

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΪΔΡΥΜΑΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 5. Διπλωματική Εργασία

Ανάδειξη της σημασίας της
ΔΑΔ & των αλλαγών σε
περιόδους οικονομικής
κρίσης.

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:
Παινέση Χριστίνα
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Παρασκευή Μπουφούνου

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας της ΔΑΔ και των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν σε αυτήν ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης. Εξάλλου σημασία δίνεται και στον ρόλο των συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό και στον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έγινε με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε 170 εργαζόμενους σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, παρατηρήθηκε υψηλός βαθμός μηδενικής ή ελάχιστης ικανοποίησης στις πρακτικές ΔΑΔ που σχετίζονται τόσο με τις διαδικασίες πρόσληψης και προσέλκυσης προσωπικού, όσο και με αυτές που έχουν να κάνουν με την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη προσωπικού αλλά και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων. Εξάλλου προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας ότι σήμερα η κατάσταση είναι εμφανώς καλύτερη σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης καθώς μόνο το 15-20% του δείγματος θεωρεί ότι η ένταση και η συχνότητα των συγκρούσεων έχει αυξηθεί σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Τέλος βρέθηκε επίδραση των συγκρούσεων στην ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις πρακτικές ΔΑΔ, καθώς όσο οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται περισσότερες και εντονότερες συγκρούσεις, τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι νιώθουν από τις πρακτικές ΔΑΔ.

Λέξεις- κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πρακτικές ΔΑΔ, συγκρούσεις στον οργανισμό, οικονομική κρίση

Abstract

The purpose of this thesis is to highlight the importance of the HRM and the changes made to it as a consequence of the economic crisis. In addition, importance is also given to the role of conflicts within the organization and the way they affect the practices of Human Resources Management. The research carried out was done with the help of a questionnaire that was distributed to 170 employees in large companies active in the service sector. According to the results of the research, a high degree of zero or minimal satisfaction was observed in the HR practices related to both the recruitment and attraction procedures, as well as those related to the Training and Development of personnel and the evaluation of the performance of employees. Moreover, it emerges from the findings of the research that today the situation is clearly better compared to the period of the financial crisis as only 15-20% of the sample considers that the intensity and frequency of conflicts has increased compared to that period. Finally, an effect of conflicts on employees' satisfaction with HR practices was found, as the more intense conflicts the respondents perceive, the less satisfied they feel with HR practices.

Keywords: Human Resources Management, HR practices, conflicts in the organization, financial crisis

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
1. Θεωρητικό υπόβαθρο	11
1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές της	11
1.1.1 Ιστορική αναδρομή στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .	11
1.1.2 Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.1.3 Η ανάγκη για την Νέα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	18
1.2 Η έννοια και η σημασία των συγκρούσεων στην οργανισμό	19
1.2.1 Τα στάδια των συγκρούσεων	20
1.2.2 Ταξινόμηση των συγκρούσεων	20
1.2.3 Στρατηγικές Διαχείρισης Συγκρούσεων	21
1.2.4 Χρησιμότητα των συγκρούσεων	22
1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσεων	24
1.3.1 Μορφές κρίσεων	24
1.3.2 Ο ρόλος της ΔΑΔ στην υποστήριξη ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων	26
1.3.3. Οικονομική Κρίση και ΔΑΔ	27
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	32
3. Μεθοδολογία έρευνας	38
3.1. Σκοπός της έρευνας	38
3.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα	38
3.3 Το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας	38
3.4 Περιγραφή της έρευνας	39
3.5 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων	40
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας	41
4.1 Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος	41

4.2 Οι απόψεις του δείγματος σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΔ	46
4.3 Οι απόψεις του δείγματος σχετικά με τις συγκρούσεις	60
4.4 Η επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ	66
4.5 Η επίδραση των δημογραφικών στις πρακτικές ΔΑΔ	71
Συμπεράσματα	78
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα Α	91
Παράρτημα Β	98

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	39
Πίνακας 2. Φύλο	41
Πίνακας 3. Ηλικία	42
Πίνακας 4. Μορφωτικό επίπεδο	43
Πίνακας 5. Εισόδημα	43
Πίνακας 6. Θέση Εργασίας	44
Πίνακας 7. Προϋπηρεσία	45
Πίνακας 8. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργάζεστε;	46
Πίνακας 9. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες προγραμματισμού/λειτουργίας μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;	47
Πίνακας 10. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία;	48
Πίνακας 11. Μειώθηκαν οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;	49
Πίνακας 12. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;	50
Πίνακας 13. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;	51
Πίνακας 14. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας;	52
Πίνακας 15. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;	53
Πίνακας 16. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;	54
Πίνακας 17. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Αξιολόγησης της Απόδοσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;	55
Πίνακας 18. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας;	56
Πίνακας 19. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες του Συστήματος Αμοιβών μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;	57

<u>Πίνακας 20. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Ασφάλειας και Υγιεινής της εταιρίας;</u>	58
<u>Πίνακας 21. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	59
<u>Πίνακας 22. Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;</u>	60
<u>Πίνακας 23. Οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;</u>	61
<u>Πίνακας 24. Οι συγκρούσεις αυτές είναι εντονότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;</u>	62
<u>Πίνακας 25. Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;</u>	63
<u>Πίνακας 26. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονται σήμερα οι συγκρούσεις στον οργανισμό</u>	64
<u>Πίνακας 27. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονταν την περίοδο της κρίσης οι συγκρούσεις στον οργανισμό</u>	65
<u>Πίνακας 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ</u>	67
<u>Πίνακας 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των παρεμβάσεων στις συγκρούσεις, στις πρακτικές ΔΑΔ</u>	69
<u>Πίνακας 30. Διασταυρούμενη πινακοποίηση ηλικίας-απόψεων σχετικά με την μεταβολή διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής</u>	72
<u>Πίνακας 31. Διασταυρούμενη πινακοποίηση ηλικίας-ικανοποίησης από τον τρόπο λειτουργίας συστήματος αμοιβών</u>	72
<u>Πίνακας 33. Διασταυρούμενη πινακοποίηση μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μείωση αναγκών για προσέλκυση εργαζομένων</u>	74

Κατάλογος Διαγραμμάτων

<u>Διάγραμμα 1. Φύλο</u>	41
<u>Διάγραμμα 2. Ηλικία</u>	42
<u>Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο</u>	43
<u>Διάγραμμα 4. Εισόδημα</u>	44
<u>Διάγραμμα 5. Θέση Εργασίας</u>	45
<u>Διάγραμμα 6. Προϋπηρεσία</u>	46
<u>Διάγραμμα 7. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργάζεστε;</u>	47
<u>Διάγραμμα 8. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες προγραμματισμού/λειτουργίας μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	48
<u>Διάγραμμα 9. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία;</u>	49
<u>Διάγραμμα 10. Μειώθηκαν οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	50
<u>Διάγραμμα 11. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;</u>	51
<u>Διάγραμμα 12. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	52
<u>Διάγραμμα 13. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας;</u>	53
<u>Διάγραμμα 14. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	54
<u>Διάγραμμα 15. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;</u>	55
<u>Διάγραμμα 16. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Αξιολόγησης της Απόδοσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	56
<u>Διάγραμμα 17. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας;</u>	57
<u>Διάγραμμα 18. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες του Συστήματος Αμοιβών μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	58

<u>Διάγραμμα 19. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Ασφάλειας και Υγιεινής της εταιρίας;</u>	59
<u>Διάγραμμα 20. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;</u>	60
<u>Διάγραμμα 21. Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;</u>	61
<u>Διάγραμμα 22. Οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;</u>	62
<u>Διάγραμμα 23. Οι συγκρούσεις αυτές είναι εντονότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;</u>	63
<u>Διάγραμμα 24. Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;</u>	64
<u>Διάγραμμα 25. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονται σήμερα οι συγκρούσεις στον οργανισμό</u>	65
<u>Διάγραμμα 26. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονταν την περίοδο της κρίσης οι συγκρούσεις στον οργανισμό</u>	66
<u>Διάγραμμα 27. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ</u>	68
<u>Διάγραμμα 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ II</u>	69
<u>Διάγραμμα 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ III</u>	69
<u>Διάγραμμα 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των παρεμβάσεων στις συγκρούσεις, στις πρακτικές ΔΑΔ</u>	71
<u>Διάγραμμα 31. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των παρεμβάσεων στις συγκρούσεις, στις πρακτικές ΔΑΔ II</u>	71

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στις διαδικασίες αξιολόγησης, στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί από θεωρητικούς ερευνητές και πρακτικούς και πως μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να αναπτυχθούν με υγιή τρόπο οι επιχειρήσεις.

Η επιλογή προσωπικού στη σημερινή εποχή δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία τοποθέτησης εργαζομένων σε κάποιες εργασιακές θέσεις. Η προσέγγιση της γίνεται με επιστημονικό τρόπο, καθώς και η σωστή στελέχωση συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών, δηλαδή στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους και την εξοικονόμηση χρηματικών πόρων. Οι συγκρούσεις ωστόσο που δημιουργούνται μέσα από τις διαδικασίες και τα συστήματα αξιολόγησης μεταξύ των αντιπαραβαλλόμενων μερών είναι αναπόφευκτες και πρέπει να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά όταν διαγνωστούν, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις πιο δύσκολες εργασίες σε μια επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα και από τις πιο κερδοφόρες εργασίες αν αυτή γίνεται με επιστημονικές μεθόδους και συστήματα έρευνας. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για μια επιχείρηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια για την κερδοφορία και την επιτυχία της. Τα τελευταία χρόνια το έργο των ΔΑΔ στις επιχειρήσεις έγινε εξαιρετικά ψυχοφθόρο και δύσκολο καθώς η ανεύρεση ανθρώπινου δυναμικού σαν διαδικασία περιορίστηκε και αντικαταστάθηκε με την διαδικασία της μείωσης των μισθών, της υποχρεωτικής αλλαγής αντικειμένου σύμφωνα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης αλλά και των υποχρεωτικών απολύσεων. Επομένως η διαχείριση των εσωτερικών συγκρούσεων πολλαπλασιάστηκαν και μετέτρεψαν το έργο της ΔΑΔ σε μια επίπονη διαδικασία για όλους.

Με αυτήν την έννοια, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας της ΔΑΔ και των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν σε αυτήν ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης. Εξάλλου σημασία δίνεται και στον ρόλο των συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό και στον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τον λόγο αυτό η εργασία δομείται ως εξής.

Εκτός από αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο στο οποίο τοποθετείται η προβληματική της εργασίας και ορίζεται ο σκοπός της, το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου αναλύονται αφενός η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές της, με την έμφαση να δίνεται στην επίδραση των κρίσεων στην ΔΑΔ και αφετέρου, στην έννοια των συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό και στον τρόπο διαχείρισής τους. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο έλαβε χώρα η έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται αναλυτικά στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο.

1. Θεωρητικό υπόβαθρο

1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές της

1.1.1 Ιστορική αναδρομή στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ορίστηκε για πρώτη φορά από τον Bakke (1966) ο οποίος δήλωσε ότι η γενική δραστηριότητα της επιχείρησης σε οποιαδήποτε λειτουργία της διοίκησης είναι η αποτελεσματική χρήση των πόρων για έναν οργανωτικό στόχο. Η λειτουργία που σχετίζεται με την κατανόηση, τη διατήρηση, την ανάπτυξη, την αποτελεσματική απασχόληση και την ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού ονομάζεται απλώς λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, το HRM εμφανίστηκε πλήρως αργότερα όταν το μοντέλο του Μίσιγκαν (matchingmodel) (Fombrunetal, 1984) και αυτό που αποκαλείται «το πλαίσιο του Χάρβαρντ» που αναπτύχθηκε από τους Beeretal (1984), αποκάλυψαν την ανάγκη για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πέρα από την απλή επιλογή προσωπικού και την αποζημίωση, σε ευρύτερα ζητήματα που απαιτούν πιο ολοκληρωμένα και πιο στρατηγική προοπτική για το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Το μοντέλο αντιστοίχισης του HRM υποστήριξε ότι τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και η οργανωτική δομή πρέπει να διαχειρίζονται με τρόπο που να είναι σύμφωνος με την οργανωτική στρατηγική και εξήγησε περαιτέρω ότι υπάρχει ένας κύκλος ανθρώπινου δυναμικού που αποτελείται από τέσσερις γενικές διαδικασίες ή λειτουργίες που εκτελούνται σε όλους τους οργανισμούς. Την επιλογή, την αξιολόγηση, τις ανταμοιβές και την ανάπτυξη (El-Ghalayini, 2017).

Το πλαίσιο του Χάρβαρντ βασίζεται στην πεποίθησή ότι τα προβλήματα του προσωπικού μπορούν να λυθούν μόνο όταν οι γενικοί διευθυντές αναπτύξουν μια άποψη για το πώς θέλουν να δουν τους υπαλλήλους που εμπλέκονται και

αναπτύσσονται από την επιχείρηση και για το ποιες πολιτικές και πρακτικές HRM μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους). Χωρίς μια κεντρική φιλοσοφία ή ένα στρατηγικό όραμα που μπορεί να παρέχεται μόνο από γενικούς διευθυντές – το HRM είναι πιθανό να παραμείνει ένα σύνολο ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, καθεμία καθοδηγούμενη από τη δική της πρακτική. Για να μην συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική στη διαχείριση των εργαζόμενων και να θεωρούνται αυτοί ως πιθανά περιουσιακά στοιχεία και όχι απλώς ως μεταβλητό κόστος (El-Ghalayini, 2017).

1.1.2 Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού

Η υπόθεση σχετικά με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι ότι οι πιο σημαντικοί πόροι του οργανισμού είναι οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό και ότι η οργανωτική απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτούς. Προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού, πρέπει να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα κατάλληλο φάσμα πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2008). Οι Lawler και Mohrman (2003) υποστηρίζουν επίσης ότι οι πρακτικές HRM πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής κάθε μεγάλου οργανισμού.

