΑΔ δεσμεύεται στην επιχείρηση την περίοδο της παρατεταμένης ύφεση.

7.3. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης των κριτηρίων που αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη της επιχείρηση προς το ανθρώπινο δυναμικό της και η πίστη της ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεσμεύεται προς την επιχείρηση

Θα ξεκινήσουμε την παρουσίαση των αναλύσεων από την διερεύνηση της ισχύος (αλήθειας) της έβδομης υπόθεσης εργασίας

ΥΕ7: Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό δεσμεύεται προς την επιχείρηση, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο την πίστη της επιχείρησης προς το δυναμικό της την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Για τις ανάγκες της έβδομης υπόθεσης εργασίας διερευνώνται 21 μεταβλητές κριτηρίων δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις που εργάζεται και της ανάπτυξης της εμπιστοσύνης της επιχείρησης στους εργαζομένους της μέσα από την ανάλυση παραγόντων.

Πίνακας 7.66: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Approx. Chi-Square		4115,596
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett διαπιστώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τις 21 μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις που εργάζονται και της ανάπτυξης της εμπιστοσύνης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της, κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η παραγοντοποίηση θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιστροφής των μεταβλητών ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες και σε ποιους από αυτούς εντάσσονται οι 21 μεταβλητές που εξετάζονται εδώ.

Πίνακας 7.67: Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
24.7. Να έχει ειδικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του που θα μπορέσουν να γίνουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία	,815	-,084	,191	,106
24.9. Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με έλεγχο συναισθημάτων	,782	,205	-,018	,099
24.6. Να βρίσκει τις σωστές λύσεις σε αναφυόμενα εργασιακά καθημερινά προβλήματα	,724	,294	,056	,097
24.8. Να εμπνέει εμπιστοσύνη	,681	,365	,082	,121
24.19. Να διαθέτει υψηλά «σκορ» περιοδικών αξιολογήσεων απόδοσης εργασίας τα τελευταία χρόνια	,649	,048	,518	,196
24.5. Να έχει πολύ καλή γνώση της αγοράς που αναπτύσσεται η εταιρεία	,618	,456	-,050	,299
24.10. Εχεμύθεια	,559	,508	,179	,256
24.15. Ευφυής και αποδοτικός για την εταιρεία	,079	,877	,076	,166
24.16. Να είναι φιλόδοξος αλλά να κρατά χαμηλούς τόνους	,239	,862	,147	,027
24.11. Πάθος για τη δουλειά του	,350	,773	-,095	,178
24.17. Φιλόδοξος χωρίς να δημιουργεί εντάσεις	-,030	,732	,442	,028
24.14. Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς ακρότητες	,224	,643	-,032	,157
24.12. Γνωστός στην αγορά	-,053	,017	,880	,064
24.13. Να υπάρχουν «εγγυήσεις» γι αυτόν από «σημαντικούς πελάτες» της εταιρείας	,078	,279	,879	,040
24.20. Να έχει πολύ μεγάλο πελατολόγιο σε «προσωπικό» επίπεδο	,420	-,031	,795	,100
24.21. Να έχει σημαντικές γνωριμίες στην αγορά σε κοινωνικό πλαίσιο από τις οποίες μπορεί να "ευνοηθεί" η εταιρεία	,012	,263	,793	,057
24.4. Να έχει πολύ καλές σχέσεις με την ηγεσία της εταιρείας	,151	-,166	,776	,256

24.2. Πολυετής πείρα στο αντικείμενο	,329	,366	,075	,750
24.1. Πολυετής πείρα στη θέση	,455	,238	,162	,728
24.3. Σημαντική πείρα σε διαφορετικά αντικείμενα του ίδιου πλαισίου εργασίας	,401	,166	,118	,726
24.18. Πολύχρονη Δραστηριότητα με σημαντικά αποτελέσματα	-,100	,010	,143	,721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται η κατασκευή τεσσάρων παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει επτά μεταβλητές, ο δεύτερος πέντε μεταβλητές, ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από πέντε μεταβλητές ενώ και ο τελευταίος τέταρτος παράγοντας στοιχειοθετείται από τέσσερις μεταβλητές. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της αξιοπιστίας του καθενός από τους τέσσερις παράγοντες και ταυτόχρονα θα προσδιοριστεί η ονομασία τους που θα ορίσει και το νέο τρόπο αντίληψης αυτών των λανθανουσών μεταβλητών (παραγόντων).

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 1^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.68: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	7

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται σημαντικά υψηλός, 0,885, άρα η διαμόρφωση του πρώτου παράγοντα χαρακτηρίζεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή

Πίνακας 7.69: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

24.5. Να έχει πολύ καλή γνώση της αγοράς που αναπτύσσεται η εταιρεία	25,51	14,724	,714	,864
24.6. Να βρίσκει τις σωστές λύσεις σε αναφερόμενα εργασιακά καθημερινά προβλήματα	25,41	15,843	,703	,866
24.7. Να έχει ειδικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του που θα μπορέσουν να γίνουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία	25,34	16,118	,661	,871
24.8. Να εμπνέει εμπιστοσύνη	25,29	16,423	,670	,871
24.9. Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με έλεγχο συναισθημάτων	25,73	14,899	,705	,865
24.10. Εχεμύθεια	25,30	15,583	,722	,863
24.19. Να διαθέτει υψηλά «σκορ» περιοδικών αξιολογήσεων απόδοσης εργασίας τα τελευταία χρόνια	26,01	15,136	,602	,881

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,885. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του πρώτου παράγοντα.

Ο πρώτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις επτά μεταβλητές:

24.7. Να έχει ειδικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του που θα μπορέσουν να γίνουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία

24.9. Να έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (να ξέρει να ελέγχει τα συναισθήματά του σε δύσκολες εργασιακές καταστάσεις) χωρίς να καταπιέζεται

24.6. Να βρίσκει τις σωστές λύσεις σε αναφερόμενα εργασιακά καθημερινά προβλήματα

24.8. Να εμπνέει εμπιστοσύνη

24.19. Να διαθέτει υψηλά «σκορ» περιοδικών αξιολογήσεων απόδοσης εργασίας τα τελευταία χρόνια

24.5. Να έχει πολύ καλή γνώση της αγοράς που αναπτύσσεται η εταιρεία

24.10. Να είναι εχέμυθος

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς τις κυρίαρχες διαστάσεις αυτών των επτά μεταβλητών, που είναι, οι «**εστιασμένες ικανότητες**» και η «**ακεραιότητα**» μπορεί ο πρώτος παράγοντας να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Με υψηλές και εστιασμένες ικανότητες και ακεραιότητα χαρακτήρα

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 2^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.70: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	5

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται σημαντικά υψηλός, 0,880, άρα η διαμόρφωση του δεύτερου παράγοντα χαρακτηρίζεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή

Πίνακας 7.71: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24.11. Πάθος για τη δουλειά του	15,86	9,170	,713	,854
24.14. Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς ακρότητες	16,54	9,313	,610	,880
24.15. Ευφυής και αποδοτικός για την εταιρεία	15,84	8,728	,840	,824

24.16. Να είναι φιλόδοξος αλλά να κρατά χαμηλούς τόνους	15,86	9,179	,829	,831
24.17. Φιλόδοξος χωρίς να δημιουργεί εντάσεις	16,33	9,377	,610	,879

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,880. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του δεύτερου παράγοντα.

Ο δεύτερος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις πέντε μεταβλητές:

- 24.15. Να είναι ευφυής και αποδοτικός για την εταιρεία, χωρίς να επιδεικνύεται
- 24.16. Να είναι φιλόδοξος αλλά να «κρατάει» χαμηλούς τόνους
- 24.11. Να έχει πάθος για τη δουλειά του χωρίς ακρότητες
- 24.17. Να είναι φιλόδοξος χωρίς να δημιουργεί εντάσεις
- 24.14. Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς υψηλούς τόνους

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς τις κυρίαρχες διαστάσεις αυτών των πέντε μεταβλητών, που είναι, οι «**προδιαγραφές**» και η «**αυτοκυριαρχία**» μπορεί ο δεύτερος παράγοντας να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Με Υψηλές Προδιαγραφές και Αυτοκυριαρχία

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 3^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.72: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	5

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται πολύ υψηλός, 0,905, άρα η διαμόρφωση του τρίτου παράγοντα χαρακτηρίζεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.73: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24.12. Να είναι αναγνωρίσιμος στην αγορά	10,49	5,237	,785	,698
24.13 . Να υπάρχουν «εγγυήσεις» γι αυτόν από «σημαντικούς πελάτες» της εταιρείας	10,62	5,157	,782	,698
24.20. Να έχει πολύ μεγάλο πελατολόγιο σε «προσωπικό» επίπεδο	10,31	6,487	,734	,750
24.21. Να έχει σημαντικές γνωριμίες στην αγορά σε κοινωνικό πλαίσιο από τις οποίες μπορεί να "ευνοηθεί" η εταιρεία	12,32	6,650	,362	,807
24.4. Να έχει πολύ καλές σχέσεις με την ηγεσία της εταιρείας	,151	-,166	,776	,256

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,905. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τρίτου παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις πέντε μεταβλητές:

24.12. Να είναι αναγνωρίσιμος στην αγορά

24.13. Να υπάρχουν «εγγυήσεις» γι αυτόν από «σημαντικούς πελάτες» της εταιρείας

24.20. Να έχει πολύ μεγάλο πελατολόγιο σε «προσωπικό» επίπεδο

24.21. Να έχει σημαντικές γνωριμίες στην αγορά ή σε κοινωνικό (πολιτικό, οικονομικό) πλαίσιο από τις οποίες να «μπορεί να ευνοηθεί» η εταιρεία

24.4. Να έχει πολύ καλές σχέσεις με την ηγεσία της εταιρείας

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς τις κυρίαρχες διαστάσεις αυτών των πέντε μεταβλητών, που είναι, η «**επιτηδειότητα**» και η «**ανάπτυξη σχέσεων**» μπορεί ο τρίτος παράγοντας να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Με Επιτηδειότητα Διαμόρφωσης Πολυσθενών Σχέσεων

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 4^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 7.74: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	4

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται αρκετά υψηλός, 0,818, άρα η διαμόρφωση του τέταρτου παράγοντα χαρακτηρίζεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 7.75: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24.1. Πολυετής πείρα στη θέση	10,49	5,237	,785	,698
24.2. Πολυετής πείρα στο αντικείμενο	10,62	5,157	,782	,698
24.3. Σημαντική πείρα σε διαφορετικά αντικείμενα του ίδιου πλαισίου εργασίας	10,31	6,487	,734	,750
24.18. Πολύχρονη Δραστηριότητα με σημαντικά αποτελέσματα	12,32	6,650	,362	,807

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,818. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τέταρτου παράγοντα.

Ο τέταρτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις τέσσερις μεταβλητές:

24.2. Πολυετή πείρα στο ίδιο αντικείμενο

24.1. Πολυετή πείρα στην ίδια θέση

24.3. Σημαντική πείρα σε διαφορετικά αντικείμενα του ίδιου πλαισίου εργασίας

24.18. Να έχει πολύχρονη δραστηριότητα με σημαντικά αποτελέσματα

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των τεσσάρων μεταβλητών, που είναι, η «**εμπειρία**» μπορεί ο τέταρτος παράγοντας να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Με Πολύπλευρη Βιοματική Γνώση

Η έβδομη υπόθεση εργασίας ισχύει αφού οι είκοσι μία μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό (ανθρώπινο κεφάλαιο) δεσμεύεται προς την επιχείρηση, κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης σχηματίζουν τέσσερις νέους παράγοντες (λανθάνουσες μεταβλητές). Η διαδικασία της οριοθέτησης του κάθε παράγοντα, μέσα από την ονοματοδοσία του, μετασχηματίζει την αντίληψή μας για τα συγκεκριμένα κριτήρια που επιζητούν οι επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους την συγκεκριμένη περίοδο της κρίσης, αφού έχουμε τέσσερα νέα και διαφοροποιημένα πλαίσια κριτηρίων εμπιστοσύνης και δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση που εργάζεται, όπως:

- *Κριτήριο Εστιασμένων Ικανοτήτων και Ακεραιότητας Χαρακτήρα*
- *Κριτήριο Υψηλών Προδιαγραφών και Αυτοκυριαρχίας*
- *Κριτήριο της Επιτηδειότητας Διαμόρφωσης Πολυσθενών Σχέσεων*
- *Κριτήριο της Πολύπλευρης Βιοματικής Γνώσης*

Ακολουθεί η διερεύνηση της ισχύος της όγδοης υπόθεσης εργασίας που αφορά την ομαδοποίηση των παραγόντων που μόλις αναδύθηκαν από την προηγούμενη στατιστική ανάλυση. Θα πραγματοποιηθεί, όπως έχει επισημανθεί στην αρχή του κεφαλαίου, ανάλυση συστάδων.

ΥΕ8: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό δεσμεύεται προς την επιχείρηση, την περίοδο της κρίσης, δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια της διάρθρωσης αυτής της εμπιστοσύνης και δέσμευσης

Οι μεταβλητές που απαρτίζουν κάθε παράγοντα θα μπουν στη διαδικασία προσδιορισμού της διαμόρφωσης ή μη διαφορετικών ομάδων στα πλαίσια του κάθε παράγοντα, ακολουθώντας την διερεύνηση της ισχύος της όγδοης υπόθεσης εργασίας. Στη διερεύνηση της ισχύος ή μη αυτής της υπόθεσης θα γίνει χρήση του τεστ K-Means Cluster, αφού αφενός, από προηγούμενες έρευνες έχει διαπιστωθεί, σε τέτοιου είδους δεδομένα, η διαμόρφωση δύο ομάδων, αφετέρου από την παρουσίαση της υπόθεσης έχει προσδιοριστεί ότι μας ενδιαφέρει να ενημερωθούμε αν οι επιχειρήσεις υιοθετούν ή μη τη διάσταση του παράγοντα και ο προσδιορισμός των δύο ομάδων θα μας ενημερώσει για το μέγεθος κάθε ομάδας αλλά και τις τάσεις διαμόρφωσης της κάθε ομάδας.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Κριτήριο εστιασμένων ικανοτήτων και ακεραιότητας χαρακτήρα":

Πίνακας 7.76: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
24.5. Να έχει πολύ καλή γνώση της αγοράς που αναπτύσσεται η εταιρεία	5	3
24.6. Να βρίσκει τις σωστές λύσεις σε αναφυόμενα εργασιακά καθημερινά προβλήματα	5	3
24.7. Να έχει ειδικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του που θα μπορέσουν να γίνουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία	5	3

24.8. Να εμπνέει εμπιστοσύνη	5	4
24.9. Υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη με έλεγχο συναισθημάτων	4	3
24.10. Εχεμύθεια	5	4
24.19. Να διαθέτει υψηλά «σκορ» περιοδικών αξιολογήσεων απόδοσης εργασίας τα τελευταία χρόνια	4	3

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Έτσι, για τις πέντε από τις επτά μεταβλητές οι τιμές (τάσεις) για τη διαμόρφωση της πρώτης ομάδας, η οποία αποδέχεται το ρόλο των κριτηρίων δέσμευσης και εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού, προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, διαμορφώνονται γύρω από την υψηλότερη τιμή, 5, ενώ για τις άλλες δύο, διαμορφώνονται γύρω από την τιμή 4. Για τη διαμόρφωση της δεύτερης ομάδας, που «δεν αποδέχεται το ρόλο των κριτηρίων» δέσμευσης και εμπιστοσύνης, διαμορφώνονται γύρω από την τιμή 3 για πέντε από τις 7 μεταβλητές ενώ στις άλλες δύο γύρω από την τιμή 4. Γίνεται κατανοητό ότι σε αυτή την περίπτωση οι συμμετέχοντες σε αυτήν την ομάδα, που αποδέχεται τη μεταβλητή, έχει δώσει πολύ υψηλές απαντήσεις ενώ και οι συμμετέχοντες στην δεύτερη ομάδα δεν έχουν απορρίψει τη διάσταση αυτή αλλά στρέφονται γύρω από τη μέση τιμή, δηλαδή το 3 ή και γύρω από το 4. Γίνεται αντιληπτό ότι τα συγκεκριμένα κριτήρια δέσμευσης και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση που εργάζεται, είναι αποδεκτά, ως τέτοια, από το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησής τους

**Πίνακας 7.78: Number of Cases
in each Cluster**

Cluster	1	174,000
	2	47,000
Valid		221,000
Missing		,000

Ο προηγούμενος πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 79% αποδέχεται τη σημασία και την αξία του πρώτου παράγοντα «του Κριτηρίου

Εστιασμένων Ικανοτήτων και Ακεραιότητας Χαρακτήρα», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για την δέσμευση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, μόνο το 21% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, επικροτεί με μικρότερο σθένος τη σημασία και το ρόλο των κριτηρίων δέσμευσης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζονται την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Κριτήριο υψηλών προδιαγραφών και αυτοκυριαρχίας:

Πίνακας 7.79: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
24.11. Πάθος για τη δουλειά του	5	3
24.14. Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς ακρότητες	4	3
24.15. Ευφυής και αποδοτικός για την εταιρεία	5	3
24.16. Να είναι φιλόδοξος αλλά να κρατά χαμηλούς τόνους	5	3
24.17. Φιλόδοξος χωρίς να δημιουργεί εντάσεις	4	3

Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρούμε ότι η ομάδα της υψηλής αποδοχής των κριτηρίων, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, οι τιμές (τάσεις) για τη διαμόρφωση της πρώτης ομάδας, προσδιορίζεται, για τρεις μεταβλητές γύρω από την υψηλότερη τιμή, 5, ενώ για τις άλλες δύο, διαμορφώνονται γύρω από την τιμή 4. Για τη διαμόρφωση της δεύτερης ομάδας, που «δεν αποδέχεται το ρόλο των κριτηρίων» δέσμευσης και εμπιστοσύνης, διαμορφώνονται γύρω από την τιμή 3 και για τις πέντε μεταβλητές. Γίνεται κατανοητό ότι σε αυτή την περίπτωση οι συμμετέχοντες σε αυτήν την ομάδα, που αποδέχεται τη μεταβλητή, έχει δώσει πολύ υψηλές απαντήσεις ενώ και οι συμμετέχοντες στην δεύτερη ομάδα δεν έχουν απορρίψει τη διάσταση αυτή αλλά στρέφονται γύρω από τη μέση τιμή, δηλαδή το 3 ή και γύρω από το 4. Γίνεται αντιληπτό ότι τα συγκεκριμένα κριτήρια δέσμευσης και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση που εργάζεται, είναι αποδεκτά, ως τέτοια,

από το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησής τους.

**Πίνακας 7.80: Number of Cases
in each Cluster**

Cluster	1	180,000
	2	41,000
Valid		221,000
Missing		,000

Ο προηγούμενος πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 81,5% αποδέχεται τη σημασία και την αξία του δεύτερου παράγοντα «*Κριτήριο Υψηλών Προδιαγραφών και Αυτοκυριαρχίας*», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για την δέσμευση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, μόνο το 18,5% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, επικροτεί με μικρότερο σθένος (αλλά εξίσου σημαντικό) τη σημασία και το ρόλο των κριτηρίων δέσμευσης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζονται την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Κριτήριο της επιτηδειότητας διαμόρφωσης πολυσθενών σχέσεων":

Πίνακας 7.81: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
24.4. Να έχει πολύ καλές σχέσεις με την ηγεσία της εταιρείας	2	4
24.12. Γνωστός στην αγορά	3	4
24.13. Να υπάρχουν «εγγυήσεις» γι αυτόν από «σημαντικούς πελάτες» της εταιρείας	2	4
24.20. Να έχει πολύ μεγάλο πελατολόγιο σε «προσωπικό» επίπεδο	2	4

24.21. Να έχει σημαντικές γνωριμίες στην αγορά σε κοινωνικό πλαίσιο από τις οποίες μπορεί να "ευνοηθεί" η εταιρεία	2	4
--	---	---

Στην περίπτωση του τρίτου παράγοντα διαπιστώνουμε ότι οι τιμές καθορισμού των δύο ομάδων είναι διακριτές γύρω από την τιμή 2 για την ομάδα της χαμηλής αποδοχής των κριτηρίων και γύρω από την τιμή 4 για την ομάδα με την υψηλή (εκτός από την μεταβλητή «γνωστός στην αγορά»).

Πίνακας 7.82: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	66,000
	2	155,000
Valid		221,000
Missing		,000

Ο πιο πάνω πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 70%, αποδέχεται τη σημασία και την αξία του τρίτου παράγοντα «Κριτήριο της Επιτηδειότητας Διαμόρφωσης Πολυσθενών Σχέσεων», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για την δέσμευση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, το 30% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, δεν επικροτεί τη σημασία και το ρόλο των κριτηρίων δέσμευσης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζονται την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Ανάλυση Συστάδων του παράγοντα "Κριτήριο της πολύπλευρης βιοματικής γνώσης":

Πίνακας; 7.83: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
24.1. Πολυετής πείρα στη θέση	3	5
24.2. Πολυετής πείρα στο αντικείμενο	3	5
24.3. Σημαντική πείρα σε διαφορετικά αντικείμενα του ίδιου πλαισίου εργασίας	4	5
24.18. Πολύχρονη Δραστηριότητα με σημαντικά αποτελέσματα	2	3

Η μεταβλητή 24.3 φανερώνει παραπλήσιες τιμές και για τις δύο ομάδες (4 και 5). Το ίδιο αλλά με διαφορετική τάση συμβαίνει στη περίπτωση της μεταβλητής 24.18.

**Πίνακας 7.84: Number of Cases
in each Cluster**

Cluster	1	84,000
	2	130,000
Valid		214,000
Missing		7,000

Ο πιο πάνω πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 59%, αποδέχεται τη σημασία και την αξία του τέταρτου παράγοντα «*Κριτήριο της Πολύπλευρης Βιοματικής Γνώσης*», ως βασική και καθοριστικής σημασίας διάσταση για την δέσμευση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης. Αντίθετα, το 41% των συμμετεχόντων, ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων, στην έρευνα, δεν επικροτεί τη σημασία και το ρόλο των κριτηρίων δέσμευσης και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζονται την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συστάδων καταφαίνεται η ισχύς (αλήθεια) της όγδοης υπόθεσης εργασίας ότι οι παράγοντες αναφορικά με τα κριτήρια για τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού προς τις επιχειρήσεις θα διαμορφώνουν δύο διαφορετικές «μορφές». Από την προηγηθείσα ανάλυση διαπιστώνεται ότι όλες οι λανθάνουσες μεταβλητές, σε πολύ μεγάλο βαθμό, γίνονται αποδεκτές από ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των διευθυντών, που λαμβάνουν αποφάσεις στις επιχειρήσεις τους, και που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή.

Θα προβούμε, στη συνέχεια, στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της ένατης υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ9: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, συγχωνεύσεις / εξαγορές, μείωση του μεγέθους, διευθυντική αποζημίωση, ανασχεδιασμός διαδικασιών, διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, εναλλαγή

θέσεων εργασίας και τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και η πίστη της ότι το δυναμικό αυτό δεσμεύεται προς την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Έχει υπογραμμιστεί στην αρχή του κεφαλαίου για τη διερεύνηση της ισχύος της ένατης υπόθεσης εργασίας ότι αυτού του τύπου οι υποθέσεις, για την διερεύνηση της ισχύος τους οφείλουν να υιοθετούν ως στατιστική ανάλυση τη δυαδική λογιστική παλινδρόμηση, γιατί οι εξαρτημένες μεταβλητές που προκύπτουν από την ανάλυση συστάδων έχουν διχοτομική μορφή: ομάδα 1 και ομάδα 2. Διχοτομικές είναι και οι δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές των οποίων διερευνούμε την επίδραση τους στις ομάδες του κάθε παράγοντα.

Δυαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα "Κριτήριο εστιασμένων ικανοτήτων και ακεραιότητας χαρακτήρα"

Πίνακας 7.85: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	174	0	100,0
	2	47	0	,0
	Overall Percentage			78,7

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στο παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται οι δύο ομάδες που θα συμμετέχουν στη Δυαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση, με το μέγεθος των διευθυντών που συμμετέχουν σε κάθε μία ομάδα.

Πίνακας 7.86: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	143,342 ^a	,320	,497

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 49\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 7.87: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	85,380	10	,000
Step 1 Block	85,380	10	,000
Model	85,380	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 85,380$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.88: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	-1,822	,598	9,271	1	,002	,162
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	,420	,497	,713	1	,398	1,522
Q14_DOWNSIZING	-,540	,564	,917	1	,338	,583
Step 1 ^a Q15_HR_DEPARTMENT	,404	,569	,503	1	,478	1,498
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-,072	,498	,021	1	,885	,931
Q17_ROTATION	-2,763	,942	8,603	1	,003	,063
Q18_BPR	2,912	,565	26,537	1	,000	18,393

Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	,124	,804	,024	1	,877	1,132
Q20_BUSINESS_CLIMATE	-2,930	,745	15,475	1	,000	,053
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	-,962	,727	1,748	1	,186	,382
Constant	-,119	,564	,045	1	,832	,887

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TECHNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «μείωση του μεγέθους», «διευθυντική αποζημίωση», «Τμήμα ΑΔ», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «συγχώνευση - εξαγορά», και «οργανωσιακή κουλτούρα» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «τεχνολογική αλλαγή»: Wald = 9,271 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «εναλλαγή θέσεων εργασίας»: Wald = 8,603 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 26,537 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 15,475 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$

Οι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές, «τεχνολογική αλλαγή», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «οργανωσιακό κλίμα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Κριτήριο Εστιασμένων Ικανοτήτων και Ακεραιότητας Χαρακτήρα», «μείωση του μεγέθους», «διευθυντική αποζημίωση», «Τμήμα ΑΔ», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «συγχώνευση - εξαγορά», και «οργανωσιακή

κουλτούρα» δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα των κριτηρίων της επιχείρησης για την δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων της.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα "Κριτήριο υψηλών προδιαγραφών και αυτοκυριαρχίας":

Πίνακας 7.89: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	180	0	100,0
	2	41	0	,0
	Overall Percentage			81,4

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Ο πίνακας ανωτέρω δηλώνει τον αριθμό των συμμετεχόντων σε κάθε μία από τις δύο ομάδες, 180 διευθυντές στην πρώτη ομάδα και 41 διευθυντές στην δεύτερη ομάδα.

Πίνακας; 7.90:Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	150,813 ^a	,242	,492

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 49\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 7.91: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	61,198	10	,000
Step 1 Block	61,198	10	,000
Model	61,198	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 61,198$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.92: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	-,659	,526	1,569	1	,210	,518
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	-1,486	,633	5,513	1	,019	,226
Q14_DOWNSIZING	-1,500	,506	8,809	1	,003	,223
Q15_HR_DEPARTMENT	,893	,577	2,398	1	,121	2,443
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-,450	,501	,806	1	,369	,638
Step 1 ^a Q17_ROTATION	,021	,583	,001	1	,972	1,021
Q18_BPR	1,854	,562	10,877	1	,001	6,384
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	2,240	,789	8,066	1	,005	9,394
Q20_BUSINESS_CLIMATE	-2,853	,843	11,446	1	,001	,058
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	1,588	,741	4,585	1	,032	4,892
Constant	-1,615	,666	5,881	1	,015	,199

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «διευθυντική αποζημίωση», «Τμήμα ΑΔ», «εναλλαγή θέσεων εργασίας» και «τεχνολογική αλλαγή» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές

είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «συγχωνεύσεις / εξαγορές»: Wald = 5,513 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση του μεγέθους»: Wald = 8,809 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 10,877 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες»: Wald = 8,066 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 11,446 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακή κουλτούρα»: Wald = 4,585 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$

Οι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές, «τεχνολογική αλλαγή», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «Τμήμα ΑΔ» και «Διευθυντική αποζημίωση» δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Κριτήριο Υψηλών Προδιαγραφών και Αυτοκυριαρχίας», ενώ οι έξι μεταβλητές «μείωση του μεγέθους», «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «συγχώνευση - εξαγορά», «ανασχεδιασμός διαδικασιών», «οργανωσιακό κλίμα» και «οργανωσιακή κουλτούρα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του δεύτερου παράγοντα των κριτηρίων της επιχείρησης για την δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων της.

Δυναδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα "Κριτήριο της επιτηδειότητας διαμόρφωσης πολυσθενών σχέσεων":

Πίνακας 7.93: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted	
		Cluster Number of Case	

		1	2	Percentage Correct
Step 0	Cluster Number of Case	0	66	,0
		0	155	100,0
	Overall Percentage			70,1

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Ο πίνακα ανωτέρω δηλώνει τον αριθμό των συμμετεχόντων σε κάθε μία από τις δύο ομάδες, 155 διευθυντές στην δεύτερη ομάδα και 66 διευθυντές στην πρώτη ομάδα.

Πίνακας 7.94: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	219,051 ^a	,204	,390

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 39\%$ που κρίνεται αρκετά χαμηλό.

Πίνακας 7.95: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	50,440	10	,000
Step 1 Block	50,440	10	,000
Model	50,440	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 50,440$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.95: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	-1,490	,461	10,470	1	,001	,225
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	,313	,387	,654	1	,419	1,367
Q14_DOWNSIZING	,608	,412	2,179	1	,140	1,837
Q15_HR_DEPARTMENT	-1,118	,454	6,074	1	,014	,327
Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-,962	,429	5,026	1	,025	,382
Step 1 ^a Q17_ROTATION	,401	,586	,468	1	,494	1,493
Q18_BPR	,516	,383	1,813	1	,178	1,676
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	-,057	,609	,009	1	,925	,945
Q20_BUSINESS_CLIMATE	,623	,535	1,356	1	,244	1,864
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	,491	,507	,938	1	,333	1,634
Constant	2,057	,559	13,516	1	,000	7,821

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «συγχωνεύσεις / εξαγορές», «μείωση του μεγέθους», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «οργανωσιακό κλίμα», «οργανωσιακή κουλτούρα», δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «τεχνολογική αλλαγή»: Wald = 10,470 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τμήμα ΑΔ»: Wald = 6,074 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντική αποζημίωση»: Wald = 5,026 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι επτά ανεξάρτητες μεταβλητές, «συγγωνεύσεις / εξαγορές», «μείωση του μεγέθους», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες», «οργανωσιακό κλίμα», «οργανωσιακή κουλτούρα», δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Κριτήριο της Επιτηδειότητας Διαμόρφωσης Πολυσθενών Σχέσεων», ενώ οι τρεις μεταβλητές «τεχνολογική αλλαγή», «Τμήμα ΑΔ», «διευθυντική αποζημίωση», επηρεάζουν την ομαδοποίηση του τρίτου παράγοντα αναφορικά με τα κριτήρια της επιχείρηση για την δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων της.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα "Κριτήριο της Πολύπλευρης Βιοματικής Γνώσης":

Πίνακας 7.96: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	0	84	,0
	2	0	130	100,0
	Overall Percentage			60,7

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Ο πίνακας φανερώνει τον αριθμό της συμμετοχής των διευθυντών σε κάθε μία από τις ομάδες που έχουν δημιουργηθεί αναφορικά με τον τέταρτο παράγοντα «Κριτήριο της Πολύπλευρης Βιοματικής Γνώσης».

Πίνακας 7.97: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square

1	229,236 ^a	,235	,319
---	----------------------	------	------

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον πιο πάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 31\%$ που κρίνεται αρκετά χαμηλό.

Πίνακας 7.98: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	57,466	10	,000
Step 1 Block	57,466	10	,000
Model	57,466	10	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 57,466$, $p < 0,001$.

