



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα: Οικονομικής Επιστήμης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ:

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων εν μέσω οικονομικής κρίσης.



Της φοιτήτριας: Ζερβού Αλεξάνδρας

ΑΜ:ΜΟΕΣ 1615

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σ. Χατζηδήμα

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018



University of Piraeus

Department of Economics

Economic and Business Strategy

Master's Thesis

Issue

The role of Human Resources Management in strengthening the performance of employees under conditions of financial crisis.



Zervou Alexandra

MOES/1615

Supervisor: S. Chatzidima

Piraeus

June 2018

Η παρούσα εργασία είναι αποτέλεσμα εκτενούς αναζήτησης και έρευνας. Θα ήθελα να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες στην Επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κ. Σταματίνα Χατζηδήμα, για τη πολύτιμη και την ουσιαστική καθοδήγησή της, τόσο για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, όσο και κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Ακόμα, όσον αφορά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, θα ήθελα να δηλώσω τις ευχαριστίες μου στα στελέχη των επιχειρήσεων που αναφέρονται εν συνεχεία διεξοδικά, που παρόλο το επιβαρυνόμενο ωράριό τους δέχτηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο και να με βοηθήσουν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Τέλος, δεν μπορώ να μην αναφερθώ στην οικογένειά μου και στους φίλους μου, που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους!

Πρόλογος

Οι οικονομικές κρίσεις αποτελούν μια πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η πρόκληση έγκειται στο γεγονός του κατά πόσο είναι προετοιμασμένη μια επιχείρηση στο να εξισορροπήσει τις δύσκολες συνθήκες που δημιουργούνται, διαφυλάσσοντας το επιχειρησιακό συμφέρον και την αποτελεσματικότητά τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στις μόνες αντιλαμβανόμενες σταθερές τους βάσεις, αυτές που βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Η ανάγκη της καταλληλότερης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι πιο αναγκαία από ποτέ, ενώ το βάρος που λαμβάνει το αρμόδιο στην επιχείρηση τμήμα, είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Οι αρνητικοί εξωτερικοί παράγοντες, η μειωμένη ζήτηση στην αγορά, σε συνδυασμό με τον υψηλό ανταγωνισμό, δημιουργούν καταστάσεις ακραίων διοικητικών συνθηκών, όπου το κάθε λάθος μπορεί να αποβεί μοιραίο. Όλα τα παραπάνω έρχεται να αναλάβει και να διαχειριστεί το τμήμα ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων. Η σημαντικότητα στην αποτελεσματικότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Κρίσιμη είναι η καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και η δημιουργία ισχυρών δεσμών, εντός της επιχείρησης, που θα εξασφαλίσουν ασφάλεια και σταθερότητα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να προσαρμοστούν στις νέες πλέον συνθήκες, ενώ το εργασιακό τους περιβάλλον ενδεχομένως να αλλάζει συνεχώς. Το ερώτημα όμως τώρα είναι, τι στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, ενισχύοντας παράλληλα και την απόδοση του οργανισμού; Πώς μπορεί μια επιχείρηση να γυρίσει σαν μπούμερανγκ την υπάρχουσα κατάσταση, προς όφελος του οργανισμού; Πώς μπορεί από την συντήρηση να επανέλθει στην ανάπτυξη;

Abstract

Economic crises constitute a challenge for modern businesses. The challenge lies in whether an enterprise is prepared to balance the difficult conditions created by preserving its business interest and effectiveness. Thus, businesses focus on their only perceived fixed bases, those found in the internal environment and more specifically in their human capital. The need for more appropriate management of human resources is more necessary than ever, and the burden borne by the department responsible for the business is particularly great. Negative external factors, reduced demand on the market, coupled with high competition, create situations of extreme administrative conditions where each mistake can be fatal. All of the above comes to take over and manage the human resources department of enterprises. Significance in the effectiveness of human resources is greater than ever. It is critical to cultivate an appropriate corporate culture and build strong bonds within the business that will ensure the organization's security and stability. Employees are forced to adapt to new conditions, while their work environment may change continuously. But the question now is about, what strategies should a company's human resources department take to boost employee outreach while enhancing the performance of the organization? How can a business go back to the existing situation for the benefit of the organization?

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή.....	18
1.1 Πρόλογος.....	18
1.2 Δομή της εργασίας	19
1.3 Συμβολή της εργασίας.....	20
2. Οικονομική κρίση.....	21
2.1 Ορισμοί.....	21
2.2 Τα αίτια της οικονομικής κρίσης.....	22
2.3 Η Ελλάδα μέσω κρίσης.....	25
2.4 Οι ατομικές αντιδράσεις στην ανασφάλεια της εργασίας	30
3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	33
3.1 Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων.....	33
3.1.1 Η στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης.....	33
3.1.2 Η στρατηγική της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων	33
3.1.3 Η στρατηγική της εξυπηρέτησης του πελάτη.....	34
3.1.4 Η στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης.....	34
3.1.5 Η στρατηγική της ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας.....	35
3.2 Το σύστημα του HR με προοπτική την αντιμετώπιση δύσκολων συνθηκών.....	36
3.2.1 Σχεδιασμός συστημάτων HR για την ανάπτυξη των επιθυμιών των εργαζομένων στο να συνεισφέρουν.....	41
3.2.2 Προσδιορισμός των αρχών του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία της ικανότητας της αντοχής - ανθεκτικότητας	43
3.2.3 Δημιουργία πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ικανότητας της αντοχής - ανθεκτικότητας.....	45
4. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην οικονομική κρίση	48
4.1 Οι δυνατότητες του HR σε περιόδους κρίσης	48
4.2 Παρακίνηση των εργαζομένων στην εποχή της οικονομικής κρίσης.	52
4.3 Ο ρόλος του HRM.....	55
4.4 Στρατηγικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της κρίσης με μελλοντικά προσδοκώμενα οφέλη	57
5. Έρευνα	63
5.1 Χαρακτηριστικά της έρευνας	63
5.2 Ερευνητικά εργαλεία.....	63
5.3.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	65

5.3.2 Συγκριτική στατιστική ανάλυση.....	164
5.4 Περιορισμοί της έρευνας	189
5.5 Συμπεράσματα της έρευνας	189
6. Συμπεράσματα	198
Βιβλιογραφία	200
Παράρτημα.....	205

Πίνακας 1: Τα συστατικά του συστήματος HR για την ανάπτυξη ικανότητας της ανθεκτικότητας στον οργανισμό	38
Πίνακας 2: Δημοφιλείς στρατηγικές HR κατά τη διάρκεια της κρίσης	60
Πίνακας 3: Φύλο	65
Πίνακας 4: Ηλικία	66
Πίνακας 5: Εκπαίδευση	67
Πίνακας 6: Συνολικά έτη εργασίας	68
Πίνακας 7: Θέση στην επιχείρηση	69
Πίνακας 8: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση	70
Πίνακας 9: Έχει η επιχείρηση οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων;	71
Πίνακας 10: Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα;	72
Πίνακας 11: Θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;	73
Πίνακας 12: Ποια από τα παρακάτω παρακολουθεί η επιχείρησή σας συστηματικά;	74
Πίνακας 13: Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού	75
Πίνακας 14: Αποχωρήσεις προσωπικού	76
Πίνακας 15: Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη	78
Πίνακας 16: Μέσος όρος ατυχημάτων	79
Πίνακας 17: Ώρες και κόστος κατάρτισης	80
Πίνακας 18: Αριθμό προτάσεων ανά υπάλληλο	81
Πίνακας 19: Χαμένος χρόνος	82
Πίνακας 20: Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων	83
Πίνακας 21: Απόδοση - επίδοση προσωπικού	84
Πίνακας 22: Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της;	85
Πίνακας 23: Εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας	87
Πίνακας 24: Σεμινάρια – διαλέξεις	88
Πίνακας 25: Εσωτερικοί εκπαιδευτές	90
Πίνακας 26: Εξωτερικοί εκπαιδευτές	91
Πίνακας 27: Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα	93
Πίνακας 28: Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)	94

Πίνακας 29: Υπόδηση ρόλων	95
Πίνακας 30: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	96
Πίνακας 31: E – training	98
Πίνακας 32: Πόσο αποτελεσματική ήταν η επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	99
Πίνακας 33: Τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;	101
Πίνακας 34: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης	103
Πίνακας 35: Πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;	105
Πίνακας 36: Πιστεύατε ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;	106
Πίνακας 37: Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;	108
Πίνακας 38: Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;	109
Πίνακας 39: Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζόμενους σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	111
Πίνακας 40: Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	112
Πίνακας 41: Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	114
Πίνακας 42: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	115
Πίνακας 43: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	117
Πίνακας 44: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	118
Πίνακας 45: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	120
Πίνακας 46: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών /	121

ανταμοιβών των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	
Πίνακας 47: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;	123
Πίνακας 48: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης	124
Πίνακας 49: Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	126
Πίνακας 50: Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;	127
Πίνακας 51: Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;	129
Πίνακας 52: Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;	130
Πίνακας 53: Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;	131
Πίνακας 54: Ευελιξία εργαζομένων	133
Πίνακας 55: Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;	135
Πίνακας 56: Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;	136
Πίνακας 57: Χρησιμοποιούνται οι έννοιες της πρωτοτυπίας και πρωτοβουλίας στην επιχείρησή σας;	138
Πίνακας 58: Διαφοροποιεί η επιχείρησή σας τον τρόπο που λειτουργεί;	139
Πίνακας 59: Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες	141
Πίνακας 60: Στρατηγικές στην κρίση	143
Πίνακας 61: Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου;	145
Πίνακας 62: Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;	146
Πίνακας 63: Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρησή σας;	148
Πίνακας 64: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζομένους σας;	149
Πίνακας 65: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζομένους σας που παρέμειναν στην επιχείρησή σας;	151
Πίνακας 66: Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιλήφθητε τις ανησυχίες τους;	152

Πίνακας 67: Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	154
Πίνακας 68: Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	155
Πίνακας 69: Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;	157
Πίνακας 70: Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	158
Πίνακας 71: Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;	160
Πίνακας 72: Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	161
Πίνακας 73: Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;	163
Πίνακας 74: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος	165
Πίνακας 75: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος	167
Πίνακας 76: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης	169
Πίνακας 77: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος	171
Πίνακας 78: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος	173
Πίνακας 79: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο	175

<p>τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το μέγεθος της επιχείρησης του δείγματος</p> <p>Πίνακας 80: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων"</p>	177
<p>Πίνακας 81: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος</p>	179
<p>Πίνακας 82: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος</p>	181
<p>Πίνακας 83: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;"</p>	183
<p>Πίνακας 84: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;"</p>	185
<p>Πίνακας 85: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφθήτε τις ανησυχίες τους;"</p>	187

Διάγραμμα 1: Φύλο	65
Διάγραμμα 2: Ηλικία	66
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση	67
Διάγραμμα 4: Συνολικά έτη εργασίας	68
Διάγραμμα 5: Θέση στην επιχείρηση	69
Διάγραμμα 6: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση	70
Διάγραμμα 7: Έχει η επιχείρηση οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων;	71
Διάγραμμα 8: Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα;	72
Διάγραμμα 9: Θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;	73
Διάγραμμα 10: Ποια από τα παρακάτω παρακολουθεί η επιχείρησή σας συστηματικά;	75
Διάγραμμα 11: Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού	76
Διάγραμμα 12: Αποχωρήσεις προσωπικού	77
Διάγραμμα 13: Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη	78
Διάγραμμα 14: Μέσος όρος ατυχημάτων	79
Διάγραμμα 15: Ώρες και κόστος κατάρτισης	80
Διάγραμμα 16: Αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο	81
Διάγραμμα 17: Χαμένος χρόνος	82
Διάγραμμα 18: Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων	83
Διάγραμμα 19: Απόδοση - επίδοση προσωπικού	84
Διάγραμμα 20: Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της;	86
Διάγραμμα 21: Εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας	87
Διάγραμμα 22: Σεμινάρια – διαλέξεις	89
Διάγραμμα 23: Εσωτερικοί εκπαιδευτές	90
Διάγραμμα 24: Εξωτερικοί εκπαιδευτές	92
Διάγραμμα 25: Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα	93
Διάγραμμα 26: Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)	94
Διάγραμμα 27: Υπόδηση ρόλων	95
Διάγραμμα 28: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	97

Διάγραμμα 29: E – training	98
Διάγραμμα 30: Πόσο αποτελεσματική ήταν η επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	100
Διάγραμμα 31: Τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;	101
Διάγραμμα 32: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης	104
Διάγραμμα 33: Πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;	105
Διάγραμμα 34: Πιστεύατε ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;	107
Διάγραμμα 35: Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;	108
Διάγραμμα 36: Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;	110
Διάγραμμα 37: Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζόμενους σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	111
Διάγραμμα 38: Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	113
Διάγραμμα 39: Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	114
Διάγραμμα 40: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	116
Διάγραμμα 41: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	117
Διάγραμμα 42: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	119
Διάγραμμα 43: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	120
Διάγραμμα 44: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	122
Διάγραμμα 45: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας	123

κουλτούρα;	
Διάγραμμα 46: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης	125
Διάγραμμα 47: Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	126
Διάγραμμα 48: Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;	128
Διάγραμμα 49: Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;	129
Διάγραμμα 50: Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;	131
Διάγραμμα 51: Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;	132
Διάγραμμα 52: Ευελιξία εργαζομένων	134
Διάγραμμα 53: Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;	135
Διάγραμμα 54: Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;	137
Διάγραμμα 55: Χρησιμοποιούνται οι έννοιες της πρωτοτυπίας και πρωτοβουλίας στην επιχείρησή σας;	138
Διάγραμμα 56: Διαφοροποιεί η επιχείρηση τον τρόπο που λειτουργεί;	140
Διάγραμμα 57: Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες	141
Διάγραμμα 58: Στρατηγικές στην κρίση	144
Διάγραμμα 59: Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου;	145
Διάγραμμα 60: Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;	147
Διάγραμμα 61: Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση;	148
Διάγραμμα 62: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;	150
Διάγραμμα 63: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενούς σας που παρέμειναν στην επιχείρηση;	151
Διάγραμμα 64: Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;	153
Διάγραμμα 65: Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	154

Διάγραμμα 66: Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	156
Διάγραμμα 67: Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;	157
Διάγραμμα 68: Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	159
Διάγραμμα 69: Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;	160
Διάγραμμα 70: Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	162
Διάγραμμα 71: Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;	163
Διάγραμμα 72: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος	166
Διάγραμμα 73: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος	168
Διάγραμμα 74: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης	170
Διάγραμμα 75: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος	172
Διάγραμμα 76: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος	174
Διάγραμμα 77: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνων πόρων" με το μέγεθος της επιχείρησης του	176

δείγματος

Διάγραμμα 78: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων" 178

Διάγραμμα 79: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος 180

Διάγραμμα 80: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος 182

Διάγραμμα 81: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;" 184

Διάγραμμα 82: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;" 186

Διάγραμμα 83: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;" 188

1. Εισαγωγή

1.1 Πρόλογος

Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας έρχονται αντιμέτωπες με πολλές δύσκολες καταστάσεις και συγκυρίες, απειλώντας την απόδοσή τους και το μερίδιο που διακατέχουν στην αγορά. Για να αντιμετωπιστούν, όμως, άμεσα και αποτελεσματικά οι δύσκολες αυτές καταστάσεις, απαιτείται η ύπαρξη των κατάλληλων στελεχών στο ενεργητικό των επιχειρήσεων. Έτσι, ένας οργανισμός με τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις μπορεί να ανταπεξέλθει με αποτελεσματικότητα και να θωρακίσει την επιχείρηση, διασφαλίζοντας το συμφέρον της.

Η παγκοσμιοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού, παγκοσμίως, προς όφελος των καταναλωτών, δημιουργώντας, όμως, πιέσεις στις αγορές και στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των αγορών, με φόντο την παγκοσμιοποίηση, έχει δώσει το δικαίωμα στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν διεθνώς και να αυξήσουν το γεωγραφικό μήκος του μεριδίου αγοράς τους, επιτυγχάνοντας υψηλότερη κερδοφορία.

Η ενοποίηση των αγορών, όμως, μπορεί να προκαλέσει απροσδόκητες απειλές στον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς πλέον, κράτη και επιχειρήσεις συνδέονται και αλληλεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο, ενώ τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει μια αγορά, εύκολα μεταπηδούν στις υπόλοιπες.

Έτσι έγινε και με την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία εκδηλώθηκε αρχικά στις ΗΠΑ, μεταπήδησε λόγω των αλληλοεπιδράσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και από εκεί σε ολόκληρο τον κόσμο.

Αυτές, οι εξωτερικού περιβάλλοντος κρίσεις, είναι ιδιαίτερα απειλητικές για την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, καθώς είναι δύσκολα διαχειρίσιμες και μπορούν να πάρουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις.

Η πρόσφατη οικονομική κρίση που ήρθε αντιμέτωπη η Ελλάδα, δημιούργησε ακραίες καταστάσεις, εξαιρετικά απειλητικές για το επιχειρηματικό περιβάλλον και την εγχώρια αγορά. Το δημόσιο χρέος είναι υπερβολικά υψηλό, τα spreads εκτινάχτηκαν, οι τράπεζες αντιμετώπισαν προβλήματα ρευστότητας, οι αγορές έπαψαν να εμπιστεύονται την χώρα, οι οίκοι αξιολόγησης υποβάθμιζαν συνεχώς την οικονομία

της, ο δανεισμός έγινε εξαιρετικά δύσκολος με υψηλά επιτόκια, οι πιστωτικοί οργανισμοί έπαψαν να παρέχουν δάνεια στις επιχειρήσεις, bank run, capital control, υπερβολική αύξηση της ανεργίας και όλα αυτά σε συνδυασμό με την εγχώρια ζήτηση, η οποία μειώθηκε δραματικά, δημιούργησαν ασφυκτικές καταστάσεις στις επιχειρήσεις.

Η δημιουργία νέου στρατηγικού πλάνου εξισορρόπησης της κατάστασης στις επιχειρήσεις ήταν απαραίτητη. Οι μόνες σταθερές βάσεις για τις επιχειρήσεις εντοπιζόντουσαν στο εσωτερικό τους περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Έτσι, η καταλληλότερη διαχείριση της σταθεράς αυτής είναι ζωτικής σημασίας, ακόμη και για την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι αυτό που έρχεται σε επαφή με τους εργαζόμενους και είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους. Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, ίσως αποτελεί το τμήμα με την υψηλότερη ευθύνη και τις πιο καίριες αρμοδιότητες. Θα πρέπει να συνδράμει στην χάραξη νέας εταιρικής στρατηγικής, στην δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας - απόλυτα προσαρμοσμένη στις νέες συνθήκες της αγοράς και να ενισχύσει το ανθρώπινο κεφάλαιο, παρέχοντάς στους εργαζόμενους τα κατάλληλα μέσα και κίνητρα για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, αυξάνοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητά της ίδια της επιχείρησης.

1.2 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας. Αναλυτικότερα, λοιπόν, στο Πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή της εργασίας, η δομή της, καθώς και η συμβολή της στον επιστημονικό κόσμο. Το Δεύτερο Κεφάλαιο περιέχει τους βασικότερους ορισμούς και αίτια σχετικά με τις οικονομικές κρίσεις, επικεντρώνοντας περισσότερο στην πρόσφατη κρίση, αυτή του 2008. Έπειτα, αναλύονται οι συνθήκες της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην ανασφάλεια που δημιουργείται εν καιρώ οικονομικών κρίσεων. Το Τρίτο Κεφάλαιο εστιάζει στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, στις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει ένα τέτοιο τμήμα, για την ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων και στο πώς πρέπει το τμήμα αυτό να διαμορφωθεί, έτσι

ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά δύσκολες καταστάσεις. Στο Τέταρτο Κεφάλαιο αναλύεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε καιρούς οικονομικών κρίσεων, με έμφαση στις δυνατότητες και στους ρόλους που έχει, στο πώς να παρακινήσει τους εργαζόμενους, καθώς και στις πιο σύγχρονες στρατηγικές που εφαρμόζονται σε τέτοιες περιόδους. Το Πέμπτο Κεφάλαιο περιλαμβάνει την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, τα χαρακτηριστικά της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία, την ανάλυσή της τόσο σε περιγραφική, όσο και συγκριτική στατιστική ανάλυση, τους περιορισμούς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή. Στο Έκτο Κεφάλαιο βρίσκονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας, ενώ στο τέλος παραθέτονται η Βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε και το Παράρτημα με το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε.

1.3 Συμβολή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη αντίληψη των οικονομικών κρίσεων, από την επιχειρησιακή οπτική γωνία. Αναλύει τις οικονομικές κρίσεις, παραθέτει τα αποτελέσματα της κρίσης στην Ελλάδα και παρουσιάζει τις ανησυχίες των εργαζομένων.

Επιπλέον, αναλύει τις στρατηγικές των επιχειρήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους, ενισχύοντας την παραγωγικότητά τους και ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ενώ εμβαθύνει στις οικονομικές κρίσεις και στο πώς πρέπει να τις αντιλαμβάνεται και να ενεργεί ένα ικανό τμήμα ανθρώπινων πόρων.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, συμβάλλει στην ολοκληρωτική αντίληψη των συνθηκών στη χώρα μας και στον τρόπο που λειτουργούν, επισημαίνοντας τις στρατηγικές και πρακτικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις που διατήρησαν την αποτελεσματικότητά τους μέσα στην οικονομική κρίση. Παρόλο που το μέγεθος του δείγματος δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο (77 επιχειρήσεις) για να προσδώσει το δικαίωμα γενικεύσεων, εντούτοις αποτελεί χρήσιμη πηγή συμπερασμάτων.

Τέλος, η παρούσα διπλωματική ερευνητική εργασία μπορεί να συμβάλει στο να αποτελέσει πηγή έμπνευσης, για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος από τον επιστημονικό κόσμο.

2. Οικονομική κρίση

2.1 Ορισμοί

Η οικονομική κρίση αποτελεί μια έννοια ιδιαίτερα δημοφιλή στη χώρα μας. Οι καταστάσεις που αντιμετωπίζει εδώ και μια δεκαετία η Ελλάδα έχουν μεταμορφώσει τις κοινωνικές δομές και τα χαρακτηριστικά της οικονομίας της χώρας. Η έννοια όμως της οικονομικής κρίσης δεν είναι πρόσφατη, καθώς ο Sharpe (1964) ερμήνευσε την έννοια αυτή με βάση τον παράγοντα της καθοδικής τάσης ενός υποκειμενικού παράγοντα, ενώ κατέληξε στον πρώτο ορισμό, ο οποίος αναφέρεται στην έννοια της κρίσης ως το διάστημα εκείνο, χρονικά, του οποίου ο υποκειμενικός παράγοντας διαθέτει υψηλή καθοδική τάση.

Ο Ngowi (2013) έδωσε ένα νέο ορισμό στις οικονομικές κρίσεις, τον πλέον διαδεδομένο, ο οποίος επικεντρώνεται στην μακρόχρονη οικονομική συγκυρία, σύμφωνα με την οποία οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι χαμηλοί, τα επίπεδα της ανεργίας υψηλά, οι εμπορικές και επενδυτικές δραστηριότητες σε ύφεση και γενικότερα η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε πτώση, γεγονός που μειώνει επιπλέον τη ζήτηση, με αποτέλεσμα την πτώση των τιμών σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι παραπάνω ιδιότητες χαρακτηρίζουν όλες τις οικονομικές κρίσεις που έχουν εμφανιστεί μέχρι και σήμερα.

Σύμφωνα με τον Glasner (2013), στην περίοδο της οικονομικής κρίσης μια οικονομία παρουσιάζει σημάδια καμψής, με συρρίκνωση του ΑΕΠ της, με προβλήματα στη ρευστότητα των τραπεζών και των επιχειρήσεων, με πληθωριστικές ή αποπληθωριστικές τάσεις, με μεταβολές στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ τα σημάδια αυτά εάν έχουν διάρκεια, μπορούν να προκαλέσουν μορφές κατάθλιψης και αυτή συνδέεται με τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στην οικονομία.

Ο Bernanke (1983) αναφερόμενος στη δομή των οικονομικών κρίσεων, τις χαρακτηρίζει ως συγκρούσεις μεταξύ των παγκόσμιων αγορών, με αποτέλεσμα να αποτραπεί η οποιαδήποτε επενδυτική δραστηριότητα, ενώ ο Arnold (2009) εντοπίζει τις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των αγορών, καθώς και τη μετάβαση της κρίσης από τη μια στην άλλη. Ο Arnold (2009) αναφερόμενος στους λόγους των παραπάνω αλληλοεπιδράσεων, τους χαρακτήρισε ως πολυδιάστατους, οι οποίοι μπορεί να αναφέρονται σε εμπορικές σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων οικονομιών, με

αποτελεσμα να μεταβιβάζονται οι κίνδυνοι από την μία αγορά στην άλλη ή σε δανειακές σχέσεις μεταξύ των αγορών αυτών. Στα ίδια αποτελέσματα, ως προς την αλληλεπίδραση των οικονομιών, αλλά και τη μεταβίβαση ενδεχόμενων κινδύνων, ο Arnold (2009) κατατάσσει τις επενδυτικές σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων αγορών, καθώς μια επιχείρηση η οποία έχει επενδύσει σε μια άλλη οικονομία που εμφανίζει οικονομική κρίση, ενδέχεται να αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα, τα οποία μπορεί να μεταφερθούν στην έδρα της επιχείρησης και στην εκεί οικονομία.

Έτσι, λοιπόν, αντιλαμβάνεται κανείς πως στο σύγχρονο παγκόσμιο οικονομικό σκηνικό, η συνένωση των οικονομιών μεταξύ τους μπορεί να προκαλέσει αλληλεπιδράσεις και μεταφορά της οικονομικής κρίσης από τη μια χώρα στην άλλη με αρνητικές συνέπειες για ολόκληρο το οικονομικό σύστημα.

2.2 Τα αίτια της οικονομικής κρίσης

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007 - 2008 αναφέρεται στα γεγονότα που περιβάλλουν την κατάρρευση πολλών κορυφαίων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη, η οποία είχε ως συνέπεια την απώλεια εμπιστοσύνης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα παγκοσμίως. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα βρέθηκαν σε θέση να αποπληρώσουν τους πιστωτές και τους καταθέτες τους, με δεδομένο όμως πολλά από τα περιουσιακά τους στοιχεία να είναι είτε άχρηστα, είτε η αξία τους να είναι κατά πολύ μικρότερη από τη λογιστική τους αξία. Η συρρίκνωση της πίστωσης και η απώλεια της εμπιστοσύνης στον οικονομικό τομέα προκάλεσε κατάρρευση του συστήματος, η οποία πέρασε στην πραγματική οικονομία. Στην πραγματική οικονομία, καθώς οι δαπάνες μειωνόντουσαν, μειωνόταν η παραγωγή και οι θέσεις εργασίας. Αντιμέτωπες με την προοπτική της πιθανής παράλυσης της οικονομίας, πολλές κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να λάβουν αποφασιστικά μέτρα για να στηρίξουν την αγορά τους και να αντιμετωπίσουν τους φόβους των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων. Η ίδια η ύπαρξη του εθνικού και διεθνούς συστήματος του εταιρικού καπιταλισμού αμφισβητήθηκε και η αποτυχία των ρυθμιστικών αρχών και των αγορών τονίστηκαν από πολλούς ως βασικοί παράγοντες της αναδυόμενης κρίσης.

Αρχικά, υπήρξε αδυναμία πολλών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να ανταποκριθούν στις αξιώσεις των πιστωτών μετά την κατοχή περιουσιακών στοιχείων των οποίων η αξία είχε μειωθεί. Στην αγορά των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων των ΗΠΑ, η

ονομαστική τους αξία υπερέβαινε κατά πολύ την πραγματική ή την αγοραία αξία του υποκείμενου περιουσιακού στοιχείου. Πολλά από τα στεγαστικά δάνεια που παρείχαν, λήφθηκαν επιτόλαια, χωρίς να δοθεί η απαραίτητη βάση στο χαμηλό οικογενειακό εισόδημα (συμπεριλαμβανομένων των συνταξιούχων και των ανέργων), που είχε ως αποτέλεσμα την περιορισμένη ικανότητα αποπληρωμής, ειδικά μετά την κατάρρευση των τιμών των ακινήτων στις ΗΠΑ. Εκτιμήθηκε ότι κοντά στο 20% των αμερικανικών νοικοκυριών είχε αρνητικά ίδια κεφάλαια στα σπίτια τους, με την αξία του στεγαστικού δανείου που παρέλαβαν να υπερβαίνει την αγοραία αξία του ακινήτου (Mian & Sufi, 2011). Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατέληξαν να κατέχουν περιουσιακά στοιχεία αμφίβολης αξίας. Έτσι, το Σεπτέμβριο του 2008, με την αποτυχία της Lehman Brothers, ξεκίνησε ένα ντόμινο με επίδραση σε όλες τις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές (Elliot, 2011).

Δεύτερον, η κατάρρευση της αμερικανικής αγοράς ακινήτων ήταν ο καταλύτης για πολλές τράπεζες και με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να μην είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των δανειστών. Το πρόβλημα εξαπλώνεται από την χρηματοπιστωτική κρίση των ΗΠΑ σε μια διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση. Οι τιμές των ακινήτων στις ΗΠΑ αυξήθηκαν κατά 70% από το 2002 έως το 2006, ενώ σε ορισμένες πολιτείες, όπως η Φλόριντα και η Καλιφόρνια, είχαν διπλασιαστεί (Mian & Sufi, 2011). Σε άλλες χώρες η απώλεια εμπιστοσύνης, σε συνδυασμό με την ύφεση, εμφάνισαν μετά από χρόνια πρωτοφανή αύξηση των τιμών, όπως η Ιρλανδία, η οποία αποτελεί ένα ακραίο παράδειγμα μιας δραματικής κατάρρευσης, με εξαιρετικά υψηλή ανατίμηση των τιμών των ακινήτων (Reinhart & Rogoff, 2009). Πολλοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί και επενδυτές σε παγκόσμιο επίπεδο επηρεάστηκαν από την κρίση. Η αλλοίωση της οικονομίας έπληξε τους καταθέτες και τους επενδυτές σε όλο τον κόσμο, ενώ τα δημόσια οικονομικά πολλών οικονομιών εμφανίζονται σε επισφαλή κατάσταση.

Τρίτον, υπήρξε αποτυχία στις κανονιστικές ρυθμίσεις. Ενώ οι περισσότερες οικονομίες έχουν μια σειρά από αρχές, οι οποίες ρυθμίζουν άμεσα και έμμεσα τις χρηματοπιστωτικές αγορές, υπήρξε μια αδυναμία να προβλεφτεί η κρίση ή να περιοριστεί η μετάδοσή της, όπως στην περίπτωση των ΗΠΑ, όπου υπήρξε σταδιακή κατάργηση κανονισμών τη δεκαετία του 1990 (Gorton, 2012). Η προληπτική ρύθμιση των κυβερνητικών ρυθμιστικών αρχών απέτυχε σε πολλές χώρες, καθώς οι εποπτικές

αυτές αρχές, σε συνδυασμό με τους οργανισμούς αξιολόγησης, δεν κατάφεραν να δουν την κρίση να έρχεται.

Τέταρτον, από τις οικονομικές αποτυχίες εμφανίστηκαν οι δεσμοί με την πραγματική οικονομία. Η ζήτηση μειώθηκε, καθώς οι επενδυτές και οι καταναλωτές ήταν απρόθυμοι να επενδύσουν και να δαπανήσουν, αντίστοιχα, σε αβέβαιο περιβάλλον με μεταβολές τιμών. Πολλές θέσεις εργασίας μειώθηκαν, ενώ η πρόσβαση σε δανεισμό για τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις ήταν περιορισμένη. Στις επιχειρήσεις δημιουργήθηκε πρόβλημα ρευστότητας, ενώ είδαν να μειώνονται οι πωλήσεις και οι παραγγελίες τους. Έτσι, και ο πλούτος των επιχειρήσεων μειώθηκε, ενώ χάθηκαν ακόμη περισσότερες θέσεις εργασίας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, σε συνδυασμό με τις περικοπές θέσεων απασχόλησης, ασκούν περαιτέρω πιέσεις προς τα κάτω στις τιμές των ακινήτων, που με τη σειρά τους έθεσαν στους οικονομικούς και οικιακούς τομείς ακόμη περισσότερες πιέσεις. Πολλές οικονομίες υπέφεραν από τη μείωση της παραγωγής και την αύξηση της ανεργίας.

Ενώ υπάρχει μεγάλη συναίνεση σχετικά με τους παραπάνω παράγοντες που συμβάλλουν στην παγκόσμια οικονομική κρίση, υπάρχει διαφωνία σχετικά με τις μακροπρόθεσμες απόψεις για την κρίση. Υπάρχουν εκείνοι που υποστηρίζουν ότι είναι σύμφωνοι με την άποψη του Μαρξ για μια μείωση του κέρδους και αύξηση της συγκέντρωσης κεφαλαίου που δημιουργεί αστάθεια στις οικονομίες (Hartman, 2009), ενώ υπάρχει μια άποψη για την αποτυχία των συστημάτων, καθώς το σημερινό διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι μη λειτουργικό και η αρχιτεκτονική που στηρίζει ολόκληρο το οικοδόμημα απαιτεί θεμελιώδεις μεταρρυθμίσεις (Huerta, 2016). Είναι γεγονός, πάντως, ότι η κατάρρευση της αγοράς των ενυπόθηκων δανείων ήταν το περιστατικό που προκάλεσε την κρίση, αλλά πίσω από το γεγονός αυτό υπήρξε ανεπαρκής προληπτική ρυθμιστική λειτουργία, αμφισβητήσιμη εποπτεία από τους ελεγκτές και τους οργανισμούς αξιολόγησης, καθώς και ένα σύστημα επιδομάτων και ανταμοιβών που ενθαρρύνουν την απροσεξία από ορισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Elliot, 2011). Πρέπει επίσης να αναγνωρίσουμε τις παγκόσμιες διαστάσεις της κρίσης, καθώς γρήγορα εξαπλώθηκε από τις ΗΠΑ στην Ευρώπη και από αυτήν αλλού. Στην ουσία, ελάχιστες χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο παρέμειναν ανεπηρέαστες, ενώ η κρίση αποδείχθηκε καθοριστική στην κρίση χρέους που εμφανίστηκε στην Ευρωζώνη λίγα χρόνια αργότερα.

2.3 Η Ελλάδα μέσω κρίσης

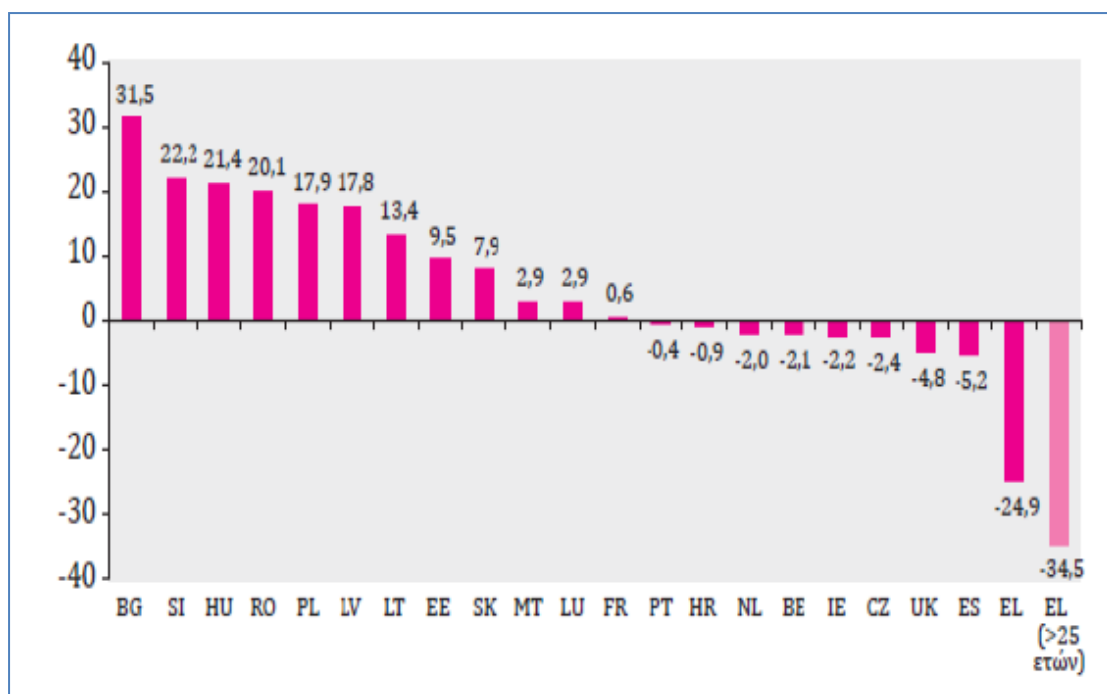
Η οικονομική κρίση επηρέασε αρχικά το χρηματοπιστωτικό σύστημα και κυρίως τις τράπεζες που δραστηριοποιούνταν σε επενδυτικές λειτουργίες καθώς και σε διασυννοριακούς διατραπεζικούς δανεισμούς. Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα φάνηκε αρχικά να αντέχει στις πιέσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, καθώς οι λειτουργίες των Ελληνικών τραπεζών είχαν κυρίως μορφή συμβατικής τραπεζικής και όχι επενδυτικής. Αυτό όμως δεν εξασφάλιζε συνθήκες ασφάλειας στο τραπεζικό σύστημα και στην οικονομία της χώρας, η οποία ήταν άρρητα συνδεδεμένη με το τραπεζικό σύστημα (Katsimi & Moutos, 2010). Οι κανονιστικές ρυθμίσεις ήταν αναποτελεσματικές και σε συνδυασμό με την ελλειπή εποπτική αρχή, προκάλεσαν σοβαρά προβλήματα στο τραπεζικό σύστημα της χώρας, με την εμφάνιση της κρίσης χρέους (Kouretas & Vlamis, 2010). Η ρευστότητα των τραπεζών ήταν περιορισμένη, το ίδιο και η κεφαλαιακή επάρκειά τους. Επιπλέον, ο υπερβολικός δανεισμός χειροτέρευσε κατά πολύ την κατάσταση και οδήγησε σε συνθήκες περιορισμένων δυνατοτήτων. Υπό αυτές τις συνθήκες, ξέσπασε ο συνδυασμός κρίσης χρέους και οικονομικής κρίσης, ο οποίος εκτίναξε τα spreads και τις προθεσμιακές καταθέσεις, ενώ η χώρα υποβαθμίζεται συνεχώς από τους οίκους αξιολόγησης. Το bank run είναι προ των πυλών, η μακροχρόνια ύφεση ξεκίνησε και το τραπεζικό σύστημα, όπως και η Ελληνική οικονομία συνάντησε μια νέα πραγματικότητα.

Δεν άργησε να ξεσπάσει μαζική απόσυρση κεφαλαίων, οι οποίες μαζί με την ύφεση μείωσαν την καταναλωτική τάση. Η εποχή των μνημονίων ήρθε, με μεγάλο αριθμό μη εξυπηρετούμενων δανείων, μακρά περίοδο οικονομικής ύφεσης, αφερεγγυότητα στο οικονομικό και πολιτικό σύστημα και δυσπιστία στον Ελληνικό λαό, αλλά και στους επενδυτικούς κύκλους. Με το φόβο του bank run επιβλήθηκαν τα capital controls, τα οποία ήρθαν να αποτελειώσουν μια οικονομία που παραπαίει. Η δανειακή δραστηριότητα του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι περιορισμένη, πράγμα που δυσκολεύει ακόμη περισσότερο τις επιχειρήσεις της χώρας, αλλά και τις συνθήκες επανόδου σε ρυθμούς κανονικότητας (Kouretas & Vlamis, 2010).

Η Ελλάδα φανερώνει συμπτώματα βαθιάς κοινωνικής και οικονομικής κρίσης. Οι συνθήκες στην οικονομία είναι εξαιρετικά δυσοίωνες, ενώ τα επίπεδα του δημοσίου ελλείμματος έχουν εκτοξευθεί από 129% του ΑΕΠ, το 2009 στο 180% του ΑΕΠ σήμερα. Η οικονομική δραστηριότητα στη χώρα συρρικνώθηκε, ενώ τα οικονομικά

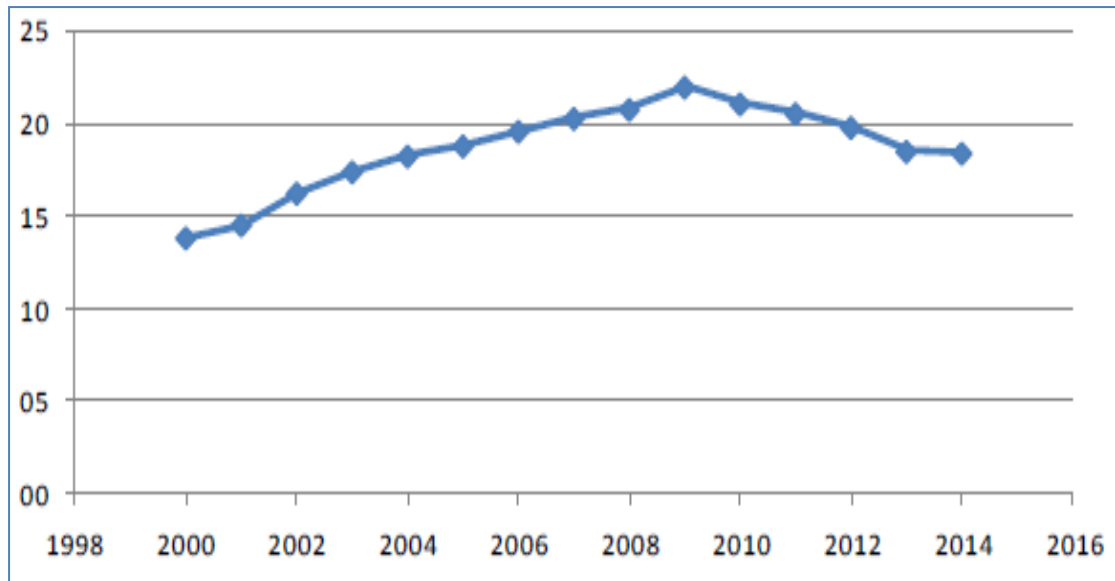
μεγέθη αποδεικνύουν τη δυσβάστακτη θέση που έχει βρεθεί η χώρα, η οποία έχει φτάσει στα πρόθυρα της χρεοκοπίας.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η αγορά εργασίας έχει δεχθεί σοβαρές μορφές εξέλιξης, με την μείωση του εισοδήματος των εργαζομένων στη χώρα. Η Εικόνα 1 παρουσιάζει την μεταβολή των κατώτατων μισθών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2010 μέχρι το 2014. Οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα παρουσιάζουν μείωση €24,9 χιλιάδες, ενώ για τους εργαζομένους άνω των 25 ετών η μείωση αυτή ανέρχεται στις €34,5 χιλιάδες.



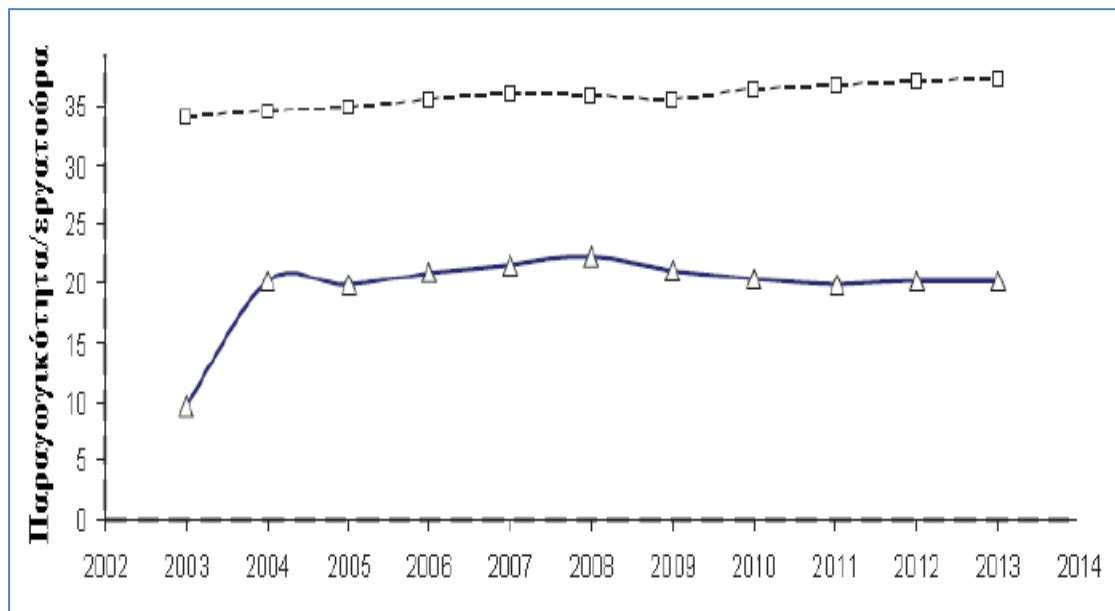
Εικόνα 1: Η μεταβολή των κατώτατων μισθών στην Ευρωπαϊκή Ένωση από το 2010 έως το 2014 (Eurostat)

Αναφορικά με τις ετήσιες αποδοχές των εργαζομένων στην Ελλάδα, η Εικόνα 2 παρουσιάζει μια πτωτική τάση από το 2008 μέχρι το 2014.



Εικόνα 2: Η μεταβολή των ετήσιων αποδοχών των εργαζομένων στην Ελλάδα, από το 2000 μέχρι το 2014 (OECD)

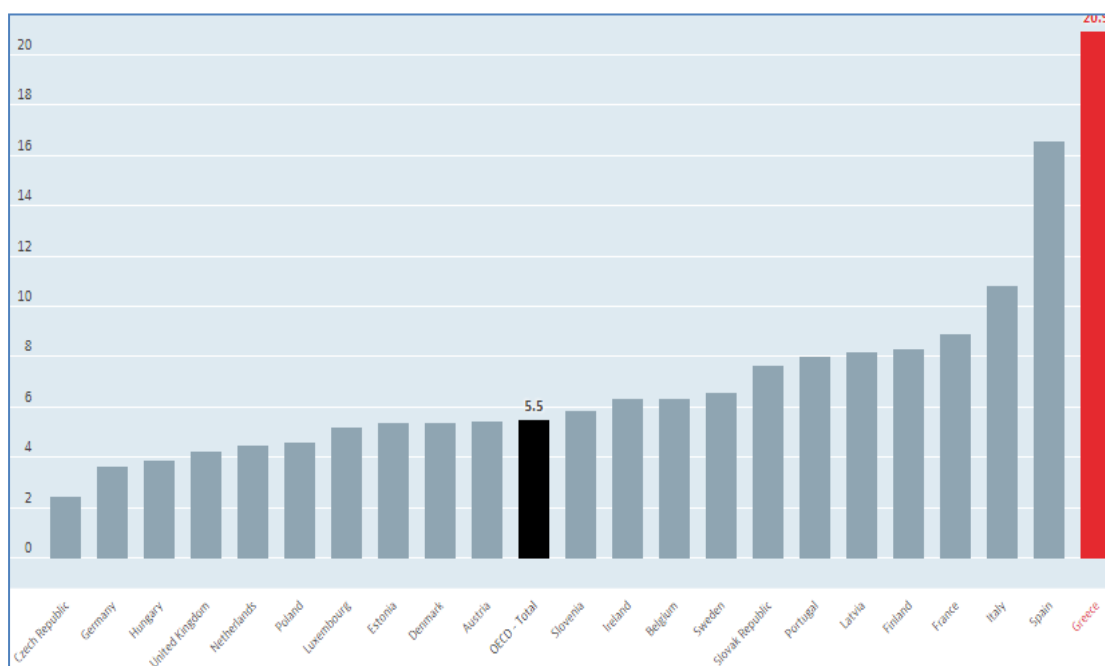
Παρόλη τη μείωση των μισθών και εισοδημάτων, η παραγωγικότητα των εργαζομένων ανά εργατοώρα είναι αυξημένη συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη, ενώ ακόμη παρουσιάζει ελαφρώς αυξητικές τάσεις. Η Εικόνα 3 παρουσιάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων στην Ελλάδα ανά εργατοώρα σε σύγκριση με την μέση παραγωγικότητα των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.



Εικόνα 3: Μεταβολή παραγωγικότητας των εργαζομένων στην Ελλάδα - διακεκομμένη γραμμή - σε σύγκριση με την μέση παραγωγικότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης - μπλε γραμμή - (Αναστασίου, Σιασιάκος, Τούντας & Φιλλιπίδης, 2017)

Σύμφωνα με τους Economou, Angelopoulos, Peppou, Souliotis & Stefanis (2016), οι παραπάνω συνθήκες αποτυπώνονται σε όλες τις χώρες που βιώνουν μακροχρόνια οικονομική ύφεση, ενώ παράλληλα εμφανίζονται φαινόμενα εγκληματικότητας, αυτοκτονιών και ψυχολογικής κατάπτωσης, κατάθλιψης, υπογεννητικότητας, αύξηση μεταναστευτικών ροών και αίσθημα ανισότητας.

Η οικονομική κρίση είχε ως συνέπεια να μειωθούν οι μισθοί στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, μειώνοντας την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και συρρικνώνοντας την εγχώρια ζήτηση. Αποτέλεσμα της μειωμένης ζήτησης είναι η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και της λειτουργικότητας στις επιχειρήσεις, οι οποίες για να ισορροπήσουν τις συνθήκες που βιώνουν, στράφηκαν σε μαζικές απολύσεις. Έτσι, η ανεργία αυξήθηκε δραματικά στην περίοδο της κρίσης, διαγράφοντας ιστορικά υψηλά επίπεδα. Συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη, η Ελλάδα κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας με 20,9% σήμερα, ενώ ο μέσος όρος της υπόλοιπης Ευρωπαϊκής Ένωσης βρίσκεται στα 5,5% (Εικόνα 4).



Εικόνα 4: Τα ποσοστά της ανεργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (OECD)

Τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας της μεταπολιτευτικής Ελλάδας γνώρισε η χώρα το 2013, όπου το ποσοστό ξεπέρασε το 27,3%, τιμή παρόμοια σε κράτη υπό συνθήκες πολέμου. Η Εικόνα 5 παρουσιάζει τη μεταβολή της ανεργίας στους νέους, σε βάθος δεκαετίας, από το 2004 μέχρι το 2014. Παρατηρείται εκτόξευση της ανεργίας το 2010

στους νέους με αποκορύφωμα το 2012, όπου η ανεργία στους νέους άγγιξε το 60%, ενώ το 2014 βρίσκεται στο 28,9%.



Εικόνα 5: Η μεταβολή της ανεργίας στους νέους, σε βάθος δεκαετίας, από το 2004 μέχρι το 2014 (Eurostat)

Επιπλέον, η κρίση έφερε πτώση των τιμών (Εικόνα 6), η οποία ανάγκασε τους κλάδους της οικονομίας σε πτώση του τζίρου τους.

Location ▼	▼ 2008	▼ 2009	▼ 2010	▼ 2011	▼ 2012	▼ 2013	▼ 2014	▼ 2015	▼ 2016
Greece	97.0	96.0	93.0	94.0	87.0	85.0	83.0	76.0	76.0

Εικόνα 6: Ο δείκτης επιπέδου των τιμών (OECD)

Οι συνθήκες στην Ελληνική αγορά εργασίας σήμερα περιλαμβάνουν μια ανεργία της τάξης του 20,6% (25,6% στις γυναίκες, 16,7% στους άνδρες), με 997 χιλιάδες ανέργους και 3,76 εκατομμύρια απασχολούμενους, εκ των οποίων το 70% είναι πλήρους απασχολήσης και το 30% μερικής. Ο βασικός μισθός ανέρχεται στα €586,08 μικτά ή €495,25 καθαρά (με 15,5% κρατήσεις) για έναν υπάλληλο άνω των 25 ετών και εάν ο υπάλληλος είναι παντρεμένος, δικαιούται προσαύξηση 10% ή €58,6 επίδομα γάμου, ενώ για εργαζόμενο κάτω των 25 ετών ο μισθός ανέρχεται στα €432,75. Έχουν καταργηθεί πλέον το επίδομα τέκνων, το επίδομα προϋπηρεσίας, το επίδομα σπουδών, ενώ το ανθυγιεινό επίδομα καταβάλλεται ανάλογα με την ειδικότητα. Ο εργοδότης έχει δικαίωμα μονομερούς μείωσης μισθού, εάν επικαλεστεί μείωση τζίρου, προσκομίζοντας στην Επιθεώρηση Εργασίας τα απαραίτητα στοιχεία

ή όταν υπάρχει κλαδική σύμβαση που έχει λήξει. Αναφορικά με τις υπερωρίες η νομοθεσία προβλέπει προσαύξηση 75% στο ωρομίσθιο για Κυριακές και Αργίες, 25% για νυχτερινή εργασία και 20% για υπερωρίες (Ινστιτούτο Εργασίας). Το νόμιμο ωράριο εργασίας είναι οκτώ (8) ώρες την ημέρα και συνολικά σαράντα οκτώ (48) ώρες την εβδομάδα, σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 2 του ΠΔ 27/4.7.1932.

Αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς ότι οι συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά δύσκολες. Πολλοί νέοι ειδικευμένοι εργαζόμενοι έχουν πάρει την απόφαση να μεταναστεύσουν, αποβλέποντας σε ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας και καλύτερες συνθήκες διαβίωσης. Μόνο στα χρόνια της κρίσης μετανάστευσαν από την Ελλάδα 454.177 άτομα.

Το ζήτημα πλέον, έγκειται στο γεγονός του κατά πόσο οι επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι σε θέση να εξελιχτούν και να μπορέσουν να αυξήσουν τη δέσμευση των υπαλλήλων τους, βελτιώνοντας τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν. Ο ρόλος ενός υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικός και η συμβολή του σε μια επιχείρηση, στις μέρες μας, είναι καθοριστικής σημασίας.

2.4 Οι ατομικές αντιδράσεις στην ανασφάλεια της εργασίας

Οι ατομικές αντιδράσεις για την ανασφάλεια της εργασίας μπορούν να επεξηγηθούν με την ερμηνεία της γνωστής έννοιας του "κύκλου σοκ - shock cycle" (περιγράφεται συχνά στη βιβλιογραφία χρησιμοποιώντας την καμπύλη της, με σχήμα το λατινικό - U). Ο Furnham (2009) στο βιβλίο του με τίτλο "Διαχείριση Ανθρώπων σε προβληματικούς καιρούς" προσπαθεί να εντοπίσει την αίσθηση των επονομαζόμενων «ταραχών». Όπως συνοψίζει ο Furnham (2009), οι έννοιες του κύκλου σοκ, από το σημείο των ατόμων που τελικά έχασαν τη δουλειά τους, λειτουργούν σε πέντε στάδια:

Στάδιο Πρώτο: Κατ' αρχάς υφίσταται ισχυρά αρνητικά ή θετικά συναισθήματα. Χάνει την ρουτίνα, την καθημερινότητα και το σταθερό εισόδημα, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να απολαύσει την ελευθερία που του φέρνει η αλλαγή. Μερικοί άνθρωποι είναι ακινητοποιημένοι, τόσο σωματικά όσο και διανοητικά, άλλοι υπερκινητικοί, αισιόδοξοι και αναμένουν ότι η νέα δουλειά θα βρεθεί εύκολα. Αλλά ειδικά τα μεσήλικα ή τα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη μπορούν να συνειδητοποιήσουν ότι είναι εντελώς απροετοίμαστοι για τη νέα κατάσταση και μπορούν να εκπλαγούν από τις δικές τους αντιδράσεις.

Στάδιο Δεύτερο: Η επόμενη φάση είναι αυτή της κατάθλιψης ή της χαμηλής διάθεσης (σε πιο ήπια μορφή), που περιλαμβάνει απαισιοδοξία, παθητικότητα και κοινωνική απομόνωση. Χάνεται η αίσθηση με τον χρόνο. Μερικοί άνθρωποι καταφεύγουν στον υπερβολικό ύπνο, άλλοι μένουν τις περισσότερες ώρες της ημέρας στο σπίτι βλέποντας τηλεόραση κλπ. Στην πραγματικότητα, μετά από έντονο άγχος, ο οργανισμός πρέπει να ξεκουραστεί και η αδράνεια αντιπροσωπεύει τον σωστό δρόμο για ψυχοβιολογική αποκατάσταση, αν και μερικές φορές μπορεί αυτό να οδηγήσει στην ανάπτυξη επικίνδυνων αμυντικών μηχανισμών, όπως είναι τα φάρμακα ή την εξάρτηση από το αλκοόλ ή βαθύτερα συμπτώματα αντιδραστικής κατάθλιψης.

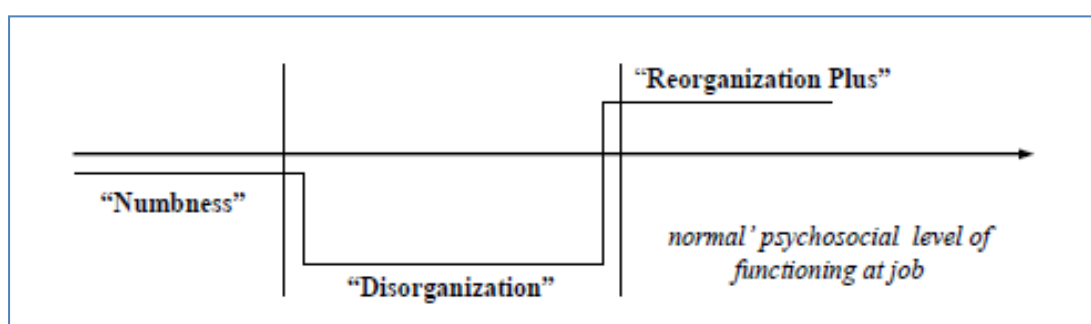
Στάδιο Τρίτο: Στο στάδιο αυτό το άτομο ψάχνει για νόημα, μολονότι πολλές φορές το στάδιο αυτό μπορεί να συμβεί από την αρχή. Το άτομο εκθέτει ερωτήσεις: Τι συνέβη με μένα και γιατί σε μένα; Εδώ, μπορεί να ξεκινήσει και πάλι την οργάνωσή του και την επανένταξη στις κοινωνικές υπηρεσίες, ενώ μπορεί να ρίξει το φταίξιμο στον εαυτό του. Η τρίτη φάση αντιπροσωπεύει το πιο κρίσιμο στάδιο σε ολόκληρο τον κύκλο, διότι αποφασίζει εάν θα υπάρξει επόμενη φάση μείωσης της συμπεριφοράς του ατόμου ή εάν θα είναι το σημείο εκκίνησης για το χρόνο αποκατάστασης και την πιθανότητα καλύτερης ατομικής ψυχοκοινωνικής οργάνωσης.