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αφορούν τη διαχείριση των ατόμων σε έναν οργανισμό από τη στιγμή της πρόσληψης μέχρι τη στιγμή που αποχωρούν από τον οργανισμό. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM), η διαχείριση γνώσης, η ανάπτυξη οργανισμού, η παροχή πόρων, η διαχείριση απόδοσης, η μάθηση και η ανάπτυξη, η διαχείριση ανταμοιβών και οι σχέσεις με τους εργαζομένους είναι μερικές από τις πρακτικές HRM (Armstrong, 2009).

«Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό είναι μια προσέγγιση που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν μέσω των ανθρώπων, μέσω στρατηγικών HR και ολοκληρωμένων πολιτικών και πρακτικών HR» (Armstrong, 2009: σελ. 29). Ανεξάρτητα από τις πιθανές διαμάχες για τον ορισμό, μπορεί να ειπωθεί ξεκάθαρα ότι η ανάπτυξη της έννοιας της SHRM οδήγησε σε

σημαντική αναβίωση του ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος για τις λειτουργίες HRM και σε ενίσχυση τόσο της θεωρίας όσο και της πρακτικής της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, στο πεδίο της θεωρίας, η SHRM παρείχε πνευματική υποστήριξη στην ιδέα ότι τα άτομα σε έναν οργανισμό και το σύστημα HRM θα μπορούσαν να παρέχουν μια μακροπρόθεσμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kaufman, 2007).

1.1.2.1 Σχεδιασμός εργασίας

Ο σχεδιασμός της εργασίας και τα χαρακτηριστικά της εργασίας έχει διαπιστωθεί ότι σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας δείχνουν στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται αρκετά για τους υπαλλήλους του ώστε να τους παρέχει εργασία που είναι ενδιαφέρουσα, και ουσιαστική.

Η παροχή στους υπαλλήλους κάποιου ελέγχου και αυτονομίας στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τη δουλειά τους είναι ιδιαίτερα πιθανό να σηματοδοτήσει στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για αυτούς. Όπως σημειώθηκε από τους McAllister και Bigley (2002), «οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν υπαλλήλους που μπορούν να ενδυναμωθούν και να τους παρέχουν ανάλογη εξουσία ανάλογα με τις δυνατότητές τους. Περαιτέρω, καθώς αυτές οι ικανότητες αυξάνονται, μπορεί να επέλθει μεγαλύτερη εξουσία στην εργασία» (σελ. 897).

1.1.2.2. Πρόσληψη και Επιλογή

Η πρόσληψη είναι η διαδικασία αναγγελίας κενών θέσεων εργασίας με σκοπό την προσέλκυση μιας ομάδας ειδικευμένων αιτούντων για την κάλυψη κενών θέσεων σε έναν οργανισμό. Ο Taylor (2008) υποστηρίζει ότι «η πρόσληψη περιλαμβάνει την ενεργή προσέλκυση αιτήσεων από πιθανούς υπαλλήλους, η οποία θεωρείται θετική δραστηριότητα που απαιτεί από τους εργοδότες να εντρυφήσουν στις σχετικές αγορές

εργασίας, ώστε να μεγιστοποιήσουν τη δεξαμενή καλά καταρτισμένων υποψηφίων από τους οποίους μπορούν να προκύψουν οι μελλοντικοί εργαζόμενοι».

Σύμφωνα με τον Etomi (2002), η πρόσληψη αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης ικανού αριθμού ατόμων με το σωστό προφίλ όσον αφορά τα προσόντα, την εμπειρία, τις δεξιότητες και άλλα σχετικά χαρακτηριστικά που δείχνουν το ενδιαφέρον τους να εργαστούν για τον οργανισμό. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας δεξαμενής ειδικευμένων υποψηφίων για οργανωτικές θέσεις εργασίας (Mathias&Jackson, 2004).

1.1.2.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Ένας επίσημος ορισμός της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης αναφέρεται σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης του τρέχοντος ή μελλοντικού εργαζομένου αυξάνοντας την ικανότητα του να αποδίδει μέσω της μάθησης, συνήθως αλλάζοντας τη στάση του ή αυξάνοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις του (Alinno&Igwe, 2017). Ενώ η εκπαίδευση θεωρείται ότι είναι η διαδικασία μετάδοσης συγκεκριμένων δεξιοτήτων, η ανάπτυξη αναφέρεται στις ευκαιρίες μάθησης που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες για ανάπτυξη και ικανοποιεί την ανάγκη των εργαζομένων για ικανότητα και ενισχύει τους προσωπικούς τους πόρους (π.χ. αυτοαποτελεσματικότητα). Όπως σημειώθηκε από τους McAllister και Bigley (2002), «οι οργανισμοί είναι πιθανό να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, να προάγουν την εμπιστοσύνη και τις δεξιότητες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι να δρουν με διακριτικότητα και, επομένως, να χρησιμοποιούν με φειδώ τους εξωτερικούς ελέγχους» (σελ.897). Παρέχοντας ευκαιρίες για μάθηση μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης, οι οργανισμοί σηματοδοτούν στους εργαζόμενους ότι επενδύουν σε αυτούς και ενδιαφέρονται για τη συνεισφορά και την ανάπτυξή τους. Έρευνα για τη δέσμευση των εργαζομένων έχει βρει ότι οι ευκαιρίες για μάθηση σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων (Crawfordetal., 2010).

1.1.2.4 Έννοια της αποζημίωσης/αμοιβής

Οι διαδικασίες αποζημίωσης βασίζονται σε φιλοσοφίες και στρατηγικές αποζημίωσης που περιέχονται με τη μορφή πολιτικών, κατευθυντήριων αρχών, δομών και διαδικασιών που επινοούνται και διαχειρίζονται για να παρέχουν και να διατηρούν κατάλληλους τύπους και επίπεδα αμοιβών, παροχών και άλλων μορφών αποζημίωσης (Alinno&Igwe, 2017). Αυτό συνιστά τη μέτρηση των αξιών της εργασίας, το σχεδιασμό και τη διατήρηση της δομής των αμοιβών, την πληρωμή για την απόδοση, την ικανότητα και τις δεξιότητες και την παροχή οφέλους στους εργαζόμενους.

Ωστόσο, η διαχείριση της αποζημίωσης δεν αφορά μόνο τα χρήματα, καθώς ασχολείται επίσης και με τις μη χρηματικές αποζημιώσεις που παρέχουν εγγενή ή εξωγενή κίνητρα (Bob, 2011). Η αποζημίωση εμπεριέχει ένα κίνητρο και επομένως συνεπάγεται ότι η ύπαρξη μιας δομής αμοιβών στην οποία οι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλύτερα, αμείβονται περισσότερο από τον μέσο όρο των εργαζομένων, οδηγεί και συνεισφέρει στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Hewitt, 2009).

1.1.2.5 Προγράμματα υγείας και ασφάλειας

Τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας είναι σημαντικά επειδή αποδεικνύουν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται αρκετά για τους εργαζόμενους που έχουν επενδύσει σε πρακτικές και προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας έχουν θετική επίδραση στη γνώση και την απόδοση ασφάλειας (Burkeetal., 2011).

Έτσι, τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας είναι αποτελεσματικά για την προστασία της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων και αποτελούν ένδειξη ότι

ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων του.

1.1.2.6 Προγράμματα επαγγελματικής εξέλιξης

Τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης παρέχουν στους υπαλλήλους την ευκαιρία να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν την καριέρα τους και να αναπτύξουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, ώστε να μπορούν να βελτιώσουν τις πιθανότητές τους να προχωρήσουν στον οργανισμό. Οι οργανισμοί που διαθέτουν εκτεταμένα προγράμματα επαγγελματικής εξέλιξης όχι μόνο παρέχουν πόρους στους υπαλλήλους για τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους, αλλά προσφέρουν επίσης ευκαιρίες για προαγωγές και ανέλιξη. Έτσι, τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας επικεντρώνονται στο να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και να επιτύχουν στην καριέρα τους και αποδεικνύουν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τους επαγγελματικούς στόχους και την επιτυχία των εργαζομένων του.

Προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανέλιξης μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αίσθηση νοήματος και δέσμευσης (Shuck&Rocco, 2014). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι Aktar και Pangil (2017) βρήκαν ότι οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων.

1.1.2.7 Προγράμματα υγείας και ευεξίας

Τα προγράμματα υγείας και ευεξίας παρέχουν στους εργαζόμενους πόρους και δυνατότητες για τη διαχείριση της σωματικής και ψυχολογικής τους υγείας. «Παρέχουν υπηρεσίες σχεδιασμένες για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μειώσουν συγκεκριμένους κινδύνους για την υγεία, όπως η υψηλή αρτηριακή πίεση και η

χοληστερόλη, το κάπνισμα τσιγάρων και η παχυσαρκία, και να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη συνολική υγεία με την αύξηση της σωματικής άσκησης, τη βελτίωση της διατροφής και την αντιμετώπιση του στρες» (Erfurtetal., 1992).

Συνήθη παραδείγματα προγραμμάτων υγείας και ευεξίας είναι προγράμματα φυσικής κατάστασης και άσκησης, προγράμματα απώλειας βάρους, προγράμματα διακοπής καπνίσματος, προγράμματα βοήθειας εργαζομένων, προγράμματα υγιεινής διατροφής, καθώς και προγράμματα που παρέχουν συμβουλευτική για θέματα ψυχικής υγείας. Κύριος σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι η βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας και ευεξίας των εργαζομένων. Η έρευνα έχει βρει ότι αυτά τα προγράμματα μπορούν να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα για την υγεία των εργαζομένων, όπως μειωμένο κίνδυνο καρδιαγγειακών παθήσεων και μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων του στρες (Harrison&Liska, 1994). Αυτά τα προγράμματα αποτελούν ένδειξη ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τη γενική υγεία και ευημερία των εργαζομένων του.

1.1.2.8 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, τη συμβολή των εργαζομένων και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να συμβάλουν σε αποφάσεις του οργανισμού που μπορεί να επηρεάσουν την εργασία και την ευημερία τους. Στενά συνδεδεμένη με αυτό είναι η φωνή των εργαζομένων που έχει βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων (Conway et al., 2016).

Όταν οι οργανισμοί μοιράζονται πληροφορίες με τους υπαλλήλους και τους προσφέρουν την ευκαιρία να παρέχουν πληροφορίες και φωνή σε σημαντικά οργανωτικά ζητήματα, είναι επειδή ενδιαφέρονται για τις απόψεις των εργαζομένων και εκτιμούν τη συμβολή και τη συνεισφορά τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βλέπουν τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ως ενδεικτικές ενός οργανισμού που ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους του και τις συνεισφορές τους.

1.1.3 Η ανάγκη για την Νέα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Schuler και Jackson (1987) εισήγαγαν τη σημασία της σύνδεσης των πρακτικών HRM και της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η καινοτομία που βασίζεται στη στρατηγική πρέπει να δημιουργηθεί μέσω εργαζόμενων μεσαίου επιπέδου στην ιεραρχία της επιχείρησης που αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία για αλλαγή και επιλύουν προβλήματα με νέες ιδέες. Οι De MirandaCastroetal. (2020) θεώρησαν ότι η οριζόντια αμεσότητα μεταξύ των πολλών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση επιχειρήσεων οδηγεί σε καλή ποιότητα εργασιακής ζωής και μεγαλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ των υποσυστημάτων ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής των οργανισμών.

Οι ερευνητές εξήγησαν ότι οι πρακτικές NHRM σκοπεύουν να παράγουν υπευθυνότητα, ευελιξία, δημιουργικότητα, αυτονομία και συμμετοχή στην παραγωγή, χωρίς να ενδιαφέρονται τόσο για τις παραδοσιακές πρακτικές HRM όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η επιλογή και η επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζόμενων. Η τεχνολογία πληροφοριών ενσωματώνοντας τις πρακτικές του NHRM μπορεί να επιτύχει καινοτόμες επιδόσεις, μειώνοντας έτσι τα λάθη και τους κινδύνους. Πράγματι, οι ερευνητές απέδειξαν την εμπειρική συσχέτιση που συνδέει τις πρακτικές NHRM και την απόδοση της καινοτομίας στον προγραμματισμό των οργανισμών. Οι πρακτικές του NHRM δίνουν σημασία σε μεμονωμένα συστήματα και μειώνουν την γραφειοκρατία (SantangeloPini, 2011).

Ωστόσο, η ακαμψία των διαδικασιών πρόσληψης και προαγωγής συχνά μειώνει τις ευκαιρίες των εργαζομένων να κάνουν ποικίλες εργασίες. Ταυτόχρονα, διαμορφώνονται διάφορα συστήματα στο πλαίσιο των πρακτικών του NHRM για τη συλλογή συστάσεων των εργαζομένων για την απόκτηση δεξιοτήτων, την αποκέντρωση των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων, το ομαδικό πνεύμα στους οργανισμούς και την ποιότητα της εργασίας (Waheedetal., 2017).

1.2 Η έννοια και η σημασία των συγκρούσεων στην οργανισμό

Ως έννοια που αναφέρεται στις κοινωνικές επιστήμες, η έννοια των συγκρούσεων αναφέρεται σε διαφορετικούς ορισμούς και ερμηνείες μεταξύ των μελετητών. Κατά συνέπεια, ο Onowu (2008) όρισε τη σύγκρουση ως αντίφαση που προκύπτει από διαφορές σε ενδιαφέροντα, ιδέες, ιδεολογίες, προσανατολισμούς, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και τάσεις. Η σύγκρουση είναι ένα φυσιολογικό, φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο σε κάθε διαδραστική κατάσταση της ανθρώπινης ζωής. Κι αυτό γιατί υπάρχουν αντιφάσεις σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Επίσης συγκρούσεις συμβαίνουν σε επίπεδο προσωπικό, διαπροσωπικό, ενδοομαδικό, θεσμών, εθνικό και διεθνές.