Πίνακας 7.99: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Q12_TEXNOLOGY	-,089	,403	,048	1	,826	,915
Q13_MERGERS_ACQUISITIONS	,288	,361	,636	1	,425	1,334
Q14_DOWNSIZING	,314	,389	,650	1	,420	1,368
Q15_HR_DEPARTMENT	-,607	,407	2,225	1	,136	,545
Step 1 ^a Q16_BUSINESS_COMPENSATION	-,274	,388	,496	1	,481	,761
Q17_ROTATION	2,256	,650	12,033	1	,001	9,549
Q18_BPR	-1,770	,406	18,978	1	,000	,170
Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP	1,116	,538	4,297	1	,038	3,053

Q20_BUSINESS_CLIMATE	-,313	,490	,408	1	,523	,731
Q21_BELIEFS_AND_CULTURE	-,074	,510	,021	1	,885	,929
Constant	1,336	,503	7,059	1	,008	3,804

a. Variable(s) entered on step 1: Q12_TEXNOLOGY, Q13_MERGERS_ACQUISITIONS, Q14_DOWNSIZING, Q15_HR_DEPARTMENT, Q16_BUSINESS_COMPENSATION, Q17_ROTATION, Q18_BPR, Q19_PARTNERS_RELATIOSHIP, Q20_BUSINESS_CLIMATE, Q21_BELIEFS_AND_CULTURE.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι για τις μεταβλητές «τεχνολογική αλλαγή», «συγχωνεύσεις / εξαγορές», «μείωση του μεγέθους», «διευθυντική αποζημίωση», «οργανωσιακό κλίμα», «οργανωσιακή κουλτούρα» και «τμήμα ΑΔ» δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές, που ακολουθούν έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «εναλλαγή θέσης εργασίας»: Wald = 12,033 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 18,978 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες»: Wald = 4,297 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι επτά ανεξάρτητες μεταβλητές, «συγχωνεύσεις / εξαγορές», «μείωση του μεγέθους», «τεχνολογική αλλαγή», «διευθυντική αποζημίωση», «οργανωσιακό κλίμα», «οργανωσιακή κουλτούρα», και «Τμήμα ΑΔ» δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Κριτήριο της Πολύπλευρης Βιωματικής Γνώσης», ενώ οι τρεις μεταβλητές «εναλλαγή θέσης εργασίας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του τρίτου παράγοντα αναφορικά με τα κριτήρια της επιχείρησης για την δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων της.

Κεφάλαιο 8

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα συνεχίσουμε με την ίδια προσέγγιση ανάλυσης, όπως και στο κεφάλαιο 7 που αφορούσε την ανάλυση των δεδομένων από το ερωτηματολόγιο των ανώτατων διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων (Ιδιοκτήτες, Διευθύνοντες Σύμβουλοι και Διευθυντικά Στελέχη με αρμοδιότητα λήψης επιχειρησιακών και επιχειρηματικών αποφάσεων). Για τις υποθέσεις εργασίας, δέκατη και δέκατη τρίτη που για τις μεταβλητές που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζονται στην «ανάδυση» νέων «λανθανουσών» μεταβλητών, θα κάνουμε χρήση της παραγοντική ανάλυσης, όπως και για τη διερεύνηση των υποθέσεων 1, 4 και 7 στο προηγούμενο κεφάλαιο. Για τη διερεύνηση των υποθέσεων 11 και 14 θα προσφύγουμε στην ανάλυση συστάδων και τέλος, για τη διερεύνηση των υποθέσεων 12 και 15 θα χρησιμοποιήσουμε τη δυαδική λογαριθμική ανάλυση για να εντοπίσουμε τις τυχόν εξαρτήσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών.

8.1. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης της Εμπιστοσύνης και της Δέσμευσης της Επιχείρησης προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της την Περίοδο της Παρατεταμένης Ύφεσης

Οι επόμενες τρεις υποθέσεις εργασίας του συγκερασμού των οπτικών, επιχείρησης / ανθρώπινου δυναμικού, ανήκουν στην οπτική του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και στο τρόπο που αυτό το δυναμικό αναπτύσσει την εμπιστοσύνη του προς την επιχείρηση αλλά και την πίστη του ότι η επιχείρηση που εργάζεται είναι «δεσμευμένη» στο ανθρώπινο κεφάλαιό της.

ΥΕ10: Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση αλλά και η πίστη του ότι η επιχείρηση δεσμεύεται προς το ανθρώπινο δυναμικό της, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο

«λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο την πίστη του ανθρώπινου δυναμικό προς την επιχείρηση, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Στα πλαίσια της διερεύνησης της ισχύος της δέκατης υπόθεσης εργασίας θα εξεταστούν 16 μεταβλητές σε σχέση με τα κριτήρια μέσα από τα οποία το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται δεσμεύεται απέναντι του (και απέναντι στους υπόλοιπους εργαζόμενους) και αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη της στο ανθρώπινο δυναμικό της. Θα ακολουθήσουμε την διαδικασία της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 8.1: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Approx. Chi-Square		2679,543
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett διαπιστώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τις δεκαέξι μεταβλητές αναφορικά με την εμπιστοσύνη και δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της, κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η παραγοντοποίηση θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιστροφής των μεταβλητών ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες και σε ποιους από αυτούς εντάσσονται οι δεκαπέντε μεταβλητές που εξετάζονται εδώ.

Πίνακας 8.2: Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
22.2. Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει έμμεσες ανταμοιβές για την εργασία μου και την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων	,824	,083	,082

22.1. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην οικονομική μου «εξασφάλιση», αλλά και των άλλων εργαζομένων, μέσω ενός «ικανοποιητικού» μισθού	,756	-,016	,118
22.3. Η επιχείρηση εφαρμόζει, σε όλα τα επίπεδα, συστηματική ηθική επιβράβευση αναφορικά με την επιτέλεση της εργασίας μου (και στους άλλους)	,727	,206	,300
22.8. Η επιχείρηση δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητά μου και στην προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου	,689	,143	,430
22.4. Η επιχείρηση έχει πλαίσιο αντίληψης και υποστήριξης ώστε η επιτέλεση ενός έργου να δίνει νόημα στην επαγγελματική ζωή μου	,554	,229	,486
22.9. Εκτίμηση στο κάθε εργαζόμενο (και σε εμένα) για την εκτέλεση (επιτέλεση) του κάθε συγκεκριμένου έργου που αναλαμβάνει/άνοιγμα αντικείμενο	,459	,193	,411
22.15. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν, μέσα από τη συμβολή της επιχείρησης, ότι έχουν καταφέρει σημαντικά πράγματα στη δουλειά τους	,154	,750	,008
22.12. Η επιχείρηση ενεργοποιεί τη δυναμική συμβολή των εργαζομένων	-,084	,712	,226
22.10. Αποτελεσματική Αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων από την επιχείρηση	,270	,632	-,194
22.11. Θετική επιρροή στη επαγγελματική ζωή των εργαζομένων	,033	,611	,229
	,086	,580	,227
22.13. Η επιχείρηση δημιουργεί χαλαρή ατμόσφαιρα χωρίς άγχος αλλά με ανάπτυξη της υπευθυνότητας των εργαζομένων			

22.16. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων με ηρεμία, από την επιχείρηση	,182	,528	-,071
22.14. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων που αναπτύσσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	-,191	,520	,506
22.6. Η εξασφάλιση της μονιμότητας της θέσης εργασίας	,272	-,048	,733
22.7. Ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει η επιχείρηση	,361	,041	,724
22.5. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα πλαίσιο στενών «υγιών» σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων	,212	,167	,672

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται η κατασκευή τριών παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει έξι μεταβλητές, ο δεύτερος επτά μεταβλητές και ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από τρεις μεταβλητές. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της αξιοπιστίας του καθενός από τους τρεις παράγοντες και ταυτόχρονα θα προσδιοριστεί η ονομασία τους που θα ορίσει και το νέο τρόπο αντίληψης αυτών των λανθανουσών μεταβλητών (παραγόντων).

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 1^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.3: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	6

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται σημαντικά υψηλός, 0,852, άρα η διαμόρφωση του πρώτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.4: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.2. Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει έμμεσες ανταμοιβές για την εργασία μου και την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων	18,97	18,120	,645	,826
22.1. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην οικονομική μου «εξασφάλιση», αλλά και των άλλων εργαζομένων, μέσω ενός «ικανοποιητικού» μισθού	18,53	20,348	,551	,843
22.3. Η επιχείρηση εφαρμόζει, σε όλα τα επίπεδα, συστηματική ηθική επιβράβευση αναφορικά με την επιτέλεση της εργασίας μου (και στους άλλους)	18,88	16,919	,732	,808
22.8. Η επιχείρηση δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητά μου και στην προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου	18,76	17,870	,718	,812
22.4. Η επιχείρηση έχει πλαίσιο αντίληψης και υποστήριξης ώστε η επιτέλεση ενός έργου να δίνει νόημα στην επαγγελματική ζωής μου	19,09	18,147	,655	,824

22.9. εκτίμηση στο κάθε εργαζόμενο (και σε εμένα) για την εκτέλεση (επιτέλεση) του κάθε συγκεκριμένου έργου που αναλαμβάνει ένα αντικείμενο	19,09	18,868	,535	,848
---	-------	--------	------	------

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,852. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του πρώτου παράγοντα.

Ο πρώτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις έξι μεταβλητές:

22.2. Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει έμμεσες ανταμοιβές για την εργασία μου και την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων

22.1. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην οικονομική μου «εξασφάλιση», αλλά και των άλλων εργαζομένων, μέσω ενός «ικανοποιητικού» μισθού

22.3. Η επιχείρηση εφαρμόζει, σε όλα τα επίπεδα, συστηματική ηθική επιβράβευση αναφορικά με την επιτέλεση της εργασίας μου (και στους άλλους)

22.8. Η επιχείρηση δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητά μου και στην προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου

22.4. Η επιχείρηση έχει πλαίσιο αντίληψης και υποστήριξης ώστε η επιτέλεση ενός έργου να δίνει νόημα στην επαγγελματικής ζωής μου

22.9. εκτίμηση στο κάθε εργαζόμενο (και σε εμένα) για την εκτέλεση (επιτέλεση) του κάθε συγκεκριμένου έργου που αναλαμβάνει ένα αντικείμενο

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των έξι μεταβλητών, που είναι, **οι «πολλαπλές διασφαλίσεις»**, ο παράγοντας μπορεί να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

*Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για την διαμόρφωση «ελκυστικού»
εργασιακού περιβάλλοντος*

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 2^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.5: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	7

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,759, άρα η κατασκευή του δεύτερου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.6: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.15. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν, μέσα από τη συμβολή της επιχείρησης, ότι έχουν καταφέρει σημαντικά πράγματα στη δουλειά τους	18,32	16,218	,588	,704
22.12. Η επιχείρηση ενεργοποιεί τη δυναμική συμβολή των εργαζομένων	18,39	16,322	,552	,712
22.10. Αποτελεσματική Αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων από την επιχείρηση	18,51	17,708	,432	,738
22.11. Θετική επιρροή στη επαγγελματική ζωή των εργαζομένων	18,67	16,817	,492	,726
22.13. Η επιχείρηση δημιουργεί χαλαρή ατμόσφαιρα χωρίς άγχος αλλά με ανάπτυξη της υπευθυνότητας των εργαζομένων	18,32	17,744	,479	,729

22.16. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων με ηρεμία, από την επιχείρηση	19,03	18,093	,357	,755
22.14. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων που αναπτύσσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	18,89	18,014	,437	,737

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,759. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του δεύτερου παράγοντα.

Ο δεύτερος παράγοντας, συντίθεται από επτά μεταβλητές:

22.15. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν, μέσα από τη συμβολή της επιχείρησης, ότι έχουν καταφέρει σημαντικά πράγματα στη δουλειά τους

22.12. Η επιχείρηση ενεργοποιεί τη δυναμική συμβολή των εργαζομένων

22.10. Αποτελεσματική Αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων από την επιχείρηση

22.11. Θετική επιρροή στη επαγγελματική ζωή των εργαζομένων

22.13. Η επιχείρηση δημιουργεί χαλαρή ατμόσφαιρα χωρίς άγχος αλλά με ανάπτυξη της υπευθυνότητας των εργαζομένων

22.16. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων με ηρεμία, από την επιχείρηση

22.14. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων που αναπτύσσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των επτά μεταβλητών, που είναι, η «ενσωμάτωση» των εργαζομένων στην εργασιακή τους πραγματικότητα, μπορεί, ο δεύτερος παράγοντας, να πάρει την παρακάτω ονομασία:

Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 3^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.7: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	3

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται υψηλός, 0,737, άρα η διάρθρωση του τρίτου παράγοντα κρίνεται αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.8: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
22.5. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα πλαίσιο στενών «υγειών» σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων	7,35	4,084	,455	,735
22.6. Η εξασφάλιση της μονιμότητας της θέσης εργασίας	7,14	2,909	,639	,553
22.7. Ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει η επιχείρηση	7,13	3,302	,606	,597

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,737. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τρίτου παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από τρεις ιδιαίτερες μεταβλητές:

22.5. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα πλαίσιο στενών «υγειών» σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων

22.6. Η εξασφάλιση της μονιμότητας της θέσης εργασίας

22.7. Ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει η επιχείρηση

Η βασική διάσταση προς την οποία συγκλίνουν οι παραπάνω τρεις μεταβλητές που σχηματίζουν τον τρίτο παράγοντα είναι η «πνευματική υγεία» των εργαζομένων. Με οδηγό αυτή τη διάσταση, ο τρίτος παράγοντας ονομάζεται:

Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων

Η δέκατη υπόθεση εργασίας ισχύει αφού οι δεκαέξι μεταβλητές αναφορικά με τη δέσμευση της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της σχηματίζουν τρεις νέους παράγοντες (λανθάνουσες μεταβλητές). Η διαδικασία της οριοθέτησης του παράγοντα, μέσα από την ονοματοδοσία του, αναπροσδιορίζει την αντίληψή μας για τις επιχειρησιακές δεσμεύσεις και την ανάπτυξη, από τη μεριά της επιχείρησης, της εμπιστοσύνης της προς το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού έχουμε τρία νέα και διαφοροποιημένα πλαίσια δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού:

- *Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για τη διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος*
- *Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων*
- *Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων*

Ακολουθεί η διερεύνηση της ισχύος της ενδέκατης υπόθεσης εργασίας που αφορά την ομαδοποίηση των παραγόντων που μόλις αναδύθηκαν από την προηγούμενη στατιστική ανάλυση. Θα πραγματοποιηθεί, όπως έχει επισημανθεί στην αρχή του κεφαλαίου, ανάλυση συστάδων.

ΥΕ11: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις εμφανείς μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση αλλά και η πίστη του ότι η επιχείρηση δεσμεύεται προς το ανθρώπινο δυναμικό της, την περίοδο της κρίσης, δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν

δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια της διάρθρωσης αυτής της εμπιστοσύνης και δέσμευσης

Οι μεταβλητές που απαρτίζουν κάθε παράγοντα θα μπουν στη διαδικασία προσδιορισμού της διαμόρφωσης ή μη διαφορετικών ομάδων στα πλαίσια του κάθε παράγοντα, ακολουθώντας την διερεύνηση της ισχύος της ενδέκατης υπόθεσης εργασίας. Στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της ενδέκατης υπόθεσης θα γίνει χρήση του τεστ K-Means Cluster, αφού αφενός, από προηγούμενες έρευνες έχει διαπιστωθεί, σε τέτοιου είδους δεδομένα, η διαμόρφωση δύο ομάδων, αφετέρου από την παρουσίαση της υπόθεσης έχει προσδιοριστεί ότι μας ενδιαφέρει να ενημερωθούμε αν οι επιχειρήσεις δεσμεύονται ή μη στα πλαίσια της ιδιαίτερης, κάθε φορά, διάστασης του παράγοντα. Εξάλλου, ο προσδιορισμός των δύο ομάδων θα μας ενημερώσει για το μέγεθος κάθε ομάδας αλλά και τις τάσεις διαμόρφωσης της κάθε ομάδας.

Ανάλυση Συστάδων του Παράγοντα "Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για τη διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος":

Πίνακας 8.9: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
22.1. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην οικονομική μου «εξασφάλιση», αλλά και των άλλων εργαζομένων, μέσω ενός «ικανοποιητικού» μισθού	5	4
22.2. Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει έμμεσες ανταμοιβές για την εργασία μου και την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων	4	3

22.3. Η επιχείρηση εφαρμόζει, σε όλα τα επίπεδα, συστηματική ηθική επιβράβευση αναφορικά με την επιτέλεση της εργασίας μου (και στους άλλους)	5	3
22.4. Η επιχείρηση έχει πλαίσιο αντίληψης και υποστήριξης ώστε η επιτέλεση ενός έργου να δίνει νόημα στην επαγγελματική ζωής μου	4	3
22.8. Η επιχείρηση δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητά μου και στην προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου	5	3
22.9. Εκτίμηση στο κάθε εργαζόμενο (και σε εμένα) για την εκτέλεση (επιτέλεση) του κάθε συγκεκριμένου έργου που αναλαμβάνει ένα αντικείμενο	4	3

Ο παραπάνω πίνακας μας ορίζει, για κάθε μία μεταβλητή ξεχωριστά, γύρω από ποια τιμή (τάση) διαμορφώθηκε η διάσταση της ομάδας του κάθε παράγοντα. Αντιλαμβανόμαστε ότι ακόμα και για την ομάδα με το χαμηλό σκορ (ότι δηλαδή οι επιχειρήσεις που δουλεύουν δεν ακολουθούν δυναμικά αυτές τις πρακτικές) η τιμή γύρω από την οποία διαμορφώνεται η ομάδα είναι η τιμή 3 (η ενδιάμεση τιμή της κλίμακας) ενώ σε μία περίπτωση στη μεταβλητή της «οικονομική εξασφάλισης», η τιμή αυτή είναι το 4.

Πίνακας 8.10: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	268,000
	2	180,000

Valid	448,000
Missing	10,000

Ο προηγούμενος πίνακας δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 60% συγκαταλέγεται στην πρώτη ομάδα, όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις «πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για τη διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος. Το 40% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις τους δεν είναι ένθερμοι υποστηρικτές των πρακτικών αυτών.

Ανάλυση Συστάδων του Παράγοντα Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων

Πίνακας 8.11: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
22.10. Αποτελεσματική Αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων από την επιχείρηση	4	3
22.11. Θετική επιρροή στη επαγγελματική ζωή των εργαζομένων	4	2
22.12. Η επιχείρηση ενεργοποιεί τη δυναμική συμβολή των εργαζομένων	4	3
22.13. Η επιχείρηση δημιουργεί χαλαρή ατμόσφαιρα χωρίς άγχος αλλά με ανάπτυξη της υπευθυνότητας των εργαζομένων	4	3

22.14. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων που αναπτύσσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	3	2
22.15. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν, μέσα από τη συμβολή της επιχείρησης, ότι έχουν καταφέρει σημαντικά πράγματα στη δουλειά τους	4	3
22.16. Αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων με ηρεμία, από την επιχείρηση	3	2

Στην περίπτωση της διαμόρφωσης των ομάδων του δεύτερου παράγοντα, σε τέσσερις μεταβλητές η τιμή γύρω από την οποία διαμορφώνεται η ομάδα είναι η τιμή 3 που είναι η ενδιάμεση της κλίμακας μέτρησης.

Πίνακας 8.12: Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	220,000
Cluster 2	231,000
Valid	451,000
Missing	7,000

Στην περίπτωση του δεύτερου παράγοντα, όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, η δεύτερη ομάδα που είναι η ομάδα με τα «χαμηλά σκορ» (οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν καθόλου ή λίγο τις πρακτικές «Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων» είναι η μεγαλύτερη σε αριθμό συμμετεχόντων, 51% πρόκειται για μια μικρή πλειοψηφία σε σχέση με το 49% της ομάδας με το υψηλό σκορ (δηλαδή όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις πρακτικές που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχείρηση). Αυτό δείχνει ότι ένα σημαντικό κομμάτι των

επιχειρήσεων δεν έχει «μπει» ακόμα στην κατανόηση (αναγνώριση) της αναγκαιότητας αυτής.

Ανάλυση Συστάδων του Παράγοντα "Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων":

Πίνακας 8.13:Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
22.5. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα πλαίσιο στενών «υγείων» σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων	4	3
22.6. Η εξασφάλιση της μονιμότητας της θέσης εργασίας	4	2
22.7. Ψυχολογική «εξασφάλιση» που προσφέρει η επιχείρηση	4	3

Ο πιο πάνω πίνακας δείχνει ότι ο τρίτος παράγοντας «Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων» προσδιορίζει τις ομάδες με τιμές διαμόρφωσης πολύ κοντινές (4, 3).

Πίνακας 8.14: Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	305,000
Cluster 2	153,000
Valid	458,000
Missing	,000

Από τον πίνακα φαίνεται ότι το ότι η ομάδα με τα υψηλά σκορ (οι επιχειρήσεις στις οποίες δουλεύουν εφαρμόζουν ενέργειες διασφάλισης της ψυχικής υγείας των εργαζομένων) εμφανίζει ποσοστό 67% ενώ η ομάδα που οι επιχειρήσεις τους δεν εφαρμόζουν πρακτικές για τη διασφάλιση της πνευματικής υγείας των εργαζομένων εμφανίζει ποσοστό 33%.

Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συστάδων καταφαίνεται η ισχύς (αλήθεια) της ενδέκατης υπόθεσης εργασίας ότι οι παράγοντες αναφορικά με δέσμευση των επιχειρήσεων προς το ανθρώπινο δυναμικό τους ομαδοποιούνται, δηλαδή σχηματίζεται μία τάση (ομάδα) που ανακοινώνει ότι η επιχείρηση που εργάζεται εφαρμόζει πρακτικές δέσμευσης και μία τάση (ομάδα) που επιχειρήσεις τους δεν εφαρμόζουν πρακτικές δέσμευσης. Με γνώμονα αυτή τη διάσταση εμφανίζονται δύο «πραγματικότητες», σε ποσοστιαίο επίπεδο, για τις λανθάνουσες μεταβλητές που προέκυψαν από την ανάλυση συστάδων. Η πρώτη διαμορφώνεται από τις λανθάνουσες μεταβλητές (παράγοντες) που «έχουν εφαρμογή στις επιχειρήσεις» των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η δεύτερη «πραγματικότητα» είναι εκ διαμέτρου αντίθετη, από την πρώτη, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό (έστω και για δύο ποσοστιαίες μονάδες) των συμμετεχόντων δεν ορίζει τους διαμορφωμένους, από την στατιστική ανάλυση συστάδων, παράγοντες ως εφαρμόσιμους στις επιχειρήσεις.

Θα προβούμε, στη συνέχεια, στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της δωδέκατης υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ12: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, μείωση του μεγέθους, ικανοποίηση του εργαζόμενου από το μισθό του, ανασχεδιασμός διαδικασιών, σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με την ανώτατη διοίκηση, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου του, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τα κριτήρια μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και ενισχύεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση αλλά και η πίστη του ότι η επιχείρηση δεσμεύεται προς το ανθρώπινο δυναμικό της

Όπως έχει σημειωθεί στην αρχή του κεφαλαίου για τη διερεύνηση της ισχύος της δωδέκατης υπόθεσης εργασίας θα κάνουμε χρήση της δυαδικής λογιστικής

παλινδρόμησης αφού οι εξαρτημένες μεταβλητές που προκύπτουν από την ανάλυση συστάδων έχουν διχοτομική μορφή: ομάδα 1 και ομάδα 2. Διχοτομικές είναι και οι εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές των οποίων θα διερευνήσουμε την επίδραση στις ομάδες του κάθε παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα " Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για τη διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος":

Πίνακας 8.15: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case 1	260	0	100,0
	Cluster Number of Case 2	175	0	,0
	Overall Percentage			59,8

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.16: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	555,866 ^a	,068	,491

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Στη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 49\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 8.17: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	30,455	9	,000
Step 1 Block	30,455	9	,000
Model	30,455	9	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 30,455$, $p < 0,001$.

Πίνακας 8.18: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	-,305	,186	2,681	1	,102	,737
Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	,259	,211	1,509	1	,219	1,296
Yparsi_Tmhmatos_HR	,686	,219	9,809	1	,002	1,986
Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias	-,149	,214	,485	1	,486	,862
Allagh_sxeseis_me_idiokhsia_proistamenous	-,462	,305	2,297	1	,130	,630
Klima_Epixirisis	-,787	,254	9,566	1	,002	,455
Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores	,521	,238	4,798	1	,028	1,684
Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis	-,198	,223	,792	1	,374	,820
Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn	-,556	,270	4,240	1	,039	,573
Constant	,021	,362	,003	1	,953	1,022

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous, Yparks_i_Tmhmatos_HR, Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prof_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι πέντε μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Υπαρξη τμήματος ΑΔ»: Wald = 9,809 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 9,566 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακή κουλτούρα»: Wald = 4,798 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μισθολογική ικανοποίηση»: Wald = 4,240 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «Υπαρξη τμήματος ΑΔ», «οργανωσιακό κλίμα», «οργανωσιακή κουλτούρα» και «μισθολογική ικανοποίηση» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για τη διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος», ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων:

Πίνακας 8.19: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	

	1	0	216	,0
Cluster Number of Case				
Step 0	2	0	226	100,0
Overall Percentage				51,1

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος (δηλαδή πόσα άτομα του δείγματος συμμετέχουν) των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.20: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	586,981 ^a	,056	,375

a. Estimation terminated at iteration number 3 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμκος και Βασιλικούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 37\%$ που κρίνεται αρκετά περιορισμένο (πολύ χαμηλό).

Πίνακας 8.21: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	25,534	9	,002
Step 1 Block	25,534	9	,002
Model	25,534	9	,002

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 25,534$, $p < 0,005$.

Πίνακας 8.22: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	,111	,180	,378	1	,539	1,117
Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	,546	,204	7,183	1	,007	1,726
Yparksi_Tmhmatos_HR	,525	,207	6,473	1	,011	1,691
Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias	-,335	,208	2,603	1	,107	,715
Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous	-,250	,287	,759	1	,384	,779
Klima_Epixirisis	-,010	,242	,002	1	,967	,990
Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores	,232	,228	1,030	1	,310	1,261
Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis	,019	,216	,007	1	,932	1,019
Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn	,457	,265	2,976	1	,085	1,579
Constant	-,955	,352	7,339	1	,007	,385

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous, Yparksi_Tmhmatos_HR, Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι επτά μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω δύο μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Μείωση μεγέθους»: Wald = 7,183 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Υπαρξη τμήματος ΑΔ»: Wald = 6,473 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «Υπαρξη τμήματος ΑΔ», και «Μείωση μεγέθους» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων», ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων:

Πίνακας 8.23: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case	296	0	100,0
	Cluster Number of Case	149	0	,0
	Overall Percentage			66,5

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος (δηλαδή πόσα άτομα του δείγματος συμμετέχουν) των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέση τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.24: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	538,794 ^a	,062	,386

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1 (Σιώμος και Βασιλικοπούλου 2005). Για τη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 38\%$ που κρίνεται αρκετά περιορισμένο (πολύ χαμηλό).

Πίνακας 8.25: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	28,623	9	,001
Step 1 Block	28,623	9	,001
Model	28,623	9	,001

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 28,623$, $p < 0,005$.

Πίνακας 8.26: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	,087	,189	,213	1	,644	1,091
Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	,310	,216	2,062	1	,151	1,364
Yparksi_Tmhmatos_HR	,555	,223	6,172	1	,013	1,741
Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias	,286	,220	1,694	1	,193	1,331
Allagh_sxeseis_me_idiokhsia_proistamenous	-,636	,320	3,945	1	,047	,529
Klima_Epixirisis	-,026	,255	,011	1	,918	,974

Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores	-,054	,241	,051	1	,822	,947
Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis	-,645	,225	8,222	1	,004	,525
Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn	-,668	,274	5,926	1	,015	,513
Constant	-,287	,361	,634	1	,426	,750

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_texnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous, Yparksi_Tmhmatos_HR, Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι πέντε μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω τέσσερις μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Υπαρξη τμήματος ΑΔ»: Wald = 6,172 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή σχέσης με ιδιοκτησία»: Wald = 3,945 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «Μέγεθος αλλαγών αν γινόταν διευθυντής / τμηματάρχης»: Wald = 8,222 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μισθολογική ικανοποίηση»: Wald = 5,926 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «Υπαρξη τμήματος ΑΔ», «αλλαγή σχέσης με ιδιοκτησία», «Μέγεθος αλλαγών αν γινόταν διευθυντής / τμηματάρχης» και «μισθολογική ικανοποίηση» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων», ενώ οι

υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα.

Στη συνέχεια θα διερευνηθεί η ισχύς του συνόλου των υποθέσεων που περιστρέφονται γύρω από τα προγράμματα ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της κρίσης.

8.2. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Διερεύνησης της Εφαρμογής Προγραμμάτων Ανάπτυξης – Βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο της Παρατεταμένης Ύφεσης

Θα ξεκινήσουμε την παρουσίαση των αναλύσεων από τη διερεύνηση της ισχύος (αλήθειας) της δέκατης τρίτης υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ13: Το σύνολο των εμφανών (ρητών) μεταβλητών αναφορικά με τις πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, προσδιορίζεται ως ένα περιορισμένο σύνολο «λανθανουσών μεταβλητών» που οριοθετεί με νέο τρόπο τις πρακτικές αυτές, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης

Για τις ανάγκες της δέκατης τρίτης υπόθεσης διερευνώνται 21 μεταβλητές αναφορικά με τις πρακτικές ανάπτυξης βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης.

Πίνακας 8.28: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,918
	Approx. Chi-Square	7019,704
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett διαπιστώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τις είκοσι μία μεταβλητές αναφορικά με την ανάπτυξη – βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, κατά την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Η παραγοντοποίηση θα πραγματοποιηθεί μέσω της περιστροφής των μεταβλητών ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες και σε ποιους από αυτούς εντάσσονται οι δεκαπέντε μεταβλητές που εξετάζονται εδώ.