Στάδιο Τέταρτο: Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη δοκιμή μιας νέας ζωής. Αυτό μπορεί να σημαίνει την υιοθέτηση μιας νέας ταυτότητας, ενός νέου τρόπου ζωής ή νέας καθημερινότητας και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Αυτό το στάδιο, ωστόσο, δεν πρέπει να συμβεί, εάν η προηγούμενη φάση δεν έχει τελειώσει με θετική ανταπόκριση και δεν σημαίνει απαραίτητα την πρόοδο της ατομικής ζωής σε δημοφιλείς κατηγορίες καριέρας που αναγνωρίζονται με επιτυχία στη ζωή. Αλλά αντιπροσωπεύει ένα ιδιαίτερο είδος της νέας ατομικής αναπτυξιακής φάσης, με προσφορά ηρεμίας και νέας ανακαλυφθείσας αίσθησης μετά από τον καιρό της κρίσης.

Στάδιο Πέμπτο: Η τελική φάση είναι η φάση της προσαρμογής, αν και κάποιοι δεν φτάνουν ποτέ σε αυτό το στάδιο, δυστυχώς, και ακόμα και αν το αντιμετωπίζουν μεμονωμένα, δεν σημαίνει ότι δέχονται τη νέα κατάσταση ή μπορεί να αισθάνονται ικανοποίηση λόγω αλλαγών. Θα μπορούσε να είναι πιο πιθανό να φτάσει κάποιος στο

στάδιο αυτό, εάν έκανε τις αλλαγές οικειοθελώς από το να έρθει αντιμέτωπος με την απόφαση άλλων.

Εντούτοις, η αναδιοργάνωση μπορεί (εάν συμβεί πραγματικά) να οδηγήσει όχι μόνο στο να επιστρέψει στο προηγούμενο, αλλά και σε ανώτερο επίπεδο ψυχοκοινωνικής ή οργανωτικής λειτουργίας. Μετά από αυτή την ιδέα, ο κύκλος κλονισμού μπορεί να υιοθετηθεί στη νέα διαμόρφωσή του, όπου η τρίτη φάση, ως φάση "Αναδιοργάνωση Plus" (Εικόνα 7) σημαίνει ότι δεν επανέρχεται ακριβώς στην αρχική θέση, αλλά δείχνει βελτίωση ποιότητας και ψυχοκοινωνική ή οργανωτική θέση σε υψηλότερο επίπεδο (Furnham, 2009).



Εικόνα 7: Προς την "αναδιοργάνωση συν" στον ατομικό και οργανωτικό μετασχηματισμό κατά τη διάρκεια του κύκλου σοκ (Matuska, 2010)

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση των τριών φάσεων της παραπάνω Εικόνας 7 είναι η εξής:

- α) Πρώτη φάση: Το "Μούδιασμα - Numbness", περιγράφει τη μηχανική λειτουργία και την τάση για κοινωνική απομόνωση στην εργασία.
- β) Δεύτερη φάση: Η "Αποδιοργάνωση - Disorganization", σημαίνει βίωση συναισθημάτων φόβου και προσδοκίας χαλάρωσης.
- γ) Τρίτη φάση: Η "Αναδιοργάνωση - Reorganization", υποδεικνύει την επανένταξη σε τουλάχιστον «κανονική» ή παρόμοια με την αρχική της ψυχοκοινωνικής και οργανωτικής ζωής του.

3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

3.1 Στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων

Ένας αποτελεσματικός οργανισμός σε μια περίοδο ακραίων συνθηκών και προβλημάτων πρέπει να έχει την ικανότητα να παρακινεί τους εργαζομένους του, ενισχύοντας την επίδοσή τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων και η ενίσχυση της οργανωσιακής επίδοσης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τις παρακάτω στρατηγικές:

- Τη διαχείριση της γνώσης
- Την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων
- Την εξυπηρέτηση του πελάτη
- Τη συνεχή βελτίωση
- Την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας

3.1.1 Η στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης

Η στρατηγική της διαχείρισης της γνώσης επικεντρώνεται στην αποτελεσματική διοχέτευση των γνώσεων και κουλτούρας εντός του οργανισμού. Οι γνώσεις και η κουλτούρα μεταβιβάζονται από τους πιο έμπειρους υπάλληλους προς αυτούς που τη χρειάζονται περισσότερο, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της επίδοσης των εργαζομένων συλλογικά (Bourland-Davis & Graham, 2017).

Στη στρατηγική αυτή η γνώση αποτελεί έναν πόρο για τις επιχειρήσεις που την ακολουθούν, τον οποίο καλούνται να τον διαχειριστούν με τον αποδοτικότερο τρόπο. Τελικός σκοπός είναι η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών μάθησης, οι οποίες να ενισχύουν τους εργαζομένους με γνώση και δημιουργία επιπλέον δεξιοτήτων, προσδίδοντας στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε δυσμενείς επιχειρησιακές συνθήκες, εμπλουτίζοντας με ώριμη σκέψη τους εργαζομένους (Armstrong, 2006).

3.1.2 Η στρατηγική της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων

Ο όρος δέσμευση αναφέρεται στην πίστη που δείχνει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό. Έτσι, η στρατηγική της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων επικεντρώνεται στα σημεία εκείνα και στις πρακτικές που προκαλούν αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων, παρέχοντας υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση στην επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή απελευθερώνει τη δημιουργικότητα των

εργαζομένων και την έκφραση μέσα από λειτουργίες, χωρίς τη συστηματική επιτήρηση της Διοίκησης και παρέχοντας διευρυμένους ρόλους. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης, λαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο ατομική ικανοποίηση για τον κόπο που κατέβαλαν.

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται με επιτυχία μια τέτοια στρατηγική είναι, κυρίως, τα προγράμματα που επικεντρώνονται στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, σε εκπαιδευτικά προγράμματα που εξασφαλίζουν την αίσθηση ότι ο οργανισμός επενδύει και ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο, η ενίσχυση της συμμετοχικότητας και της ανάληψης πρωτοβουλιών, καθώς και η δημιουργία συστημάτων αναγνώρισης των προσπαθειών και η ανταμοιβή (Boxall & Purcell, 2011).

3.1.3 Η στρατηγική της εξυπηρέτησης του πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο πρωταρχικός στόχος σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Έτσι, η στρατηγική της εξυπηρέτησης του πελάτη επικεντρώνεται στη δημιουργία της κουλτούρας εκείνης και των πολιτικών που θα ενισχύσουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο με αποτελεσματικότητα, αρχικά η επιχείρηση και οι υπεύθυνοι χάραξης της πολιτικής αυτής θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις πραγματικές επιθυμίες των καταναλωτών, με απώτερο σκοπό την ολοκληρωτική κάλυψη των αναγκών τους με τις ανάλογες, τροποποιημένες πλέον λειτουργίες (Batt, 2002).

Η στρατηγική, λοιπόν, που προσεγγίζει τις επιθυμίες και την καταλληλότερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή, σκοπεύει στη δημιουργία δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, που θα καλλιεργούν την κουλτούρα της πελατοκεντρικής διάστασης.

3.1.4 Η στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης

Οι στρατηγικές της συνεχούς βελτίωσης παρομοιάζονται με αυτές της ολικής ποιότητας και αποσκοπούν στην δημιουργία συνθηκών μέσα στον οργανισμό που να καλλιεργούν την ανάπτυξη και τη δημιουργικότητα στα συστήματα λειτουργίας, με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η βελτίωση τόσο των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και του ίδιου του οργανισμού.

Έτσι, ο διαχειριστής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων έχει την αρμοδιότητα να καλλιεργήσει την κουλτούρα της συμμετοχικότητας και της συλλογικής προσπάθειας, ενισχύοντας την ομαδική δουλειά και διασφαλίζοντας τη λειτουργία του οργανισμού

σε συνθήκες συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης, μειώνοντας τους χρόνους διεκπεραίωσης των διεργασιών καθώς και τα επιμέρους κόστη. Κάτι τέτοιο μπορεί να το επιτύχει με συνεχή εκπαίδευση και ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων (Boxall & Purcell, 2011).

3.1.5 Η στρατηγική της ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα, παρότι τοποθετήθηκε τελευταία, ίσως αποτελεί και την σημαντικότερη έννοια μέσα σε μια επιχείρηση, αναφορικά με την ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού. Μια στρατηγική που επικεντρώνεται στην κουλτούρα περιλαμβάνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα, είτε δημιουργώντας μια εταιρική κουλτούρα, της οποίας η πορεία να συμβαδίζει με τις κατευθυντήριες γραμμές του ηγετικού σχήματος, είτε διαμορφώνοντας την υπάρχουσα κουλτούρα, μετατρέποντας τον οργανισμό ανάλογα με τις επιθυμίες της Διοίκησης, έτσι ώστε να λειτουργεί με έναν καθορισμένο τρόπο (Naranjo Valencia, Sanz Valle & Jiménez 2010).

Έτσι, η στρατηγική της οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία εκείνα, τα οποία διαμορφώνουν την υπάρχουσα κουλτούρα, καθώς και να τα διαχωρίσει σε αυτά που πρέπει να παραμείνουν και να ενισχυθούν και σε εκείνα που πρέπει να διαμορφωθούν, επιτυγχάνοντας τη δημιουργία μιας νέας, ενισχυμένης με τα πρότυπα της ηγεσίας, κουλτούρα.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας δεν αποφέρει από μόνη της την επιτυχία. Βασικό συστατικό είναι η επίγνωση της αντίληψης από τους υπάλληλους του οργανισμού, ότι λειτουργούν σύμφωνα με αυτά τα πλαίσια, αυτό το κλίμα και αυτές τις συμπεριφορές, επικεντρώνοντας στη λειτουργία της ανάπτυξης νέων κοινών αξιών μεταξύ των εργαζομένων.

Έτσι, μια στρατηγική ενίσχυσης της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυγχάνει σε πολλαπλά επίπεδα. Αρχικά, στην αντίληψη ότι το όραμα, οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης ενστερνίζονται από τους εργαζομένους, ενώ εάν τα παραπάνω είναι κοινώς αποδεκτά, τότε οι εργαζόμενοι συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), όλα τα παραπάνω επιτυγχάνουν στην επιχείρηση την κάθετη και οριζόντια ευθυγράμμιση, ενισχύοντας την απόδοση του οργανισμού και την επίδοση των εργαζομένων.

3.2 Το σύστημα του HR με προοπτική την αντιμετώπιση δύσκολων συνθηκών

Μια οικονομική κρίση μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις, αλλά και στους εργαζομένους. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να μπορέσουν να παραμείνουν ανθεκτικές στις νέες συνθήκες, γεγονός που απαιτεί την απαραίτητη ευελιξία στους εργαζομένους, αλλά και στο ίδιο το οργανωσιακό σύστημα του οργανισμού.

Ένα ερώτημα, που απασχολεί ιδιαίτερα τον κόσμο του HR και τον διεθνή επιστημονικό χώρο, αποτελεί το αν μπορούν οι οργανισμοί να αναπτύξουν ευέλικτους εργαζόμενους, που αυτοί να είναι σε θέση να δημιουργούν συλλογικά ανθεκτικούς οργανισμούς. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μόνο αναπτύσσοντας μια διαμόρφωση των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού που είναι εσωτερικά συνεπείς και κατευθύνονται προς την καλλιέργεια γνωστικών συμπεριφορών και την ελαστικότητα. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπτύξει την οργανωτική ανθεκτικότητα επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τη δημιουργία ατομικών ικανοτήτων μεταξύ των βασικών υπαλλήλων, οι οποίες όταν συγκεντρωθούν σε οργανωτικό επίπεδο, να απορροφούν αποτελεσματικά την αβεβαιότητα, να αναπτύξουν απαντήσεις συγκεκριμένων καταστάσεων στις απειλές και τελικά να συμμετέχουν σε μετασχηματιστικές δραστηριότητες, ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από καταστροφικές εκπλήξεις που δυνητικά απειλούν την επιβίωσή τους.

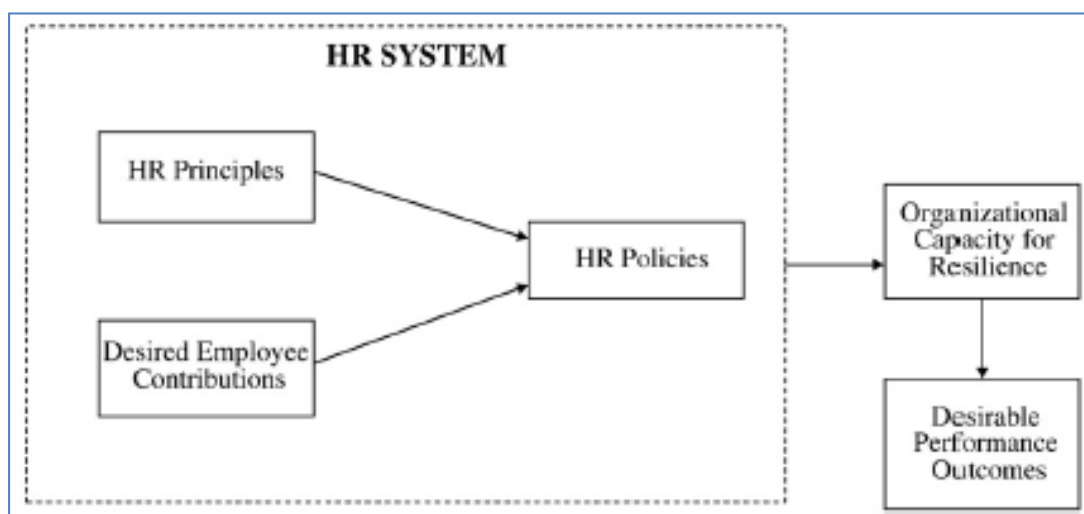
Εστιάζοντας στο σύστημα του ανθρώπινου δυναμικού (HR), αντιλαμβανόμαστε ότι είναι ένα πολυδιάστατο κατασκευάσμα (Arthur & Boyles, 2007). Ένα σύστημα HR θεωρείται ότι αποτελείται από:

Στοιχεία ευρείας εμβέλειας, τα οποία περιλαμβάνουν την αρχιτεκτονική ανθρώπινου δυναμικού, τις αρχές ανθρώπινου δυναμικού ή τη φιλοσοφία ανθρώπινων πόρων, όπου παρέχουν γενική κατεύθυνση για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου

Στοιχεία μεσαίας εμβέλειας, τα οποία περιλαμβάνουν τις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού, τα προγράμματα HR, όπου παρέχουν εναλλακτικές προσεγγίσεις για την εναρμόνιση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού με το HR, την αρχιτεκτονική και τους στρατηγικούς στόχους

Στοιχεία χαμηλότερης εμβέλειας, τα οποία είναι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες HR, όπου αντικατοπτρίζουν το πραγματικό HR (Lengnick-Hall, M, Lengnick-Hall, C, Andrade & Drake, 2009)). Εστιάζουμε επίσης στους βασικούς εργαζόμενους (Buller & McEvoy, 2012).

Όπως υποδεικνύει το μοντέλο στην Εικόνα 8, η ικανότητα ανθεκτικότητας συνδέεται άμεσα με το σύστημα HR ενός οργανισμού. Μαζί, οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού και οι επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων, καθορίζουν την κατάλληλη διαμόρφωση πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 8: Στρατηγικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη της ικανότητας για οργανωτική ανθεκτικότητα (Beck & Lengnick-Hall, 2011)

Ακολουθώντας αυτό το συλλογισμό, προσδιορίζουμε πρώτα τις επιθυμητές εισφορές των εργαζομένων, οι οποίες συνδέονται με την ανθεκτικότητα, έπειτα τις ακολουθούν οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού, και τέλος οι αντιπροσωπευτικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Πίνακας 1). Οι επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων δεν επικεντρώνονται στην εφαρμογή ενός συνόλου ειδικών στρατηγικών στόχων, αλλά επικεντρώνονται γενικότερα στην ανάπτυξη δυνατοτήτων (όπως η γνώση, οι συμπεριφορές και γενικότερα στοιχεία που υποστηρίζουν την ανθεκτικότητα) και στην δημιουργία μοτίβων αλληλεπίδρασης, έτσι ώστε ένας οργανισμός να μπορεί να εκμεταλλεύεται τους κραδασμούς που μπορεί να προκληθούν από μια οικονομική κρίση και να επιβιώνει σε μια κατάσταση προηγούμενης ισορροπίας.

Πίνακας 1: Τα συστατικά του συστήματος HR για την ανάπτυξη της ικανότητας της ανθεκτικότητας στον οργανισμό

Διάσταση ελαστικότητας του οργανισμού	Επιθυμίες υπαλλήλων	Αρχές HR	Πολιτικές HR
Γνωστική διάσταση	Εξειδίκευση	Ανάπτυξη προσανατολισμού εταιρικής σχέσης με τους εργαζόμενους	Επιλεκτική στελέχωση
	Ευκαιρίες	Εντοπισμός της δύναμης λήψης αποφάσεων	Ασφάλεια εργασίας
	Δημιουργικότητα	Δημιουργία ομάδας με βάση το έργο και τον σχεδιασμό εργασίας	Διαλειτουργικές αναθέσεις εργασίας
	Αποφασιστικότητα παρά την αβεβαιότητα	Δημιουργία σχέσεων και όχι συναλλαγών	Ευρείες πηγές πρόσληψης
		Ελαχιστοποίηση κανόνων και διαδικασιών	Συνεχής ανάπτυξη ευκαιριών
	Αμφισβήτηση θεμελιωδών υποθέσεων	Πρόσληψη η οποία να εξασφαλίζει μια σειρά διαφορετικών εμπειριών και προοπτικών, με παραδείγματα και ικανότητες διαθέσιμα στο εργατικό δυναμικό	Ομαδικότητα
		Τοποθέτηση υψηλής αξίας στον πλουραλισμό και στις ατομικές διαφορές	Κίνητρα βάσει ομάδας
	Σύλληψη νέων και κατάλληλων λύσεων	Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο	Συνεχής κοινωνικοποίηση
		Χρησιμοποίηση τόσο του τυπικού, όσο και του άτυπου μηχανισμού κοινωνικής ολοκλήρωσης	

Διάσταση συμπεριφοράς	Γερός αντισυμβατικός σχεδιασμός, ως απάντηση σε πρωτοφανείς προκλήσεις	Ανάπτυξη κουλτούρας οργανωτικής αμφιδεξιότητας	Πειραματισμός (ελευθερία στην αποτυχία) Μετά από μια ανασκόπηση δράση / διδάγματα
		Δημιουργία κλίματος ανοικτής επικοινωνίας και συνεργασίας	
	Συνδυάζοντας με πρωτοτυπία και πρωτοβουλία για την αντιμετώπιση σε μια άμεση κατάσταση	Ενθάρρυνση στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων	Ανοικτή αρχιτεκτονική
		Ενθάρρυνση στην ανταλλαγή γνώσης	Ανθρώπινο δυναμικό και ευελιξία συνεργατικότητας
	Δράση σε μια δραματικά διαφορετική πορεία από αυτή που κατά κανόνα ακολουθεί ο οργανισμός	Ενεργοποίηση της ταχείας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	Γυμναστική και ευεξία
		Έμφαση στην ευελιξία των εργαζομένων	Ευρείες περιγραφές εργασίας
	Επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση και μάθηση σε σενάρια οποιασδήποτε απροσδόκητης απειλής	Ενθάρρυνση της ατομικής σκληρότητας	Προτάσεις εργαζομένων
		Ενθάρρυνση στις ανταντακλαστικές πρακτικές	
	Λήψη ενεργειών και πραγματοποίηση επενδύσεων πριν να χρειαστούν, για να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επωφεληθεί τις καταστάσεις που προκύπτουν	Εξάλειψη οργανωτικών συνόρων	Διατομεακές ομάδες εργασίας

Συναφής διάσταση	Ανάπτυξη διαπροσωπικών συνδέσεων και γραμμών παροχής πόρων που καλλιεργούν την ικανότητα να δρα γρήγορα	Ενθάρρυνση στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού	Κοινός υπάλληλος-πελάτης ομάδων και δικτύων
		Προώθηση ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοεξάρτησης	
		Ανάπτυξη διευκολυντικών δομών επικοινωνίας	
	Ευρεία ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων	Ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτοδιαχείρισης και ηγεσίας	Ανοικτή επικοινωνία
		Έμφαση στη συνεισφορά και στα αποτελέσματα των εργασιών	
	Καταμερισμός της εξουσίας και της λογοδοσίας	Ενθάρρυνση ενός οργανωτικού προσανατολισμού	Εκτιμήσεις με βάση τα αποτελέσματα
		Ενίσχυση της οργανωτικής λογοδοσίας και της εξουσίας με βάση την εμπειρία και τη γνώση αντί της ιεραρχικής θέσης	
		Δημιουργία ευρέων δικτύων πόρων	Ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών φιλικά προς το χρήστη και προσβάσιμα

Πηγή: Lengnick-Hall, C. A., Beck & Lengnick-Hall, M. L. (2011)

Παρακάτω θα αναλυθεί ο Πίνακας 1 στο πλαίσιο των τριών συνιστώσεων:

- Των επιθυμιών των εργαζομένων
- Των πρακτικών του HR
- Των πολιτικών του HR

3.2.1 Σχεδιασμός συστημάτων HR για την ανάπτυξη των επιθυμιών των εργαζομένων στο να συνεισφέρουν

Έξι ειδικές συνεισφορές των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ανάπτυξη των συλλογικών γνωστικών δυνατοτήτων μιας επιχείρησης στο να συμβάλλει στην ανθεκτικότητα. Οι συνεισφορές αυτές περιλαμβάνουν:

- Την τεχνογνωσία
- Την ανάληψη ευκαιριών
- Τη δημιουργικότητα
- Την αποφασιστικότητα παρά την ύπαρξη αβεβαιότητας
- Την αμφισβήτηση των θεμελιωδών υποθέσεων
- Την ιδέα των λύσεων που είναι καινοτόμες και κατάλληλες

Οι συνεισφορές αυτές μπορούν να αναπτυχθούν από μια ποικιλία επενδυτικών διαδικασιών στο ανθρώπινο δυναμικό. Η διακριτική δεξιότητα σκέψης συμβάλλει στη σύλληψη καινοτόμων λύσεων και μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της κατάρτισης στην ανταλλαγή ιδεών, των τεχνικών υποστηρίξεων και του διαλόγου (Senge, 1994). Η αποφασιστικότητα, παρά την αβεβαιότητα, ενισχύεται μέσω του συνδυασμού εμπειρίας και σχεδίων εργασίας, όπως για παράδειγμα, η συστηματική εμφάνιση άγνωστων μη συνηθισμένων ζητημάτων στους εργαζόμενους με σκοπό την επίλυσή τους, παρέχει τη γνώση στο να επέρχονται αποτελέσματα και βοηθά στην ανάπτυξη αυτού του είδους της συνεισφοράς των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Dutton & Jackson (1987), το πλαίσιο του οργανισμού και τα περιβαλλοντικά ζητήματα (όπως η αντίληψη του προβλήματος ως πρόβλημα ή ως ευκαιρία ανάδειξης) επηρεάζουν τους τύπους των απαντήσεων που δημιουργούνται από τους εργαζόμενους και με τη σειρά τους οι απαντήσεις αυτές επηρεάζουν τις επακόλουθες συμπεριφορές, όσον αφορά τις εκτιμήσεις κινδύνου, τη δέσμευση και την επιμονή. Αυτές οι έξι συνεισφορές των εργαζομένων επιτρέπουν την δημιουργία μιας συλλογικής νοοτροπίας που συμβάλλει στην επίτευξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας.

Για να δημιουργηθούν όμως τα στοιχεία συμπεριφοράς που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας, οι επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων θα πρέπει:

- να σχεδιάζονται αντισυμβατικές, αλλά σταθερές απαντήσεις σε πρωτοφανείς προκλήσεις
- να συνδυάζονται η πρωτοτυπία και η πρωτοβουλία, έτσι ώστε ο συνδυασμός αυτός να είναι σε θέση να αξιοποιηθεί σε μια κατάσταση άμεσα
- να διαφοροποιούνται, μερικές φορές, από την πορεία δράσης που είναι ο κανόνας
- να ασκούν επαναλαμβανόμενα, εκπαιδευμένες καθημερινές λειτουργίες, παρέχοντας απάντηση σε οποιοδήποτε σενάριο απροσδόκητης απειλής και
- να αναλαμβάνουν δράσεις και πραγματοποιώντας επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες, με σκοπό να εξασφαλίσουν ότι ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από καταστάσεις που αναδύονται.

Οι παραπάνω τύποι συμβολής συνθέτουν το KSAO (Knowledge, Skills, Ability and Other characteristics), που επιτρέπει στους υπαλλήλους να περιηγούνται στις συνθετικές δυνάμεις που απαιτούνται για την επίτευξη της οργανωτικής ανθεκτικότητας (Jayne & Dipboye, 2004).

Το HR μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, προωθώντας τεχνικές επίλυσης προβλημάτων που βασίζονται σε συχνές επαναλήψεις, που χρησιμεύουν στη δημιουργία νέων ιδεών και αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας. Οι προσδοκίες απόδοσης που δίνουν έμφαση στην πρωτοβουλία, στη δημιουργικότητα, στην υπολογιζόμενη ανάληψη κινδύνου και στη μάθηση από τα λάθη ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ενεργούν και να αλληλεπιδρούν με τρόπους που τους βοηθάει να αναπτύσσουν την ικανότητα της ανθεκτικότητας. Οι συνεισφορές των εργαζομένων αυτού του τύπου οδηγούν σε πλεονεκτήματα χρονισμού, καθώς:

- Επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επωφεληθεί ταχύτερα από την εμφάνιση μιας ευκαιρίας
- Παρέχουν την εμπειρία στο να επιτυγχάνουν περισσότερα με λιγότερο χρόνο και κόστος
- Προσδίδουν έμφαση στη χρήση όλων των πόρων μιας επιχείρησης με αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Coutu (2002), τα παραπάνω χαρακτηρίζονται ως «τελετουργική εφευρετικότητα», καθώς αυτές οι συμπεριφορές έχουν μια συμβιωτική σχέση με τους γνωστικούς παράγοντες που είναι αναγκαίοι για ανθεκτικότητα. Επιπλέον, το HR μπορεί να αναπτύξει αυτές τις συνεισφορές των εργαζομένων, παρέχοντας κατάρτιση και σχέδια εργασίας που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να αναπτύξουν ένα προφίλ προσωπικής και συλλογικής δράσης που είναι ποικίλο και αντισυμβατικό. Οι Eisenhardt & Martin (2000) ανέδειξαν με τις έρευνές τους ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την αντιληπτή ευκινησία τους, προβαίνοντας σε μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστικών κινήσεων (τάση δράσης), αναλαμβάνοντας δράσεις που ενσωματώνουν μια ποικιλία διαφορετικών τύπων δραστηριοτήτων (πολυπλοκότητα δράσης), ενεργώντας ταχύτερα (δράση - ταχύτητα εκτέλεσης) και λαμβάνοντας ενέργειες οι οποίες να ενεργοποιούνται χρονικά (μελλοντικά), παρά να προκαλούνται από τα συμβάντα.

Η τρίτη διάσταση των συνεισφορών των εργαζομένων, αναφέρεται στη δημιουργία συνθηκών συμφόρησης ωριμότητας για την αντοχή, επικεντρώνοντας στις ενέργειες των εργαζομένων και τις αλληλεπιδράσεις τους, εμπλουτίζοντάς τους μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα και τα δίκτυα πόρων μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αυτές οι επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη διαπροσωπικών συνδέσεων και γραμμών προμήθειας πόρων, που οδηγούν στην ικανότητα ταχείας δράσης
- Την ανταλλαγή των πληροφοριών και της γνώσης
- Το να διαμοιράζονται ευρέως τη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους De Carolis & Saporito (2006), οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν αποτελεσματικές, δομικές σχέσεις και ενθαρρύνουν τόσο τους ισχυρούς, όσο και τους αδύναμους δεσμούς, οι οποίοι παρέχουν τη βάση για τις συνεισφορές των εργαζομένων, που δημιουργούν συνθήκες που προάγουν την ανθεκτικότητα (Fowler & Reisenwitz, 2013).

3.2.2 Προσδιορισμός των αρχών του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία της ικανότητας της αντοχής - ανθεκτικότητας

Οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού, που συνάδουν στη δημιουργία της οργανωτικής ανθεκτικότητας, περιλαμβάνονται στον Πίνακα 1. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι στις αρχές υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ τους, με ορισμένες αρχές να επηρεάζουν

περισσότερες από μία πτυχές στη δημιουργία της ικανότητας της επιχείρησης για ανθεκτικότητα. Οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται ειδικότερα με την πρώτη διάσταση (γνωστική διάσταση) της ανθεκτικότητας και παρέχουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση:

- να αναπτύσσει έναν προσανατολισμό εταιρικής σχέσης με τους εργαζομένους,
- να εντοπίζει τη λήψη αποφάσεων,
- να δημιουργεί ομαδική εργασία και σχεδιασμό θέσεων εργασίας,
- να οικοδομεί σχεσιακές και όχι συναλλακτικές σχέσεις με τους εργαζομένους,
- να ελαχιστοποιεί τους κανόνες και τις διαδικασίες,
- να αποδίδουν μεγάλη αξία στον πλουραλισμό και τις ατομικές διαφορές,
- να επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο,
- να χρησιμοποιεί τόσο τυπικούς, όσο και άτυπους μηχανισμούς κοινωνικής ένταξης.

Αυτές οι αρχές έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργούν έναν χώρο εργασίας στον οποίο οι απλοί κανόνες και οι βασικές οργανωτικές αξίες διαμορφώνουν προτεραιότητες και καθοδηγούν τη συμπεριφορά, ιδιαίτερα στην αντιμετώπιση απροσδόκητων γεγονότων. Αυτές οι αρχές προορίζονται επίσης στο να καλλιεργήσουν τις ατομικές διαφορές, έτσι ώστε να παρέχεται ένα ευρύ φάσμα αντιλήψεων και προοπτικών, όπου θα είναι άμεσα διαθέσιμες για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Η εστίαση στις μακροχρόνιες σχέσεις, την ποικιλομορφία και ο ευέλικτος σχεδιασμός της εργασίας διευκολύνει την αυτό-οργάνωση, την αρνητική εντροπία και τα σχετικά σύνθετα χαρακτηριστικά συστημάτων (Lengnick-Hall, C., Beck & Lengnick-Hall, M., 2011).

Οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού, που σχετίζονται με τη δεύτερη διάσταση (συμπεριφορική διάσταση) της ανθεκτικότητας, αποβλέπουν στα εξής:

- να αναδηχθεί μια οργανωτική κουλτούρα
- να δημιουργηθεί ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας
- να ενθαρρύνει η επιχείρηση τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που συνδέονται με οργανωτική μάθηση
- να ενθαρρύνει η επιχείρηση την ανταλλαγή γνώσεων
- να επιτρέπει την ταχεία ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- να τονίζει την ευελιξία των εργαζομένων

- να ενθαρρύνει την ατομική σκληρότητα
- να ενθαρρύνει την ανταντακλαστική πρακτική
- να εξαλείψει τα οργανωτικά σύνορα

Ο γενικός στόχος αυτών των αρχών είναι να δημιουργηθεί ένας χώρος εργασίας στον οποίο οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σίγουροι για την ικανότητά τους, να εξερευνήσουν νέες επιλογές, ενώ ταυτόχρονα είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται αυτό που γνωρίζουν και να μοιράζονται πληροφορίες και παρατηρήσεις, με τρόπους που οδηγούν σε γρήγορη και συγκεκριμένη διαδικασία αντίδρασης όταν προκύπτουν νέες συνθήκες (Lengnick-Hall, C., Beck & Lengnick-Hall, M., 2011).

Τέλος, οι αρχές του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την τρίτη διάσταση (εικονική διάσταση) της ανθεκτικότητας περιλαμβάνουν τα εξής:

- να ενθαρρύνουν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό
- να καλλιεργεί η επιχείρηση κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης
- να αναπτύσσει διευκολύνσεις στις δομές επικοινωνίας
- να αναπτύσσει την αυτοδιοίκηση και τις ικανότητες αυτοδιοίκησης
- να δίνει έμφαση στις συνεισφορές και στα αποτελέσματα, παρά τα καθήκοντα
- να ενθαρρύνει τον οργανωτικό προσανατολισμό
- να ενισχύσει την οργάνωση, με βάση την πείρα και την ικανότητα και όχι την ιεραρχική θέση
- να δημιουργεί ευρεία δίκτυα πόρων

Αυτές οι αρχές ενισχύουν τις πολυεπίπεδες συστημικές σχέσεις, που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη ικανοτήτων ελαστικότητας σε έναν οργανισμό. Η θέσπιση αυτών των αρχών σχετίζεται με τη δημιουργία της γνωστικής συμπεριφοράς και της ανθεκτικότητας (Lengnick-Hall, C., Beck & Lengnick-Hall, M., 2011).

3.2.3 Δημιουργία πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ικανότητας της αντοχής - ανθεκτικότητας

Η εστίαση σε ένα μεσοπρόθεσμο επίπεδο ανάλυσης, καθιστά εφικτή την ταυτοποίηση ομάδων - πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού που είναι πιο πιθανό να είναι κατάλληλες για να προκαλέσουν συμπεριφορές στους εργαζόμενους, που βοηθούν

μια επιχείρηση να δημιουργήσει συνθήκες ανθεκτικότητας. Έτσι, παρουσιάζουμε τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με κάθε στοιχείο, αλλά αντιλαμβανόμαστε ότι ορισμένες πολιτικές ενδέχεται να επηρεάσουν περισσότερες από μία διαστάσεις (Πίνακας 1).

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων για τη γνωστική διάσταση της ανθεκτικότητας, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Την επιλεκτική στελέχωση
- Την ασφάλεια εργασίας
- Τις διαλειτουργικές εργασίες
- Τις ευρείες πηγές πρόσληψης
- Τις συνεχείς αναπτυξιακές ευκαιρίες
- Την ομαδική εργασία
- Τα κίνητρα που βασίζονται σε ομάδες και
- Τη συνεχή κοινωνικοποίηση

Οι πολιτικές αυτές ενισχύουν ένα κλίμα ασφάλειας και συνεργασίας που απαιτείται για τον περίπλοκο συνδυασμό εμπειρογνωμοσύνης, αντίδραση στην ευκαιρία, δημιουργικότητας και αποφασιστικότητας, που καθιστούν δυνατή την ευαισθητοποίηση και την τήρηση των βασικών αξιών, σε αντίθεση με την ύπαρξη αβεβαιότητας που μπορεί να προκληθεί από μια κρίση ή γενικότερα από μια αναπάντεχη εμφάνιση ενός προβλήματος. Έτσι, σύμφωνα με τους Boisot & Child (1999), με τις πολιτικές που έχουν βάση την απορρόφηση και τη διαχείριση της πολυπλοκότητας, όπως οι παραπάνω, δημιουργείται η ικανότητα της ανθεκτικότητας.

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων για τη διάσταση της συμπεριφοράς της ανθεκτικότητας περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Τον πειραματισμό και την ελευθερία στην αποτυχία
- Μετά από την επανεξέταση των δράσεων να λαμβάνονται διδάγματα
- Την αρχιτεκτονική των ανοικτών γραφείων
- Την ευελιξία, όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους και τον συντονισμό
- Τις γενικές περιγραφές των θέσεων εργασίας

- Τις προτάσεις των υπαλλήλων
- Τις διατομεακές ομάδες εργασίας

Αυτές οι πολιτικές αντικατοπτρίζουν την εφευρετικότητα, τη δράση σε ασυνήθιστες διαδικασίες και την αποκλίνουσα σκέψη με σταθερότητα. Παρέχουν την ελευθερία να πειραματίζονται οι εργαζόμενοι και να παράγουν δημιουργική σκέψη με συστηματική αυτοαξιολόγηση (Lengnick-Hall, C., Beck & Lengnick-Hall, M., 2011).

Επιπλέον, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιθυμητές συνεισφορές των εργαζομένων για την συμφραζόμενη διάσταση της ανθεκτικότητας περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Τις κοινές ομάδες και τα δίκτυα εργαζομένων - πελατών
- Την ενδυνάμωση
- Την ανοικτή επικοινωνία
- Τις εκτιμήσεις βάσει των αποτελεσμάτων
- Την ύπαρξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, εύκολα προσβάσιμων και φιλικών προς το χρήστη

Αυτές οι πολιτικές έχουν σχεδιαστεί για την ευρεία συνεργασία και την απόκτηση μιας πλούσιας ποικιλίας πόρων, πέρα από τα όρια της σταθερής και μετρήσιμης εκτίμησης απόδοσης (Lengnick-Hall, C., Beck & Lengnick-Hall, M., 2011).

Ο στόχος αυτού του στρατηγικού συστήματος ανθρώπινων πόρων είναι να επηρεάζει τις ατομικές συμπεριφορές και τις συμπεριφορές του συνόλου, αυξάνοντας την ικανότητα του οργανισμού απέναντι στην ανθεκτικότητα. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων διαμοιράζονται μέσα στο χρόνο. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της διαδικασίας "διπλής αλληλεπίδρασης - double interact" (Currall, Towler, Judge & Kohn, 2005), στην οποία οι εργαζόμενοι μοιράζονται μερικά συναισθήματα με έναν συνάδελφο, ο οποίος ανταποκρίνεται, ενώ ο πρώτος υπάλληλος ανταποκρίνεται πίσω, και αυτή η αμοιβαία αλληλεπίδραση δημιουργεί συλλογικές αντιλήψεις (Harris & Pattie, 2017). Μόλις αυτές οι κοινές αντιλήψεις γίνουν διακριτικές και κυριαρχούν σε έναν οργανισμό, τότε όλες οι διαδικασίες (όπως η προσέλκυση, η επιλογή κλπ.) θα υλοποιούνται με βάση τις ομοιότητες των συμπεριφορών των εργαζομένων και με την πάροδο του χρόνου όλο αυτό θα ενσωματώνεται στον ιστό του οργανισμού (Schneider, 1987).

Έτσι, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων του συστήματος επηρεάζει τις μεμονωμένες συμπεριφορές και τις συμπεριφορές σε οργανωτικό επίπεδο, ενισχύοντας στην οργανωτική ικανότητα, με την ικανότητα της ανθεκτικότητας.

4. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην οικονομική κρίση

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2009, η Deloitte μαζί με το Αμερικάνικο περιοδικό επιχειρήσεων Forbes διενήργησαν ένα σύνολο ερωτηματολογίων με τίτλο «η διαχείριση ταλέντων σε ταραχώδη οικονομία» (Deloitte, 2009). Απευθύνθηκαν σε 350 Διευθύνοντες Συμβούλους των κυριότερων εταιρειών παγκοσμίως και συγκεντρώθηκαν πάνω από 1600 απαντήσεις διευθυντικών στελεχών, υπεύθυνων για τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση ταλέντων. Η μελέτη αυτή παρακολούθησε τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη και οι διαχειριστές ταλέντων προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους και τις ικανότητές τους για την αντιμετώπιση των μετατοπίσεων των οικονομικών δυνάμεων από τα βάθη της ύφεσης, τον Ιανουάριο του 2009, μέχρι τις πρώτες ενδείξεις ανάκαμψης που άρχισαν να εμφανίζονται τον Δεκέμβριο του 2009. Παρότι η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της παραμένουν στην Ελλάδα του 2018, τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα παραμένουν, δεν αλλάζουν, ίσως όμως η ένταση και το εύρος των συνθηκών στη χώρα μας να είναι μεγαλύτερη.

Σύμφωνα με τον Furnham (2009), μεγάλη έμπνευση αποτελεί η ανάλυση της ψυχολογικής κατάστασης της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού και του θέματος της διαχείρισής του, καθώς αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί εκτενώς με το θέμα. Η ενίσχυση της ευελιξίας, για τον Furnham (2009), στην αγορά εργασίας θεωρείται ως ένα από τα βασικότερα στοιχεία που απαιτούνται για την επίτευξη από την Ευρωπαϊκή Ένωση των στόχων της στρατηγικής της Λισαβόνας και τη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας για τους ευρωπαίους πολίτες.

4.1 Οι δυνατότητες του HR σε περιόδους κρίσης

Η πρόσφατη οικονομική κρίση οδήγησε σε μεγάλες ταραχές και απρόβλεπτες αλλαγές στην αγορά. Όπως υποστηρίχθηκε, πριν από την πρόσφατη οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008, σημειώθηκαν πολλές αλλαγές για το εξωτερικό περιβάλλον όλων των εταιρειών. Σύμφωνα με τους Nijssen & Paauwe (2012), οι

οργανισμοί σήμερα αλλάζουν το επίπεδο εστίασής τους, από εκεί που προσπαθούσαν να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση των πόρων τους, απλά στο να επιβιώσουν. Επομένως, το σημείο τώρα δεν είναι να γίνουν καλύτερες οι επιχειρήσεις, αλλά να γίνουν διαφοροποιημένες από τις άλλες, να καινοτομούν και να προσφέρουν διαφορετικές λύσεις. Υποστηρίζεται ότι σε περιόδους όπως αυτές, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν κάποιο είδος οργανωτικών ικανοτήτων, με σκοπό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτές οι δυνατότητες, που αναφέρονται ως "δυναμικές δυνατότητες - dynamic capabilities", είναι ένας συνδυασμός υλικών και άυλων στοιχείων που οι οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν, για να επιτύχουν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων σήμερα είναι να καινοτομούν δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να μετατοπίσουν την τρέχουσα αγορά τους, αλλά παράλληλα να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος. Αυτό μας οδηγεί στην πρώτη δυναμική δυνατότητα που αναφέρεται ως **οργανωτική ευελιξία** (Εικόνα 9). Υπάρχουν ορισμένοι όροι και παράγοντες για την επίτευξη της οργανωτικής ευελιξίας. Οι Nijssen & Paauwe (2012) υποστηρίζουν ότι το κλιμακωτό εργατικό δυναμικό, η γρήγορη οργανωτική μάθηση και η υψηλή προσαρμοστική οργανωτική υποδομή οδηγούν στην ευελιξία των οργανισμών, φέρνοντας την επιβίωση σε ακραία δυναμικά περιβάλλοντα.

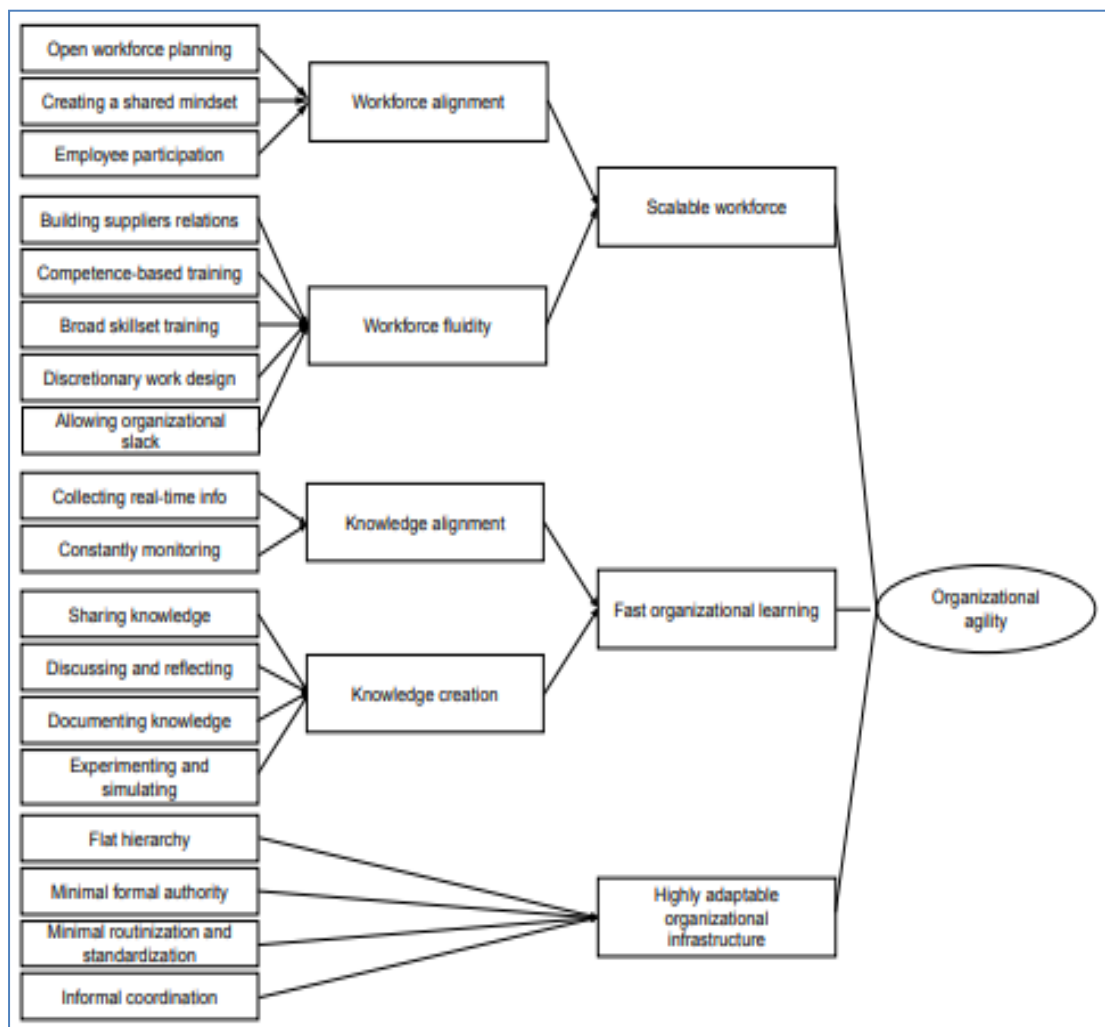
Επιπλέον, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε ποιες πρακτικές οδηγούν και βοηθούν την οργανωτική ευελιξία. Ένα από τα οποία αναφέρεται μέσα στο πλαίσιο δυναμικών δυνατοτήτων είναι η *δυνατότητα επεκτάσεως του εργατικού δυναμικού*. Υποστηρίζεται ότι οι σχετικές οργανωτικές ικανότητες αναφέρονται πρώτα στην επεκτασιμότητα του εργατικού δυναμικού. Οι Nijssen & Paauwe (2012) προσθέτουν ότι το εργατικό δυναμικό πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τον στόχο του οργανισμού στο να επιβιώσει. Αυτός ο στόχος είναι ένας συνεχώς κινούμενος στόχος σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Σε μια οικονομική ύφεση, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις να αναγκαστούν να μειώσουν το εργατικό τους δυναμικό ή να το ανακατατάξουν σε εναλλακτικές δραστηριότητες.

Ένας άλλος παράγοντας είναι οι *οργανισμοί γρήγορης εκμάθησης*. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν να εξετάζουν το εξωτερικό τους περιβάλλον και να ενεργούν άμεσα τροποποιώντας το εσωτερικό τους. Σε περιόδους αναταραχής, οι οργανισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι όσον αφορά την *απόκτηση, τη διαχείριση και τη διανομή της γνώσης*. Τις περισσότερες φορές βασίζουμε τις αποφάσεις μας στις πληροφορίες που

έχουμε τη δεδομένη στιγμή. Επομένως, εάν διατηρηθεί η διαρκής ενημέρωση με τις απαραίτητες πληροφορίες, είναι πιθανότερη η λήψη ορθότερων αποφάσεων και η αμεσότερη προσαρμογή στα δεδομένα της αγοράς και του περιβάλλοντος, που διαρκώς αλλάζουν (Nijssen & Paauwe, 2012).

Η οργανωτική υποδομή είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει, επίσης, στην οργανωτική ευελιξία. Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν δύο οργανωτικές αρχές που σχετίζονται με τη συμβολή ενός προσαρμόσιμου οργανισμού: Ένας ρευστός οργανωτικός σχεδιασμός και ευέλικτες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες και ένας ιδιαίτερα προσαρμόσιμος οργανισμός, ο οποίος θα πρέπει να έχει επίπεδη ιεραρχία, ελάχιστη τυπική εξουσία, ελάχιστη τυποποίηση και άτυπο συντονισμό (Nijssen & Paauwe, 2012).

Εικόνα 9: Πλαίσιο για την οργανική ευελιξία ως δυναμική δυνατότητα



Πηγή: Nijssen & Paauwe, 2012

Συνοψίζοντας, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγάλη έμφαση στην προσπάθεια βελτίωσης των μοντέλων για την πρόβλεψη μελλοντικών κρίσεων και στην πρόληψή τους. Μας παρουσιάζουν μια διαφορετική προσέγγιση, η οποία βασίζεται στο κλιμακωτό εργατικό δυναμικό, τη γρήγορη δημιουργία οργανωτικών γνώσεων και την εξαιρετικά προσαρμόσιμη οργανωτική υποδομή. Αυτές οι ικανότητες επιταχύνουν την οργάνωση, έτσι ώστε να προετοιμαστεί μια επιχείρηση για απρόβλεπτες συνθήκες και αβεβαιότητα στην αγορά. Υποστηρίζουν επίσης, ότι είναι καλύτερα να προετοιμαστούμε για αυτή την αβεβαιότητα, αντί να κάνουμε προβλέψεις για το μέλλον που ίσως να μην βγουν αληθινές.

Έτσι, για να είναι ακόμα ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί, πρέπει να μειώσουν το κόστος εργασίας τους, μερικές φορές μέσω της μείωσης του μεγέθους τους. Αλλά η πρόκληση είναι στο πώς να διατηρήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους ως σημαντικό στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Η γνώση της γρήγορης εκμάθησης σε περιόδους κρίσης είναι πιο σημαντική από ποτέ. Οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν καθημερινά, ενώ οι ευκαιρίες πάντα αυξάνονται. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να βελτιώσουν τις βασικές δραστηριότητές τους και επίσης να καινοτομούν για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών τομέων. Σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, η ατομική πρωτοβουλία από τους εργαζόμενους επικεντρώνεται στο "πώς να κάνουμε περισσότερα με λιγότερα". Μέχρι να αλλάξουν οι οικονομικές συνθήκες προς το καλύτερο, η πρωτοβουλία των εργαζομένων επικεντρώνεται στην αναζήτηση νέων ιδεών (Nijssen & Paauwe, 2012).

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι δεν είναι εύκολο να επενδύσει κάποια επιχείρηση στην επικοινωνία, στην κατάρτιση και στην ευελιξία του οργανισμού σε περιόδους κρίσης, λόγω οικονομικών προβλημάτων. Αλλά, αντί να μειωθούν οι εργαζόμενοι, οι συγγραφείς προτείνουν να χρησιμοποιηθούν κεφάλαια και άλλες δραστηριότητες για την καλύτερη προετοιμασία των δραστηριοτήτων κατάρτισης και οργανωτικής δημιουργίας μακροπρόθεσμα, με σκοπό την κατάλληλη προετοιμασία του οργανισμού εάν - όταν έρθει η κρίση.

4.2 Παρακίνηση των εργαζομένων στην εποχή της οικονομικής κρίσης.

Με μια πρώτη εντύπωση, δεδομένου ότι πολλές χώρες επλήγησαν από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, η αγορά εργασίας έγινε πολύ ασταθής και η ανεργία άρχισε να αυξάνεται δραματικά, ιδιαίτερα στη Ευρωζώνη. Οι διευθυντές δεν θα αισθανθούν την ανάγκη να πείσουν τους υπαλλήλους τους με δέσμευση και αφοσίωση, καθώς το κύριο μέλημα των εργαζομένων θα ήταν να διατηρήσουν τις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους. Μερικοί συγγραφείς, όπως οι Marchington, Goodman, Wilkinson & Ackers (1992), υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων μπορεί να εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους χώρους εργασίας και την αγορά εργασίας. Από την άλλη πλευρά, άλλοι υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τη θέση εντός της εταιρείας και την αξία της σε αυτήν (Marchington & Kynighou, 2012).

Πρώτον, πρέπει να γνωρίζουμε την έννοια της εμπλοκής και της συμμετοχής των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η εμπλοκή μπορεί να χωριστεί σε τρεις μορφές, την άμεση, την έμμεση και την ανεπίσημη. Άμεση είναι όταν οι υπάλληλοι εμπλέκονται προσωπικά σε μια τυπική πρακτική. Έμμεση είναι όταν οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από έναν από τους συναδέλφους τους ή από “συνδικαλιστές”. Ανεπίσημη είναι όταν οι υπάλληλοι εμπλέκονται προσωπικά ή μέσω εκπροσώπου με ανεπίσημες πρακτικές. Δεύτερον, πρέπει να γνωρίζουμε το βαθμό συμμετοχής, που μπορεί να ποικίλει. Και τρίτον τον τόπο στον οποίο μπορεί να λάβει χώρα. Μπορεί ο τόπος να αφορά έναν απλό χώρο εργασίας μέχρι την εταιρική έδρα.

Οι Sisson & Storey (2000) υποστηρίζουν επίσης ότι δεν υπάρχει καθολική συσχέτιση μεταξύ του τρόπου με τον οποίο η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε την εμπλοκή των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους. Μπορεί να διαφέρει μεταξύ διαφορετικών οργανισμών και επιχειρηματικών τομέων. Πολλά εξαρτώνται από τα κίνητρα, καθώς οι απαντήσεις των εργοδοτών στην κρίση διαμορφώνονται από προϋπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα και μορφές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και μελλοντικούς στόχους. Δεδομένου ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε διαφορετικά τους οργανισμούς και τους τομείς δραστηριοτήτων, είναι σημαντικό να εξεταστούν κάποιες ιδέες από τα μοντέλα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των Schuler και Jackson του 1987.

Για να δείξουμε πόσο οι διαφορετικοί οργανισμοί, τα διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα και περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν και να παράγουν διαφορετικά αποτελέσματα, όσον αφορά την εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων, η Εικόνα 10 δείχνει τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούσαν διαφορετικές εταιρείες, κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και ποιες ήταν οι συνέπειές τους.

Εικόνα 10: Στοιχεία σχετικά με την εμπλοκή και την συμμετοχή των εργαζομένων μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση

<p>AstraZeneca: The company lost 8000 jobs globally following the GFC, but employee engagement scores remained stable at around 80–85% during the three years up to 2010. A feedback mechanism has been added to the annual employee survey. A range of EIP practices are used, such as the intranet, video conferencing and Yammer (a social media tool) to encourage dialogue. Regular meetings between local managers and their teams take place and management–union relations are regular.</p> <p>Bentley: In response to cuts in demand following the GFC, the company and its staff agreed to a seven-week closure in the UK. Bentley also instigated a major engagement campaign, 'Power in your hands', which used a split-screen film technique to stress direct connections between associates (i.e. employees) and customer experiences. This was launched via a three-day event for all staff and dealers.</p> <p>John Lewis: Despite posting reduced profits after the GFC, the company continued to provide partners with briefings on major business decisions, a range of online and printed publications, regular road shows and presentations, a network of elected councils, committees and forums, plus an annual Partner Survey. In 2009, despite the uncertain economic climate, the average engagement score rose slightly.</p> <p>Marks and Spencer: A plan to change redundancy terms for over 60,000 staff was amended in 2009 following feedback from employee representatives, though 1000 jobs were cut. Employee engagement levels increased in 2009. EIP includes dialogue at the National Business Involvement Group, an increase in store conferences to four a year, more all-staff briefings, pulse surveys and focus groups.</p> <p>Rolls Royce: After cutting over 2000 jobs in 2008, the company redesigned its Employee Engagement Survey so that feedback is shared with teams across the group. It also introduced an annual strategy storyboard, an interactive group-wide briefing on corporate direction and performance. Engagement levels had increased by 2010.</p> <p>Shell: Following a major restructuring of the business in 2009, the company engages more directly with employees. This includes frequent letters from the CEO, webcasts, publications and face-to-face gatherings. However, the Shell People Survey showed a decline from 78% to 71% in employee engagement scores between 2009 and 2010.</p> <p>Toyota: In the UK, pay and working hours were cut by 10%, 200 temporary jobs were lost and a voluntary redundancy scheme was introduced in 2009. However, no redundancies or changes were made in Japan as the 'Toyota Way' is shaped by the state-led national business system there. EIP activities include a suggestion scheme, quality circles, employee hotlines, and an annual employee awareness survey.</p>
--

Πηγή: Marchington & Kynighou, 2012

Όπως βλέπουμε στην Εικόνα 10, οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες, παρόλο που επηρεάστηκαν από την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση και αναγκάστηκαν να μειώσουν ή να λάβουν άλλες αποφάσεις στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, εξακολούθησαν να διατηρούν το επίπεδο της εμπλοκής των εργαζομένων υψηλό. Κυρίως μέσω των πρακτικών και των πολιτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, οι εταιρείες αυτές μπόρεσαν να διατηρήσουν την εμπλοκή των εργαζομένων τους στα ίδια επίπεδα ή ακόμα και να την αυξήσουν, διασχίζοντας ένα τόσο επικίνδυνο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η AstraZeneca, χρειάστηκε να μειώσουν 8000 θέσεις εργασίας ανά την υφήλιο, εξακολουθώντας να έχουν σταθερά υψηλές αποδόσεις, περίπου 80%, κατά τη διάρκεια της λιτότητας. Αυτό επιτεύχθηκε επειδή έπρεπε να εφαρμόσουν πρακτικές συνεχιζόμενης δέσμευσης, ενθαρρύνοντας το διάλογο, όπως οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ των τοπικών διευθυντών και των ομάδων τους. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Marks & Spencer, στην οποία το 2009 μειώθηκαν χίλιες θέσεις εργασίας. Ωστόσο, τα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων εξακολουθούσαν να αυξάνονται στις επόμενες περιόδους. Αυτό είναι δυνατό μέσω των πρακτικών δέσμευσης όπως ο διάλογος, οι ενημερώσεις του προσωπικού και οι ομάδες εστίασης.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η οικονομική κρίση δεν επηρεάζει τους εργαζομένους εξίσου, αναφορικά με την εμπλοκή τους. Οι εργαζόμενοι της γνώσης, δεδομένης της ικανότητας και της κεντρικής τους θέσης σε οργανωτικούς στόχους, αναμένεται να έχουν πιο ουσιαστική άμεση και ανεπίσημη εμπλοκή από τους εργαζόμενους με βάση την εργασία. Επίσης, διαπιστώνεται στη βιβλιογραφία ότι συνήθως οι διαφορετικές πρακτικές και η δέσμευση των εργαζομένων εφαρμόζονται σε εργαζόμενους της γνώσης, έναντι των άλλων που έχουν βραχυπρόθεσμες συμβάσεις (Marchington & Kynighou, 2012).