Η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα αρνητική από μόνη της. Είναι συχνά ένα υποπροϊόν της κοινωνικής αλλαγής και μπορεί να οδηγήσει σε εποικοδομητικό μετασχηματισμό. Σε μια ευρεία προοπτική, η λέξη «σύγκρουση» είναι μια έννοια συνώνυμη με τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Εφόσον ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπάρξει απομονωμένος, τότε στην πορεία των αλληλεπιδράσεων με άλλα μέλη της κοινότητας θα υπάρξουν διαφωνίες, ίντριγκες και παρεξηγήσεις. Οι λόγοι για τη σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα εξαπάτησης ή αγώνα για έναν ευεργετικό στόχο. Για την επίτευξη ειρήνης ή για τον τερματισμό των συγκρούσεων, υιοθετούνται διάφορα μέτρα και από τα δύο μέρη και από τα παρεμβαίνοντα μέρη για την επίτευξη συμφωνίας ή συμβιβασμού. Για την κατανόηση της έννοιας της σύγκρουσης, πρέπει αυτή να ιδωθεί από την οπτική γωνία των σχέσεων μεταξύ των ομάδων (Olaniyi, 2009).

Επιπλέον, διαφορετικοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ και συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να ορίσουν τη σύγκρουση από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Έχει οριστεί ποικιλοτρόπως ως «διάσπαση σε τυπικούς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων» δοκιμάζοντας έτσι την έννοια στη λήψη αποφάσεων (Nair, 2007). Και πάλι, άλλοι μελετητές όρισαν τη σύγκρουση από την προοπτική των ασυμβατοτήτων στους στόχους. Η εστίαση αργότερα θα αλλάξει σε διαφωνίες για σκοπούς ή στόχους, ασυμβατότητες σε μέσα ή απόψεις, αντιληπτές διαφορές σε ενδιαφέροντα, απόψεις ή στόχους, αντίθετα συμφέροντα που περιλαμβάνουν σπάνιους πόρους και αποκλίσεις στόχων και μια γνωστική διαδικασία διαπραγμάτευσης (Nair, 2007).

1.2.1 Τα στάδια των συγκρούσεων

Οι Robbins et al. (2016) επιπλέον, εισάγουν στάδια της σύγκρουσης. Το πρώτο στάδιο σχετίζεται με τις συνθήκες που επιτρέπουν την εμφάνιση της σύγκρουσης. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τη γνωστική και συναισθηματική αντίληψη της σύγκρουσης. Το τρίτο στάδιο γεννά την πρόθεση να ενεργήσει κανείς με συγκεκριμένο τρόπο, που οδηγεί στο τέταρτο στάδιο και την υλοποίηση της πρόθεσης μέσω της συμπεριφοράς. Το πέμπτο στάδιο αναφέρεται στις συνέπειες.

Ομοίως, οι Mitrofanova et al. (2020) παρέχουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη διαχείριση των κοινωνικών και εργασιακών συγκρούσεων. Ενώ εστιάζουν στις στρατηγικές που επιλέγει ένας διευθυντής, εξετάζουν τη σύγκρουση μέσω των σταδίων, όπου ο κύκλος ζωής μιας σύγκρουσης αναφέρεται στο λανθάνον στάδιο, την έναρξη, την κλιμάκωση και την ολοκλήρωση της διαδικασίας σύγκρουσης.

1.2.2 Ταξινόμηση των συγκρούσεων

Όσον αφορά τους τύπους και την ταξινόμηση των συγκρούσεων, αρκετές μελέτες έχουν προσπαθήσει να τις εξηγήσουν με κάπως παρόμοιους και μερικές φορές διαφορετικούς όρους. Οι Brewer et al. (2002) ταξινόμησαν τις συγκρούσεις σε οριζόντιες και κάθετες και υποστήριξαν ότι οι οριζόντιες συγκρούσεις περιλαμβάνουν ανταγωνισμό μεταξύ των λειτουργιών όπως για παράδειγμα, η παραγωγή έναντι των πωλήσεων. Από την άλλη πλευρά, οι κάθετες συγκρούσεις εκδηλώνονται σε ιεραρχικό επίπεδο και εξηγούν τις συγκρούσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους.

Ομοίως, ο Rahim (2002) παρείχε ουσιαστικά στοιχεία σχετικά με τους τύπους των συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους και περιέγραψε δύο ουσιαστικές συνιστώσες των συγκρούσεων ως το συναισθηματικό και το γνωστικό στοιχείο της σύγκρουσης. Ενώ η συναισθηματική σύγκρουση περιέχει διάφορα συναισθήματα στη λειτουργική

της αξία, η γνωστική συνιστώσα της σύγκρουσης τονίζει την πτυχή της επεξεργασίας πληροφοριών και σκέψης της σύγκρουσης.

Ομοίως, οι Kreitner και Kinicky (2001) υποστήριξαν τρεις τύπους συγκρούσεων, δηλαδή τη σύγκρουση προσωπικότητας που περιλαμβάνει προσωπικές προτιμήσεις, στυλ και ενδιαφέροντα και συνήθως ξεκινά με ασήμαντη αφορμή. Στη συνέχεια, υπάρχει η σύγκρουση εντός των ομάδων που είναι η πιο κοινή απειλή για τους οργανισμούς και τέλος, υπάρχει η διαπολιτισμική σύγκρουση που περιλαμβάνει πολιτισμικές διαφορές.

Επιπλέον, ένας άλλος ερευνητής κατηγοριοποίησε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συγκρούσεων (Thakore, 2013) που περιλαμβάνουν την ενδοπροσωπική σύγκρουση που λαμβάνει χώρα μεταξύ ατόμων, ενώ η διομαδική σύγκρουση είναι μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Επιπλέον, η τρίτη κατηγορία είναι η ενδο-ομαδική σύγκρουση που αναλαμβάνει τη σύγκρουση μεταξύ των ομάδων στο σύνολό τους και η τέταρτη και τελευταία σύγκρουση ονομάζεται ενδοοργανωτική σύγκρουση που προκαλεί ρήγμα μεταξύ διαφορετικών οργανισμών.

Επιπλέον, οι HuetaI. (2018) ταξινομούν τις συγκρούσεις στις κατηγορίες της σύγκρουσης σχέσεων, της σύγκρουσης εργασιών και της σύγκρουσης διαδικασίας. Επίσης, ο Mu (2021) θεώρησε ότι οι συγκρούσεις μπορούν είτε να διαιρεθούν με βάση τις αιτίες τους που περιλαμβάνουν εσωτερικές διαδικασίες όπως μια εργασία, μια διαδικασία ή μια σχεσιακή σύγκρουση, είτε με βάση την αρχή τους που μπορεί να περιλαμβάνει εσωτερική, εξωτερική και συστηματική σύγκρουση.

1.2.3 Στρατηγικές Διαχείρισης Συγκρούσεων

Οι Rahim και Bonoma (1979) μετά από παρεμβολή των ευρημάτων άλλων ερευνητών περιέγραψαν τελικά πέντε (5) στρατηγικές που εφαρμόζει ο οργανισμός στη διαχείριση ή την επίλυση συγκρούσεων, αλλά αξίζει να σημειωθεί ότι μια στρατηγική μπορεί να είναι πιο κατάλληλη από μια άλλη, ανάλογα με την κατάσταση.

- i. Ενσωμάτωση/Επίλυση προβλημάτων: Αυτό περιλαμβάνει ανταλλαγή πληροφοριών και εξέταση διαφορών για την επίτευξη λύσης αποδεκτής και από τα δύο μέρη.
- ii. Υποχρέωση/Εξομάλυνση: Σχετίζεται με την προσπάθεια να υποβαθμιστούν οι διαφορές και να τονιστούν τα κοινά σημεία για να ικανοποιηθεί η ανησυχία του άλλου μέρους. Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο όταν ένα μέρος πιστεύει ότι μπορεί να κάνει λάθος ή ότι το θέμα είναι πολύ πιο σημαντικό για το άλλο μέρος.
- iii. Κυριαρχία/Εξαναγκασμός: Αυτή η στρατηγική προσδιορίζεται ως προσανατολισμός νίκης-ήττας ή με συμπεριφορά εξαναγκασμού για να κερδίσει κάποιος τη θέση του. Είναι κατάλληλο όταν η απόφαση του *αφεντικού* μπορεί να είναι κατάλληλη ή ένα ανταγωνιστικό άτομο καταβάλλει κάθε προσπάθεια για να κερδίσει τον στόχο του και, ως αποτέλεσμα, συχνά αγνοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του άλλου μέρους.
- iv. Αποφυγή/Αποχώρηση: Πρόκειται για καταστάσεις παράκαμψης, όπου ένα άτομο αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τη δική του ανησυχία καθώς και την ανησυχία του άλλου μέρους, δηλαδή, *κατάσταση απώλειας-χάσης*.
- v. Συμβιβασμός: Εδώ και τα δύο μέρη εγκαταλείπουν κάτι για να λάβουν μια αμοιβαία αποδεκτή απόφαση (χωρίς κατάσταση νίκης/χωρίς απώλεια). Είναι χρήσιμο όταν οι στόχοι των αντιμαχόμενων μερών αλληλοαποκλείονται ή όταν και τα δύο μέρη είναι εξίσου ισχυρά, όπως στην περίπτωση της εργασίας και της διοίκησης.

1.2.4 Χρησιμότητα των συγκρούσεων

Η κλασική οργανωτική θεωρία αντιλαμβανόταν τη σύγκρουση ως ανεπιθύμητη και κάτι που πρέπει να εξαλειφθεί. Όπως επισημαίνεται από τον Litterer (1966), η πιθανότητα να συμβεί σύγκρουση στον οργανισμό θα μπορούσε να μετριαστεί μέσω ενός επαρκούς ορισμού θέσης εργασίας, ενός λεπτομερούς προσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των θέσεων, προσεκτικής επιλογής ατόμων για την πλήρωση θέσεων και ενδεδειγμένης εκπαίδευσης των ατόμων μετά την ανάθεση. Μεταγενέστεροι ερευνητές θεώρησαν τη σύγκρουση ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οργάνωσης,

συνδέοντας τις διαφορές απόψεων ως αναγκαιότητα για καινοτομία και δημιουργικότητα (Chen, 2006).

Η σύγκρουση υπό ορισμένες προϋποθέσεις θεωρείται χρήσιμη και αποδεκτή εντός των οργανισμών. Ωστόσο, οι κανόνες της ομάδας καθορίζουν επίσης εάν η σύγκρουση θεωρείται επιθυμητή ή κάτι δυσμενές που πρέπει να εξαλειφθεί. Ο De Dreu (2008) έχει προσφέρει περαιτέρω για τη φύση της σύγκρουσης ως λειτουργικής ή επιζήμιας για τον οργανισμό. Έχει υποστηριχθεί ότι η σύγκρουση μπορεί να υποστηρίξει τον οργανισμό να κινηθεί προς την ανάπτυξη, ωστόσο, τέτοιες γενικεύσεις την απεικονίζουν ως έναν εγγενώς ευεργετικό παράγοντα για τον οργανισμό. Έχει δηλωθεί περαιτέρω ότι οι δυσλειτουργικές πτυχές της σύγκρουσης τείνουν να έχουν πιο βαθιά επίδραση στις ομάδες στο χώρο εργασίας σε σύγκριση με τη λειτουργική πτυχή της. Με βάση αυτό το συμπέρασμα, ο De Dreu (2008) έθεσε ξανά αμφιβολίες σχετικά με τις υποθέσεις που είχαν οι ερευνητές και η οργανωτική διοίκηση σχετικά με τον θετικό αντίκτυπο της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας.

Έτσι, αρκετές μελέτες επικεντρώθηκαν στα δυσλειτουργικά αποτελέσματα των συγκρούσεων, ορισμένες μελέτες εστίασαν επίσης σε λειτουργικά αποτελέσματα. Συζητώντας τις λειτουργικές πτυχές των συγκρούσεων, ο Rahim (2017) υποστήριξε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να τονώσουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, οδηγώντας σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και ευκαιρίες για εύρεση μοναδικών εναλλακτικών λύσεων. Μπορούν επίσης να αυξήσουν την ατομική και ομαδική απόδοση καθώς οι εμπλεκόμενοι θα αναγκαστούν να αναζητήσουν νέες προσεγγίσεις, οι οποίες ενδέχεται να απαιτούν σαφήνεια θέσης από τους οργανισμούς, οδηγώντας έτσι στην αλλαγή.

Αλλά από την άλλη πλευρά, τα δυσλειτουργικά αποτελέσματα μπορεί να προκαλέσουν εργασιακό άγχος, εξάντληση, δυσαρέσκεια και χαμηλότερη εργασιακή απόδοση. Μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε διακοπή της επικοινωνίας μεταξύ ατόμων και ομάδων που θα βλάψει περαιτέρω τις επαγγελματικές τους σχέσεις, δημιουργώντας ένα περιβάλλον δυσπιστίας και καχυποψίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι πιο ανθεκτικοί σε οποιαδήποτε αλλαγή και η εργασιακή τους δέσμευση και πίστη θα επηρεαστεί επίσης. Είναι αρκετά σαφές από αυτά τα ευρήματα ότι η σύγκρουση έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες. Και εάν κάποιος οργανισμός θέλει να επωφεληθεί από

τη σύγκρουση, οι αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης πρέπει να ελέγχονται ενώ τα θετικά αποτελέσματά της πρέπει να ενισχυθούν.

1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιόδους κρίσεων

1.3.1 Μορφές κρίσεων

Μια κρίση μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Οι αιτίες μιας κρίσης μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Οι εσωτερικές αιτίες μπορεί να περιλαμβάνουν στρατηγικούς (κακές στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης), οικονομικούς ή λειτουργικούς κινδύνους. Οι εξωτερικές αιτίες μιας κρίσης περιλαμβάνουν γενικούς κινδύνους αγοράς (έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού, ανταγωνισμό, πελάτες και προμηθευτές), φυσικές καταστροφές, κρίσεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές και κρίσεις που συνδέονται με την κρατική πολιτική ή την παγκοσμιοποίηση.

Η βιβλιογραφία που μελετά την επίδραση των κρίσεων χωρίζεται σε διάφορα μέρη. Πρώτον, επικεντρώνεται σε επιστημονικές μελέτες που ασχολούνται με τις κρίσεις και τις αιτίες τους. Οι Bundyetal. (2017) επισημαίνουν μια οργανωτική κρίση ως ένα πρόβλημα που είναι απροσδόκητο, σημαντικά ενοχλητικό και μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τους οργανωτικούς στόχους, ιδιαίτερα τις σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της κρίσης. Ωστόσο, όλοι υπογραμμίζουν τον αρνητικό αντίκτυπο σε όλες τις περιπτώσεις. Οι Ritter και Pedersen (2020) δηλώνουν ότι οι κρίσεις είναι αλληλουχίες γεγονότων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν ουσιαστικά αρνητικά έναν οργανισμό εάν δεν διαχειρίζονται επαρκώς. Ο Catullo (2017) προσθέτει ότι η πρόβλεψη της εμφάνισής τους θεωρείται προβληματική.