Πίνακας 8.29: Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
23.18. Η εκπαίδευσή μου για την ανοχή και την εκμετάλλευση της διαφορετικότητας	,819	,221	,237	,282
23.19. Η εκπαίδευσή μου για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	,815	,147	,258	,151
23.16. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα δημιουργικότητας	,806	,280	,149	,257
23.15. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης άγχους	,790	,151	,142	,199
23.17. Η εκπαίδευσή μου για την ανάπτυξη θετικής στάσης-δυναμικότητας	,789	,272	,252	,230
23.14. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης χρόνου	,734	,363	,171	,272
23.20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου που με καθοδήγησαν να βελτιώσω συγκεκριμένους τομείς των δεξιοτήτων μου	,512	,316	,408	,294
23.8. Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring) που μου παρείχε συμβουλές και καθοδήγηση για την ανάπτυξη της καριέρας μου	,435	,280	,432	,207
23.13. Η συμμετοχή μου σε ομάδες διαχείρισης έργων (projects)	,262	,742	,152	,224

23.9. Η συμμετοχή μου σε επιτροπές λήψης αποφάσεων για διάφορα εταιρικά θέματα	,273	,737	,069	,201
23.10. Έχω συζητήσει ή γνωμοδοτήσει ή συναποφασίσει για τις αλλαγές αυτές με τη διοίκηση της επιχείρησης	,266	,727	-,005	-,053
23.11. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας που μου έδωσε τη δυνατότητα να γνωρίζω πώς εκτελείται ένα ευρύ φάσμα εργασιών	,097	,718	,374	-,032
23.12. Η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων μου μέσω της ανάθεσης νέων καθηκόντων	,147	,709	,367	,166
23.7. Η εκπαίδευσή μου μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching) από έναν παλιότερο κάτοχο της θέσης αυτής	,168	,185	,787	,010
23.5. Η εκπαίδευσή μου στα καθήκοντα της νέας, διευρυμένης θέσης εργασίας από τους αμέσως ανωτέρους μου	,246	,117	,733	,399
23.6. Η εκπαίδευσή μου μέσω «επίδειξης» της εκτέλεσης των νέων εργασιών	,255	,210	,731	,264
23.21. Οι στόχοι του έθεσα για την επίδοση και την εξέλιξή μου με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου	,414	,191	,512	,288
23.1. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης της Επιχείρησης	,260	,167	,184	,767

23.2. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης εκτός της Επιχείρησης	,283	,090	-,006	,733
23.3. Η συμμετοχή μου σε πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσω e-learning	,123	,026	,320	,724
23.4. Η συμμετοχή μου σε προγράμματα διαμόρφωσης ενδο-επιχειρησιακής συμπεριφοράς	,411	,115	,278	,658

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται η κατασκευή τεσσάρων παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει οκτώ μεταβλητές, ο δεύτερος πέντε μεταβλητές ο τρίτος και ο τέταρτος παράγοντας σχηματίζονται από τέσσερις μεταβλητές ο καθένας. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της αξιοπιστίας του καθενός από τους τέσσερις παράγοντες και ταυτόχρονα θα προσδιοριστεί η ονομασία τους που θα ορίσει και το νέο τρόπο αντίληψης αυτών των λανθανουσών μεταβλητών (παραγόντων).

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 1^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.30: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	8

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται σημαντικά υψηλός, 0,939, άρα η διαμόρφωση του πρώτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.31: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

23.18. Η εκπαίδευσή μου για την ανοχή και την εκμετάλλευση της διαφορετικότητας	14,42	52,064	,875	,924
23.19. Η εκπαίδευσή μου για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	14,31	52,642	,809	,929
23.16. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα δημιουργικότητας	14,38	52,253	,858	,925
23.15. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης άγχους	14,48	53,375	,767	,932
23.17. Η εκπαίδευσή μου για την ανάπτυξη θετικής στάσης-δυναμικότητας	14,32	52,558	,847	,926
23.14. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης χρόνου	14,32	52,420	,831	,927
23.20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου που με καθοδήγησαν να βελτιώσω συγκεκριμένους τομείς των δεξιοτήτων μου	13,98	55,389	,678	,938
23.8. Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring) που μου παρείχε συμβουλές και καθοδήγηση για την ανάπτυξη της καριέρας μου	14,62	57,207	,596	,933

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,939. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του πρώτου παράγοντα.

Ο πρώτος παράγοντας, στοιχειοθετείται από τις οκτώ μεταβλητές:

23.18. Η εκπαίδευσή μου για την ανοχή και την εκμετάλλευση της διαφορετικότητας

23.19. Η εκπαίδευσή μου για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

23.16. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα δημιουργικότητας

23.15. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης άγχους

23.17. Η εκπαίδευσή μου για την ανάπτυξη θετικής στάσης-δυναμικότητας

23.14. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης χρόνου

23.20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου που με καθοδήγησαν να βελτιώσω συγκεκριμένους τομείς των δεξιοτήτων μου

23.8. Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring) που μου παρείχε συμβουλές και καθοδήγηση για την ανάπτυξη της καριέρας μου

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των οκτώ μεταβλητών, που είναι, η «συστηματική απόδοση», ο παράγοντας μπορεί να πάρει την ακόλουθη ονομασία:

Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 2^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.32: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	5

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται αρκετά υψηλός, 0,845, άρα η διαμόρφωση του δεύτερου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.33: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23.13. Η συμμετοχή μου σε ομάδες διαχείρισης έργων (projects)	8,29	14,201	,699	,799
23.9. Η συμμετοχή μου σε επιτροπές λήψης αποφάσεων για διάφορα εταιρικά θέματα	8,48	15,747	,656	,814
23.10. Έχω συζητήσει ή γνωμοδοτήσει ή συναποφασίσει για τις αλλαγές αυτές με τη διοίκηση της επιχείρησης	8,49	16,342	,565	,835
23.11. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας που μου έδωσε τη δυνατότητα να γνωρίζω πώς εκτελείται ένα ευρύ φάσμα εργασιών	7,97	13,848	,653	,815
23.12. Η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων μου μέσω της ανάθεσης νέων καθηκόντων	7,77	14,450	,701	,799

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,845. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του δεύτερου παράγοντα.

Ο δεύτερος παράγοντας, συντίθεται από πέντε μεταβλητές:

23.13. Η συμμετοχή μου σε ομάδες διαχείρισης έργων (projects)

23.9. Η συμμετοχή μου σε επιτροπές λήψης αποφάσεων για διάφορα εταιρικά θέματα

23.10. Έχω συζητήσει ή γνωμοδοτήσει ή συναποφασίσει για τις αλλαγές αυτές με τη διοίκηση της επιχείρησης

23.11. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας που μου έδωσε τη δυνατότητα να γνωρίζω πώς εκτελείται ένα ευρύ φάσμα εργασιών

23.12. Η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων μου μέσω της ανάθεσης νέων καθηκόντων

Λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των μεταβλητών που απαρτίζουν αυτό τον παράγοντα και συγκλίνοντας προς την κυρίαρχη διάσταση αυτών των επτά μεταβλητών, που είναι, η «εμπειρική ανάπτυξη» των εργαζομένων στην εργασιακή τους πραγματικότητα, μπορεί, ο δεύτερος παράγοντας, να πάρει την παρακάτω ονομασία:

Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 3^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.34: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	4

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται αρκετά υψηλός, 0,835, άρα η διαμόρφωση του τρίτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.34: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23.7. Η εκπαίδευσή μου μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching) από έναν παλιότερο κάτοχο της θέσης αυτής	6,69	10,035	,604	,819

23.5. Η εκπαίδευσή μου στα καθήκοντα της νέας, διευρυμένης θέσης εργασίας από τους αμέσως ανωτέρους μου	6,79	9,531	,766	,746
23.6. Η εκπαίδευσή μου μέσω «επίδειξης» της εκτέλεσης των νέων εργασιών	6,78	9,635	,725	,764
23.6. Η εκπαίδευσή μου μέσω «επίδειξης» της εκτέλεσης των νέων εργασιών	6,48	10,646	,574	,830

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,835. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τρίτου παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας σχηματίζεται από τέσσερις μεταβλητές:

23.7. Η εκπαίδευσή μου μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching) από έναν παλιότερο κάτοχο της θέσης αυτής

23.5. Η εκπαίδευσή μου στα καθήκοντα της νέας, διευρυμένης θέσης εργασίας από τους αμέσως ανωτέρους μου

23.6. Η εκπαίδευσή μου μέσω «επίδειξης» της εκτέλεσης των νέων εργασιών

23.6. Η εκπαίδευσή μου μέσω «επίδειξης» της εκτέλεσης των νέων εργασιών

Η βασική διάσταση προς την οποία συγκλίνουν οι παραπάνω τέσσερις μεταβλητές που σχηματίζουν τον τρίτο παράγοντα είναι η «εξειδικευμένη επαγγελματική βελτίωση» των εργαζομένων. Με οδηγό αυτή τη διάσταση, ο τρίτος παράγοντας ονομάζεται:

Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση

Αξιοπιστία και Ονοματοδοσία 4^{ου} Παράγοντα:

Πίνακας 8.35: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	4

Ο δείκτης Cronbach's Alpha παρουσιάζεται αρκετά υψηλός, 0,811, άρα η διαμόρφωση του τέταρτου παράγοντα είναι αξιόπιστη, και κατά συνέπεια αποδεκτή.

Πίνακας 8.36: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23.1. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης της Επιχείρησης	5,66	8,197	,711	,721
23.2. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης εκτός της Επιχείρησης	5,90	9,643	,543	,803
23.3. Η συμμετοχή μου σε πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσω e-learning	6,21	9,855	,596	,778
23.4. Η συμμετοχή μου σε προγράμματα διαμόρφωσης ενδο-επιχειρησιακής συμπεριφοράς	6,07	9,065	,674	,741

Ο παραπάνω πίνακας προσδιορίζει και την «κανονικότητα» της συμμετοχής της κάθε μεταβλητής αφού από το δείκτη Cronbach's Alpha if Item Deleted καμία τιμή μεταβλητής δεν υπερβαίνει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,811. Στη συνέχεια θα γίνει η ονοματοδοσία του τέταρτου παράγοντα.

Ο τέταρτος παράγοντας σχηματίζεται από τέσσερις μεταβλητές:

- 23.1. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης της Επιχείρησης
- 23.2. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης εκτός της Επιχείρησης
- 23.3. Η συμμετοχή μου σε πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσω e-learning
- 23.4. Η συμμετοχή μου σε προγράμματα διαμόρφωσης ενδο-επιχειρησιακής συμπεριφοράς

Η βασική διάσταση προς την οποία συγκλίνουν οι παραπάνω τέσσερις μεταβλητές που σχηματίζουν τον τέταρτο παράγοντα είναι η «πολυδιάστατη εκπαίδευση» των εργαζομένων. Με οδηγό αυτή τη διάσταση, ο τρίτος παράγοντας ονομάζεται:

Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

Η δέκατη τρίτη υπόθεση εργασίας ισχύει αφού οι είκοσι μία μεταβλητές αναφορικά με την ανάπτυξη – βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού από την επιχείρηση σχηματίζουν τέσσερις νέους παράγοντες (λανθάνουσες μεταβλητές). Η διαδικασία της οριοθέτησης του παράγοντα, μέσα από την ονοματοδοσία του, αναπροσδιορίζει την αντίληψή μας για τη διάσταση της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, από τη μεριά της επιχείρησης, αφού έχουμε τέσσερα νέα και διαφοροποιημένα πλαίσια ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού:

- Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας
- Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση
- Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

Ακολουθεί η διερεύνηση της ισχύος της δέκατης τέταρτης υπόθεσης εργασίας που αφορά την ομαδοποίηση των παραγόντων που μόλις αναδύθηκαν από την προηγούμενη στατιστική ανάλυση. Θα πραγματοποιηθεί, όπως έχει επισημανθεί στην αρχή του κεφαλαίου, ανάλυση συστάδων.

ΥΕ14: Οι «λανθάνουσες μεταβλητές» που προκύπτουν από τις εμφανείς μεταβλητές αναφορικά με τις στρατηγικές – πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, την περίοδο της κρίσης, δεν είναι ενιαίες αλλά διαφοροποιημένες και προσδιορισμένες να παίρνουν δίπολη ή δίβουλη μορφή στα πλαίσια της υιοθέτησης ή μη των προγραμμάτων ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων

Οι μεταβλητές που απαρτίζουν κάθε παράγοντα θα μουν στη διαδικασία προσδιορισμού της διαμόρφωσης ή μη διαφορετικών ομάδων στα πλαίσια του κάθε παράγοντα, ακολουθώντας την διερεύνηση της ισχύος της δέκατης τέταρτης υπόθεσης εργασίας. Στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της υπόθεσης αυτής θα γίνει χρήση του τεστ K-Means Cluster, αφού αφενός, από προηγούμενες έρευνες έχει διαπιστωθεί, σε τέτοιου είδους δεδομένα, η διαμόρφωση δύο ομάδων, αφετέρου από την παρουσίαση της υπόθεσης έχει προσδιοριστεί ότι μας ενδιαφέρει να ενημερωθούμε αν οι επιχειρήσεις δεσμεύονται ή μη στα πλαίσια της ιδιαίτερης, κάθε φορά, διάστασης του παράγοντα. Εξάλλου, ο προσδιορισμός των δύο ομάδων θα μας ενημερώσει για το μέγεθος κάθε ομάδας αλλά και τις τάσεις διαμόρφωσης της κάθε ομάδας.

Ανάλυση Συστάδων του Παράγοντα Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας:

Πίνακας 8.37: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.18. Η εκπαίδευσή μου για την ανοχή και την εκμετάλλευση της διαφορετικότητας	3	1
23.19. Η εκπαίδευσή μου για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	4	1
23.16. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα δημιουργικότητας	3	1

23.15. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης άγχους	3	1
23.17. Η εκπαίδευσή μου για την ανάπτυξη θετικής στάσης-δυναμικότητας	3	1
23.14. Η εκπαίδευσή μου σε θέματα διαχείρισης χρόνου	4	1
23.20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου που με καθοδήγησαν να βελτιώσω συγκεκριμένους τομείς των δεξιοτήτων μου	4	2
23.8. Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring) που μου παρείχε συμβουλές και καθοδήγηση για την ανάπτυξη της καριέρας μου	3	1

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα οι δύο ομάδες έχουν διαμορφωθεί γύρω από διαφορετικές (σε απόσταση) τιμές.

Πίνακας 8.38: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	150,000
	2	306,000
Valid		456,000
Missing		2,000

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους δεν εφαρμόζουν τις διαδικασίες ανάπτυξης του πρώτου παράγοντα. Πράγματι, το 67% των συμμετεχόντων στην έρευνα του ερωτηματολογίου για το ανθρώπινο δυναμικό, δηλώνει ότι δεν εφαρμόζονται «Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας».

Μόνο το 33% δηλώνει ότι η επιχείρησή του πραγματοποιεί τέτοιες δράσεις ανάπτυξης – βελτίωσης.

Ανάλυση Συστάδων του Παράγοντα "Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων":

Πίνακας 8.39: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.13. Η συμμετοχή μου σε ομάδες διαχείρισης έργων (projects)	1	3
23.9. Η συμμετοχή μου σε επιτροπές λήψης αποφάσεων για διάφορα εταιρικά θέματα	1	3
23.10. Έχω συζητήσει ή γνωμοδοτήσει ή συναποφασίσει για τις αλλαγές αυτές με τη διοίκηση της επιχείρησης	1	3
23.11. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας που μου έδωσε τη δυνατότητα να γνωρίζω πώς εκτελείται ένα ευρύ φάσμα εργασιών	2	4
23.12. Η σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων μου μέσω της ανάθεσης νέων καθηκόντων	2	4

Και στην περίπτωση του δεύτερου παράγοντα έχουμε διαμόρφωση των ομάδων από τελείως διαφοροποιημένες τιμές. Η πρώτη ομάδα είναι με τα χαμηλά σκορ (οι επιχειρήσεις τους δεν εφαρμόζουν – πραγματοποιούν τις πρακτικές του δεύτερου παράγοντα, δηλαδή τις «Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων» ενώ η δεύτερη είναι η ομάδα με τα «υψηλά σκορ».

Πίνακας 8.40: Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	319,000
Cluster 2	139,000
Valid	458,000
Missing	,000

Και στην περίπτωση αυτού του παράγοντα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δηλαδή το 70% εργάζεται σε επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση λειτουργικών δεξιοτήτων του προσωπικού τους. Μόνο το 30% εργάζεται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές.

Ανάλυση Συστάδων Παράγοντα " Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση:

Πίνακας 8.41: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.7. Η εκπαίδευσή μου μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching) από έναν παλιότερο κάτοχο της θέσης αυτής	3	1
23.5. Η εκπαίδευσή μου στα καθήκοντα της νέας, διευρυμένης θέσης εργασίας από τους αμέσως ανωτέρους μου	3	1
23.6. Η εκπαίδευσή μου μέσω «επίδειξης» της εκτέλεσης των νέων εργασιών	3	1

23.21. Οι στόχοι του έθεσα για την επίδοση και την εξέλιξή μου με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου	3	2
--	---	---

Στον τρίτο παράγοντα η ομάδα με το «χαμηλό σκορ» είναι η δεύτερη ενώ η πρώτη είναι η ομάδα του «υψηλού σκορ», δηλαδή οι επιχειρήσεις της ομάδας αυτής εφαρμόζουν *Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση* για το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Πίνακας 8.42: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	190,000
	2	260,000
Valid		450,000
Missing		8,000

Και στην περίπτωση του τρίτου παράγοντα παρατηρούμε ότι το 58% του δείγματος εργάζεται σε επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν αυτή τη διαδικασία ανάπτυξης του προσωπικού τους. Το 42% εργάζεται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση.

Ανάλυση Συστάδων του Παράγοντα " Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης:

Πίνακας 8.43: Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
23.1. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης της Επιχείρησης	4	2

23.2. Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης εκτός της Επιχείρησης	3	2
23.3. Η συμμετοχή μου σε πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσω e-learning	3	1
23.4. Η συμμετοχή μου σε προγράμματα διαμόρφωσης ενδο-επιχειρησιακής συμπεριφοράς	3	1

Στην περίπτωση του τέταρτου παράγοντα η ομάδα του υψηλού σκορ είναι η πρώτη ενώ η δεύτερη ομάδα, είναι η ομάδα του χαμηλού σκορ, δηλαδή οι επιχειρήσεις που εργάζονται τα άτομα αυτής της ομάδας δεν εφαρμόζουν *«πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»*

Πίνακας 8.44: Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	156,000
	2	302,000
Valid		458,000
Missing		,000

Και στην περίπτωση αυτή του τέταρτου παράγοντα με τις *«πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»*

Εμφανίζεται ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 66%, επιχειρήσεων (μέσω των ατόμων που συμμετέχουν στο δείγμα) που δεν εφαρμόζουν πολύπλευρες δράσεις για την ανάπτυξη των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μόνο το 34% εργάζεται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές ανάπτυξης του προσωπικού τους. Δηλαδή μόνο 80 επιχειρήσεις από τις 221 που συμμετέχουν στην έρευνα εφαρμόζουν προγράμματα ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ οι 141 δεν εφαρμόζουν.

Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης συστάδων καταφαίνεται η ισχύς (αλήθεια) της δέκατης τέταρτης υπόθεσης εργασίας ότι οι παράγοντες αναφορικά με την ανάπτυξη από τις επιχειρήσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους ομαδοποιούνται, δηλαδή σχηματίζεται μία τάση (ομάδα) που ανακοινώνει ότι η επιχείρηση που εργάζεται εφαρμόζει πρακτικές ανάπτυξης του ΑΔ και μία τάση (ομάδα) που επιχειρήσεις τους δεν εφαρμόζουν πρακτικές ανάπτυξης ΑΔ. Με γνώμονα αυτή τη διάσταση εμφανίζεται μία πραγματικότητα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δεν εφαρμόζουν προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ μόνο ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων εφαρμόζει τέτοιες πρακτικές.

Θα προβούμε, στη συνέχεια, στη διερεύνηση της ισχύος ή μη της δέκατης πέμπτης, και τελευταίας υπόθεσης εργασίας.

ΥΕ15: Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, τεχνολογική αλλαγή, μείωση του μεγέθους, ικανοποίηση του εργαζόμενου από το μισθό του, ανασχεδιασμός διαδικασιών, σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με την ανώτατη διοίκηση, οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα, τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου του, επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ομαδοποίησης των λανθανουσών μεταβλητών που προκύπτουν από τις εμφανείς (ρητές) μεταβλητές αναφορικά με τις στρατηγικές – πρακτικές ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, την περίοδο της κρίσης

Όπως έχει σημειωθεί στην αρχή του κεφαλαίου για τη διερεύνηση της ισχύος της δωδέκατης υπόθεσης εργασίας θα κάνουμε χρήση της δυαδικής λογιστικής παλινδρόμησης

Δυαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα " Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας":

Πίνακας 8.45: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted	
		Cluster Number of Case	

		1	2	Percentage Correct
Step 0	Cluster Number of Case	0	146	,0
		0	297	100,0
	Overall Percentage			67,0

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.46: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	503,870 ^a	,122	,370

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Στη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 37\%$ που κρίνεται χαμηλό.

Πίνακας 8.47: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	57,742	9	,000
Step 1 Block	57,742	9	,000
Model	57,742	9	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 57,742$, $p < 0,001$.

Πίνακας 8.48: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	-,725	,205	12,576	1	,000	,484
Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	1,274	,227	31,507	1	,000	3,574
Yparksi_Tmhmatos_HR	,058	,229	,065	1	,799	1,060
Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias	-,225	,228	,974	1	,324	,798
Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous	-,311	,311	1,001	1	,317	,733
Klima_Epixirisis	-,329	,271	1,476	1	,224	,719
Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores	,271	,255	1,131	1	,287	1,312
Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis	,028	,236	,014	1	,905	1,029
Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn	-,815	,314	6,723	1	,010	,443
Constant	1,303	,392	11,044	1	,001	3,679

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous, Yparksi_Tmhmatos_HR, Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι έξι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή τεχνολογίας»: Wald = 12,576 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση μεγέθους της επιχείρησης»: Wald = 31,507 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μισθολογική ικανοποίηση»: Wald = 6,723 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «αλλαγή τεχνολογίας», «μείωση μεγέθους της επιχείρησης» και «μισθολογική ικανοποίηση» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας», ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση αυτού του πρώτου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα " Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων":

Πίνακας 8.49: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	310	0	100,0
	2	135	0	,0
	Overall Percentage			69,7

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.50: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	502,637 ^a	,093	,332

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Στη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 33\%$ που κρίνεται χαμηλό.

Πίνακας 8.51: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	43,550	9	,000
Step 1 Block	43,550	9	,000
Model	43,550	9	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 43,550$, $p < 0,001$.

Πίνακας 8.52: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	,454	,200	5,163	1	,023	1,575
Step 1 ^a Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	-,651	,225	8,391	1	,004	,521
Yparksi_Tmhmatos_HR	-,216	,231	,878	1	,349	,805

Anasxediasmos_Diadikasion_Er gasias	,864	,226	14,651	1	,000	2,373
Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_ proistamenous	,241	,297	,657	1	,418	1,273
Klima_Epixirisis	,685	,270	6,460	1	,011	1,984
Allagh_Pisteyw_Aksies_Symper ifores	-,153	,256	,357	1	,550	,858
Megethos_allagwn_an_ginotan _dieftintis	-,381	,237	2,577	1	,108	,683
Ikanopoihsh_apo_mistho_ded omenhs_prosf_ergasias_synthi kwn	-,060	,281	,045	1	,831	,942
Constant	-1,029	,372	7,629	1	,006	,358

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_texnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethos, Yparksy_Tmhmatos_HR, Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι πέντε μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή τεχνολογίας»: Wald = 5,163 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση μεγέθους εταιρείας»: Wald = 8,391 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 14,651 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,001$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «οργανωσιακό κλίμα»: Wald = 6,460 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «αλλαγή τεχνολογίας», «μείωση μεγέθους εταιρείας», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «οργανωσιακό κλίμα» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων», ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του δεύτερου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του Παράγοντα "Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση

Πίνακας 8.53: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case 1	0	187	,0
	Cluster Number of Case 2	0	250	100,0
	Overall Percentage			57,2

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.54: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	559,810 ^a	,081	,410

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square»

και κυμαίνεται από 0 έως 1. Στη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 41\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 8.55: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	36,887	9	,000
Step 1 Block	36,887	9	,000
Model	36,887	9	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 36,887$, $p < 0,001$.

Πίνακας 8.56: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	-,665	,188	12,527	1	,000	,514
Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	,061	,209	,084	1	,772	1,063
Yparksi_Tmhmatos_HR	,178	,215	,683	1	,408	1,194
Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias	-,796	,215	13,776	1	,000	,451
Allagh_sxeseis_me_idiokhsia_proistamenous	,457	,296	2,375	1	,123	1,579
Klima_Epixirisis	-,001	,245	,000	1	,997	,999
Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores	,174	,232	,561	1	,454	1,190
Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis	-,026	,221	,014	1	,907	,975

Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn	-.436	,275	2,523	1	,112	,646
Constant	1,071	,358	8,933	1	,003	2,919

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_texnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous, Yparki_Tmhmatos_HR, Anaxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι επτά μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή στη τεχνολογία»: Wald = 9,809 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 9,566 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «αλλαγή στη τεχνολογία» και «ανασχεδιασμός διαδικασιών» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα «Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση», ενώ οι επτά υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα.

Διαδική Λογιστική Παλινδρόμηση του 4^{ου} Παράγοντα " Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης:

Πίνακας 8.57: Classification Table^{a,b}

	Observed	Predicted		
		Cluster Number of Case		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case	1	2	
		0	155	,0
		0	290	100,0

Overall Percentage			65,2
--------------------	--	--	------

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η τάση και το μέγεθος των δύο ομάδων που θα διερευνηθεί η σχέσης τους με κάθε μία από τις εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 8.58: Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	533,296 ^a	,090	,424

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Στον παραπάνω πίνακα η διάσταση «-2 Log likelihood» προσδιορίζει το γενικό έλεγχο του μοντέλου. Το «Nagelkerke R Square» «προσαρμόζει» το «Cox & Snell R Square» και κυμαίνεται από 0 έως 1. Στη δική μας περίπτωση, Nagelkerke $R^2 = 42\%$ που κρίνεται σχετικά χαμηλό.

Πίνακας 8.59: Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	41,998	9	,000
Step 1 Block	41,998	9	,000
Model	41,998	9	,000

Στον πιο πάνω πίνακα το μοντέλο εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $\chi^2 = 41,998$, $p < 0,001$.

Πίνακας 8.60: Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia	-,632	,193	10,778	1	,001	,531
Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous	,627	,218	8,229	1	,004	1,871
Yparksi_Tmhmatos_HR	-,391	,224	3,046	1	,081	,677
Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias	-,618	,218	8,050	1	,005	,539
Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous	,170	,301	,317	1	,573	1,185
Klima_Epixirisis	-,056	,255	,048	1	,826	,946
Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores	-,253	,242	1,094	1	,296	,777
Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis	-,086	,230	,139	1	,709	,918
Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn	-,650	,297	4,782	1	,029	,522
Constant	1,889	,390	23,427	1	,000	6,612

a. Variable(s) entered on step 1: Allagh_Etaireias_sthn_tehnologia, Allagh_Etaireias_Meiwsh_Megethous, Yparksi_Tmhmatos_HR, Anasxediasmos_Diadikasion_Ergasias, Allagh_sxeseis_me_idiokthsia_proistamenous, Klima_Epixirisis, Allagh_Pisteyw_Aksies_Symperifores, Megethos_allagwn_an_ginotan_dieftintis, Ikanopoihsh_apo_mistho_dedomenhs_prosf_ergasias_synthikwn.

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχεται στο Walt η επίδραση της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο. Διαπιστώνουμε ότι πέντε μεταβλητές δεν έχουν καμία επίδραση στο μοντέλο. Αντίθετα οι παρακάτω μεταβλητές είναι σημαντικές για το λογαριθμικό μοντέλο. Με απλά λόγια, η κάθε μία από τις μεταβλητές έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της «ομαδοποίησης», του πρώτου παράγοντα:

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή τεχνολογίας»: Wald = 10,778 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$

- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μείωση μεγέθους»: Wald = 8,229 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,005$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών»: Wald = 8,050 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,01$
- η ανεξάρτητη μεταβλητή «μισθολογική ικανοποίηση»: Wald = 4,782 (df = 1), σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$

-

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, «αλλαγή τεχνολογίας», «μείωση μεγέθους», «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και «μισθολογική ικανοποίηση» επηρεάζουν την ομαδοποίηση του παράγοντα *«Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»*, ενώ οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν επηρεάζουν την ομαδοποίηση του πρώτου παράγοντα.

Κεφάλαιο 9

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να εστιάσουμε στην ενδελεχή συζήτηση και παράλληλη αξιολόγηση - ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου που παρουσιάσαμε στα δύο προηγούμενα, έβδομο και όγδοο, κεφάλαια. Η συζήτηση, αξιολόγηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων θα βασιστεί στις προηγούμενες έρευνες στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού και στα ιδιαίτερα στοιχεία με τα οποία αυτές συνεισφέρουν στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο.

Στην αρχή θα γίνει μια παρουσίαση των τελικών αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση με τις λανθάνουσες μεταβλητές που αναδύθηκαν από την ανάλυση των δεδομένων από τα τρία πλαίσια. Οι λανθάνουσες, δίπολες, μεταβλητές προσδιορίζουν το ένα από τα δύο αιτούμενα (ζητούμενα) της έρευνας αφού είναι το επιστέγασμα του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου που παρουσιάστηκε στο τέλος του τέταρτου κεφαλαίου. Οι λανθάνουσες μεταβλητές προκύπτουν μέσα από τη σύγκλιση των βελών που ξεκινούν από τα τρία πλαίσια – πόλους προσδιορισμού της σημαντικότητας των στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού (ανθρώπινου κεφαλαίου) την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης (ύφεσης). Το κάθε πλαίσιο προσδιορίζει από ένα στοιχείο απαραίτητο για την ομαλή αγοραία πορεία των επιχειρήσεων την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Το πρώτο πλαίσιο αφορά τις ικανότητες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση της κρίσης. Το δεύτερο σχετίζεται με την αλληλοδέσμευση και την αμφίδρομη εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης, που είναι στοιχείο απαραίτητο για την αντιμετώπιση των αναφυόμενων, από τη κρίση, προβλημάτων μέσα από το συγκερασμό των δυνάμεων που διαθέτει κάθε επιχειρηματικός οργανισμός. Τέλος, το τρίτο πλαίσιο προσδιορίζεται από τη διαρκή και συστηματική ανάπτυξη – βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις, αναπόσπαστο στοιχείο της άμεσης αντιμετώπισης των επιχειρηματικών προκλήσεων που «γεννά» η κρίση.

Στη συνέχεια θα προσεγγίσουμε σχηματικά, μέσω πινάκων, το δεύτερο αιτούμενο (ζητούμενο) της έρευνας πεδίου, τις ανεξάρτητες μεταβλητές που, με τη σειρά τους,

προσδιορίζουν τη μορφή που λαμβάνουν οι λανθάνουσες μεταβλητές. Πρόκειται για τα επιχειρησιακά και επιχειρηματικά δρώμενα στην επιχείρηση και τις στάσεις, που στο θεωρητικό μοντέλο προσδιορίζεται ως ο καταλύτης της διαμόρφωσης του «επιστεγάσματος» του μοντέλου που είναι η ανάδυση των λανθανουσών μεταβλητών. Από την παρουσίαση αυτή καταδεικνύεται η συμβολή των συγκεκριμένων ανεξάρτητων μεταβλητών στη διαμόρφωση της δομής του μοντέλου.

Τέλος, θα παρουσιαστούν τα τελικά συμπεράσματα που προσδιορίζονται από τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου και η πραγματικότητα της συμβολής της έρευνας αυτής στο πεδίο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει από τώρα να γίνει κατανοητό, πριν προχωρήσουμε στην αξιολόγηση – ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ότι η περίοδος της παρατεταμένης ύφεσης δεν έχει προσεγγιστεί στην έρευνά μας ως μία περίοδος όπου αναμένονται, εξ ορισμού, να αναπροσδιοριστούν όλες οι συνιστώσες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ή προσδοκούνται ριζικές αλλαγές στο τρόπο που οι επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους δρουν και αντιδρούν στις απειλές και τις ευκαιρίες που αναδεικνύει η παρατεταμένη ύφεση στην αγοραία πραγματικότητα. Πρόθεση της έρευνας αυτής ήταν, και παραμένει, να εντοπιστούν οι συνιστώσες που προσδιορίζουν την οπτική των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους σε «ζωτικής» σημασίας θέματα διαχείρισης της εργασιακής καθημερινότητας σε μια περίοδο που εμφανίζονται νέα ζητήματα στην αγορά, δημιουργούνται νέες διαδικασίες και αναφύονται νέα (αντιμετωπίσιμα ή μη) προβλήματα. Η διευκρίνιση αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων αφού η αγοραία πραγματικότητα προσεγγίζεται, στην έρευνα αυτή, μέσα από τις συνέχειες και ασυνέχειές της.