Συμπερασματικά, οι Marchington & Kynighou (2012) διαπίστωσαν με τη μελέτη τους ότι τα επίπεδα συνολικής δέσμευσης εξαρτώνται από διαφορετικούς παράγοντες. Οι οργανισμοί δεν επηρεάζονται εξίσου από την παγκόσμια οικονομική κρίση, εξαρτώνται από τα επιχειρηματικά μοντέλα, τους κύκλους, την αξία των εργαζομένων και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Επίσης, αν οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν ρόλο χρήσεως στον οργανισμό, οι πρακτικές αφοσίωσης είναι πιο κρίσιμες από ποτέ, γιατί διαφορετικά η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών θα επηρεαστούν

αρνητικά. Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι σε περιόδους κρίσης, οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ διαχειριστών και εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές, διότι ενισχύουν τη συνεργασία και τη δέσμευση για να ξεπεράσουν την κατάσταση. Επιπλέον, οι εργοδότες υποστηρίζουν ότι, κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης, είναι ευκολότερο να μειωθούν οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, όπως είναι η συμμετοχή στις προσπάθειες επειδή είναι δαπανηρή και χρονοβόρα και επιβάλλει αλλαγές. Ωστόσο, οι Marchington & Kynighou (2012) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές δέσμευσης μπορούν να είναι επωφελείς για τους υπαλλήλους, επειδή μπορούν να δημιουργήσουν υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής και δέσμευσης. Η τελική ιδέα που μπορούμε να πάρουμε από αυτούς τους συγγραφείς και το θέμα είναι ότι είναι δυνατό να ανταποκριθούμε στην κρίση, παρά το γεγονός ότι πρέπει να κάνουμε τεράστιες περικοπές στο εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας την ενθάρρυνση και επενδύοντας σε πρακτικές διαχείρισης και εμπλοκής των ανθρώπινων πόρων.

4.3 Ο ρόλος του HRM.

Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση επηρέασε τις επιχειρήσεις και τις αγορές εργασίας, με τρόπο που οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμόσουν τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τη δομή των ανθρώπινων πόρων. Σε στιγμές κρίσης ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντικός για την επικοινωνία, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά, των αλλαγών που θα συμβούν. Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και ο ρόλος του διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού έχει μέγιστη σημασία.

Στους Susaeta, Suarez & Pin (2013), μια μελέτη που διεξήχθη από τους Erburu, Ruz, & Arboledas (2013), έδειξε ότι οι περισσότεροι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην Ισπανία όπου διεξήχθη η μελέτη, σε περιόδους κρίσης, εστιάζουν στη μείωση του προσωπικού, την αλλαγή των όρων των συμβάσεων και την αύξηση του ωραρίου εργασίας. Παρόλο που αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι δύσκολες και να επιβαρύνουν τους εργαζομένους, η ανάγκη της προσαρμογής σε νέους επιχειρηματικούς στόχους και σε συνθήκες μάρκετινγκ σε περιόδους κρίσης αφήνει τους οργανισμούς πολλές φορές χωρίς εναλλακτικές λύσεις. Ως εκ τούτου, όπως υποστηρίζουν αυτοί οι συγγραφείς, όταν μιλάμε για εσωτερική επικοινωνία, ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αισθανθεί πραγματικά τη θέση των

εργαζομένων, να μεταδώσει μηνύματα με διαφάνεια και να ευνοήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, διαφορετικά η λήψη των αλλαγών μπορεί να είναι καταστροφική. Η κακή επικοινωνία σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσει φήμες και κακή επικοινωνιακή διεθνή εικόνα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία εντάσεων στην επιχείρηση που επηρεάζει όλες τις δομές.

Σύμφωνα με τους Erburu, Ruz & Arboledas (2013), στους Susaeta, Suarez & Pin (2013), μια οικονομική κρίση οδηγεί μερικές φορές τους εργαζόμενους, τα τμήματα και την ηγεσία στο να αδυνατούν να χειριστούν την κατάσταση, δημιουργώντας συνθήκες κακοδιαχείρισης και οργανωτικής κρίσης, πράγμα που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες μακροπρόθεσμα για τη φήμη, τη κερδοφορία της επιχείρησης, τη θέση της στην αγορά και στα συστήματα ανθρώπινων πόρων. Για να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα, το HR πρέπει να συμβάλει καθοριστικά. Ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ξαναχτιστεί και να προσαρμοστεί η εταιρεία στις νέες συνθήκες και στρατηγικές.

Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση και το κλειδί μεταξύ μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Erburu, Ruz & Arboledas (2013), στους Susaeta, Suarez & Pin (2013), η επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους σε μεγαλύτερη δέσμευση. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διαχειριστές που έχουν προσπαθήσει να έρθουν στη θέση των εργαζομένων, κατανοούν τις ανησυχίες τους, τους φόβους τους και την άποψή τους και μπορούν να επικοινωνούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο, μετριάζοντας τις επιπτώσεις της εξωτερικής και εσωτερικής κρίσης. Μελέτες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μέσω ηγεσίας, συμβάλλει στη διατήρηση και αύξηση των σχέσεων εμπιστοσύνης, της εμπλοκής και της απόδοσης της εργασίας. Μία από τις απώτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σε κρίσιμους καιρούς, όπως αυτούς που ζούμε αυτή τη στιγμή, είναι να κάνουμε ό, τι πρέπει να κάνουμε όσον αφορά τους νέους στρατηγικούς στόχους, αλλά παράλληλα να διατηρήσουμε την ομάδα συνδεδεμένη, παρόλο που ενδέχεται να χρειαστεί να παρθούν σκληρά μέτρα εναντίον εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι φυσικά ενήμεροι για τις αβεβαιότητες και τις ασάφειες που συμβαίνουν σε μια περίοδο κρίσης και προσπαθούν να βρουν πληροφορίες για τα αίτια της, προκειμένου να μειώσουν τη δική τους αβεβαιότητα. Εάν θεωρηθεί η αναδιάρθρωση απαραίτητη στον οργανισμό, ο λόγος αυτής πρέπει να εξηγηθεί καλά, με την επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, καθώς αυτή η επικοινωνία θα

λειτουργήσει ως καταλύτης ή δυναμικός παράγοντας για τη διαδικασία. Η διαφάνεια της επικοινωνίας είναι το κλειδί για την επιτυχία της διαδικασίας. Στο σημείο αυτό, ο ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμος για τη διαχείριση της επιχειρηματικής κρίσης.

Τέλος, οι Erburu, Ruz & Arboledas (2013), στους Susaeta, Suarez & Pin (2013), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνιακή ικανότητα των διαχειριστών του ανθρώπινου δυναμικού είναι βασικός παράγοντας για την υπέρβαση σε μια περίοδο κρίσης, με όλα όσα αυτό συνεπάγεται σε απώλειες ανθρώπινου κεφαλαίου, συνδικαλιστικές συγκρούσεις και πιθανές ζημιές στην επιχείρηση. Η επικοινωνία είναι το οξυγόνο για την παγκόσμια κρίση ασφυξίας και οι διαχειριστές των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να μάθουν να παρέχουν αυτό το οξυγόνο στις επιχειρήσεις στο πλαίσιο του στρατηγικού τους ρόλου.

4.4 Στρατηγικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της κρίσης με μελλοντικά προσδοκώμενα οφέλη

Το αρχικό ερώτημα που θα πρέπει να κάνουμε είναι "τι πραγματικά ονομάζουμε στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού;" και έπειτα να αναρωτηθούμε αν «υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες απευθύνονται σε διαφορετικές φάσεις του οικονομικού κύκλου μιας επιχείρησης;» Οι Khalif, Ibrahim & Szabó (2017), απαντώντας στο πρώτο ερώτημα, δηλώνουν ότι η στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό καθορίζει τι σκοπεύει να πετύχει ο οργανισμός και πώς να λειτουργήσει σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές του, για τους ανθρώπινους πόρους και την ενσωμάτωσή τους.

Το πλαίσιο γενικών κατευθύνσεων σχετικά με τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων που συνιστάται κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης, μπορεί να βρεθεί στο περιεχόμενο του Ευρωπαϊκού Σχεδίου για την Ανάκαμψη της Οικονομίας (European Economy Recovery Plan - EERP), το οποίο καθορίστηκε στα τέλη του 2008 από τους Ευρωπαϊκούς θεσμούς και αποσκοπούσε στον προσδιορισμό των μέτρων που ελήφθησαν στην Ευρώπη, εμπνευσμένα από την προοπτική χρήσης της κρίσης ως ευκαιρία για οικονομικό άνοιγμα και μεταρρυθμίσεις (Schelkle, 2012). Με λίγα λόγια, η κρατική παρέμβαση που καθορίζεται στο Ευρωπαϊκό Οικονομικό Σχέδιο Ανάκαμψης συμμορφώνεται γενικά με τους στρατηγικούς στόχους και τις στρατηγικές της Λισαβόνας για επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη, κατάλληλες

δεξιότητες, ενεργειακή απόδοση, καθαρές τεχνολογίες με σκοπό την επιτάχυνση της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, της επένδυσης σε υποδομές και διασύνδεση στα δίκτυα, προκειμένου να προωθηθεί η αποτελεσματικότητα και η καινοτομία. Το EERP βασίζεται σε δύο αρχές, την αύξηση της ζήτησης και τη λήψη βραχυπρόθεσμων μέτρων, τα οποία να συμβαδίζουν με το πρόγραμμα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, όπως ορίζεται στη νέα στρατηγική της Λισαβόνας.

Όμως, πώς είναι δυνατόν να οικοδομηθεί ανάπτυξη και νέες θέσεις εργασίας κατά τη διάρκεια της κρίσης;

Όπως έχει αποδειχθεί, ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης παρατηρείται για πρώτη φορά στους δείκτες παραγωγικότητας των επιχειρήσεων: το επίπεδο δραστηριότητας των επιχειρήσεων μειώνεται πολύ, όπως και το εργατικό δυναμικό, προκαλώντας μια απότομη βραχυπρόθεσμη μείωση της παραγωγικότητας (Έκθεση για την Ευρωπαϊκή Ανταγωνιστικότητα - Publications.europa - web). Η ελαχιστοποιημένη ή πολύ χαμηλή παραγωγικότητα που προκαλείται από την οικονομική κρίση εντοπίζεται συχνότερα στις κατασκευαστικές εταιρείες, ενώ η πιο ορθολογική οργανωτική συμπεριφορά είναι να προσανατολιστεί στο κόστος της εταιρείας, όπου στην περίπτωση αυτή, είναι το κόστος που δημιουργείται από το μη παραγωγικό προσωπικό. Κατά συνέπεια, τα σχέδια αποκατάστασης των εταιρειών επικεντρώνονται γενικά σε τέτοιες πρακτικές. Επιπλέον, είναι πολύ πιθανό, ακόμη και με την παρουσία ελαφριάς ανάκαμψης, οι επιχειρήσεις να μπορούν να αναβάλουν οποιαδήποτε νέα μισθωτικά ή επενδυτικά σχέδια, καθυστερώντας την ανάκαμψη της αγοράς από την ύφεση και εφαρμόζοντας γενικά στρατηγικές αναμονής (Baker, Bloom & Davis, 2016). Πράγματι, η αύξηση της ανεργίας μέχρι τη διάρκεια της ανάκαμψης, μπορεί να εξηγηθεί από την στάση των επιχειρήσεων στην αυξανόμενη αβεβαιότητα, χαρακτηριστική σε κάθε εποχή οικονομικής ύφεσης. Ο Bloom (2009) εξετάζει το ενδεχόμενο οι επιχειρήσεις να επιλέξουν μια στρατηγική αναμονής, όταν η αβεβαιότητα σχετικά με τις επιχειρηματικές συνθήκες συμπίπτει με το κόστος προσαρμογής (δεν είναι λίγες οι φορές που η βέλτιστη στρατηγική για τις επιχειρήσεις σε περιόδους αβεβαιότητας είναι η αδράνεια, καθώς ενδέχεται η ύπαρξη υψηλού κινδύνου, ενώ το κόστος μετάλλαξης του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να είναι υψηλό - είτε αφορά προσλήψεις, είτε απολύσεις). Αλλά προφανώς, η στρατηγική μη δράσης επηρεάζει τόσο το εργατικό δυναμικό, όσο και τις επενδύσεις

σε στρατηγικές της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης και αυτής των ανθρωπίνων πόρων.

Δεν είναι εύκολο να βρεθούν απόλυτες στρατηγικές κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ο Armstrong (2008) συστήνει, σε περιόδους οικονομικής κρίσης ή της μεγάλης ύφεσης, την στρατηγική του οργανωτικού μετασχηματισμού ως μία από τις στρατηγικές ανάπτυξης της οργάνωσης. Η στρατηγική αυτή επιφέρει ριζικές αλλαγές στην επιχείρηση, στις οποίες συνεπάγονται ασυνεχείς μετατοπίσεις στη στρατηγική, τη δομή, στις διαδικασίες και στην κουλτούρα της επιχείρησης (Matuska, 2010), αλλά δεν υπάρχει καμία συγκεκριμενοποίηση των αλλαγών που συνιστώνται, ειδικά για την υπόθεση της οικονομικής ύφεσης. Άλλα παραδείγματα στρατηγικών που είναι, εν μέρει, προσαρμόσιμα στην κατάσταση των οικονομικών υφέσεων, θα μπορούσαν να είναι δύο είδη στρατηγικών, η στρατηγική της διατήρησης και η στρατηγική της ευελιξίας (Matuska, 2010). Η πρώτη στρατηγική, αυτή της διατήρησης, έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι το βασικό ανθρώπινο κεφάλαιο παραμένει στον οργανισμό, όπως και τα κόστη, τα επίπεδα δαπανών των εργαζομένων και ο μειωμένος κύκλος εργασιών. Η κεντρική ιδέα της παραπάνω στρατηγικής, θεωρείται επαρκής στα πλαίσια μιας οικονομικής κρίσης, αν και οι στρατηγικές - πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που συναντάμε πιο συχνά έχουν να κάνουν με την αναθεώρηση των συστημάτων πληρωμών, την εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης της εργασίας, ενισχύοντας τις υπάρχουσες δεξιότητες και ικανότητες ή βοηθώντας στην απόκτηση νεότερων, παρέχοντας στους εργαζομένους ευρύτερη εμπειρία και καθοδήγηση για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Matuska, 2010). Η δεύτερη στρατηγική που προτείνει η Matuska (2010), αυτή της ευελιξίας φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική για τα θέματα του HR και έχει να κάνει με ριζική εξέταση των παραδοσιακών προτύπων απασχόλησης, εξέταση των εναλλακτικών επιλογών του προσωπικού πλήρους απασχόλησης, ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) δραστηριότητες της επιχείρησης, ενθάρρυνση της πολλαπλής ικανότητας (multyskilling) στους εργαζομένους και αύξηση της ικανότητας των εργαζομένων να αλλάζουν θέσεις εργασίας ή καθήκοντα. Γενικά, η θεωρία των στρατηγικών HR που συνιστάται κατά τη διάρκεια της ύφεσης είναι μάλλον φτωχή και απαιτεί επιπλέον διερεύνηση (Matuska, 2010).

Όπως παρατηρούμε, η θεωρία ακολουθεί την πράξη και στη περίπτωση μιας τρέχουσας οικονομικής ύφεσης είναι αρκετά εύκολο να συνοψίσουμε τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές προσεγγίσεις HR που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές αυτές είναι η στρατηγική επιβίωσης (που ονομάζεται και αμυντική), η στρατηγική της χαμηλότερης κερδοφορίας και η στρατηγική της επένδυσης & αναδιάρθρωσης (Teague & Roche, 2014). Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει το περιεχόμενο αυτών των τριών στρατηγικών, τις κύριες ιδέες τους και τις συνήθειες πρακτικές του HR που ακολουθούν τις στρατηγικές αυτές.

Πίνακας 2: Δημοφιλείς στρατηγικές HR κατά τη διάρκεια της κρίσης

Στρατηγική	Κύρια ιδέα	Πρακτικές HRM
Στρατηγική της επιβίωσης	Γρήγορη μείωση του λειτουργικού κόστους Διατήρηση της οικονομικής ευχέρειας	Μείωση προσωπικού Περικοπές μισθών (παγκόσμια) Δέσμευση προϋπολογισμού HR Αύξηση προγραμμάτων HR (π.χ. κατάρτιση, αναπτυξιακά προγράμματα) Διατήρηση συστημάτων bonus
Στρατηγική της χαμηλότερης κερδοφορίας	Λύσεις που προστατεύουν τη μακροπρόθεσμη δραστηριότητα σε συνθήκες χαμηλής κερδοφορίας	Μειώσεις βασικών μισθών Όρια επιδομάτων Διατήρηση προσλήψεων Αύξηση προγραμμάτων HR (π.χ. κατάρτιση, αναπτυξιακά προγράμματα)
Στρατηγική της αναδιάρθρωσης και των επενδύσεων	Διατήρηση της μέχρι τώρα υπάρχουσας κερδοφορίας Επενδύσεις στη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μέτρηση της επιστροφής της	Διεύρυνση αποτελεσματικότητας προσωπικού και φάσματος των καθηκόντων του Απλοποίηση των συστημάτων αμοιβών Αναφορά επιπέδου bonus στο μέτρο της αποτελεσματικότητας Προσλήψεις ή κατάρτιση εκεί που χρειάζεται

Πηγή: Matuska (2010)

Η επιλογή της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται, προφανώς, από τη γενική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τον τρόπο που την

αντιλαμβάνονται οι διευθύνοντες σύμβουλοι. Επιπλέον, μπορούμε να απαριθμήσουμε ορισμένες κατευθύνσεις, τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν με όραμα τη μελλοντική τους επιθυμητή κατάσταση στην αγορά. Αυτές οι οδηγίες είναι οι παρακάτω:

- Να επανεξεταστούν και να βελτιστοποιηθούν τα συστήματα πληρωμών. Οι καταστάσεις προσδίδουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αναπροσαρμόσει τις συνθήκες πληρωμών και ανταμοιβών στο προσωπικό, ορθολογικά και με βάση την πραγματική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ο φόβος που συνδέεται με την μείωση του μισθού δρα εδώ ως φυσικός κινητήριος παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας. Επομένως, το πρώτο καθήκον των εταιρειών κατά τη μεταβατική περίοδο είναι να επανεξετάσουν τα συστήματα πληρωμών τους (Matuska, 2010).
- Να εισαγάγουν την κατανομή των θέσεων εργασίας σε φιλόδοξα καθήκοντα και να επιλεχθούν τα ταλέντα. Η άνοδος στην ιεραρχία των καθηκόντων για τους συνεργάτες στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της κρίσης, φαίνεται να είναι πολύ πιο χρήσιμη από ό,τι σε καιρούς ευημερίας, καθώς από την πλευρά του εργαζομένου είναι ευκολότερο να αλλάξει ο εργοδότης. Εξαιτίας αυτού, οι διαχειριστές θα πρέπει να δίνουν νέα και πιο πολύπλοκα καθήκοντα σε συναδέλφους για να ελέγξουν τις δυνατότητές τους. Οι συνάδελφοι συνήθως δεν διαμαρτύρονται και μάλιστα μπορεί να αισθανθούν τυχεροί, ικανότεροι και ευνοημένοι. Οι διευθυντές θα πρέπει να εντοπίσουν συναδέλφους που έχουν περισσότερες ή λιγότερες προοπτικές εξέλιξης και θα μπορούν να δημιουργήσουν ειδικά κίνητρα για τους πιο ταλαντούχους. Τέτοιες πρακτικές, ανταλλαγής σημαντικών καθηκόντων, αντιπροσωπεύουν τον τρόπο αποφυγής από τις δαπάνες (κυρίως του προσωπικού) (Teague & Roche, 2014).
- Να διατηρούνται οι σωστές σχέσεις με το αποσπασμένο προσωπικό και να παρακολουθείται η επαγγελματική του σταδιοδρομία. Σε περίπτωση που τελικά απαιτείται η διαδικασία απομάκρυνσης, το κρίσιμο ζήτημα είναι ο ανθρώπινος και φιλικός τρόπος εκτέλεσης αυτής της διαδικασίας. Έτσι, επιτυγχάνεται η διατήρηση θετικής εικόνας για τον εργοδότη απέναντι στο προσωπικό που έχει παραμείνει στην επιχείρηση. Επιπλέον, ανοίγει πιθανό μελλοντικό ενδεχόμενο επιστροφής

στην εταιρεία. Μία από αυτές τις πρακτικές είναι η ιδέα της δημιουργίας συλλόγων πρώην συναδέλφων, η οποία υλοποιείται σε μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες, όπως οι McKinsey & Company, η Volkswagen Group, η Mercedes Benz AG κ.α.. Η βασική αποστολή των συλλόγων αυτών είναι η διατήρηση των σχέσεων με πρώην συνεργάτες ως πελάτες προϊόντων ή υπηρεσιών του πρώην τόπου εργασίας τους, αλλά και η προσφορά στους διευθυντές εύκολης δυνατότητας παρακολούθησης της επαγγελματικής ζωής των πρώην συναδέλφων τους, γεγονός που ευνοεί την επιστροφή στην επιχείρηση όταν κριθεί απαραίτητη (Matuska, 2010).

- Να επανεξεταστεί η υπηρεσία της επανατοποθέτησης. Η επανεξέταση της υπηρεσίας της επανατοποθέτησης φαίνεται να αποτελεί καλή λύση, όχι μόνο στην περίπτωση της απομάκρυνσης, αλλά και στην περίπτωση των λίγων εργαζομένων. Η ψυχολογική συμβουλευτική και η αναπροσαρμογή αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τους ανθρώπους που χάνουν πραγματικά την δουλειά τους και η εταιρεία που τους το παρέχει, δημιουργεί συνθήκες αύξησης της θέλησης για επαναφορά στο μέλλον (Matuska, 2010).
- Να εισαχθούν ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Η εργασία που είναι ευέλικτη και ασφαλής ταυτόχρονα, άρχισε να προωθείται σε ευρύτερη μορφή κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Αντιπροσωπεύει τη δραστηριότητα που μπορεί να βελτιστοποιήσει τη μακροχρόνια απασχόληση και να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση, με ταυτόχρονα χαμηλότερο κόστος. Από την οπτική γωνία των εργαζομένων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι καλά κίνητρα για να αναλάβουν εργασία σε οποιαδήποτε επιχείρηση (Teague & Roche, 2014).
- Να εγκατασταθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική δομή της εταιρείας. Για πολλές επιχειρήσεις η κρίση είναι η κατάλληλη στιγμή για να αλλάξει βασικά τον παραδοσιακό ρόλο των υπηρεσιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Από θεωρητική άποψη, σημαίνει αλλαγή από τεχνικά κεντρικό μοντέλο εταιρείας, όπου το κύριο καθήκον του τμήματος HR είναι να ακολουθεί τις προσωπικές αποφάσεις των Διευθυνόντων Συμβούλων, σε πιο αποκεντρωμένη μορφή, όπου το τμήμα HR να επεξεργάζεται ενεργά και ευέλικτα τη στρατηγική

μαζί με τους διευθύνοντες συμβούλους της εταιρείας, σχεδιάζοντας ολόκληρη τη δομή και τα πλαίσια της απασχόλησης. Προφανώς, αυτός ο σχεδιασμός θα πρέπει να διασφαλίζει τις οικονομικές ανάγκες και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Εδώ, κάθε πρόταση του τμήματος HR θα πρέπει να αντιπροσωπεύει καλά τεκμηριωμένη επένδυση (Carvalho & Areal, 2016).

Αυτές είναι κάποιες από τις τεχνικές στρατηγικές και δραστηριότητες που προετοιμάζουν τις επιχειρήσεις για πιο ομαλές αντιδράσεις σε ασταθείς οικονομικές συγκυρίες, προσφέροντας ευκαιρίες για την ενίσχυση του αναπτυξιακού δυναμικού τους, πράγμα απαραίτητο όταν η κρίση θα τελειώσει.

5. Έρευνα

5.1 Χαρακτηριστικά της έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα με σκοπό την ανάδειξη της χρησιμότητας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κατά τη περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, καθώς και των στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους, στις δύσκολες αυτές εποχές.

Η έρευνα ξεκίνησε την Τετάρτη 25 Απριλίου, ενώ ολοκληρώθηκε την Τετάρτη 9 Μαΐου, συγκεντρώνοντας αριθμό δείγματος 77 επιχειρήσεις, ενώ η μορφή που είχε είναι αυτή των ερωτηματολογίων. Για λόγους διευκόλυνσης του ερευνητή στην επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, η έρευνα περιορίστηκε σε επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στον Σύνδεσμο Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ), στο Ελληνοαμερικάνικο Εμπορικό Επιμελητήριο (American - Hellenic Chamber of Commerce) και στο Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο (Deutsch - Griechische Industrie - und Handelskammer).

5.2 Ερευνητικά εργαλεία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα της IBM SPSS Statistics 20.0.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει δυο ενότητες, αυτή της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και αυτή της συγκριτικής στατιστικής ανάλυσης.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας, με διαγράμματα και πίνακες συχνοτήτων, ποσοστών, αθροιστικών ποσοστών και

τυπικής απόκλισης, ενώ η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει την συγκριτική στατιστική ανάλυση με σκοπό τον εντοπισμό στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των ερευνητικών ερωτημάτων.

Με βάση το είδος των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκαν τρία διαφορετικά μοντέλα: Το μοντέλο διακύμανσης ANOVA, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών, το παραμετρικό τεστ PEARSON, που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών και το Chi square, που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών.

Η διαδικασία ελέγχου που πραγματοποιήθηκε, σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 ήταν η εξής:

- H_0 = Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.
- H_1 = Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε στην συγκριτική στατιστική ανάλυση, πως θα εμφανιστούν και θα αναλυθούν μόνο οι συσχετίσεις που εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές, σύμφωνα με το ανώτερο επίπεδο σημαντικότητας (0.05).

Τέλος, σε σχέση με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ελέγχθηκε ως προς τον εγκυρότερο δείκτη αξιοπιστίας, αυτόν του Cronbach's Alpha:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N. of Items
,750	65

Ο συνολικός δείκτης του Cronbach's Alpha είναι 0.750, δηλαδή 75%, λόγω αυτού συμπεραίνουμε ότι υπάρχει υψηλή εσωτερική συνέπεια στο ερωτηματολόγιο.

5.3 Ανάλυση της έρευνας

5.3.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

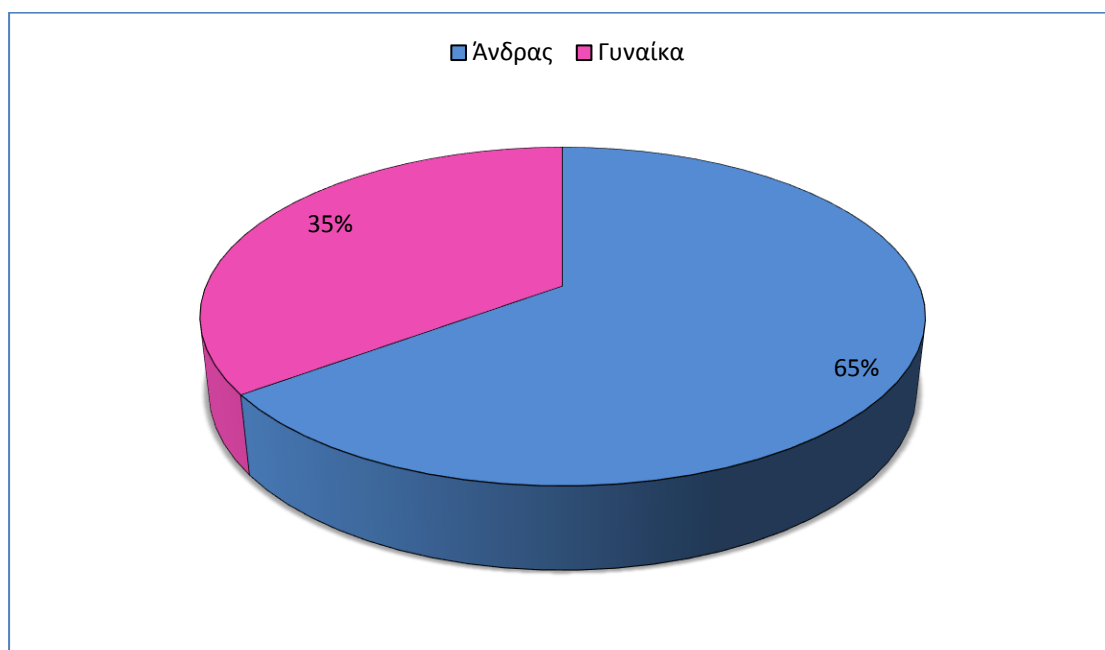
ΜΕΡΟΣ 1ο : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

1. Φύλο

Ο Πίνακας 3 και το Διάγραμμα 1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του φύλου που συμμετείχε στην έρευνα. Οι άνδρες αποτελούν το 64,9%, ενώ οι γυναίκες το 35,1%.

Πίνακας 3: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	50	64,9	64,9	64,9
Γυναίκα	27	35,1	35,1	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



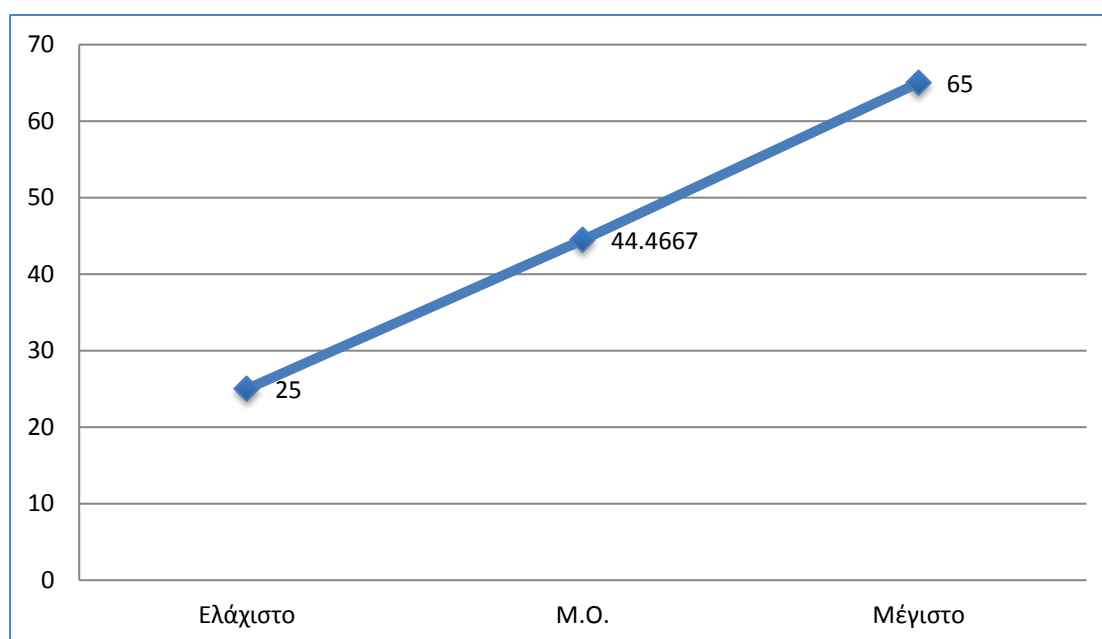
Διάγραμμα 1: Φύλο

2. Ηλικία

Ο Πίνακας 4 και το Διάγραμμα 2 παρουσιάζουν την ελάχιστη τιμή, τη μέγιστη, τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση, αναφορικά με την ηλικία του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Η ελάχιστη τιμή ηλικίας είναι 25 ετών, η μέγιστη 65 και ο μέσος όρος ηλικίας τα 44,4667 έτη.

Πίνακας 4: Ηλικία

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση
N	45	25,00	65,00	44,4667	10,32121



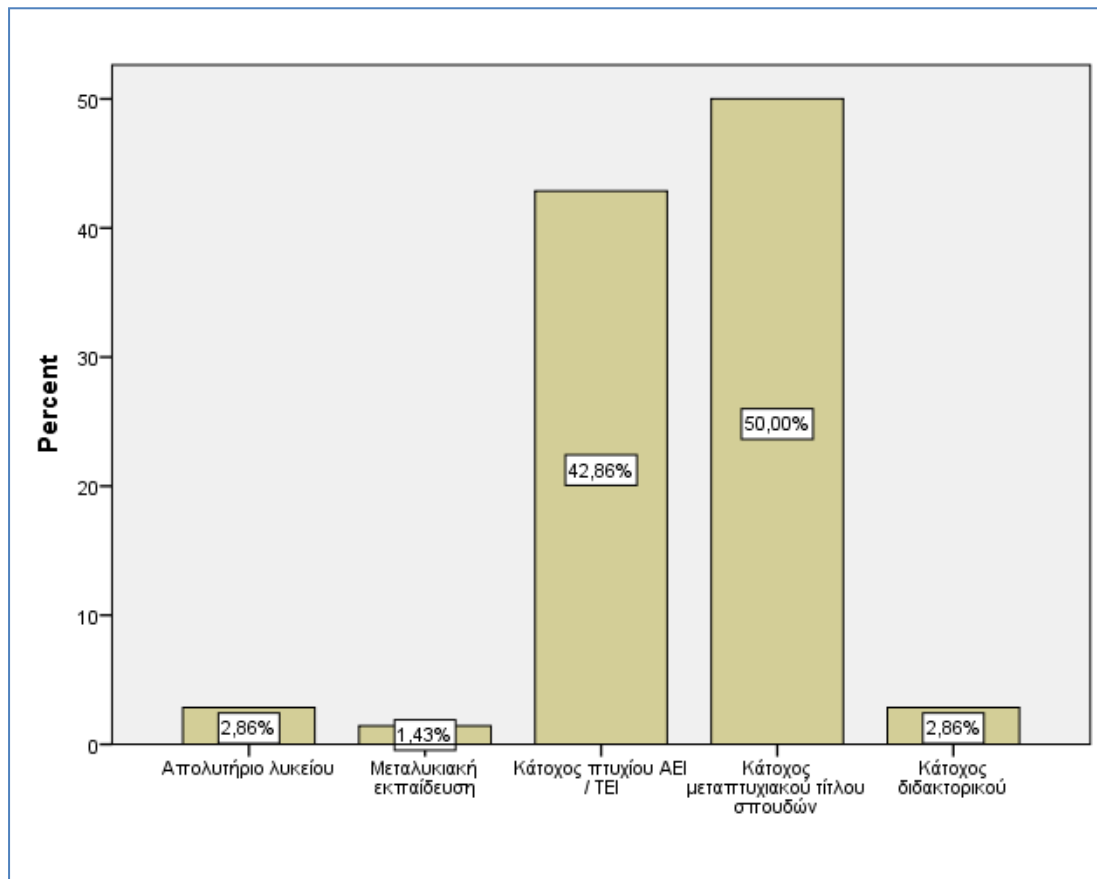
Διάγραμμα 2: Ηλικία

3. Εκπαίδευση

Ο Πίνακας 5 και το Διάγραμμα 3 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της εκπαίδευσης του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ το 42,9% κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ / ΤΕΙ.

Πίνακας 5: Εκπαίδευση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απολυτήριο λυκείου	2	2,6	2,9	2,9
Μεταλυκειακή εκπαίδευση	1	1,3	1,4	4,3
Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ / ΤΕΙ	30	39,0	42,9	47,1
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	35	45,5	50,0	97,1
Κάτοχος διδακτορικού	2	2,6	2,9	100,0
Σύνολο	70	90,9	100,0	
Missing System	7	9,1		
Σύνολο	77	100,0		



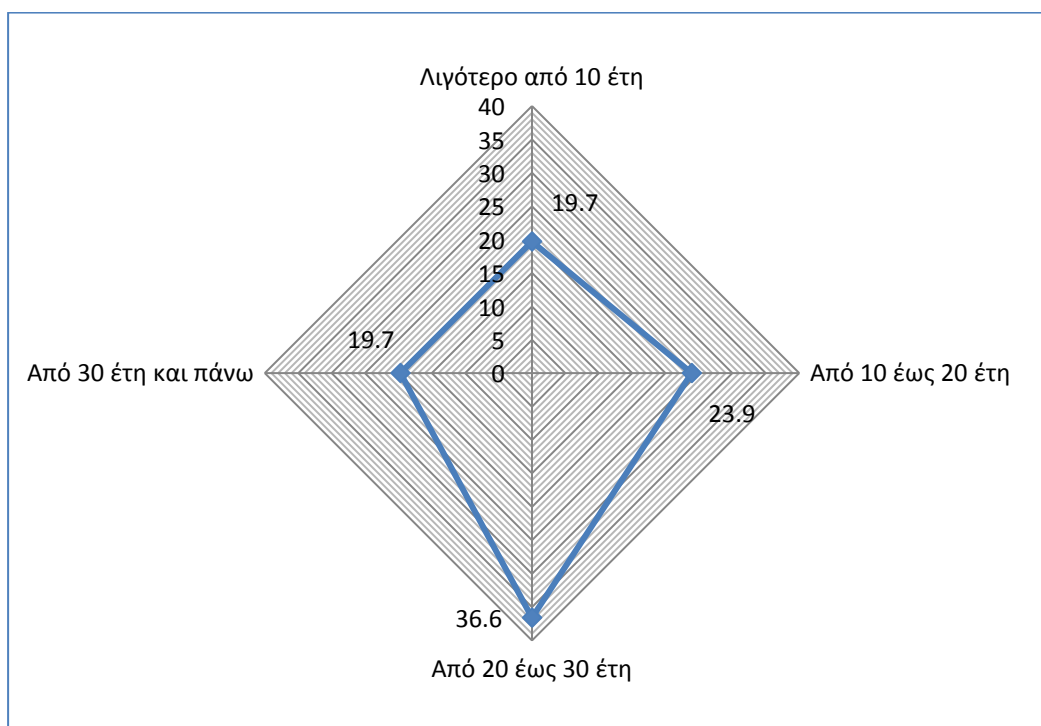
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση

4. Συνολικά έτη εργασίας

Ο Πίνακας 6 και το Διάγραμμα 4 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά σχετικά με τα έτη εργασίας του δείγματος. Το 36,6% των ερωτηθέντων δήλωσε συνολικά έτη εργασίας από 20 έως 30 έτη, ενώ το 23,9% από 10 έως 20 έτη.

Πίνακας 6: Συνολικά έτη εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λιγότερο από 10 έτη	14	18,2	19,7	19,7
Από 10 έως 20 έτη	17	22,1	23,9	43,7
Από 20 έως 30 έτη	26	33,8	36,6	80,3
Από 30 έτη και πάνω	14	18,2	19,7	100,0
Σύνολο	71	92,2	100,0	
Missing System	6	7,8		
Σύνολο	77	100,0		



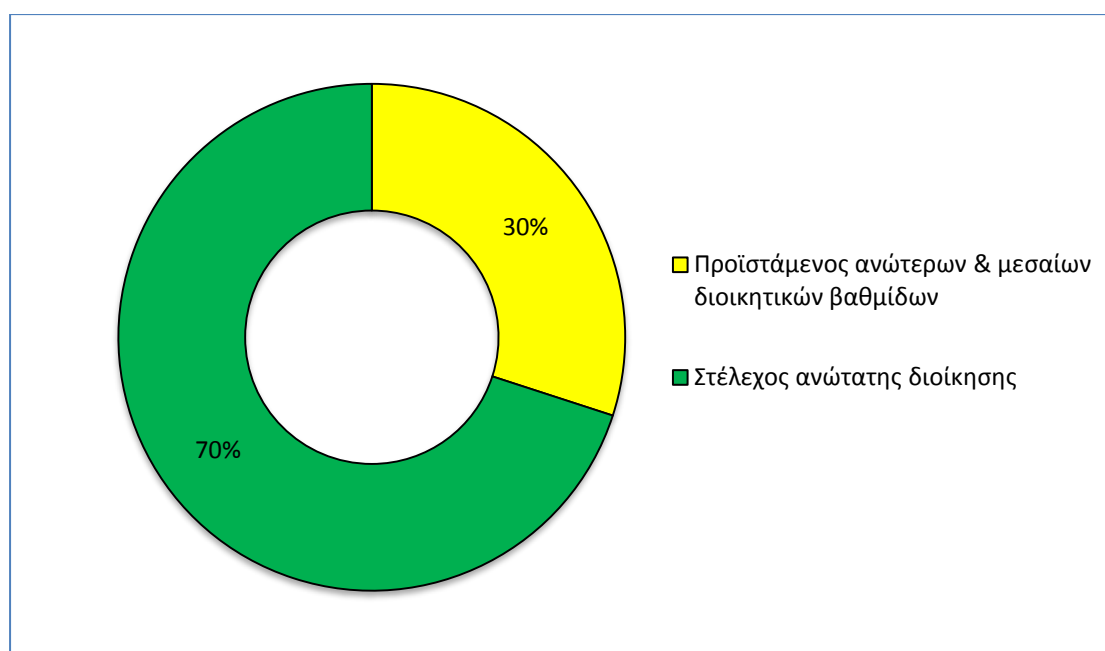
Διάγραμμα 4: Συνολικά έτη εργασίας

5. Θέση στην επιχείρηση

Ο Πίνακας 7 και το Διάγραμμα 5 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της θέσης του δείγματος στην επιχείρηση που συμμετείχε στην έρευνα. Το 70% των ερωτηθέντων κατέχουν τη θέση του στελέχους της ανώτατης διοίκησης στην επιχείρηση, ενώ το 30% του προϊσταμένου ανώτερων και μεσαίων διοικητικών βαθμίδων.

Πίνακας 7: Θέση στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Προϊστάμενος ανώτερων & μεσαίων διοικητικών βαθμίδων	21	27,3	30,0	30,0
Στέλεχος ανώτατης διοίκησης	49	63,6	70,0	100,0
Σύνολο	70	90,9	100,0	
Missing System	7	9,1		
Σύνολο	77	100,0		



Διάγραμμα 5: Θέση στην επιχείρηση

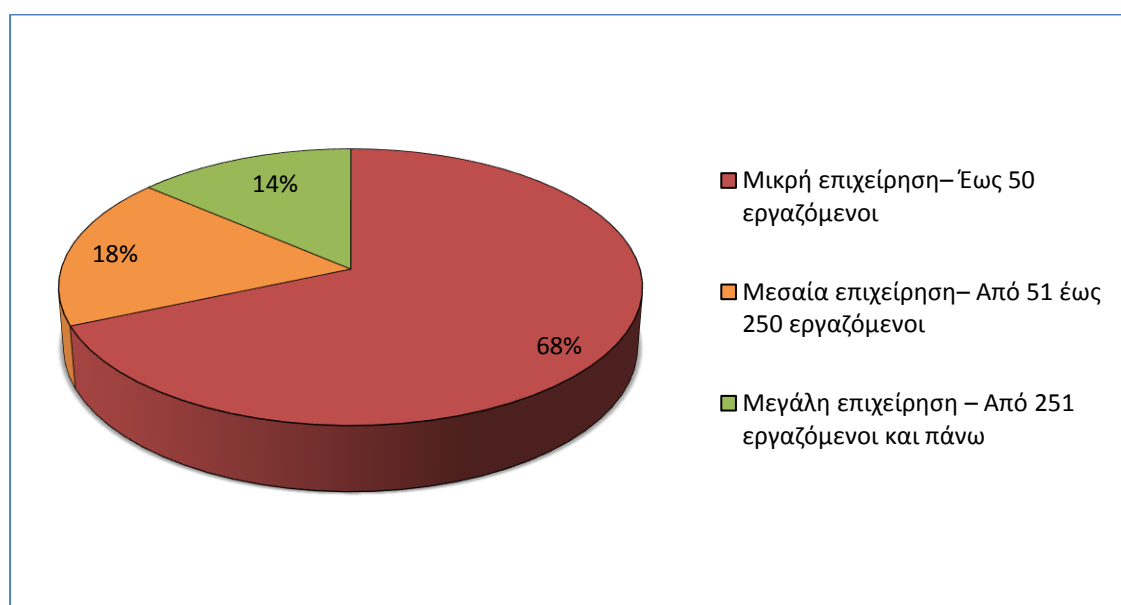
ΜΕΡΟΣ 2ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

6. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

Ο Πίνακας 8 και το Διάγραμμα 6 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του αριθμού των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση του δείγματος. Το 68,5% των επιχειρήσεων του δείγματος απασχολεί μέχρι 50 εργαζομένους, το 17,8% από 51 μέχρι 250, ενώ το 13,7% από 251 εργαζομένους και πάνω.

Πίνακας 8: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μικρή επιχείρηση– Έως 50 εργαζόμενοι	50	64,9	68,5	68,5
Μεσαία επιχείρηση– Από 51 έως 250 εργαζόμενοι	13	16,9	17,8	86,3
Μεγάλη επιχείρηση – Από 251 εργαζόμενοι και πάνω	10	13,0	13,7	100,0
Σύνολο	73	94,8	100,0	
Missing System	4	5,2		
Σύνολο	77	100,0		



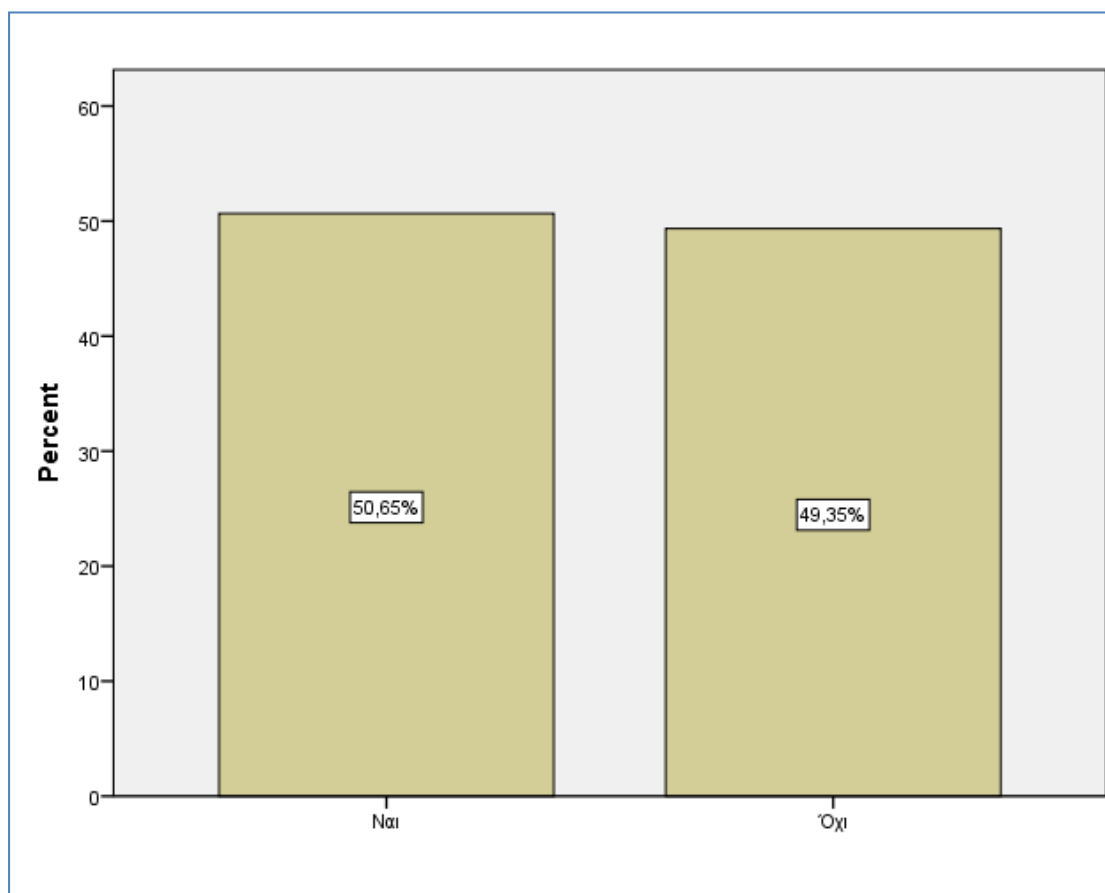
Διάγραμμα 6: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

7. Έχει η επιχείρηση οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων;

Ο Πίνακας 9 και το Διάγραμμα 7 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της ύπαρξης ή όχι οργανωμένου τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρηση του δείγματος. Το 50,6% των επιχειρήσεων διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ το 49,4% δεν διαθέτει.

Πίνακας 9: Έχει η επιχείρηση οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	39	50,6	50,6	50,6
Όχι	38	49,4	49,4	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



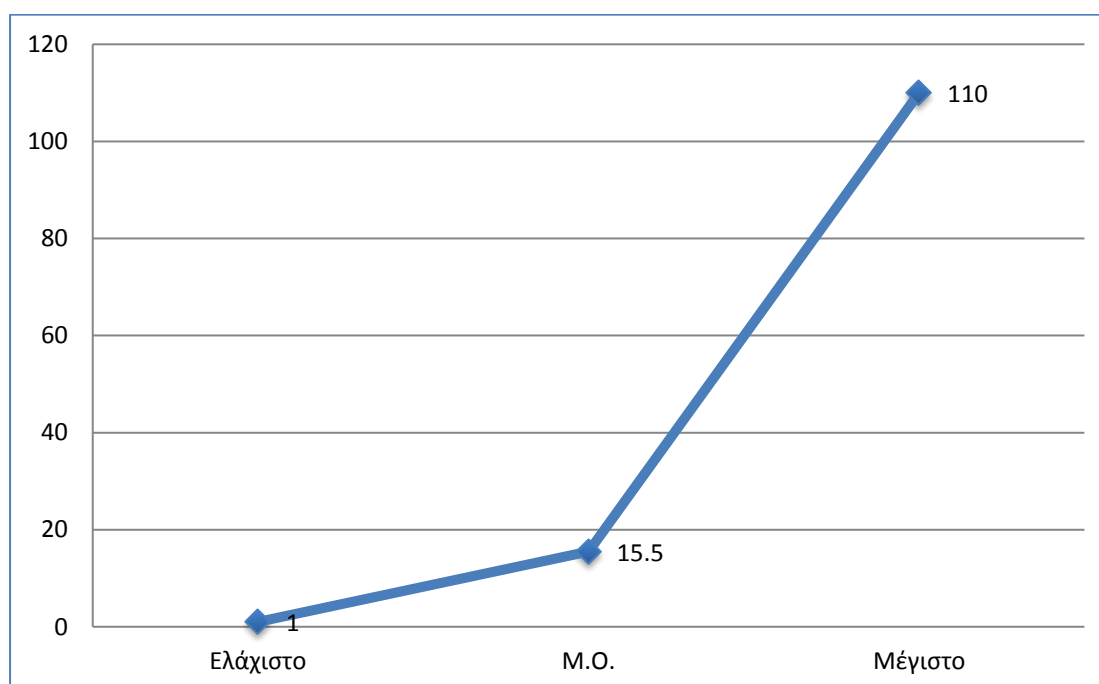
Διάγραμμα 7: Έχει η επιχείρηση οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων;

8. Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα;

Ο Πίνακας 10 και το Διάγραμμα 8 παρουσιάζουν την ελάχιστη τιμή, τη μέγιστη τιμή, τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων του δείγματος που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα. Η ελάχιστη τιμή των ατόμων που απασχολούνται στο τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων, των επιχειρήσεων που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR (το 50,6% της έρευνας → $n=39$) είναι ένας εργαζόμενος, η μέγιστη τιμή 110 εργαζόμενοι και ο μέσος όρος 15,5 εργαζόμενοι.

Πίνακας 10: Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα;

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση
N	40	1,00	110,00	15,5000	22,98718



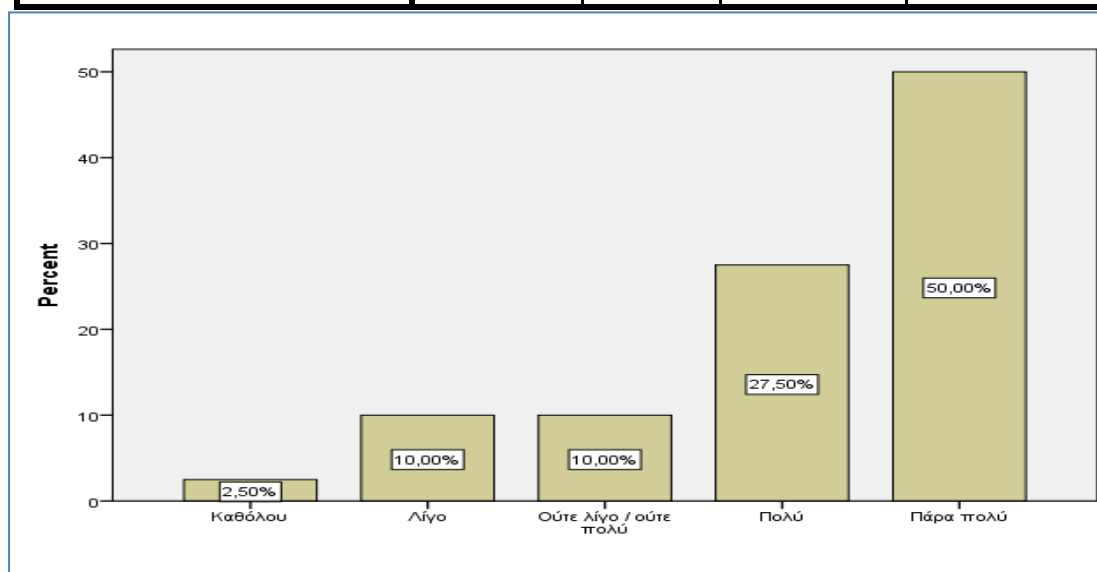
Διάγραμμα 8: Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα;

9. Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;

Ο Πίνακας 11 και το Διάγραμμα 9 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τον βαθμό συμμετοχής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης του δείγματος στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης συμμετέχει πάρα πολύ στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ενώ το 27,5% ότι συμμετέχει πολύ.

Πίνακας 11: Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,3	2,5	2,5
Λίγο	4	5,2	10,0	12,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	4	5,2	10,0	22,5
Πολύ	11	14,3	27,5	50,0
Πάρα πολύ	20	26,0	50,0	100,0
Σύνολο	40	51,9	100,0	
Missing System	37	48,1		
Σύνολο	77	100,0		



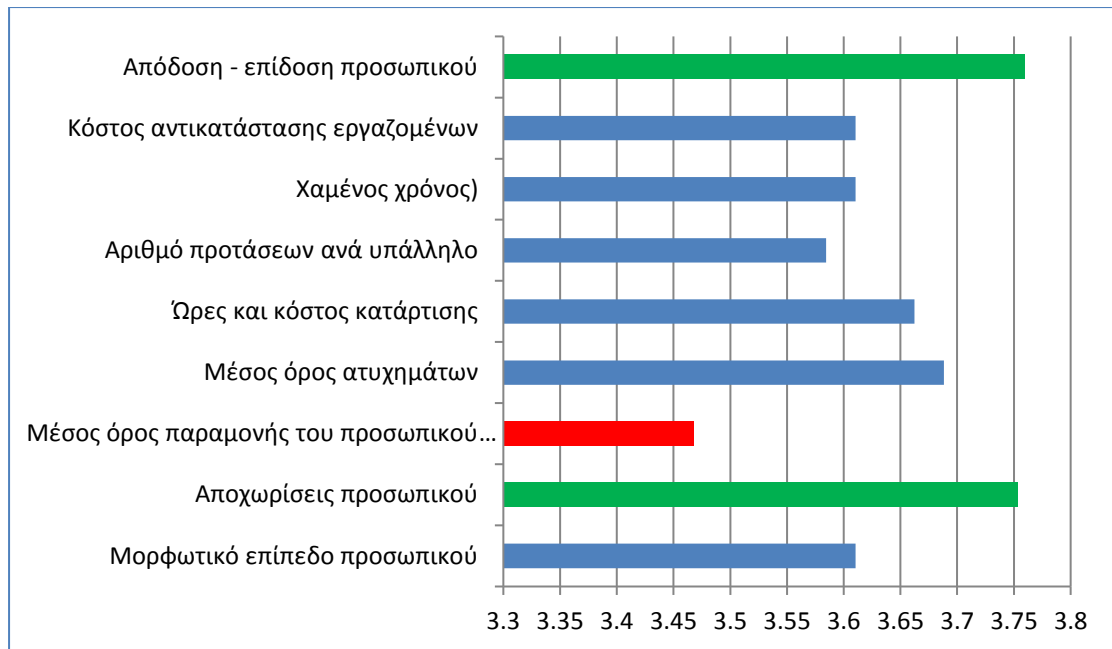
Διάγραμμα 9: Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;

10. Ποια από τα παρακάτω παρακολουθεί η επιχείρησή σας συστηματικά;

Ο Πίνακας 12 και το Διάγραμμα 10 παρουσιάζουν τα ποσοστά και τους μέσους όρους αναφορικά με τον βαθμό των δεδομένων που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι συχνότητας παρακολούθησης εντοπίστηκαν στις προτάσεις "απόδοση - επίδοση προσωπικού" και "αποχωρήσεις προσωπικού" με μέσο όρο συχνότητας παρακολούθησης 3,7600 και 3,7532 αντίστοιχα, ενώ ο μικρότερος μέσος όρος εντοπίστηκε στην πρόταση "μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη" με 3,4675.