Σε όλη την ιστορία, συνέβησαν αρκετές κρίσεις που προκλήθηκαν από το εξωτερικό περιβάλλον και είχαν μόνιμες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις, π.χ. η οικονομική κρίση του 2007-2008, ο σεισμός Tohoku του 2011 και το τσουνάμι της Ιαπωνίας, ο τυφώνας Ida στις ΗΠΑ το 2021, ή η επιδημία του AIDS στην Αφρική τη

δεκαετία του 1990 και πρόσφατα η παγκόσμια πανδημία COVID-19. Το τελευταίο έχει απειλήσει κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής, προσθέτοντας πίεση στους ηγέτες των επιχειρήσεων και στους επαγγελματίες να εμπλακούν σε δημιουργικούς τρόπους για να επιβιώσουν οικονομικά και να διατηρήσουν την επιχείρησή τους.

Σε σχέση με το HRM, οι Eerdietaal. (2021) προσδιόρισαν τρεις κύριες πηγές περιβαλλοντικών διαταραχών: (1) φυσική καταστροφή, (2) οικονομική αναταραχή και (3) πολιτική αναταραχή. Πρώτον, οι φυσικές καταστροφές όπως τα τσουνάμι, οι σεισμοί και οι τυφώνες διαταράσσουν σοβαρά τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Οι φυσικές καταστροφές ονομάζονται συχνά «πράξεις του Θεού», καθώς είναι μη συστηματικές καταστάσεις με υψηλές αβεβαιότητες που δεν επιτρέπουν στους οργανισμούς να προβλέψουν και να προετοιμαστούν για το συμβάν και τις συνέπειές τους (Oh&Oetzel, 2022).

Οι φυσικές καταστροφές μπορεί να έχουν βαθιές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι Merlot και De Cieri (2012) εξέτασαν τον αντίκτυπο του τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό το 2004 σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό που λειτουργούσε στην πληγείσα περιοχή. Παρατήρησαν ότι η φυσική καταστροφή έθεσε ακραίες προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού λόγω της απότομης αύξησης τόσο της προσφοράς (μαζική εισροή εθελοντών) όσο και της ζήτησης (έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού) ανθρώπινου κεφαλαίου.

Δεύτερον, οι καταστροφικές οικονομικές διακυμάνσεις όπως η κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης το 1991, η ασιατική χρηματοπιστωτική κρίση το 1997 και η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση το 2008 ανάγκασαν πολλές εταιρείες να μειώσουν το εργατικό δυναμικό τους και να ανανεώσουν τη λειτουργία και τις πρακτικές του HRM (Carvalho&Areal, 2016).

Τρίτον, πολιτικές αστάθειες και τραυματικά πολιτικά γεγονότα όπως η τρομοκρατία, ο εμφύλιος πόλεμος και οι διεθνείς συγκρούσεις ώθησαν τις εταιρείες να εισαγάγουν συστήματα και πρακτικές με τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ασφαλείς ακόμα και σε εχθρικά περιβάλλοντα (Baderetal., 2019).

1.3.2 Ο ρόλος της ΔΑΔ στην υποστήριξη ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων

Η έρευνα δείχνει ότι το ανθρώπινο στοιχείο όπως η αποτελεσματική ηγεσία, οι συντονισμένες ομάδες και οι εργαζόμενοι με κίνητρα μπορούν να έχουν μεγάλη επίδραση στην αποτροπή και την επίδραση της κρίσης (Bhaduri, 2019). Οι Hutchins&Jia (2008) διεξήγαγαν έρευνα για τη διαχείριση κρίσεων από την προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας. Ωστόσο, προηγούμενες μελέτες τείνουν να επικεντρωθούν σε ανεπτυγμένες δυτικές χώρες, όπου οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι φορείς ήταν πολύ ενεργοί βοηθώντας τους οργανισμούς να ξεπεράσουν τις επιπτώσεις εξωτερικών κρίσεων όπως ο Covid-19.

Η ψυχική υγεία των εργαζομένων θεωρείται τόσο σημαντική όσο και το αντίθετό της. Η κακή ψυχική υγεία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές σωματικές ασθένειες, συμπεριλαμβανομένης της υπέρτασης, του διαβήτη και των καρδιαγγειακών παθήσεων, μεταξύ άλλων. Επιπλέον, η κακή ψυχική υγεία μπορεί να προκαλέσει εξουθένωση στους εργαζομένους μειώνοντας την ικανότητά τους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ζωή (World Health Organisation, 2005). Θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει σε αυξημένες απουσίες και δυσμενείς επιπτώσεις στο προφίλ παραγωγικότητας και στο ηθικό των εργαζομένων.

Οι Grawitchetal. (2006) υποστηρίζουν ότι ο ενθουσιασμός και η δέσμευση εν μέσω κρίσης δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν χωρίς να δοθεί έμφαση στη σωματική και ψυχική υγεία και ως εκ τούτου το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να προφυλάσσεται για την διατήρησή τους. Πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες υπογραμμίζουν τη σημασία της υποστήριξης της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο Smith (2020) ανέλυσε τις επιπτώσεις της πανδημίας στην ψυχική υγεία στις ΗΠΑ και διαπίστωσε ότι το 75% των ανθρώπων αισθάνεται όλο και πιο απομονωμένος κοινωνικά, το 67% ανέφερε υψηλότερο άγχος, το 57% ένιωθε μεγαλύτερο άγχος και το 53% ένιωθε συναισθηματική εξάντληση. Ο Smith (2020) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες που δίνουν προσοχή στην ψυχική υγεία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, ειδικά σε περιόδους κρίσης.

1.3.3. Οικονομική Κρίση και ΔΑΔ

Ο όρος «οικονομική κρίση» χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια σοβαρή ύφεση στην οικονομία, όπου η παραγωγή και οι υπηρεσίες στην οικονομία (ΑΕΠ) συρρικνώνονται σε πραγματικούς όρους για δύο συνεχόμενα τρίμηνα σε περισσότερους από έναν κλάδους. Η οργανωτική παρακμή είναι πολύ παρόμοια και έχει οριστεί ως μείωση των κύριων οργανωτικών μεγεθών, όπως η απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, για δύο ή τρία χρόνια. Γενικές συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και της οργανωτικής παρακμής είναι η μειωμένη οικονομική ανάπτυξη, η αύξηση της ανεργίας, η μείωση του χρέους του ιδιωτικού τομέα και τα ελλείμματα και τα χρέη των δημόσιων οργανισμών. Εκείνες τις στιγμές, οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις περισσότερες περιπτώσεις μέσω του περιορισμού του κόστους, της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων με την πώληση μονάδων και της δημιουργίας νέων εσόδων (Abberger&Nierhaus, 2008).

Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι μια ύφεση οδηγεί συχνά σε αλλαγές στις αγορές εργασίας, καθώς και στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η χρηματοπιστωτική κρίση τείνει να μειώνει τις απαιτήσεις που ασκούν πίεση για μείωση του κόστους, όπως το κόστος εργασίας, με αποτέλεσμα μειώσεις μισθών σε απολύσεις, βραχυπρόθεσμη εργασία και μείωση της κατάρτισης. Οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν, όπως η αλλαγή του νόμου περί απόλυσης ώστε να επιτρέπεται στις επιχειρήσεις να απολύουν μόνιμους εργαζόμενους (Choetal., 2011).

Προηγούμενη έρευνα είχε υποστηρίξει ότι σε περιόδους κρίσης οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν δύο προσεγγίσεις ανθρώπινου δυναμικού, συγκεκριμένα, «ήπια» ή «σκληρά» μοντέλα. Το πρώτο υποδηλώνει τη φροντίδα των εργαζομένων με κίνητρα, υποστήριξη, κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές και παροχή εκπαίδευσης για την προώθηση επιτυχημένων κοινωνικά υπεύθυνων οργανισμών. Αυτό οδηγεί σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Το σκληρό μοντέλο ανθρώπινου δυναμικού, από την άλλη πλευρά, αντιμετωπίζει τους ανθρώπινους πόρους ως «άλλους πόρους» και σχετίζεται συχνά με στρατηγικές μείωσης κόστους (Wenzeletal. (2020), όπως περικοπές μισθών και πάγωμα μισθών ,

ελάχιστη εκπαίδευση, εξωτερική ανάθεση, συρρίκνωση και εντατικοποίηση της εργασίας). Η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών HRM, για παράδειγμα, είναι μια κοινή πρακτική για τη μείωση του κόστους.

Ένα κλίμα δυσπιστίας και λιγότερης οργανωτικής δέσμευσης μπορεί να ακολουθήσει τη σκληρή προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να συνδυάσουν αυτά τα μοντέλα σε περιόδους κρίσης (Eretdietal., 2021).

Εξάλλου, η οικονομική κρίση στην Ασία το 1997 και η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε το 2008 που εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο είχαν σημαντική επίδραση στις αγορές εργασίας, στις εργασιακές σχέσεις και στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την κρίση, ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί πραγματοποίησαν «περικοπές θέσεων εργασίας, βραχυπρόθεσμη εργασία, μείωση των δαπανών κατάρτισης και ανάπτυξης, περικοπές και πάγωμα μισθών, μειωμένα επιδόματα και αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις». Εν ολίγοις, εφάρμοσαν σκληρές πολιτικές HRM (Gunnigleetal., 2013).

Έχει θεωρητικό ενδιαφέρον ότι η ασιατική οικονομική κρίση άλλαξε πράγματι το θεσμικό σύστημα και τις πρακτικές HRM στην Κίνα, την Ιαπωνία και την Κορέα. Έγινε ένας μετασχηματισμός στα ασιατικά συστήματα απασχόλησης από την ομαδική εργασία, τη διαχείριση ποιότητας και το kaizen σε μεγαλύτερη έμφαση στη μείωση του κόστους και την εξωτερική ανάθεση. Οι αγγλοαμερικανικές πρακτικές εισήχθησαν επίσης με την πρόσληψη προσωρινών εργαζομένων, την εισαγωγή μπόνους και ένα σύστημα ατομικής απόδοσης αντί για ομαδική απόδοση, δίνοντας λιγότερη έμφαση σε ένα σύστημα αρχαιότητας και αλλάζοντας το εργατικό δίκαιο σε ορισμένες χώρες (Shen&D'Netto, 2012).

Η υπάρχουσα έρευνα δείχνει ότι τα μέτρα για την ισότητα των φύλων φαίνεται να καθυστερούν ή να σταματούν σε περιόδους ύφεσης. Για παράδειγμα, παρόλο που εισήχθη νέα νομοθεσία στο Ηνωμένο Βασίλειο γύρω στο 2008, η ισότητα των φύλων είχε μικρότερη προτεραιότητα και υποστήριξη μετά τις οικονομικές περικοπές και την οργανωτική αναδιάρθρωση. Επιπλέον, γυναίκες με πανεπιστημιακή εκπαίδευση προσλήφθηκαν σε μικρότερο βαθμό από τους άνδρες με πανεπιστημιακή εκπαίδευση στην Κορέα μετά την κρίση του 2008 (Patterson&Benuyenah, 2021).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται να ανταποκρίνονται στην οικονομική κρίση με διαφορετικό τρόπο από τις μικρότερες. Οι μικρές επιχειρήσεις στη Βρετανία τείνουν να μειώνουν το κόστος που σχετίζεται με τις αμοιβές και είναι απίθανο να απολύσουν προσωπικό. Ταυτόχρονα, οι μεγαλύτερες εταιρείες χρησιμοποιούν άλλα μέτρα ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιούν την εξωτερική ανάθεση σε μεγάλο βαθμό. Το μόνο έγγραφο που ασχολείται με την εξωτερική ανάθεση ανθρώπινου δυναμικού σε εξωτερικούς συνεργάτες έδειξε ότι η εξωτερική ανάθεση ανθρώπινου δυναμικού στις ισλανδικές ΜΜΕ είναι σπάνια και ότι δεν απολύουν προσωπικό γενικά μετά την εξωτερική ανάθεση. Η ύφεση του 2008 σήμαινε ότι δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στη μείωση του κόστους σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους (Edvardsson&Teitsdóttir, 2015).

Εξάλλου, στην έρευνα του Simoes (2013) αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η παρούσα κρίση επηρεάζει τους οργανισμούς σε σημείο να εφαρμόζονται ορισμένα μέτρα σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Αποσκοπεί στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτά τα μέτρα που λαμβάνονται σε επίπεδο HRM, ειδικά όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, το σύστημα επιβράβευσης και τον σχεδιασμό εργασίας και το πως αυτές οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζουν τους εργαζομένους σε διαφορετικά επίπεδα, όπως η απόκτηση νέων ικανοτήτων, η πρωτοβουλία, και πάνω απ' όλα, όσον αφορά τα κίνητρά τους. Η μελέτη του Simoes (2013) βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτά τα μέτρα επηρεάζουν τους εργαζομένους, που είναι το κύριο επίκεντρό της, και, κατά συνέπεια, εάν θα επηρεαστεί ή όχι η παραγωγικότητα του οργανισμού.

Πρόκειται για μια επαγωγική ποιοτική μελέτη αφού προχωρά από συγκεκριμένες παρατηρήσεις σε ένα γενικό συμπέρασμα. Ως εκ τούτου, η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι οι συνεντεύξεις σε βάθος που επιτρέπουν τη λήψη μεγαλύτερης ποικιλομορφίας και βάθους πληροφοριών. Συνολικά ερωτήθηκαν 24 άτομα τα οποία ανήκουν σε τρεις διαφορετικές προκαθορισμένες ομάδες (ιδιωτικός τομέας, δημόσιος τομέας και πολυεθνικός τομέας) με δυνατότητα ανάλυσης διαφορών και ομοιοτήτων στο επίπεδο των μέτρων του HRM που εφαρμόζονται σε περιόδους κρίσης καθώς και των διαφορετικών επιπτώσεων στους εργαζομένους, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση του οργανισμού.