9.1. Παρουσίαση, Αξιολόγηση και Συζήτηση των Αναδυόμενων από την Έρευνα Λανθανουσών Μεταβλητών από τα Τρία Πλαίσια

Στα πλαίσια της έρευνας χαρακτηριστικών – στοιχείων που είναι απαραίτητα σε μία επιχείρηση ώστε να αντιμετωπίσει τις συνθήκες της παρατεταμένης κρίσης εντοπίσαμε, κατά τη διαδικασία της έρευνας, τρία σύνολα στοιχείων πάνω στα οποία δομήσαμε το θεωρητικό μοντέλο και την έρευνα πεδίου που ακολούθησε. Θα εξετάσουμε, αξιολογήσουμε, ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας ξεχωριστά για κάθε ένα από τα τρία αυτά σύνολα, σε σχέση με τις λανθάνουσες μεταβλητές, που το καθένα από αυτά τα πλαίσια βοήθησε να αναδυθούν.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το σύνολο των ικανοτήτων / δεξιοτήτων που προσδιορίζονται μέσα από την έρευνα πεδίου που πραγματοποιήσαμε και οι οποίες αναδύονται ως λανθάνουσες μεταβλητές δεν είναι τίποτα περισσότερο από τα ίδια τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, περιουσιακά στοιχεία που τις διαμορφώνουν τις συνθήκες αντιμετώπισης της κρίσης. Οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτητικές αγοραίες συνθήκες αναγκάζονται στη ρητή ή σιωπηρή διαμόρφωση, κατά τον Porter (1982), στρατηγικής (Ο Παπαδάκης, 2016, τις ορίζει ως προγραμματισμένη και αναδυόμενη). Στα πλαίσια αυτά η στρατηγική διαχείριση των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών επιτυχούς αντιμετώπισης των αγοραίων συνθηκών – καταστάσεων. Η έρευνά μας στοχεύει στον εντοπισμό των σιωπηρών (ή αναδυόμενων) στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Είναι εξάλλου ο λόγος για τον οποίο οριοθετήσαμε όλο το ερευνητικό μας πλάνο στην κατασκευή των λανθανουσών μεταβλητών. Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να εντοπίσουμε, σε πρώτο επίπεδο και μέσα από τις λανθάνουσες μεταβλητές, τα διάφορα μοντέλα ικανοτήτων (Sanghi 2007: 20) που κάνουν χρήση (υιοθετούν) οι επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης. Τα μοντέλα αυτά δεν είναι τίποτα περισσότερο από τις πραγματικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, είτε είναι ρητά σχεδιασμένες είτε υφέρπουν στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης, και τις οποίες «υιοθετούν» οι επιχειρήσεις ώστε να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τις αγοράς την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, 2010-2016. Όπως έχει διαπιστωθεί «ο εντοπισμός και η χαρτογράφηση αυτών των ικανοτήτων είναι μάλλον πολύπλοκος», αφού μπορεί να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ικανότητες αλλά και ικανότητες που είναι δύσκολο να εντοπιστούν άμεσα παρά μόνο μέσα από ένα σύνολο συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού (Sanghi 2007: 21-25). Πρόκειται για τις διαστάσεις του Πνευματικού Κεφαλαίου το οποίο εκφράζει την διαχρονική συσσώρευση γνώσης και αποθεμάτων εμπειρίας σε μια επιχείρηση. Είναι ο λόγος για τον οποίο διαμορφώσαμε τις 15 μεταβλητές, που θα αξιολογήσουμε, συζητήσουμε, αμέσως μετά, μέσα από τις λανθάνουσες μεταβλητές, ανιχνεύοντας σε ένα ευρύ πλαίσιο από τις καθημερινές διαδικασίες – συμπεριφορές – πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

9.1.1. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο των Ικανοτήτων / Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως διαπιστώθηκε στο έβδομο κεφάλαιο η έρευνα ανέδειξε τέσσερις λανθάνουσες μεταβλητές (παράγοντες) αναφορικά με τις ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, που θεωρούνται, από το δείγμα μας, αναγκαίες (απαραίτητες) λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα της παρατεταμένης κρίσης. Αυτές οι μεταβλητές είναι αναγκαίες για την «αξιολόγηση» του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της πρόσληψης και στην διαδικασία της συνέχισης της εργασίας του στην επιχείρηση.

Πριν όμως ξεκινήσουμε να συζητάμε, αξιολογούμε συγκριτικά (με τις προηγηθείσες έρευνες) και ερμηνεύουμε τις λανθάνουσες μεταβλητές που προέκυψαν από την έρευνα, θα πρέπει να σημειωθεί, για άλλη μια φορά, ότι για την κατασκευή των διαστάσεων – μεταβλητών που ελέγχθηκαν στα πλαίσια των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης στηριχθήκαμε σε ένα σύνολο από ικανότητες (competencies) όπως αυτές έχουν ορισθεί από τον Boyatzis (1982). Για το συγγραφέα αυτόν η έννοια «προσόν» (ικανότητα) δεν είναι μονοδιάστατη αλλά περιέχει ένα μεγάλο εύρος (φάσμα) ικανοτήτων (δυνατοτήτων) που οδηγούν σε επιτυχή αποτελέσματα. Άρα, το «Προσόν» (ικανότητα) συνδέεται άρρηκτα μόνο με επιτυχή αποτελέσματα. Ένας ελεύθερος ορισμός των προσόντων είναι: ικανότητες που κατέχει ή διαμορφώνει (συν το χρόνο) ένα άτομο και από τις οποίες οδηγείται στη ανάληψη δράσεων, στο εργασιακό του περιβάλλον, με στόχο να επιφέρει επιθυμητά (επιτυχή) αποτελέσματα. Άλλοι συγγραφείς (Dubois et al. 2004: 10) καλούν να γίνει ένας διαχωρισμός στην αντίληψη του χώρου εργασίας μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης που εστιάζει στην διαδικασία της εργασίας και της προσέγγισης που εστιάζει στα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού (Soderquist et al. 2010). Με βάση αυτή την προσέγγιση, δεν πρέπει να ενδιαφερόμαστε για την εργασία αλλά για τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν στην επιτυχία και την παραδειγματική απόδοση. Θα πρέπει, λοιπόν, να γίνει «μοντελοποίηση» και στη συνέχεια αξιολόγηση των ικανοτήτων που οδηγούν σε πλήρως επιτυχημένες επιδόσεις (σελ.11). Με γνώμονα τις προτροπές αυτές διαμορφώσαμε το σύνολο μεταβλητών (δέκα πέντε) βασισμένες σε ικανότητες / δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, και τις οποίες ελέγξαμε στην έρευνα πεδίου. Οι δεκαπέντε αυτές μεταβλητές επιλέχθηκαν

με γνώμονα την υπάρχουσα βιβλιογραφία, όπως παρουσιάζεται κριτικά στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια.

Ένα σύνολο μεταβλητών ανέδειξαν την λανθάνουσα μεταβλητή, της «*αναγκαιότητας κατοχής, από το ανθρώπινο δυναμικό, των προσόντων εκείνων που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της κρίσης*». Πρόκειται για ένα σύνολο ξεχωριστών ικανοτήτων ή ιδιοτήτων που βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό να αντιμετωπίσει τα δύσκολα ή εύκολα ζητήματα που αναφύονται στην καθημερινότητα της εργασιακής πραγματικότητας (Boyatzis 1982). Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι από το σύνολο των 221 συμμετεχόντων στην έρευνα, διευθυντών με συμβολή στη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις τους, οι 158 (ποσοστό 71,5%), δηλώνουν ότι κάνουν συστηματική χρήση αυτής της λανθάνουσας μεταβλητής είτε στα πλαίσια προσλήψεων ή αξιολόγησης για την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το 28,5% δεν λαμβάνει συστηματικά υπόψη του αυτή τη λανθάνουσα μεταβλητή στην πρόσληψη ή την αξιολόγηση του προσωπικού του.

Η λέξη «προσόν» δεν αποδόθηκε τυχαία στη διαδικασία της ονοματοδοσίας αφού προσδιορίζει το ειδικό βάρος της ιδιότητας αυτής που είναι το πλεονέκτημα που έχει ένας εργαζόμενος ή υποψήφιος για μια θέση εργασίας σε σχέση με έναν άλλον εργαζόμενο ή υποψήφιο εργασίας, που εν δυνάμει τον οδηγεί στη δυνατότητα να είναι αποτελεσματικότερος, δηλαδή να είναι αποδοτικότερος από τον άλλο εργαζόμενο (Armstrong and Taylor 2014). Η πρακτική της αναζήτησης υψηλών ή εξειδικευμένων προσόντων, από τις επιχειρήσεις, εκτός από τη διάσταση της αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την πρόσληψη ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλών προσόντων (Boxall and Purcell 2011, Παπαλεξανδρή et al. 2016, Pham 2020) αντανάκλα και τη στρατηγική ανάπτυξης, στην οποία προσανατολίζεται τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία, έχοντας δηλαδή ανάγκη από υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό (Παπαλεξανδρή et al 2016: 31, Χολέζας 2017: 29). Τελευταία έρευνα, με δείγμα από ευρωπαϊκές εταιρείες, κατέδειξε την άρρηκτη σχέση που υπάρχει μεταξύ του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της απασχόλησης ανθρώπινου κεφαλαίου με υψηλά και εξειδικευμένα προσόντα (Latukha et al. 2019). Άλλες έρευνες δεν αρκούνται μόνο στην «απλή» ύπαρξη προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση αλλά ασχολούνται με την διερεύνηση της επιρροής που μπορεί να έχει η συλλογική διάσταση των προσόντων, δηλαδή το επίπεδο συλλογικής επάρκειας (collective competence level), στους δείκτες απόδοσης μιας εταιρείας (Benbrahim et

al. 2017). Οι έρευνες αυτές σε συνδυασμό με το διαχωρισμό των προσόντων σε συμπεριφορικά (Behavioural competencies) και τεχνικά (Technical competencies) (Armstrong and Taylor 2014: 86), επεξηγούν, στην απόλυτη λεπτομέρειά της, την λανθάνουσα μεταβλητή που αναδύθηκε από την έρευνά μας. Πράγματι, οι επιμέρους μεταβλητές που την αποτελούν συνθέτουν τα μέρη των διαστάσεων των ερευνών και μελετών που μόλις αναφέρθηκαν. Η «πολυεπίπεδη εργασιακή κοινωνικοποίηση» (Ulrich et al. 2015) και οι «διπλωματικές και διαπραγματευτικές» ικανότητες (Van der Laken et al. 2018), που είναι δύο από τις πέντε μεταβλητές που κατασκευάζουν την λανθάνουσα μεταβλητή, συνθέτουν τη διάσταση των συμπεριφορικών προσόντων αλλά και μέρος της διάστασης της «συλλογικότητας» των προσόντων (Benbrahim et al. 2017). Ταυτόχρονα, η μεταβλητή της «ευρείας γκάμας γνώσεων» (Freed et al. 2012), και η μεταβλητή «πολυετής εμπειρία» (Alonso et al. 2011) συνθέτουν, στα πλαίσια της λανθάνουσας μεταβλητής, τη διάσταση των τεχνικών ικανοτήτων αλλά και τα υψηλά εξειδικευμένα προσόντα που διαπραγματεύεται η έρευνα σε αριθμό ευρωπαϊκών εταιρειών (Latukha et al. 2019). Τέλος, η μεταβλητή «επαγγελματικές – εργασιακές αντιδράσεις με προδιαγεγραμμένο τρόπο» (Ulrich et al. 2013), προσδιορίζει τη συμπεριφορική αλλά και τη τεχνική διάσταση των προσόντων και ταυτόχρονα δίνει έμφαση στην εργασιακή απόδοση (Tett and Burnett 2003) αναδεικνύοντας την διάσταση της κοινωνικής ταυτοποίησης (social identification) (Van Dick and Wagner 2002). Το σύνολο των επιμέρους μεταβλητών που συνθέτουν τη λανθάνουσα μεταβλητή «της κατοχής των προσόντων εκείνων που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο της κρίσης» διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις ώστε τα άτομα με αυτού του τύπου τα εργασιακά προσόντα να έχουν ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ταυτοποίησης (Johnson et al. 2006). Τα άτομα αυτά, τείνουν να σχηματίζουν «πιο θετικές αξιολογήσεις του επαγγέλματός τους και να κατέχουν υψηλότερου επιπέδου ενδιαφέροντα και κίνητρα» (Guan et al. 2016). Οι διαστάσεις αυτές μπορούν να είναι σημαντικά «πρόσφορες» στη διαδικασία της δέσμευσης όπως θα δούμε πιο κάτω.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί και η «αφανής» διάσταση της σύγκρισης των προσόντων που υποθάλλει η λανθάνουσα μεταβλητή που μόλις αναλύσαμε. Πράγματι, στα πλαίσια της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger 1954), όποια διαφορά, σε επίπεδο, πχ. προσόντων, απόδοσης, κλπ., γίνει αντιληπτή στους χώρους εργασίας είναι πιθανόν να ενεργοποιεί τη διαδικασία της σύγκρισης με όλες τις συνέπειες που αυτή η

διαδικασία πιθανόν να έχει (Daniels and Bailey 2014) θετικές ή αρνητικές, πχ διαμόρφωση κινήτρων ενεργοποίησης, απενεργοποίησης ενδιαφερόντων. Η διαδικασία της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εργαλείο, όπως θα δούμε πιο κάτω, που μπορεί να θεραπεύσει τις αρνητικές διαστάσεις από την ύπαρξη διαβάθμισης των προσόντων μεταξύ των εργαζομένων.

Η δεύτερη λανθάνουσα μεταβλητή που κατασκευάστηκε στα πλαίσια της έρευνας πεδίου είναι η *«αμεσότητα αποτελεσματικών αντιδράσεων, από τους εργαζόμενους, στις εργασιακές προκλήσεις»*. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι διευθυντές, με συμβολή στη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις τους, που έλαβαν μέρος στην έρευνα επικροτούν την σημασία και το ρόλο αυτής της λανθάνουσας μεταβλητής, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, αφού το 85% αυτού του δείγματος (188 διευθυντές από τους 221 συνολικά συμμετέχοντες) την χρησιμοποιούν στην καθημερινότητα των αποφάσεων τους για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής τους. Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές το 15% (33 διευθυντές) δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη λανθάνουσα μεταβλητή στις διαδικασίες πρόσληψης ή διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν, την άμεση ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις προκλήσεις που εμφανίζονται (Ulrich et al. 2010).

Αν εστιάσουμε την προσοχή μας στις επιμέρους μεταβλητές που κατασκευάζουν αυτόν τον παράγοντα θα μπορέσουμε να ανιχνεύσουμε διεξοδικά τις επιμέρους διαστάσεις που βασίζονται στις ικανότητες (competence-based) που προσδιορίζουν και οριοθετούν την συγκεκριμένη λανθάνουσα μεταβλητή. Μία από τις μεταβλητές, που κατασκευάζουν την λανθάνουσα (παράγοντα), είναι η *«ευελιξία και η αποτελεσματική προσαρμογή του κάθε εργαζόμενου στις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης»* (Bocciardi et al. 2017). Ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη διάσταση της ικανότητας της ευελιξίας και της προσαρμογής ακόμα και σε πολύ προσδιορισμένα έργα, όπου η διαδικασία είναι *«διαδικασία μίμησης»*. Έχουν διαπιστώσει ότι ακόμα και σε τέτοιου είδους έργα (όπως για παράδειγμα στο benchmarking) όταν εμπλέκεται η διάσταση της ευέλικτης προσαρμογής τότε αναπροσδιορίζεται όλο το έργο και εμφανίζεται (λαμβάνει χώρα) η διαδικασία της δημιουργικής απομίμησης που είναι μέρος της καινοτομίας και του αναπροσδιορισμού των δεδομένων (Freiling and Huth 2005). Μέσα από τις διαδικασίες των *«αποτελεσματικών αντιδράσεων στις εργασιακές προκλήσεις»* διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες για την *«αποθήκευση νέων*

γνώσεων» στην ίδια την επιχείρηση, που λειτουργούν ως επιπλέον περιουσιακά της στοιχεία, και τις οποίες (νέες γνώσεις) έχουμε αποδεχτεί με τον όρο «οργανωσιακές ρουτίνες» (Nelson and Winter, 1982). Οι ρουτίνες συμβάλουν στη διάρθρωση των περιουσιακών στοιχείων που αναπροσδιορίζουν (αναπτύσσουν – βελτιώνουν) ταυτόχρονα την αγοραία και την ενδοεπιχειρησιακή αντιληπτική και στρατηγική ικανότητα των ίδιων των επιχειρήσεων (Mahoney and Pandian 1992).

Οι άλλες δύο μεταβλητές που διαμορφώνουν τον συγκεκριμένο δεύτερο παράγοντα είναι η «άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις» (Dyer & Shafer, 1999) και η «διαμόρφωση άμεσων στρατηγικών διαχείρισης των καταστάσεων» (Amit and Schoemaker 1993). Οι μεταβλητές αυτές συμβάλουν, όπως και η προηγούμενη, στην επιπλέον ανάπτυξη των γνωστικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, δηλαδή αναπτύσσουν τις οργανωσιακές της ρουτίνες. Παράλληλα, προσδιορίζουν και την άμεση ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού, διάσταση που προϋποθέτει αφενός, την εγρήγορση του στις καθημερινά παρουσιαζόμενες προκλήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, και αφετέρου την ικανότητα της άμεσης προσαρμογής του στις αναφερόμενες καταστάσεις (Savickas and Porfeli 2012).

Η τρίτη λανθάνουσα μεταβλητή που αναδύθηκε από την έρευνα, στα πλαίσια της οριοθέτησης των ικανοτήτων / δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για να προσληφθεί και να διατηρηθεί στο δυναμικό της επιχείρησης ένας εργαζόμενος είναι οι «Δράσεις για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης» (Rehman et al. 2019). Έχει υποστηριχθεί μέσα από έρευνες ότι οι συμπεριφορές που στηρίζονται στην ικανότητα των εργαζομένων να αναπτύσσουν καινοτόμες πρωτοβουλίες ενισχύουν την ανταγωνιστική δυναμική των επιχειρήσεων αυτών κυρίως σε περιβάλλοντα έντασης γνώσης (Montani et al. 2012), προωθώντας με τον τρόπο αυτό τα επιχειρηματικά συμφέροντα της επιχείρησης. Έχει, επίσης, υποστηριχθεί ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ασκούν ρόλο στη διαδικασία αυτή (Lin and Sanders 2017, Montani et al. 2014), αλλά η έρευνα αναφορικά με την επιρροή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πάνω στην ατομική πρωτοβουλία και καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων είναι πολύ περιορισμένη, χωρίς να υποστηρίζεται η ατομική συμβολή στις διαδικασίες αυτές (Foss and Laursen, 2014). Επίσης, ούτε και η διάσταση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού έχει οριστεί ως δυναμική κινητοποίηση των καινοτόμων συμπεριφορών, και πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι παρεμβαίνουν και άλλοι παράγοντες στις πρωτοβουλίες για καινοτόμα συμπεριφορά

στις επιχειρήσεις (Rehman et al. 2019). Ενώ υπάρχει γενικά η εντύπωση ότι οι πρωτοβουλίες γενικώς (Hong et al. 2016) και οι καινοτόμες συμπεριφορές ειδικότερα δεν μπορούν να διαμορφώνονται (ολοκληρώνονται στο σύνολό τους) μόνο από ένα εργαζόμενο, ερευνητές υποστηρίζουν, ορμώμενοι από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory) ότι οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις ενισχύουν την συνεργασία και αυξάνουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων (Cropanzano et al. 2017). Έτσι, έρευνες που εστίασαν στη συμβολή των μάνατζερ σε καινοτόμα σχέδια έδειξαν τη δέσμευση των εργαζομένων, μέσα από τις διαδικασίες αλληλεξαρτήσεων, και την πλήρη επιτυχία αυτών των σχεδίων (δράσεων) (Devloo et al. 2016). Τέλος, η ενδυνάμωση (empowerment) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της ανάληψης και ολοκλήρωσης πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων, μέσα, όμως, από τη συλλογική δράση (Bonias et al. 2010).

Η παραπάνω συζήτηση μπορεί να διευκολύνει την ερμηνεία των ποσοστών που διαμορφώθηκαν από την ανάλυση συστάδων σχετικά με την λανθάνουσα μεταβλητή *«Δράσεις για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης»*. Πράγματι, η πρώτη παρατήρηση που πρέπει να γίνει εδώ είναι ότι το δείγμα, με σχετικά μικρή πλειοψηφία, 55%, δεν θεωρεί ότι η μεταβλητή αυτή είναι σημαντική στο πλαίσιο των απαραίτητων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διαδικασία της πρόσληψης ή της διατήρησης στο ενεργητικό της επιχείρησης. Μία πρώτη εξήγηση των συνθηκών «απόρριψης» της μεταβλητής αυτής από το δείγμα μπορεί να δοθεί από τις έρευνες που μόλις παρουσιάστηκαν και οι οποίες δεν πιστεύουν στην «ατομικότητα» είτε των πρωτοβουλιών είτε των καινοτομικών δράσεων. Η παρουσίαση των επιμέρους «εμφανών» μεταβλητών που συνθέτουν τη λανθάνουσα μεταβλητή θα διευκολύνει τη συζήτηση: «Συνεχής Ανάληψη Πρωτοβουλιών για Προώθηση Συμφερόντων Επιχείρησης» (Hong et al. 2016), «Εργασία με Μεγάλη Απόδοση για την Επιχείρηση», «Νέες Ιδέες για την εξέλιξη της Επιχείρησης», «Αναδιαμόρφωση στυλ εργασίας για τα συμφέροντα επιχείρησης». Σε αυτές τις εμφανείς (πρόδηλες, δηλωμένες) μεταβλητές δίνεται έμφαση στην ατομική διάσταση και δράση του εργαζόμενου. Μπορούμε να υποθέσουμε, αφού δεν υπάρχουν τα εχέγγυα της τριγωνικής μεθόδου (και η συνέντευξη που θα έχυνε άπλετο φως στις «υποθέσεις» που αναγκαζόμαστε να προσφύγουμε), ότι ένα μεγάλο ποσοστό των διευθυντών που απάντησαν στις ερωτήσεις των πρόδηλων μεταβλητών δεν εναντιώνονται στις πρωτοβουλίες και την καινοτομία αλλά στο γεγονός ότι αυτές δεν μπορούν να εφαρμοστούν παρά μόνο μέσα

από τη συνδρομή ομάδας ατόμων. Επίσης, το υπόλοιπο ποσοστό των διευθυντών του δείγματος, 45%, που απάντησε ότι συμφωνεί και εφαρμόζει την λανθάνουσα μεταβλητή, μέσα από τις απαντήσεις που έδωσε στις πρόδηλες μεταβλητές, υποθέτουμε, ότι δέχεται εκ προοιμίου ότι η πρωτοβουλίες και καινοτόμες δράσεις γίνονται με τη συμβολή και άλλων εργαζομένων.

Η τέταρτη, και τελευταία, λανθάνουσα μεταβλητή των απαραίτητων ικανοτήτων για την πρόσληψη και διατήρηση ενός εργαζόμενου στο δυναμικό της επιχείρησης είναι η «*Διαχείριση των πολλαπλών σχέσεων στην επιχείρηση*». Για να γίνει κατανοητό το πλαίσιο των σχέσεων που αναφέρεται η λανθάνουσα θα πρέπει να παρουσιάσουμε και τις εμφανείς μεταβλητές από τις οποίες σχηματίστηκε η λανθάνουσα: «*Να Ζητά Κατάλληλη υποστήριξη από Προϊσταμένους*», «*Να ενισχύει επαγγελματικές σχέσεις με ανωτέρους*», «*Ενισχύει αποδοτικά τις σχέσεις του με συναδέλφους*». Είναι κοινώς αποδεκτό, στη βιβλιογραφία των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων, ότι η συνεργασία και η σύγκρουση είναι δίδυμες και αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες (Bélanger and Edwards 2007, Marginson, 2014). Η διάσταση των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων προσδιορίζει τη διαδικασία αυτή ως αλληλεξαρτώμενη που εμπλέκει δύο μέρη, δηλαδή τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους. Στις επιμέρους μεταβλητές που παρουσιάζονται πιο πάνω, οι δύο από αυτές οριοθετούν σχέσεις με προϊσταμένους – διοίκηση ενώ η τρίτη προσδιορίζει σχέσεις με συναδέλφους. Από την ανάλυση συστάδων αναφορικά με τη συγκεκριμένη λανθάνουσα μεταβλητή διαπιστώνεται ότι το 63% των διευθυντών απάντησαν ότι δεν υποστηρίζουν τις διαδικασίες της λανθάνουσας ούτε τις εφαρμόζουν κατά την πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων στις εταιρείες τους, ενώ το 37% τις εφαρμόζει στις διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαφορά αυτή, υποθέτουμε ότι οφείλεται, εκτός από τη συμβολή των ανεξάρτητων μεταβλητών που την επηρεάζουν και θα την συζητήσουμε σε λίγο, στο γεγονός ότι προσλαμβάνεται, από τους διευθυντές, η λανθάνουσα μεταβλητή κυρίως ως προσπάθεια του εργαζόμενου να αναπτύξει «*ιδιαίτερες σχέσεις*» με την ηγεσία και όχι ως προσπάθεια να αναπτύξει σχέσεις με το σύνολο των εργαζομένων, στο ίδιο ή σε διαφορετικό επίπεδο εξουσίας, διάσταση που αντιλαμβάνεται το 37% που αποδέχεται τις διαδικασίες της λανθάνουσας μεταβλητής.

9.1.2. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο των Ικανοτήτων / Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού για την Πορεία - Καριέρα στην Επιχείρηση

Εκτός από την αναγνώριση των ικανοτήτων / δεξιοτήτων των εργαζομένων ως διαστάσεις πρόσληψης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαστάσεις αυτές χρησιμοποιούνται, σε αυτή την έρευνα, και ως στοιχεία της εξέλιξης της πορείας του εργαζόμενου στην εταιρεία, δηλαδή ως μέσον για την ανάπτυξη της καριέρας του στην εταιρεία (Xiao et al. 2019). Η διάσταση αυτή επιλέχθηκε να εξεταστεί στην έρευνα πεδίου ώστε να γίνει ολοκληρωμένη χαρτογράφηση του τρόπου αντίληψης και διαχείρισης (αντιμετώπισης) των ικανοτήτων δεξιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης.

Ένα σύνολο μεταβλητών ανέδειξαν την λανθάνουσα μεταβλητή, της *«Αντιμετώπισης, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων»* (Guest and King 2004), ως διάσταση που οι επιχειρήσεις την λαμβάνουν υπόψη τους αναφορικά με την καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η σύγχρονη βιβλιογραφία, επηρεασμένη από τη συμβολή της θεωρίας της «καριέρας χωρίς σύνορα» (boundaryless career) (Direnzo and Greenhaus 2011) δεν έχει ασχοληθεί διεξοδικά, τα τελευταία χρόνια, με το ρόλο της επιχείρησης στην ανέλιξη της καριέρας (Krishnan and Maheshwari 2011). Είναι κοινώς αποδεκτό ότι, κυρίως στα πλαίσια μιας επιχείρησης, η πορεία της καριέρας είναι ένας συνδυασμός προσωπικής προσπάθειας και στήριξης από την πλευρά της οργάνωσης - επιχείρησης (Eesley and Wang 2017, Weng and Mcelroy 2010, Xiao et al. 2019). Από τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου διαπιστώνουμε ότι η διαχείριση – αντιμετώπιση των προβλημάτων στον εργασιακό χώρο θεωρείται από το 56% του δείγματος των διευθυντών ως σημαντικός παράγοντας για την καριέρα η ικανότητα της διαχείρισης των προβλημάτων ενώ από 44% δεν είναι τόσο σημαντικός παράγοντας.

Η δεύτερη λανθάνουσα μεταβλητή *«Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση»* είναι για το 68% των διευθυντικών στελεχών σημαντική διάσταση των ικανοτήτων του εργαζόμενου για να ληφθεί υπόψη στην πορεία της καριέρας του ενώ για το 32% των διευθυντικών στελεχών με συμβολή στη λήψη αποφάσεων της εταιρείας του, δεν είναι σημαντικός παράγων. Πιο κάτω θα εξετάσουμε τη συμβολή των ανεξάρτητων μεταβλητών στη διαμόρφωση αυτή της διαφοράς, όπως και τη

διαφοροποίηση στο σύνολο των λανθανουσών μεταβλητών. Φαίνεται ορθολογικό, οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τους για την πορεία της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού, τη διάσταση της αξιολόγησης της ατομικής, και όχι μόνο, απόδοσης αφού η βιβλιογραφία τη θεωρεί ως το βασικότερο στοιχείο της ανάπτυξης, σε όλα τα επίπεδα, του ανθρώπινου δυναμικού (Iqbal et al. 2019, Selvarajan et al. 2018).

Και οι δύο λανθάνουσες μεταβλητές, «*Αντιμετώπισης, από τον εργαζόμενο, των πολλαπλών εργασιακών προβλημάτων*» και «*Επίδοση του εργαζόμενου κατά τις αξιολογήσεις στην επιχείρηση*» λαμβάνονται από το δείγμα μας ως προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων (Xiao et al. 2019). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι και οι δύο μεταβλητές λαμβάνουν υπόψη τους τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε σχέση με σημαντικά θέματα της καθημερινότητας των επιχειρήσεων, όπως είναι η διάσταση της επίλυσης προβλημάτων, για την πρώτη μεταβλητή, και της απόδοσης του εργαζομένου στην επιτέλεση του έργου, για τη δεύτερη μεταβλητή.

Η τρίτη λανθάνουσα μεταβλητή «*Ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων σχέσεων στη επιχείρηση από τον εργαζόμενο*» επαναφέρει την προηγούμενη συζήτηση, στην τέταρτη λανθάνουσα μεταβλητή από το πεδίο των ικανοτήτων για την πρόσληψη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία. Και σε αυτή τη λανθάνουσα μεταβλητή διαπιστώνεται ότι το 75,5% των διευθυντικών στελεχών δεν λαμβάνει υπόψη του για την πορεία της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού τη διαχείριση των σχέσεων, ενώ το 24,5% την λαμβάνει. Και στην περίπτωση αυτή θα προτάξουμε την υπόθεση ότι η λανθάνουσα μεταβλητή λαμβάνεται από τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη ως προσπάθεια του εργαζόμενου να αναπτύξει «*ιδιαιτέρως σχέσεις*» με την ηγεσία και όχι ως προσπάθεια να αναπτύξει σχέσεις με το σύνολο των εργαζομένων, ενώ από ένα μικρό ποσοστό λαμβάνεται ως ανάπτυξη σχέσεων με το σύνολο των εργαζομένων. Με την τοποθέτηση αυτή συνηγορεί και ο τρόπος που οι διευθυντές αποδέχονται τις σχέσεις αυτές στα πλαίσια της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία, που θα αναλυθεί και θα αξιολογηθεί όταν θα συζητάμε για τη τρίτη λανθάνουσα μεταβλητή στην επόμενη ενότητα.