Πίνακας 12: Ποια από τα παρακάτω παρακολουθεί η επιχείρησή σας συστηματικά;

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
10.1	Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού	6,5	13,0	20,8	32,5	27,3	3,6104
10.2	Αποχωρήσεις προσωπικού	6,5	10,4	11,7	44,2	27,3	3,7532
10.3	Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη	5,2	18,2	26,0	26,0	24,7	3,4675
10.4	Μέσος όρος ατυχημάτων	5,2	11,7	13,0	49,4	20,8	3,6883
10.5	Ώρες και κόστος κατάρτισης	6,5	13,0	19,5	29,9	31,2	3,6623
10.6	Αριθμό προτάσεων ανά υπάλληλο	6,5	13,0	20,8	35,1	24,7	3,5844
10.7	Χαμένος χρόνος	6,5	13,0	20,8	32,5	27,3	3,6104
10.8	Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων	6,5	13,0	20,8	32,5	27,3	3,6104
10.9	Απόδοση - επίδοση προσωπικού	1,3	18,7	14,7	33,3	32,0	3,7600



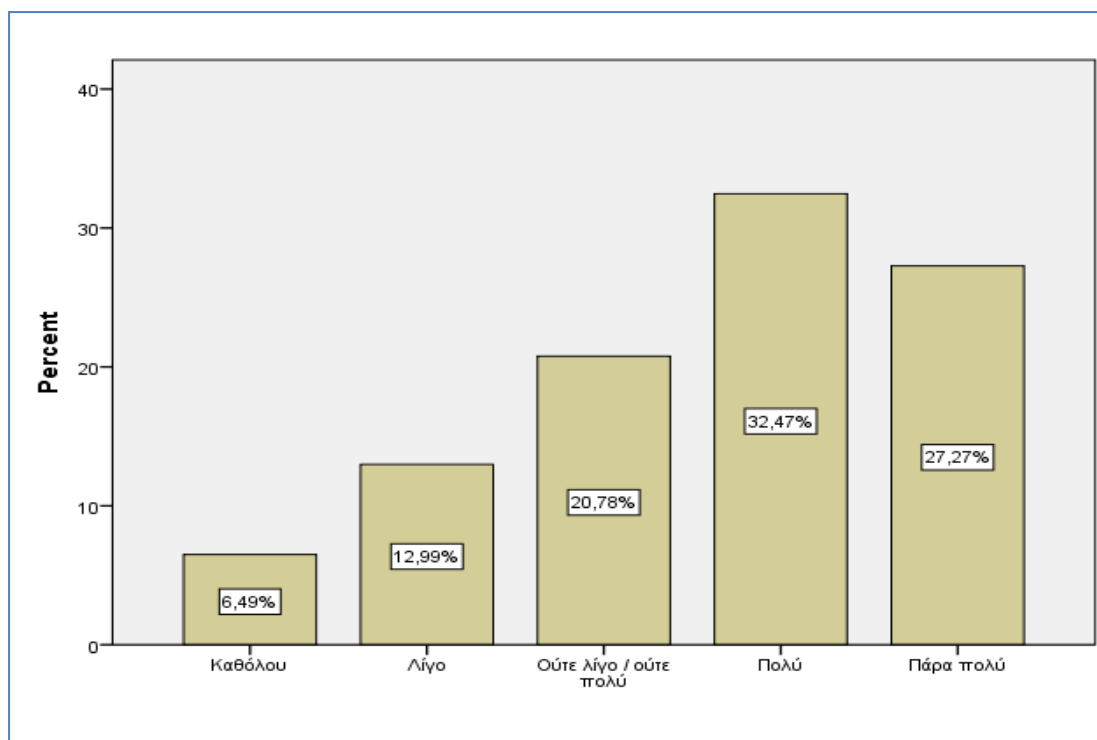
Διάγραμμα 10: Ποια από τα παρακάτω παρακολουθεί η επιχείρησή σας συστηματικά;

10.1 Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού

Ο Πίνακας 13 και το Διάγραμμα 11 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων τους". Πιο συγκεκριμένα, το 32,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, ενώ το 27,3% ότι το παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 13: Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	6,5	6,5
Λίγο	10	13,0	13,0	19,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	16	20,8	20,8	40,3
Πολύ	25	32,5	32,5	72,7
Πάρα πολύ	21	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



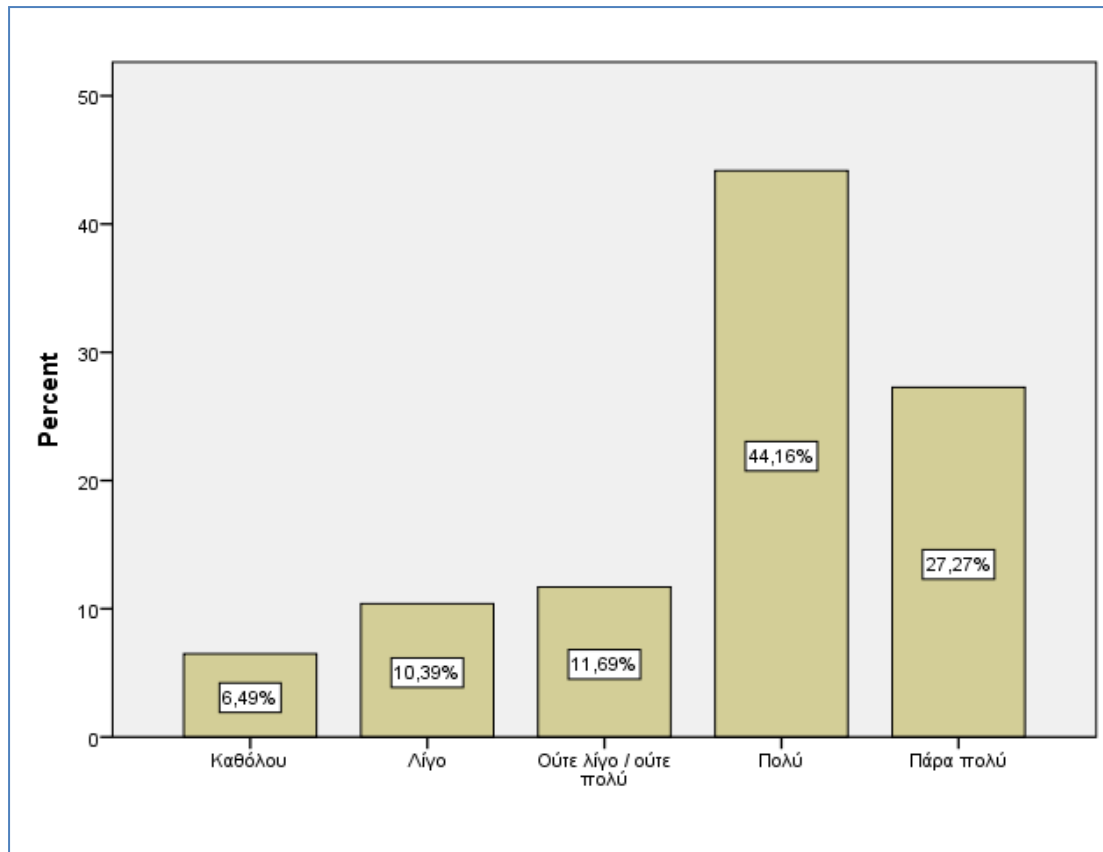
Διάγραμμα 11: Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού

10.2 Αποχωρήσεις προσωπικού

Ο Πίνακας 14 και το Διάγραμμα 12 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "τις αποχωρήσεις του προσωπικού". Πιο συγκεκριμένα, το 44,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τις αποχωρήσεις του προσωπικού, ενώ το 27,3% ότι τις παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 14: Αποχωρήσεις προσωπικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	6,5	6,5
Λίγο	8	10,4	10,4	16,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	9	11,7	11,7	28,6
Πολύ	34	44,2	44,2	72,7
Πάρα πολύ	21	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



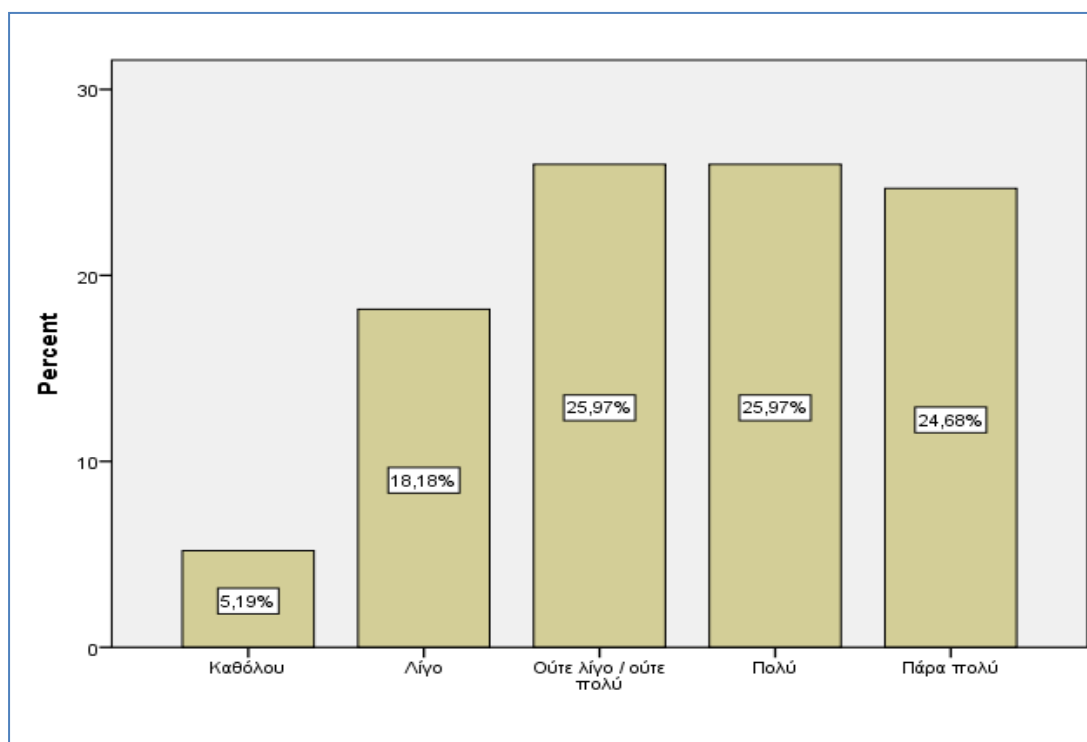
Διάγραμμα 12: Αποχωρήσεις προσωπικού

10.3 Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη

Ο Πίνακας 15 και το Διάγραμμα 13 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "το μέσο όρο παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη". Πιο συγκεκριμένα, το 26% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν τον μέσο όρο παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη πολύ και ούτε λίγο / ούτε πολύ, ενώ το 24,7% τον παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 15: Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	4	5,2	5,2	5,2
Λίγο	14	18,2	18,2	23,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	20	26,0	26,0	49,4
Πολύ	20	26,0	26,0	75,3
Πάρα πολύ	19	24,7	24,7	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



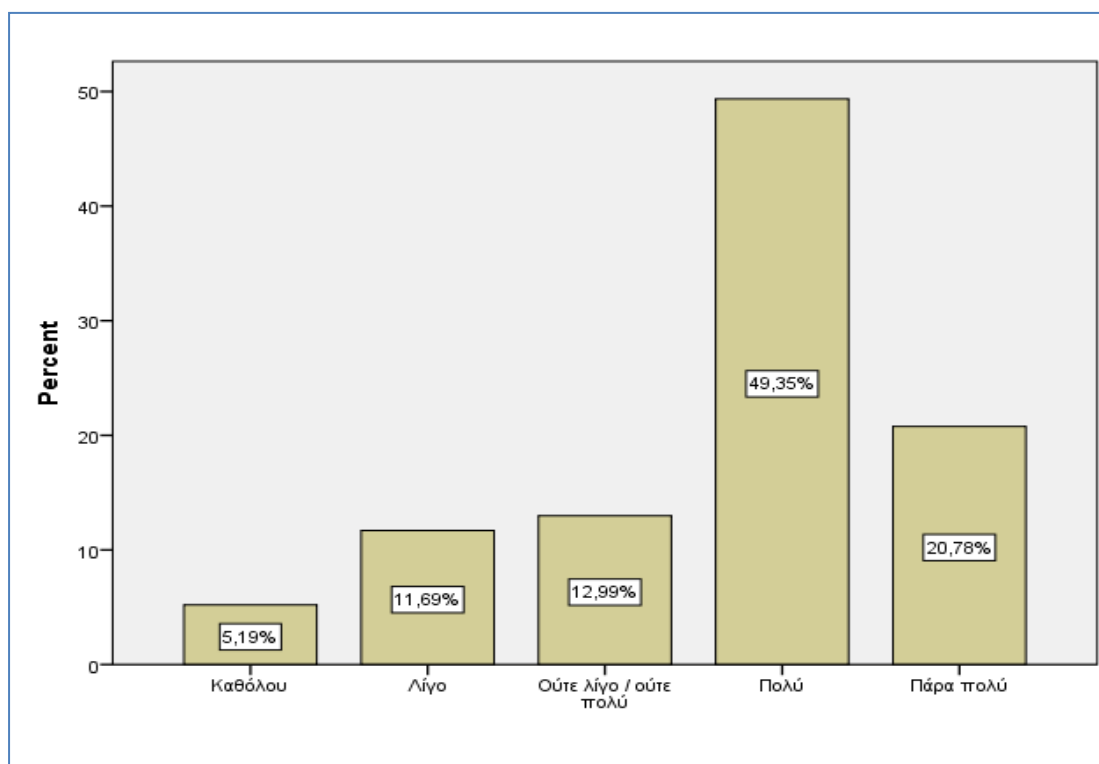
Διάγραμμα 13: Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη

10.4 Μέσος όρος ατυχημάτων

Ο Πίνακας 16 και το Διάγραμμα 14 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "το μέσο όρο ατυχημάτων". Πιο συγκεκριμένα, το 49,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τον μέσο όρο των εργατικών ατυχημάτων, ενώ το 20,8% ότι τα παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 16: Μέσος όρος ατυχημάτων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	4	5,2	5,2	5,2
Λίγο	9	11,7	11,7	16,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	10	13,0	13,0	29,9
Πολύ	38	49,4	49,4	79,2
Πάρα πολύ	16	20,8	20,8	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



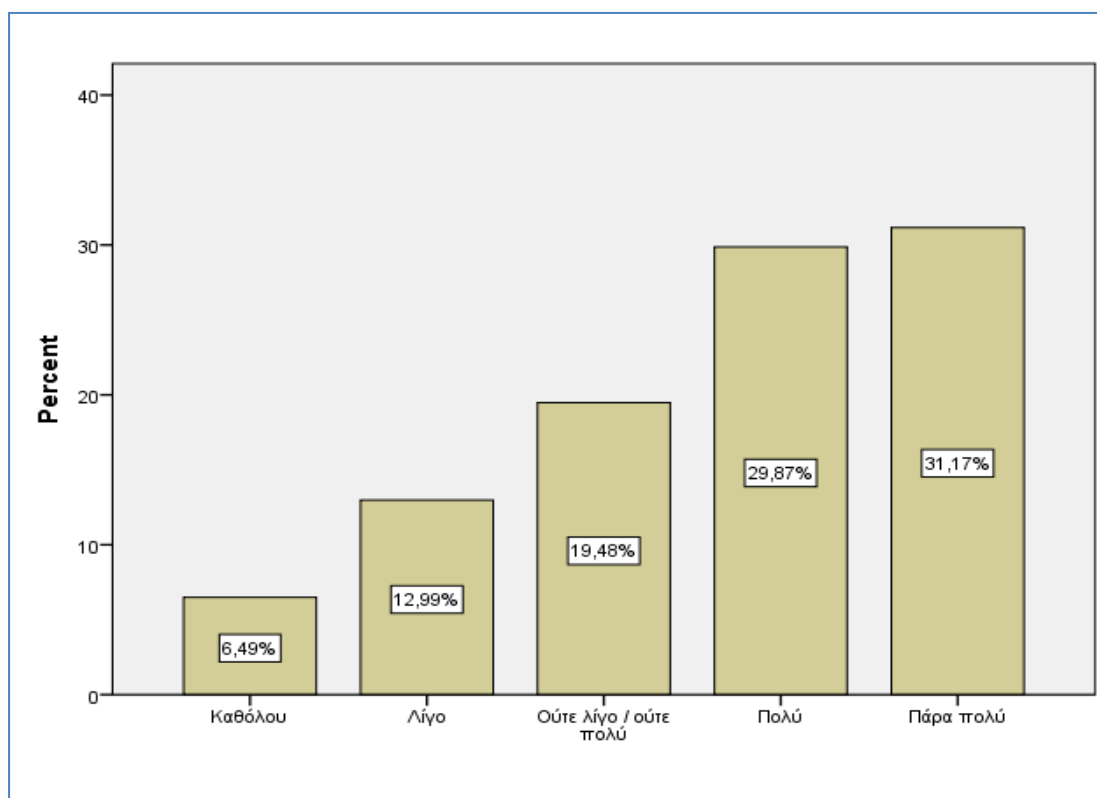
Διάγραμμα 14: Μέσος όρος ατυχημάτων

10.5 Ώρες και κόστος κατάρτισης

Ο Πίνακας 17 και το Διάγραμμα 15 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "τις ώρες και κόστος κατάρτισης". Πιο συγκεκριμένα, το 31,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πάρα πολύ τις ώρες και το κόστος κατάρτισης των εργαζομένων, ενώ το 29,9% ότι τις παρακολουθούν πολύ.

Πίνακας 17: Ώρες και κόστος κατάρτισης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	6,5	6,5
Λίγο	10	13,0	13,0	19,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	15	19,5	19,5	39,0
Πολύ	23	29,9	29,9	68,8
Πάρα πολύ	24	31,2	31,2	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



Διάγραμμα 15: Ώρες και κόστος κατάρτισης

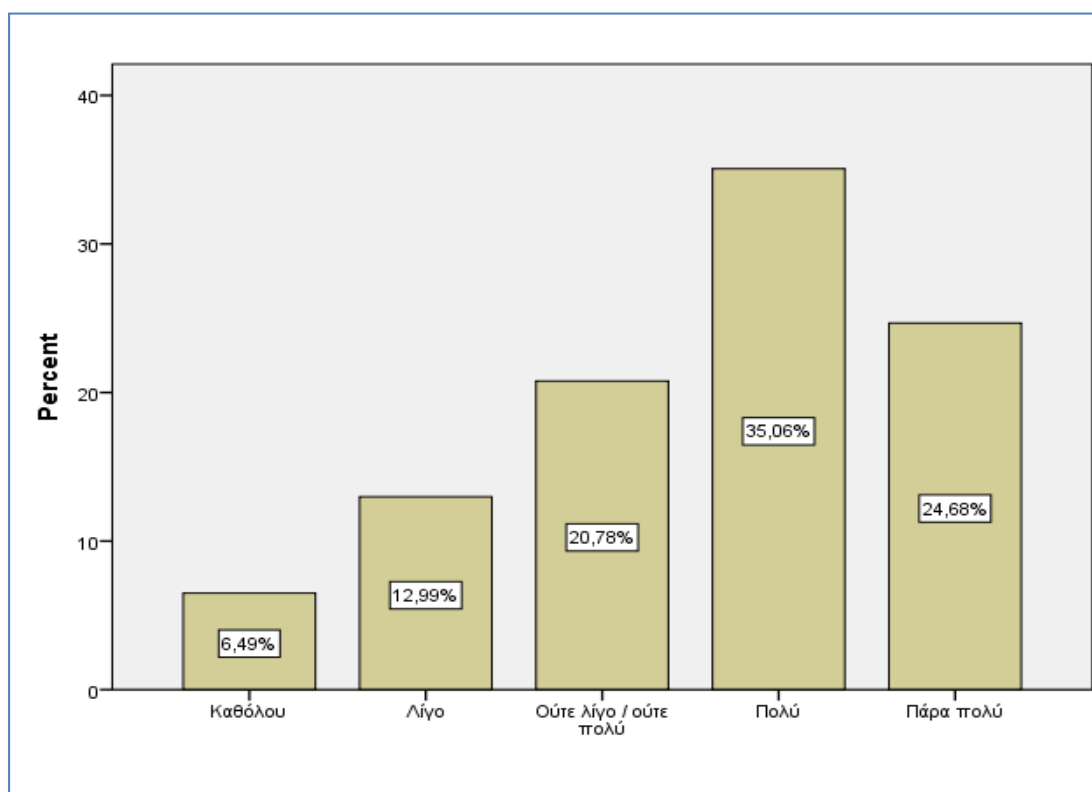
10.6 Αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο

Ο Πίνακας 18 και το Διάγραμμα 16 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "τον αριθμό προτάσεων ανά υπάλληλο". Πιο συγκεκριμένα, το 35,1% των ερωτηθέντων

δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τον αριθμό προτάσεων ανά υπάλληλο, ενώ το 24,7% ότι τον παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 18: Αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	6,5	6,5
Λίγο	10	13,0	13,0	19,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	16	20,8	20,8	40,3
Πολύ	27	35,1	35,1	75,3
Πάρα πολύ	19	24,7	24,7	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



Διάγραμμα 16: Αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο

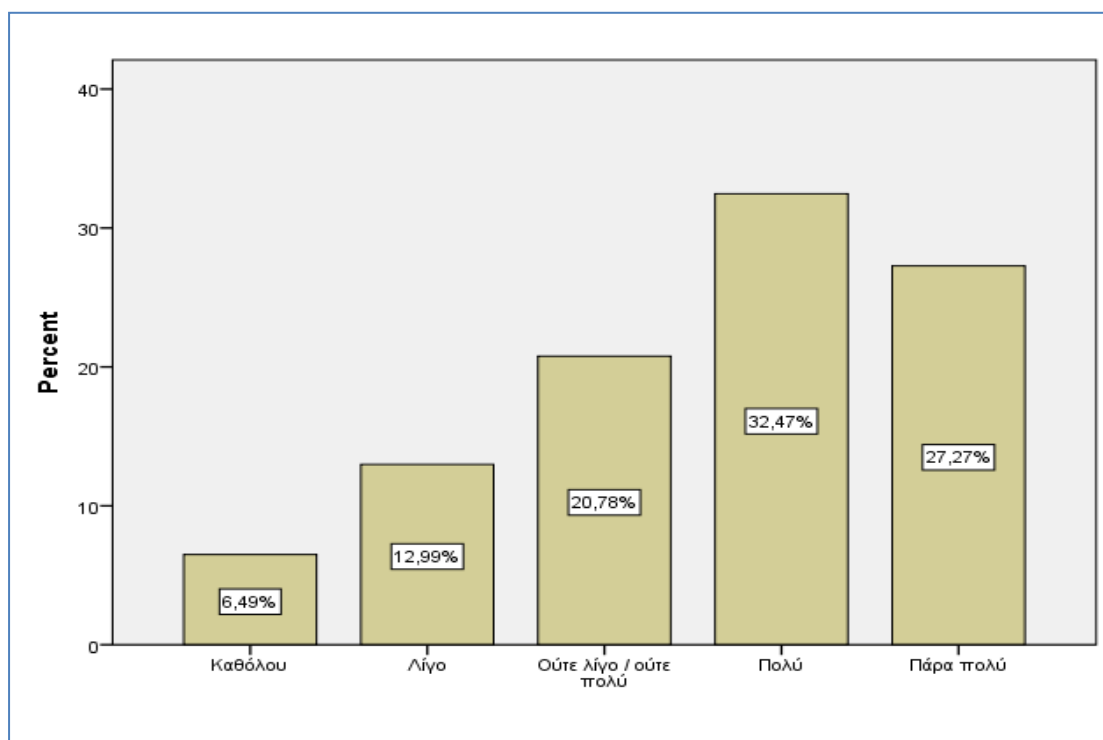
10.7 Χαμένος χρόνος

Ο Πίνακας 19 και το Διάγραμμα 17 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "τον

χαμένο χρόνο". Πιο συγκεκριμένα, το 32,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τον χαμένο χρόνο, ενώ το 27,3% ότι τον παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 19: Χαμένος χρόνος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	6,5	6,5
Λίγο	10	13,0	13,0	19,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	16	20,8	20,8	40,3
Πολύ	25	32,5	32,5	72,7
Πάρα πολύ	21	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



Διάγραμμα 17: Χαμένος χρόνος

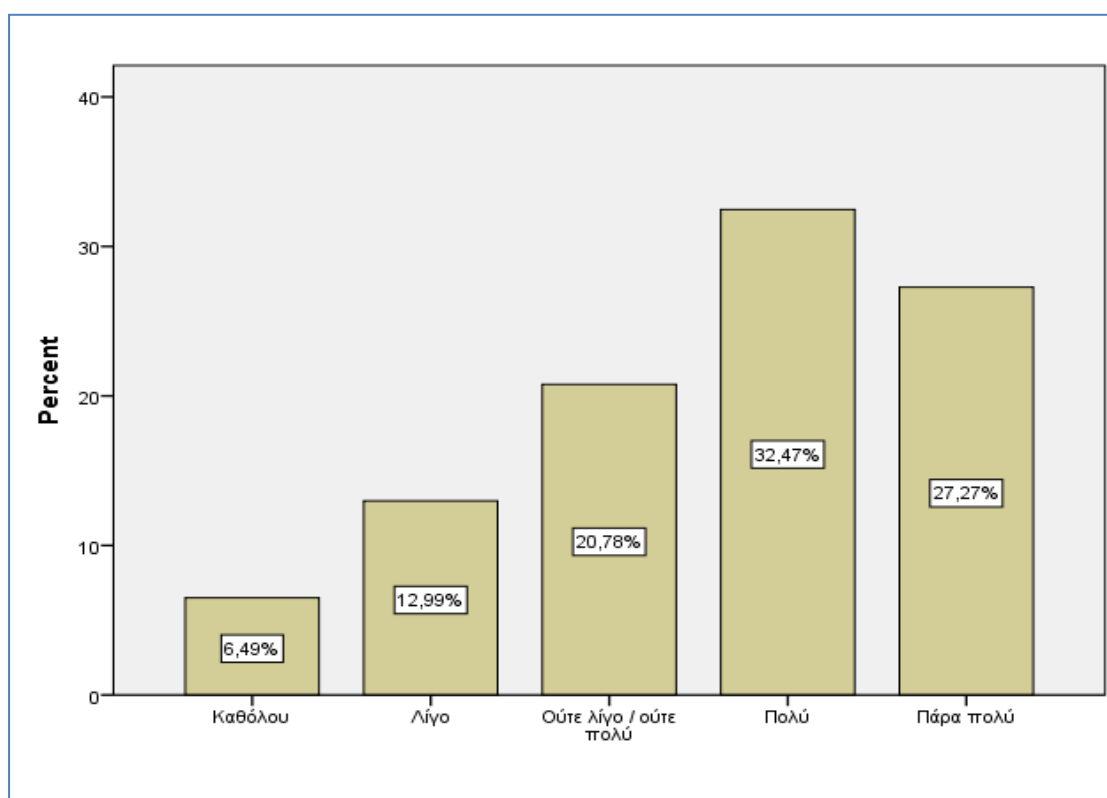
10.8 Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων

Ο Πίνακας 20 και το Διάγραμμα 18 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "το

κόστος αντικατάστασης των εργαζομένων". Πιο συγκεκριμένα, το 32,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ το κόστος αντικατάστασης των εργαζομένων, ενώ το 27,3% ότι το παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 20: Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	6,5	6,5
Λίγο	10	13,0	13,0	19,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	16	20,8	20,8	40,3
Πολύ	25	32,5	32,5	72,7
Πάρα πολύ	21	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



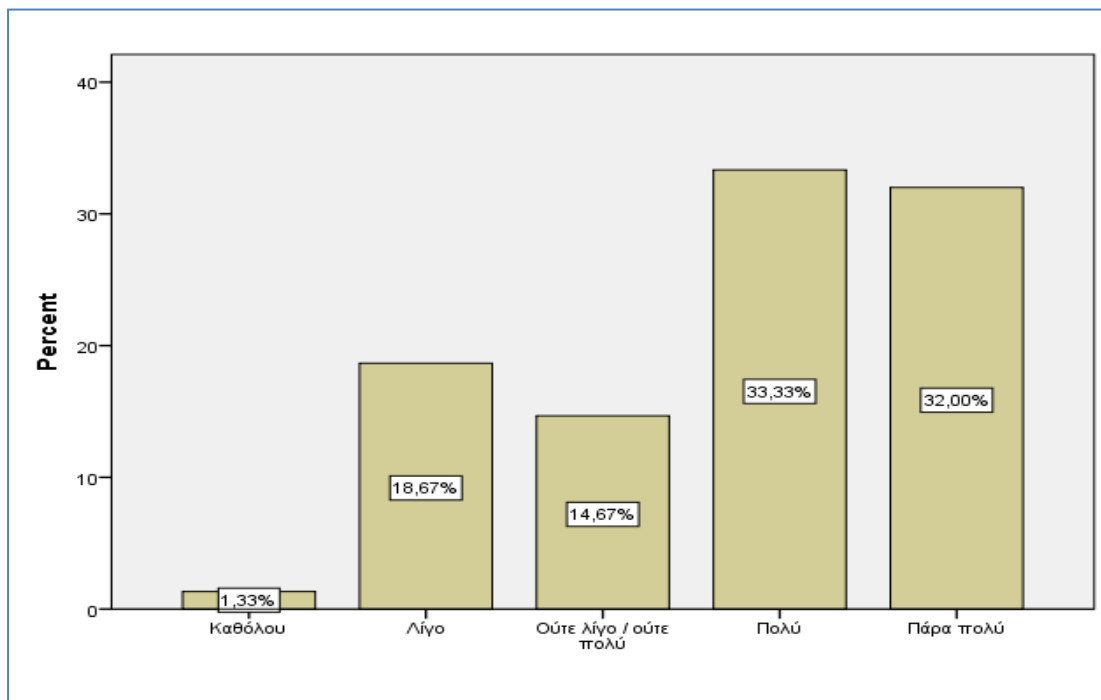
Διάγραμμα 18: Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων

10.9 Απόδοση - επίδοση προσωπικού

Ο Πίνακας 21 και το Διάγραμμα 19 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος "την απόδοση - επίδοση των εργαζομένων". Πιο συγκεκριμένα, το 33,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ την απόδοση - επίδοση των εργαζομένων, ενώ το 32% ότι την παρακολουθούν πάρα πολύ.

Πίνακας 21: Απόδοση - επίδοση προσωπικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,3	1,3	1,3
Λίγο	14	18,2	18,7	20,0
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	11	14,3	14,7	34,7
Πολύ	25	32,5	33,3	68,0
Πάρα πολύ	24	31,2	32,0	100,0
Σύνολο	75	97,4	100,0	
Missing System	2	2,6		
Σύνολο	77	100,0		



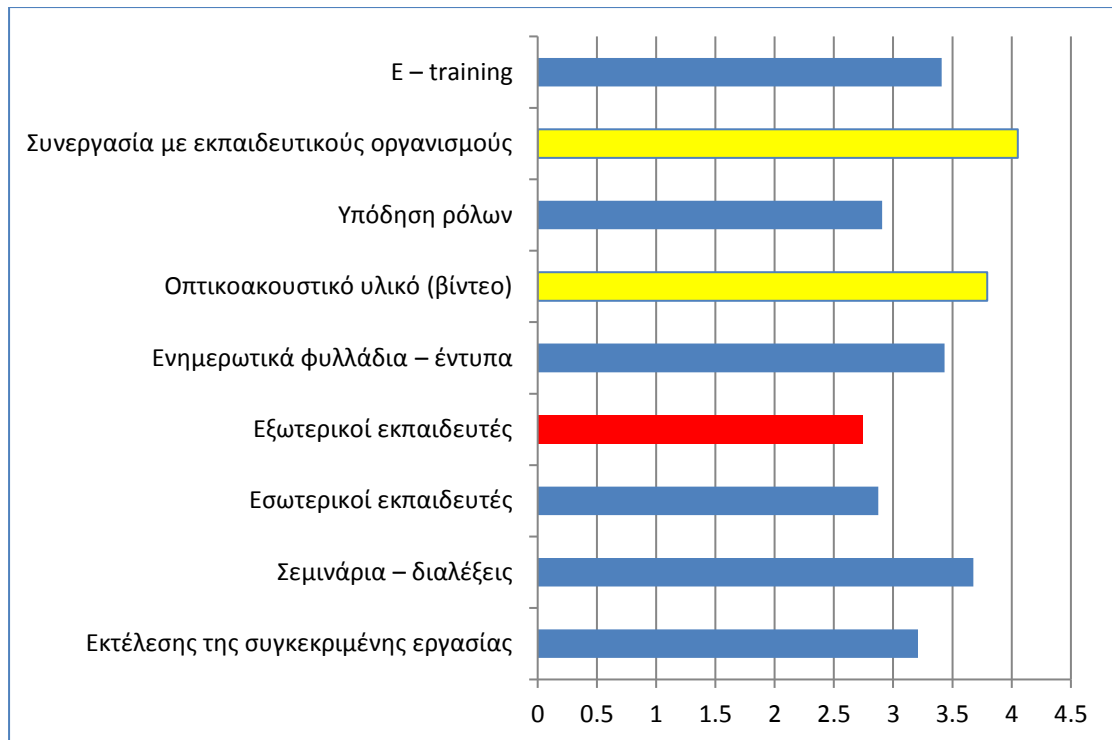
Διάγραμμα 19: Απόδοση - επίδοση προσωπικού

11. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της;

Ο Πίνακας 22 και το Διάγραμμα 20 παρουσιάζουν τα ποσοστά και τους μέσους όρους αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι συχνότητας εντοπίστηκαν στις μεθόδους "συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς" και "οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)" με μέσο όρο συχνότητας 4,0517 και 3,7937 αντίστοιχα, ενώ ο μικρότερος μέσος όρος εντοπίστηκε στη μέθοδο "εξωτερικοί εκπαιδευτές" με 2,7432.

Πίνακας 22: Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της;

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
11.1	Εκτέλεσης της συγκεκριμένης εργασίας	7,5	25,4	25,4	22,4	19,4	3,2090
11.2	Σεμινάρια – διαλέξεις	2,8	14,1	32,4	14,1	36,6	3,6761
11.3	Εσωτερικοί εκπαιδευτές	12,7	32,4	25,4	14,1	15,5	2,8732
11.4	Εξωτερικοί εκπαιδευτές	17,6	33,8	20,3	13,5	14,9	2,7432
11.5	Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα	2,9	18,8	31,9	24,6	21,7	3,4348
11.6	Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)	0,0	14,3	25,4	27,0	33,0	3,7937
11.7	Υπόδηση ρόλων	10,5	19,7	47,4	13,2	9,2	2,9079
11.8	Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	3,4	10,3	17,2	15,5	53,4	4,0517
11.9	E – training	4,5	16,7	34,8	21,2	22,7	3,4091



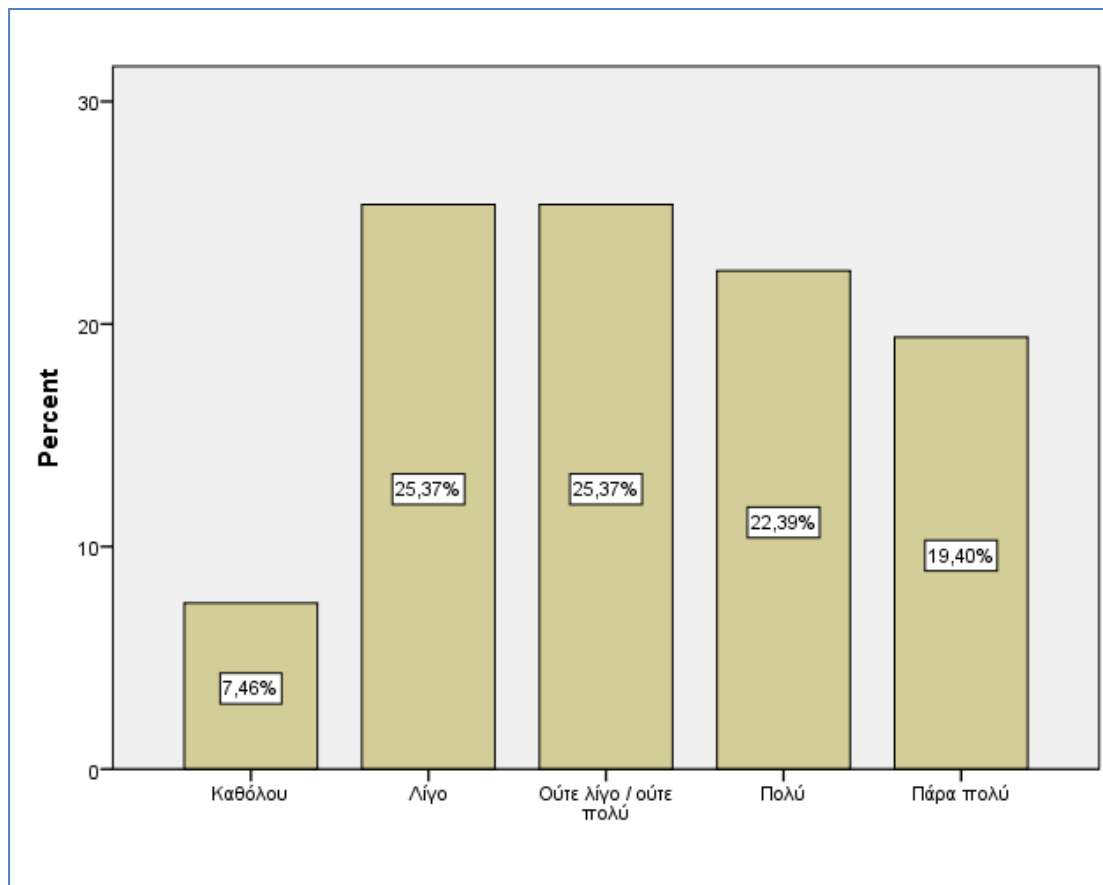
Διάγραμμα 20: Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της;

11.1 Εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας

Ο Πίνακας 23 και το Διάγραμμα 21 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας", που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 25,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν λίγο και ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο της "εκτέλεσης στη συγκεκριμένη εργασία" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 22,4% ότι την χρησιμοποιούν πολύ.

Πίνακας 23: Εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	5	6,5	7,5	7,5
Λίγο	17	22,1	25,4	32,8
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	17	22,1	25,4	58,2
Πολύ	15	19,5	22,4	80,6
Πάρα πολύ	13	16,9	19,4	100,0
Σύνολο	67	87,0	100,0	
Missing System	10	13,0		
Σύνολο	77	100,0		



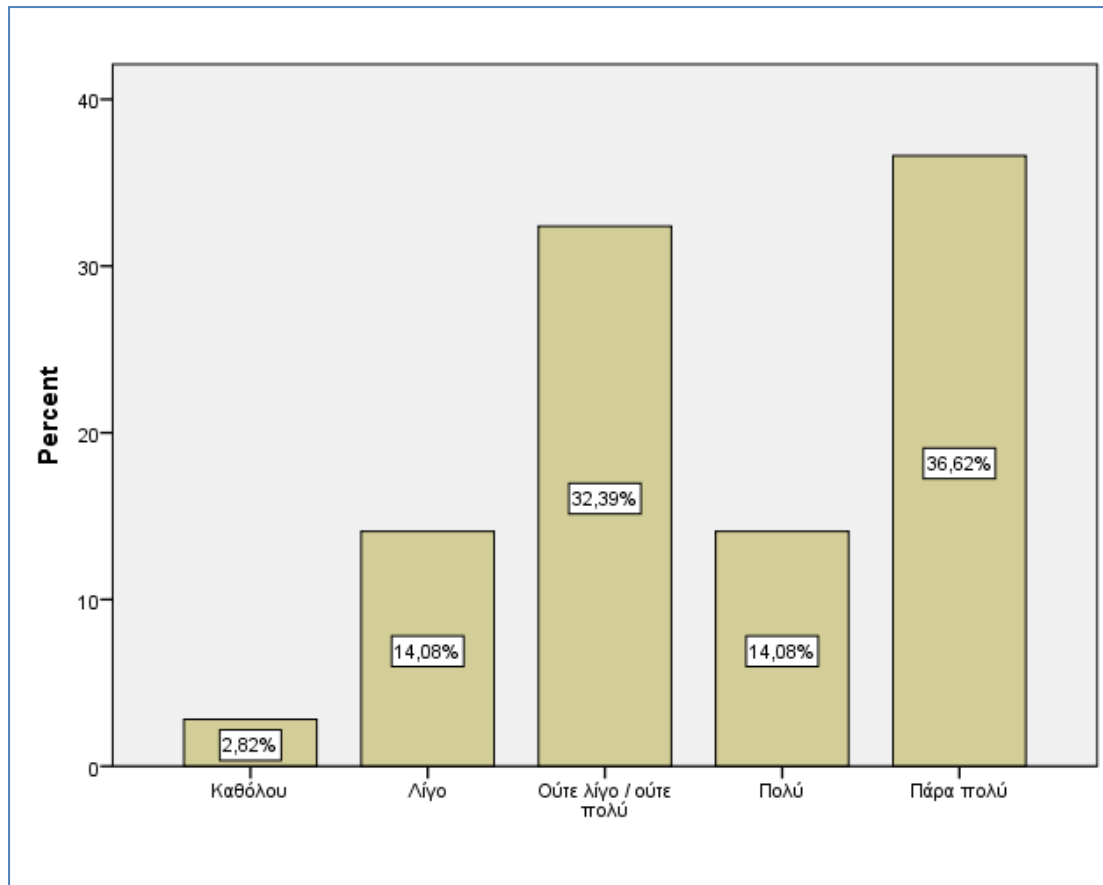
Διάγραμμα 21: Εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας

11.2 Σεμινάρια – διαλέξεις

Ο Πίνακας 24 και το Διάγραμμα 22 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "σεμινάρια - διαλέξεις" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 32,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάρα πολύ τη μέθοδο των "σεμιναρίων - διαλέξεων" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 32,4% ότι την χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ.

Πίνακας 24: Σεμινάρια – διαλέξεις

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	2,6	2,8	2,8
Λίγο	10	13,0	14,1	16,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	23	29,9	32,4	49,3
Πολύ	10	13,0	14,1	63,4
Πάρα πολύ	26	33,8	36,6	100,0
Σύνολο	71	92,2	100,0	
Missing System	6	7,8		
Σύνολο	77	100,0		



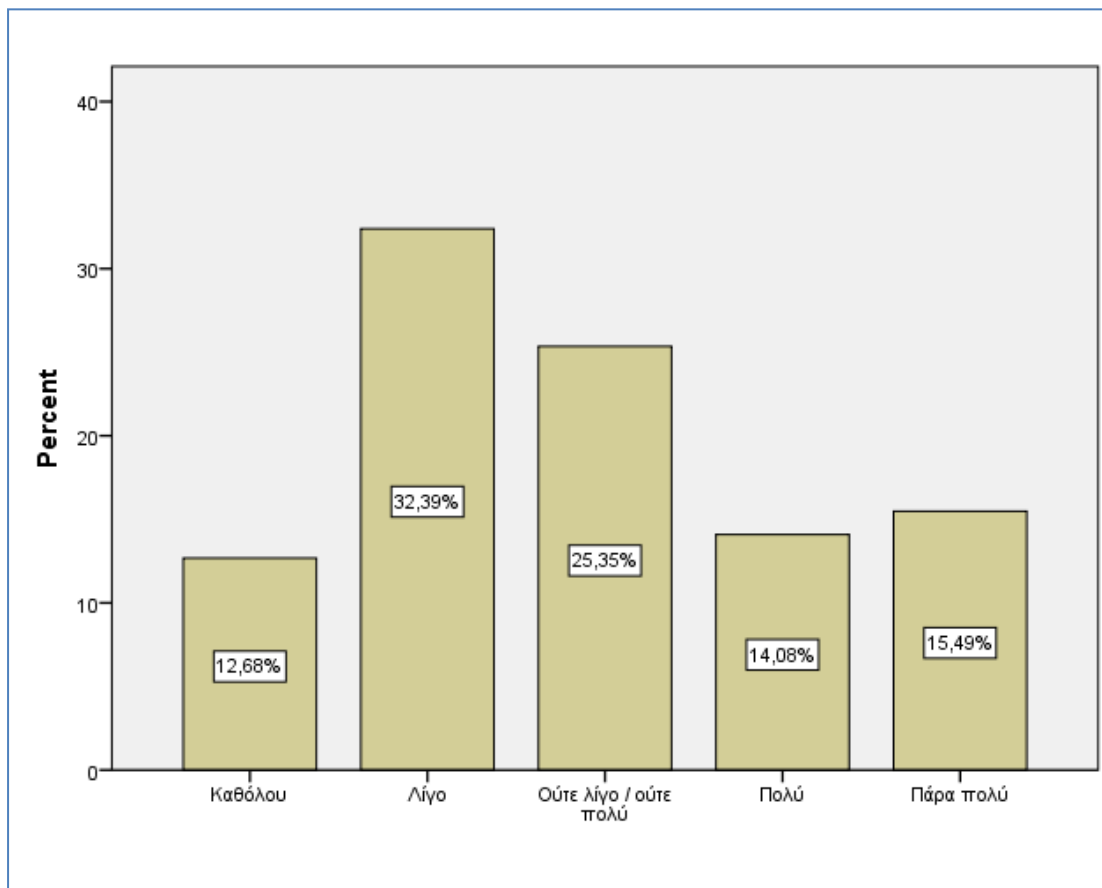
Διάγραμμα 22: Σεμινάρια – διαλέξεις

11.3 Εσωτερικοί εκπαιδευτές

Ο Πίνακας 25 και το Διάγραμμα 23 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "εσωτερικών εκπαιδευτών" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 32,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν λίγο τη μέθοδο των "εσωτερικών εκπαιδευτών" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 25,4% ότι την χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ.

Πίνακας 25: Εσωτερικοί εκπαιδευτές

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	9	11,7	12,7	12,7
Λίγο	23	29,9	32,4	45,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	18	23,4	25,4	70,4
Πολύ	10	13,0	14,1	84,5
Πάρα πολύ	11	14,3	15,5	100,0
Σύνολο	71	92,2	100,0	
Missing System	6	7,8		
Σύνολο	77	100,0		



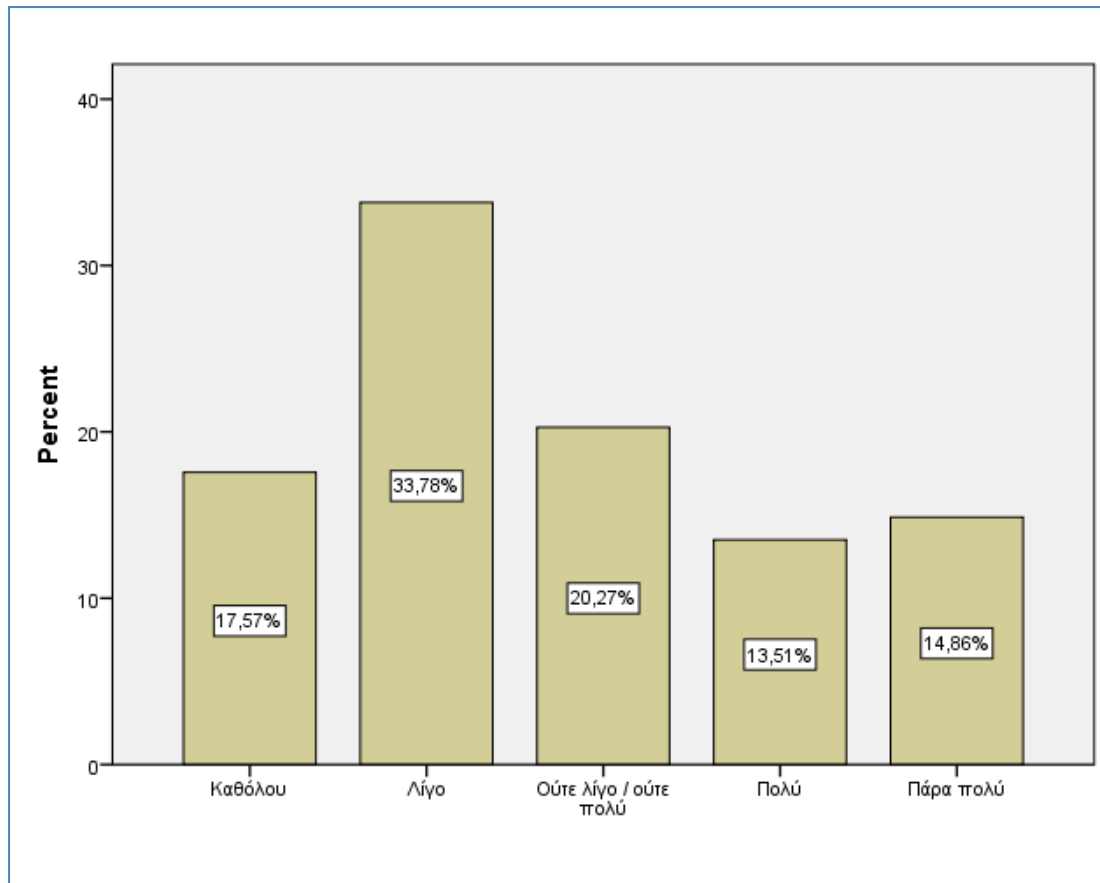
Διάγραμμα 23: Εσωτερικοί εκπαιδευτές

11.4 Εξωτερικοί εκπαιδευτές

Ο Πίνακας 26 και το Διάγραμμα 24 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "εξωτερικών εκπαιδευτών" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν λίγο τη μέθοδο των "εξωτερικών εκπαιδευτών" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 20,3% ότι την χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ.

Πίνακας 26: Εξωτερικοί εκπαιδευτές

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	13	16,9	17,6	17,6
Λίγο	25	32,5	33,8	51,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	15	19,5	20,3	71,6
Πολύ	10	13,0	13,5	85,1
Πάρα πολύ	11	14,3	14,9	100,0
Σύνολο	74	96,1	100,0	
Missing System	3	3,9		
Σύνολο	77	100,0		



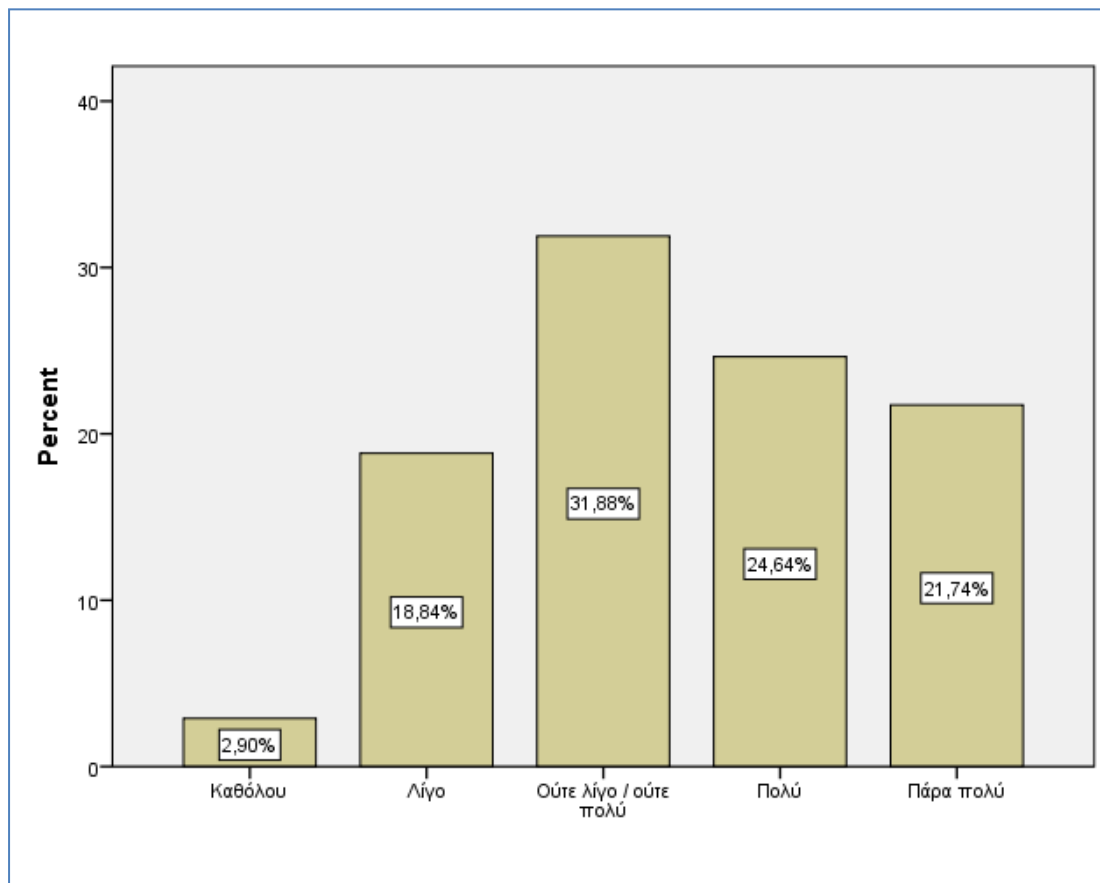
Διάγραμμα 24: Εξωτερικοί εκπαιδευτές

11.5 Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα

Ο Πίνακας 27 και το Διάγραμμα 25 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "ενημερωτικά φυλλάδια - έντυπα" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 31,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο των "ενημερωτικών φυλλαδίων - εντύπων" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 24,6% ότι την χρησιμοποιούν πολύ.

Πίνακας 27: Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	2,6	2,9	2,9
Λίγο	13	16,9	18,8	21,7
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	22	28,6	31,9	53,6
Πολύ	17	22,1	24,6	78,3
Πάρα πολύ	15	19,5	21,7	100,0
Σύνολο	69	89,6	100,0	
Missing System	8	10,4		
Σύνολο	77	100,0		



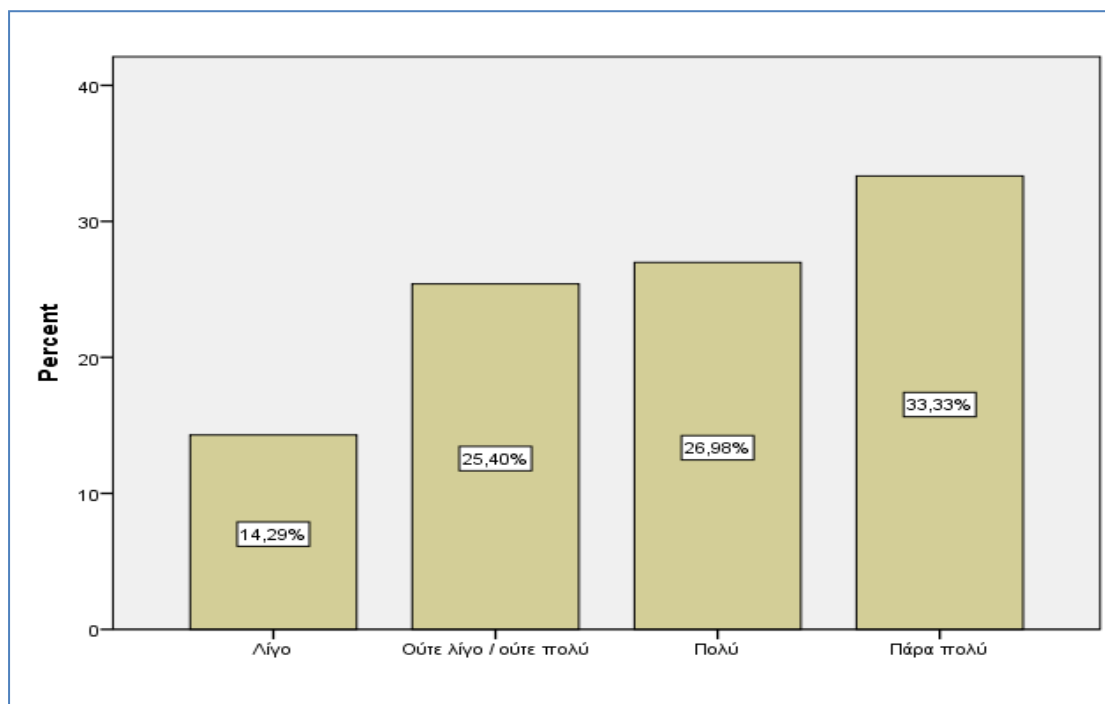
Διάγραμμα 25: Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα

11.6 Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)

Ο Πίνακας 28 και το Διάγραμμα 26 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "οπτικοακουστικό υλικό - βίντεο" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 33,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάρα πολύ τη μέθοδο των "οπτικοακουστικών υλικών - βίντεο" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 27% ότι την χρησιμοποιούν πολύ.

Πίνακας 28: Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	9	11,7	14,3	14,3
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	16	20,8	25,4	39,7
Πολύ	17	22,1	27,0	66,7
Πάρα πολύ	21	27,3	33,3	100,0
Σύνολο	63	81,8	100,0	
Missing System	14	18,2		
Σύνολο	77	100,0		



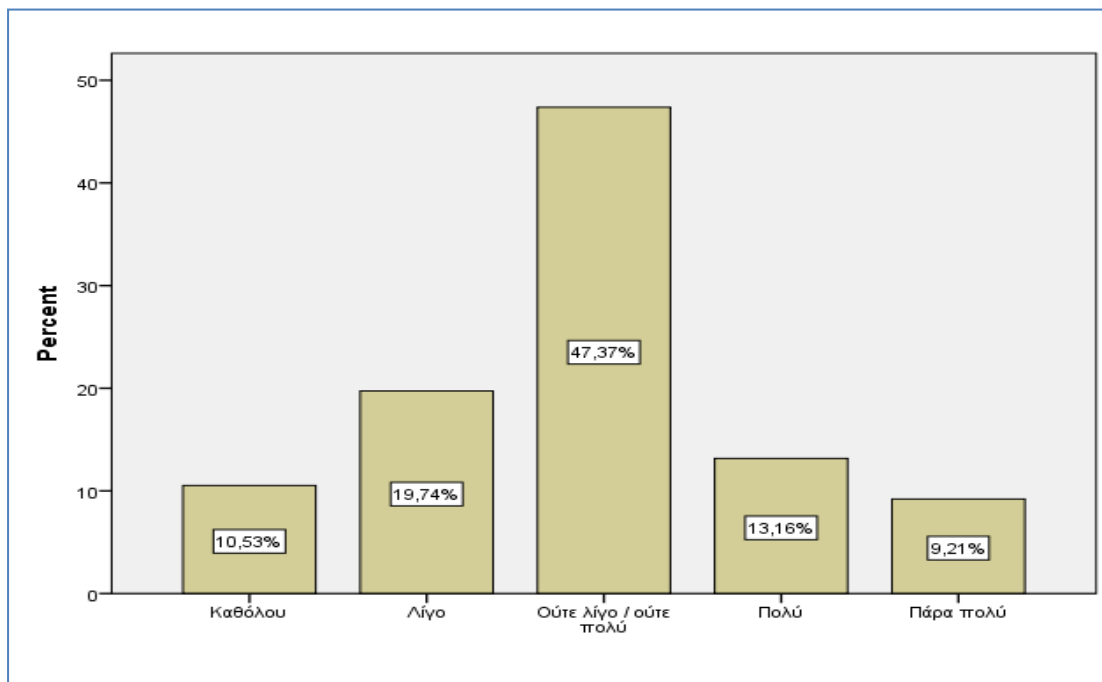
Διάγραμμα 26: Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)

11.7 Υπόδηση ρόλων

Ο Πίνακας 29 και το Διάγραμμα 27 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "υπόδηση ρόλων" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 47,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο της "υπόδησης ρόλων" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 29,7% ότι την χρησιμοποιούν λίγο.