Οι Hokeetal. (2022) σημειώνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της οικονομίας και αποτελούν την κινητήρια δύναμη των οικονομικών διαδικασιών σε όλες τις χώρες. Ως εκ τούτου, η έρευνά τους στοχεύει να χαρτογραφήσει εμπειρικά και να εντοπίσει τα αίτια της κρίσης και να επαληθεύσει στατιστικά πώς αυτές οι κρίσεις επηρεάζουν τα μέτρα προσωπικού που λαμβάνονται και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στις ΜΜΕ. Το τεστ chi-square και ο συντελεστής Cramer's χρησιμοποιήθηκαν για την επαλήθευση των στατιστικών εξαρτήσεων των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των εξωτερικών οικονομικών επιρροών στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων επιβεβαιώθηκε εμπειρικά. Αποδείχθηκε ότι στις μέρες μας, ο σημαντικότερος εξωτερικός παράγοντας που επηρεάζει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων στην αγορά είναι η πανδημία COVID-19. Η μελέτη επικεντρώθηκε επίσης στα μέτρα προσωπικού που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επιβεβαιώθηκε ότι οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εναλλακτικά μέτρα προσωπικού, δηλαδή τη μείωση των μισθών πριν από προχωρήσουν σε απολύσεις.

Τέλος, οι Traian&Ochetan (2012) σημειώνουν ότι δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο τρόπος με τον οποίο οι οντότητες λειτουργούν και δεσμεύονται μεταξύ τους, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, θα επηρεαστεί βαθιά από κρίσεις και καταστάσεις όπως είναι για παράδειγμα, η οικονομική κατάρρευση των κρατών, η πολιτική συνεργασία για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, η ενσωμάτωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε κάθε πτυχή της επικοινωνίας και άλλα.

Αυτές είναι μερικές μόνο από τις δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για ένα νέο παράδειγμα για το HRM. Η δυνατότητα σημαντικού μετασχηματισμού εντός των οργανισμών και η διασταύρωση με τις σχέσεις κοινότητας, πελατών και εφοδιαστικής αλυσίδας προσφέρουν μια τεράστια ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να επανεφεύρει τον εαυτό του ως κύρια πηγή έμπνευσης και καινοτομίας στην ηγεσία και τη διαχείριση.

Η έρευνα των Traian&Ochetan (2012) περιγράφει βήματα που πρέπει να κάνει κάθε ηγέτης ανθρώπινου δυναμικού για να προσαρμοστεί στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα: επαναπροσδιορισμός των ορίων του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού με στόχο την οικοδόμηση εσωτερικής εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους ενός οργανισμού.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι Dirani et.al (2020) διερευνούν τον ρόλο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους κρίσεων εξειδικεύοντας την έρευνά τους στην κρίση της πανδημίας covid, βασική συνιστώσα της οποίας ήταν η οικονομική κρίση που βίωσαν οι επιχειρήσεις και η κοινωνία. Ως αποτέλεσμα της έρευνας προτείνουν στους επαγγελματίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να εξετάσουν κρίσιμες παρεμβάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν σε ασταθείς περιόδους και να εντοπίσουν τα πιθανά αποτελέσματα σχετικά με την επιτυχία και την αποτυχία των εφαρμοσθέντων παρεμβάσεων. Τέτοια συμπεράσματα είναι πιθανόν να οδήγησαν σε ανάλογες αποφάσεις που διαφοροποίησαν στις στρατηγικές ΑΔΑ την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρας μας.

Ο Hamouche (2021) υποστηρίζει ότι ο COVID-19 έχει κλονίσει όλους τους οργανισμούς, δημιουργώντας ένα περίπλοκο και προκλητικό περιβάλλον για διευθυντές και επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), οι οποίοι πρέπει να βρουν έξυπνες λύσεις για να εξασφαλίσουν τη συνέχεια των εταιρειών τους και να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να αντιμετωπίσουν αυτήν την κρίση που έχει μια βασική οικονομική συνιστώσα. Κάνει μια γενική βιβλιογραφική ανασκόπηση, διερευνώντας τον αντίκτυπο του COVID-19 στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζει τις κύριες προκλήσεις και ευκαιρίες που έχουν προκύψει από τη πανδημία προσφέροντας πληροφορίες σε διευθυντές και επαγγελματίες της ΔΑΔ σχετικά με πιθανές μελλοντικές οργανωτικές κατευθύνσεις που μπορεί να προκύψουν από αυτές τις ευκαιρίες. Ανάλογα συμπεράσματα είναι πιθανόν να οδήγησαν σε ανάλογες αποφάσεις που διαφοροποίησαν στις στρατηγικές ΑΔΑ την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρας μας.

Οι Alizadeh και Esmaeilpour (2018) συγκρίνουν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης του 2008 στις πρακτικές HRM στο Ιράν και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι ενώ και οι δύο χώρες αντιμετώπισαν παρόμοιες προκλήσεις, όπως μειωμένο κίνητρο για τους εργαζόμενους και αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια, οι απαντήσεις των οργανισμών και των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού διέφεραν ανάλογα με πολιτιστικούς και θεσμικούς παράγοντες.

Συμπεραίνουν ότι η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι σημαντική για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών HRM σε περιόδους κρίσης.

Οι Taylor και Gupta (2018) αναλύουν τις επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008 στις πρακτικές HRM, εντοπίζοντας βασικά μαθήματα για μελλοντικές κρίσεις. Υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη διαχείριση ταλέντων, τη βελτιστοποίηση του κόστους και την ευημερία των εργαζομένων για να παραμείνουν ανθεκτικοί. Οι συγγραφείς προτείνουν επίσης την ανάπτυξη ομάδων διαχείρισης κρίσεων, καθώς και τη δημιουργία ισχυρών οργανωτικών κουλτούρων που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την προσαρμοστικότητα.

Οι Nagy και Szél (2016) εξετάζουν τη βιβλιογραφία σχετικά με τον αντίκτυπο των οικονομικών κρίσεων στο ανθρώπινο δυναμικό και παρουσιάζουν περιπτωσιολογικές μελέτες για το πώς οι οργανισμοί στην Ουγγαρία ανταποκρίθηκαν στη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιβιώσουν και να ανακάμψουν από κρίσεις, αλλά ότι οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ο Trifu (2015) αναλύει τον αντίκτυπο των οικονομικών κρίσεων στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής αναταραχής. Ο Trifu (2015) προτείνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στη δέσμευση των εργαζομένων, στη διαχείριση ταλέντων και στην ευελιξία του εργατικού δυναμικού για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα και να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Οι Toda και Matsushima (2015) διερευνούν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης του 2008 στις πρακτικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην Ιαπωνία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κρίση οδήγησε σε μεγαλύτερη εστίαση σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που υποστηρίζουν την οργανωτική ανθεκτικότητα και την καινοτομία, καθώς και σε μια στροφή προς στρατηγικές που είναι βασισμένες σε τεκμηριωμένες προσεγγίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι Kitchingetal. (2015) εξετάζουν την επίδραση των κανονισμών στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των μικρών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι ρυθμιστικές αλλαγές μπορεί είτε να επιβαρύνουν είτε να ωφελήσουν τις επιχειρήσεις, ανάλογα με την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στους νέους κανόνες. Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της ευελιξίας και της καινοτομίας στο ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

Οι Κνέτοη και Cadil (2013) διερευνούν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης του 2008 στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κρίση οδήγησε σε μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση ταλέντων και στη δέσμευση των εργαζομένων, καθώς και σε ανανεωμένη εστίαση σε ηθικές και κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Gowan (2012) συγκρίνει τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού των αμερικανικών και ιαπωνικών εταιρειών ως απάντηση στην οικονομική κρίση του 2008. Η μελέτη υπογραμμίζει τις διαφορές στη μείωση του εργατικού δυναμικού, την κατάρτιση και ανάπτυξη και τις πρακτικές συμμετοχής των εργαζομένων, δείχνοντας ότι οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων επηρεάζονται από το πολιτιστικό και θεσμικό τους πλαίσιο.

Οι Selenko&Batinić (2011) εξετάζουν τις επιπτώσεις της εργασιακής ανασφάλειας στην ευημερία των εργαζομένων κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HRM, όπως η διαφανής επικοινωνία, η υποστήριξη των εργαζομένων και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας, μπορούν να συμβάλουν στον μετριασμό των αρνητικών συνεπειών της εργασιακής ανασφάλειας και στη διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων ενόψει της οικονομικής αβεβαιότητας.

Οι Collings και Farndale (2010) εξετάζουν τον αντίκτυπο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008 στις στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην Αυστραλία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κρίση οδήγησε σε μεγαλύτερη εστίαση σε μέτρα μείωσης του κόστους και αποτελεσματικότητας, καθώς και σε μια στροφή προς πιο ευέλικτες και έκτακτες ρυθμίσεις εργασίας.

Οι Boxall και Macky (2009) διερευνούν το ρόλο των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) στη διατήρηση της απόδοσης του οργανισμού κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HRM υψηλής συμμετοχής, όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και οι ανταμοιβές βάσει απόδοσης, μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

Οι Gollan και Wilkinson (2007) εξετάζουν τις επιπτώσεις των χρηματοοικονομικών κρίσεων στις πρακτικές HRM. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων, οι οργανισμοί τείνουν να επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους, στη μείωση του εργατικού δυναμικού και στην αναδιάρθρωση. Υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων και της οργανωτικής απόδοσης σε τέτοιες δύσκολες στιγμές. Το έγγραφο τονίζει την ανάγκη για τους οργανισμούς να υιοθετήσουν μια πιο προορατική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της συμμετοχής των εργαζομένων και του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

Σχετικά με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχουν αρκετές μελέτες, στις οποίες γίνεται αναφορά στην συνέχεια.

Οι Katsaros και Nicolaidis (2018) μελετούν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της ανθεκτικότητας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της ελληνικής χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι υποστηρικτικές πρακτικές HRM, όπως η διαχείριση απόδοσης, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η συμμετοχή των εργαζομένων, συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης.

Οι Stavrou και Ioannou (2017) διερευνούν τον αντίκτυπο των πρακτικών HRM στην οργανωτική απόδοση κατά τη διάρκεια της ελληνικής οικονομικής κρίσης. Το έγγραφο υπογραμμίζει τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού εργατικού δυναμικού, της διαχείρισης ταλέντων και της δέσμευσης των εργαζομένων, για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των οργανισμών σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Οι Papadopoulos και Georgiadis (2016) διερευνούν πώς έχουν αλλάξει οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ως απάντηση στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση, εστιάζοντας στις στρατηγικές προσαρμογές και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Οι συγγραφείς τονίζουν την ανάγκη για οικονομικά αποδοτικές στρατηγικές HR, διατήρηση ταλέντων και ευέλικτη διαχείριση εργατικού δυναμικού για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Οι Daskalopoulou και Gavalas (2016) διερευνούν τον ρόλο του HRM στη στήριξη των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία των αποτελεσματικών πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης ταλέντων, της δέσμευσης των εργαζομένων και της βελτιστοποίησης του κόστους, για να επιτρέψουν στις ΜΜΕ να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν παρά τις οικονομικές προκλήσεις.

Οι Mihail και Kloutsiniotis (2016) διερευνούν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στις πρακτικές HRM στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλα πλαίσια. Η μελέτη διαπιστώνει ότι οι οργανισμοί έχουν εφαρμόσει μέτρα μείωσης του κόστους, μειώσεις εργατικού δυναμικού και αλλαγές στα πακέτα αποζημιώσεων και παροχών. Οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία της προσαρμογής των πρακτικών HRM για τη διασφάλιση της επιβίωσης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

Οι Zoriatas και Kassinis (2014) εξετάζουν τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στις προσλήψεις και την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τη διαχείριση απόδοσης και τις σχέσεις με τους εργαζομένους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η κρίση οδήγησε σε μια στροφή προς πιο ευέλικτες και οικονομικά αποδοτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Voskeritsian και Kornelakis (2011) διερευνούν τέλος τις επιπτώσεις της ελληνικής χρηματοπιστωτικής κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό και στις εργασιακές σχέσεις, δίνοντας έμφαση στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Το έγγραφο υπογραμμίζει την ανάγκη για τους

οργανισμούς να επαναξιολογήσουν τις πρακτικές τους HRM και να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν την κρίση.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτήν, σχετικά με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στις συγκρούσεις στον οργανισμό. Για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, διατυπώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

3.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής.

- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, μεταβλήθηκαν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρία στην οποία απασχολούνται και το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις πρακτικές αυτές σήμερα;
- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά την το θέμα των συγκρούσεων στον οργανισμό σήμερα και κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης;
- ✓ Επηρεάζονται και με ποιον τρόπο οι απόψεις των ερωτώμενων για τις πρακτικές ΔΑΔ από το επίπεδο των συγκρούσεων στον οργανισμό;
- ✓ Συνδέονται οι απόψεις των ερωτώμενων με τα ειδικά δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;

3.3 Το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από συνολικά 26 ερωτήσεις που είναι χωρισμένες σε τρία τμήματα. Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από 6 ερωτήσεις που αναφέρονταν σε πληροφορίες σχετικά με τα

δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούσε τις απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση τους από τις πρακτικές ΔΑΔ και το κατά πόσο θεωρούν ότι οι πρακτικές αυτές μεταβλήθηκαν κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης και αποτελούνταν από επτά διπλές ερωτήσεις. Το τρίτο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούσε τις απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τις συγκρούσεις στον οργανισμό και αποτελούνταν από έξι ερωτήσεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας α του Cronbach για τα επιμέρους τμήματα αλλά και το σύνολο του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, σημειώνεται ότι στον έλεγχο αυτό συμμετείχαν μόνο οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν με την κλίμακα Likert και όχι αυτές που είχαν ποιοτικά χαρακτηριστικά. Με δεδομένο ότι ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές από το 0 μέχρι το 1 γίνεται εμφανές ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι ικανοποιητική καθώς σε πολλές περιπτώσεις προσεγγίζει την μονάδα.