Η τέταρτη λανθάνουσα μεταβλητή «*Προϋποθέσεις για δυνατότητα ένταξης του εργαζόμενου στην επιχείρηση*» ασχολείται με ένα πολύ σημαντικό θέμα της επιχειρησιακής διαδικασίας την ενσωμάτωση και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση (Guan et al. 2014, Guo et al. 2014). Είναι ενδεικτικό της

σημασίας που δίνουν οι επιχειρήσεις, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, στη συγκεκριμένη διάσταση αφού την θεωρούν αναπόσπαστο στοιχείο και της διαδικασίας ανέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση, κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών αποδόσεων (Bishop et al. 2015, Bonias et al. 2010) λαμβάνεται ως στοιχείο που προωθεί την καριέρα αφού οι επιχειρήσεις του δείγματός μας επιθυμούν να διατηρήσουν, και σε περιόδους κρίσεις, το ανθρώπινο δυναμικό που το εμπιστεύονται.

9.1.3. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο της Δέσμευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού προς την Επιχείρηση και η Εμπιστοσύνη που αναπτύσσει η Επιχείρηση προς το Ανθρώπινο Δυναμικό της

Το επόμενο βήμα της χαρτογράφησης μας για τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση – διάρθρωση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης είναι αυτό της αξιολόγησης συζήτησης του πλαισίου της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό τους (Sarhan et al. 2020). Η διάσταση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλα τα επίπεδα ευθύνης και εξουσίας, από τον ανειδίκευτο εργάτη έως το διευθύνοντα σύμβουλο (Behr and Fehre 2019) προσδιορίζεται ως το απαραίτητο συστατικό στοιχείο της λειτουργίας της επιχείρησης αν στοχεύει στην διάρκεια της αγοραίας πορείας της (Leibner et al. 2009). Είναι αναγκαίο να υπογραμμιστεί ότι η διαδικασία της δέσμευσης δεν είναι αυτόματη για το ανθρώπινο δυναμικό αλλά διευκολύνεται από τις συμπεριφορές της ίδιας της επιχείρησης, όπως θα καταδειχθεί στην επόμενη ενότητα της συζήτησης (Doucet et al. 2015).

Η πρώτη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση είναι το «*Κριτήριο Εστιασμένων Ικανοτήτων και Ακεραιότητας Χαρακτήρα*». Είναι ενδεικτικό ότι η λανθάνουσα μεταβλητή συνδυάζει ικανότητες και στοιχεία της προσωπικότητας του εργαζόμενου για να προσδιοριστεί το πλαίσιο του πρώτου κριτηρίου που οι επιχειρήσεις, μέσω των διευθυντικών τους στελεχών (Διευθύνοντες Σύμβουλοι, Ιδιοκτήτες, ή Διευθυντικά Στελέχη που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων), θεωρούν απαραίτητα για τη δέσμευση του

ανθρώπινου δυναμικού (Farrukh et al. 2017, Zareena and Krithika 2019). Έχει συστηματικά διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της εργασίας και των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη προσοχή στις δύο αυτές διαστάσεις και είναι μεγάλης σημασίας η ταυτόχρονη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού (Steger et al. 2012). Στην έρευνα αναδύεται η σημασία της ζεύξης ικανότητας και ηθικής. Το 79% των διευθυντικών στελεχών συμφωνούν ότι η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνδυάζει αυτά τα δύο στοιχεία. Το 21% των συμμετεχόντων δεν αποδίδει στις δύο αυτές διαστάσεις την ανάλογη προσοχή όσον αφορά στην συμβολή τους στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία.

Η δεύτερη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση είναι «*Κριτήριο Υψηλών Προδιαγραφών και Αυτοκυριαρχίας*» και σε αυτό το κριτήριο συνδυάζονται δύο διαστάσεις ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών. Υπάρχει μια συνεχώς αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με τη διερεύνηση των λόγων της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με την εργασία τους (Albrecht and Marty 2017). Ταυτόχρονα, γίνεται μια συστηματική σύνδεση της σύμπραξης (engagement) και της δέσμευσης (commitment) οι οποίες συνδέονται με θετικές συμπεριφορές, από τη μεριά του ανθρώπινου δυναμικού και υψηλή απόδοση για την εταιρεία (Meyer et al. 2012, Tett and Meyer 2003). Αυτές οι ιδιαίτερες συμπεριφορές στα πλαίσια της δέσμευσης εντοπίζονται και στην παρούσα έρευνα, όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό από τις επιμέρους εμφανείς μεταβλητές που κατασκευάζουν την λανθάνουσα: «Να είναι ευφυής και αποδοτικός για την εταιρεία, χωρίς να επιδεικνύεται», «Να είναι φιλόδοξος αλλά να κρατάει χαμηλούς τόνους», «Να έχει πάθος για τη δουλειά του χωρίς ακρότητες», «Να είναι φιλόδοξος χωρίς να δημιουργεί εντάσεις», «Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς υψηλούς τόνους». Οι συμπεριφορές αυτές είναι τέτοιες που δεν δημιουργούν προβλήματα στην εταιρεία αλλά συνδράμουν σε ένα δημιουργικό και συνεργατικό περιβάλλον (Abbott et al. 2005, Albrecht 2015). Το 81,5% των διευθυντών ότι πρόκειται για σημαντικά στοιχεία για τη δέσμευση ενώ το 18,5% δεν βρήκε τη λανθάνουσα σημαντική για τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία.

Η τρίτη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση είναι το «*Κριτήριο της Επιτηδειότητας Διαμόρφωσης Πολυσθενών Σχέσεων*». Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ οι διαστάσεις

αυτές στα πλαίσια της διαμόρφωσης των ικανοτήτων / δεξιοτήτων δεν είχαν την αποδοχή των διευθυντών στα πλαίσια της δέσμευσης, αντιθέτως, βρίσκουν τη σύμφωνη γνώμη των διευθυντών: η διαμόρφωση σχέσεων στους χώρους εργασίας είναι πολύ σημαντικό στοιχείο δέσμευσης για το 70% των συμμετεχόντων διευθυντών ενώ για το 30% δεν είναι. Εξάλλου, η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ειδικά τις περιόδους κρίσεων, είναι ένα πολύ διαδεδομένο φαινόμενο, αφού ενισχύεται, μέσω των σχέσεων, η «ανθεκτικότητα» του οργανισμού – επιχείρησης (Brandl and Traxler 2011).

Η τέταρτη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση είναι «*Κριτήριο της Πολύπλευρης Βιωματικής Γνώσης*». Έχει διαπιστωθεί και στο θεωρητικό μέρος ότι η εμπειρία αναπτύσσει το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ταυτόχρονα, όμως διαμορφώνει και ένα πλαίσιο αλληλεξαρτήσεων και δομικών «διευκολύνσεων» που συντείνουν στην λειτουργικότητα της επιχείρησης (Ulrich et al 2015). Οι διευθυντές αποδέχονται τη σημασία της λανθάνουσας μεταβλητής στη διαμόρφωση της δέσμευσης με ποσοστό 59% ενώ δεν θεωρούν κατά 41% ότι η λανθάνουσα αυτή μπορεί να συμβάλει στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση.

9.1.4. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο της Δέσμευσης της Επιχείρησης προς το Ανθρώπινο Δυναμικό και πως Εμπιστεύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό την Επιχείρησή του

Σε αντιδιαστολή με την προηγούμενη διάσταση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτή την ενότητα θα γίνει συζήτηση για τα αποτελέσματα της δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της. Θα πρέπει να υπογραμμισθεί, για μια ακόμα φορά, ότι τα αποτελέσματα αυτά προέρχονται από το δεύτερο ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από το ανθρώπινο δυναμικό των ίδιων εταιρειών, που το υπεύθυνο διευθυντικό στέλεχος απάντησε το προηγούμενο ερωτηματολόγιο, τα αποτελέσματα του οποίου μόλις συζητήσαμε.

Η πρώτη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της είναι «*Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για τη*

διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος». Γίνεται από την αρχή κατανοητό ότι αυτή η λανθάνουσα περιλαμβάνει ένα σύνολο από στοιχεία, μέσω των εμφανών μεταβλητών που την συνθέτουν, που συνυπολογίζονται για να αποδέχονται οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρησή τους δεσμεύεται προς αυτούς αλλά και ότι ταυτόχρονα μπορούν να την εμπιστευτούν. Σε αυτή τη λανθάνουσα μεταβλητή καταχωρούνται ένα σύνολο (διαφορετικά συστήματα) ανταμοιβών, είτε χρηματικής εξασφάλισης, είτε ηθικής αναγνώρισης και αντιμετώπισης του εργαζόμενου με αξιοπρέπεια, ή τέλος, διασφάλισης της ικανοποίησης του εργαζόμενου μέσα από την εργασία του, μεταβλητές που αναγνωρίζονται από τη βιβλιογραφία ως απαραίτητες για την δέσμευση της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της (Kinman 2019, Rodrigues 2006, Rowland and Hall 2014). Πρόκειται για το σύνολο των στοιχείων που στη συνέχεια προσδιορίζουν το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Pfeffer 1994). Αυτή η λανθάνουσα διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για ενσωμάτωση των εργαζομένων στην επιχείρηση (Nazir et al. 2016) όπως θα δούμε αμέσως μετά.

Η δεύτερη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της είναι «*Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων*», και η οποία περιλαμβάνει επτά μεταβλητές. Και στα πλαίσια αυτής της λανθάνουσας μεταβλητής, μέσα από τις εμφανείς μεταβλητές που τη συνθέτουν διαφαίνεται όλο το «ηθικό» περίβλημα του έχει ανάγκη η διαδικασία της δέσμευσης της επιχείρησης (Pathardikar et al. 2016). Γίνεται ακόμα πιο εμφανές το γεγονός ότι η δέσμευση της επιχείρησης προσδιορίζεται μέσα από στοιχεία που ευνοούν, στη συνέχεια, την ενεργοποίηση της συναισθηματικής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την ίδια την επιχείρηση. Είναι τέλος, εμφανές ότι η λανθάνουσα αυτή στοχεύει τη διαμόρφωση ενός κλίματος που ο εργαζόμενος μπορεί να «ευδοκιμήσει» επαγγελματικά, άρα, διαμορφώνεται ένα πλαίσιο που θα τον κάνει να αισθάνεται αρκετά καλά και οικεία (Luthans and Kreitner 2003).

Η τρίτη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με το πλαίσιο δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η «*Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων*». Αυτή η λανθάνουσα ενεργοποιεί ένα σύνολο διαστάσεων που είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως ψυχολογικές ανάγκες. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ψυχολογική ανάγκη για ικανοποίηση των προσωπικών

(υποκειμενικών) αντιλήψεών τους αναφορικά με την ευημερία τους (Hu et al. 2019), και εναποθέτουν στην επιχείρηση να χειριστεί τη σχέση stress-happiness με τρόπο ώστε να υπερισχύει η δεύτερη διάσταση (Chia and Chu 2016). Κατά τη διαδικασία αυτή η επιχείρηση εξασφαλίζει τη διαμόρφωση υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, μια «μόνιμη» εργασιακή κατάσταση και εξασφαλίζει «ψυχολογικά» τον εργαζόμενο (Deci and Ryan 2000). Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα αποζητούν τις διαστάσεις που μπορούν να τους διασφαλίσουν μια συστηματική εργασία που θα διευκολύνει την καθημερινότητά τους και θα τους προσφέρει ικανοποίηση στα βασικά θέματα που αφορούν την ευημερία τους (Deci et al. 2001).

9.1.5. Οι Λανθάνουσες Μεταβλητές (Παράγοντες) από το Πλαίσιο των Στρατηγικών Ανάπτυξης – Βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τελευταίο βήμα της χαρτογράφησης μας για τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση – διάρθρωση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης είναι αυτό της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι καταγραφές που κάνει η ομάδα της κας Παπαλεξανδρή (et al. 2001, 2008, 2012, 2016) τα τελευταία 23 χρόνια για τη διαμόρφωση των συνθηκών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα μπορούν να είναι ένα χρήσιμο στοιχείο σύγκρισης με τα αποτελέσματα της έρευνας που προσπαθούμε να ερμηνεύσουμε σε αυτή την ενότητα. Οφείλουμε, όμως να υπογραμμίσουμε ότι η μεθοδολογία, η προβληματική και ο τρόπος (διαδικασία) προσέγγισης και υλοποίησης των ερευνών της ομάδας αυτής είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με αυτές που ακολουθήσαμε σε αυτή την έρευνα πεδίου.

Η πρώτη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με την ανάπτυξη – βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι *«Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας»*. Η συγκεκριμένη λανθάνουσα περιλαμβάνει εξειδικευμένες διαδικασίες ανάπτυξης (επιμόρφωση, εμπειρική διαδικασία, συζητήσεις σε ομάδες, κλπ) σε εξειδικευμένα θέματα που σκοπό έχουν την βελτίωση των συμπεριφορών των εργαζομένων μέσα από την ενημέρωση και τον αναπροσδιορισμό της αντίληψης. Η έρευνα συστάδων έδειξε ότι το 33% του δείγματος εργάζεται σε εταιρείες που ακολουθούν τέτοιες διαδικασίες ενώ το 67% εργάζονται σε εταιρείες που δεν ακολουθούν διαδικασίες ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων του προσωπικού τους. Τα ποσοστά αυτά συμφωνούν,

γενικώς, με τα ευρήματα των ερευνών της ομάδας Παπαλεξανδρή (2001:51-61, 2008:40-48, 2012:49-55, 2016:56-61) αν και υπάρχουν διακυμάνσεις μεταξύ των ετών. Η βιβλιογραφία έχει δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζοντας στις γνωστικές αλλαγές που σηματοδοτούν την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Kraiger 2002), μέσα από την απόκτηση, για το ανθρώπινο δυναμικό, νέων εργασιακών δεξιοτήτων (Kill and Lent 2006). Έχει, επίσης, διαπιστωθεί ότι η κατάρτιση αναπροσδιορίζει, όχι μόνο γνωστικά, τον καταρτιζόμενο, αλλά του αλλάζει αντιλήψεις και στάσεις και τη συναισθηματική του φόρτιση απέναντι στην εργασία του (Satterfield and Hughes 2007). Η κατάρτιση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν συνδυάζει γνωστικές και διαπροσωπικές δεξιότητες (Arthur et al. 2003). Είναι ο λόγος που στην έρευνά μας κάναμε χρήση και διαδικασιών (όπως, mentoring, η συνέντευξη αξιολόγησης, η συζήτηση των αποτελεσμάτων απόδοσης, κλπ., αλλά και όλες οι πρακτικές που περιλαμβάνονται στο δεύτερο παράγοντα) που ενώ δεν ανήκουν τυπικά στο πλαίσιο της κατάρτισης, ουσιαστικά είναι διαδικασίες κατάρτισης που αναπτύσσουν συστηματικά τις διαπροσωπικές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (μερικές από αυτές χρησιμοποιεί και η ομάδα Παπαλεξανδρή). Τέλος, οι έρευνες έχουν συνδυάσει τη μάθηση (κατάρτιση) στους χώρους εργασίας (τυπική ή άτυπη) με την «ευημερία» (well-being) των εργαζομένων (Watson et al. 2018).

Η δεύτερη λανθάνουσα μεταβλητή αναφορικά με την ανάπτυξη – βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι *«Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων»*. Πρόκειται για πρακτικές που διαμορφώνονται στα πλαίσια της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης και στοχεύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού: «συμμετοχή σε ομάδες διαχείρισης έργων», «συμμετοχή σε επιτροπές λήψης αποφάσεων για διάφορα εταιρικά θέματα», «συζητήσεις, γνωμοδοτήσεις για αλλαγές» «εναλλαγή θέσεων εργασίας» και «σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων μέσω ανάθεσης νέων καθηκόντων (empowerment)». Το σύνολο αυτών των εμπειρικών διαδικασιών «κατάρτισης» αναπτύσσουν τις εργασιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αλλά παράλληλα ενδυναμώνουν και τις σχέσεις του με την ίδια την εταιρεία. Πράγματι, έχει διαπιστωθεί ότι στα πλαίσια της κατάρτισης που προσφέρει η επιχείρηση, σε πολλά επίπεδα, διαμορφώνονται οι συνθήκες δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση (Ahmad and Bakar 2001, Suliman and Ples

2000, Tannenbaum et al. 1991). Σε αυτή τη λανθάνουσα μεταβλητή το 70% του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετείχε στην έρευνα απάντησε ότι η επιχείρηση που εργάζεται δεν κάνει συστηματική χρήση των πρακτικών κατάρτισης - εκπαίδευσης της λανθάνουσας μεταβλητής ενώ το 30% εργάζεται σε επιχειρήσεις που κάνουν χρήση τέτοιων πρακτικών κατάρτισης – εκπαίδευσης. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι έρευνες στην «άτυπη επιμόρφωση», όπως αυτή που περιλαμβάνεται στην λανθάνουσα μεταβλητή, έδειξαν ότι αναπτύσσουν το επίπεδο ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως και την δέσμευσή του στην επιχείρηση (Cerasoli et al. 2018).

Η τρίτη λανθάνουσα μεταβλητή είναι η *«Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση»*. Και στην περίπτωση αυτή όπως και στην προηγούμενη πρόκειται για κατάρτιση μέσα στους χώρους εργασίας από εξειδικευμένα, κατά περίπτωση, άτομα (ή συναδέλφους). Το 42% του δείγματος δήλωσε ότι εργάζεται σε εταιρεία που κάνει χρήση τέτοιων πρακτικών εκπαίδευσης – κατάρτισης ενώ το 58% δηλώνει ότι απασχολείται σε εταιρεία που δεν κάνει χρήση τέτοιων πρακτικών. Από πρόσφατες έρευνες έχει διαπιστωθεί ο ρόλος «διευκόλυνσης» του μάνατζερ γραμμής στη διαδικασία της κατάρτισης (Coetzer et al. 2019). Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι αν και έρευνες δείχνουν ότι η πρακτική της κατάρτισης ενδυναμώνει τις σχέσεις με την επιχείρηση, άλλες έρευνες (είναι αλήθεια σε ένα διαφορετικής κουλτούρας περιβάλλον, στην ανατολική Ασία) καταγράφουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν αρκετή αξία στην επαγγελματική κατάρτιση (Lee et al. 2019). Η διάσταση αυτή δεν μπορεί να αγνοήσει το γεγονός ότι η κατάρτιση εντός της επιχείρησης και κυρίως για θέματα μάθησης καθημερινών εργασιακών θεμάτων αναπτύσσει τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τέταρτη, τέλος, λανθάνουσα μεταβλητή είναι οι *«Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»*. Το 34% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι οι επιχειρήσεις τους κάνουν χρήση τέτοιων προγραμμάτων εκπαίδευσης ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 66% δήλωσαν ότι οι επιχειρήσεις τους δεν κάνουν χρήση τέτοιων προγραμμάτων. Τα αποτελέσματα αυτά συνεπικουρούνται και από τα αποτελέσματα, στα ίδια τα προγράμματα εκπαίδευσης, που έχει η ομάδα Παπαλεξανδρή. Πρόκειται για προγράμματα κατάρτισης με τη χρήση παραδοσιακών αλλά και τεχνολογικών μέσων που η μεγάλη διάρκεια της κρίσης έχει περιορίσει σημαντικά (Παπαλεξανδρή et al.

2016:56). Και στη δική μας έρευνα καταγράφεται αυτή η διαχρονική μείωση των προγραμμάτων αυτών.

9.2. Σχηματική Παρουσίαση των Σχέσεων Ανεξάρτητων – Εξαρτημένων Μεταβλητών

Μετά από τη συζήτηση των λανθανουσών μεταβλητών, θα παρουσιάσουμε σχηματικά, μέσα από πέντε διαφορετικούς πίνακες, τις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών. Στη συζήτηση για τις λανθάνουσες μεταβλητές, στην προηγούμενη ενότητα, αναφέραμε και τα ποσοστά που εντοπίσαμε στα πλαίσια της διαμόρφωσης των διαφορετικών ομάδων αποδοχής των επιμέρους μεταβλητών που κατασκευάζουν τις λανθάνουσες μεταβλητές. Μέσα από την ανάλυση συστάδων εντοπίσαμε δύο, κάθε φορά, ομάδες, αυτή με τα υψηλά σκορ (στην πενταβάθμια κλίμακα), που επικροτεί, συμφωνεί με τη διάσταση που θέτει η μεταβλητή, και αυτή με τα χαμηλά σκορ, που διαφωνεί με τη διάσταση που θέτει η κάθε εμφανής μεταβλητή στα δύο ερωτηματολόγια συλλογής δεδομένων. Χρησιμοποιήσαμε δέκα ανεξάρτητες μεταβλητές για τα δεδομένα του ερωτηματολογίου που απάντησαν τα διευθυντικά στελέχη και εννέα ανεξάρτητες μεταβλητές για τα δεδομένα του ερωτηματολογίου που απάντησε το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Οι πέντε πίνακες παρουσιάζουν συνολικά τις σχέσεις (εξάρτησης, όπου υπάρχει η ένδειξη) που διαμορφώνουν αυτές οι μεταβλητές (ανεξάρτητες – εξαρτημένες) για τα πέντε πεδία που ερευνήσαμε. Οι συνοπτικοί πίνακες διευκολύνουν τη γρήγορη κατανόηση των σχέσεων που αναπτύσσουν ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές. Παρουσιάζονται, αμέσως πιο κάτω, οι τρεις πρώτοι πίνακες που απεικονίζουν τα αποτελέσματα των σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών από το ερωτηματολόγιο των διευθυντικών στελεχών και οι δύο που απεικονίζουν τα αποτελέσματα των σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών από το ερωτηματολόγιο του ανθρώπινου δυναμικού των 221 επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου.

Πίνακας: 9.1 Ικανότητες/δεξιότητες με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις επιλέγουν ή διατηρούν το ΑΔ τους σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης

Factor Analysis	Cluster	Λογιστική Παλινδρόμηση										Έλεγχος Υποθέσεων		
		Αλλαγή ή Τεχνολογίας	Συγχωνεύσεις/Εξαγορές	Μείωση μεγέθους επιχείρησης	Υπαρξη Τμημάτων ΑΔ	Διευθντική Αποζημίωση	Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	Διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες	Οργανωσιακό Κλίμα	Πιστεύω και Κουλτούρα	Y1	Y2	Y3
Προσόντα για την κατάλληλη αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος την περίοδο παρατεταμένης ύφεσης	71.5% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 28.5% δεν αποδέχεται				✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓
Αμεσότητα Αποτελεσματικών Αντιδράσεων στις Εργασιακές Προκλήσεις	85% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 15% δεν αποδέχεται	✓	✓		✓	✓		✓		✓				
Ανάληψη Πολύπλευρων Δράσεων για τη Διασφάλιση των Συμφερόντων της Επιχείρησης	45% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 55% δεν αποδέχεται			✓	✓	✓		✓		✓	✓			
Αποτελεσματική Διαχείριση των Ποικιλόμορφων Σχέσεων που Αναπτύσσονται στην Επιχείρηση	37% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 63% δεν αποδέχεται			✓	✓	✓	✓							

Πίνακας 9.2: Ικανότητες / δεξιότητες με βάση τις οποίες οι επιχειρήσεις σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης διαχειρίζονται την πορεία – καριέρα του ΑΔ τους

Factor Analysis	Cluster	Λογιστική Παλινδρόμηση										Έλεγχος Υποθέσεων			
		Αλλαγή Τεχνολογίας	Συγχωνεύσεις/Εξαγορές	Μείωση μεγέθους επιχείρησης	Υπαρξη Τμήματος ΑΔ	Διευθυντική Αποζημίωση	Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	Διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες	Οργανωσιακό Κλίμα	Πιστεύω και Κουλτούρα	Y4	Y5	Y6	
Αποτελεσματική Αντιμετώπιση από τον Εργαζόμενο Πολυσχιδών Επιχειρησιακών Προβλημάτων	56% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 44% δεν αποδέχεται	✓	✓	✓		✓				✓	✓		✓	✓	✓
Επίδοση του Εργαζόμενου στις διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσής του	68% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 32% δεν αποδέχεται		✓	✓						✓	✓	✓			
Συστηματικότητα Διαχείρισης, από τον Εργαζόμενο, Πολυεπίπεδων Σχέσεων	24,5% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 75,5% δεν αποδέχεται				✓	✓				✓					
Η Δυνατότητα Ένταξης του κάθε Εργαζόμενου στην Επιχειρησιακή Πραγματικότητα	62,5% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 37,5% δεν αποδέχεται	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓			

Πίνακας 9.3: Διερεύνηση των κριτηρίων που αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη της επιχείρησης προς το ΑΔ της και η πίστη της ότι το ΑΔ δεσμεύεται προς την επιχείρηση															
Factor Analysis	Cluster	Λογιστική Παλινδρόμηση										Έλεγχος Υποθέσεων			
		Αλλαγή Τεχνολογίας	Συγχωνεύσεις/Εξαγορές	Μείωση μεγέθους επιχείρησης	Υπαρξη Τμήματος ΑΔ	Διευθυντική Αποζημίωση	Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	Διευθυντικές σχέσεις με συνεργάτες	Οργανωσιακό Κλίμα	Πιστεύω και Κουλτούρα	Y7	Y8	Y9	
Με υψηλές και εστιασμένες ικανότητες και ακεραιότητα χαρακτήρα	79% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 21% δεν αποδέχεται	✓					✓	✓			✓		✓	✓	✓
Με Υψηλές Προδιαγραφές και Αυτοκυριαρχία	81,5% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 18,5% δεν αποδέχεται	✓	✓					✓	✓	✓	✓				
Με Επιτηδειότητα Διαμόρφωσης Πολυσθενών Σχέσεων	70% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 30% δεν αποδέχεται	✓			✓	✓									
Με Πολύπλευρη Βιωματική Γνώση	59% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 41% δεν αποδέχεται						✓	✓	✓						

Πίνακας 9.4: Διερεύνηση της Εμπιστοσύνης και της Δέσμευσης της Επιχείρησης προς το ΑΔ της την Περίοδο της Παρατεταμένης Ύφεσης															
Factor Analysis	Cluster	Λογιστική Παλινδρόμηση									Έλεγχοι Υποθέσεων				
		Αλλαγή ή Τεχνολογίας	Μείωση μεγέθους επιχείρησης	Υπαρξη Τμήματος ΑΔ	Ικανοποίηση του εργαζόμενου από το μισθό	Μέγεθος Αλλαγών αν γινόταν Διευθυντής	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	Αλλαγή σχέσης με ιδιοκτησία, προϊστάμενους	Οργανωσιακό Κλίμα	Πιστεύω και Κουλτούρα	Y10	Y11	Y12		
Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για την διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος	60% αποδέχεται τη σημασία του παράγοντα ενώ 40% δεν αποδέχεται			✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που εννοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων	51% δεν εφαρμόζουν καθόλου ή εφαρμόζουν λίγο τις πρακτικές του συγκεκριμένου παράγοντα σε σχέση με το 49% που τις εφαρμόζει		✓	✓											
Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων	67% εφαρμόζουν πρακτικές του συγκεκριμένου παράγοντα ενώ 33% δεν αποδέχεται			✓	✓	✓			✓						

Πίνακας 9.5: Διερεύνησης της Εφαρμογής Προγραμμάτων Ανάπτυξης – Βελτίωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο της Παρατεταμένης Ύφεσης

Factor Analysis	Cluster	Λογιστική Παλινδρόμηση									Έλεγχοι Υποθέσεων		
		Αλλαγή ή Τεχνολογίας	Μείωση μεγέθους επιχείρησης	Υπαρξη Τμήματος ΑΔ	Ικανοποίηση του εργαζόμενου από το μισθό	Μέγεθος Αλλαγών αν γινόταν Διευθυντής	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	Αλλαγή σχέσης με ιδιοκτησία, προϊστάμενους	Οργανωσιακό Κλίμα	Πιστεύω και Κουλτούρα	Y 13	Y 14	Y 15
		Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων για τη μεγαλύτερη απόδοση στη καθημερινότητα της εργασίας	67% δεν εφαρμόζει τις συγκεκριμένες δράσεις ενώ το 33% τις εφαρμόζει	✓	✓		✓						✓
Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων	70% δεν τις εφαρμόζει τις συγκεκριμένες πρακτικές ενώ το 30% τις εφαρμόζει	✓	✓				✓		✓				
Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα στην επιχείρηση	58% δεν τις εφαρμόζει ενώ το 42% τις εφαρμόζει	✓					✓						
Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης	66% δεν τις εφαρμόζει ενώ το 34% τις εφαρμόζει	✓	✓		✓		✓						

Από τους πίνακες 9.1, 9.2 και 9.3 διαπιστώνουμε ότι καμία ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει στο σύνολό τους της διαφοροποιήσεις των εξαρτημένων λανθανουσών μεταβλητών. Άρα, μια πρώτη διαπίστωση είναι ότι οι υποθέσεις εργασίας 3, 6, και 9 δεν ισχύουν για όλες τις διαφοροποιήσεις των λανθανουσών μεταβλητών αλλά για μέρος των διαφοροποιήσεων. Το ίδιο διαπιστώνουμε από τους πίνακες 9.4 και 9.5 ότι καμία ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει το σύνολο των διαφοροποιήσεων που λαμβάνουν οι λανθάνουσες μεταβλητές. Στο ίδιο, με προηγούμενα, συμπέρασμα μπορούμε να καταλήξουμε, δηλαδή, ότι οι υποθέσεις εργασίας 12 και 15 δεν ισχύουν για όλες τις διαφοροποιήσεις των λανθανουσών μεταβλητών αλλά για μέρος των διαφοροποιήσεων. Η επαλήθευση μέρους των υποθέσεων αυτών δεν μειώνει την αξιοπιστία του μοντέλου ούτε αλλάζει (διαφοροποιεί) τις σχέσεις μεταξύ των τομέων – πεδίων του. Αντίθετα, συνηγορεί στην λειτουργικότητά του αφού οι επιμέρους μη επαληθεύσεις εντείνουν τις σχέσεις που επιβεβαιώνονται από τις στατιστικές αναλύσεις.

Από τις παρατηρήσεις που μπορούν να γίνουν αναφορικά με τους πίνακες, είναι η μη επιρροή των διαφοροποιήσεων από την ύπαρξη ή όχι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση και στις τέσσερις λανθάνουσες του πεδίου της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού (πίνακας 9.5), ενώ αυτή η ίδια ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει τις διαφοροποιήσεις και των τριών λανθανουσών του πεδίου της δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός που αναφέρουν πολλοί συγγραφείς, ότι οι αποφάσεις για μείωση των δαπανών παίρνονται από το οικονομικό επιτελείο και αν ακόμα στο διοικητικό συμβούλιο συμμετέχει ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού δεν σημαίνει ότι μπορεί να επιχειρηματολογήσει πειστικά για την αναγκαιότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή et al. 2016:32-33, 56-57). Στη διαδικασία, όμως της δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό του, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο (Armstrong and Taylor 2014: 193-201, Pfeffer 1994) και είναι ο λόγος που και στις διαφοροποιήσεις των τριών λανθανουσών μεταβλητών υπάρχει ισχυρή (στατιστικά σημαντική) επιρροή.