Πίνακας 29: Υπόδηση ρόλων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	8	10,4	10,5	10,5
Λίγο	15	19,5	19,7	30,3
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	36	46,8	47,4	77,6
Πολύ	10	13,0	13,2	90,8
Πάρα πολύ	7	9,1	9,2	100,0
Σύνολο	76	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Σύνολο	77	100,0		



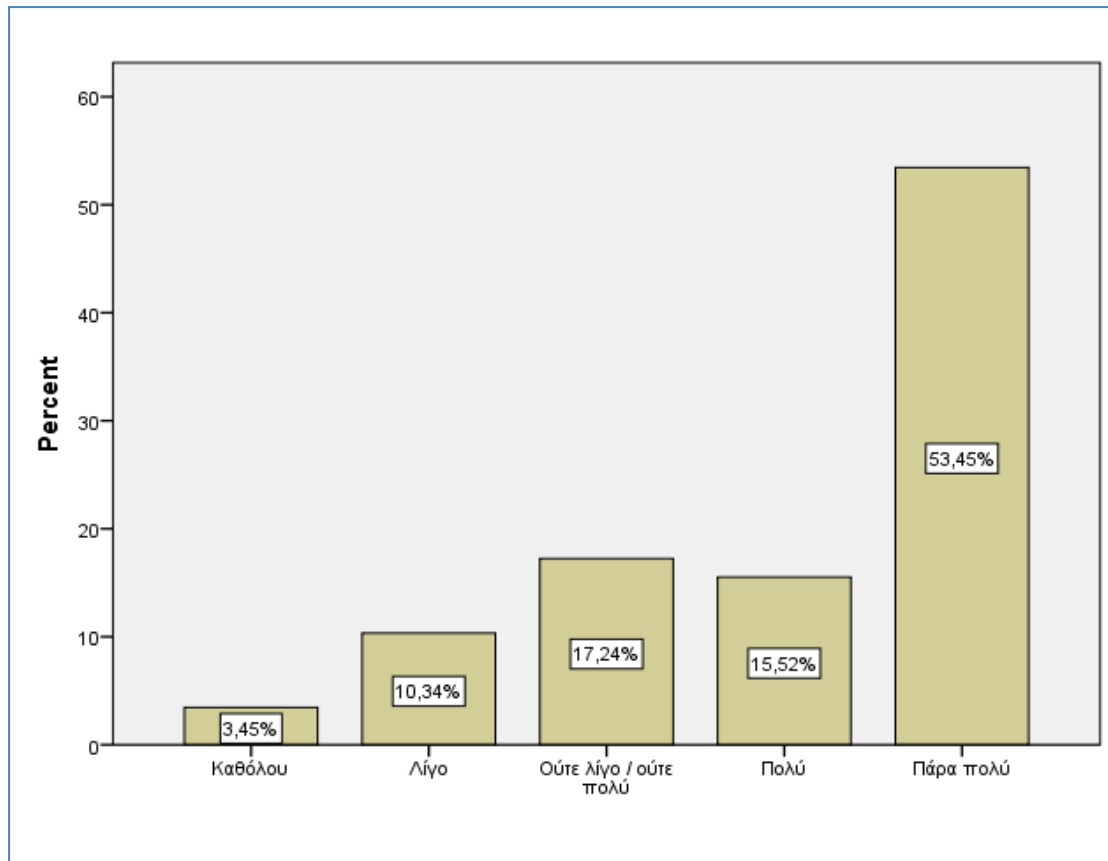
Διάγραμμα 27: Υπόδηση ρόλων

11.8 Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Ο Πίνακας 30 και το Διάγραμμα 28 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 53,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάρα πολύ τη μέθοδο της "συνεργασίας με εκπαιδευτικούς οργανισμούς" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 17,2% ότι την χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ.

Πίνακας 30: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	2,6	3,4	3,4
Λίγο	6	7,8	10,3	13,8
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	10	13,0	17,2	31,0
Πολύ	9	11,7	15,5	46,6
Πάρα πολύ	31	40,3	53,4	100,0
Σύνολο	58	75,3	100,0	
Missing System	19	24,7		
Σύνολο	77	100,0		



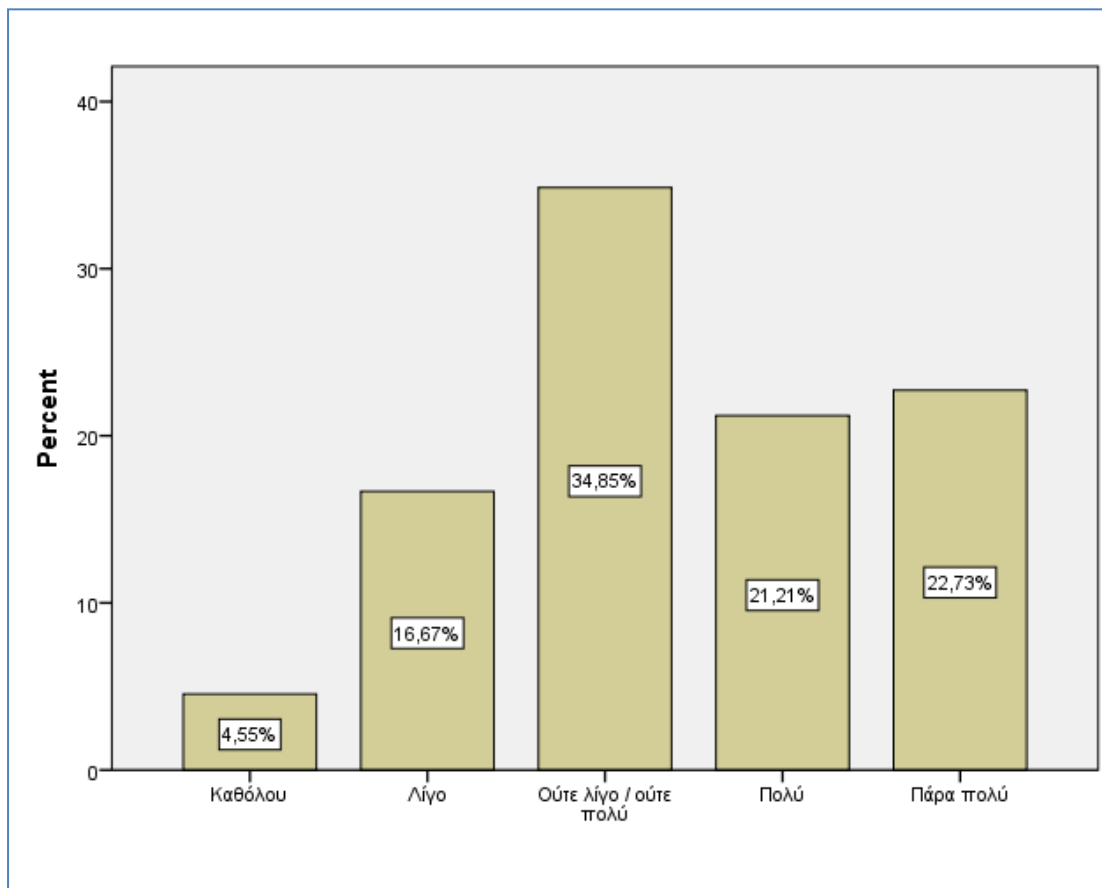
Διάγραμμα 28: Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

11.9 E – training

Ο Πίνακας 31 και το Διάγραμμα 29 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά αναφορικά με τη μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης "e-training" που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 34,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο της "e-training" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 22,7% ότι την χρησιμοποιούν πάρα πολύ.

Πίνακας 31: E – training

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	3,9	4,5	4,5
Λίγο	11	14,3	16,7	21,2
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	23	29,9	34,8	56,1
Πολύ	14	18,2	21,2	77,3
Πάρα πολύ	15	19,5	22,7	100,0
Σύνολο	66	85,7	100,0	
Missing System	11	14,3		
Σύνολο	77	100,0		



Διάγραμμα 29: E – training

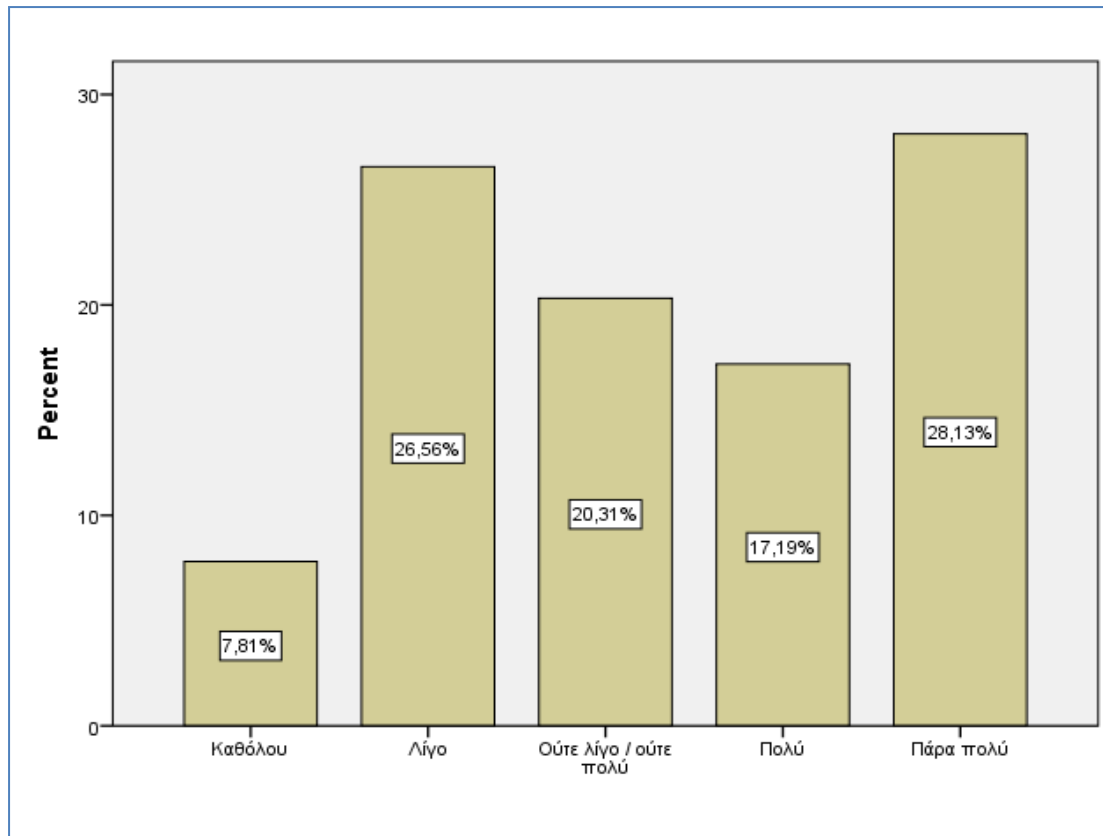
ΜΕΡΟΣ 3ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

12. Πόσο αποτελεσματική ήταν η επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 32 και το Διάγραμμα 30 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "πως θα χαρακτηρίζατε τον βαθμό αποτελεσματικότητας της επιχείρησής σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 28,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η επιχείρησή τους ήταν πάρα πολύ αποτελεσματική, ενώ το 26,6% ότι είχε μειωμένη - λίγη αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 32: Πόσο αποτελεσματική ήταν η επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου αποτελεσματική	5	6,5	7,8	7,8
Λίγο αποτελεσματική	17	22,1	26,6	34,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ αποτελεσματική	13	16,9	20,3	54,7
Πολύ αποτελεσματική	11	14,3	17,2	71,9
Πάρα πολύ αποτελεσματική	18	23,4	28,1	100,0
Σύνολο	64	83,1	100,0	
Missing System	13	16,9		
Σύνολο	77	100,0		



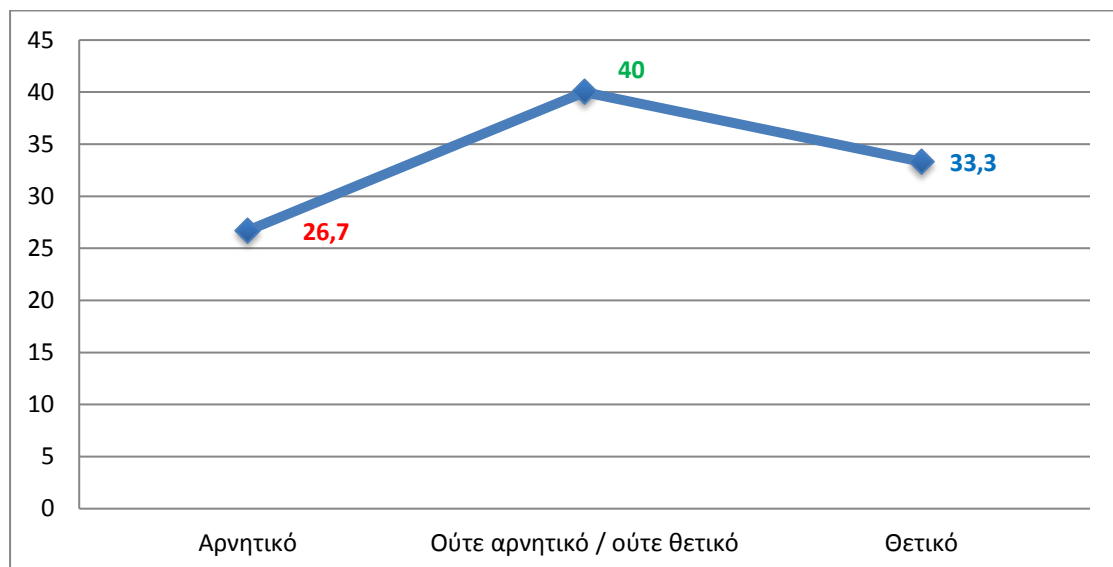
Διάγραμμα 30: Πόσο αποτελεσματική ήταν η επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

13. Τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;

Ο Πίνακας 33 και το Διάγραμμα 31 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "τα υψηλά ποσοστά ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;". Πιο συγκεκριμένα, το 40% των ερωτηθέντων δήλωσα ότι τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας έχουν και αρνητικό και θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, το 33,3% ότι έχουν θετικό αντίκτυπο, ενώ το 26,7% ότι έχουν αρνητικό.

Πίνακας 33: Τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αρνητικό	16	20,8	26,7	26,7
Και αρνητικό / και θετικό	24	31,2	40,0	66,7
Θετικό	20	26,0	33,3	100,0
Σύνολο	60	77,9	100,0	
Missing System	17	22,1		
Σύνολο	77	100,0		



Διάγραμμα 31: Τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;

14. Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

Ο Πίνακας 34 και το Διάγραμμα 32 παρουσιάζουν τα ποσοστά και τους μέσους όρους σχετικά με προτάσεις αναφορικά με τις επιχειρήσεις του δείγματος κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι συχνότητας εντοπίστηκαν στις προτάσεις "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;" και "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;" με μέσο όρο συχνότητας 3,8209 και 3,3906 αντίστοιχα, ενώ οι μικρότεροι μέσοι όροι εντοπίστηκαν στις προτάσεις "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;" και "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;" με 1,9298 και 1,9531 αντίστοιχα.

Πίνακας 34: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
14.1	Πιστεύετε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;	0,0	25,8	38,7	12,9	22,6	3,3226
14.2	Πιστεύετε ότι η έκταση της οικονομική κρίση στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;	21,1	40,4	19,3	10,5	8,8	2,4561
14.3	Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας, σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;	4,1	31,5	26,0	16,4	21,9	3,2055
14.4	Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα έτσι ώστε να είναι έτοιμη στη περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;	15,1	32,9	24,7	12,3	15,1	2,7945
14.5	Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζόμενους σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	9,0	20,9	19,4	44,8	6,0	3,1791
14.6	Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	13,6	52,5	23,7	10,2	0,0	2,3051
14.7	Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	33,9	22,6	14,5	17,7	11,3	2,5000
14.8	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	4,5	7,5	19,4	38,8	29,9	3,8209
14.9	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	14,8	25,9	27,8	16,7	14,8	2,9074
14.10	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	19,0	42,9	17,5	15,9	4,8	2,4444
14.11	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	26,3	56,1	15,8	1,8	0,0	1,9298
14.12	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;	51,6	20,3	15,6	6,3	6,3	1,9531
14.13	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;	3,1	18,8	34,4	23,4	20,3	3,3906



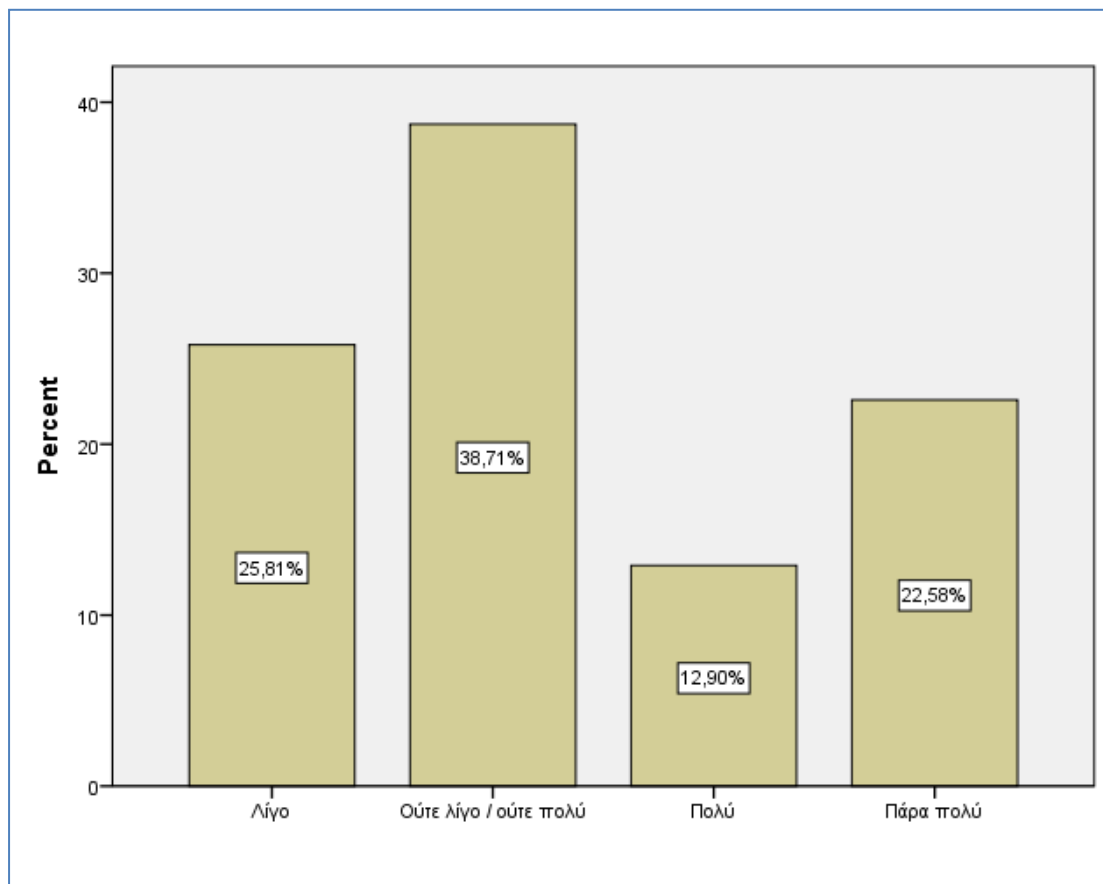
Διάγραμμα 32: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

14.1 Πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;

Ο Πίνακας 35 και το Διάγραμμα 33 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;". Πιο συγκεκριμένα, το 38,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ούτε λίγο / ούτε πολύ πίστευαν ότι η χώρα θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση, ενώ το 22,6% ότι το πίστευαν πάρα πολύ.

Πίνακας 35: Πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	16	20,8	25,8	25,8
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	24	31,2	38,7	64,5
Πολύ	8	10,4	12,9	77,4
Πάρα πολύ	14	18,2	22,6	100,0
Σύνολο	62	80,5	100,0	
Missing System	15	19,5		
Σύνολο	77	100,0		



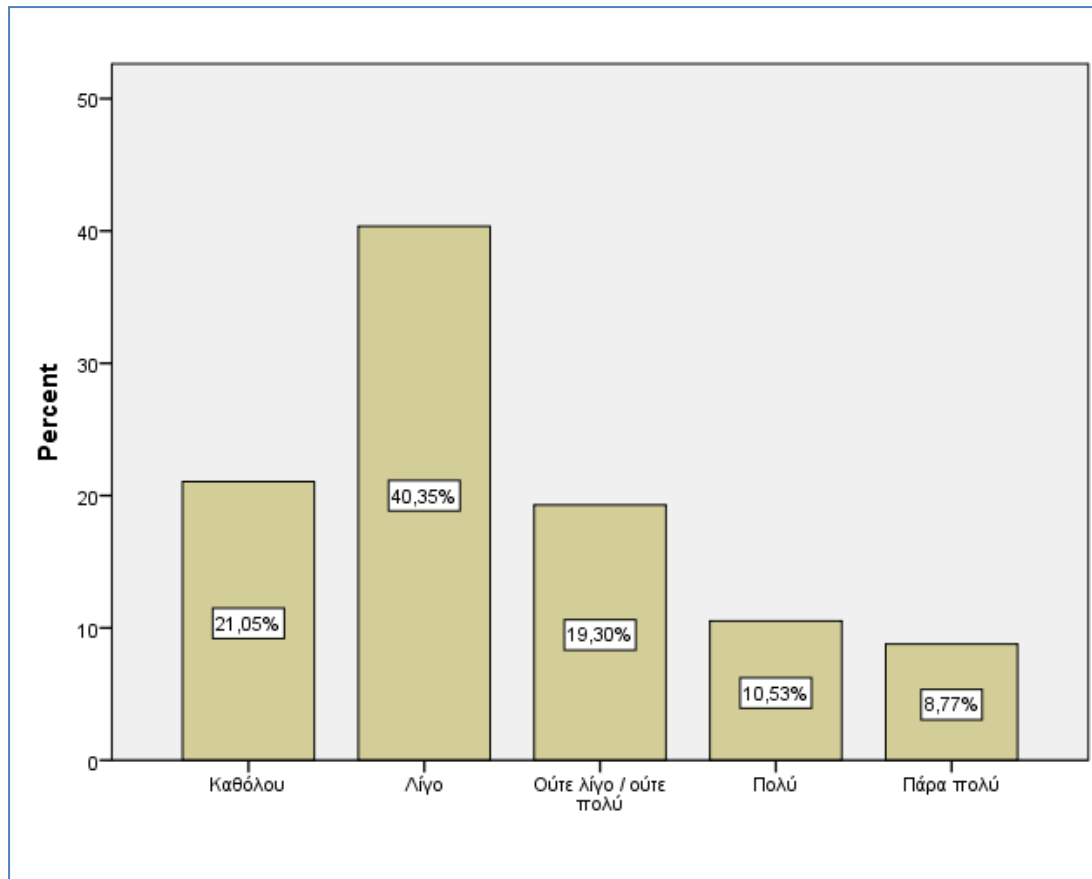
Διάγραμμα 33: Πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;

14.2 Πιστεύατε ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;

Ο Πίνακας 36 και το Διάγραμμα 34 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "πιστεύατε ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;". Πιο συγκεκριμένα, το 40,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι πίστευε σε μικρό βαθμό ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης θα ήταν αυτής της μορφής, ενώ το 21,1% ότι δεν το πίστευαν καθόλου.

Πίνακας 36: Πιστεύατε ότι η έκταση της οικονομική κρίση στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	12	15,6	21,1	21,1
Λίγο	23	29,9	40,4	61,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	11	14,3	19,3	80,7
Πολύ	6	7,8	10,5	91,2
Πάρα πολύ	5	6,5	8,8	100,0
Σύνολο	57	74,0	100,0	
Missing System	20	26,0		
Σύνολο	77	100,0		



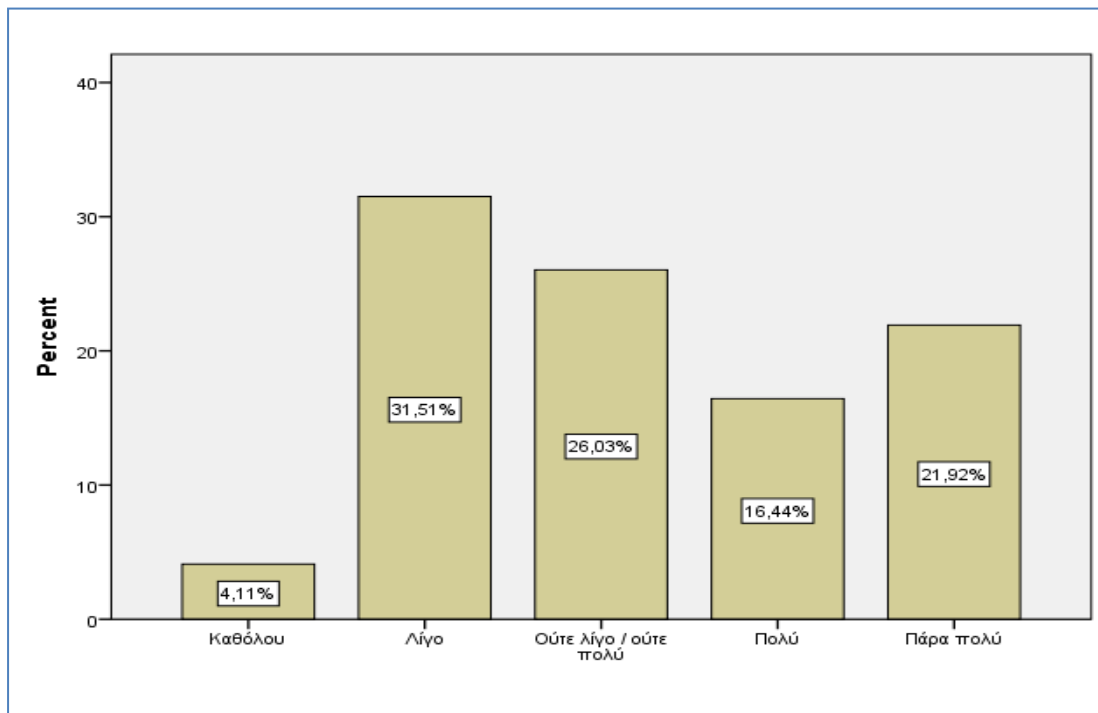
Διάγραμμα 34: Πιστεύετε ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;

14.3 Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 37 και το Διάγραμμα 35 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας, σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 31,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας, σε κάποια περίοδο μέσα στην οικονομική κρίση, το 26% ότι αντιμετώπισαν ούτε λίγο / ούτε πολύ πρόβλημα ρευστότητας, ενώ το 21,9% αντιμετώπισαν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 37: Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας, σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	3,9	4,1	4,1
Λίγο	23	29,9	31,5	35,6
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	19	24,7	26,0	61,6
Πολύ	12	15,6	16,4	78,1
Πάρα πολύ	16	20,8	21,9	100,0
Σύνολο	73	94,8	100,0	
Missing System	4	5,2		
Σύνολο	77	100,0		



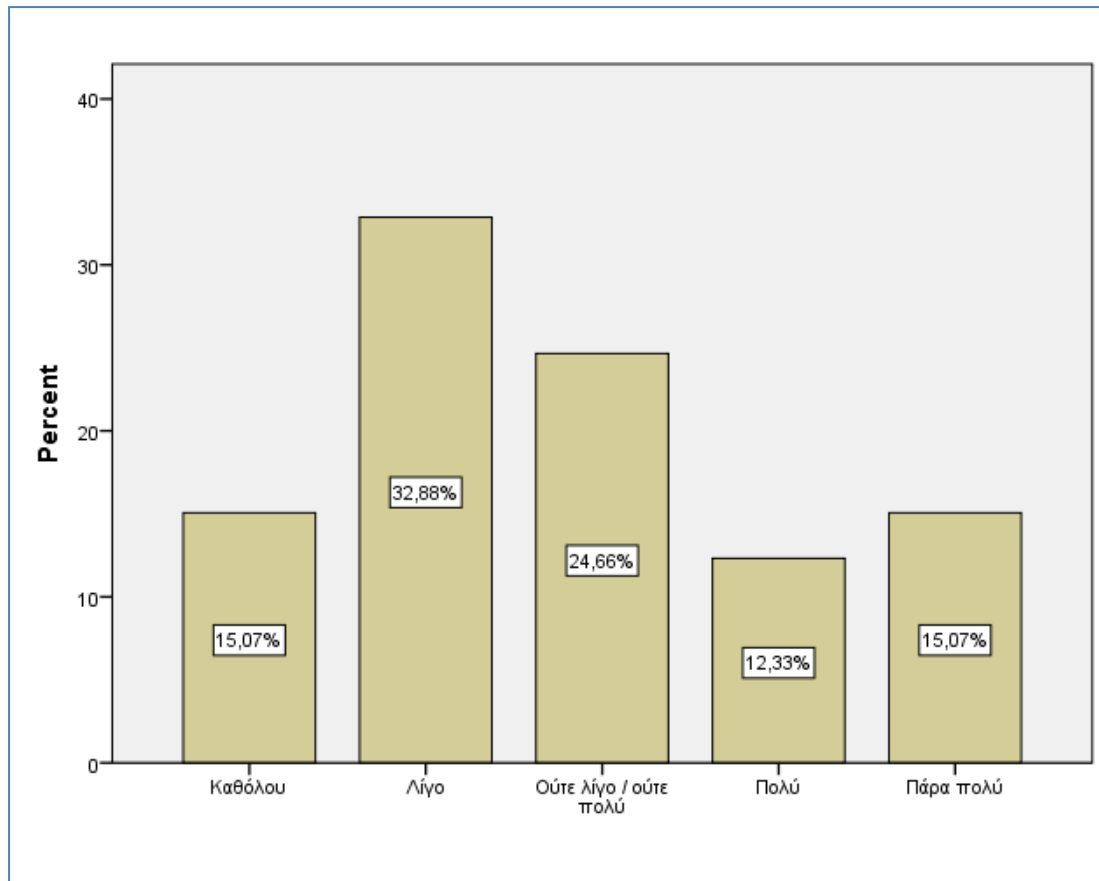
Διάγραμμα 35: Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας, σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;

14.4 Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;

Ο Πίνακας 38 και το Διάγραμμα 36 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;". Πιο συγκεκριμένα, το 32,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους ήταν σε μικρό βαθμό προετοιμασμένη, ώστε να είναι έτοιμη σε περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση, ενώ το 24,7% ήταν ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό προετοιμασμένη.

Πίνακας 38: Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	11	14,3	15,1	15,1
Λίγο	24	31,2	32,9	47,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	18	23,4	24,7	72,6
Πολύ	9	11,7	12,3	84,9
Πάρα πολύ	11	14,3	15,1	100,0
Σύνολο	73	94,8	100,0	
Missing System	4	5,2		
Σύνολο	77	100,0		



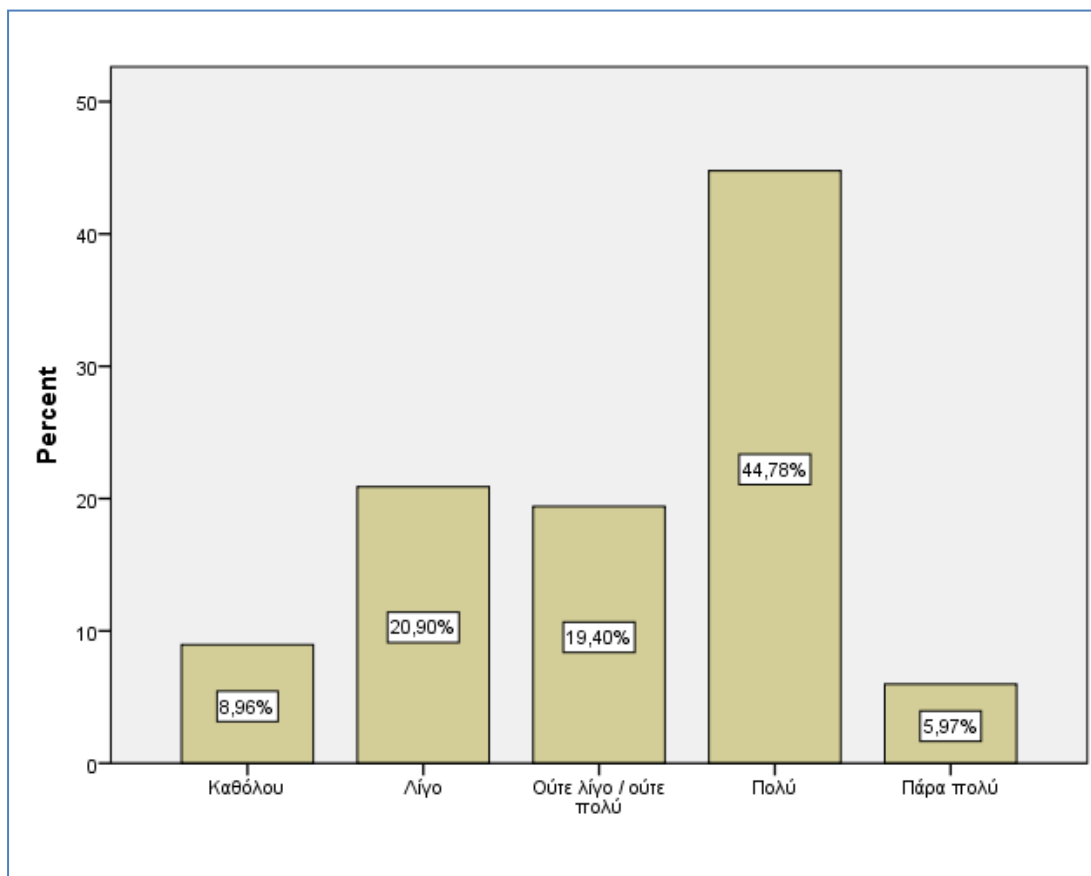
Διάγραμμα 36: Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;

14.5 Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζόμενούς σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 39 και το Διάγραμμα 37 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησης αναφορικά με τους εργαζόμενούς σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 44,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι στρατηγικές της επιχείρησής τους αναφορικά με τους εργαζόμενους μεταλλάχθηκαν πολύ, ενώ το 20,9% ότι μεταλλάχθηκαν λίγο.

Πίνακας 39: Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζόμενούς σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	6	7,8	9,0	9,0
Λίγο	14	18,2	20,9	29,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	13	16,9	19,4	49,3
Πολύ	30	39,0	44,8	94,0
Πάρα πολύ	4	5,2	6,0	100,0
Σύνολο	67	87,0	100,0	
Missing System	10	13,0		
Σύνολο	77	100,0		



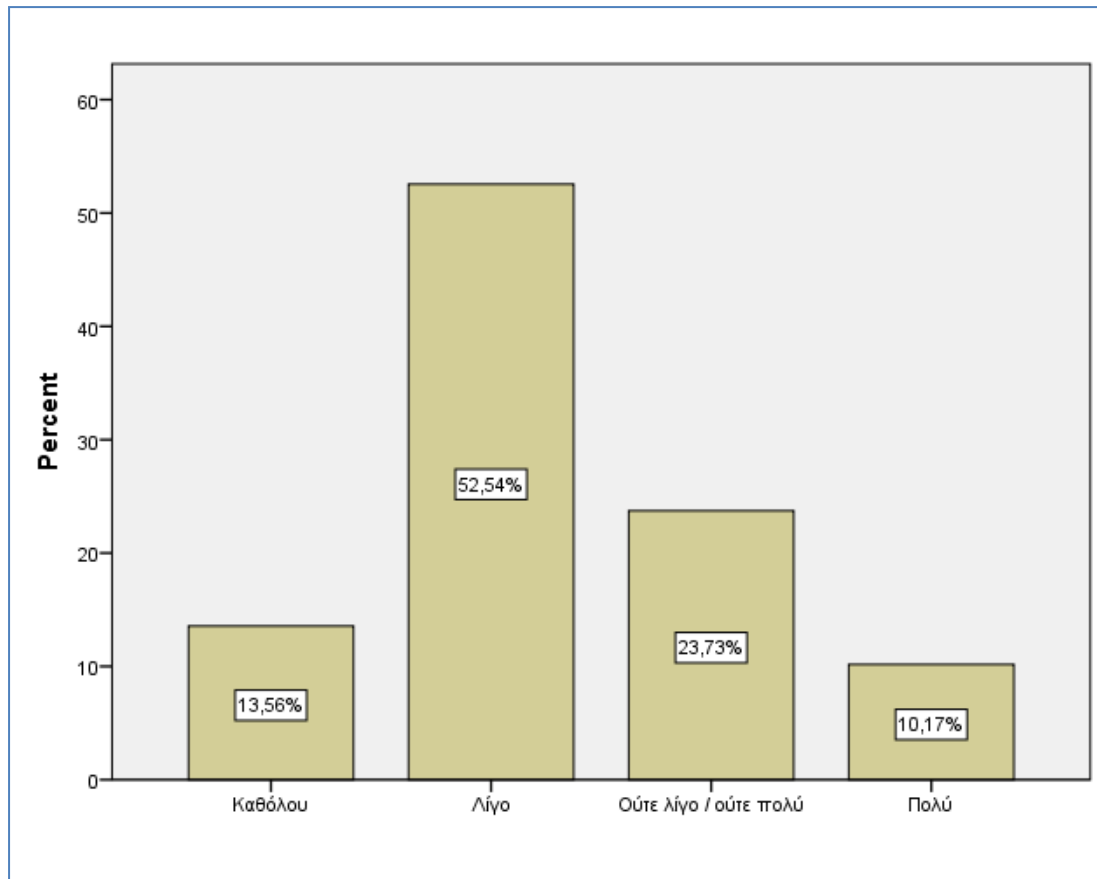
Διάγραμμα 37: Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζόμενούς σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.6 Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 40 και το Διάγραμμα 38 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 52,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξαν λίγες, σε αριθμό, αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 23,7% ότι υπήρξαν ούτε λίγες / ούτε πολλές.

Πίνακας 40: Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	8	10,4	13,6	13,6
Λίγο	31	40,3	52,5	66,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	14	18,2	23,7	89,8
Πολύ	6	7,8	10,2	100,0
Σύνολο	59	76,6	100,0	
Missing System	18	23,4		
Σύνολο	77	100,0		



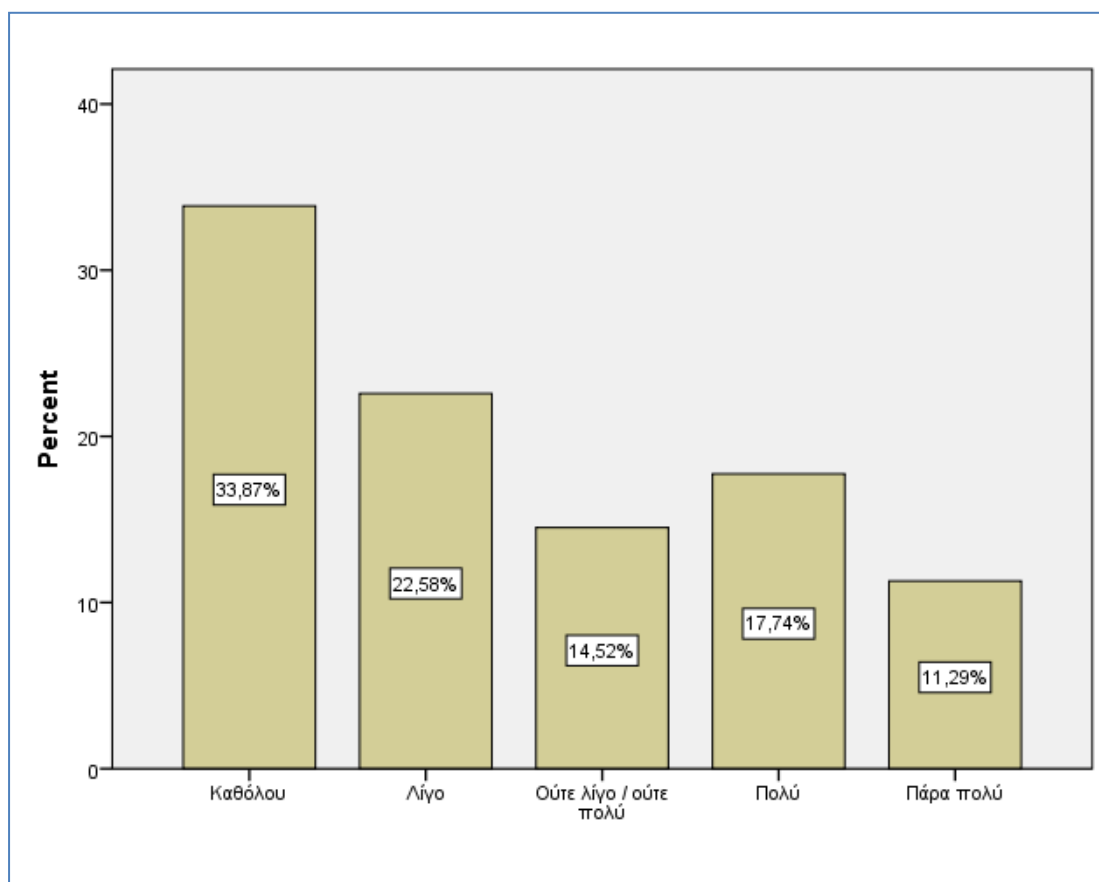
Διάγραμμα 38: Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.7 Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 41 και το Διάγραμμα 39 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 33,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν υπήρξαν καθόλου προσλήψεις στην επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 22,6% ότι υπήρξαν λίγες.

Πίνακας 41: Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	21	27,3	33,9	33,9
Λίγο	14	18,2	22,6	56,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	9	11,7	14,5	71,0
Πολύ	11	14,3	17,7	88,7
Πάρα πολύ	7	9,1	11,3	100,0
Σύνολο	62	80,5	100,0	
Missing System	15	19,5		
Σύνολο	77	100,0		



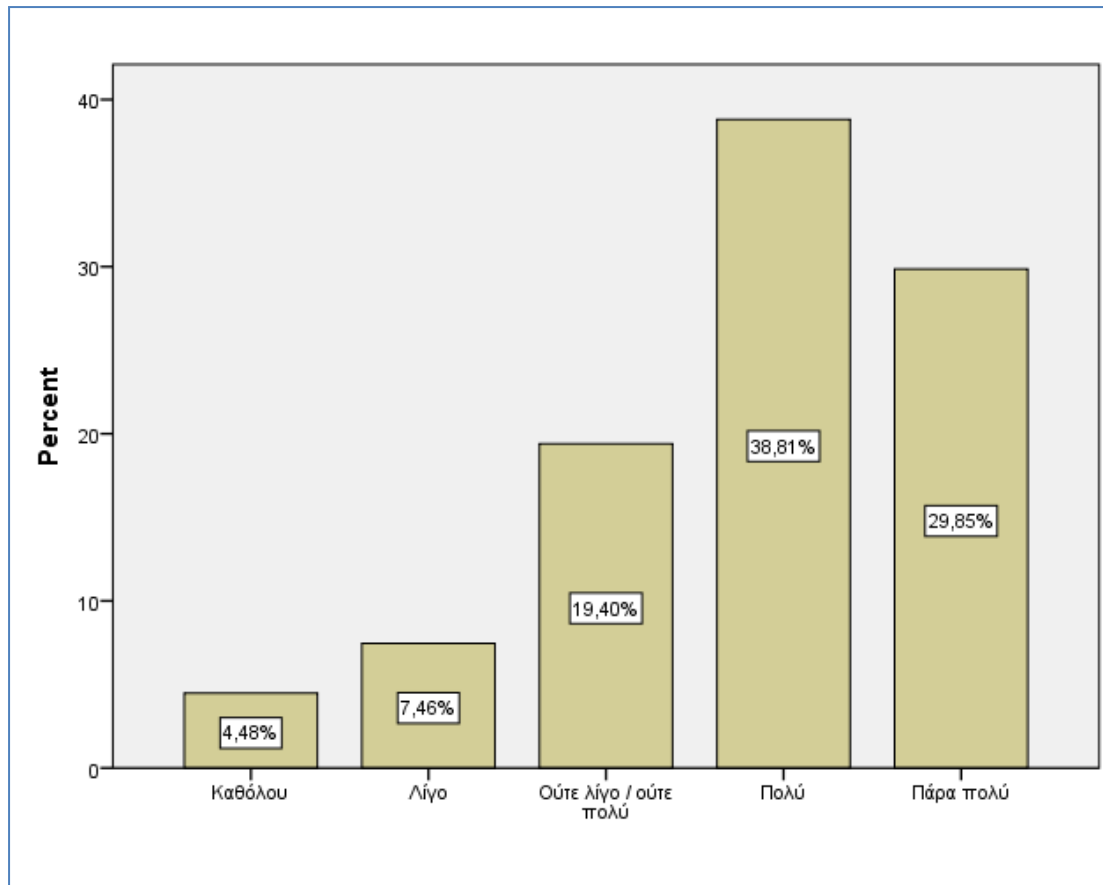
Διάγραμμα 39: Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.8 Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 42 και το Διάγραμμα 40 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 38,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε σε μεγάλο βαθμό μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων τους, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 29,9% ότι υπήρξε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 42: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	3,9	4,5	4,5
Λίγο	5	6,5	7,5	11,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	13	16,9	19,4	31,3
Πολύ	26	33,8	38,8	70,1
Πάρα πολύ	20	26,0	29,9	100,0
Σύνολο	67	87,0	100,0	
Missing System	10	13,0		
Σύνολο	77	100,0		



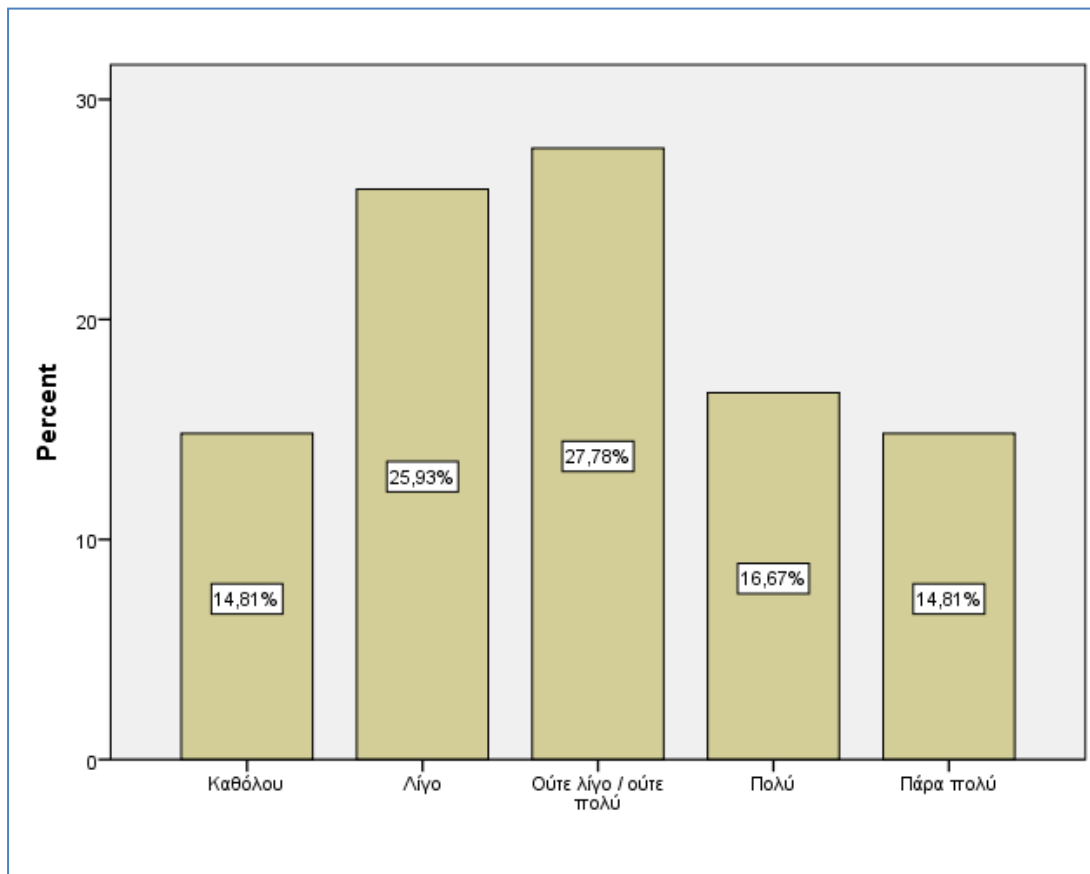
Διάγραμμα 40: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.9 Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 43 και το Διάγραμμα 41 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 27,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων τους, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 25,9% ότι υπήρξε σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 43: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	8	10,4	14,8	14,8
Λίγο	14	18,2	25,9	40,7
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	15	19,5	27,8	68,5
Πολύ	9	11,7	16,7	85,2
Πάρα πολύ	8	10,4	14,8	100,0
Σύνολο	54	70,1	100,0	
Missing System	23	29,9		
Σύνολο	77	100,0		



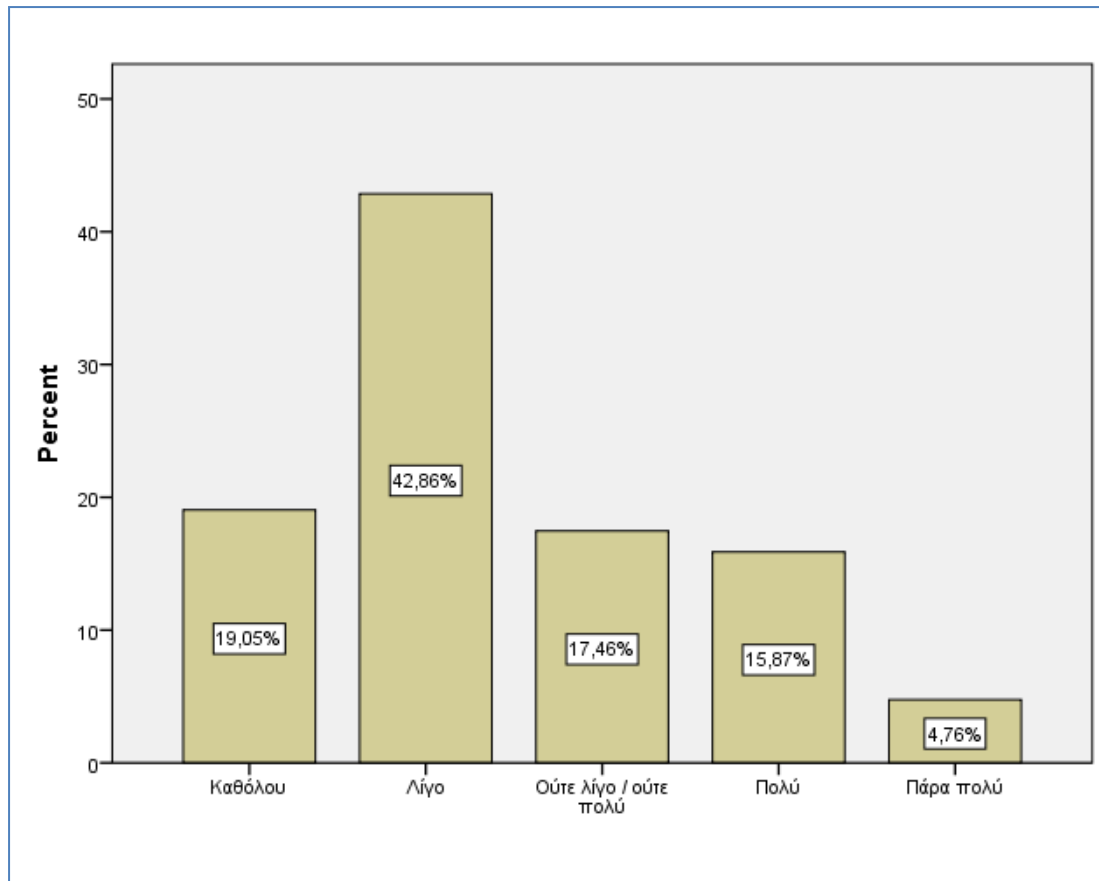
Διάγραμμα 41: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.10 Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 44 και το Διάγραμμα 42 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 42,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε σε μικρό βαθμό μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων τους, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 19% ότι δεν υπήρξε καθόλου.

Πίνακας 44: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	12	15,6	19,0	19,0
Λίγο	27	35,1	42,9	61,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	11	14,3	17,5	79,4
Πολύ	10	13,0	15,9	95,2
Πάρα πολύ	3	3,9	4,8	100,0
Σύνολο	63	81,8	100,0	
Missing System	14	18,2		
Σύνολο	77	100,0		



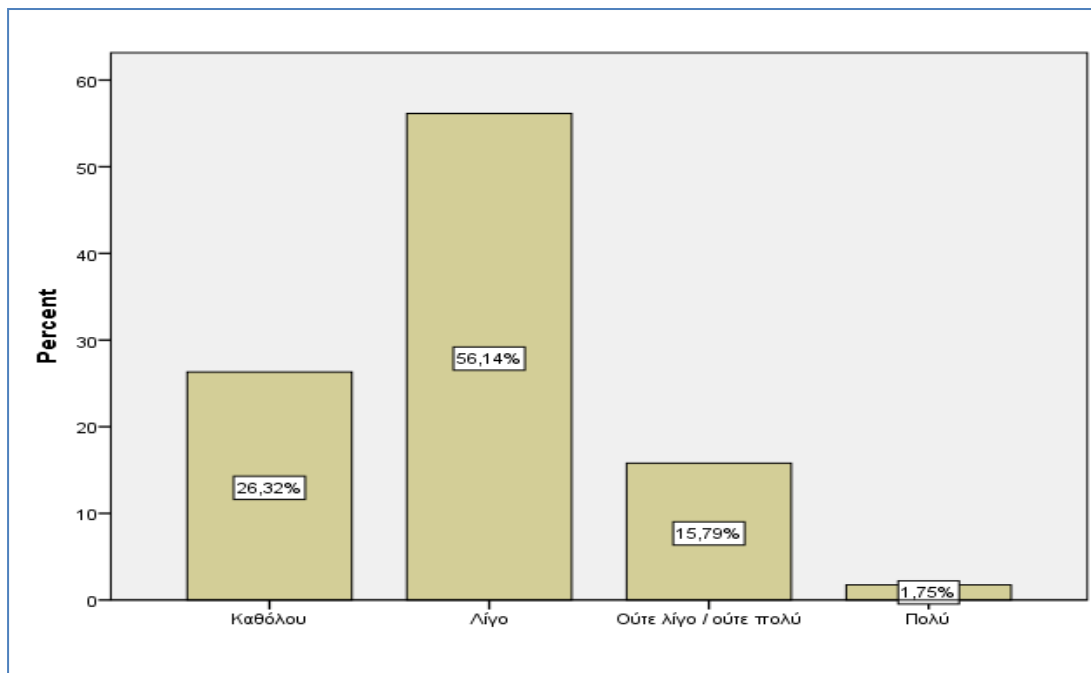
Διάγραμμα 42: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.11 Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 45 και το Διάγραμμα 43 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 56,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε σε μικρό βαθμό μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων τους, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 26,3% ότι δεν υπήρξε καθόλου.