Πίνακας 1. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Τμήμα ερωτηματολογίου	Αριθμός επιμέρους ερωτήσεων	Τιμή Cronbach's α
Τμήμα Β	14	0,827
Τμήμα Β1	7	0,874
Τμήμα Β2	7	0,700
Τμήμα Γ	6	0,619

3.4 Περιγραφή της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο, τέλος, σχεδιάστηκε και διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής googledrive σε 200 περίπου άτομα. Για την συλλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, ενώ τέθηκε και κριτήριο εισόδου το οποίο οριοθετήθηκε να είναι η απασχόληση σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των υπηρεσιών.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν την περίοδο από τον Ιανουάριο μέχρι τον Φεβρουάριο του 2023. Από αυτά, επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 170, διαμορφώνοντας τον βαθμό ανταποκρισιμότητας στο 85%.

3.5 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια στην συνέχεια μεταφέρθηκαν από το excel στο spss ώστε να είναι δυνατή η επεξεργασία τους. Σε σχέση με τα στατιστικά εργαλεία, τα μέτρα θέσης και διασποράς που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι απόλυτες και οι σχετικές συχνότητες, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις. Εξάλλου, έγινε χρήση της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέραν των δυο παραγόντων, αντίστοιχα, ενώ για τις στατιστικά σημαντικές διαφορές, η ανάλυση συνεχίστηκε με την διενέργεια του post hoc ελέγχου LSD. Επιπλέον, για την μελέτη της ανεξαρτησίας των δημογραφικών παραγόντων με τις απόψεις των ερωτώμενων, το στατιστικό τεστ χ τετράγωνο έλαβε χώρα. Σημειώνεται ότι ελήφθησαν υπόψη οι πίνακες εκείνοι για τους οποίους το πολύ το 20% των φαντίων παρουσίασαν αναμενόμενη τιμή μικρότερη του 5, σύμφωνα με τη θεωρία. Το διάστημα εμπιστοσύνης τοποθετήθηκε στο 95% όπως συνηθίζεται στις αντίστοιχες κοινωνικές έρευνες.

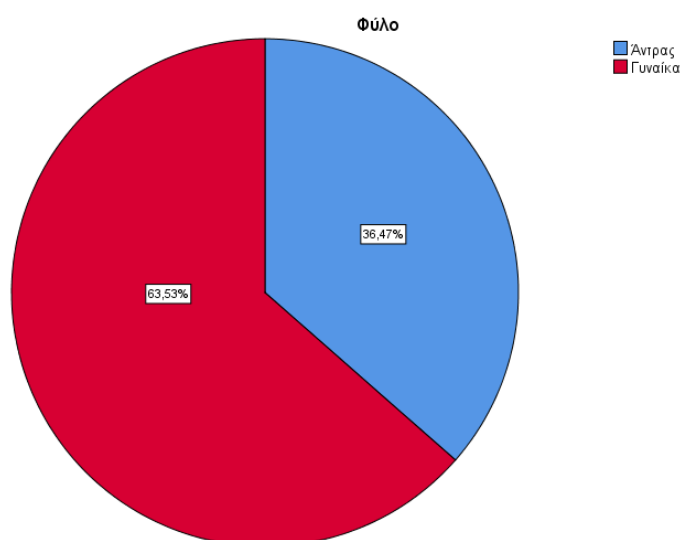
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

4.1 Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και αποτελούνταν από έξι ερωτήσεις. Η πρώτη από αυτές διερευνούσε το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή αντρών στο δείγμα της τάξης του 36,5% και συμμετοχή γυναικών της τάξης του 63,5% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 2. Φύλο

Ερώτηση A1	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Άντρας	62	36,5
Γυναίκα	108	63,5
Σύνολο	170	100,0

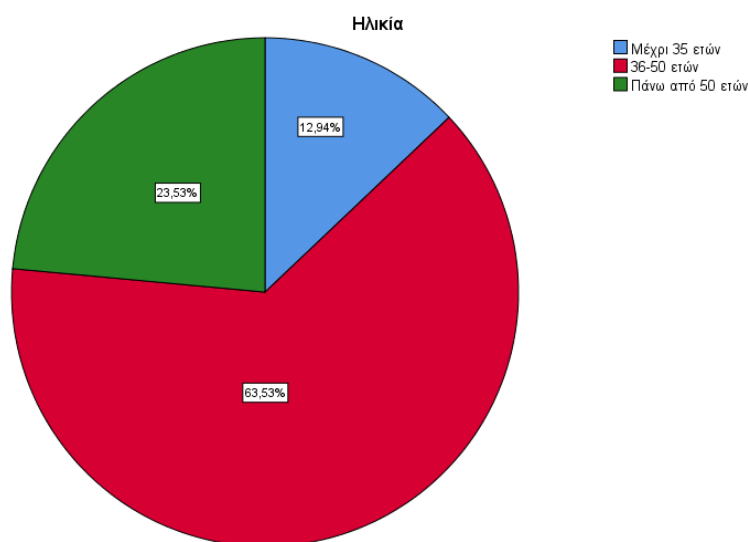


Διάγραμμα 1. Φύλο

Η δεύτερη από αυτές διερευνούσε την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή ατόμων μέχρι 35 ετών στο δείγμα της τάξης του 12,9%, συμμετοχή ατόμων ηλικίας 36-50 ετών στο δείγμα της τάξης του 63,5%, και συμμετοχή ατόμων ηλικίας μεγαλύτερης των 50 ετών της τάξης του 23,5% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 3. Ηλικία

Ερώτηση Α2	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 35 ετών	22	12,9
36-50 ετών	108	63,5
Πάνω από 50 ετών	40	23,5
Σύνολο	170	100,0



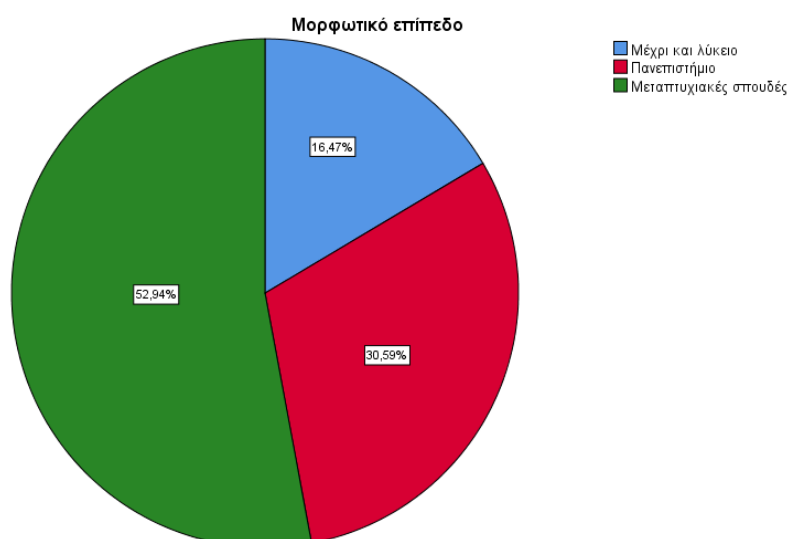
Διάγραμμα 2. Ηλικία

Η τρίτη από αυτές διερευνούσε το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή αποφοίτων λυκείου στο δείγμα της τάξης του 16,5%, συμμετοχή πτυχιούχων στο δείγμα της τάξης του

30,6%, και συμμετοχή ατόμων με μεταπτυχιακές σπουδές της τάξης του 52,9% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 4. Μορφωτικό επίπεδο

Ερώτηση Α3	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι και λύκειο	28	16,5
Πανεπιστήμιο	52	30,6
Μεταπτυχιακές σπουδές	90	52,9
Σύνολο	170	100,0

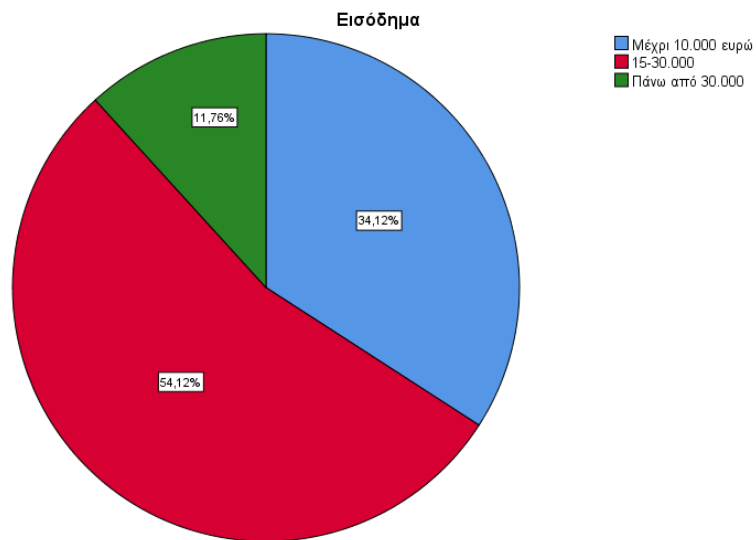


Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο

Η τέταρτη από αυτές διερευνούσε το εισοδηματικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με εισόδημα μικρότερο των 15 χιλιάδων ευρώ της τάξης του 34,1%, συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με εισόδημα μεταξύ των 15 και των 30 χιλιάδων ευρώ της τάξης του 54,1%, και συμμετοχή ατόμων με εισόδημα μεγαλύτερο των 30 χιλιάδων ευρώ της τάξης του 11,8% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 5. Εισόδημα

Ερώτηση Α4	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 10.000 ευρώ	58	34,1
15-30.000	92	54,1
Πάνω από 30.000	20	11,8
Σύνολο	170	100,0

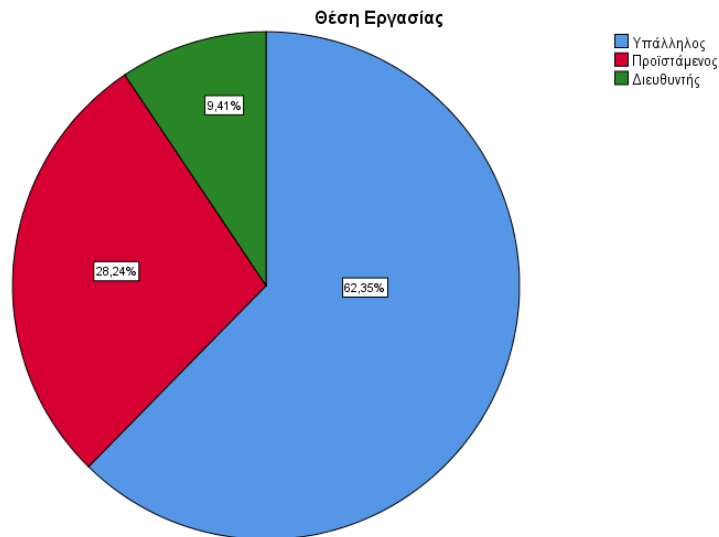


Διάγραμμα 4. Εισόδημα

Η πέμπτη από αυτές διερευνούσε τη θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή διευθυντών της τάξης του 9,4%, συμμετοχή προϊσταμένων της τάξης του 28,2% και συμμετοχή υπαλλήλων της τάξης του 62,4% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 6. Θέση Εργασίας

Ερώτηση Α5	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Υπάλληλος	106	62,4
Προϊστάμενος	48	28,2
Διευθυντής	16	9,4
Σύνολο	170	100,0

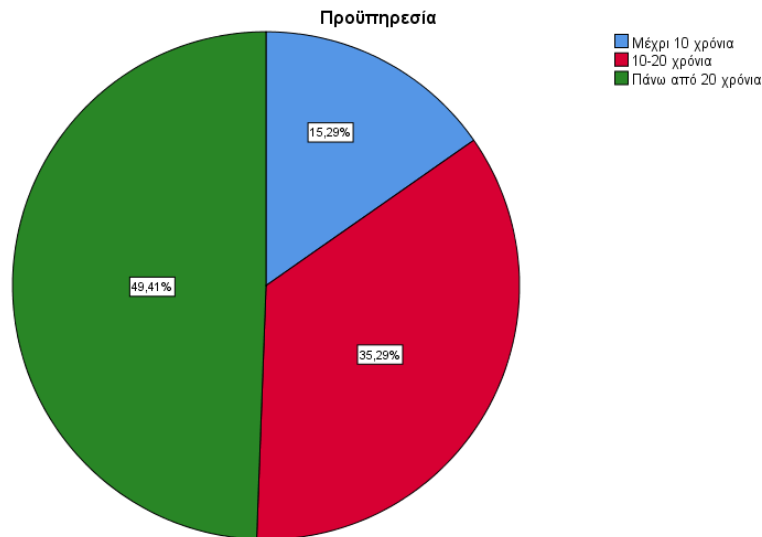


Διάγραμμα 5. Θέση Εργασίας

Η έκτη και τελευταία από αυτές διερευνούσε τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών, της τάξης του 15,3%, συμμετοχή ατόμων στο δείγμα με προϋπηρεσία μεταξύ των 10 και των 20 ετών της τάξης του 35,3% και συμμετοχή ατόμων με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών της τάξης του 49,4% όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 7. Προϋπηρεσία

Ερώτηση Α6	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Μέχρι 10 χρόνια	26	15,3
10-20 χρόνια	60	35,3
Πάνω από 20 χρόνια	84	49,4
Σύνολο	170	100,0



Διάγραμμα 6. Προϋπηρεσία

4.2 Οι απόψεις του δείγματος σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΔ

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούσε τις απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση τους από τις πρακτικές ΔΑΔ και το κατά πόσο θεωρούν ότι οι πρακτικές αυτές μεταβλήθηκαν κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης και αποτελούνταν από επτά διπλές ερωτήσεις. Η πρώτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργάζονται. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 36,5% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 18,8% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 8. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργάζεστε;

Ερώτηση Β1α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	16	9,4
Λίγο	46	27,1
Μέτρια	76	44,7
Πολύ	22	12,9
Πάρα πολύ	10	5,9
Σύνολο	170	100,0