Μια δεύτερη παρατήρηση μπορεί να γίνει πάλι σε σχέση με την ανάπτυξη – βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανεξάρτητη μεταβλητή αλλαγή τεχνολογίας στην επιχείρηση. Μόλις σημειώθηκε ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης την περίοδο της κρίσης εμφανίζονται μειωμένα για όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος. Όμως από τον

πίνακα 9.5 διαπιστώνουμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή αλλαγή τεχνολογίας επηρεάζει τις διαφοροποιήσεις και των τεσσάρων λανθανουσών μεταβλητών που σχηματίζονται σε αυτό το πεδίο. Αυτό υποστηρίζεται από την βιβλιογραφία που θεωρεί την όποια τεχνολογική αλλαγή να συνοδεύεται και από αναπροσδιορισμό των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Anila and Garcés 2018). Για μια επιχείρηση που επενδύει στην τεχνολογική αναβάθμιση της δεν είναι δυνατόν να μην επενδύσει και στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της, η οποία θεωρείται απαραίτητη ώστε να αξιοποιηθεί η τεχνολογική επένδυση (Thakur and Mangla 2019). Σε αντίθετη περίπτωση οι τεχνολογικές αλλαγές θα οδηγηθούν σε αποτυχία (Glascok 2014). Άρα, οι επιχειρήσεις του δείγματος που επένδυσαν σε τεχνολογική αλλαγή, ταυτόχρονα επένδυσαν και σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε να υποστηρίξουν την επένδυσή τους.

Μια ακόμα παρατήρηση μπορεί να γίνει αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανασχεδιασμός διαδικασιών» και τις διαφοροποιήσεις των λανθανουσών μεταβλητών στο επίπεδο της δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της (πίνακας 9.4.) και στο επίπεδο της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού (πίνακας 9.5.). Όταν η επιχείρηση προχωράει στην αναδιάρθρωση των διαδικασιών της για να αντιμετωπίσει ένα ασύμφορο, ως εκείνη τη στιγμή, τρόπο λειτουργίας υιοθετεί δράσεις που είναι διαφορετικές από αυτές που ακολουθούσε στο παρελθόν (Mohapatra 2013: 163-188), προσβλέποντας σε σημαντικές βελτιώσεις της απόδοσής της (Neill et al. 199) της ανταγωνιστικότητάς της, της βελτιστοποίησης της προβλεψιμότητας της και κυρίως της εκπαίδευσης των εργαζομένων της (Hashem 2019, Tzortzopoulos et al. 2005). Στην περίπτωση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας αναφορικά με τις λανθάνουσες μεταβλητές στο επίπεδο της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού διαπιστώνουμε ότι ο «ανασχεδιασμός των διαδικασιών» επηρεάζει τις τρεις από τις τέσσερις λανθάνουσες μεταβλητές: την λανθάνουσα «*Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων*», την λανθάνουσα «*Βελτίωση – ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων*» και τη λανθάνουσα «*Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων*». Και οι τρεις αυτές λανθάνουσες περιλαμβάνουν μεταβλητές, όπως φαίνεται στην προηγούμενη ενότητα αλλά και στις αντίστοιχες αναλύσεις του όγδοου κεφαλαίου, που «επικαλούνται» (λαμβάνουν χώρα) κατά τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Αντίθετα, η συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει την λανθάνουσα

«Δράσεις βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων» η οποία περιλαμβάνει μεταβλητές που δεν συμπίπτουν με αυτές που είναι αναγκαίες κατά τη διαδικασία του ανασχεδιασμού των διαδικασιών.

Καταδεικνύεται, μέσω αυτών των παραδειγμάτων ανάλυσης των σχέσεων μεταξύ ανεξαρτήτων και εξαρτημένων μεταβλητών, ότι η μερική επιβεβαίωση των υποθέσεών μας όχι μόνο δεν περιορίζει την ισχύ του μοντέλου αλλά αντίθετα ενδυναμώνει τη δυναμική των σχέσεων, που ενυπάρχουν σε αυτό, μέσα από την εξειδικευμένη, κατά περίπτωση, αποδεικτική τους δυναμική. Οι υποθέσεις που διαμορφώθηκαν στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, δεν μπορούσαν, αλλά και δεν είχαν στόχο, να προβλέψουν τη μορφή των λανθανουσών μεταβλητών και για το λόγο αυτό οι υποθέσεις είχαν γενική μορφή. Αυτή η διάσταση, όχι μόνο δεν μειώνει την αξιοπιστία του μοντέλου αλλά ενδυναμώνει την προβλεπτική του διάσταση.

Στο ίδιο πλαίσιο παρατηρήσεων, μπορεί να αναφερθεί και η «στατιστική συμπεριφορά» της ανεξάρτητης μεταβλητής «μείωση του μεγέθους της επιχείρησης» (downsizing) στις εξαρτημένες λανθάνουσες μεταβλητές του πεδίου «ανάπτυξη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού» (πίνακας 9.5) και του πεδίου «δέσμευση της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό» (πίνακας 9.4). Η βιβλιογραφία έχει ανιχνεύσει τις θεσμικές, οικονομικές και πολιτικές διαστάσεις που ενεργοποιούνται σε περίοδο κρίσης που οδηγούν στη μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων (Alakent and Lee 2010) αλλά έχουν, ακόμα, διερευνηθεί και επιμέρους διαστάσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις, που μπαίνουν στη διαδικασία αυτή, και εξετάζονται επίσης οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει, η μείωση του μεγέθους στην καθιέρωση της απόδοσης (Carpelli 2000). Από το πίνακα 9.5. διαπιστώνουμε ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή επηρεάζει, στο επίπεδο της «ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού της» τις λανθάνουσες μεταβλητές «Δράσεις βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων», «Εργασιακές πρακτικές αφομοίωσης εμπειρικών διαδικασιών για τη βελτίωση των λειτουργικών δεξιοτήτων» και «Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού». Οι επιχειρήσεις που δεν μπαίνουν στη διαδικασία της μείωσης μεγέθους, αναπτύσσουν τις πρακτικές επιμόρφωσης των τριών αυτών λανθάνουσών (μέσα από τις εμφανείς μεταβλητές που τις απαρτίζουν) γιατί και οι τρεις μπορούν να αναπτύξουν περαιτέρω την απόδοσή τους στην αγορά. Δεν επηρεάζει την τέταρτη λανθάνουσα αφού οι συμπεριφορές και των δύο ειδών επιχειρήσεων (με μείωση ή χωρίς μείωση) δεν

προσφεύγουν σε αυτές τις πρακτικές ή τις ακολουθούν με τη ίδια ένταση. Είναι σημαντικό επίσης να υπογραμμιστεί ότι η μεταβλητή αυτή επηρεάζει τη διαφοροποίηση της εξαρτημένης λανθάνουσας, από το πεδίο της δέσμευσης της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της *«Ανάπτυξη εργασιακών συμπεριφορών (από τη μεριά της επιχείρησης) που ευνοούν τη λειτουργική ενσωμάτωση των εργαζομένων»* αφού την περίοδο της κρίσης οι επιχειρήσεις που λειτουργούν υπό την πίεση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος «προσφεύγουν» σε πρακτικές δέσμευσης που υπερτονίζουν το ηθικό περίβλημα και τη συναισθηματική δέσμευση, ενώ προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κλίμα «οικείο» που θα αντισταθμίσει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα, αυτή η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει τις άλλες δύο λανθάνουσες μεταβλητές του πεδίου της δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της (πίνακας 9.4.) *«Πολυσύνθετες εργασιακές διασφαλίσεις για την διαμόρφωση «ελκυστικού» εργασιακού περιβάλλοντος»* και *«Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων»*. Η πρώτη από αυτές δεν είναι δυνατόν να ακολουθηθεί από τις επιχειρήσεις που έχουν υποστεί μείωση μεγέθους αλλά ούτε και από αυτές που δεν έχουν υποστεί αυτή την πρακτική αφού το περιβάλλον είναι αβέβαιο. Υπενθυμίζεται εδώ ότι οι εμφανείς μεταβλητές που απαρτίζουν την λανθάνουσα είναι κυρίως μεταβλητές ανταμοιβής (χρηματικής, ηθικής). Ούτε η δεύτερη λανθάνουσα μπορεί να ακολουθηθεί αφού έχει να κάνει με τις υποκειμενικές αντιλήψεις των εργαζομένων.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ακόμα το γεγονός ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή της διευθυντικής αποζημίωσης» επηρεάζει και τις τέσσερις λανθάνουσες μεταβλητές του πεδίου των ικανοτήτων / δεξιοτήτων για την επιλογή και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει διατυπωθεί ότι η αλλαγή της διευθυντικής αποζημίωσης έχει επιπτώσεις στα πλαίσια των στρατηγικών αποφάσεων τους (Bebchuk and Fried 2004). Πράγματι διαπιστώνεται ότι και στο πλαίσιο των τεσσάρων λανθανουσών οι στρατηγικές επιλογές τους «υποκινούνται» από την αλλαγή του ύψους της αποζημίωσής τους.

Τέλος, το επίπεδο ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης από το μισθό του, διάσταση που είναι πολύ σημαντική για τη διαμόρφωση της κουλτούρας στην επιχείρηση (Κακαρούγκας 2018), επηρεάζει τη λανθάνουσα *«Δράσεις (από την επιχείρηση) βελτίωσης - ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων»* και την λανθάνουσα *«Πολύπλευρες συστηματικές δράσεις ανάπτυξης γνώσεων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου*

δυναμικού» από το πεδίο της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Από τις στατιστικές αναλύσεις διαπιστώνεται ότι τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από το μισθό τους εργάζονται σε επιχειρήσεις που εξακολουθούν να πραγματοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα στην επιχείρηση, αλλά και εκτός αυτής, να κάνουν χρήση της εκπαίδευσης από απόσταση αλλά και να ακολουθούν εξειδικευμένες διαδικασίες ανάπτυξης (επιμόρφωση, εμπειρική διαδικασία, συζητήσεις σε ομάδες, κλπ) σε εξειδικευμένα θέματα για το προσωπικό τους. Άρα, συνδέεται στενά το ύψος της αντιμισθίας (κυρίως η αντίληψη της ικανοποίησης που έχουν για την αντιμισθία οι εργαζόμενοι) με τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αναφορικά με τις δύο αυτές λανθάνουσες μεταβλητές.

Θα πρέπει να μνημονευτεί το γεγονός ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «αλλαγή της σχέσης με την ιδιοκτησία, ΔΣ» δεν επηρεάζει παρά μόνο τη λανθάνουσα «*Ενέργειες για τη διασφάλιση της πνευματικής (ψυχικής) υγείας των εργαζομένων*» από το πεδίο της δέσμευσης της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της.

9.3. Παρουσίαση, Αξιολόγηση και Συζήτηση των Τελικών Συμπερασμάτων της Έρευνας Πεδίου και η Συμβολή της Έρευνας στο Επιστημονικό Πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έρευνα πεδίου και τα αποτελέσματά της έδειξαν την λειτουργικότητα του προτεινόμενου μοντέλου. Ταυτόχρονα χαρτογραφήθηκαν οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού σε τρία πεδία, αυτό των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, το πεδίο της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση και αντίστροφα, και το πεδίο της ανάπτυξης – βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Εντοπίστηκε ένα σύνολο δέκα εννέα λανθανουσών μεταβλητών (παραγόντων) που διαμορφώνουν μια διαφορετικά προσδιορισμένη αντίληψη για τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Οι λανθάνουσες μεταβλητές κατασκευάζουν μια οριοθετημένη πραγματικότητα στο χώρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν στις λανθάνουσες μεταβλητές (διαφοροποιημένες αντιλήψεις και συμπεριφορές του δείγματος) έδωσαν την δυνατότητα της ερμηνευτικής διαμεσολάβησης ενός συνόλου

ανεξάρτητων μεταβλητών από το χώρο της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής πρακτικής.

Γενικεύοντας πλέον τα συμπεράσματά μας από τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να εστιάσουμε στις παρακάτω «πραγματικότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχοντας να αντιμετωπίσουν ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είτε σε επίπεδο αγοραίας πρακτικής (ισχυρός ανταγωνισμός με συνεχείς αλλαγές στις καταναλωτικές δαπάνες), είτε στο επίπεδο των διαρκών νομοθετικών αναπροσδιορισμών (μη σταθερό φορολογικό πλαίσιο), είτε στο επίπεδο της κουλτούρας (πολυσύνθετη και αναπροσδιοριζόμενη, εγκαταλείποντας ιδέες και πιστεύω παραδοσιακών αναπαραστάσεων και χωρίς να έχει ακόμα διαμορφωθεί ένα νέο αναγνωρίσιμο πλαίσιο) δεν έχουν ακόμη διαμορφώσει συγκεκριμένες αντιλήψεις (θέσεις) αντιμετώπισης της κρίσης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους αλλά διατηρούν αλληλοσυγκρουόμενες και αμφιθυμικές θέσεις και «διαθέσεις».

Μέσα από οριοθετημένες, εμφανείς, πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζεται ένα λανθάνον, και στρατηγικά αναδυόμενο, πλαίσιο που ταυτόχρονα «διασφαλίζει» και «υποδαυλίζει» τις συνθήκες «συνεργασίας» μεταξύ της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της:

- ❖ Το επίπεδο της συνεργασίας ορίζεται μέσα από την διαρκή αναζήτηση, από τις επιχειρήσεις, εξειδικευμένου και υψηλών ικανοτήτων / δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού ενώ η αναβάθμιση αυτών των προσόντων (ανάπτυξη / βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού) δεν συνεπικουρείται από την επιχείρηση.
- ❖ Ενώ, η επιχείρηση, αναζητά διαρκώς αναβαθμισμένα προσόντα από το ανθρώπινο δυναμικό της, ταυτόχρονα αδυνατεί να αποδεχτεί την πρωτοβουλία και τη καινοτόμο ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού, προς όφελος της, αδυνατώντας να αντιληφθεί ότι δεν είναι η μόνη που εξυπηρετεί τα συμφέροντά της και ότι αν δεν διαθέτει λύσεις μπορεί να «δανειστεί» από το ανθρώπινο δυναμικό της.
- ❖ Αναζητά τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού της μέσα από την ανάπτυξη ποικίλων σχέσεων αλλά παράλληλα δυσπιστεί όταν το ανθρώπινο δυναμικό προσπαθεί να αναπτύξει σχέσεις μαζί της.

- ❖ Στο επίπεδο της πορείας της καριέρας του ανθρώπινου δυναμικού (ανέλιξη του εργαζόμενου), ενώ επιζητά τη σιγουριά της αξιολόγησης απόδοσης έργου για να αποφασίσει την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ίδια στιγμή αδυνατεί να αντιληφθεί ότι η ανάπτυξη σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση δεν μπορεί να είναι εμπόδιο στη εξέλιξή του.

Η επιχείρηση εκτός όμως από αυτό το αμφίσημο πλαίσιο αντίληψης και αντιμετώπισης των σχέσεων της με το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει οριοθετημένες θέσεις για πολύ κρίσιμα ζητήματα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της. Δεν διαθέτει ξεκάθαρο πλάνο των ικανοτήτων / δεξιοτήτων που έχει ανάγκη για να αντιμετωπίσει την παρατεταμένη κρίση, δεν διαθέτει ξεκάθαρο και προσδιορισμένο πλαίσιο κριτηρίων (ικανοτήτων) «αναβάθμισης» του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού της (με την ανάληψη θέσης ευθύνης) και τέλος, όπως ήδη έχει διαπιστωθεί «αδυνατεί» να αντιληφθεί την αναγκαιότητα επένδυσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της. Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει προσδιορισμένες θέσεις αναφορικά με την αντίληψή του ως προς το πλαίσιο δέσμευσης της επιχείρησης προς αυτό το δυναμικό.

Το σύνολο αυτών των αντικρουόμενων θέσεων, απόψεων και συμπεριφορών της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό της ελέγχεται (εξαρτάται) από στοιχεία της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής πρακτικής και πραγματικότητας.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Με βάση την έρευνα πεδίου που διεξήχθη και τα αποτελέσματα αυτής, αναφορικά με τις διαμορφούμενες στρατηγικές ΔΑΔ στην περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, θα μπορούσαμε να εστιάσουμε στα βασικά σημεία της έρευνας που είναι τα ακόλουθα:

- Προσδιορίστηκαν και ομαδοποιήθηκαν παράγοντες διαμόρφωσης πολιτικών/πρακτικών ΔΑΔ αναφορικά με την περίοδο της ύφεσης από υπάρχουσες μεταβλητές στη διεθνή βιβλιογραφία
- Προσδιορίστηκε η δίπολη ή δίβουλη διαφοροποίηση των παραπάνω παραγόντων τόσο από πλευράς επιχειρήσεων όσο και από πλευράς ΑΔ
- Αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό μοντέλο ολιστικής οπτικής το οποίο διαφοροποιείται ως προς τα υπόλοιπα στο γεγονός ότι συνδυάζει,

ενέργειες/δράσεις και διαστάσεις, που ενώ έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, εξετάζονται στην παρούσα μελέτη με εντελώς διαφοροποιημένο τρόπο.

- Στη συγκεκριμένη μελέτη συμμετείχαν επιχειρήσεις που χαρακτηρίστηκαν από σημαντικές διαφοροποιήσεις όσο αναφορά την αντιμετώπιση της κρίσης. Στα πλαίσια αυτά εξετάστηκαν κλάδοι που συσσώρευσαν σημαντικές ζημιές την περίοδο αυτή (η βιομηχανία, το εμπόριο, και οι κατασκευές), κλάδοι που αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες αλλά, εύκολα ή δύσκολα κατόρθωσαν να αντιμετωπίσουν την ύφεση (ασφάλειες, νέες τεχνολογίες) και τέλος, κλάδοι της αντιμετώπισαν με επιτυχία την παρατεταμένη ύφεση (ο τουριστικός κλάδος και η ναυτιλία).
- Διερευνήθηκαν, τέλος, οι διαμορφούμενες στρατηγικές και πρακτικές της ΔΑΔ για το χρονικό διάστημα 2010-16 λαμβάνοντας υπόψη τους δύο πυλώνες της διαδικασίας αυτής που είναι από τη μια μεριά οι επιχειρήσεις και από την άλλη το ΑΔ αυτών. Στα πλαίσια της παραπάνω προσέγγισης διαμορφώθηκαν δύο τύποι ερωτηματολογίων, με τον ένα τύπο να αφορά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τον άλλο τους εργαζόμενους..

Γίνεται αντιληπτό, ότι η ευρύτητα και η ολιστική αντιμετώπιση των πρακτικών και ενεργειών της ΔΑΔ, που χαρακτηρίζουν την παρούσα προσέγγιση, οδηγούν στη διαμόρφωση στρατηγικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν το ΑΔ κατά την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τόσο η ΔΑΔ όσο και οι διαμορφούμενες στρατηγικές της αποτέλεσαν, αποτελούν και θα αποτελέσουν ένα ευρύ πεδίο μελέτης το οποίο διαμορφώνεται από τις στοχεύσεις των επιχειρήσεων και τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η παρούσα μελέτη εξέτασε τις διαμορφούμενες στρατηγικές ΔΑΔ τη συγκεκριμένη περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, 2010-16, στον ελλαδικό χώρο. Η περίοδος όμως της ανάκαμψης που ακολουθεί δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες και προκλήσεις για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση των οποίων απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις τεχνολογικές προκλήσεις και τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στις αγορές εργασίας με γνώμονα τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Στα πλαίσια αυτά θα παρουσίαζε

ιδιαίτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα η μελέτη της ΔΑΔ και των διαμορφούμενων στρατηγικών της, σε περίοδο παρατεταμένης κρίσης, σε κλαδικό επίπεδο.

Στοιχεία για περαιτέρω έρευνα είναι αφενός η διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών μεταξύ του μεγέθους των επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ των κλάδων των επιχειρήσεων. Πράγματι, στην παρούσα έρευνα, λόγω των περιορισμών της προβληματικής της (βασικό και επιμέρους ερωτήματα), δεν εξετάστηκε η διάσταση του μεγέθους της επιχείρησης στη διαμόρφωση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της κρίσης. Αναπροσδιορίζοντας το ερευνητικό πρόβλημα θα μπορούσε να διερευνηθεί η διάσταση αυτή. Επίσης, στην έρευνα, ενώ υπήρξαν εταιρείες από έξι διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής αγοράς, δεν έγινε, πάλι για λόγους προβληματικής οριοθέτησης, σύγκριση των τυχόν διαφορών τους στις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης. Διαμορφώνοντας νέο πλαίσιο έρευνας θα μπορούσε να εξεταστεί και η διάσταση αυτή της κλαδικής ή μη διαφοροποίησης των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την περίοδο της κρίσης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005) "Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531–551.
- Aggerholm, K. H., Andersen, E. S., Thomsen, C., (2011). " Conceptualising employer branding in sustainable organisations", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, pp. 105-123
- Aguinis H., and Kraiger K. (2009) "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", *Annual Review of Psychology*, 60:451–74
- Ahmed, Y., & Elshandidy, T. (2016). "The effect of bidder conservatism on M&A decisions: Text-based evidence from US 10-K filings", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 46, 176–190.
- Alakent E., and Lee SH. (2010) "Do Institutionalized Traditions Matter During Crisis? Employee Downsizing in Korean Manufacturing Organizations", *Journal of Management Studies*, 47:3, 509-532.
- Albrecht S.L. (2015). "Challenge demands, hindrance demands and psychological need satisfaction: Their influence on employee engagement and emotional exhaustion", *Journal of Personnel Psychology*, 14, 70–79.
- Alonso, D. A., O' Neill, A. M., (2011). "What Defines the "Ideal" Hospitality Employee? A College Town Case", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 12, pp.73–93
- Ambler, T., Barrow, S., (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185–206.
- Antonioli, D., Mancinelli, S., Mazzanti, M., (2013). Is Environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human

resource management and complementarity in green business strategies, *Research Policy*, vol. 42, pp. 975-988.

Ahmad K.Z. and Bakar R.A. (2001) "The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia", *Training and organizational commitment*, 7(3), 166-185

Apospori, E., Nikandrou, I., & Papalexandris, N. (2005), "Changes in HRM in Europe: A Longitudinal Comparative Study among 18 European Countries", *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 541-560.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090590510621045>

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

Armstrong, M., (2010), "Armstrong's Essential Human Resource Management Practice, A guide to people management".

Armstrong, M., Taylor, S., (2014), "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", 13th Edition.

Arthur WJ, Bennett WJ, Edens P, Bell ST. (2003) "Effectiveness of training in organizations: a metaanalysis of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, 88:234-45

Arthur, J.B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-87.

Arya, A., & Mittendorf, B. (2004) "Using job rotation to extract employee information", *Journal of Law, Economics & Organization*, 20, 400-414.

Arya, A., & Mittendorf, B. (2006), "Using optional job rotation programs to gauge on-the-job learning", *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, 162, 505–515.

Avila O. and Garcés K. (2018) "Preventing business and information technology misalignment when introducing technology changes", *International Journal of Business Information Systems (IJBIS)*, Vol. 28, No 3.

Baker, G., Gibbs, M., & Holmstrom, B.(1994). "The internal economics of the firm: Evidence from personnel data.", *The Quarterly Journal of Economics* , vol. 109, pp.881 – 919

Barr P.S., Stimpert J. L, Huff A. S., (1992). "*Cognitive change, strategic action, and organizational renewal.*" *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13: 15–36

Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A. (2001). "Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?" *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9,pp. 9–30

Baruch Y. (1996), "Self performance appraisal vs direct-manager appraisal: A case of congruence", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 6, pp. 50-65.

Bassi, L., McGraw, K., & McMurrer, D. (2003)., "Beyond Quarterly Earnings: Using Measurement to Create Sustainable Growth", Atlanta, GA: McBassi & Company.

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. and Vohs, K.D. (2001), "Bad is stronger than good", *Review of General Psychology*, Vol. 5 No. 4, pp. 323-370.

Bebchuk L., and Fried J. (2004) *Pay without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England

Bechhefer F., and Paterson L. (2000) *Principles of research design in the social science*, Routledge

Becker, G.S. (1996). "The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture". *Essays in Public Policy*, no. 69, Hoover Institution, Stanford University, Palo Alto, CA

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. S. (1997). "HR as a source of shareholder value: Research and recommendations." *Human Resource Management*, vol. 36, pp. 39–47.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York, NY.

Behr H., and Fehre K. (2019) "CEO succession and the CEOs Cimmitment to the status quo", *Business Research*, 12 (2) pp. 355-381

Bélanger J and Edwards P (2007) "The conditions promoting compromise in the workplace", *British Journal of Industrial Relations* 45(4): 713–734.

Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., Rigopoulou, I., (2015). " Employer Brand of Choice: An Employee Perspective.", *Journal of Business Economics and Management* , vol. 16, pp. 1201–1215.

Benbrahim C.F., Sefiani N., Meddaoui A., and Reklaoui K. (2017) "Assessment of human resource competence and performance indicator", *International Journal of Process Management and Benchmarking (IJPMB)*, Vol. 7, No. 1, 2017

Bender, K., Economou, A., Theodossiou, I., (2012). " The temporary and permanent effects of unemployment on mortality in Europe", *International Labour Review*, vol. 152, Issue 2

Bergstresser, Daniel, and Thomas Philippon. (2004) "CEO Incentives and Earnings Management." Working paper, Harvard Business School and Massachusetts Institute of Technology.

Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L., (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, vol. 24, pp. 151–172.

Bies, R.J. (2013), "The delivery of bad news in organizations a framework for analysis", *Journal of Management*, Vol. 39, No 1, pp. 136-162.

Bird, A., & Beechler, S. (1995). "Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation." *Journal of International Business Studies*, vol. 26, pp. 23–46

Birkinshaw, J., Gipson, C., (2004). "Building ambidexterity into an organization". *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, pp. 47-55.

Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005) "A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments" *Group and Organization Management*, 30, 153–180.

Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., Sartori, R., (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors. *European Journal of Training and Development*, vol. 41, pp. 67-82.

Bockerman, P., Bryson, A., Ilmakunnas, P., (2012). "Does high involvement management improve worker wellbeing?", *Journal of Economics Behavior and Organization*, vol. 84, pp. 660-680.

Bonias, D., Bartram, T., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2010) "Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?" *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48, 319–337

Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G (1999). "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources", *European Management Journal*, vol. 17, pp 391–402

Borque, L.B. & Clark, V.A. (1994). "Processing Data: The survey example In Lewis - Beck, M.S.", *Research Practice*, London, Sage: 1-88

Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research". *Human Resource Management Journal*, vol. 15, pp. 67–94.

Boselie, P., Brewster, C., and Paauwe, J., (2009). "In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues". *Personnel Review*, vol. 38, pp. 461-471

Bou, C. J., Inmaculada Beltrán, I., (2005). " Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study", *Total Quality Management*, vo. 16, pp. 71-86.

Bouas K. & Katsimardos P. (2012), "Strategic Agility in Greek Human Resource Management", Retrieved from Institute for Regulatory Policy Research website: <http://www.inerp.gr/en/blog/60-nea-stratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html>

Bourne, M. (Ed.) (2001), "Handbook of Performance Measurement", *GEE Publishing*, London.

Boxall, P. (1996), "The strategic HRM debate and the resource based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, pp. 59-75.

Boxall, P. and Macky, K. (2009). 'Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream', *Human Resource Management Journal*, 19: 1, 3– 23.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). New York, NY: Palgrave MacMillan.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management: Macmillan International Higher Education*

Boyatzis, R (1982) *The Competent Manager*, New York, Wiley

Bouradas, D. and Papadakis, V., (1996), "Greek Management: Diagnosis and Prognosis", *International Studies of Management and Organization*, vol. 26(3), pp. 13-30

Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012), "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance", *Strategic Management Journal*, 33, 587–610. doi: 10.1002/smj.1972

Brace I. (2008) *Questionnaire Design. How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*, Kogan Page, London & Philadelphia.

Brandl B and Traxler F (2011) "Labour relations, economic governance and the crisis", *Labor History* 52(1): 1–22

Branham, L., (2005). "Planning to become an employer of choice", *Journal of Organizational Excellence*, pp. 57- 68.

Brauer, M. and Laamanen, T. (2014), "Workforce downsizing and firm performance: an organizational routine perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 51 No. 8, pp. 1311-1333.

Breitsohl, H., Ruhle, S., (2013). " Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences", *Human Resource Management Review*, vol. 23, pp. 161 - 173.

Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1998). "*Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*". Harvard Business School Press: Boston, MA

Brewster, C (1993) Developing a 'European' model of human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, pp. 765–84

Brinia V. & Pefanis K. (2013), "The business training in the automotive industry in Greece: the example of Opel", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 Issue: 4, pp.209-217, <https://doi.org/10.1108/00197851311323493>

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, vol. 2, pp. 40-57.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., (2011). " Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM outcomes for different types of Australian public sector employees", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, pp. 553–573

Buck, S. (2002), "True cost of cutting adspend: The impact on premium brand shares, 1997-2001", Oxfordshire, England: World Advertising Research Centre

Buford, C. S., (2006). "Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers". *International Journal of Public Administration*, vol. 29, pp. 517–523

Burt, S. R., (2005). *Brokerage & closure*. New York: Oxford University Press.

Bulgelman, R., (2002). "Strategy as vector and the inertia of co - evolutionary lock - in". *Administration Science Quality*, vol. 48, pp. 325 - 357.

Caldwell, R. (2010). "Are HR business partner competency models effective?" *Applied HRM Research*, vol. 12, pp. 40–58.

Cappelli P. (2000) "Examining the incidence of downsizing and its effect on establishment Performance", Working Paper, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Carlucci, D., Marr, B. and Schiuma, G. (2004), "The knowledge value chain – how intellectual capital impacts business performance", *International Journal of Technology Management*, Vol. 27 Nos 6/7, pp. 575-90.

Carmeli, A. and Tishler, A. (2004), "The relationships between intangible organizational elements and organizational performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 13, pp. 1257-78.

Carter, W. G., Cook, W. K., David W. D., (2009), "Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees", Ltd., Publication.

Casadesus-Mansanell, R. (2010) Ricart, J. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Plan*, Vol. 43, 48–55.

Cerasoli, C. P., G. M. Alliger, J. S. Donsbach, J. E. Mathieu, S. I. Tannenbaum, and Orvis K. A. (2018). "Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis." *Journal of Business and Psychology*, 33 (2): 203–230

Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, vol. 20, pp. 253–272.

Chalikias, J. and Papalexandris, N. (2002), “Changes in Training, Performance Management and Communication Issues Among Greek Firms in the 1990s: Intercountry and Intracountry Comparisons,” *Journal of European Industrial Training* 26:7 (2002).

Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014) “Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity”, *Journal of Applied Psychology*, 99, 665–680.

Chen Y., and Jermias J. (2014) “Business Strategy, Executive Compensation and Firm Performance” *Accounting and Finance*, 54, pp. 113-134.

Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016) “When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control”, *Personnel Psychology*, 69, 123–158.

Cheng, M. T. (1991). "The Japanese permanent employment system", *Work and Occupations*, 18 2, pp. 148-171.

Chia, Y. M., & Chu, M. J. T. (2016) “Moderating effects of presenteeism on the stresshappiness relationship of hotel employees: A note. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 52–56.

Clair, J.A. and Dufresne, R.L. (2004), “Playing the grim reaper: how employees experience carrying out a downsizing”, *Human Relations*, Vol. 57 No. 12, pp. 1597-1625.

Clef T. (2011) *Exploratory Data Analysis in Business and Economics. An Introduction Using SPSS, Stata, and Excel*, Springer

Coetzer A., Wallo A., and Kock H. (2019) "The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses", *Human Resource Development International*, 22:5, 420-452.

Coleman, J. S., (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95–120.

Conner, J., Ulrich, D. (1996). "Human resource roles: Creating value, not rhetoric." *Human Resource Planning*, vol. 19, pp. 38–50.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017) "Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies", *Academy of Management Annals*, 11, 479–516.

Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*. Atlanta, Aubrey Daniels International, Inc.

Danziger S. (2013), "Evaluating the effects of the Great Recession", <http://ann.sagepub.com/content/650/1/6>. The online version of this article can be found at:DOI: 10.1177/0002716213500454 2013 650: 6. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.