Πίνακας 45: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	15	19,5	26,3	26,3
Λίγο	32	41,6	56,1	82,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	9	11,7	15,8	98,2
Πολύ	1	1,3	1,8	100,0
Σύνολο	57	74,0	100,0	
Missing System	20	26,0		
Σύνολο	77	100,0		



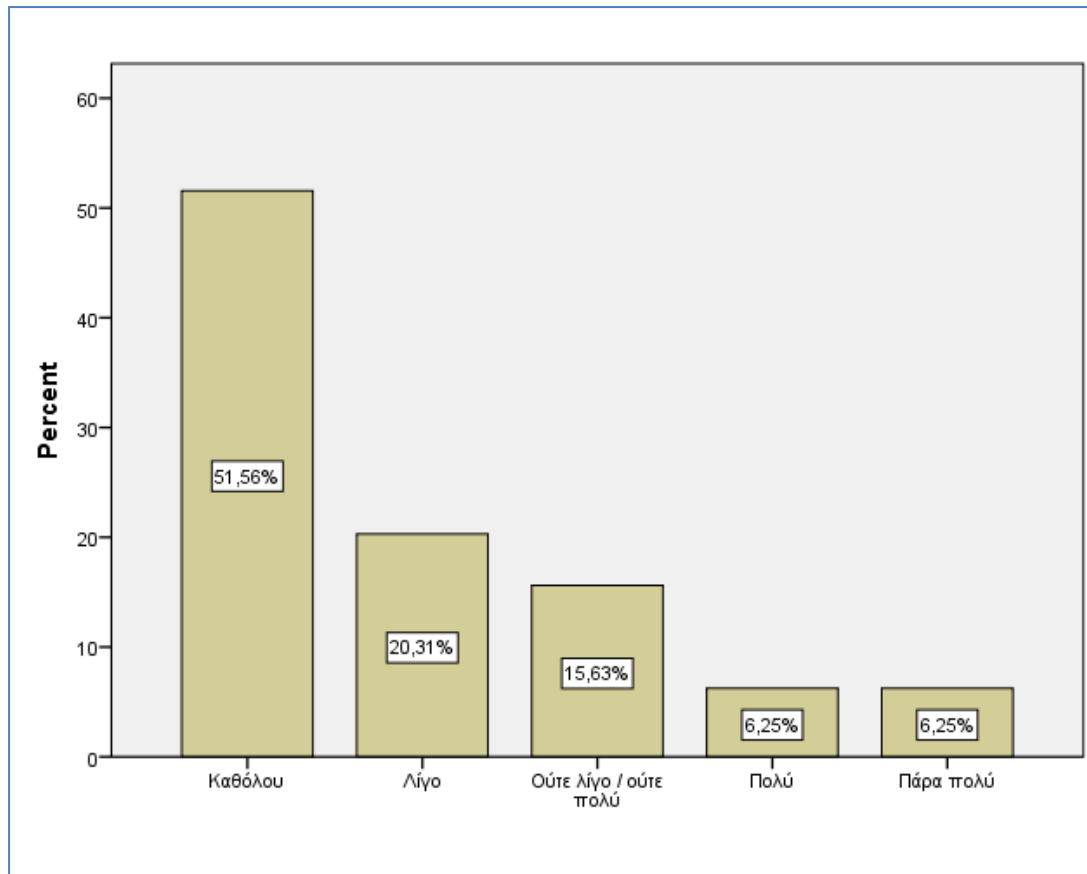
Διάγραμμα 43: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.12 Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 46 και το Διάγραμμα 44 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 51,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν υπήρξε καθόλου μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων τους, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 20,3% ότι υπήρξε σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 46: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	33	42,9	51,6	51,6
Λίγο	13	16,9	20,3	71,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	10	13,0	15,6	87,5
Πολύ	4	5,2	6,3	93,8
Πάρα πολύ	4	5,2	6,3	100,0
Σύνολο	64	83,1	100,0	
Missing System	13	16,9		
Σύνολο	77	100,0		



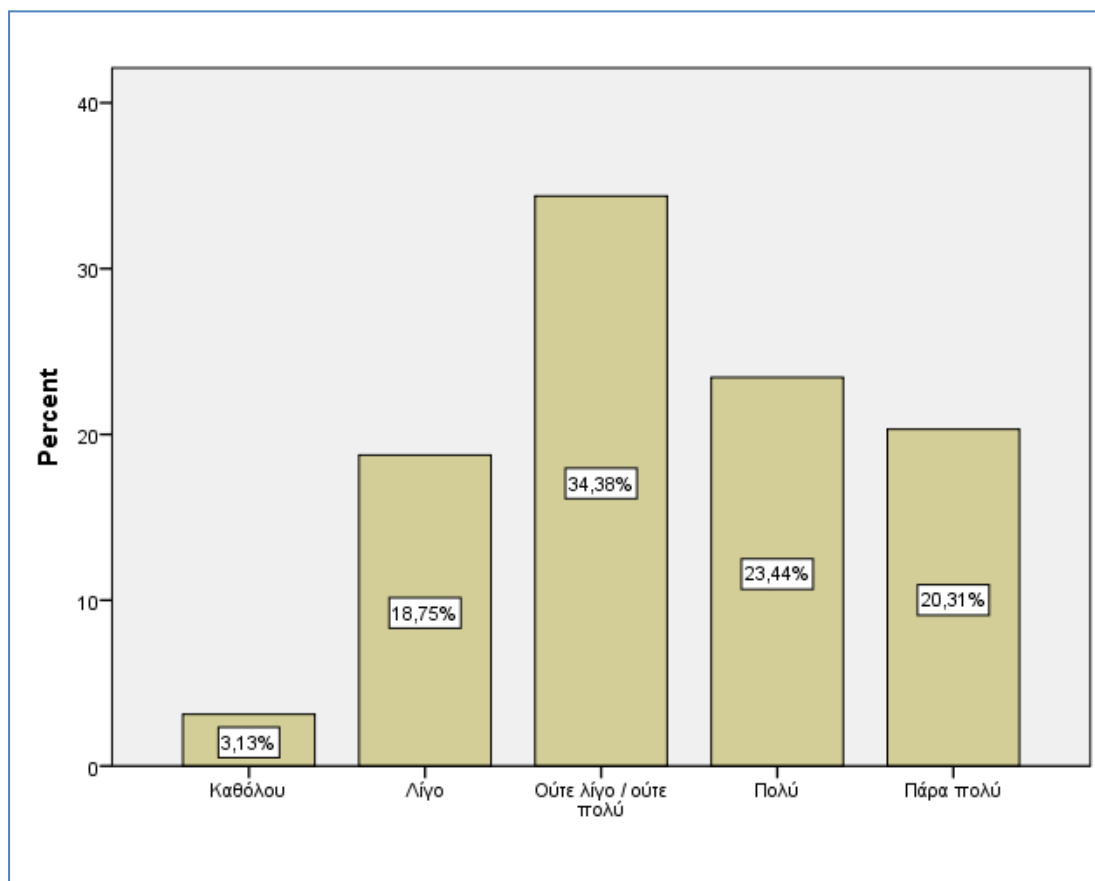
Διάγραμμα 44: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;

14.13 Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;

Ο Πίνακας 47 και το Διάγραμμα 45 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση "υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική τους κουλτούρα ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό, στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 23,4% ότι υπήρξε σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 47: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	2,6	3,1	3,1
Λίγο	12	15,6	18,8	21,9
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	22	28,6	34,4	56,3
Πολύ	15	19,5	23,4	79,7
Πάρα πολύ	13	16,9	20,3	100,0
Σύνολο	64	83,1	100,0	
Missing System	13	16,9		
Σύνολο	77	100,0		



Διάγραμμα 45: Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;

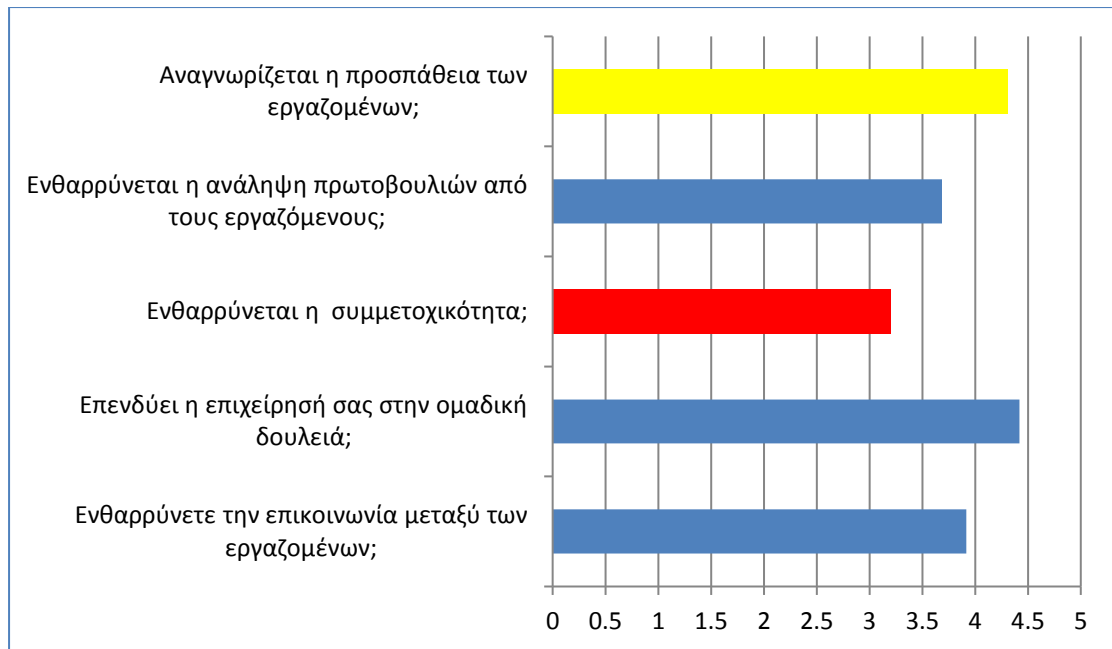
Δέσμευση και συνεχής βελτίωση

15. Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

Ο Πίνακας 48 και το Διάγραμμα 46 παρουσιάζουν τα ποσοστά και τους μέσους όρους του δείγματος σχετικά με τις ενέργειες που πραγματοποιεί ένα τμήμα HR για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συχνότητας εντοπίστηκε στην ενέργεια "αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων" με μέσο όρο συχνότητας 4,3051, ενώ ο μικρότερος μέσος όρος εντοπίστηκε στην ενέργεια "ενθάρρυνση στη συμμετοχικότητα" με 3,2000.

Πίνακας 48: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
15.1	Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;	0,0	13,6	15,3	37,3	33,9	3,9153
15.2	Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;	0,0	8,1	4,8	24,2	62,9	4,4194
15.3	Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;	3,6	36,4	20,0	16,4	23,6	3,2000
15.4	Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;	1,9	7,4	33,3	35,2	22,2	3,6852
15.5	Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;	0,0	3,4	3,4	52,5	40,7	4,3051



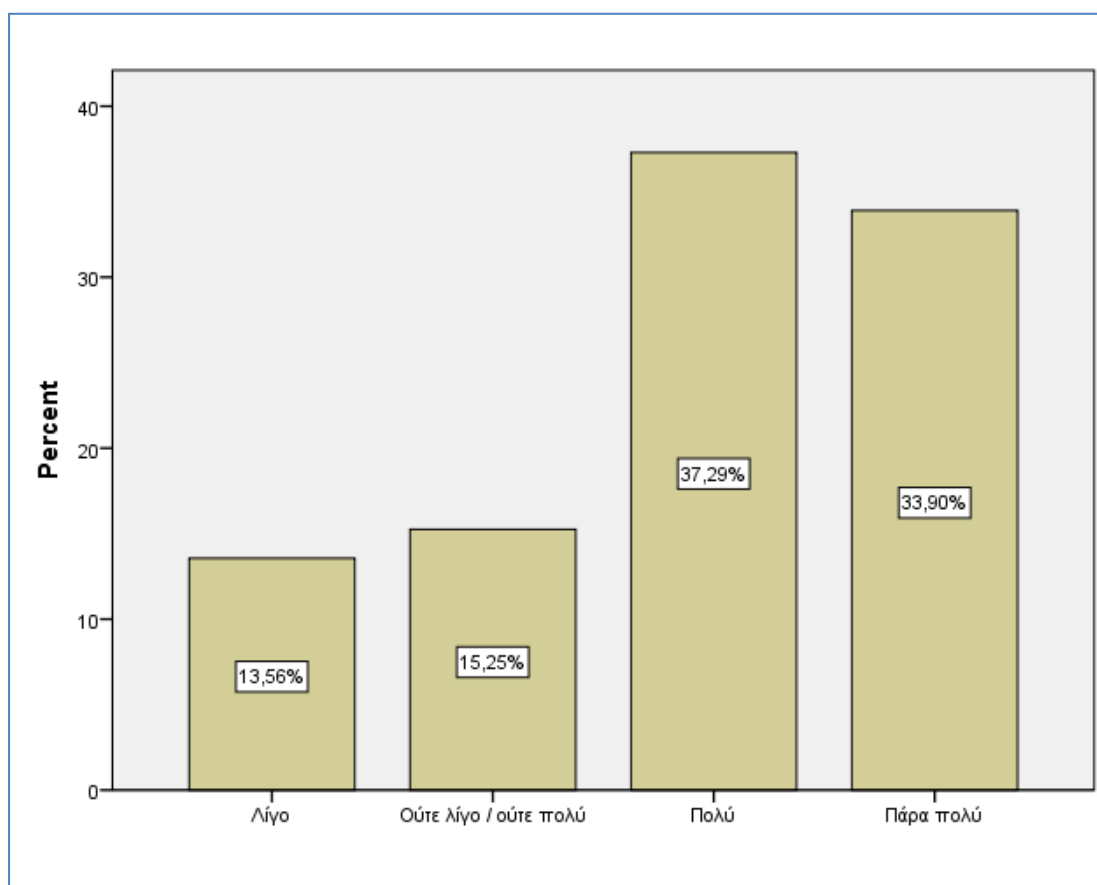
Διάγραμμα 46: Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

15.1 Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;

Ο Πίνακας 49 και το Διάγραμμα 47 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;". Πιο συγκεκριμένα, το 37,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενθαρρύνουν πολύ την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ενώ το 33,9% ότι την ενθαρρύνουν πάρα πολύ.

Πίνακας 49: Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	8	10,4	13,6	13,6
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	9	11,7	15,3	28,8
Πολύ	22	28,6	37,3	66,1
Πάρα πολύ	20	26,0	33,9	100,0
Σύνολο	59	76,6	100,0	
Missing System	18	23,4		
Σύνολο	77	100,0		



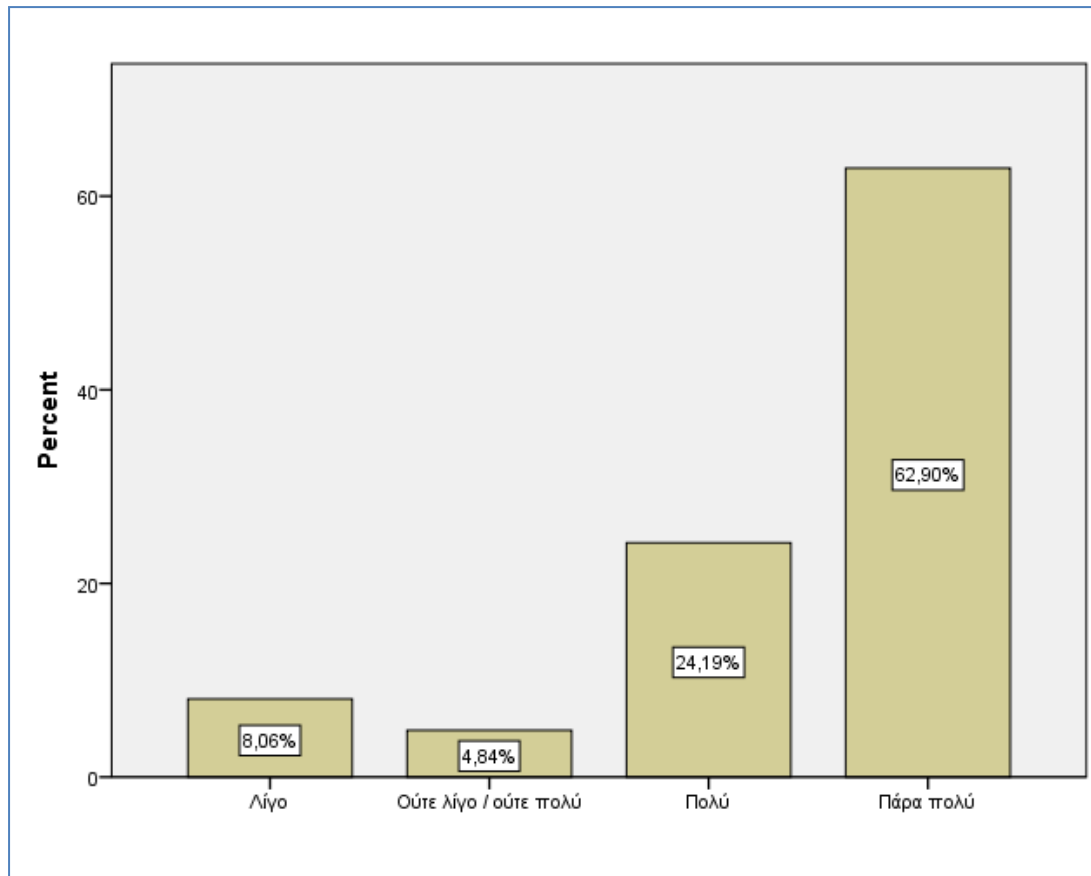
Διάγραμμα 47: Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;

15.2 Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;

Ο Πίνακας 50 και το Διάγραμμα 48 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;". Πιο συγκεκριμένα, το 62,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επενδύουν πάρα πολύ στην ομαδική δουλειά, ενώ το 24,2% ότι επενδύουν πολύ.

Πίνακας 50: Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	5	6,5	8,1	8,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	3	3,9	4,8	12,9
Πολύ	15	19,5	24,2	37,1
Πάρα πολύ	39	50,6	62,9	100,0
Σύνολο	62	80,5	100,0	
Missing System	15	19,5		
Σύνολο	77	100,0		



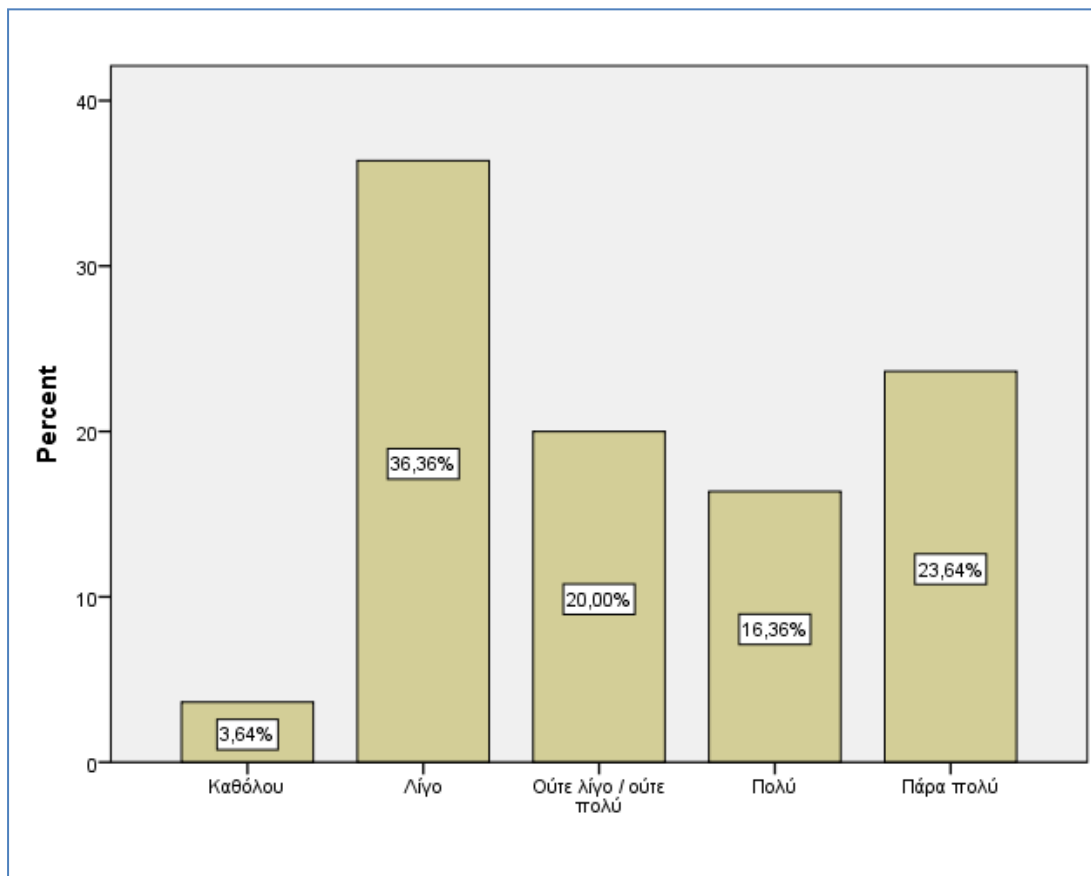
Διάγραμμα 48: Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;

15.3 Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;

Ο Πίνακας 51 και το Διάγραμμα 49 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "ενθαρρύνει η επιχείρησή σας τη συμμετοχικότητα;". Πιο συγκεκριμένα, το 36,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενθαρρύνεται λίγο η συμμετοχικότητα στην επιχείρησή τους, ενώ το 23,6% ότι ενθαρρύνεται πάρα πολύ.

Πίνακας 51: Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	2,6	3,6	3,6
Λίγο	20	26,0	36,4	40,0
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	11	14,3	20,0	60,0
Πολύ	9	11,7	16,4	76,4
Πάρα πολύ	13	16,9	23,6	100,0
Σύνολο	55	71,4	100,0	
Missing System	22	28,6		
Σύνολο	77	100,0		



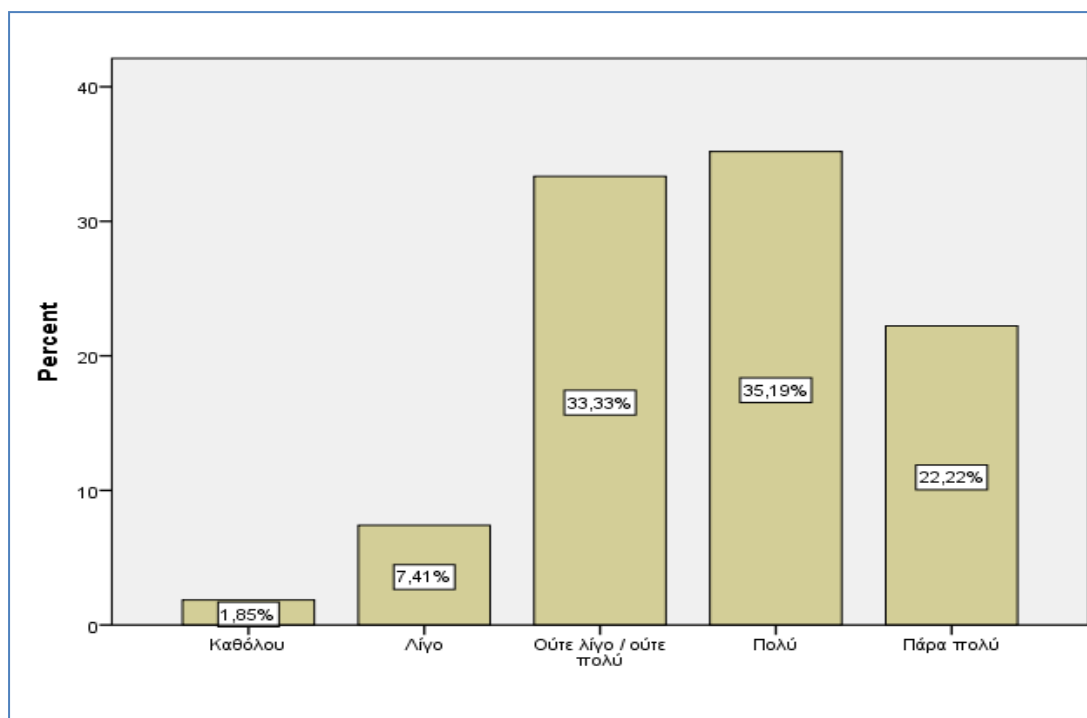
Διάγραμμα 49: Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;

15.4 Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;

Ο Πίνακας 52 και το Διάγραμμα 50 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "ενθαρρύνει η επιχείρησή σας την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;". Πιο συγκεκριμένα, το 35,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενθαρρύνεται πολύ η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους στην επιχείρησή τους, ενώ το 33,3% ότι ενθαρρύνεται ούτε λίγο / ούτε πολύ.

Πίνακας 52: Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,3	1,9	1,9
Λίγο	4	5,2	7,4	9,3
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	18	23,4	33,3	42,6
Πολύ	19	24,7	35,2	77,8
Πάρα πολύ	12	15,6	22,2	100,0
Σύνολο	54	70,1	100,0	
Missing System	23	29,9		
Σύνολο	77	100,0		



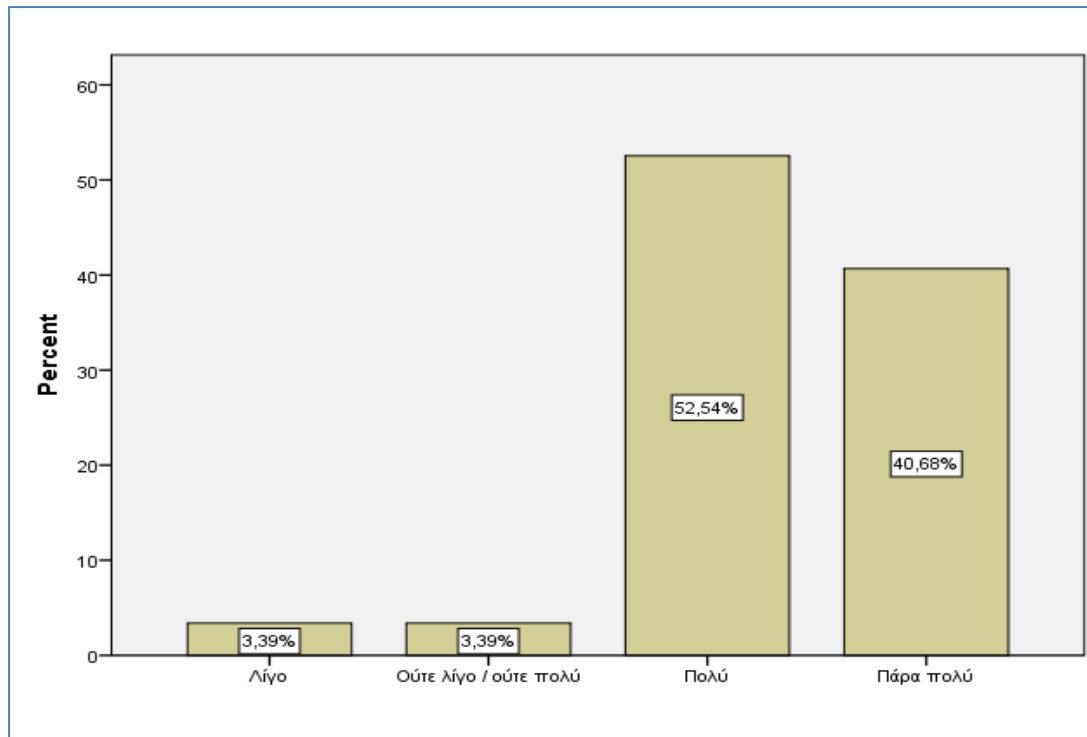
Διάγραμμα 50: Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;

15.5 Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;

Ο Πίνακας 53 και το Διάγραμμα 51 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;". Πιο συγκεκριμένα, το 52,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αναγνωρίζεται πολύ η προσπάθεια των εργαζομένων τους, ενώ το 40,7% ότι αναγνωρίζεται πάρα πολύ.

Πίνακας 53: Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	2	2,6	3,4	3,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	2	2,6	3,4	6,8
Πολύ	31	40,3	52,5	59,3
Πάρα πολύ	24	31,2	40,7	100,0
Σύνολο	59	76,6	100,0	
Missing System	18	23,4		
Σύνολο	77	100,0		



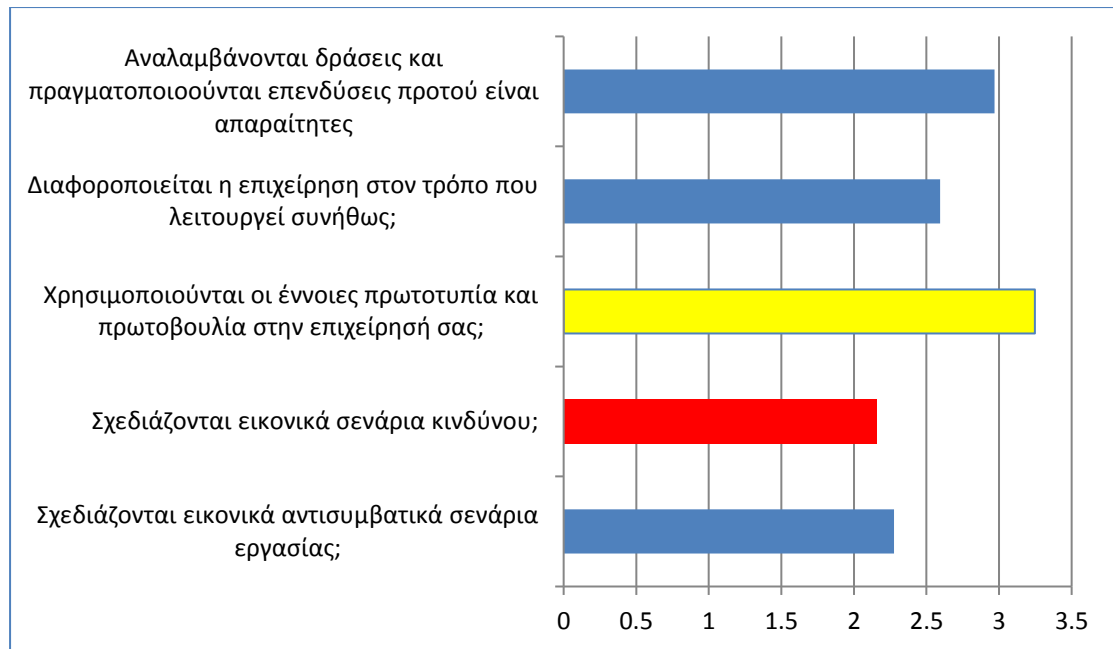
Διάγραμμα 51: Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;

16. Ευελιξία εργαζομένων

Ο Πίνακας 54 και το Διάγραμμα 52 παρουσιάζουν τα ποσοστά και τους μέσους όρους του δείγματος σχετικά με τις ενέργειες που πραγματοποιεί ένα τμήμα HR για την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συχνότητας εντοπίστηκε στην ενέργεια "χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και η πρωτοβουλία στην επιχείρηση" με μέσο όρο συχνότητας 3,2468, ενώ ο μικρότερος μέσος όρος εντοπίστηκε στην ενέργεια "σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου" με 2,1579.

Πίνακας 54: Ευελιξία εργαζομένων

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
16.1	Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;	40,8	18,4	23,7	6,6	10,5	2,2763
16.2	Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;	39,5	27,6	19,7	3,9	9,2	2,1579
16.3	Χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή σας;	2,6	15,6	53,2	11,7	16,9	3,2468
16.4	Διαφοροποιείται η επιχείρηση στον τρόπο που λειτουργεί συνήθως;	14,1	50,0	10,9	12,5	12,5	2,5938
16.5	Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες	12,3	23,1	36,9	10,8	16,9	2,9692



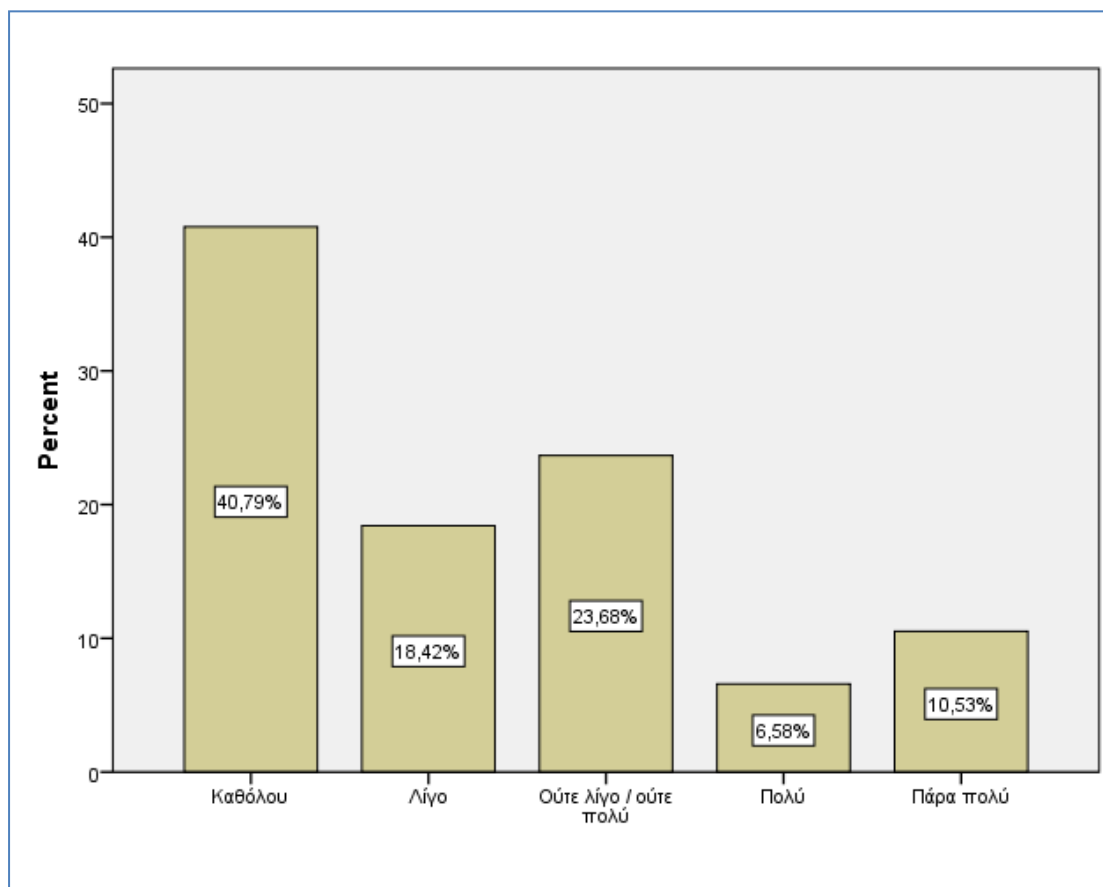
Διάγραμμα 52: Ευελιξία εργαζομένων

16.1 Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;

Ο Πίνακας 55 και το Διάγραμμα 53 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;". Πιο συγκεκριμένα, το 40,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν σχεδιάζονται καθόλου εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας, ενώ το 23,7% ότι σχεδιάζονται ούτε λίγο / ούτε πολύ.

Πίνακας 55: Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	31	40,3	40,8	40,8
Λίγο	14	18,2	18,4	59,2
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	18	23,4	23,7	82,9
Πολύ	5	6,5	6,6	89,5
Πάρα πολύ	8	10,4	10,5	100,0
Σύνολο	76	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Σύνολο	77	100,0		



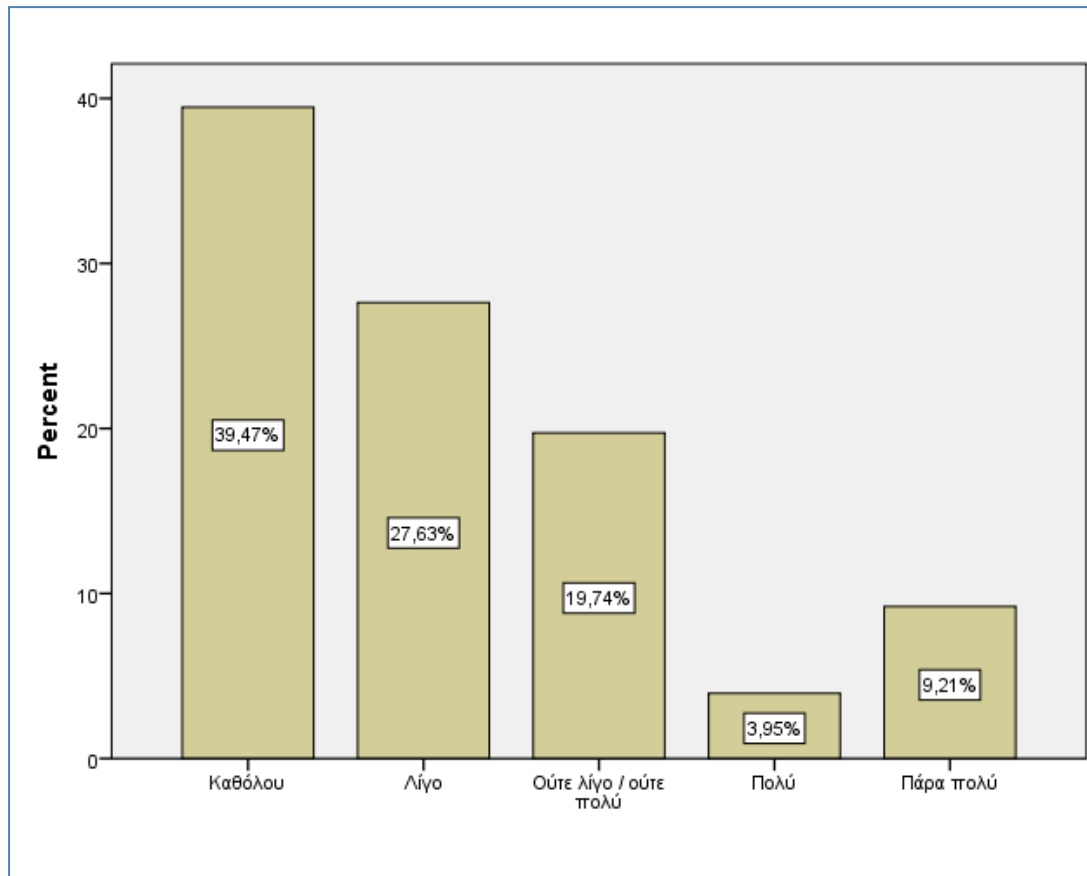
Διάγραμμα 53: Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;

16.2 Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;

Ο Πίνακας 56 και το Διάγραμμα 54 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;". Πιο συγκεκριμένα, το 39,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν σχεδιάζονται καθόλου εικονικά σενάρια κινδύνου, ενώ το 27,6% ότι σχεδιάζονται σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 56: Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	30	39,0	39,5	39,5
Λίγο	21	27,3	27,6	67,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	15	19,5	19,7	86,8
Πολύ	3	3,9	3,9	90,8
Πάρα πολύ	7	9,1	9,2	100,0
Σύνολο	76	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Σύνολο	77	100,0		



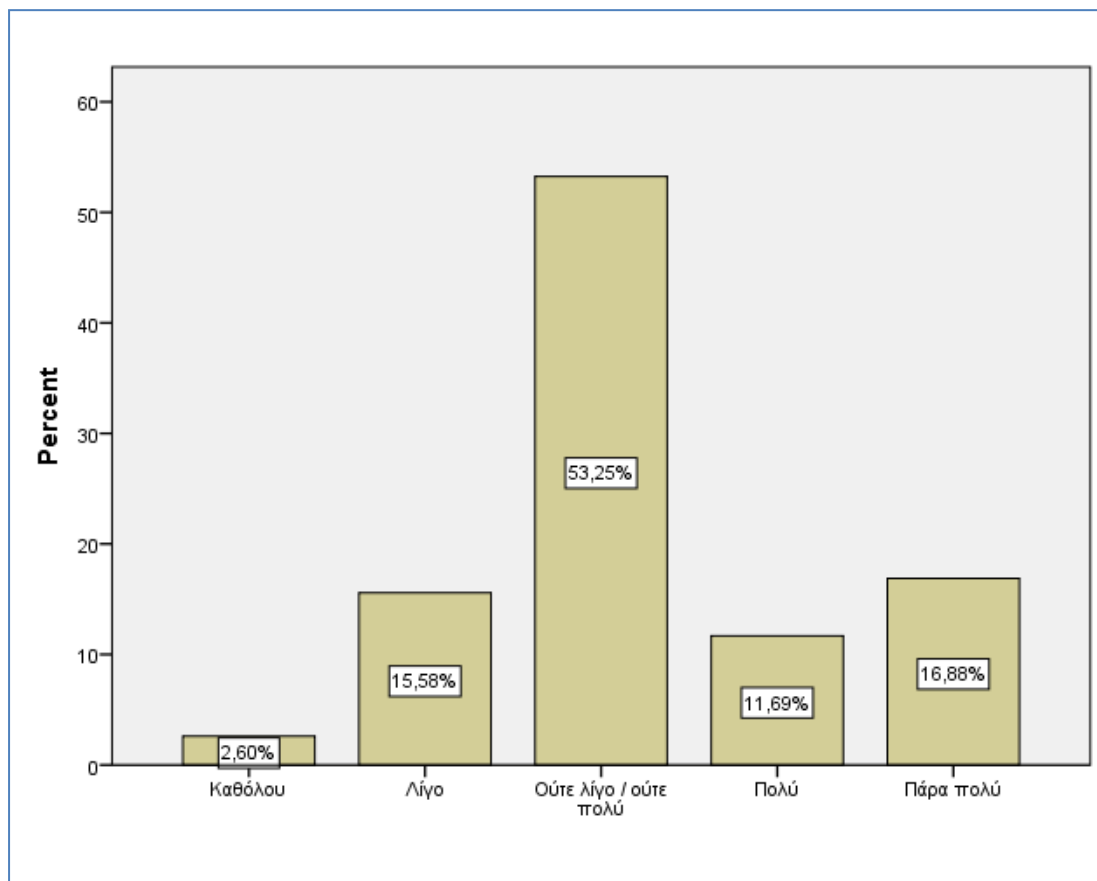
Διάγραμμα 54: Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;

16.3 Χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή σας;

Ο Πίνακας 57 και το Διάγραμμα 55 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή σας;". Πιο συγκεκριμένα, το 53,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούνται ούτε λίγο / ούτε πολύ οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή τους, ενώ το 16,9% ότι χρησιμοποιούνται πάρα πολύ.

Πίνακας 57: Χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	2,6	2,6	2,6
Λίγο	12	15,6	15,6	18,2
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	41	53,2	53,2	71,4
Πολύ	9	11,7	11,7	83,1
Πάρα πολύ	13	16,9	16,9	100,0
Σύνολο	77	100,0	100,0	



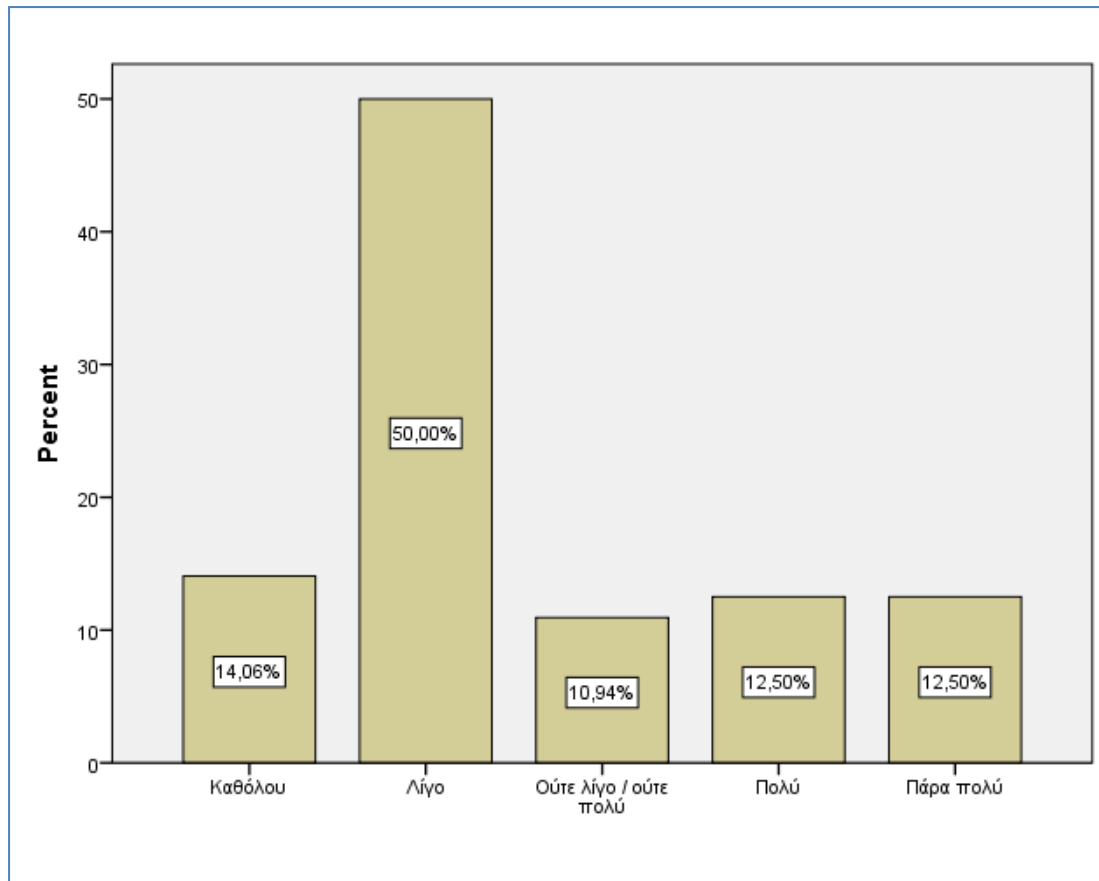
Διάγραμμα 55: Χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή σας;

16.4 Διαφοροποιεί η επιχείρηση τον τρόπο που λειτουργεί;

Ο Πίνακας 58 και το Διάγραμμα 56 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "διαφοροποιεί η επιχείρηση τον τρόπο που λειτουργεί;". Πιο συγκεκριμένα, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους διαφοροποιεί σε μικρό βαθμό τον τρόπο που λειτουργεί, ενώ το 14,1% ότι τον διαφοροποιεί καθόλου.

Πίνακας 58: Διαφοροποιεί η επιχείρηση τον τρόπο που λειτουργεί;;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	9	11,7	14,1	14,1
Λίγο	32	41,6	50,0	64,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	7	9,1	10,9	75,0
Πολύ	8	10,4	12,5	87,5
Πάρα πολύ	8	10,4	12,5	100,0
Σύνολο	64	83,1	100,0	
Missing System	13	16,9		
Σύνολο	77	100,0		



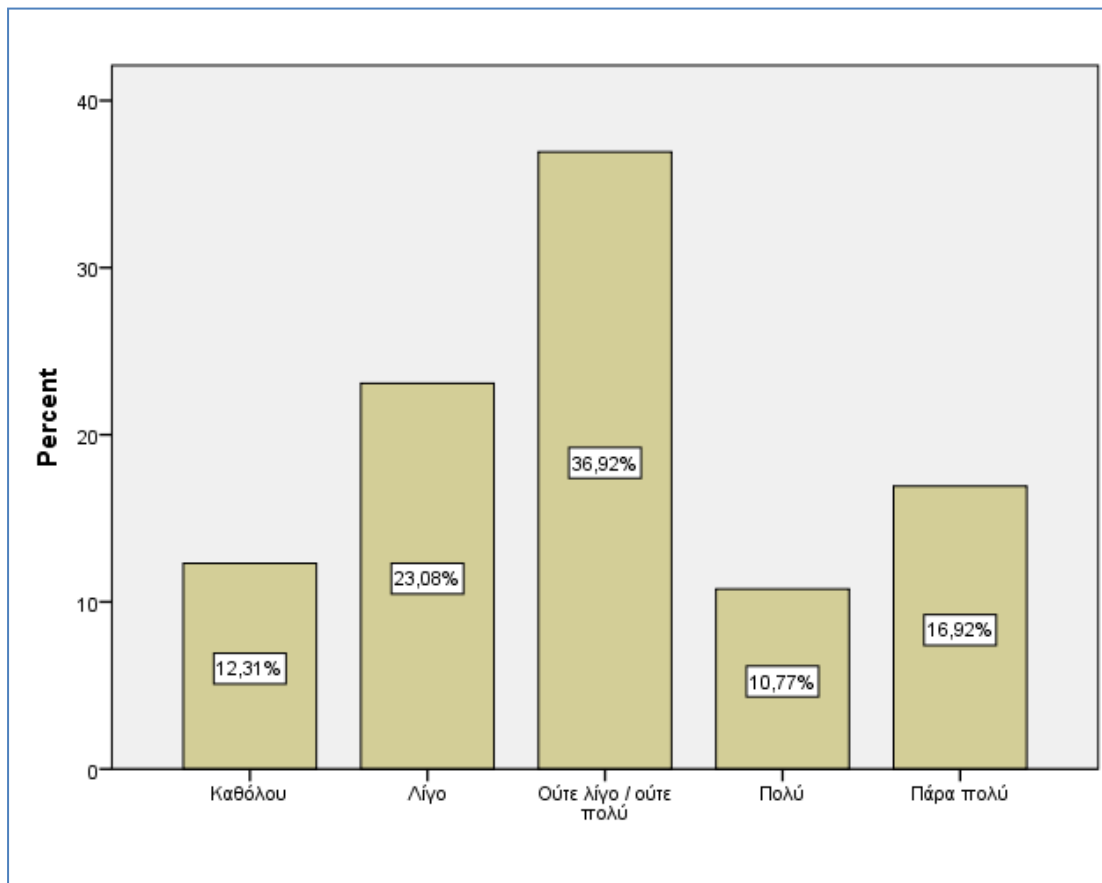
Διάγραμμα 56: Διαφοροποιεί η επιχείρησή τον τρόπο που λειτουργεί;

16.5 Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις, προτού είναι απαραίτητες;

Ο Πίνακας 59 και το Διάγραμμα 57 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την ερώτηση "αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις, προτού είναι απαραίτητες;". Πιο συγκεκριμένα, το 36,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι λαμβάνονται ούτε λίγο / ούτε πολύ δράσεις και επενδύσεις, προτού είναι απαραίτητες, ενώ το 23,1% ότι λαμβάνονται λίγο.

Πίνακας 59: Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	8	10,4	12,3	12,3
Λίγο	15	19,5	23,1	35,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	24	31,2	36,9	72,3
Πολύ	7	9,1	10,8	83,1
Πάρα πολύ	11	14,3	16,9	100,0
Σύνολο	65	84,4	100,0	
Missing System	12	15,6		
Σύνολο	77	100,0		



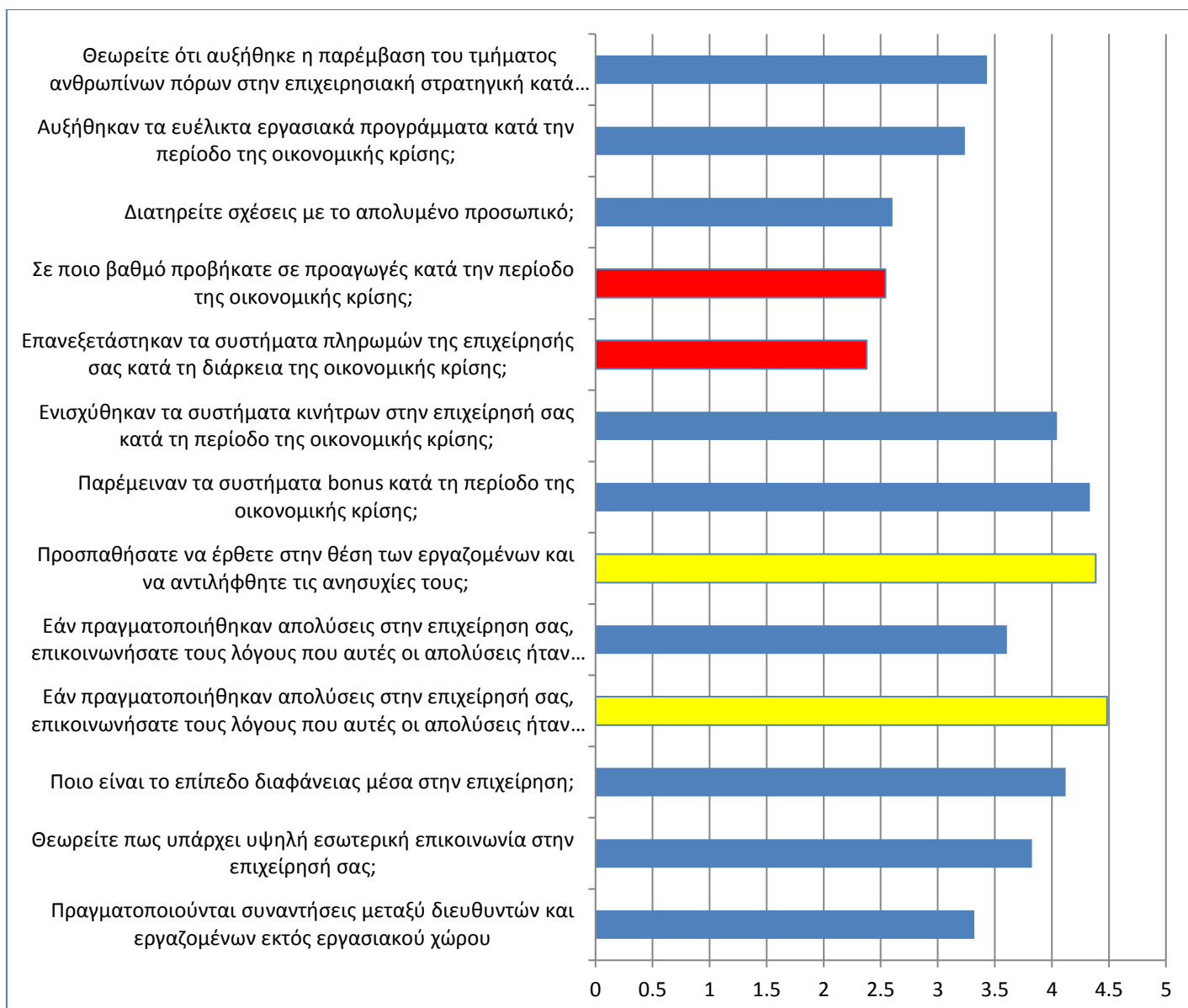
Διάγραμμα 57: Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες

17. Στρατηγικές στην κρίση

Ο Πίνακας 60 και το Διάγραμμα 58 παρουσιάζουν τα ποσοστά και τους μέσους όρους του δείγματος σχετικά με τις ενέργειες που πραγματοποιεί το κάθε τμήμα HR των επιχειρήσεων του δείγματος, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, εμβαθύνοντας στις στρατηγικές που ακολουθούν. Οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι συχνότητας εντοπίστηκαν στις ενέργειες "εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας" και "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιλήφθητε τις ανησυχίες τους;" με μέσο όρο συχνότητας 4,4839 και 4,3846 αντίστοιχα, ενώ οι μικρότεροι μέσοι όροι εντοπίστηκαν στις προτάσεις "επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης " και "σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;" με 2,3770 και 2,5417 αντίστοιχα.

Πίνακας 60: Στρατηγικές στην κρίση

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
17.1	Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου	2,0	22,0	28,0	38,0	10,0	3,3200
17.2	Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;	0,0	1,4	39,1	34,8	24,6	3,8261
17.3	Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρησή;	0,0	1,5	13,6	56,1	28,8	4,1212
17.4	Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;	0,0	0,0	4,8	41,9	53,2	4,4839
17.5	Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενους σας που παρέμειναν στην επιχείρησή;	0,0	22,7	10,6	50,0	16,7	3,6061
17.6	Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφθείτε τις ανησυχίες τους;	0,0	4,6	6,2	35,4	53,8	4,3846
17.7	Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά τη περίοδο της οικονομικής κρίσης;	0,0	0,0	9,8	47,1	43,1	4,3333
17.8	Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά τη περίοδο της οικονομικής κρίσης;	0,0	6,1	15,2	47,0	31,8	4,0455
17.9	Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;	14,8	39,3	41,0	3,3	1,6	2,3770
17.10	Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	31,9	20,8	15,3	25,0	6,9	2,5417
17.11	Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;	14,7	44,1	19,1	10,3	11,8	2,6029
17.12	Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;	4,8	27,0	27,0	22,2	19,0	3,2381
17.13	Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;	0,0	27,7	26,2	21,5	24,6	3,4308



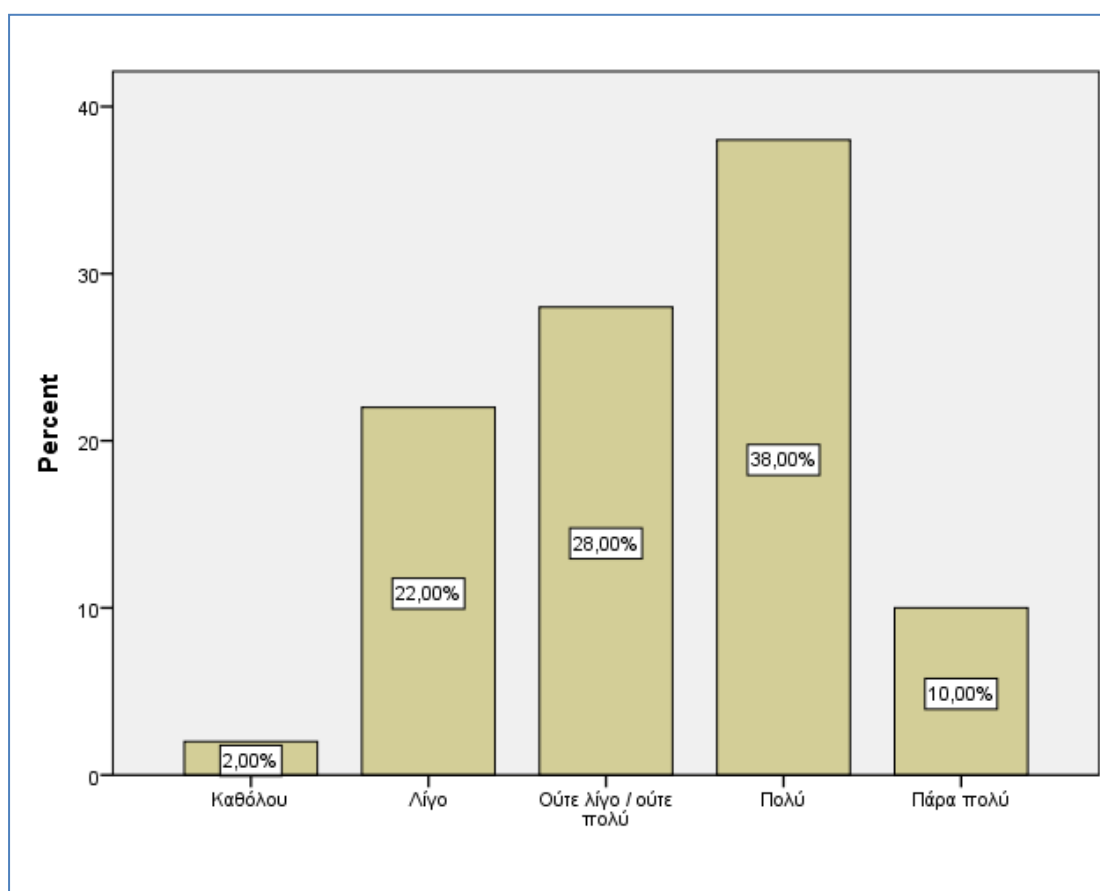
Διάγραμμα 58: Στρατηγικές στην κρίση

17.1 Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου;

Ο Πίνακας 61 και το Διάγραμμα 59 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου;". Πιο συγκεκριμένα, το 38% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι πραγματοποιούνται σε μεγάλο βαθμό συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου, ενώ το 28% ότι πραγματοποιούνται ούτε σε μεγάλο / ούτε σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 61: Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,3	2,0	2,0
Λίγο	11	14,3	22,0	24,0
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	14	18,2	28,0	52,0
Πολύ	19	24,7	38,0	90,0
Πάρα πολύ	5	6,5	10,0	100,0
Σύνολο	50	64,9	100,0	
Missing System	27	35,1		
Σύνολο	77	100,0		



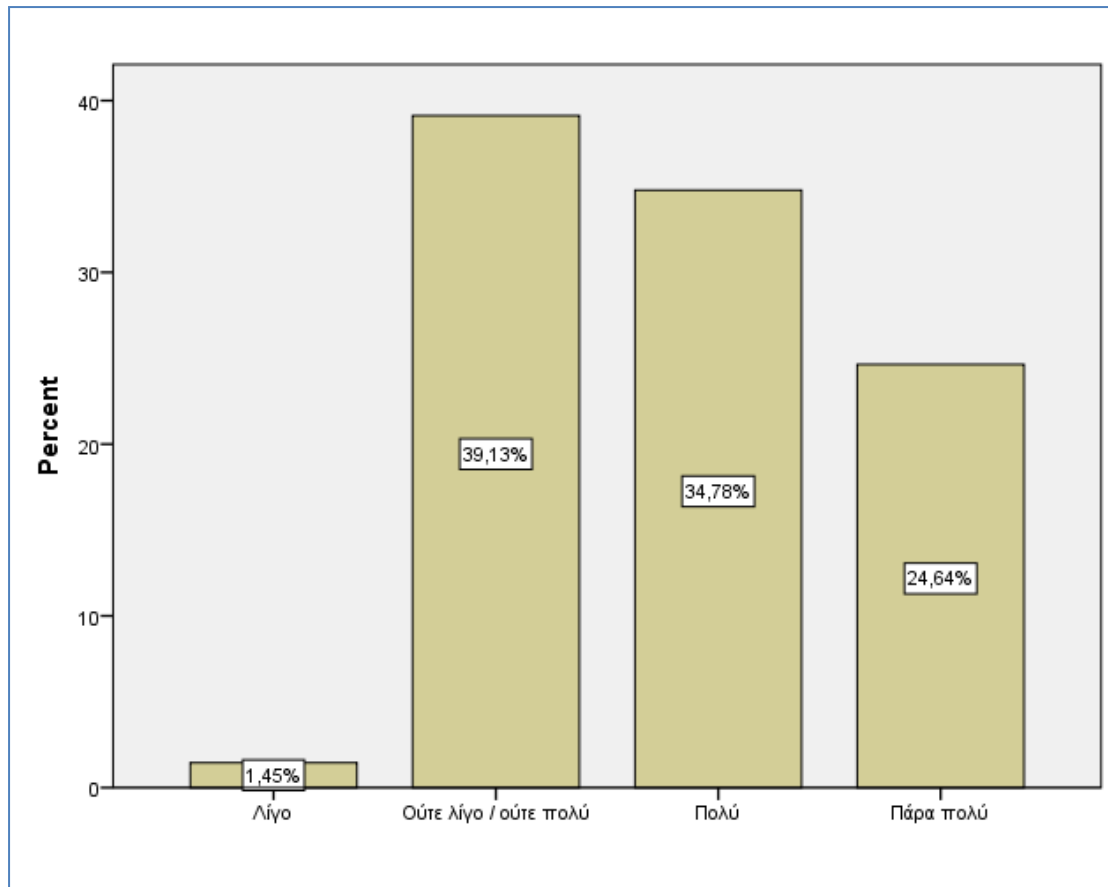
Διάγραμμα 59: Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου

17.2 Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;

Ο Πίνακας 62 και το Διάγραμμα 60 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησής σας και την ερώτηση "θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;". Πιο συγκεκριμένα, το 39,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχει ούτε υψηλή / ούτε χαμηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή τους, ενώ το 34,8% ότι υπάρχει μεγάλη.