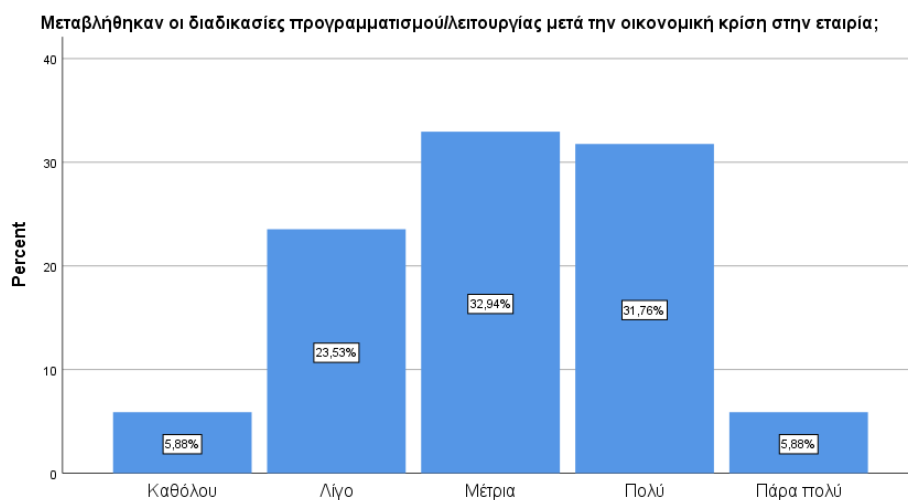


Διάγραμμα 7. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργάζεστε;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μεταβλήθηκαν αυτές οι διαδικασίες προγραμματισμού/λειτουργίας μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 29,4% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 37,7% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 9. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες προγραμματισμού/λειτουργίας μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση B1β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	10	5,9
Λίγο	40	23,5
Μέτρια	56	32,9
Πολύ	54	31,8
Πάρα πολύ	10	5,9
Σύνολο	170	100,0

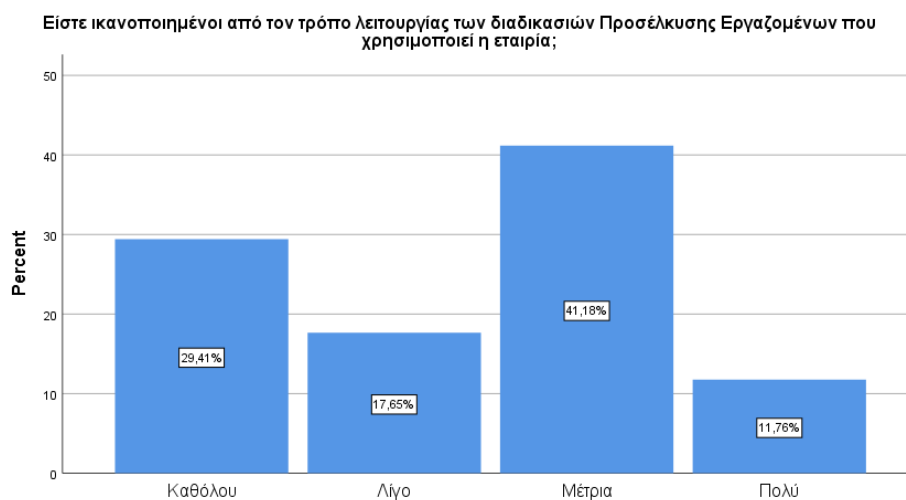


Διάγραμμα 8. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες προγραμματισμού/λειτουργίας μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Η δεύτερη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 47% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 41,2% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 10. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία;

Ερώτηση Β2α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	50	29,4
Λίγο	30	17,6
Μέτρια	70	41,2
Πολύ	20	11,8
Πάρα πολύ	50	29,4
Σύνολο	170	100,0

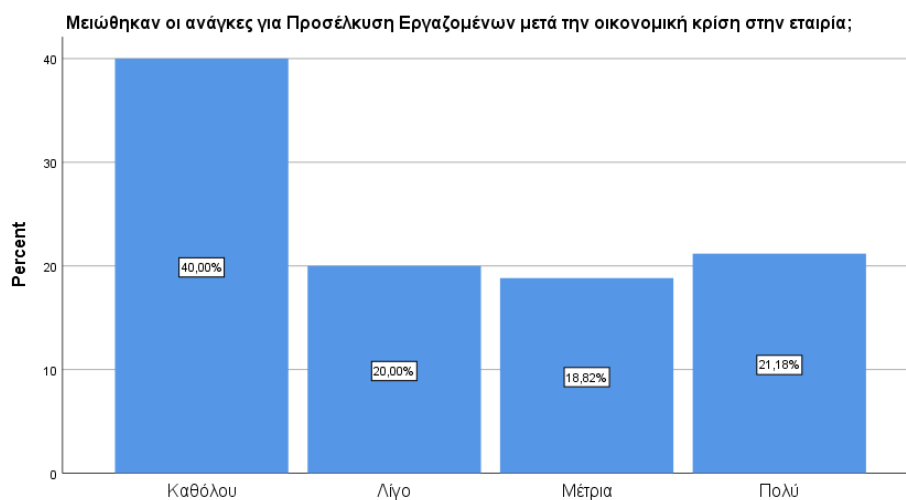


Διάγραμμα 9. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μειώθηκαν αυτές οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 60% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 21,2% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 11. Μειώθηκαν οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση B2β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	68	40,0
Λίγο	34	20,0
Μέτρια	32	18,8
Πολύ	36	21,2
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0



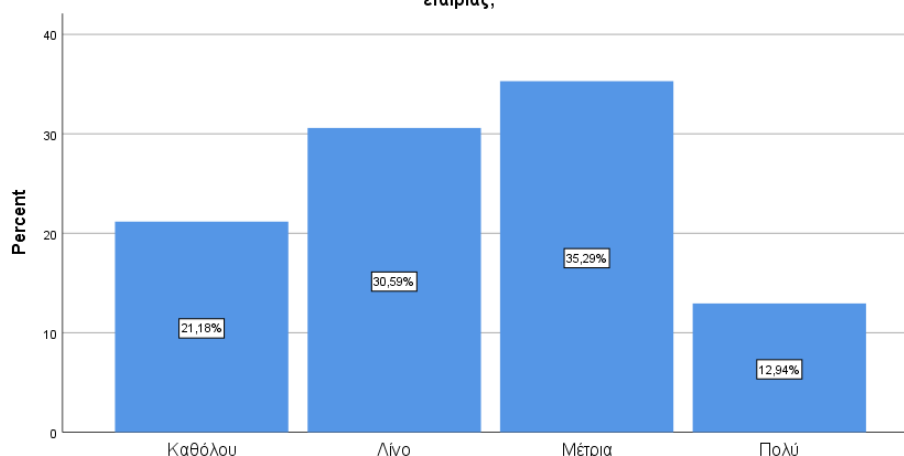
Διάγραμμα 10. Μειώθηκαν οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Η τρίτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 51,8% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 12,9% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 12. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;

Ερώτηση Β3α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	36	21,2
Λίγο	52	30,6
Μέτρια	60	35,3
Πολύ	22	12,9
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0

Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;

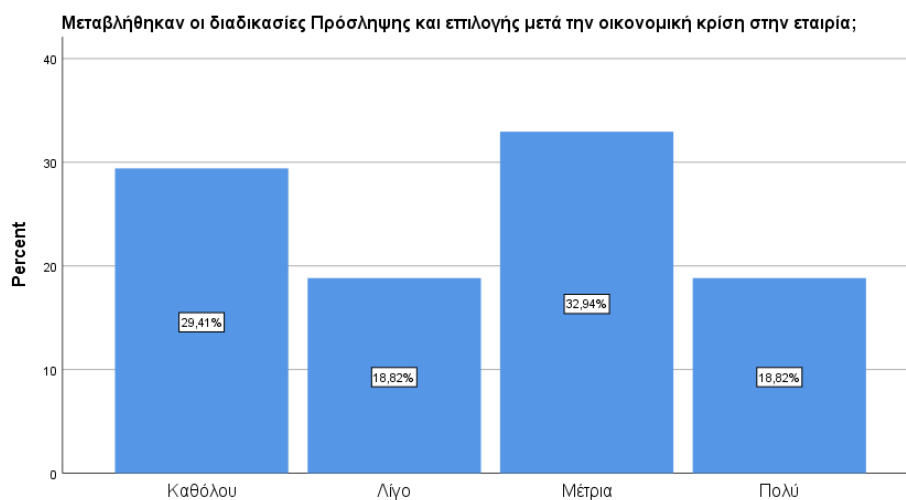


Διάγραμμα 11. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μεταβλήθηκαν αυτές οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 48,2% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 18,8% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 13. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση Β3β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	50	29,4
Λίγο	32	18,8
Μέτρια	56	32,9
Πολύ	32	18,8
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0



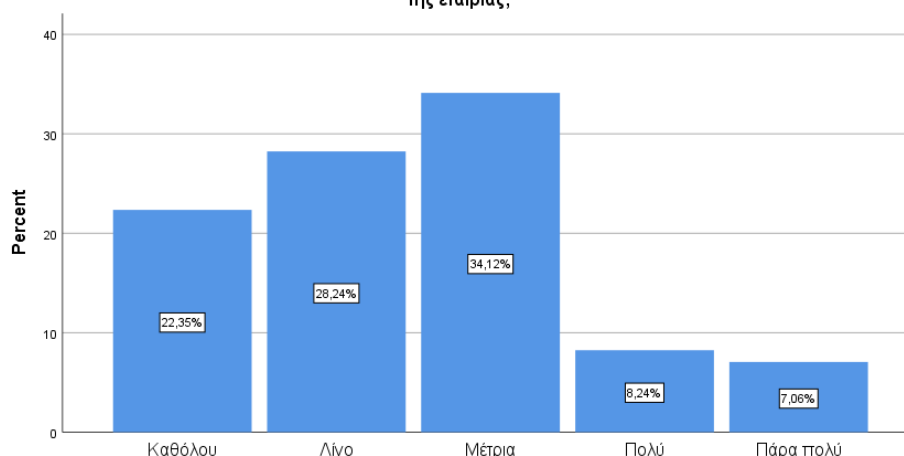
Διάγραμμα 12. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Η τέταρτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 50,6% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 15,3% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 14. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας;

Ερώτηση B4α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	38	22,4
Λίγο	48	28,2
Μέτρια	58	34,1
Πολύ	14	8,2
Πάρα πολύ	12	7,1
Σύνολο	170	100,0

Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας;

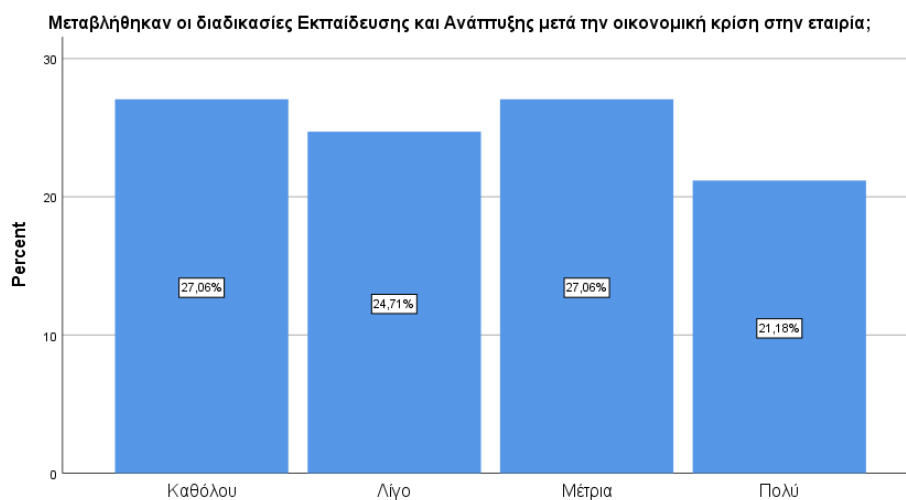


Διάγραμμα 13. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μεταβλήθηκαν αυτές οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 51,8% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 21,2% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 15. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση B4β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	46	27,1
Λίγο	42	24,7
Μέτρια	46	27,1
Πολύ	36	21,2
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0



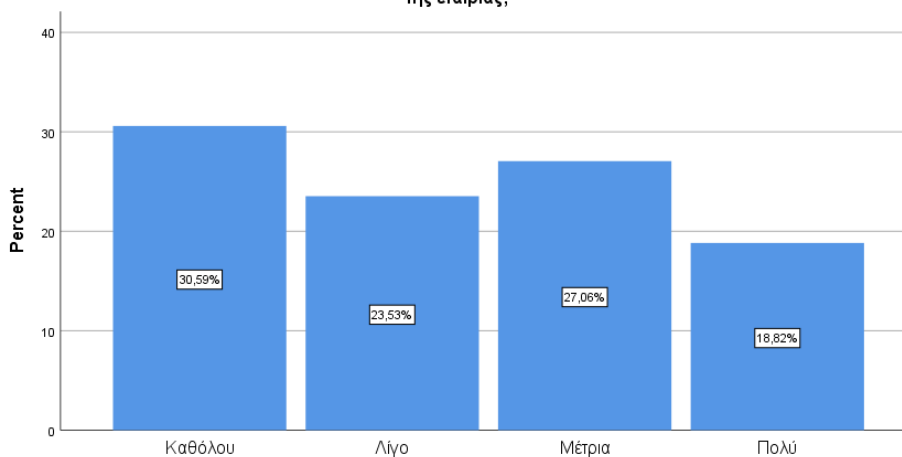
Διάγραμμα 14. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Η πέμπτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 54,1% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 18,8% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 16. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;

Ερώτηση Β5α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	52	30,6
Λίγο	40	23,5
Μέτρια	46	27,1
Πολύ	32	18,8
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0

Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;

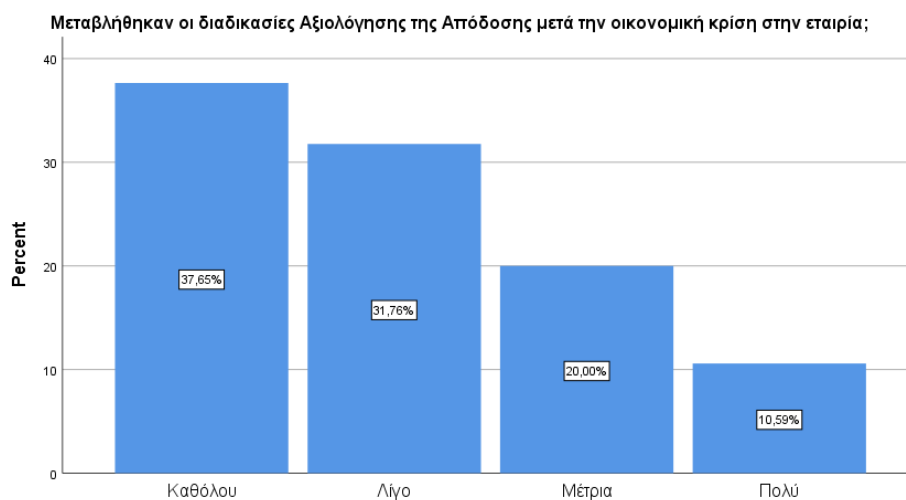


Διάγραμμα 15. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μεταβλήθηκαν αυτές οι διαδικασίες Αξιολόγησης της Απόδοσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 69,4% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 10,6% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 17. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Αξιολόγησης της Απόδοσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση B5β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	64	37,6
Λίγο	54	31,8
Μέτρια	34	20,0
Πολύ	18	10,6
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0