Datta, D.K. and Basuil, D.A. (2015), "Does employee downsizing really work? The empirical evidence", in Andresen, M. and Nowak, C. (Eds), *Human Resource Management Practices*, Springer International Publishing, Cham, pp. 197-221.

Davenport, T, O., (1999). "Human Capital", Jossey-Bass, San Francisco, CA

Davies, G. (2008). "Employer branding and its influence on managers" , *European Journal of Marketing*, vol. 42, pp. 667–681.

Davies, G. J., Chun, R., Da Silva, R., Roper, R., (2004), "A corporate character scale to assess employee and customer views of organisation reputation", *Corporate Reputation Review*, vol.:7, pp.125–46. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., and Kornazheva, B. P. (2001) Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.

Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Feys, M. (2016) “When the fire dies: Perceived success and support for innovation shape the motivating potential of innovative work behaviour” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 512–524.

De Vaus D. (2001) *Research Design in Social Research*, Sage Publications, London.

Diaz-Fernandez, M., et. al., (2017). BRQ, Business Research Quarterly, "*Human Capital and Human Resources Management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective*", vol. 20, pp. 63-77.

Dillman, D.A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. 2nd Edition, New York, Wiley.

Defillippi, J. R., Arthur, B. M., (1994). "The boundaryless career: a competency - based perspective", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 307-324

Derr, C. B. (1986). *Managing the New Careerists*, Jossey-Bass, San Francisco.

Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011) "Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective", *Academy of Management Journal*, 36(3), 567–589.

Domowitz, I., Hubbard, R.G. & B.C. Petersen (1987), "Oligopoly supergames: Some empirical evidence on prices and margins", *Journal of Industrial Economics*, 35 (4), 379-398

Doucet, O., Lapalme, M. E., Simard, G., Tremblay, M., (2015) "High involvement management practices as leadership enhancers", *International Journal of Manpower*, vol. 36, pp.1058-1071

Dubois D.D., Royhwell W.J., Stern D.J.K., Kemp L.K. (2004) *Competence-Based Human Resource Management*, Mountain View, CA, Davies-Black Publishing.

Dyer, L. and Shafer, R. (1999), "From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research in organizational agility", in Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 145-174

Eesley, C. and Wang, Y. (2017) "Social influence in career choice: evidence from a randomized field experiment on entrepreneurial mentorship", *Research Policy*, Vol. 46 No. 3, pp. 636-650.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014), *Organizational climate and Culture: an introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.

Farrukh, M., Ying C.W., and Mansori S. (2017) Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits”, *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 9 (1), pp. 18-34

Felstead, A., Green, F., & Jewson, N. (2012b), "An analysis of the impact of the 2008-2009 recession on the provision of training in the UK", *Work Employment and Society*, 26(6), 968-986. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017012458016>

Φαρμάκης Ν. (2015) Δειγματοληψία και Εφαρμογές, Αθήνα, ΣΕΑΒ, Κάλλιπος.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010. *Journal of Business Research*, Vol. 67(12), 2550–2558.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.

Fiol, C. M. (1991). "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 191-211.

Fombrun, C., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (Eds) (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, NY.

Forman, M., (2013), "Inertia and change: lean construction and health and safety work on construction sites", *Construction Management and Economics*, vol. 31, no. 6, pp.647–660

Foss, N. J., & Laursen, K. (2014) “Human resource management practices and innovation”, in M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 506–29). Oxford: Oxford University Press.

Freed, A., Hyatt, J., Papachristou, A. and Papalexandris, N. (2012), "Greek HRM: Building the Critical Competencies", Retrieved from The RBL Group website: <http://rbl.net/index.php/library/display-content-page/greek-hrm-building-the-critical-competencies> [assessed on 29th March 2014].

Freeman, Richard B. (2008), "America works: Critical thoughts on the exceptional U.S. labor market", New York, NY: Russell Sage Foundation.

Gates, S., & Langevin, P. (2010). "Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions." *Accounting Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, pp. 111–132.

Furnham A., and Stringfield P. (1998) “*Congruence in job-performance ratings: A study of 360° feedback examining self, manager, peers and consultant ratings*”, *Human Relations*, 51 (4), pp. 517-530

Gettler, L. (2009) When the only way is up. *HR Monthly*, May, p.12.

Glascok, A.P. (2014) “The inertia of the status quo: A change management analysis of technological innovation”, *International Journal on Advances in Life Sciences*, Vol. 6 (3-4), pp. 136-146.

Gooderham, P., Nordhaug, O., (2010). "One European model of HRM? Granet empirical contributions, *Human Resource Management Review*, vol. 21, pp. 27-36.

Guan Y., Yang W., Zhou X., Tian, Z., Eves A. (2016) “Predicting Chinese human resource managers' strategic competence: Roles of identity, career variety, organizational support and career adaptability”, *Journal of Vocational Behavior*, 92, pp. 116–124

Guan, Y., Guo, Y., Bond, M. H., Cai, Z., Zhou, X., Xu, J., et al. (2014). New job market entrants' future work self, career adaptability and job search outcomes: Examining mediating and moderating models. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 136–145.

- Guest, D., & King, Z. (2004) "Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven?" *Journal of Management Studies*, 41, 401–423.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., et al. (2014) "Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in China: A career construction perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 85, 394–402.
- Hacklin, F.; Björkdahl, J., Wallin, M.W. (2018) "Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value", *Long Range Plan*, 51(1), pp. 82-110.
- Hammer M., and Champy J. (2009) *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Perfectbound.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694.
- Harzing, A.W., Hafiz Mirza, and Barbara Myloni (2004), "Have the Colours of Culture Faded Away?", *International Journal of Cross Cultural Management: CCM* 1.4:1 (2004).
- Hashem G. (2019) "Organizational enablers of business process reengineering implementation An empirical study on the service sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, article in press
- Hayes, A. F. (2013) *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, New York, America: Guilford Press.

Hill C.E. and Lent R.W. (2006) "A narrative and meta-analytic review of helping skills training: time to revive a dormant area of inquiry", *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. 43:154–72

Hirshleifer, A. D., Welch, I., (2002). " An Economic Approach to the Psychology of Change: Amnesia, Inertia, and Impulsiveness", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 11, pp. 379-421

Heath, R., Millar, D. (2008). *"Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication."* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literature", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 88-115

Huselid, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol.38, pp.635-672.

Hu B., Liu J., Qu H. (2019) "The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41 (2019) 129–137.

Hong, Y., Liao, H., Raub, S. and Han, J.H. (2016) "What it takes to get proactive: an integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 5, pp. 687-701.

Jerez-Go ´mez, P., Ce ´spedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005), "Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry", *Human Resource Management*, Vol. 44, pp. 279-299.

Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006) Multiple professional identities: Examining differences in identification across workrelated targets, *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 498–506

Jyoti, J., and Rani, A., (2017), " High performance work system and organisational performance: role of knowledge management", *Personnel Review*, vol. 46, pp.1770-1795.

Judge, T. A. and Piccolo, R. F., (2004), "Transformational and transactional leadership: ameta-analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 755-768.

Iqbal M.Z., Akbarb S., Budhwarc P., Zulfiqar S., and Shahd A. (2019) "Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria", *Journal of Business Research*, 101, 285–299

Ivashova V.A., Bulankina N.N., Baicherova A.R., Maslova L.F., and Skrebtsova T.V. (2018) "Factors of Satisfaction with Wages of Employees of Enterprises of Stavropol Territory", *International Journal of Engineering & Technology*, 7, pp. 224-227.

Kabouropoulos S. (2017), " The Age of Discontent': Greek Publishing Through Six Years of Austerity", *Publishing Research Quarterly*, March 2017, Vol. 33, Issue 1, pp 28-36

Kahneman, D., Krueger., A. B., (2006). "Developments in the measurements of subjective well-being". *Journal of Economic Perspectives*. vol. 20, pp. 3 -24.

Kampkötter, P., Harbring C., and Sliwka D. (2018) "Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 (10), pp. 1709-1735

Kang, S. C., Snell, S. A., (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, vol. 46, pp. 65-92.

Kang, S., Morris, S. and Snell, S. (2007), "Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture", *Academy of Management Review*, vol. 32, pp. 236-56.

Kanter. R M. (1989a). *When Giants Learn To Dance*, Simon and Schuster, New York.

Kanter, R. M. (1989b). "Careers and the wealth of nations: A macro perspective on the structure and implications of career forms". In: Arthur, M. B., Hall, D. T. and Lawrence, B. S. (Eds) *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York, pp. 506-522. Kilmann

Katou, A.A. (2013), "Justice, trust, and employee reactions: an empirical examination of the HRM system", *Management Research Review*, Vol. 36 No. 7, pp. 674-699.

Kepes, S., and Delery, J. E., (2006). Designing Effective Human Resource Management Systems: The Issue of Human Resource Management Strategy. *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, eds. R.J. Burke and C.L. Cooper, Amsterdam: Elsevier, pp. 55 - 76

Kerr, S., and Jermier, J. M., (1978), "Substitutes for leadership: their meaning and measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, pp. 375-403.

Kim, J.N. and Rhee, Y. (2011), "Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 23 No. 3, pp. 243-268.

Kim, S., Tam, L., Kim, J.N. and Rhee, Y. (2017), "Determinants of employee turnover intention: understanding the roles of organizational justice, supervisory justice,

authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 308-328.

King, S., (1995). International trends US trends in HR best practice. *Management Development Review*, vol. 8, pp. 34–38.

Kinman, G. (2019) “Effort-reward imbalance in academic employees: Examining different reward systems”, *International Journal of Stress Management*, 26(2), 184–192.

Klehe, U. C., Kleinmann, M., Hartstein Deka-Bank, T., Melchers, G. K., König, J. C., Heslin, A. P., Ghent, L. F., (2012), "Responding to Personality Tests in a Selection Context: The Role of the Ability to Identify Criteria and the Ideal-Employee Factor", *Human Performance*, vol. 25, pp. 273-302

Ko, J. Y., and Ma, L., (2017), "Forming a firm innovation strategy through commitment-based human resource management", *The International Journal of human resource management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308415>

Koberg, S. C., Chusmir, L. H., (1987)." Organisational culture relationships with creativity and other job-related variables", *Journal of Business Research*, vol. 1, pp.397–409

Kopp, M. D., Nikolovska, I., Desiderio, P. K., Guterman, T. J., (2011). “*Relaaax, I Remember the Recession in the Early 1980s . . .*”: *Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool*”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22, pp. 373 - 385

Kraiger K. (2002) “Decision-based evaluation”, in *Creating, Implementing, and Maintaining Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice*, K. Kraiger, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 331–375.

Kraiger K. (2003) Perspectives on training and development”, in *Handbook of Psychology: Volume 12, Industrial and Organizational Psychology*, WCBorman, DR Ilgen, RJ Klimoski (Eds)Hoboken, NJ:Wiley, pp. 171–92.

Krishnan, T.N. and Maheshwari, S.K. (2011) “A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures”, *Career Development International*, Vol. 16 No. 7, pp. 706-732.

Kuipers., S. B., Laura., M. G., (2017). "Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, pp. 3179-3201

Kulkarni, P.P. (2013), “A Literature review on training & development and quality of work life”, *International Refereed Research Journal*, vol. 4,

Landau S. and Everitt B.S. (2004) *A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS*, Chapman & Hall / CRL London.

Latukha M., Lisina P., and Panibratov Y. (2019) “Developing sustainable competitive advantage of a firm through human resource management practices: a competence-based approach”, *Global Business and Economics Review (GBER)*, Vol. 21, No. 1,

Leana, C. R., Van Buren, J, H., (1999), “Organizational social capital and employment practices”. *Academy of Management Review*, vol.24, pp. 538–555.

Lee C.W., Wu W., and Yang C.F. (2019) “Employees Perceptions of Training and Sustainability of Human Resource”, *Sustainability* 2019, 11, 4622;

Leibner J., Mader G., Weiss A. (2009) *The Power of Strategic Commitment*, New York, AMACOM

Lemmergaard, J. (2009). "From administrative expert to strategic partner". *Employee Relations*, vol. 31, pp. 182–196

Lengnick-Hall, M. and Lengnick-Hall, C. (2003), "HR's role in building relationship networks", *Academy of Management Executive*, Vol. 17 No. 4, pp. 53-63.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 31-48.

Lepak, D. P., Snell, S. A., (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*. vol.28, pp. 517-543.

Lerro, A., Iacobone, A. F., Schiuma, G., (2012). Knowledge assets assessment strategies: organizational value, processes, approaches and evaluation architectures. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, pp. 563-575.

Levinthal, D. A., March, J. G., (2003). "The myopia of learning", *Strategic Management*, vol. 14, pp. 95-112.

Levinthal, A.A., and March, J.G. (1993) "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.

Liena-Nozal, A., (2009). "The effect of work status and working conditions on mental health in four OECD countries". *National Institute Economic Review*, vol. 209, pp.72-87.

Linkweiler, H. (2019) "Change management and post-acquisition considerations for smoothly implementing new management strategies", *Journal of Airport Management*, Vol. 13(1), pp. 31-38

Long, S. C., Wan Khairuzzaman, W. I., Amin, M. S., (2013). "The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, pp. 2019-2033.

Lopez-Cabrales, A., Real, C. J., Valle, R., (2010). " Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital", *Personnel Review*, vol. 4, pp. 344-363.

London, M. and Smither, J.W. (1999), "Empowered self-development and continuous learning", *Human Resource Management*, vol. 38, pp. 3-15.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F., (2006). " Ambidexterity and performance in small - to medium sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of Management*, vol.32, pp. 646-972.

Luo L., Arizmendi C. & Gates K.M. (2019) "Exploratory Factor Analysis (EFA) Programs in R", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 26 (5), 819-826.

Luthans, F and Kreitner, R (2003) *Organizational Behavior Modification*, McGraw-Hill, New York, NY.

Lygnerud K. (2019) "*Business Model Changes in District Heating: The Impact of the Technology Shift from the Third to the Fourth Generation*", *Energies*, Vol. 12.

Lynn M. (2011), "Bust: Greece, the Euro and the Sovereign Debt Crisis", New Jersey: John Wiley & Sons.

Madlock, P.E. and Booth-Butterfield, M. (2012), "The influence of relational maintenance strategies among co-workers", *Journal of Business Communication*, Vol. 49 No. 1, pp. 21-47.

Mahapatra S. (2013) *Business Process Reengineering. Automation, Decision Points in Process Reengineering*, Springer.

Malik, A., Pereira, V., Tarba, S., (2017). " The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1- 29.

Malik, M. E., Danish, R., & Usman, A. (2010) "Impact of job climate and extrinsic rewards on job satisfaction of banking executives: A case of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 12, 125–139.

March, J. G., (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organizational Science*, vol. 2, pp. 71-87.

Marczyk G., DeMatteo D., and Festinger D (2005) *Essentials of Research Design and Methodology*, John Willey & Sons Inc, Hoboken, New Jersey

Marginson P (2014) "Coordinated bargaining in Europe: From incremental corrosion to frontal assault?" *European Journal of Industrial Relations* 21(2): 97–114.

Markides, C.; Charitou, C. (2004) "Competing with dual business models: A contingency approach", *Academy of Management Perspectives*, 18, 22–36.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000), "Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, pp. 738-748.

Mayers J.L., and Well A.D. (2002) *Research Design and Statistical Analysis*, Routledge

McGill, M.E., Slocum, J.W. and Lei, D. (1992), "Management practices in learning organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 21, pp. 5-17.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61 - 89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". New York, NY: McGraw-Hill.

Miles, R. E., Snow, C. C. (1986). "Network organizations: New concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, pp.62-73.

Miles, R. E., Snow, C. C. (2003). "Organizational strategy, structure, and process". Palo Alto, CA: Stanford Business Classics, Stanford University Press.

Mitsakis F.V. (2014), "The impact of Economic Crisis in Greece: Key Facts and an Overview of the Banking Sector", *Business and Economic Research*, ISSN 2162-4860, Vol. 4, No. 1

Mitsakis, F. V., and Aravopoulou, E. (2016), "The Impact of Economic Crisis upon Human Resource Development: Evidence from two Greek Banks." *International Journal of Human Resource Development*, vol. 1 (2), pp 67-82

Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2014) "Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 645–670.

Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2012) "Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support", *Applied Psychological Bulletin*, 264, 43–47.

Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. R., Schmitt, N. (2007b). "Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts". *Personnel Psychology*, vol. 60, pp. 683–729.

Morrey, N., Pasquire, C. and Dainty, A. (2010) The impact of path dependencies on lean implementation within a construction company. *Lean Construction Journal*, 86–96. Available at <http://bit.ly/178UjSk>

Moschos, D. & Chortareas, G. (2013), "Financial systems and economic activity", in HBA Report (2013), "The global crisis, the Eurozone crisis and the Greek financial system". Section 1: "The role of the financial sector in the course of the economic development" (in Greek, pp. 53-67). Retrieved February 12, 2014, from: <http://62.143.74./5Ekdois/Up1PDFs//sylogikostomos/2-a%20Moschos-Xortareas53-66.pdf>

Mumford, M.D. (2000), "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*, vol. 10 No., pp. 313-351.

Myloni, B., Harzing, A-W. and Mirza, H. (2004), "Human Resource Management in Greece: Have the colors of culture faded away?", *International Journal of Cross Cultural Management*, vo.4 , 59-76. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595804041527>

Nalbantian, H. R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2004). "Play to your strengths: Managing your internal labor markets for lasting competitive advantage." New York : McGraw - Hill .

Natsios A. (2013), "A Way Out of the Greek Financial Crisis", Retrieved March 5, 2014 from US News website: <http://www.usnews.com/opinion/blogs/world-report/2012/12/31/a-way-out-of-the-greek-financial-crisis>

Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. and Tran, Q.D. (2016) "Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 4, pp. 596-619

Neely, A. (1998), "Performance Measurement – Why, What and How", *The Economist Books*, London

Neill, P.O., Sohal, A.S. and O'Neill, P. (1999), "Business process reengineering a review of recent literature", *Technovation*, Vol. 19 No. 9, pp. 571-581

Nohria, N., Eccles, R. G. (1992). *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press. Boston, MA

Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). "In support of personality assessment in organizational settings". *Personnel Psychology*, vol. 60, pp. 995–1027.

Ordiz-Fuertes, M., Fernández-Sánchez, E., (2003). "High involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption", *International Journal of Human Resource Management*, vol.14, pp. 511-529

O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 492 - 499.

Ostroff, C., Bowen, D. E., (2016), "Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?", *Academy of Management Review*, Vol. 41, pp. 196-214

- Ott C. (2020) “The risks of mergers and acquisitions—Analyzing the incentives for risk reporting in Item 1A of 10-K filings”, *Journal of Business Research*, Vol. 106, 158-181.
- Pathardikar, A.D., Sahu, S. and Jaiswal, N.K. (2016), “Assessing organizational ethics and career satisfaction through career commitment”, *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 5 No. 1, pp. 104-124.
- Perez, V.M. and Cruz, N.M. (2015), “The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 1167-1185.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer, J., Baron, J. N. (1988). "Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment", *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 257-303.
- Pham H.D. (2020) “Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry”, *Management Science Letters*, 10, pp. 721–732
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, R. T. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603 - 609.
- Prieto, I. M., Revilla, E., Rodriguez - Prado, B., (2009). "Managing the Knowledge paradox in product development", *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, pp. 157 - 170.

Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B and Swart, J. (2003) "People and Performance: How people management impacts on organizational performance", London, CIPD

Ramsay, H., Scholarios, D., Harley, B., (2000). "Employees and high - performance work systems: testing inside the black box." *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, pp. 501-531.

Rankin, N., (2002). Raising performance through people: the ninth competency survey, *Competency and Emotional Intelligence*, pp 2–21

Rapanos V. (2012), "Banking Sector Key in Greece Exiting Crisis", Retrieved: February 10, 2014 from: <http://ru.cbonds.info/news/item/575769>

Rehman W.U., Matthew M.A., Allen ., M. C., Raziq M.M. and Riaz A. (2019) "High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and coworker support", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:4, 525-535.

Rice, R. W., Near, J. P., Hunt, R. G., (1980). "The job satisfaction/life satisfaction relationship: a review of empirical research". *Basic and Applied Social Psychology*, vol.1, pp. 37-64.

Roche, K. W & Teague, P. (2012), "Do Recessions Transform Work and Employment? Evidence from Ireland", *British Journal of Industrial Relations*, Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue), Blackwell Publishing Ltd/London School of Economics 2012, November 2012, 1-25.

Rodrigues, J.M. (2006) "Remuneration and powers: rhetoric or reality?", *Journal of Business Administration*, Vol. 46, Special Issue, pp. 23-24.

Rotich, J. K., (2015), " History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective", *Global Journal of Human Resource*

Management, vol.3, no.3, pp.58-73. Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.eajournals.org)

Rowland, C. and Hall, R. (2014) "Management learning, performance and reward: theory and practice revisited", *Journal of Management Development*, Vol. 33 No. 4, pp. 342-356.

Rumelt, R. P., (1995), "Inertia and Transformation," in Montgomery, Cynthia A. (ed.), *Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, Kluwer Academic Pub. (Norwell MA.), 101-132

Sainidis, E., & Robson, A. (2016), " Environmental turbulence: impact on UK SMEs' manufacturing priorities", *Management Research Review*, vol.39No.10, pp.1239-1264

Satterfield J.M. Hughes E. (2007) "Emotion skills training for medical students: a systematic review", *Medical Education*, 41:935–41

Sanders, K., Cogan, J. A., Bainbridge, H. T. (2014). "Research methods for human resource management". New York, NY: Routledge.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2016), *Research Methods for Business Students*. 6th Edition. Pitman Publishing.

Saunila, M., (2017). "Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of management and employees", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 29, pp. 903-916.

Sarhan N., Harb A. Shrafat F. and Alhusban M. (2020) "The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry", *Management Science Letters* 10, 183–196

Scarborough, H., and Elias, J., (2002.) *Evaluating Human Capital*, CIPD, London

Schuler, R S (1992) Strategic HRM: linking people with the needs of the business, *Organizational Dynamics*, vol. 21, pp. 19–32

Schuler, R. S., Jackson, S., (2005). A quarter - century review of human resource management in the USA: the growth in importance of the international perspective, *Management Revue*, vol. 16, pp. 11-35.

Schultz, T. W., (1961). "Investment in human capital". *American Economic Review*. vol. 51, pp.1–17.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018) "Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees", *Journal of Business Research*, 85, 142–154.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, NY

Shaw D. (2017) "Managing people and learning in organisational change projects", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 923-935

Shaw, D., Edwards, S. J., (2004), "Building user commitment to implementing a knowledge management strategy", *Information and Management*", vol. 42, pp. 977-988.

Shelton, K.L. and Benkoswki, J. (2001), "The effects of employee development programs on job satisfaction and employee", University of Wisconsin-Stout, May 2001.

Shipton, H., Dawson, J., West, M. and Patterson, M. (2002), "Learning in manufacturing organizations: what factors predict effectiveness?", *Human Resource Development International*, vol. 5, pp. 55-72

Singh, P., and N. C. Agarwal, 2002, "The effects of firm strategy on the level and structure of executive compensation", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 19, 42–56.

Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T. (1997), "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 305-318.

Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., Mohr, D. C., (2004). "Personality trait inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity", *Journal of Applied Psychology*, pp. 89: 85–102. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>

Soderquist KE, A Papalexandris, G Ioannou and G Prastacos (2010) "From task-based to competency-based: a typology and process supporting a critical HRM transition" *Personnel Review* 39 (3), 325–346.

Sozen, C. H., Varoglu, D., Yeloglu, H. O., Nejat Basim, H. N., (2016). "Human or Social Resources Management: Which Conditions Force HR Departments to Select the Right Employees for Organizational Social Capital?", *European Management Review*, vol. 13, pp.3–1.

Steers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 46 - 56.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012) "Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI)", *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337

Storey, J (2001) Human resource management today: an assessment, in (ed) J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edn, London, Thompson Learning, pp 3–20

Subramaniam, M. and Youndt, M. (2005), “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 450-64.

Suliman, A. M. and Iles, P. A. (2000) “The Multi-dimensional Nature of organisational Commitment in a Non-Western Context”, *Journal of Management Development*, **19**, 1, 71–83.

Sur, S., Lvina, E. and Magnan, M. (2013), “Why do boards differ? Because owners do: assessing ownership impact on board composition”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 21 No. 4, pp. 373-389

Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., Karg, R. F., (2002). "Employer-of-choice branding for knowledge workers", *South African Journal of Business Management*, vol. 33, pp: 13–20.

Swart, J. and Kinnie, N. (2003), “Sharing knowledge in knowledge-intensive firms”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, pp. 60-75.

Tang, G., Yu, B., Cooke, L. F., Chen, Y., (2017) "High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management", *Personnel Review*, Vol. 46, pp.1318-1334

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (1991), 'Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation', *Journal of Applied Psychology*, **76**, 6, 759–69.

Teo S.T.T. (2002) "Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization", *International Journal of Human Resource Management*, 13:1, 89-105

Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). "Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt", *Personnel Psychology*, vol. 60, pp. 967–993.

Tett, R. P., & Burnett, D. B. (2003) "A personality trait-based interactionist model of job performance", *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517

Thakur V., Mangla S.K. (2019) "Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector", *Journal of Cleaner Production* 213 (2019) 847-862.

Tharenou, P., Saks, A. and Moore, C. (2007), "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.07.004>

Tnay, E., Abg Ekhsan Abg Othman*, Siong, C. H., Sheilla Lim Omar Lim, (2013). "The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention", *The 9th International Conference on Cognitive Science, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 97, pp. 201 – 208

Topel, R. H., Ward, M. P. (1992). "Job mobility and the careers of young men", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, pp. 439-479.

Torres, R. (2013), "Introduction: European labour markets in economic crisis", *International Labour Review*, Vol. 152

Torrington D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., (2014), "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού", γενική επιμέλεια, Βούζας, Φ., Μαρούδας, Λ., Μπέλλου, Β., Βρόντης, Δ., (2017), εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.

Tripsas M., and Gavetti G., (2000). Capabilities, cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*. Vo. 21, pp 1147 - 1161.

Tsai, W., Ghosal, S., (1998), "Social capital and value creation: The role of interfirm networks". *Academy of Management Journal*, vol.41, pp. 454–476.

Tseng, Y. F., Lee, T. Z., (2009), "Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model", *Expert Systems with Applications*, vol. 36, pp. 6548–6558.

Tushman, M. L., O' Reilly, C. A., (1996). "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*, vol. 38, pp. 8 -29.

Tzortzopoulos, P., Sexton, M. and Cooper, R. (2005), "Process models implementation in the construction industry: a literature synthesis", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 470-486.

Ulrich, D., Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, vol. 25, pp. 188–204.

Ulrich, D. (1997). "Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results." *Human Resource Management*, vol. 36, pp. 303–320.

Van der Heijden B.I.J.M., & Nijhof A.H.J. (2004) The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), pp. 493-511

Van der Laken, P., Bakk, Z., Giagkoulas, V., Van Leeuwen, L., Bongenaar, E., (2018), "Expanding the methodological toolbox of HRM researchers: The added value of latent

bathtub models and optimal matching analysis", *Human Resource Management*, vol. 57, pp.751–760

Van Dick, R., and Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149.

Walton, R.E. (1985), *Harvard Business Review*, *From control to commitment in the workplace*, vol. 62, pp. 77-84

Walsh, K., Hinings, B., Greenwood, R., and Ranson, S., (1981). "Power and advantage in organizations", *Organization Studies*, vol.2, pp. 131–152.

Walsh, J.P. and Ungson, G.R. (1991), "Organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 57-91

Watson, D., O. Tregaskis, C. Gedikli, O. Vaughn, and Semkina A. (2018) "Well-Being through Learning: A Systematic Review of Learning Interventions in the Workplace and Their Impact on Well-Being." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (2): 247–268

Weng, Q. and Mcelroy, J.C. (2010) "Vocational self-concept crystallization as a mediator of the relationship between career self-management and job decision effectiveness", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76 No. 2, pp. 234-243

Williamson, O. E. (1991). "Strategy, economizing, and economic organization", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 75-94.

Wood, S., Burridge, M., Rudloff, D., Green, W., Nolte, S., (2015), "Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey", *Human Resource Management Journal*, vol. 25, pp. 166 - 183.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W., (1993), “Toward a theory of organisational creativity”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 293-321

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. and Allen, M.R. (2005), “The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order”, *Personnel Psychology*, vol. 5, pp. 409-446

Wright, M. P., McMahan, C. G., (2011). "Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, vol. 21, pp. 93-104.

Wright, P. and Snell, S. (1998). ‘Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management’. *Academy of Management Review*, vol.23, pp. 756–772.

Youndt, M.A., Subramanian, M., and Snell, S. A., (2004), "Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns", *Journal of Management Studies*, vol. 41, pp 335-361.

Zacharatos, A., Barling, J., Iverson, R. (2005), “High-performance work systems and occupational safety,”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 77-93

Zakaria, H., Ramli, F. and Ameer, R. (2010), “A new perspective on board composition and firm performance in an emerging market”, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 10 No. 5, pp. 647-661,

Zareena J.,Krithika. M (2019) “The Moderating Role of Big Five Personality Factors in the Relationship Between Employee Morale and Work Commitment”, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, Volume-8 Issue-12, October, 2019

Zhang, B. and Morris, J.L. (2014), “High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, pp. 68-90.

Zoogah, B. D., and Zoogah, B. R., (2014). Experimenting with resources strategy: Experimental analysis and strategic human resources management research in Africa. *Advancing Research Methodology in the African Context: Techniques, Methods, and Designs Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 10, pp. 21-53

Xiao H., Shi Y., and Varma A. (2019) “The effects of employee stock ownership plans on career development in a new era”, *Career Development International*, Vol. 24 No. 5, pp. 453-474

Κακαρούγκας Χ. (2018) Η επίδραση των συστημάτων αμοιβών στα στάδια και τις διαδικασίες αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστερίων, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Μασουράκης Μ., Μητσόπουλος Μ., Πρίντσιπας Θ. (2018) «Η ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση συγχωνεύσεων και εξαγορών αντίδοτο στην ακραία υπερφορολόγηση», *Οικονομία και Επιχειρήσεις*, Εβδομαδιαίο Δελτίο για την Ελληνική Οικονομία, ΣΕΒ, τχ. 129, 22 Φεβρουαρίου.

Μασουράκης Μ., Μητσόπουλος Μ., Πρίντσιπας Θ. (2018) «Μείωση υπερφορολόγησης για εκτίναξη επενδύσεων και εξωστρέφειας», Εβδομαδιαίο Δελτίο για την Ελληνική Οικονομία, ΣΕΒ, τχ. 132, 15 Μαρτίου.

Παπαγεωργίου Ι. (2015) Θεωρία Δειγματοληψίας, Αθήνα, ΣΕΑΒ, Κάλλιππος.

Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Α. (2008) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Granfield Network. *European Human Resource Management*

Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Α. (2016) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Έκθεση Αποτελεσμάτων, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Α. (2012) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Έκθεση Αποτελεσμάτων, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., Παναγιωτοπούλου Α. (2008) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Έκθεση Αποτελεσμάτων, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Α. (2001) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Σιάρδος, Γ. (1999). Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης - Πρώτο: Διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών. Εκδόσεις Ζήτη

Τσιώλης, Γ. (2013). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης στην κοινωνική έρευνα: από τη θέση "περί ριζικής ασυμβατότητας" στο συνδυασμό ή τη συμπληρωματικότητα των προσεγγίσεων. Στο..., Available from: Giorgos Tsiolis, Retrieved on: 09 November 2015, www.researchgate.net

Τριαναφυλλόπουλος Ι., (2012) Οι οργανωτικές και διοικητικές στρατηγικές επιλογές των ελληνικών επιχειρήσεων μετά πό συγχωνεύσεις και εξαγορές στη βάση της "φιλοσοφίας" της διαχείρισης απόδοσης (Performance Management), Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Χολέζας Ι. (2017) «Πρόσφατες εξελίξεις σε βασικά μεγέθη της ελληνικής αγοράς εργασίας», *Οικονομικές Εξελίξεις*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, τχ. 34.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

HR Professional, <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=2515>

<https://www.athenianbrewery.gr/gr/el/simperifores-pou-kanoun-ti-diafora/>

www.randstadt.gr

<https://www.titan-cement.com/el/about-us/governing-objective/>

www.ethnos.gr

www.researchgate.net

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Διοίκηση Επιχειρήσεων Μ.Β.Α.**

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το Εργαστήριο Διοίκησης, Επικοινωνίας και Καινοτόμου Εκπαίδευσης (ΕΔΕΚΕ) του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου που, εκπονεί ειδική πανελλήνια έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις των αλλαγών του επιχειρησιακού, επιχειρηματικού και εργασιακού περιβάλλοντος, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, 2010-2016, σας ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία τις έρευνας με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Τα αποτελέσματα τις έρευνας θα ανακοινωθούν, μετά από την επεξεργασία των απαντήσεων και θα κοινοποιηθούν τις εταιρείες που συμμετείχαν, και που το επιθυμούν, μετά το τέλος Ιουλίου του 2019.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο, απευθυνόμενο σε Διευθύνοντες Συμβούλους, Ανώτατους Διευθυντές και Ιδιοκτήτες – Μετόχους που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (κυρίως σε θέματα του ανθρώπινου δυναμικού), και σας παρακαλούμε να απαντήσετε στις ερωτήσεις με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – επιστημονικούς λόγους (διδακτορική διατριβή).

Για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται λιγότερο από δέκα πέντε λεπτά.

Για πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα:
Από Δευτέρα έως Παρασκευή 09:00 – 14:00
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Ε.Δ.Ε.Κ.Ε.)
Κυρία Βάσω Βασιλείου, ΕΤΕΠ, τηλέφωνο : 22710 35142

**Χριστίνα Χαλιμούρδα
Υποψήφια Διδάκτορας ΤΔΕ
Πανεπιστήμιο Αιγαίου
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2019**

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ

(Βάλτε Χ στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποια, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει η εταιρεία σας;

<input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)	<input type="checkbox"/> Ατομική Εταιρεία
<input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	<input type="checkbox"/> Όμιλος επιχειρήσεων
<input type="checkbox"/> Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)	<input type="checkbox"/> Πολυεθνική (ή θυγατρική πολυεθνικής)
<input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμος Εταιρεία	

2. Πόσο καιρό λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση;

<input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 έτος	<input type="checkbox"/> 10 έως 20 έτη
<input type="checkbox"/> 1 έως 4 έτη	<input type="checkbox"/> 21 έως 30 έτη
<input type="checkbox"/> 5 έως 9 έτη	<input type="checkbox"/> Περισσότερο από 31 έτη

3. Τι είδους επιχείρηση είναι;

<input type="checkbox"/> Εμπορική	<input type="checkbox"/> Βιομηχανική - Μεταποιητική
<input type="checkbox"/> Επιχείρηση Παροχής Υπηρεσιών	<input type="checkbox"/> Τουρισμός
<input type="checkbox"/> Τράπεζα, Χρηματοπιστωτική ή Ασφαλιστική Εταιρεία	<input type="checkbox"/> Ναυτιλιακά
	<input type="checkbox"/> Νέων Τεχνολογιών, Πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, κλπ

4. Σε ποιό κλάδο επιχειρήσεων ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;
Προσδιορίστε με σαφήνεια:.....

5. Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρηση (τα κεντρικά);.....

6. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία σε μόνιμη βάση όλο το έτος;
 Συνολικός αριθμός εργαζομένων:.....

7. Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

<input type="checkbox"/> Διευθύνων Σύμβουλος	<input type="checkbox"/> Ιδιοκτήτης, Μέτοχος με Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων Εταιρείας
<input type="checkbox"/> Ανώτατο Διευθυντικό Στέλεχος, με Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων της Εταιρείας	

8. Πόσον καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;

<input type="checkbox"/> Έως 10 έτη	<input type="checkbox"/> Από 20 έως 30 έτη
<input type="checkbox"/> Από 10 έως 20 έτη	<input type="checkbox"/> Πάνω από 30 έτη

9. Ποιο είναι το φύλο σας;

<input type="checkbox"/> Άνδρας	<input type="checkbox"/> Γυναίκα
---------------------------------	----------------------------------

10. Ποια είναι η ηλικία σας;
- Έως 35 ετών 50 έως 67 ετών
- 36 έως 49

11. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
- Λύκειο / ΙΕΚ / Ιδιωτικό Κολέγιο Μεταπτυχιακά
- Πανεπιστήμιο / Πολυτεχνείο / ΤΕΙ Διδακτορικό

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΤΕΤΑΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗ

(Βάλτε X στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

12. Άλλαξε ριζικά η τεχνολογία που χρησιμοποιούσε η εταιρεία σας τα έτη 2010-2016;
- Ναι Όχι
13. Έχει υποστεί η εταιρεία σας συγχώνευση ή εξαγορά τα έτη 2010-2016;
- Ναι Όχι
14. Έχει προβεί σε μειώσεις του μεγέθους της τα έτη 2010-2016;
- Ναι, έχει υποστεί μείωση των δομών της (μείωση ή πώληση μονάδων, υποκαταστημάτων, ιεραρχικών επιπέδων, outsourcing), μείωση προσωπικού, κλπ. Η εταιρεία παρέμεινε ίδια (ή αναπτύχθηκε περαιτέρω)
15. Η Εταιρεία διέθετε ειδικό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τα έτη 2010-2016;
- Ναι Όχι
16. Σε ποιο πλαίσιο κυμαινόταν το σύνολο της αποζημίωσής σας (μισθός, παροχές, μπόνους) ή των κερδών σας (ως ιδιοκτήτη ή μετόχου) την περίοδο 2010-2016;
- Δεν άλλαξε το σύνολο της αποζημίωσης μου αυτή την περίοδο Άλλαξε η αποζημίωση μου αυτή την περίοδο (μειώθηκε ή αυξήθηκε)
17. Η εταιρεία σας, έχει υιοθετήσει το «rotation» στις θέσεις εργασίας των υπαλλήλων της;
- Όχι, δεν υπάρχει rotation Ναι υπάρχει rotation στην εταιρεία (γενικευμένο ή κατά περίπτωση)
18. Έχει γίνει ανασχεδιασμός διαδικασιών (αλλαγή των δραστηριοτήτων – εργασιών) τα χρόνια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, 2010-2016 στην εταιρεία σας;
- Όχι, δεν έχει γίνει ανασχεδιασμός Ναι, έχει γίνει (συστηματικός ή μερικώς) ανασχεδιασμός στην εταιρεία

19. Έχουν αλλάξει οι σχέσεις με τους άμεσους συνεργάτες σας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης, 2010-2016 (δώστε μόνο μία απάντηση);
- Δεν έχουν αλλάξει καθόλου οι σχέσεις αυτές Έχουν αλλάξει (σχετικά ή ριζικά) οι σχέσεις αυτές
20. Έχετε αντιληφθεί να έχει αλλάξει το κλίμα, μεταξύ των εργαζομένων, μέσα στην εταιρεία σας την περίοδο της παρατεταμένης κρίσης, 2010-2016 (δώστε μόνο μία απάντηση);
- Δεν έχει αλλάξει το κλίμα στην επιχείρηση Έχει αλλάξει (σχετικά ή ριζικά) το κλίμα
21. Έχουν αλλάξει τα βαθιά πιστεύω, οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, η κουλτούρα της με άλλα λόγια την περίοδο 2010-2016 (δώστε μόνο μία απάντηση);
- Δεν έχει αλλάξει καθόλου η κουλτούρα της εταιρείας (πιστεύω, κλπ) Έχει αλλάξει (σχετικά ή ριζικά) η κουλτούρα της εταιρείας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Κυκλώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ και το 1 το καθόλου)

22. Ποιες είναι οι προτεραιότητες της επιχείρησης στα παρακάτω ζητήματα αναφορικά με τις «απαιτήσεις» της από το ανθρώπινο δυναμικό της, προτεραιότητες με βάση τις οποίες προσλάμβανε ή διατήρησε στο δυναμικό της κάθε εργαζόμενο, την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, 2010-2016;

Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για την επιχείρηση που εργάζεστε, αναφορικά με το ΑΔ που επιθυμεί και επιδιώκει να έχει (απασχολεί) για να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα την παρατεταμένη οικονομική ύφεση και να ανταπεξέρχεται των καθημερινά αναφύομενων αγοραίων δυσκολιών;

- 22.1. Μεγάλη ευελιξία και αποτελεσματική προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου στις εκάστοτε καταστάσεις που αναφύονται από τη κρίση

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

- 22.2. Η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις καθημερινές προκλήσεις μέσω εξεύρεσης αποτελεσματικών, κατά περίπτωση, λύσεων

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

- 22.3. Να ζητάει κατάλληλη (ενδεδειγμένη) υποστήριξη στην εκτέλεση των εργασιών του από τους προϊσταμένους του (ή τη διεύθυνση)

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.4. Να μπορεί να διαμορφώνει άμεσα στρατηγικές (τρόπους) αποτελεσματικής διαχείρισης των καθημερινών προβλημάτων

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.5. Να διαθέτει πολυετή εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας του για αποτελεσματική αντιμετώπιση των ζητημάτων

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.6. Να διαθέτει διπλωματικότητα αλλά και δυνατότητα προσωπικής διαπραγμάτευσης για να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα αναφυόμενα θέματα

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.7. Να διαθέτει πολύ-επίπεδη εργασιακή κοινωνικοποίηση για να είναι αποτελεσματικός στην εργασιακή καθημερινότητα

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.8. Να διαθέτει ευρείας γκάμας γνώσεις, ικανότητες και επαγγελματικές δεξιότητες για να μπορεί να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα τις αντίξοες καταστάσεις

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.9. Να έχει τη δυνατότητα να δρα / αντιδρά στις καθημερινές εργασιακές του υποχρεώσεις με τον εκάστοτε προδιαγεγραμμένο τρόπο με εμφανή αποτελέσματα

1	2	3	4	5
Καμία προτεραιότητα πολύ μεγάλη				

22.10. Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο για την προώθηση των συμφερόντων της επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

22.11. Να ενισχύει τις επαγγελματικές σχέσεις του με τους ανωτέρους μέσα στην επιχείρηση με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

22.12. Να ενισχύει αποδοτικά τις εργασιακές σχέσεις του με τους συναδέλφους μέσα στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

22.13. Να εργάζεται τις ώρες του με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα, για την εταιρεία, στα πλαίσια του έργου που αναλαμβάνει

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

22.14. Να παράγει νέες ιδέες για την εξέλιξη της επιχείρησης ώστε να είναι απαραίτητος στην ανάπτυξη της επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

22.15. Να αναδιαμορφώνει το στυλ εργασίας του ώστε να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικός στην «αγορά» εργασίας εντός και εκτός επιχείρησης, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα της επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23. Η εταιρεία σας ποιες από τις παρακάτω διαστάσεις λάμβανε υπόψη της ώστε να διαχειριστεί την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων της, στην περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, 2010-2016;

23.1. Το υψηλό επίπεδο των ικανοτήτων / δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.2. Τις δυνατότητες προσαρμογής που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.3. Τις ιδιαίτερες κοινωνικές σχέσεις και το δίκτυο γνωριμιών που αναπτύσσει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.4. Τα άλλα ιδιαίτερα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την πορεία του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.5. Τα μακροχρόνια αποτελέσματα της αξιολόγησης κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.6. Τις ειδικές συμφωνίες που κάνει με την επιχείρηση κατά την πρόσληψή του (και όχι μόνο), ο κάθε εργαζόμενος, στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.7. Τις αξιολογήσεις και τις θέσεις - απόψεις του εκάστοτε προϊσταμένου για κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.8. Να βρίσκει συστηματικά λύσεις στα προβλήματα των ομάδων συμφερόντων της εταιρείας (προμηθευτές, εσωτερικοί/εξωτερικοί πελάτες, κλπ)

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.9. Να αντιμετωπίζει με θετικό πνεύμα το κατά περίπτωση διαμορφούμενο αρνητικό κλίμα στην εταιρεία λόγω της κρίσης

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.10. Να βρίσκει λύσεις στην εργασιακή καθημερινή αβεβαιότητα, λόγω της κρίσης

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

23.11. Να διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24. Μέσα από ποια κριτήρια αναπτύσσεται ή / και ενισχύεται συστηματικά η εμπιστοσύνη – δέσμευση των επιχειρήσεων προς το ΑΔ τους, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης; [Δηλαδή, ποια στοιχεία είναι σημαντικά για τις επιχειρήσεις ώστε να εμπιστεύονται το ανθρώπινο δυναμικό τους την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης;]

24.1. Πολυετή πείρα στην ίδια θέση

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Καθόλουπάρα πολύ

24.2. Πολυετή πείρα στο ίδιο αντικείμενο

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.3. Σημαντική πείρα σε διαφορετικά αντικείμενα του ίδιου πλαισίου εργασίας

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.4. Να έχει πολύ καλές σχέσεις με την ηγεσία της εταιρείας

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.5. Να έχει πολύ καλή γνώση της αγοράς που αναπτύσσεται η εταιρεία

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.6. Να βρίσκει τις σωστές λύσεις σε αναφερόμενα εργασιακά καθημερινά προβλήματα

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.7. Να έχει ειδικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του που θα μπορέσουν να γίνουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.8. Να εμπνέει εμπιστοσύνη

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.9. Να έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (να ξέρει να ελέγχει τα συναισθήματά του σε δύσκολες εργασιακές καταστάσεις) χωρίς να καταπιέζεται

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.10. Να είναι εχέμυθος

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.11. Να έχει πάθος για τη δουλειά του χωρίς ακρότητες

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.12. Να είναι αναγνωρίσιμος στην αγορά

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.13. Να υπάρχουν «εγγυήσεις» γι αυτόν από «σημαντικούς πελάτες» της εταιρείας

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.14. Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς υψηλούς τόνους

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.15. Να είναι ευφυής και αποδοτικός για την εταιρεία, χωρίς να επιδεικνύεται

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.16. Να είναι φιλόδοξος αλλά να «κρατάει» χαμηλούς τόνους

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Καθόλουπάρα πολύ

24.17. Να είναι φιλόδοξος χωρίς να δημιουργεί εντάσεις

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.18. Να έχει πολύχρονη δραστηριότητα με σημαντικά αποτελέσματα

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.19. Να διαθέτει υψηλά «σκορ» περιοδικών αξιολογήσεων απόδοσης εργασίας τα τελευταία χρόνια

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.20. Να έχει πολύ μεγάλο πελατολόγιο σε «προσωπικό» επίπεδο

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

24.21. Να έχει σημαντικές γνωριμίες στην αγορά ή σε κοινωνικό (πολιτικό, οικονομικό) πλαίσιο από τις οποίες να «μπορεί να ευνοηθεί» η εταιρεία

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Διοίκηση Επιχειρήσεων Μ.Β.Α.**

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ [ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ]

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το Εργαστήριο Διοίκησης, Επικοινωνίας και Καινοτόμου Εκπαίδευσης (ΕΔΕΚΕ) του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου που, εκπονεί ειδική πανελλήνια έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις των αλλαγών του επιχειρησιακού, επιχειρηματικού και εργασιακού περιβάλλοντος στον έλληνα εργαζόμενο, σας ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν από το Τμήμα, μέσω της υποστήριξης της διδακτορικής διατριβής, μετά το τέλος Ιουλίου του 2019.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο, απευθυνόμενο σε εργαζόμενους επιχειρήσεων, και σας παρακαλούμε να απαντήσετε στις ερωτήσεις με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – επιστημονικούς λόγους (διδακτορική διατριβή).

Για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται λιγότερο από δέκα πέντε λεπτά.

Για πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα:

Από Δευτέρα έως Παρασκευή 09:00 – 14:00

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Ε.Δ.Ε.Κ.Ε.)

Κυρία Βάσω Βασιλείου, ΕΤΕΠ, τηλέφωνο : 22710 35142

**Χριστίνα Χαλιμούρδα
Υποψήφια Διδάκτορας ΤΔΕ
Πανεπιστήμιο Αιγαίου
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2019**

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ

(Βάλτε Χ στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

25. Σε ποια, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) | <input type="checkbox"/> Ατομική Εταιρεία |
| <input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) | <input type="checkbox"/> Όμιλος επιχειρήσεων |
| <input type="checkbox"/> Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.) | <input type="checkbox"/> Πολυεθνική (ή θυγατρική πολυεθνικής) |
| <input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμος Εταιρεία | |
26. Πόσο καιρό λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση;
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 έτος | <input type="checkbox"/> 10 έως 20 έτη |
| <input type="checkbox"/> 1 έως 4 έτη | <input type="checkbox"/> 21 έως 30 έτη |
| <input type="checkbox"/> 5 έως 9 έτη | <input type="checkbox"/> Περισσότερο από 31 έτη |
27. Τι είδους επιχείρηση είναι αυτή που εργάζεστε;
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Εμπορική, και Παροχής Υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> Τουριστικά |
| <input type="checkbox"/> Χρηματοπιστωτικά, Ασφαλιστική | <input type="checkbox"/> Ναυτιλιακά |
| <input type="checkbox"/> Βιομηχανία - Μεταποίηση | <input type="checkbox"/> Νέων Τεχνολογιών |
28. Σε ποιά κλάδο επιχειρήσεων ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;
Προσδιορίστε με σαφήνεια:.....
29. Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρηση που εργάζεστε;.....
30. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία σε μόνιμη βάση όλο το έτος;
 Συνολικός αριθμός εργαζομένων εκτός του ή των ιδιοκτητών:.....
31. Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Στέλεχος γραμμής | <input type="checkbox"/> Υπάλληλος |
|---|------------------------------------|
32. Πόσον καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Έως 10 έτη | <input type="checkbox"/> Από 20 έως 30 έτη |
| <input type="checkbox"/> Από 10 έως 20 έτη | <input type="checkbox"/> Πάνω από 30 έτη |
33. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε;
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Πλήρους Απασχόλησης | <input type="checkbox"/> Μερικής Απασχόλησης |
| <input type="checkbox"/> Εποχικό Προσωπικό | <input type="checkbox"/> Εξωτερικός Συνεργάτης |
| <input type="checkbox"/> Ορισμένου Χρόνου | <input type="checkbox"/> Άλλο..... |
34. Ποιο είναι το φύλο σας;
- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Άνδρας | <input type="checkbox"/> Γυναίκα |
|---------------------------------|----------------------------------|

35. Ποια είναι η ηλικία σας;
- Έως 35 ετών 50 έως 67 ετών
- 36 έως 49
36. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
- Υποχρεωτική εκπαίδευση (έως και το Γυμνάσιο) Μεταπτυχιακές σπουδές
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έως το Λύκειο) Διδακτορικές σπουδές
- Ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση (Ανώτερη Τεχνική Σχολή, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΤΕΤΑΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗ

(Βάλτε Χ στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

37. Έχει αλλάξει ριζικά η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση μεταξύ των ετών 2010-2016;
- Ναι Όχι
38. Έχει προβεί σε μειώσεις του μεγέθους της τα έτη 2010-2016;
- Ναι, έχει υποστεί μείωση των δομών της (μείωση ή πώληση μονάδων, υποκαταστημάτων, ιεραρχικών επιπέδων, outsourcing, κλπ) ή και του αριθμού του προσωπικού. Όχι, Η εταιρεία παρέμεινε ίδια ή αναπτύχθηκε περαιτέρω
39. Η Εταιρεία διέθετε ειδικό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τα έτη 2010-2016;
- Ναι Όχι
40. Έχει γίνει ανασχεδιασμός διαδικασιών (αλλαγή των δραστηριοτήτων – εργασιών) τα τελευταία χρόνια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης στην επιχείρηση;
- Όχι, δεν έχει γίνει ανασχεδιασμός Ναι, έχει γίνει ανασχεδιασμός στην επιχείρηση
41. Έχουν αλλάξει οι σχέσεις με τους ιδιοκτήτες/ ανώτατη ηγεσία;
- Όχι, δεν έχουν αλλάξει καθόλου οι σχέσεις αυτές Ναι, Έχουν αλλάξει, λίγο ή ριζικά οι σχέσεις αυτές

42. Έχει αλλάξει το κλίμα μέσα στην επιχείρηση (δώστε μόνο μία απάντηση);
- Ναι, έχει αλλάξει, λίγο ή ριζικά το κλίμα στην επιχείρηση
- Όχι, δεν έχει αλλάξει το κλίμα στην επιχείρηση
43. Έχουν αλλάξει τα βαθιά πιστεύω, οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, η κουλτούρα της με άλλα λόγια (δώστε μόνο μία απάντηση);
- Όχι, δεν έχει αλλάξει καθόλου η κουλτούρα της επιχείρησης
- Ναι, έχει αλλάξει, λίγο ή ριζικά η κουλτούρα της επιχείρησης
44. Αν αναλαμβάνατε τη θέση του διευθυντή της υπηρεσίας σας, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, 2010-2016, πόσα πράγματα θα αλλάζατε στο τρόπο λειτουργίας του τμήματος (υπηρεσίας σας);
- Δεν θα άλλαζα απολύτως τίποτα
- Θα άλλαζα, λίγα ή πολλά πράγματα
45. Ήσασταν ικανοποιημένος /η από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνατε, την περίοδο της παρατεταμένης ύφεσης, 2010-2016, σε σχέση με την εργασία που προσφέρατε στην υπηρεσία σας, λαμβάνοντας υπόψη σας και το ύψος των αποδοχών των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, εκείνη την περίοδο;
- Δεν ήμουν καθόλου ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας μου, την περίοδο 2010-2016
- Ήμουν λίγο ή πολύ ικανοποιημένος από το ύψος της αντιμισθίας μου την περίοδο 2010-2016

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Κυκλώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ και το 1 το καθόλου)

46. Η επιχείρηση που εργάζεστε έχει αναλάβει συστηματικές ενέργειες – δράσεις, στα παρακάτω ζητήματα αναφορικά με εσάς και τους υπολοίπους εργαζόμενους ή δεν ασχολείται καθόλου (ή πλημμελώς) με τα ζητήματα αυτά;

Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην οικονομική «εξασφάλιση» μου, αλλά και των υπολοίπων εργαζομένων, μέσω ενός «ικανοποιητικού» μισθού

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει έμμεσες ανταμοιβές για την εργασία μου και την εργασία των υπολοίπων εργαζομένων (άδειες, ρεπό, ή κατά περίπτωση: κινητό, αυτοκίνητο, ασφάλιση, ΕΚΕ για τους εργαζομένους κτλ)

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει, σε όλα τα επίπεδα, συστηματική ηθική επιβράβευση αναφορικά με την επιτέλεση της εργασίας μου αλλά και σε όλους τους εργαζόμενους

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει ένα πλαίσιο αντίληψης και υποστήριξης ώστε η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου) να δίνει νόημα στην καθημερινότητα της επαγγελματικής ζωής μου (αλλά και όλων των εργαζομένων)

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα πλαίσιο στενών «υγείων» σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που στηρίζονται στην αλληλοϋποστήριξη και αμοιβαία κατανόηση

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα παγιωμένο πλαίσιο αντιμετώπισης των εργαζομένων που εξασφαλίζει στην αντίληψή μου αλλά και στην αντίληψη των υπολοίπων εργαζομένων τη διάσταση της «μονιμότητας» της θέσης εργασίας

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση μέσα από συστηματικές δράσεις της, την περίοδο της κρίσης, έχει δημιουργήσει έναν χώρο εργασίας που προσφέρει σε εμένα αλλά και τους υπόλοιπους εργαζόμενους ψυχολογική «ικανοποίηση»

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει παγιωμένη πολιτική όχι μόνο να αναγνωρίζει τις καθημερινές επαγγελματικές προσπάθειες μου (αλλά και τις προσπάθειες των υπολοίπων εργαζομένων) αλλά και να δείχνει σεβασμό στην προσωπικότητά μου και στην προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση δείχνει ιδιαίτερη εκτίμηση στο κάθε εργαζόμενο (και σε εμένα) για την εκτέλεση (επιτέλεση) του κάθε συγκεκριμένου έργου που αναλαμβάνει

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει ένα αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης των προσωπικών μου προβλημάτων αλλά και των προβλημάτων των συναδέλφων μου

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει, διάφορα «προγράμματα» προσέγγισης των εργαζομένων της που έχουν θετική επιρροή στην επαγγελματική ζωή όλων των εργαζομένων

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει διαμορφώσει ένα εργασιακό κλίμα που ενεργοποιεί τη δυναμική συμβολή των εργαζομένων

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει και διατηρεί, μεταξύ των εργαζομένων, ένα «χαλαρό πλαίσιο ανταλλαγών» που δεν δημιουργεί άγχος αλλά αντίθετα ενισχύει την υπευθυνότητά τους

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα παγιωμένο πλαίσιο αντιμετώπισης των εργασιακών προβλημάτων που εξασφαλίζει την συστηματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση μέσα από συστηματικές δράσεις της έχει δημιουργήσει έναν χώρο εργασίας που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να πιστεύουν στη «σημαντικότητα» των δράσεών τους (έργου τους)

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση έχει παγιωμένη πολιτική αντιμετώπισης των εργασιακών προβλημάτων με ηρεμία

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

47. Η επιχείρηση, στα πλαίσια της κρίσης, εφαρμόζει (αναλαμβάνει) δράσεις ενημέρωσης – επιμόρφωσης – στήριξης των εργαζομένων που στοχεύουν στη βελτίωση των ικανοτήτων -

δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της και τη βελτίωσή του ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικότερα η παρατεταμένη οικονομική ύφεση;

Η επιχείρηση εφαρμόζει (σχεδιάζει και διοργανώνει), γενικά αλλά και εστιασμένα, προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης (σεμινάρια, διαλέξεις, συνέδρια, εκπαιδευτικές ημερίδες κτλ), σχετικά με την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης και την αντιμετώπιση των αλλαγών στην αγορά, είτε στο χώρο εργασίας είτε εκτός σε χώρους της επιχείρησης ή αλλού

1	2	3	4	5
Καμία δράσηπάρα πολλές				

Η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες παρακίνησης (με διάφορους τρόπους) στους εργαζόμενους ώστε να παρακολουθήσουν διάφορα, δια ζώσης, προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης (σεμινάρια, διαλέξεις, συνέδρια, εκπαιδευτικές ημερίδες κτλ) που διοργανώνουν άλλοι εκπαιδευτικοί φορείς

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει (υποστηρίζει και συνδράμει) τη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης μέσω e-learning, που διοργανώνουν εκπαιδευτικοί οργανισμοί

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση υποστηρίζει (σχεδιάζει και διοργανώνει) προγράμματα διαμόρφωσης επιχειρησιακής και αγοραίας συμπεριφοράς (διαχείριση σχέσεων και προβλημάτων, διαχείριση πελατών, κλπ)

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει (διαθέτει) σχεδιασμένη διαδικασία διερεύνησης των νέων αναγκών – προβλημάτων που προκύπτουν από την παρατεταμένη κρίση στο οποίο συμμετέχουν στελέχη της επιχείρησης ώστε να ενημερώνει (και κατά περίπτωση να επιμορφώνει) τους εργαζόμενους για τις νέες δράσεις αντιμετώπισης των αλλαγών στην αγορά

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει μέσα από κάθε προϊστάμενο (line manager) μεθοδική μέριμνα για την αναγκαία καθημερινή εστιασμένη «επιμόρφωση» των εργαζομένων του κάθε τμήματος ώστε, οι εργαζόμενοι, να γίνονται αποτελεσματικότεροι στην εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα εξατομικευμένης στήριξης (coaching) για τα στελέχη και εργαζόμενους κάθε φορά που γίνεται αναγκαία η διαδικασία αυτή από εσωτερικό ή εξωτερικό εξειδικευμένο συνεργάτη, ώστε να αντιμετωπίζονται τα ζητήματα που προκύπτουν, σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά από την οικονομική ύφεση

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει συστηματικά την επιμόρφωση – εργασιακή στήριξη των εργαζομένων μέσω της διαδικασίας του Mentoring (διαδικασία που παρέχει συμβουλές και καθοδήγηση για την ανάπτυξη ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων και κατ’ επέκταση και της καριέρας τους)

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα διερεύνησης των θέσεων των εργαζομένων σε ζητήματα αντιμετώπισης της κρίσης ή συμμετοχής στελεχών (και ίσως εργαζομένων) σε επιτροπές λήψης αποφάσεων για θέματα αναφορικά με την κρίση

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα ενημέρωσής της αναφορικά με τις θέσεις των εργαζομένων για τις επιχειρησιακές – επιχειρηματικές αλλαγές και στη συνέχεια τους ενημερώνει ενδελεχώς για τις αλλαγές που αποφασίζει η διοίκηση της επιχείρησης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα εστιασμένων συναντήσεων (meetings) των εργαζομένων για την ανταλλαγή θέσεων – γνώσεων και τη καταγραφή τους ώστε να διαχειρίζεται και να αναπτύσσεται η γνώση (knowledge management) των εργαζομένων και για θέματα αναφορικά με την αντιμετώπιση της κρίσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της ανάθεσης νέων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων για την αντιμετώπιση της κρίσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει (ενισχύει) τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ομάδες έργου και διαχείρισης επίκαιρων ζητημάτων αναφορικά με την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση σχεδιάζει και εφαρμόζει προγράμματα κατανόησης-αντίληψης των εργαζομένων σε θέματα διαχείρισης χρόνου ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικότερα η οικονομική ύφεση

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση σχεδιάζει και διοργανώνει προγράμματα (επιμόρφωσης-ενημέρωσης) σε θέματα διαχείρισης άγχους και αντιμετώπισης του εργασιακού στρες ώστε να αναπτύξει τις αντιστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στις πιέσεις της οικονομικής ύφεσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει μεθόδους συνεργασίας που ενεργοποιούν ή / και αναπτύσσουν συστηματικά τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (braining storming, ομάδες ανάπτυξης και διερεύνησης θεμάτων, κλπ)

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση ευνοεί (εφαρμόζει) συστηματικά την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης μέσω της ανάπτυξη θετικής στάσης και δυναμικής στους εργαζομένους της

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση ευνοεί (εφαρμόζει) την ανάπτυξη της διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων ώστε να αναπτύσσονται ποικίλες ιδέες και επιχειρηματικές οπτικές που είναι αναγκαίες για την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει (αναπτύσσει) μεθόδους και ευνοεί δράσεις - αποφάσεις που δρομολογούν τη συστηματική εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ώστε να αντιμετωπίζεται αποφασιστικότερα η αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει (αναπτύσσει) μεθοδικό ενδιαφέρον για την εργασιακή απόδοση κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά ώστε ο κάθε εργαζόμενος να βελτιώνει συγκεκριμένους τομείς των δεξιοτήτων του με σκοπό να είναι αποτελεσματικότερος στην αντιμετώπιση της κρίσης

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

Η επιχείρηση εφαρμόζει (θέτει) στόχους για την αντιμετώπιση της κρίσης που τους επικοινωνεί μεθοδικά στους εργαζόμενους ζητώντας την ενεργή συμβολή τους για την επίτευξή τους

1	2	3	4	5
Καθόλου.....πάρα πολύ				

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