Πίνακας 62: Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	1,3	1,4	1,4
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	27	35,1	39,1	40,6
Πολύ	24	31,2	34,8	75,4
Πάρα πολύ	17	22,1	24,6	100,0
Σύνολο	69	89,6	100,0	
Missing System	8	10,4		
Σύνολο	77	100,0		



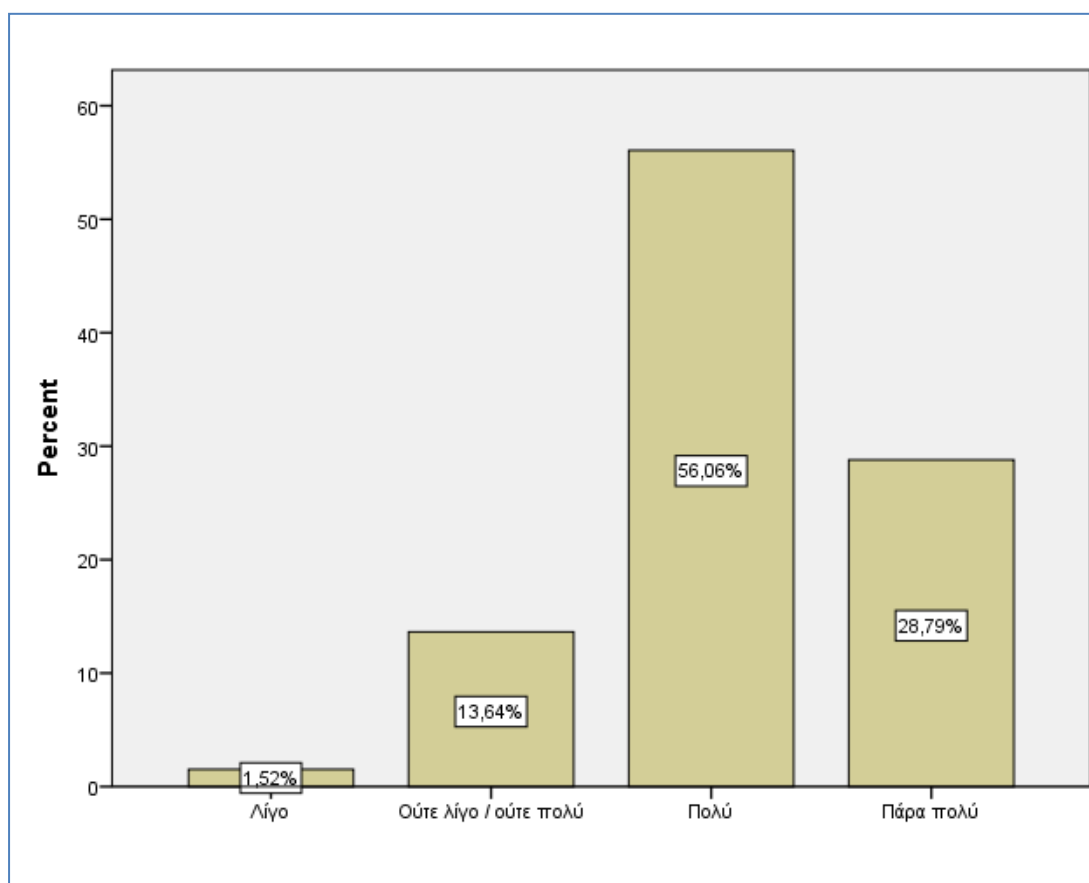
Διάγραμμα 60: Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;

17.3 Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση;

Ο Πίνακας 63 και το Διάγραμμα 61 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση;". Πιο συγκεκριμένα, το 56,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχει πολύ μεγάλο επίπεδο διαφάνειας εντός της επιχείρησης, ενώ το 28,8% ότι υπάρχει πάρα πολύ μεγάλο επίπεδο διαφάνειας.

Πίνακας 63: Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	1,3	1,5	1,5
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	9	11,7	13,6	15,2
Πολύ	37	48,1	56,1	71,2
Πάρα πολύ	19	24,7	28,8	100,0
Σύνολο	66	85,7	100,0	
Missing System	11	14,3		
Σύνολο	77	100,0		



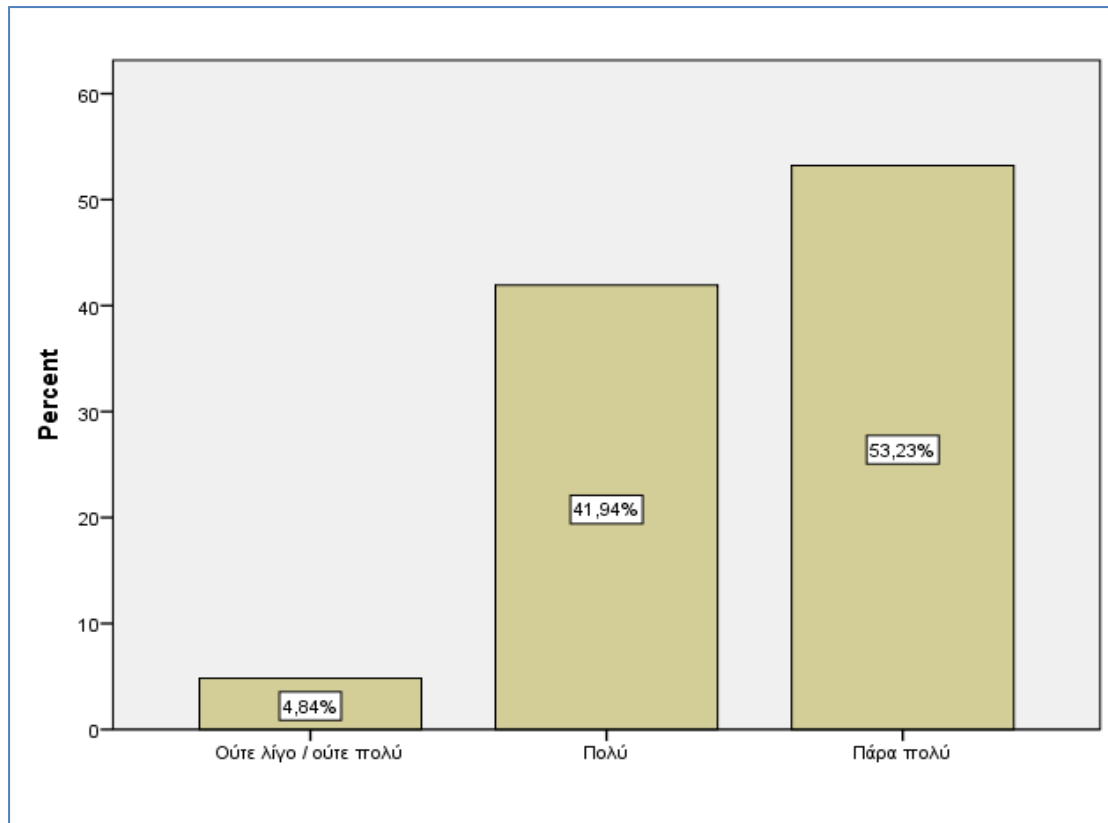
Διάγραμμα 61: Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση;

17.4 Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;

Ο Πίνακας 64 και το Διάγραμμα 62 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;". Πιο συγκεκριμένα, το 53,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι όταν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις, οι επιχειρήσεις επικοινωνήσαν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό στους πρώην εργαζόμενούς τους, τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες, ενώ το 41,9% ότι επικοινωνήσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 64: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	3	3,9	4,8	4,8
Πολύ	26	33,8	41,9	46,8
Πάρα πολύ	33	42,9	53,2	100,0
Σύνολο	62	80,5	100,0	
Missing System	15	19,5		
Σύνολο	77	100,0		



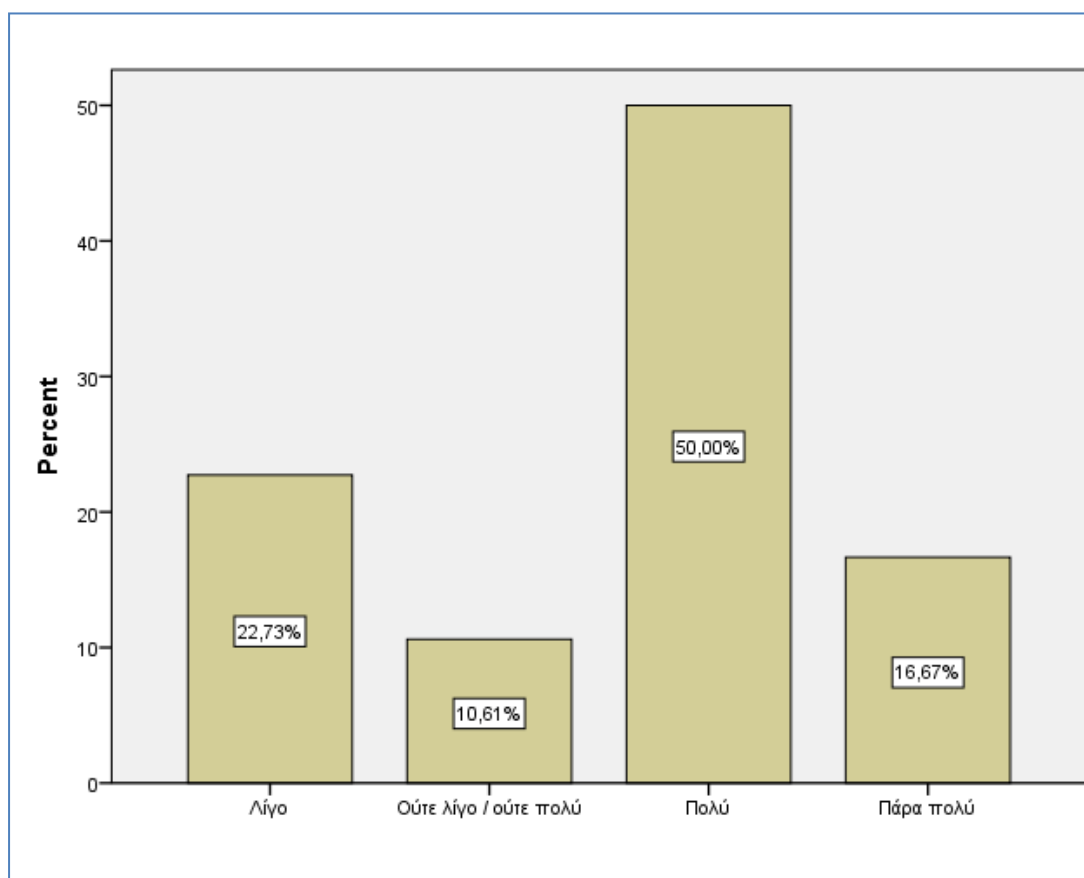
Διάγραμμα 62: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;

17.5 Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενούς σας που παρέμειναν στην επιχείρηση;

Ο Πίνακας 65 και το Διάγραμμα 63 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενους σας που παρέμειναν στην επιχείρηση;". Πιο συγκεκριμένα, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι όταν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις, η επιχείρηση επικοινωνήσε σε πολύ μεγάλο βαθμό τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενούς της που παρέμειναν στην επιχείρηση, ενώ το 22,7% ότι επικοινωνήσε σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 65: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενούς σας που παρέμειναν στην επιχείρηση;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	15	19,5	22,7	22,7
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	7	9,1	10,6	33,3
Πολύ	33	42,9	50,0	83,3
Πάρα πολύ	11	14,3	16,7	100,0
Σύνολο	66	85,7	100,0	
Missing System	11	14,3		
Σύνολο	77	100,0		



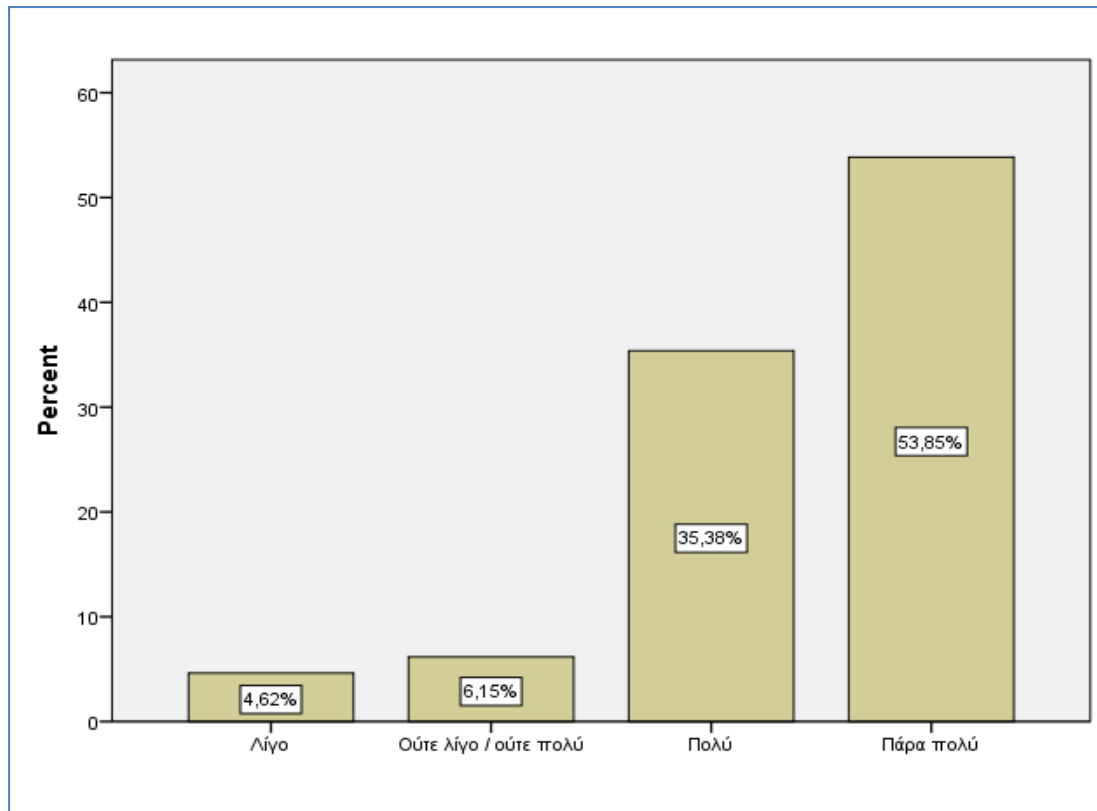
Διάγραμμα 63: Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενούς σας που παρέμειναν στην επιχείρηση;

17.6 Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;

Ο Πίνακας 66 και το Διάγραμμα 64 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;". Πιο συγκεκριμένα, το 53,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι προσπάθησαν πάρα πολύ να έρθουν στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτούν τις ανησυχίες τους, ενώ το 35,4% ότι προσπάθησαν πολύ.

Πίνακας 66: Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	3	3,9	4,6	4,6
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	4	5,2	6,2	10,8
Πολύ	23	29,9	35,4	46,2
Πάρα πολύ	35	45,5	53,8	100,0
Σύνολο	65	84,4	100,0	
Missing System	12	15,6		
Σύνολο	77	100,0		



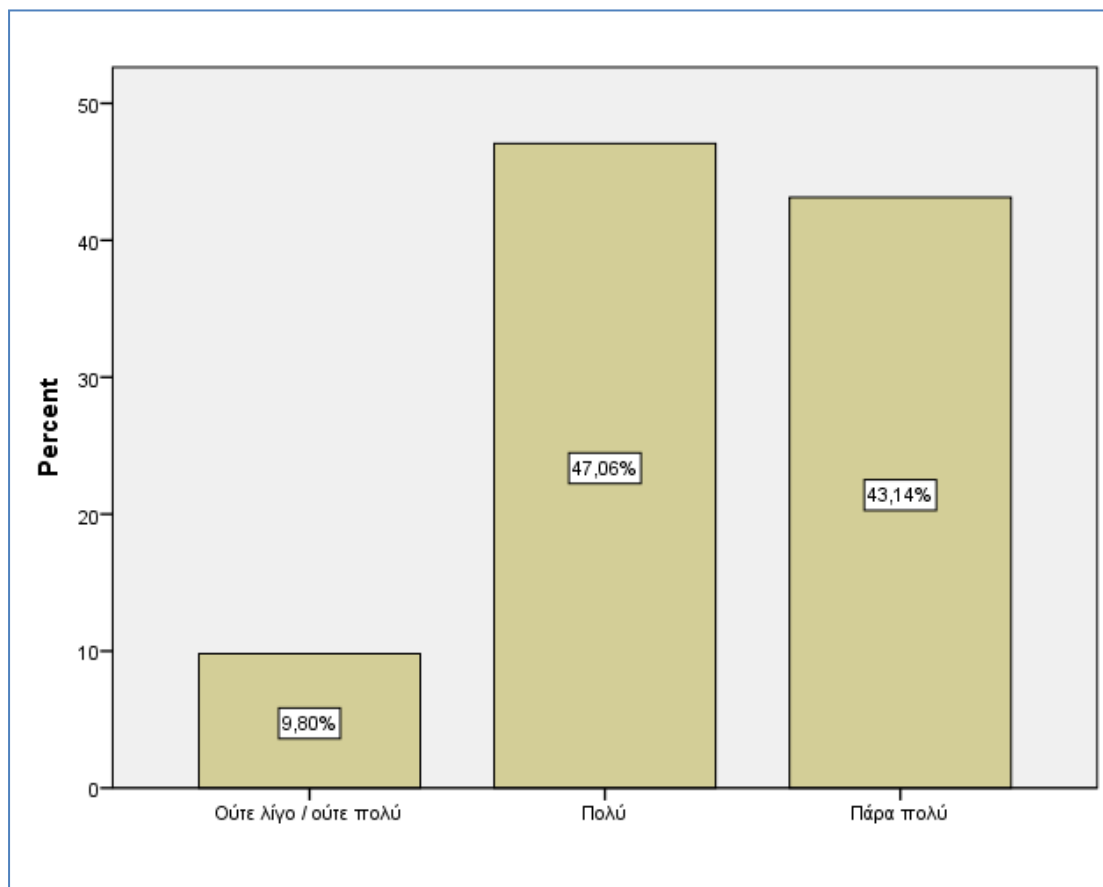
Διάγραμμα 64: Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;

17.7 Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 67 και το Διάγραμμα 65 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 47,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης παρέμειναν ως έχουν σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 43,1% ότι παρέμειναν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 67: Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	5	6,5	9,8	9,8
Πολύ	24	31,2	47,1	56,9
Πάρα πολύ	22	28,6	43,1	100,0
Σύνολο	51	66,2	100,0	
Missing System	26	33,8		
Σύνολο	77	100,0		



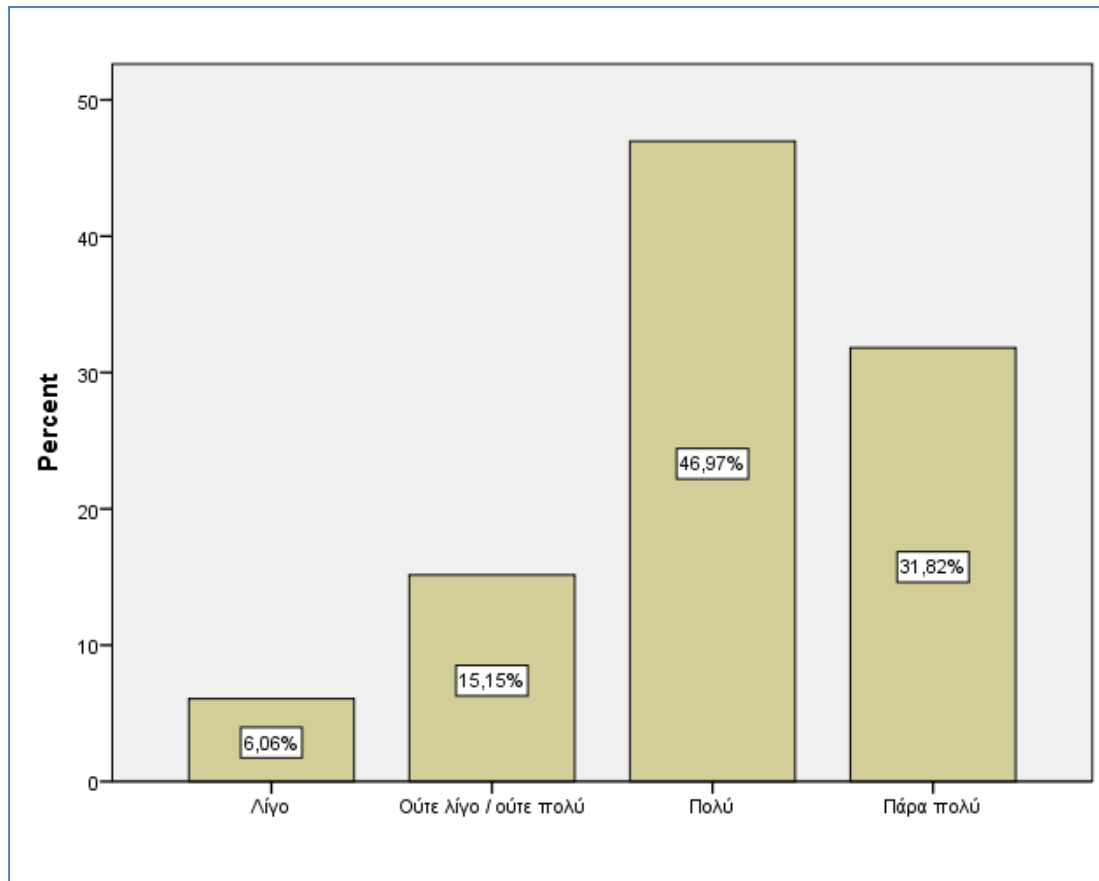
Διάγραμμα 65: Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

17.8 Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 68 και το Διάγραμμα 66 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 47% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενισχύθηκαν πολύ τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή τους, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ενώ το 31,8% ότι ενισχύθηκαν πάρα πολύ.

Πίνακας 68: Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	4	5,2	6,1	6,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	10	13,0	15,2	21,2
Πολύ	31	40,3	47,0	68,2
Πάρα πολύ	21	27,3	31,8	100,0
Σύνολο	66	85,7	100,0	
Missing System	11	14,3		
Σύνολο	77	100,0		



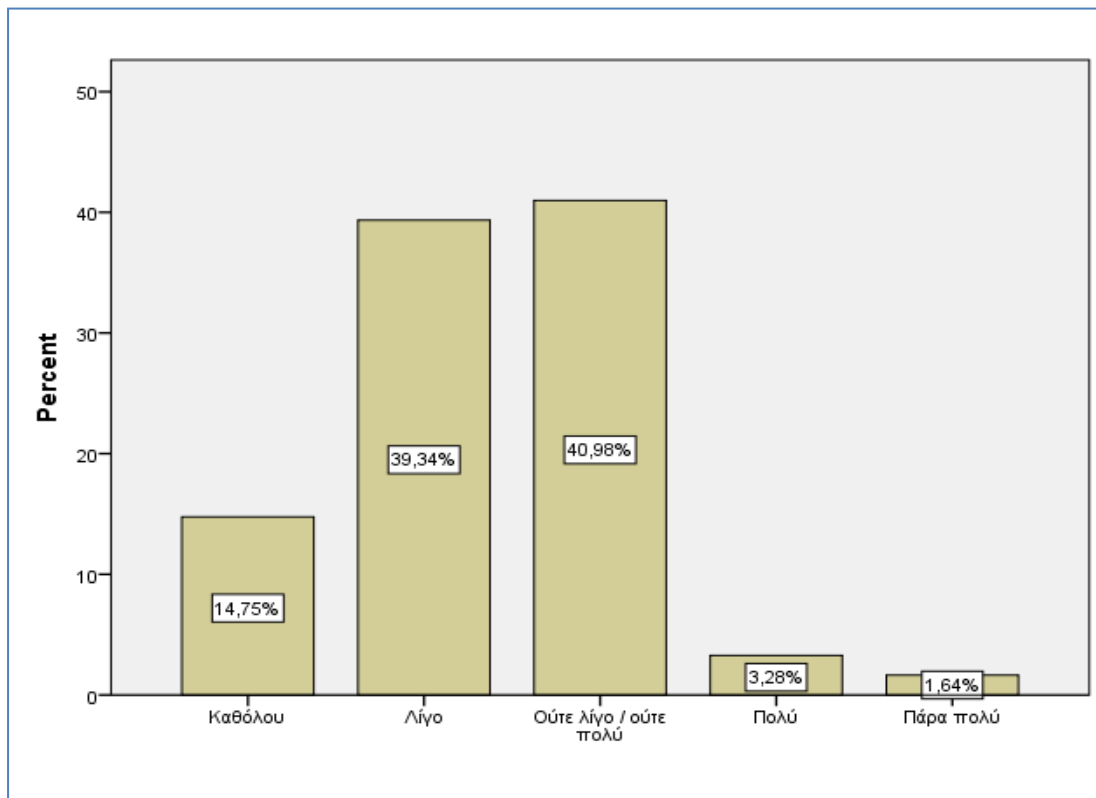
Διάγραμμα 66: Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

17.9 Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 69 και το Διάγραμμα 67 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 41% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής τους κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ούτε σε μεγάλο / ούτε σε μικρό βαθμό, ενώ το 39,3% ότι επανεξετάστηκαν σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 69: Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	9	11,7	14,8	14,8
Λίγο	24	31,2	39,3	54,1
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	25	32,5	41,0	95,1
Πολύ	2	2,6	3,3	98,4
Πάρα πολύ	1	1,3	1,6	100,0
Σύνολο	61	79,2	100,0	
Missing System	16	20,8		
Σύνολο	77	100,0		



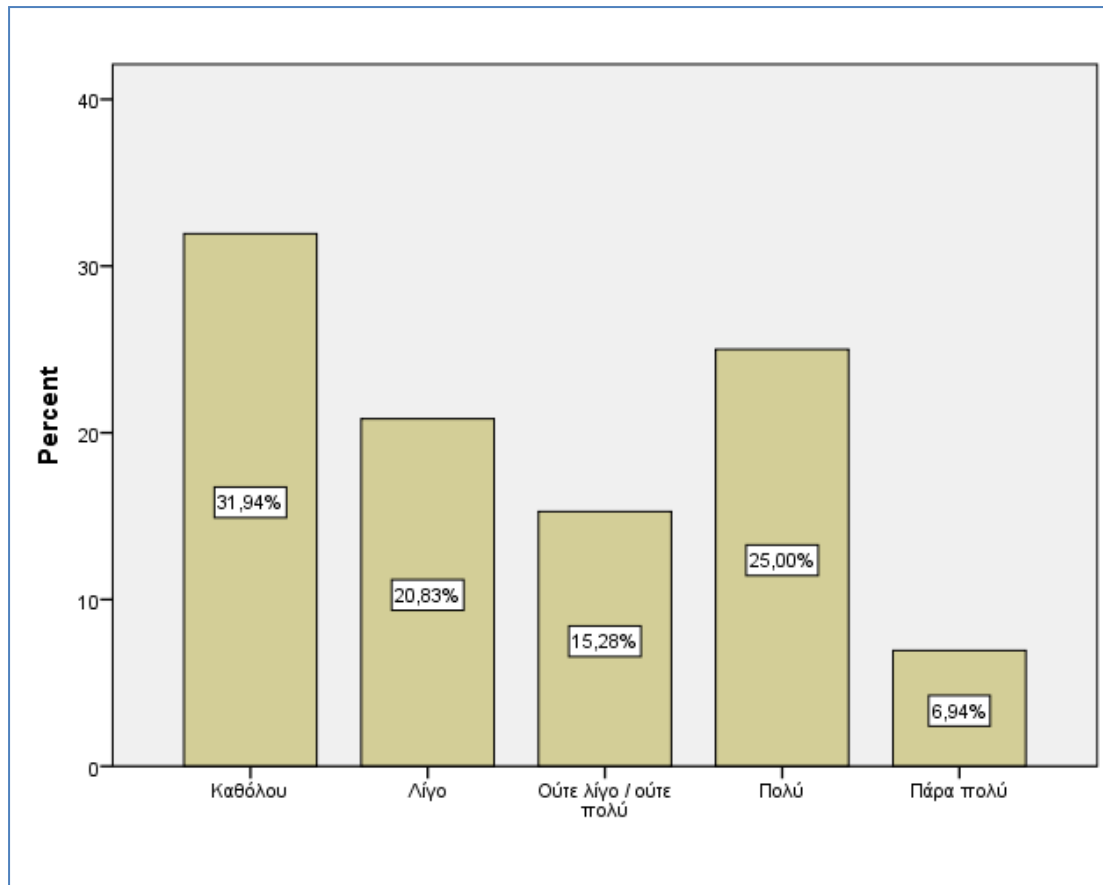
Διάγραμμα 67: Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

17.10 Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 70 και το Διάγραμμα 68 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 31,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν προέβηκαν σε καμία προαγωγή κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ενώ το 20,8% ότι προέβηκαν σε μικρό βαθμό σε προαγωγές.

Πίνακας 70: Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	23	29,9	31,9	31,9
Λίγο	15	19,5	20,8	52,8
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	11	14,3	15,3	68,1
Πολύ	18	23,4	25,0	93,1
Πάρα πολύ	5	6,5	6,9	100,0
Σύνολο	72	93,5	100,0	
Missing System	5	6,5		
Σύνολο	77	100,0		



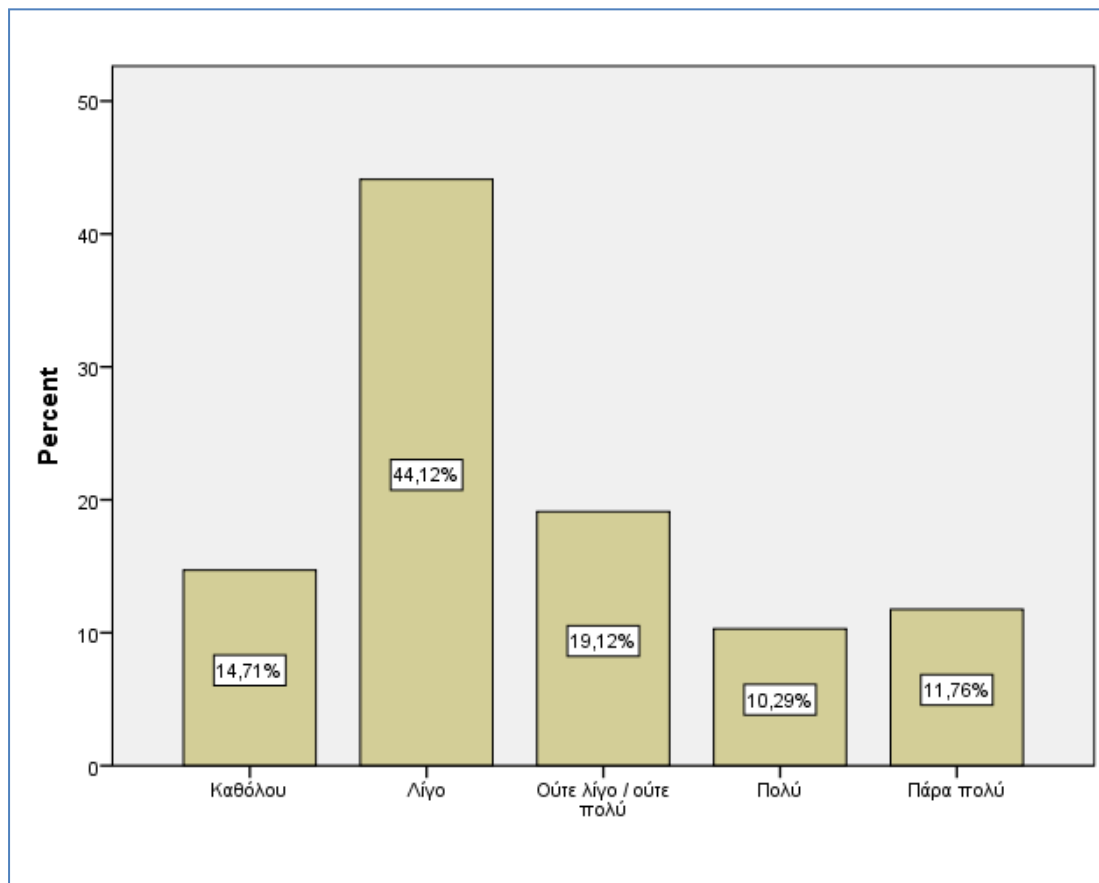
Διάγραμμα 68: Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

17.11 Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;

Ο Πίνακας 71 και το Διάγραμμα 69 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;". Πιο συγκεκριμένα, το 44,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι διατηρούν σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό σε μικρό βαθμό, ενώ το 19,1% ότι διατηρούν ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 71: Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	10	13,0	14,7	14,7
Λίγο	30	39,0	44,1	58,8
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	13	16,9	19,1	77,9
Πολύ	7	9,1	10,3	88,2
Πάρα πολύ	8	10,4	11,8	100,0
Σύνολο	68	88,3	100,0	
Missing System	9	11,7		
Σύνολο	77	100,0		



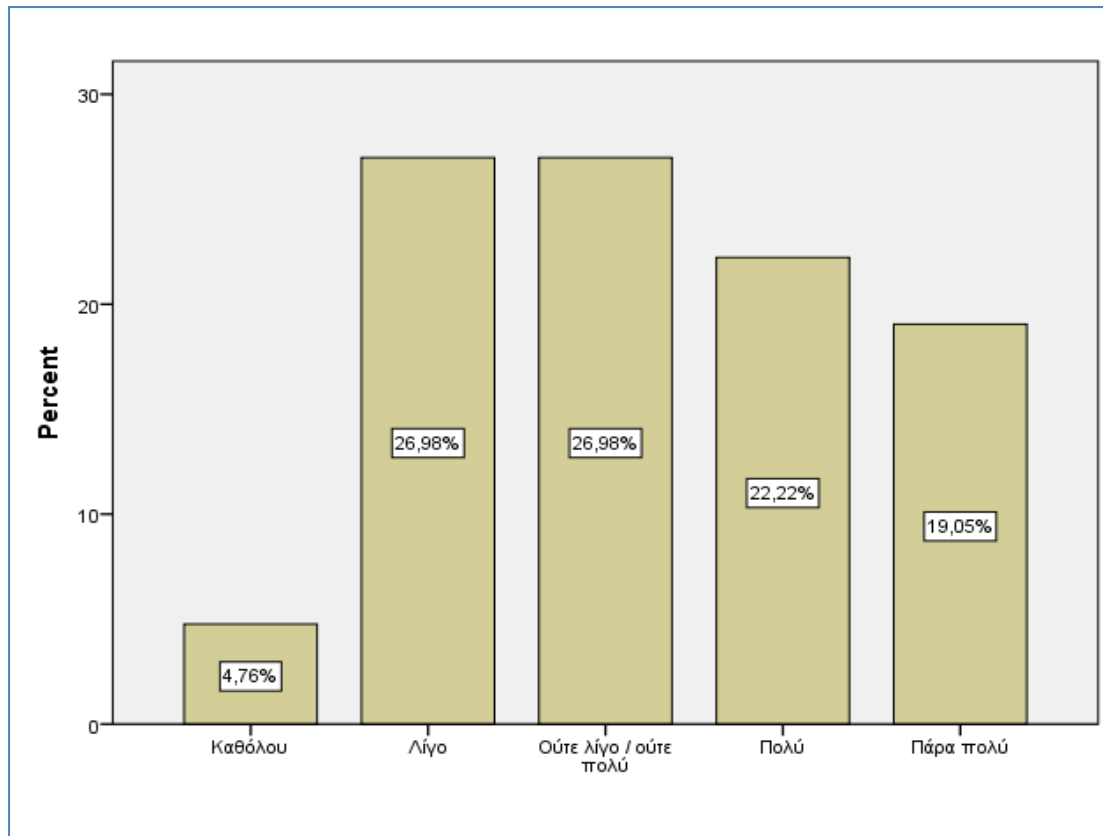
Διάγραμμα 69: Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;

17.12 Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 72 και το Διάγραμμα 70 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 27% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης λίγο και ούτε λίγο / ούτε πολύ, ενώ το 22,2% ότι αυξήθηκαν πολύ.

Πίνακας 72: Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	3,9	4,8	4,8
Λίγο	17	22,1	27,0	31,7
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	17	22,1	27,0	58,7
Πολύ	14	18,2	22,2	81,0
Πάρα πολύ	12	15,6	19,0	100,0
Σύνολο	63	81,8	100,0	
Missing System	14	18,2		
Σύνολο	77	100,0		



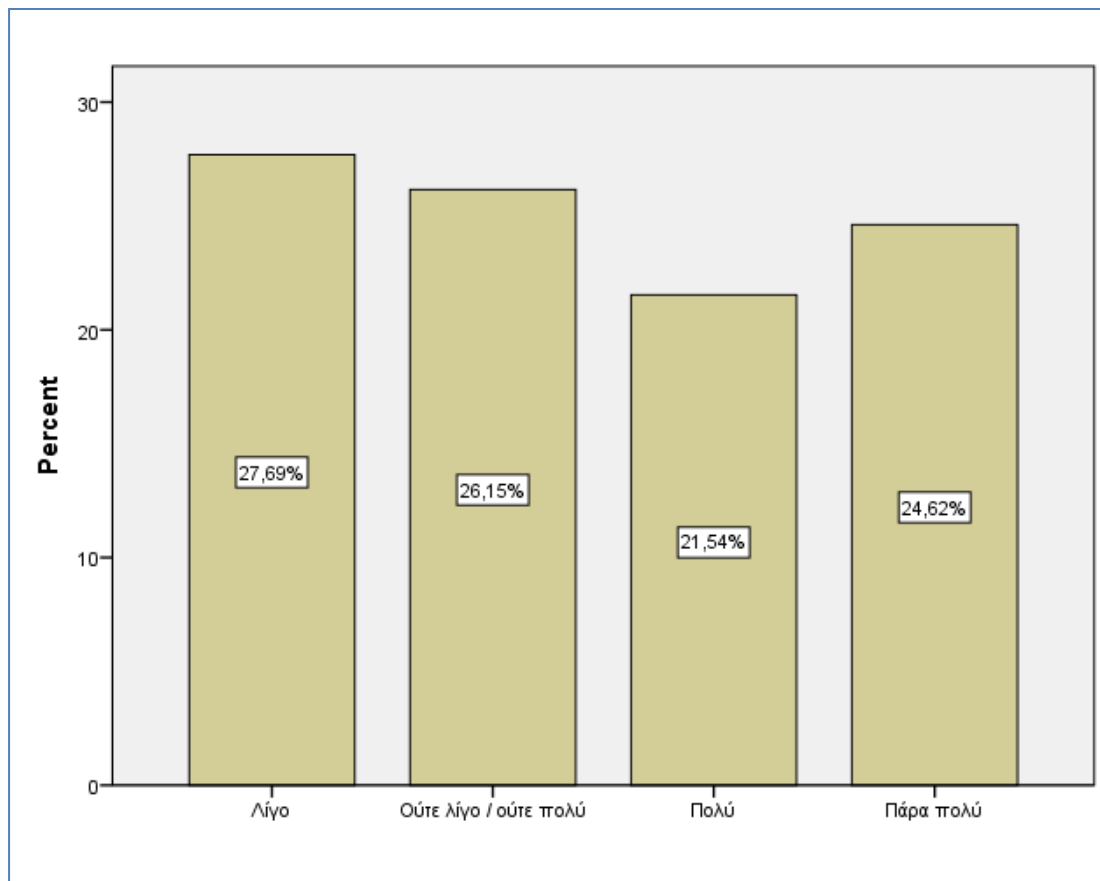
Διάγραμμα 70: Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

17.13 Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

Ο Πίνακας 73 και το Διάγραμμα 71 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά του δείγματος σχετικά με τις δράσεις της επιχείρησης και την ερώτηση "θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;". Πιο συγκεκριμένα, το 27,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αυξήθηκε σε μικρό βαθμό η παρέμβαση του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 26,2% ότι αυξήθηκε ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 73: Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	18	23,4	27,7	27,7
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	17	22,1	26,2	53,8
Πολύ	14	18,2	21,5	75,4
Πάρα πολύ	16	20,8	24,6	100,0
Σύνολο	65	84,4	100,0	
Missing System	12	15,6		
Σύνολο	77	100,0		



Διάγραμμα 71: Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

5.3.2 Συγκριτική στατιστική ανάλυση

Ερευνητική Υπόθεση 1: Υπαρξη οργανωμένου τμήματος HR

Η Ερευνητική Υπόθεση 1 πραγματοποιεί συγκριτική στατιστική ανάλυση, με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης ANOVA, του στατιστικού τεστ X^2 και με επίπεδο σημαντικότητας το 0,05. Εξετάζει την διαμόρφωση των συνθηκών με την ύπαρξη ή όχι οργανωμένου τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις.

- Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος.

Ο Πίνακας 74 και το Διάγραμμα 72 παρουσιάζουν τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων", με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων, αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 4,3504 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 2,8704. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις, που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, παρακολουθούν λεπτομερώς τους εργαζόμενούς τους, καθώς και επιπλέον στοιχεία αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής τους, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.

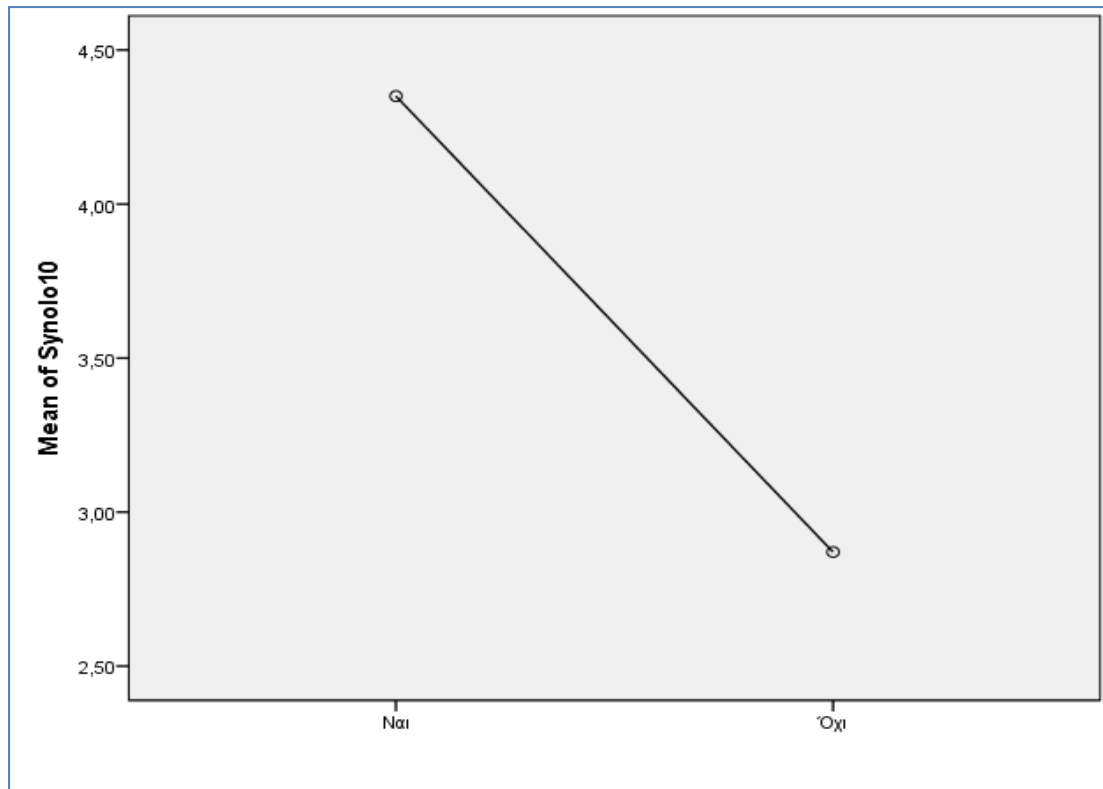
Πίνακας 74: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων", με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος

	N	M.O.	Τυπική Απόκλιση	Τυπικό Λάθος	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το M.O.		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο		
Ναι	39	4,3504	,62259	,09969	4,1486	4,5522	3,00	5,00
Όχι	36	2,8704	,94225	,15704	2,5516	3,1892	1,00	4,78
Σύνολο	75	3,6400	1,08311	,12507	3,3908	3,8892	1,00	5,00

Επιπλέον, ο πίνακας ANOVA παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, με Sig=0,000.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	41,007	1	41,007	65,356	,000
Within Groups	45,803	73	,627		
Total	86,811	74			



Διάγραμμα 72: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος

- Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος.

Ο Πίνακας 75 και το Διάγραμμα 73 παρουσιάζουν τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, εμφανίζουν μέσο όρο 3,8348 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 2,2778. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις, που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, πραγματοποιούν περισσότερα επιμορφωτικά

προγράμματα και επενδύουν σε μεγαλύτερο βαθμό στους εργαζομένους τους, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.

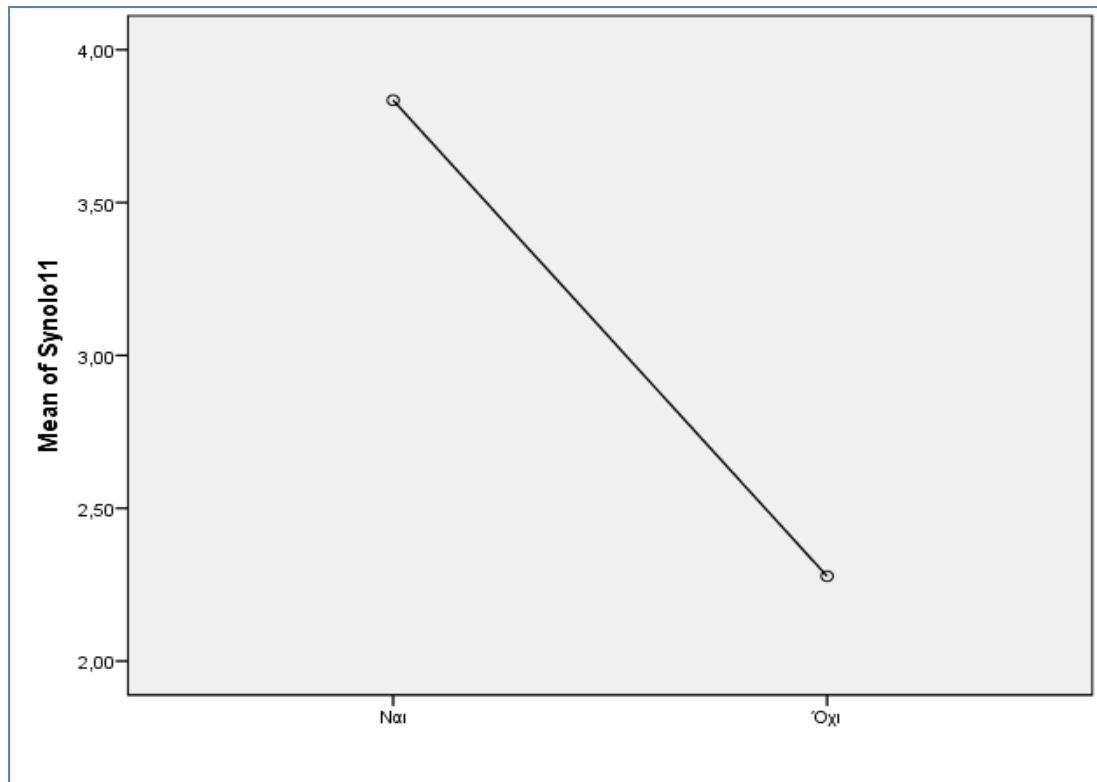
Πίνακας 75: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων", με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος

	N	M.O.	Τυπική Απόκλιση	Τυπικό Λάθος	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το M.O.		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο		
Ναι	37	3,8348	,88216	,14503	3,5407	4,1290	1,89	5,00
Όχι	6	2,2778	,20787	,08486	2,0596	2,4959	2,00	2,56
Σύνολο	43	3,6176	,98498	,15021	3,3144	3,9207	1,89	5,00

Επιπλέον, ο πίνακας ANOVA παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων", με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, με Sig=0,000.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,517	1	12,517	18,178	,000
Within Groups	28,231	41	,689		
Total	40,748	42			



Διάγραμμα 73: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος

- Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Ο Πίνακας 76 και το Διάγραμμα 74 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" σε αναλογία με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα (το 46,2% δήλωσαν πάρα πολύ αποτελεσματική), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν αποτελεσματικότητα χαμηλή (το 52% δήλωσαν λίγο αποτελεσματική).

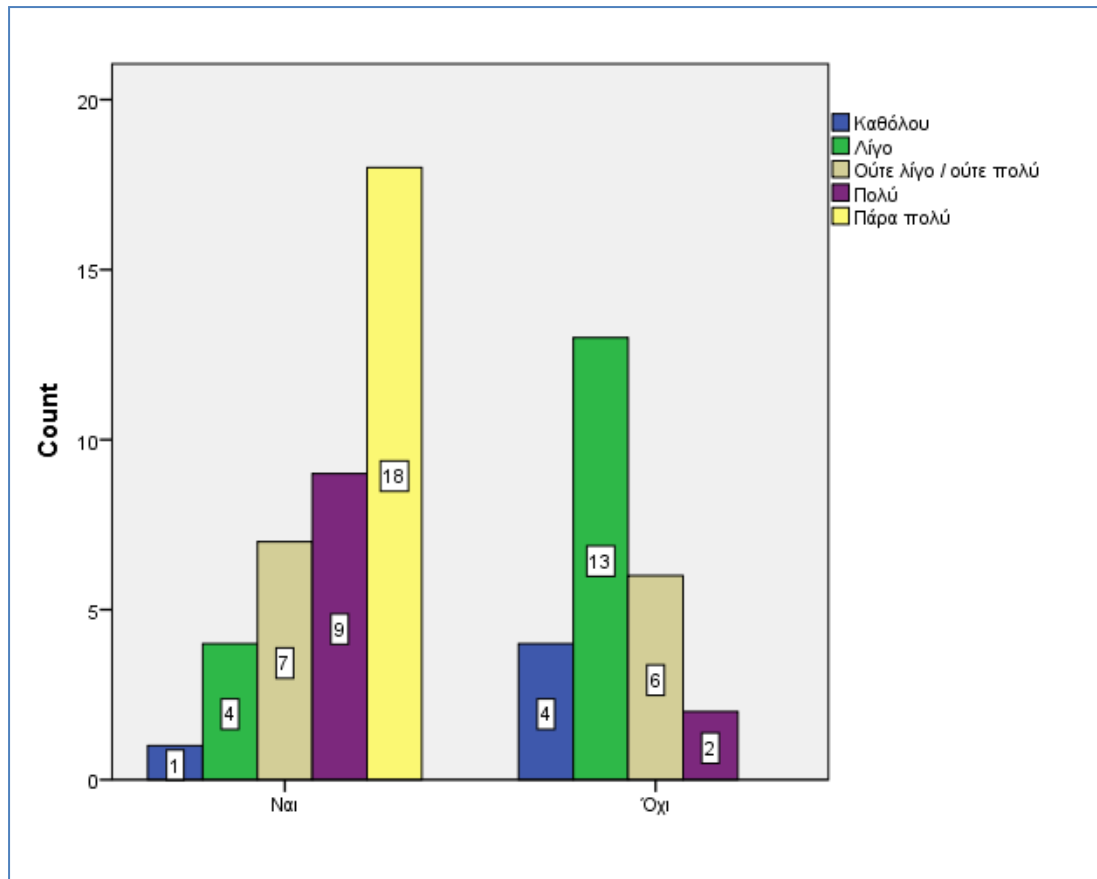
Πίνακας 76: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων", με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης

						Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ναι	1 2,6%	4 10,3%	7 17,9%	9 23,1%	18 46,2%	39 100,0%
Όχι	4 16,0%	13 52,0%	6 24,0%	2 8,0%	0 0,0%	25 100,0%
Σύνολο	5 7,8%	17 26,6%	13 20,3%	11 17,2%	18 28,1%	64 100,0%

Ακόμα, από το τεστ χ^2 βρέθηκε πως η ερώτηση "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων;" σχετίζεται στατιστικά με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης (sig.= 0.000).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,342 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	33,705	4	,000
Linear-by-Linear Association	26,136	1	,000
N of Valid Cases	64		



Διάγραμμα 74: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης

- Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος.

Ο Πίνακας 77 και το Διάγραμμα 75 παρουσιάζουν τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, εμφανίζουν μέσο όρο 4,1077 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 3,2000. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις, που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές που ενισχύουν τη

δέσμευση των εργαζομένων τους προς την επιχείρηση, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.

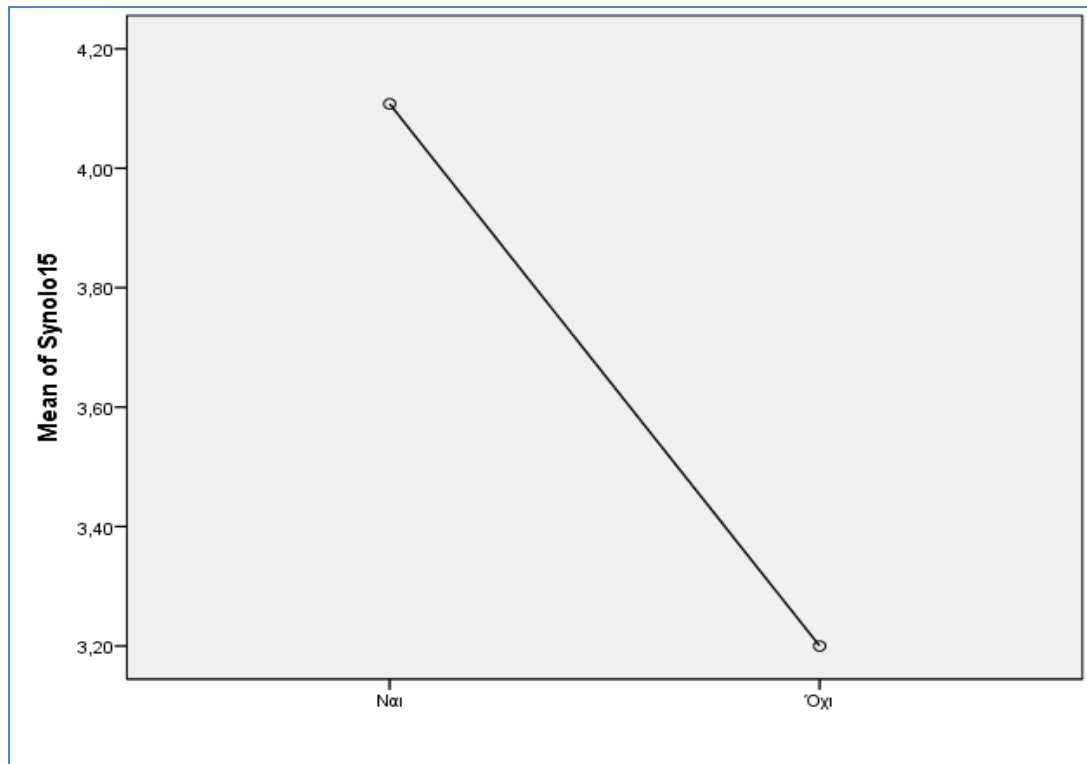
Πίνακας 77: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος

	N	M.O.	Τυπική Απόκλιση	Τυπικό Λάθος	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το M.O.		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο		
Ναι	39	4,1077	,71207	,11402	3,8769	4,3385	2,20	5,00
Όχι	3	3,2000	1,05830	,61101	,5710	5,8290	2,00	4,00
Σύνολο	42	4,0429	,76194	,11757	3,8054	4,2803	2,00	5,00

Επιπλέον, ο πίνακας ANOVA παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, με Sig=0,045.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,295	1	2,295	4,269	,045
Within Groups	21,508	40	,538		
Total	23,803	41			



Διάγραμμα 75: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος

- Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος.

Ο Πίνακας 77 και το Διάγραμμα 75 παρουσιάζουν τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 3,0769 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 2,2353. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις, που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές που ενισχύουν την ανθεκτικότητά τους, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.

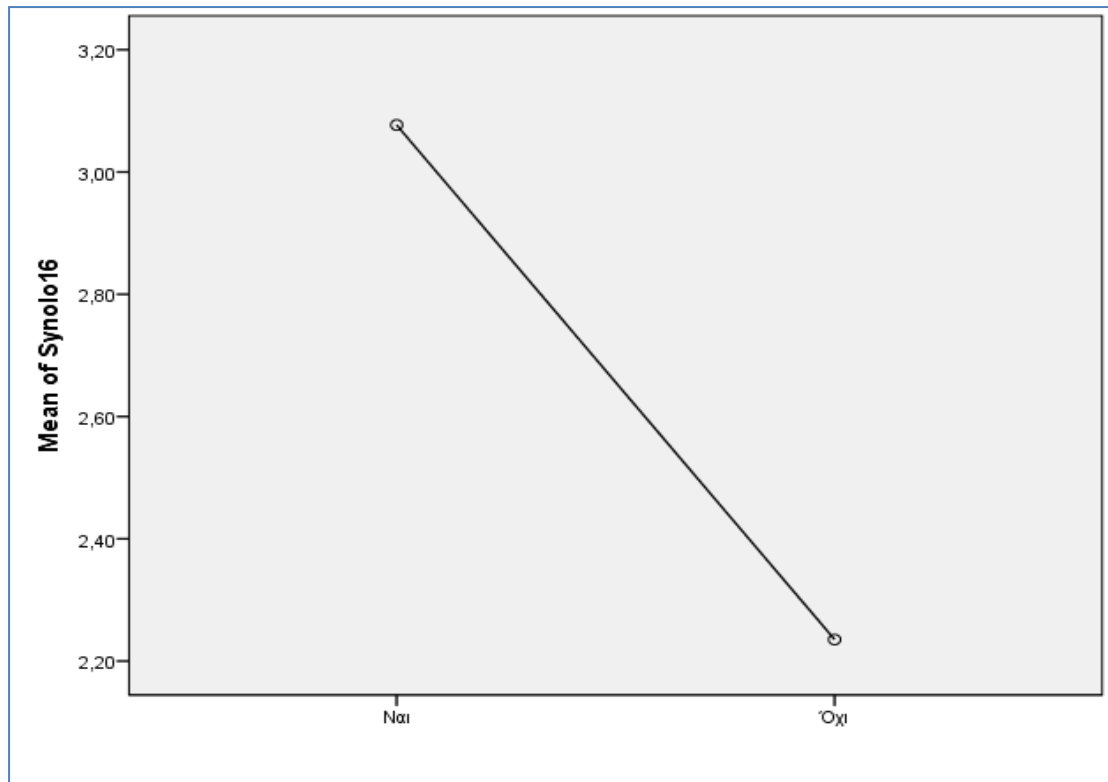
Πίνακας 78: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος

	N	M.O.	Τυπική Απόκλιση	Τυπικό Λάθος	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το M.O.		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο		
Ναι	39	3,0769	,89397	,14315	2,7871	3,3667	1,80	5,00
Όχι	17	2,2353	,55333	,13420	1,9508	2,5198	1,20	3,00
Σύνολο	56	2,8214	,89091	,11905	2,5828	3,0600	1,20	5,00

Επιπλέον, ο πίνακας ANOVA παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος, με Sig=0,001.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,386	1	8,386	12,840	,001
Within Groups	35,268	54	,653		
Total	43,654	55			



Διάγραμμα 76: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος

- Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το μέγεθος της επιχείρησης του δείγματος.

Ο Πίνακας 76 και το Διάγραμμα 74 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" σε αναλογία με το μέγεθος της επιχείρησης του δείγματος. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα είναι τα ποσοστά της ύπαρξης οργανωμένου τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (Μικρή επιχείρηση - 36%, Μεσαία επιχείρηση - 84,6%, Μεγάλη επιχείρηση - 100%).

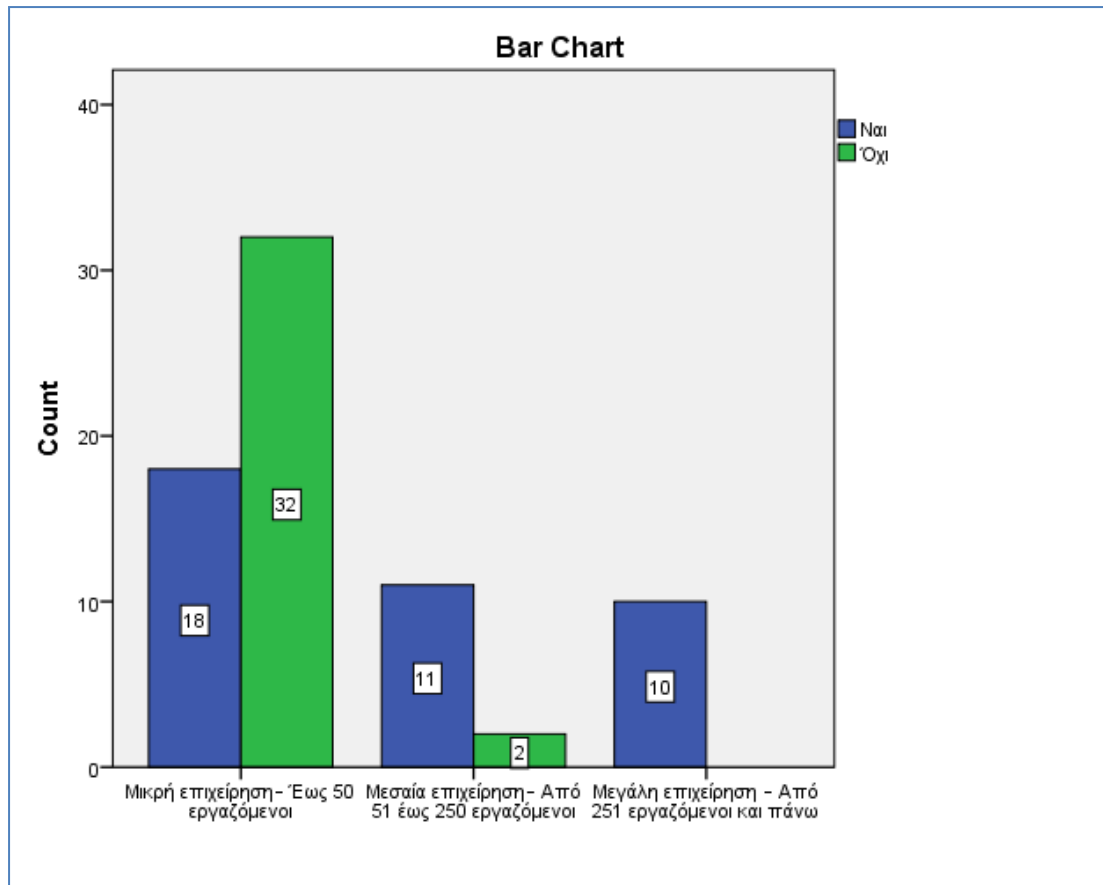
Πίνακας 79: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το μέγεθος της επιχείρησης του δείγματος

			Σύνολο
	Ναι	Όχι	
Μικρή επιχείρηση– Έως 50 εργαζόμενοι	18 36,0%	32 64,0%	50 100,0%
Μεσαία επιχείρηση– Από 51 έως 250 εργαζόμενοι	11 84,6%	2 15,4%	13 100,0%
Μεγάλη επιχείρηση – Από 251 εργαζόμενοι και πάνω	10 100,0%	0 0,0%	10 100,0%
Σύνολο	39 53,4%	34 46,6%	73 100,0%

Ακόμα, από το τεστ χ^2 βρέθηκε πως η ερώτηση "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων;" σχετίζεται στατιστικά με το μέγεθος της επιχείρησης του δείγματος (sig.= 0.000).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,902 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	24,353	2	,000
Linear-by-Linear Association	18,606	1	,000
N of Valid Cases	73		



Διάγραμμα 77: Συσχέτιση της ερώτησης "έχει η επιχείρησή σας οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων" με το μέγεθος της επιχείρησης του δείγματος

Ερευνητική Υπόθεση 2: Αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Η Ερευνητική Υπόθεση 2 πραγματοποιεί συγκριτική στατιστική ανάλυση, με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης ANOVA, του στατιστικού τεστ X^2 και με επίπεδο σημαντικότητας το 0,05. Εξετάζει την διαμόρφωση των συνθηκών με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

- Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;".

Ο Πίνακας 80 και το Διάγραμμα 78 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σε αναλογία με την ερώτηση "το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας

συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;". Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η συμμετοχή του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (λίγη συμμετοχή συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 80%, μέτρια συμμετοχή συνεπάγεται μέτρια αποτελεσματικότητα 42,9%, υψηλή συμμετοχή συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 88,9% και πάρα πολύ υψηλή συμμετοχή συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 100%).

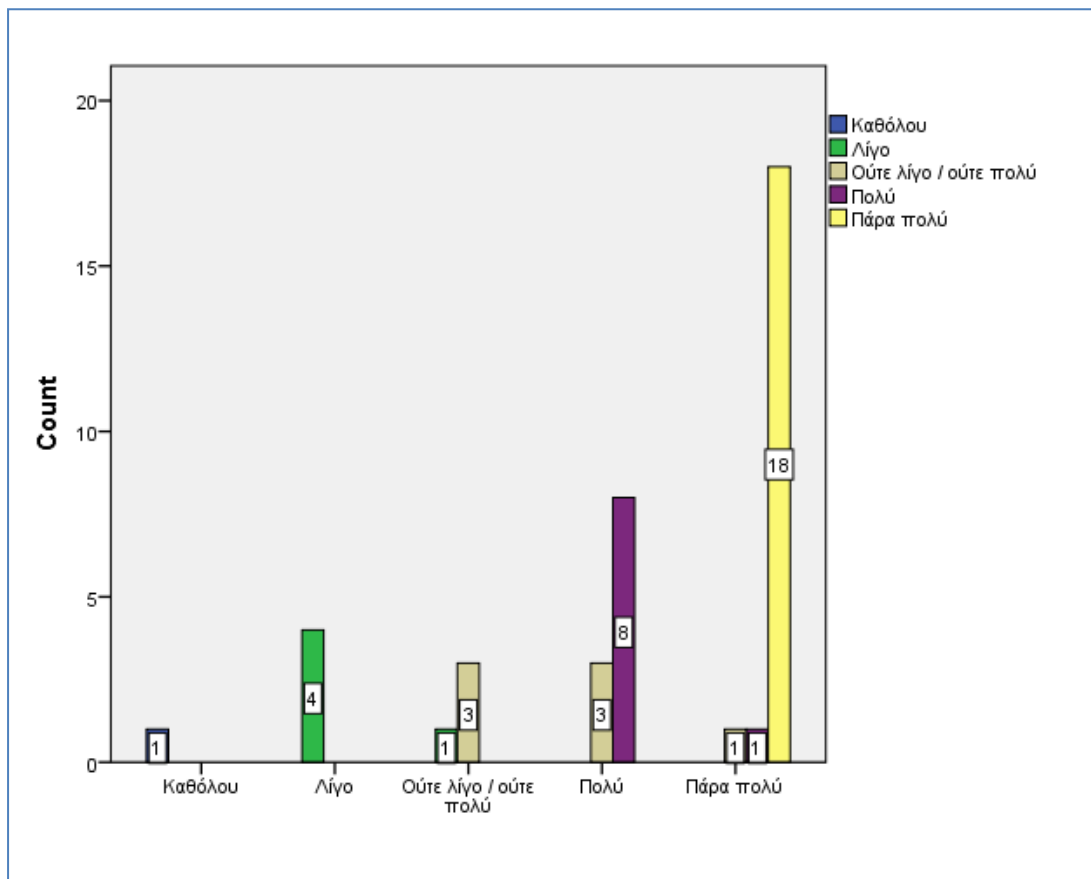
Πίνακας 80: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, με την ερώτηση "το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων"

						Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Καθόλου	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
Λίγο	0 0,0%	4 80,0%	1 20,0%	0 0,0%	0 0,0%	5 100,0%
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	0 0,0%	0 0,0%	3 42,9%	3 42,9%	1 14,3%	7 100,0%
Πολύ	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	8 88,9%	1 11,1%	9 100,0%
Πάρα πολύ	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	18 100,0%	18 100,0%
Σύνολο	1 2,5%	4 10,0%	4 10,0%	11 27,5%	20 50,0%	40 100,0%

Ακόμα, από το τεστ χ^2 βρέθηκε πως η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σχετίζεται στατιστικά με την ερώτηση " το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;" (sig.= 0.000).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	113,899 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	75,004	16	,000
Linear-by-Linear Association	33,393	1	,000
N of Valid Cases	40		



Διάγραμμα 78: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων"

- Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος.

Ο Πίνακας 81 και το Διάγραμμα 79 παρουσιάζουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, εμφανίζουν μεγαλύτερους μέσους όρους εφαρμογής πρακτικών δέσμευσης των εργαζομένων (Αποτελεσματικότητα: Λίγη = 2,84 - Ούτε λίγη / ούτε πολύ = 3,74 - Πολύ = 3,94 - Πάρα πολύ = 4,62).

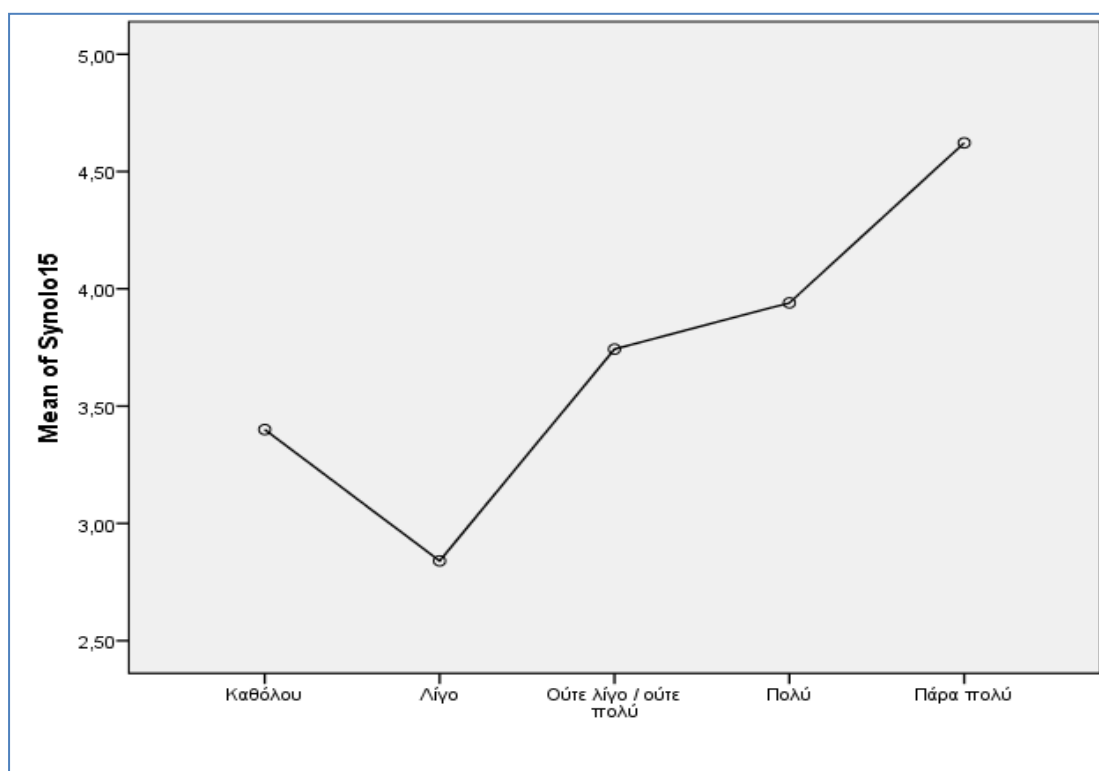
Πίνακας 81: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος

	N	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση	Τυπικό Λάθος	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μ.Ο.		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο		
Καθόλου	2	3,4000	,84853	,60000	-4,2237	11,0237	2,80	4,00
Λίγο	5	2,8400	,71274	,31875	1,9550	3,7250	2,00	3,60
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	7	3,7429	,57404	,21697	3,2120	4,2738	3,20	4,80
Πολύ	10	3,9400	,48120	,15217	3,5958	4,2842	3,40	5,00
Πάρα πολύ	18	4,6222	,35572	,08384	4,4453	4,7991	4,00	5,00
Σύνολο	42	4,0429	,76194	,11757	3,8054	4,2803	2,00	5,00

Επιπλέον, ο πίνακας ANOVA παρουσιάζει τη συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος, με Sig=0,000.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,839	4	3,710	15,312	,000
Within Groups	8,964	37	,242		
Total	23,803	41			



Διάγραμμα 79: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος

- Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος.

Ο Πίνακας 81 και το Διάγραμμα 79 παρουσιάζουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του

δείγματος. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, εμφανίζουν μεγαλύτερους μέσους όρους εφαρμογής πρακτικών ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων (Αποτελεσματικότητα: Λίγη = 2,04 - Ούτε λίγη / ούτε πολύ = 2,44 - Πολύ = 2,76 - Πάρα πολύ = 3,71).

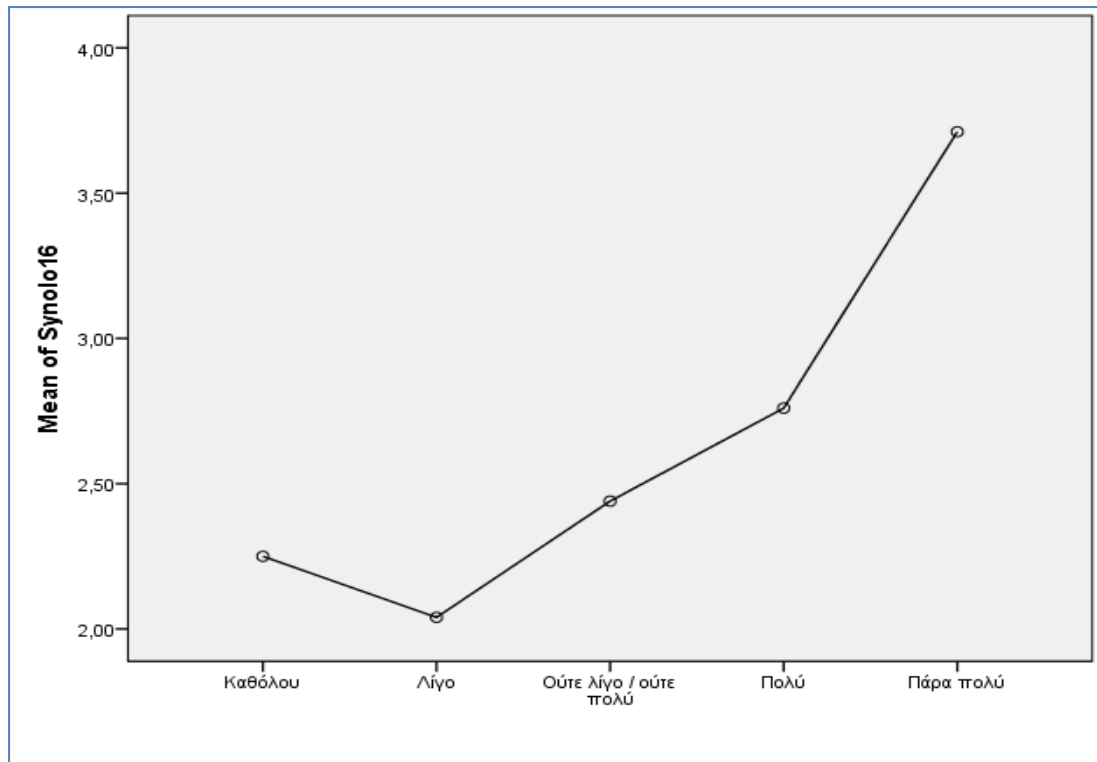
Πίνακας 82: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος

	N	M.O.	Τυπική Απόκλιση	Τυπικό Λάθος	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το M.O.		Ελάχιστο	Μέγιστο
					Κατώτερο Όριο	Ανώτερο Όριο		
Καθόλου	4	2,2500	,41231	,20616	1,5939	2,9061	1,80	2,80
Λίγο	10	2,0400	,46952	,14847	1,7041	2,3759	1,20	2,60
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	10	2,4400	,68508	,21664	1,9499	2,9301	1,60	3,60
Πολύ	10	2,7600	,45019	,14236	2,4380	3,0820	1,80	3,60
Πάρα πολύ	18	3,7111	,76765	,18094	3,3294	4,0929	2,20	5,00
Σύνολο	52	2,8500	,90391	,12535	2,5983	3,1017	1,20	5,00

Επιπλέον, ο πίνακας ANOVA παρουσιάζει τη συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος, με Sig=0,000.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,110	4	5,778	14,631	,000
Within Groups	18,560	47	,395		
Total	41,670	51			



Διάγραμμα 80: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος

- Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;".

Ο Πίνακας 83 και το Διάγραμμα 81 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σε αναλογία με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;". Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά προετοιμασίας πριν ξεσπάσει η οικονομική κρίση (λίγη προετοιμασία συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 50%, η μέτρια προετοιμασία συνεπάγεται μέτρια αποτελεσματικότητα 31,3%, η υψηλή προετοιμασία συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 77,7% και η πάρα πολύ υψηλή προετοιμασία συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 90,9%).

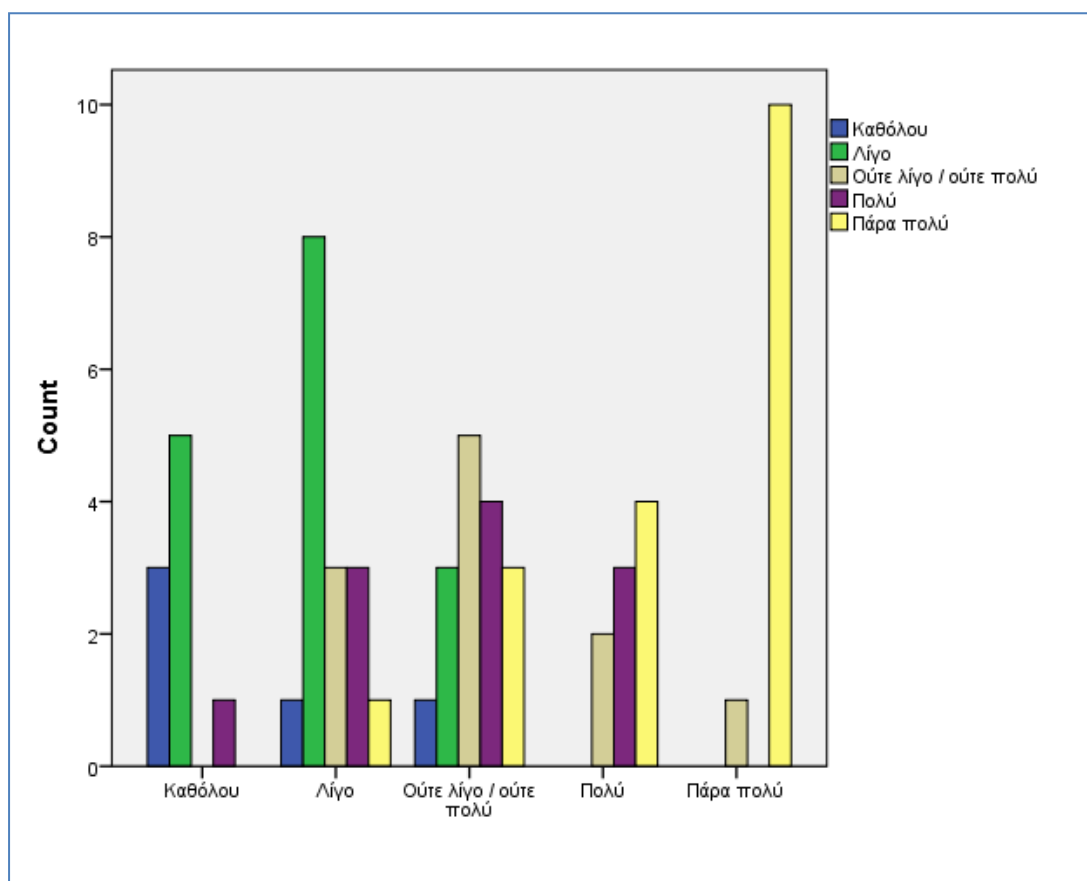
Πίνακας 83: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;"

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
Καθόλου	3 33,3%	5 55,6%	0 0,0%	1 11,1%	0 0,0%	9 100,0%
Λίγο	1 6,3%	8 50,0%	3 18,8%	3 18,8%	1 6,3%	16 100,0%
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	1 6,3%	3 18,8%	5 31,3%	4 25,0%	3 18,8%	16 100,0%
Πολύ	0 0,0%	0 0,0%	2 22,2%	3 33,3%	4 44,4%	9 100,0%
Πάρα πολύ	0 0,0%	0 0,0%	1 9,1%	0 0,0%	10 90,9%	11 100,0%
Σύνολο	5 8,2%	16 26,2%	11 18,0%	11 18,0%	18 29,5%	61 100,0%

Ακόμα, από το τεστ χ^2 βρέθηκε πως η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σχετίζεται στατιστικά με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;" (sig.= 0.000).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,240 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	53,864	16	,000
Linear-by-Linear Association	30,381	1	,000
N of Valid Cases	61		



Διάγραμμα 81: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;"

- Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;".

Ο Πίνακας 84 και το Διάγραμμα 82 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σε αναλογία με την ερώτηση "υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;". Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση (λίγη εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 100%, η μέτρια εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα 50%, η υψηλή εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 57,2% και η πάρα πολύ υψηλή εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 69,2%).

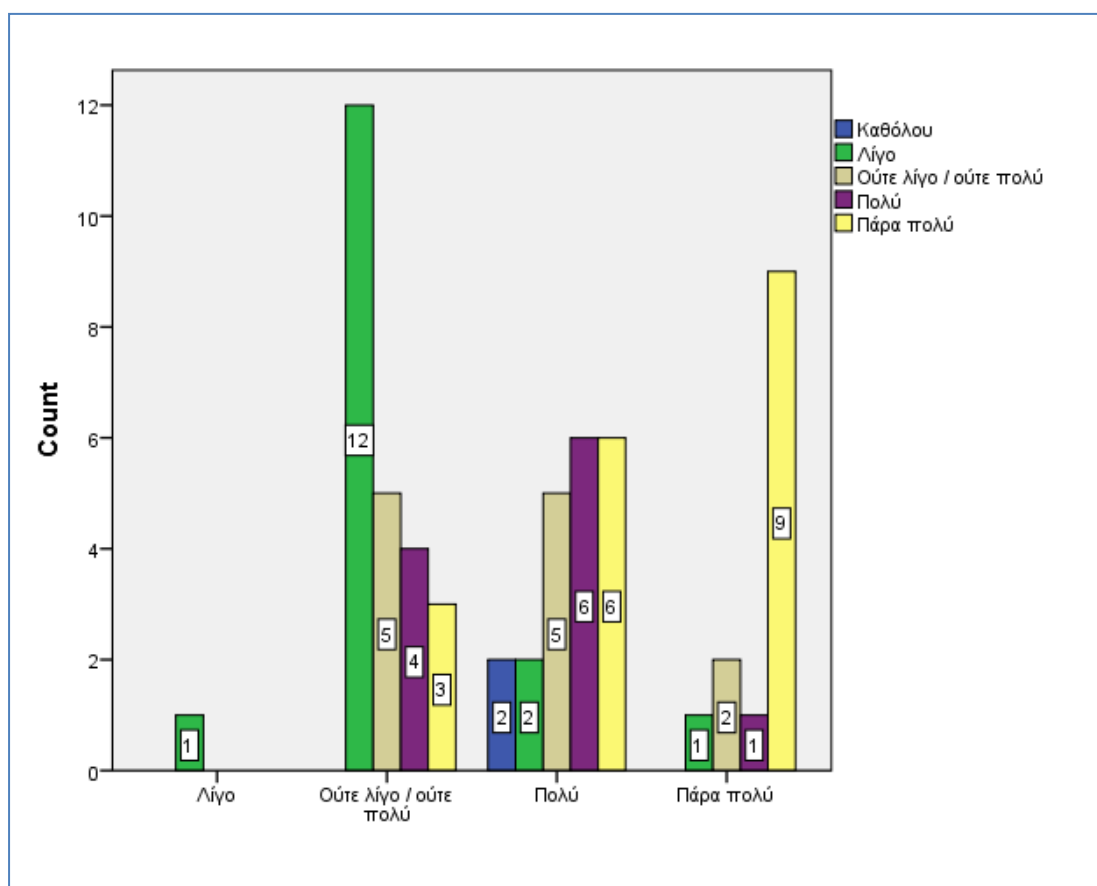
Πίνακας 84: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;"

	Ερώτηση.12					Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Λίγο	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	0 0,0%	12 50,0%	5 20,8%	4 16,7%	3 12,5%	24 100,0%
Πολύ	2 9,5%	2 9,5%	5 23,8%	6 28,6%	6 28,6%	21 100,0%
Πάρα πολύ	0 0,0%	1 7,7%	2 15,4%	1 7,7%	9 69,2%	13 100,0%
Σύνολο	2 3,4%	16 27,1%	12 20,3%	11 18,6%	18 30,5%	59 100,0%

Ακόμα, από το τεστ χ^2 βρέθηκε πως η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σχετίζεται στατιστικά με την ερώτηση " υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;" (sig.= 0.010).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,360 ^a	12	,010
Likelihood Ratio	26,483	12	,009
Linear-by-Linear Association	12,553	1	,000
N of Valid Cases	59		



Διάγραμμα 82: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;"

- Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;".

Ο Πίνακας 85 και το Διάγραμμα 83 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σε αναλογία με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;". Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά των προσπαθειών της επιχείρησης στο να έρθουν στη θέση των εργαζομένων (λίγη προσπάθεια συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 100%, η μέτρια προσπάθεια συνεπάγεται μέτρια αποτελεσματικότητα 66,7%, η υψηλή προσπάθεια συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 36,8% και η πάρα πολύ υψηλή προσπάθεια συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 54,8%).

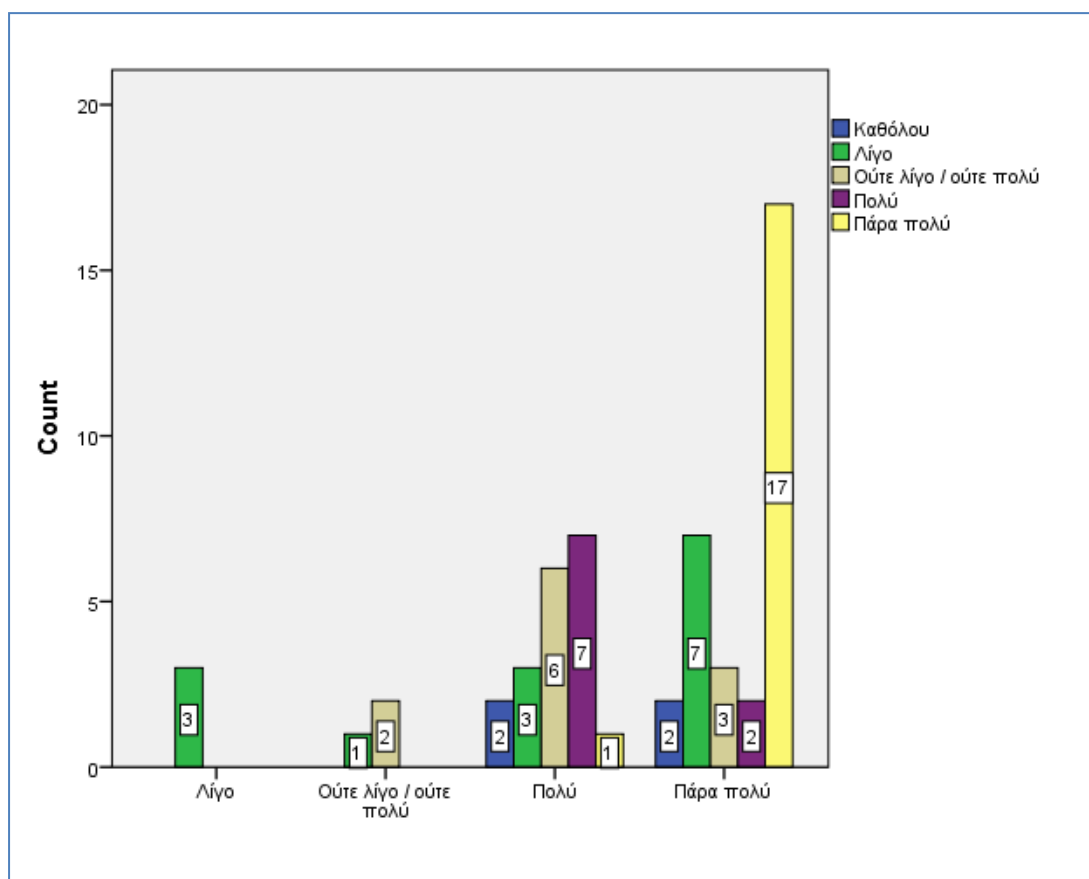
Πίνακας 85: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;".

						Σύνολο
	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
Λίγο	0 0,0%	3 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%
Ούτε λίγο / ούτε πολύ	0 0,0%	1 33,3%	2 66,7%	0 0,0%	0 0,0%	3 100,0%
Πολύ	2 10,5%	3 15,8%	6 31,6%	7 36,8%	1 5,3%	19 100,0%
Πάρα πολύ	2 6,5%	7 22,6%	3 9,7%	2 6,5%	17 54,8%	31 100,0%
Σύνολο	4 7,1%	14 25,0%	11 19,6%	9 16,1%	18 32,1%	56 100,0%

Ακόμα, από το τεστ χ^2 βρέθηκε πως η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σχετίζεται στατιστικά με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;" (sig.= 0.001).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,233 ^a	12	,001
Likelihood Ratio	34,700	12	,001
Linear-by-Linear Association	7,645	1	,006
N of Valid Cases	56		



Διάγραμμα 83: Συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης με την ερώτηση "προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτείτε τις ανησυχίες τους;"

5.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε περιλαμβάνει μια σειρά από περιορισμούς, οι οποίοι περιορίζουν την γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Ως βασικότερος περιορισμός θεωρείται το μέγεθος του δείγματος. Παρότι 77 στελέχη επιχειρήσεων αποτελούν ένα ισχυρό δείγμα για τη συλλογή χρήσιμων συμπερασμάτων, δεν επιτρέπει σαν μέγεθος την γενίκευσή τους.

Έναν ακόμη περιορισμό, που εντοπίζεται στα πλαίσια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας και στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αποτελεί η έλλειψη δειγματοληπτικού πλαισίου, περιορίζοντας την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Παρά ταύτα, η έρευνα που διενεργήθηκε συγκεντρώνει χρήσιμα στοιχεία και δεδομένα αναφορικά με τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων και τις στρατηγικές που πραγματοποιούν για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην περίοδο της οικονομικής κρίσης και αποτελεί επίσης πηγή για χρήσιμα συμπεράσματα.

5.5 Συμπεράσματα της έρευνας

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, οι άνδρες αποτελούν το 64,9%, οι γυναίκες το 35,1%, η ελάχιστη τιμή ηλικίας είναι 25 ετών, η μέγιστη 65 και ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος τα 44 έτη. Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ το 42,9% κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ / ΤΕΙ, με το 36,6% των ερωτηθέντων να έχει συνολικά έτη εργασίας από 20 έως 30 έτη και το 70% να είναι στελέχη της ανώτατης διοίκησης στην επιχείρηση.

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις του δείγματος, το 68,5% των επιχειρήσεων απασχολεί μέχρι 50 εργαζομένους, το 17,8% από 51 μέχρι 250, το 13,7% από 251 εργαζομένους και πάνω, ενώ το 50,6% των επιχειρήσεων διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, με ελάχιστη τιμή εργαζομένων στο τμήμα έναν εργαζόμενο, με μέγιστη τιμή 110 εργαζομένους και με μέσο όρο τους 15,5 εργαζομένους. Τέλος, το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης συμμετέχει πάρα πολύ στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ενώ το 27,5% ότι συμμετέχει πολύ.

Αναφορικά με τον βαθμό των δεδομένων που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος:

- Το 32,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων
- Το 44,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τις αποχωρήσεις του προσωπικού
- Το 26% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ και ούτε λίγο / ούτε πολύ, τον μέσο όρο παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη
- Το 49,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τον μέσο όρο των εργατικών ατυχημάτων
- Το 31,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πάρα πολύ τις ώρες και το κόστος κατάρτισης των εργαζομένων
- Το 35,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τον αριθμό προτάσεων ανά υπάλληλο
- Το 32,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ τον χαμένο χρόνο
- Το 32,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ το κόστος αντικατάστασης των εργαζομένων, ενώ το 27,3% ότι το παρακολουθούν πάρα πολύ
- Το 33,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παρακολουθούν πολύ την απόδοση - επίδοση των εργαζομένων, ενώ το 32% ότι την παρακολουθούν πάρα πολύ

Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος

- Το 25,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν λίγο και ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο της "εκτέλεσης στη συγκεκριμένη εργασία" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους
- Το 32,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάρα πολύ τη μέθοδο των "σεμιναρίων - διαλέξεων"
- Το 32,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν λίγο τη μέθοδο των "εσωτερικών εκπαιδευτών" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους

- Το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν λίγο τη μέθοδο των "εξωτερικών εκπαιδευτών" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 20,3% ότι την χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ
- Το 31,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο των "ενημερωτικών φυλλαδίων - εντύπων" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 24,6% ότι την χρησιμοποιούν πολύ
- Το 33,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάρα πολύ τη μέθοδο των "οπτικοακουστικών υλικών - βίντεο"
- Το 47,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο της "υπόδησης ρόλων" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 29,7% ότι την χρησιμοποιούν λίγο
- Το 53,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πάρα πολύ τη μέθοδο της "συνεργασίας με εκπαιδευτικούς οργανισμούς"
- Το 34,8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι χρησιμοποιούν ούτε λίγο / ούτε πολύ τη μέθοδο "e-training" για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ το 22,7% ότι την χρησιμοποιούν πάρα πολύ

Σχετικά με τις επιχειρήσεις, το 28,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης η επιχείρησή τους ήταν πάρα πολύ αποτελεσματική, ενώ το 26,6% ότι είχε μειωμένη - λίγη αποτελεσματικότητα, καθώς επίσης το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας έχουν και αρνητικό / και θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, το 33,3% ότι έχουν θετικό αντίκτυπο, ενώ το 26,7% ότι έχουν αρνητικό. Εμβαθύνοντας στην οικονομική κρίση:

- Το 38,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ούτε λίγο / ούτε πολύ πίστευαν ότι η χώρα θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση, ενώ το 22,6% ότι το πίστευαν πάρα πολύ
- Το 40,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι πίστευαν σε μικρό βαθμό πως η έκταση της οικονομικής κρίσης θα ήταν αυτής της μορφής, ενώ το 21,1% ότι δεν το πίστευαν καθόλου
- Το 31,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας σε κάποια περίοδο μέσα στην οικονομική κρίση

- Το 32,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους ήταν σε μικρό βαθμό προετοιμασμένη, ώστε να είναι έτοιμη σε περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση
- Το 44,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι στρατηγικές της επιχείρησης του αναφορικά με τους εργαζόμενους μεταλλάχτηκαν πολύ
- Το 52,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξαν λίγες σε αριθμό αποχωρήσεις από την επιχείρηση στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Το 33,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν υπήρξαν καθόλου προσλήψεις στην επιχείρηση στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ το 22,6% ότι υπήρξαν λίγες
- Το 38,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε σε μεγάλο βαθμό μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων τους στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Το 27,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων τους στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Το 42,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε σε μικρό βαθμό μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων τους στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Το 56,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε σε μικρό βαθμό μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων τους στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Το 56,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν υπήρξε καθόλου μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων τους στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική τους κουλτούρα ούτε σε μικρό / ούτε σε μεγάλο βαθμό στα χρόνια της οικονομικής κρίσης

Αναφορικά με τις δράσεις με σκοπό την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων:

- Το 37,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενθαρρύνουν πολύ την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ενώ το 33,9% ότι την ενθαρρύνουν πάρα πολύ

- Το 62,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επενδύουν πάρα πολύ στην ομαδική δουλειά
- Το 36,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενθαρρύνεται λίγο η συμμετοχικότητα στην επιχείρησή τους
- Το 35,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενθαρρύνεται πολύ η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους στην επιχείρησή τους
- Το 52,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αναγνωρίζεται πολύ η προσπάθεια των εργαζομένων τους

Αναφορικά με τις δράσεις με σκοπό την ενίσχυση της ευελιξίας των εργαζομένων:

- Το 40,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν σχεδιάζονται καθόλου εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας
- Το 39,5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν σχεδιάζονται καθόλου εικονικά σενάρια κινδύνου
- Το 53,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούνται ούτε λίγο / ούτε πολύ οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή τους
- Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους διαφοροποιεί σε μικρό βαθμό τον τρόπο που λειτουργεί, ενώ το 14,1% ότι δεν τον διαφοροποιεί καθόλου
- Το 36,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι λαμβάνονται ούτε λίγο / ούτε πολύ δράσεις και επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες, ενώ το 23,1% ότι λαμβάνονται λίγο

Σχετικά με τις δράσεις - στρατηγικές της επιχείρησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης:

- Το 38% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι πραγματοποιούνται σε μεγάλο βαθμό συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου
- Το 39,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχει ούτε υψηλή / ούτε χαμηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή τους
- Το 56,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι υπάρχει πολύ μεγάλο επίπεδο διαφάνειας εντός της επιχείρησης
- Το 53,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι όταν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις, η επιχείρηση επικοινωνήσε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τους

λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενους τους

- Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι όταν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις, η επιχείρηση επικοινωνήσε σε πολύ μεγάλο βαθμό τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενους τους που παρέμειναν στην επιχείρηση, ενώ το 22,7% ότι επικοινωνήσε σε μικρό βαθμό
- Το 53,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι προσπάθησε πάρα πολύ να έρθει στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφτεί τις ανησυχίες τους
- Το 47,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης παρέμειναν ως έχουν σε μεγάλο βαθμό
- Το 47% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ενισχύθηκαν πολύ τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή τους
- Το 41% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής τους κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης
- Το 31,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν προέβηκαν σε καμία προαγωγή κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης
- Το 44,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι διατηρούν σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό σε μικρό βαθμό
- Το 27% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης λίγο και ούτε λίγο / ούτε πολύ, ενώ το 22,2% ότι αυξήθηκαν πολύ
- Το 27,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αυξήθηκε σε μικρό βαθμό η παρέμβαση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης

Επιπλέον, με τη συγκριτική στατιστική ανάλυση, προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

Ερευνητική Υπόθεση 1: Υπαρξη οργανωμένου τμήματος HR

- Οι επιχειρήσεις, που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, εμφανίζουν μέσο όρο 4,3504 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα δεδομένα που παρακολουθούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα

Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 2,8704. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, παρακολουθούν λεπτομερώς τους εργαζόμενούς τους, καθώς και επιπλέον στοιχεία αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής τους, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα (το 46,2% δήλωσε πάρα πολύ αποτελεσματική), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν αποτελεσματικότητα χαμηλή (το 52% δήλωσε λίγο αποτελεσματική).
- Οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, εμφανίζουν μέσο όρο 3,8348 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 2,2778. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, πραγματοποιούν περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα και επενδύουν σε μεγαλύτερο βαθμό στους εργαζομένούς τους, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.
- Οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, εμφανίζουν μέσο όρο 4,1077 με το συνολικό score της ενότητας των ερωτήσεων αναφορικά με την δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 3,2000. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές που ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους προς την επιχείρηση, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.
- Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα είναι τα ποσοστά της ύπαρξης οργανωμένου τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (Μικρή επιχείρηση - 36%, Μεσαία επιχείρηση - 84,6%, Μεγάλη επιχείρηση - 100%).
- Οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, εμφανίζουν μέσο όρο 3,0769 με το συνολικό score της ενότητας των

ερωτήσεων αναφορικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ οι επιχειρήσεις που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίζουν μέσο όρο 2,2353. Το παραπάνω μας δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR, εφαρμόζουν περισσότερες πρακτικές που ενισχύουν τη ανθεκτικότητά τους, έναντι αυτών που δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα HR.

Ερευνητική Υπόθεση 2: Αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης

- Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η συμμετοχή του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (λίγη συμμετοχή συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 80%, μέτρια συμμετοχή συνεπάγεται μέτρια αποτελεσματικότητα 42,9%, υψηλή συμμετοχή συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 88,9% και πάρα πολύ υψηλή συμμετοχή συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 100%).
- Οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, εμφανίζουν μεγαλύτερους μέσους όρους εφαρμογής πρακτικών δέσμευσης των εργαζομένων (Αποτελεσματικότητα: Λίγη = 2,84 - Ούτε λίγη / ούτε πολύ = 3,74 - Πολύ = 3,94 - Πάρα πολύ = 4,62).
- Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά προετοιμασίας πριν ξεσπάσει η οικονομική κρίση (λίγη προετοιμασία συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 50%, η μέτρια προετοιμασία συνεπάγεται μέτρια αποτελεσματικότητα 31,3%, η υψηλή προετοιμασία συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 77,7% και η πάρα πολύ υψηλή προετοιμασία συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 90,9%)
- Οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, εμφανίζουν μεγαλύτερους μέσους όρους εφαρμογής πρακτικών ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων (Αποτελεσματικότητα: Λίγη = 2,04 - Ούτε λίγη / ούτε πολύ = 2,44 - Πολύ = 2,76 - Πάρα πολύ = 3,71).
- Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά εσωτερικής επικοινωνίας στην

επιχείρηση (λίγη εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 100%, η μέτρια εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα 50%, η υψηλή εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 57,2% και η πάρα πολύ υψηλή εσωτερική επικοινωνία συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 69,2%).

- Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερα εμφανίζονται τα ποσοστά των προσπαθειών της επιχείρησης στο να έρθουν στη θέση των εργαζομένων (λίγη προσπάθεια συνεπάγεται λίγη αποτελεσματικότητα με ποσοστό 100%, η μέτρια προσπάθεια συνεπάγεται μέτρια αποτελεσματικότητα 66,7%, η υψηλή προσπάθεια συνεπάγεται υψηλή αποτελεσματικότητα 36,8% και η πάρα πολύ υψηλή προσπάθεια συνεπάγεται πάρα πολύ υψηλή αποτελεσματικότητα 54,8%).

6. Συμπεράσματα

Η παρούσα ερευνητική εργασία αναλύει σε βάθος τόσο το κλίμα στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, όσο και τις στρατηγικές που ακολουθούν τα τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων με σκοπό να παρακινήσουν τους εργαζόμενούς τους, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους, ενισχύοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Αντιλαμβανόμαστε εύκολα ότι τα θέματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα, γεγονός που προϋποθέτει την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής διαχειριστικής γραμμής, με στόχο τις υψηλότερες επιδόσεις τους.

Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει συνθήκες ανασφάλειας στους εργαζομένους, μια ανασφάλεια που πρέπει να εξαλείψει η επιχείρηση, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες, που ευνοούν και ενισχύουν την δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Άρα, ο στόχος αυτός, της αύξησης της δέσμευσης των εργαζομένων, ίσως αποτελεί μια από τις βασικότερες ενέργειες που πρέπει να κάνει ένα τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

Από την άλλη, η δημιουργία ενός συστήματος ευέλικτου σε δύσκολες καταστάσεις και ανθεκτικού, αποτελεί έναν ακόμη στόχο για τα τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων. Παρότι ο συγκεκριμένος στόχος εμπεριέχει υψηλά κόστη για την επιχείρηση, μακροπρόθεσμα αποτελεί μια επένδυση, η οποία την κατάλληλη στιγμή (αυτή των κρίσεων) έρχεται να εξυψώσει την απόδοση της επιχείρησης, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά της, εκεί που οι ανταγωνιστές δεν δύνανται να ακολουθήσουν, εάν δεν διακατέχουν τις ίδιες ικανότητες.

Ένας τρίτος παράγοντας, που θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν της επιχείρησης, είναι η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας που να θωρακίζει τους δύο παραπάνω παράγοντες, δημιουργώντας έναν υγιή και διαφανή οργανισμό, ο οποίος διαφυλάσσει τα συμφέροντα της επιχείρησης, αλλά νοιάζεται πραγματικά για το ανθρώπινο κεφάλαιό του.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προσθέτει ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας και τις στρατηγικές που ακολουθούν. Παρά ταύτα,

οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με το θέμα είναι ιδιαίτερα λίγες, ενώ καμία από αυτές δεν εστιάζει σε μακροχρόνιες οικονομικές κρίσεις όπως αυτές που βιώνει η χώρα μας, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη για περαιτέρω ενασχόληση και διερεύνηση του θέματος, σε βαθμό που θα είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότερη αντίληψη του τι και του πως θα πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις εν καιρώ μακροχρόνιων οικονομικών κρίσεων και μακράς ύφεσης.

Έτσι, ευελπιστούμε η παρούσα εργασία να αποτελέσει την σπίθα, η οποία θα ενεργοποιήσει την ερευνητική κοινότητα, σε μακρύτερη και βαθύτερη διερεύνηση του θέματος.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arnold, P. J. (2009). Global financial crisis: The challenge to accounting research. *Accounting, organizations and Society*, 34(6-7), 803-809.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593-1636.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bernanke, B. S. (1983). Non-monetary effects of the financial crisis in the propagation of the Great Depression.
- Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *econometrica*, 77(3), 623-685.
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
- Bourland-Davis, P. G., & Graham, B. L. (2017). Examining Public Relations' Role in Shaping Organizational Culture, with Implications for PR, HR, and CSR/Sustainability. In *Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethical Public Relations: Strengthening Synergies with Human Resources* (pp. 199-219). Emerald Publishing Limited.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great places to work®: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel psychology*, 58(3), 613-640.
- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 41-56.
- DELLOITTE, T. T. (2009). Análise Setorial: O varejo no novo cenário econômico. *São Paulo*.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
- Economou, M., Angelopoulos, E., Peppou, L. E., Souliotis, K., & Stefanis, C. (2016). Suicidal ideation and suicide attempts in Greece during the economic crisis: an update. *World Psychiatry*, 15(1), 83-84.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Elliot, L. (2011). Global financial crisis: 5 key stages. *The Guardian*, 7.
- Erburu, L., Ruz, E. and Arboledas, J. (2013). Economic crisis and communication: The role of the HR manager. *Business Systems Review*, 278-296
- Fowler, J. G., & Reisenwitz, T. H. (2013). A review of interfirm networks: A deeper understanding of the relationships paradigm. *Journal of Business Strategies*, 30(1), 52.
- Furnham, A. (2009). *People management in turbulent times*. Springer.
- Glasner, D. (Ed.). (2013). *Business cycles and depressions: An encyclopedia* (Vol. 505). Routledge.
- Gorton, G. (2012). *Misunderstanding financial crises: Why we don't see them coming*. Oxford University Press.
- Harman, C. (2009). *Zombie Capitalism: Global Capitalism and the Relevance of Marx*. Bookmark, London.
- Harris, C. M., & Pattie, M. W. (2017). Interns' perceptions of HR practices and their influence on fit and intentions to join. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Huerta, M. G. (2016). 2. The big financial crisis and the European economic adjustment: a road toward the strengthening of the neoliberal agenda. *The*

Financialization Response to Economic Disequilibria: European and Latin American Experiences, 34.

- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human resource management*, 43(4), 409-424.
- Johnson, S., Boone, P., Breach, A., & Friedman, E. (2000). Corporate governance in the Asian financial crisis. *Journal of financial Economics*, 58(1-2), 141-186.
- Katsimi, M., & Moutos, T. (2010). EMU and the Greek crisis: The political-economy perspective. *European Journal of Political Economy*, 26(4), 568-576.
- Khalif, A. A., Ibrahim, M. I. S., & Szabó, Z. L. (2017). Some issues in the human resource management.
- Kouretas, G. P., & Vlamis, P. (2010). The Greek crisis: causes and implications. *Panaeconomicus*, 57(4), 391-404.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Marchington, M., & Kynighou, A. (2012). The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3336-3354.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., & Ackers, P. (1992). New developments in employee involvement.
- Matuska, E. (2010). The need for innovative human resources management practices after economic crisis. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2.
- Mian, A., & Sufi, A. (2011). House prices, home equity-based borrowing, and the US household leverage crisis. *American Economic Review*, 101(5), 2132-56.

- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Ngowi, H. P. (2013). Impacts of Economic Crises on Regional Integration Process: Lessons from the 2008 Global Economic Crisis and 2010 Euro Zone Crisis. *Global Journal of Human-Social Science Research*.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). The aftermath of financial crises. *American Economic Review*, 99(2), 466-72.
- Schelkle, W. (2012). Good governance in crisis or a good crisis for governance? A comparison of the EU and the US. *Review of International Political Economy*, 19(1), 34-58.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Senge, P. (1994). Building learning organizations. *The training and development sourcebook*, 379.
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The journal of finance*, 19(3), 425-442.
- Sisson, K., & Storey, J. (2000). *Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. McGraw-Hill Education (UK).
- Susaeta, L., Suarez, E., & Pin, J. R. (2013). Economic crisis and communication: The role of the HR manager.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2014). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176-192.
- Αναστασίου, Σ., Σιασιάκος, Κ., Τούντας, Κ., & Φιλλιπίδης, Κ. (2017). Αγορά Εργασίας και Απασχόληση κατά την Περίοδο της Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 398-408.

Ηλεκτρονικές πηγές

Ινστιτούτο εργασίας

- https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2013/11/xronos_ergasias.pdf

Publications Europa

- <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0aa58b94-f925-45df-9252-5b0a58f66f20/language-en#>

Παράρτημα

ΜΕΡΟΣ 1ο : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Εκπαίδευση

- Απολυτήριο λυκείου
- Μεταλυκειακή εκπαίδευση
- Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών

4. Συνολικά έτη εργασίας

- Λιγότερα από 10
- Από 10 έως 20
- Από 20 έως 30
- Από 30 και πάνω

5. Θέση στην επιχείρηση

- Προϊστάμενος ανώτερων & μεσαίων διοικητικών βαθμίδων
- Στέλεχος ανώτατης διοίκησης

ΜΕΡΟΣ 2ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

6. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

- Μικρή – Έως 50 εργαζόμενοι
- Μεσαία – Από 51 έως 250 εργαζόμενοι
- Μεγάλη – Από 251 εργαζόμενοι και πάνω

7. Έχει η επιχείρηση οργανωμένο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων;

- Ναι
- Όχι

8. Αν ναι, από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα;

9. Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησής σας συμμετέχει ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο / ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Ποια από τα παρακάτω παρακολουθεί η επιχείρησή σας συστηματικά;

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
10.1	Μορφωτικό επίπεδο προσωπικού					
10.2	Αποχωρήσεις προσωπικού					
10.3	Μέσος όρος παραμονής του προσωπικού μετά την πρόσληψη					
10.4	Μέσος όρος ατυχημάτων					
10.5	Ώρες και κόστος κατάρτισης					
10.6	Αριθμός προτάσεων ανά υπάλληλο					
10.7	Χαμένος χρόνος					
10.8	Κόστος αντικατάστασης εργαζομένων					
10.9	Απόδοση - επίδοση προσωπικού					

11. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της;

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
11.1	Εκτέλεσης της συγκεκριμένης εργασίας					
11.2	Σεμινάρια – διαλέξεις					
11.3	Εσωτερικοί εκπαιδευτές					
11.4	Εξωτερικοί εκπαιδευτές					
11.5	Ενημερωτικά φυλλάδια – έντυπα					
11.6	Οπτικοακουστικό υλικό (βίντεο)					
11.7	Υπόδηση ρόλων					
11.8	Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς					
11.9	E – training					

ΜΕΡΟΣ 3ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

12. Πόσο αποτελεσματική ήταν η επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Ούτε λίγο / ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας, τι αντίκτυπο έχουν για τις επιχειρήσεις;

- Αρνητικό
- Ούτε αρνητικό / ούτε θετικό
- Θετικό

14. Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
14.1	Πιστεύατε ότι η χώρα μας θα αντιμετωπίσει μια οικονομική κρίση;					
14.2	Πιστεύατε ότι η έκταση της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας θα ήταν αυτής της μορφής;					
14.3	Η επιχείρησή σας αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας σε κάποια περίοδο της οικονομικής κρίσης;					
14.4	Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας είχε προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι έτοιμη στην περίπτωση που ξεσπάσει μια οικονομική κρίση;					
14.5	Μεταλλάχθηκαν οι στρατηγικές της επιχείρησής σας αναφορικά με τους εργαζομένους σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.6	Υπήρξαν αποχωρήσεις από την επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.7	Υπήρξαν προσλήψεις στην επιχείρησή σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.8	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.9	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα ωράρια εργασίας των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.10	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.11	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.12	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς τα πακέτα παροχών / ανταμοιβών των εργαζομένων σας στα χρόνια της οικονομικής κρίσης;					
14.13	Υπήρξε μετασχηματισμός ως προς την εταιρική σας κουλτούρα;					

15. Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
15.1	Ενθαρρύνεται την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων;					
15.2	Επενδύει η επιχείρησή σας στην ομαδική δουλειά;					
15.3	Ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα;					
15.4	Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους;					
15.5	Αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων;					

16. Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
16.1	Σχεδιάζονται εικονικά αντισυμβατικά σενάρια εργασίας;					
16.2	Σχεδιάζονται εικονικά σενάρια κινδύνου;					
16.3	Χρησιμοποιούνται οι έννοιες πρωτοτυπία και πρωτοβουλία στην επιχείρησή σας;					
16.4	Διαφοροποιεί η επιχείρηση τον τρόπο που λειτουργεί;					
16.5	Αναλαμβάνονται δράσεις και πραγματοποιούνται επενδύσεις προτού είναι απαραίτητες;					

17. Χαρακτηρίστε τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την επιχείρησή σας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

A/A		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
17.1	Πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων εκτός εργασιακού χώρου;					
17.2	Θεωρείτε πως υπάρχει υψηλή εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρησή σας;					
17.3	Ποιο είναι το επίπεδο διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση;					
17.4	Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους πρώην εργαζόμενούς σας;					
17.5	Εάν πραγματοποιήθηκαν απολύσεις στην επιχείρησή σας, επικοινωνήσατε τους λόγους που αυτές οι απολύσεις ήταν αναγκαίες στους εργαζόμενούς σας που παρέμειναν στην επιχείρηση;					
17.6	Προσπαθήσατε να έρθετε στην θέση των εργαζομένων και να αντιληφθείτε τις ανησυχίες τους;					
17.7	Παρέμειναν τα συστήματα bonus κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;					
17.8	Ενισχύθηκαν τα συστήματα κινήτρων στην επιχείρησή σας κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;					
17.9	Επανεξετάστηκαν τα συστήματα πληρωμών της επιχείρησής σας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;					
17.10	Σε ποιο βαθμό προβήκατε σε προαγωγές κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;					
17.11	Διατηρείτε σχέσεις με το απολυμένο προσωπικό;					
17.12	Αυξήθηκαν τα ευέλικτα εργασιακά προγράμματα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης;					
17.13	Θεωρείτε ότι αυξήθηκε η παρέμβαση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;					