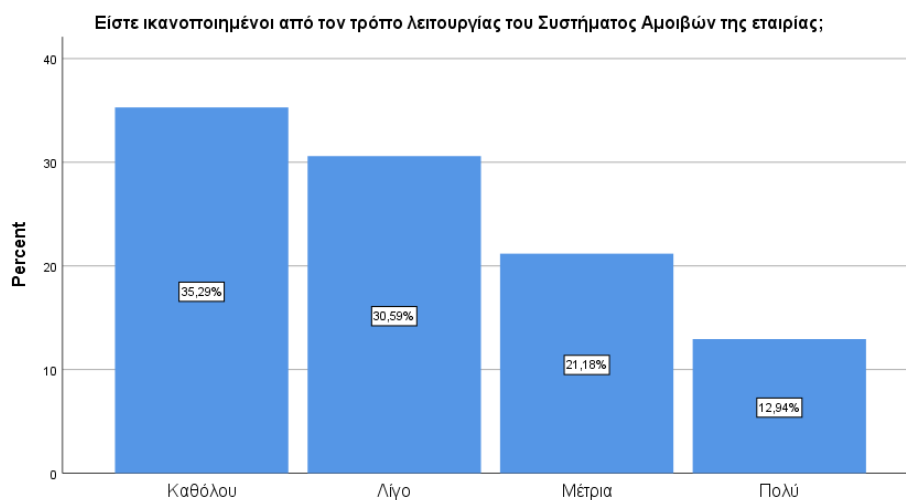


Διάγραμμα 16. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Αξιολόγησης της Απόδοσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Η έκτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 65,9% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 12,9% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 18. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας;

Ερώτηση Β6α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	60	35,3
Λίγο	52	30,6
Μέτρια	36	21,2
Πολύ	22	12,9
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0

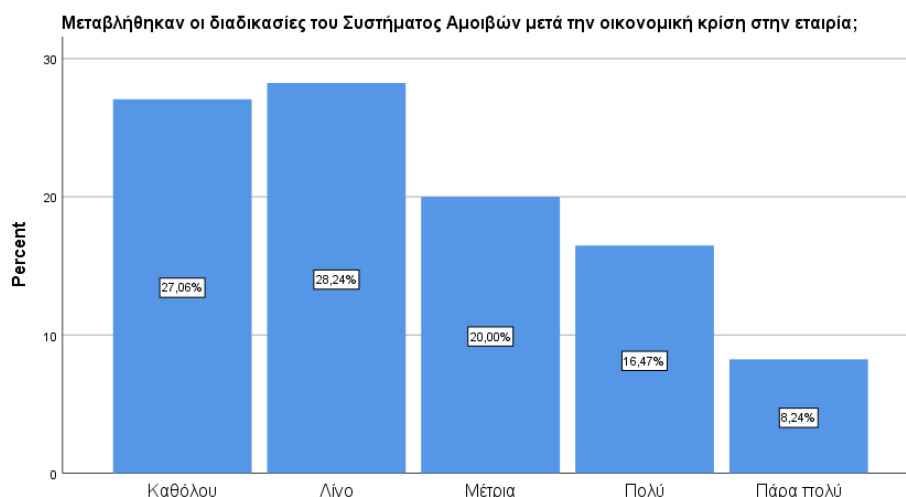


Διάγραμμα 17. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μεταβλήθηκαν αυτές οι διαδικασίες του Συστήματος Αμοιβών μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 55,3% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 24,7% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 19. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες του Συστήματος Αμοιβών μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση Β6β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	46	27,1
Λίγο	48	28,2
Μέτρια	34	20,0
Πολύ	28	16,5
Πάρα πολύ	14	8,2
Σύνολο	170	100,0

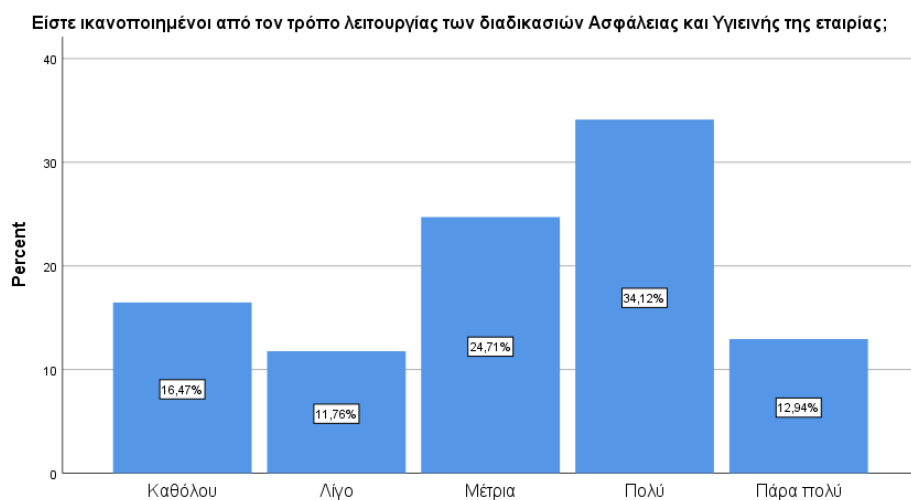


Διάγραμμα 18. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες του Συστήματος Αμοιβών μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Η έβδομη και τελευταία από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Ασφάλειας και Υγιεινής της εταιρίας. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 28,3% του δείγματος δηλώνει «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένο, όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένο δηλώνει το 47% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 20. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Ασφάλειας και Υγιεινής της εταιρίας;

Ερώτηση Β7α	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	28	16,5
Λίγο	20	11,8
Μέτρια	42	24,7
Πολύ	58	34,1
Πάρα πολύ	22	12,9
Σύνολο	170	100,0

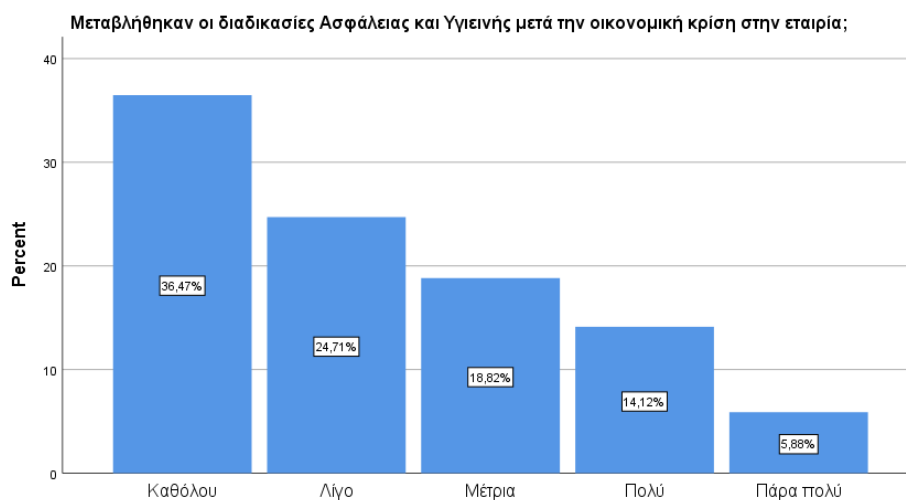


Διάγραμμα 19. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Ασφάλειας και Υγιεινής της εταιρίας;

Το δεύτερο τμήμα της ερώτησης εξάλλου διερευνούσε το κατά πόσο τα άτομα του δείγματος θεωρούν ότι μεταβλήθηκαν αυτές οι διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 61,2% του δείγματος δηλώνει ότι αυτό συνέβη «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ», θεωρεί ότι συνέβη το 20% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 21. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Ερώτηση B7β	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	62	36,5
Λίγο	42	24,7
Μέτρια	32	18,8
Πολύ	24	14,1
Πάρα πολύ	10	5,9
Σύνολο	170	100,0



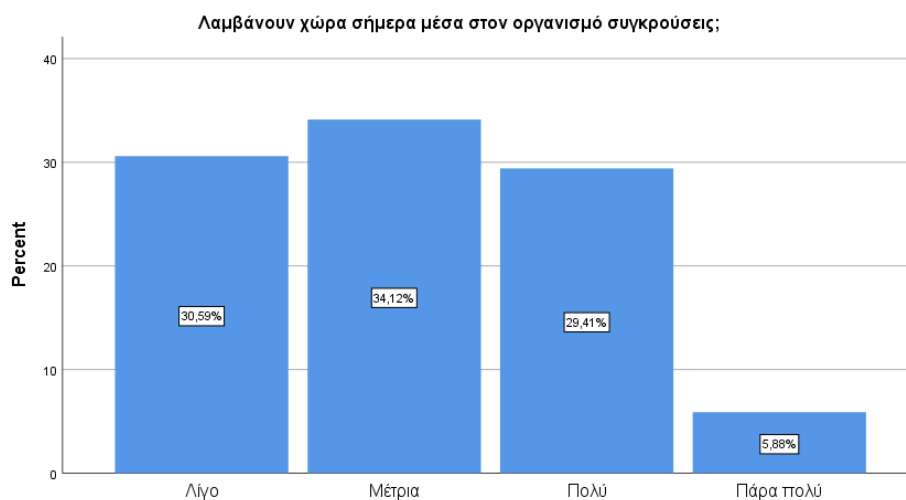
Διάγραμμα 20. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

4.3 Οι απόψεις του δείγματος σχετικά με τις συγκρούσεις

Το τρίτο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούσε τις απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με τις συγκρούσεις στον οργανισμό και αποτελούνταν από έξι ερωτήσεις. Η πρώτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 30,6% του δείγματος θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει «λίγο», όταν «πολύ» ή «πάρα πολύ» θεωρεί ότι συμβαίνει το 35,3% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 22. Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;

Ερώτηση Γ1	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	0	0
Λίγο	52	30,6
Μέτρια	58	34,1
Πολύ	50	29,4
Πάρα πολύ	10	5,9
Σύνολο	170	100,0

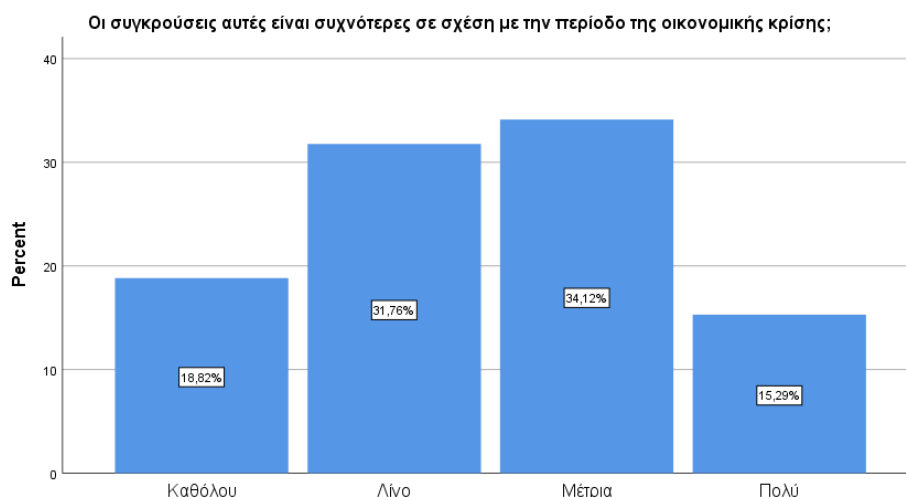


Διάγραμμα 21. Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;

Η δεύτερη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 50,6% του δείγματος θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ» θεωρεί ότι συμβαίνει το 15,3% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 23. Οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ερώτηση Γ2	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	32	18,8
Λίγο	54	31,8
Μέτρια	58	34,1
Πολύ	26	15,3
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0

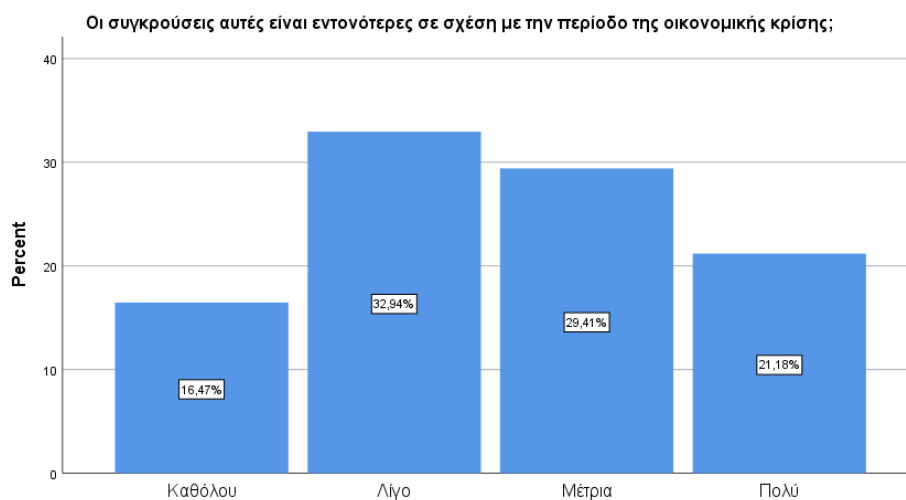


Διάγραμμα 22. Οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Η τρίτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις αυτές είναι εντονότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 49,4% του δείγματος θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ» θεωρεί ότι συμβαίνει το 21,2% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 24. Οι συγκρούσεις αυτές είναι εντονότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Ερώτηση Γ3	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	28	16,5
Λίγο	56	32,9
Μέτρια	50	29,4
Πολύ	36	21,2
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0

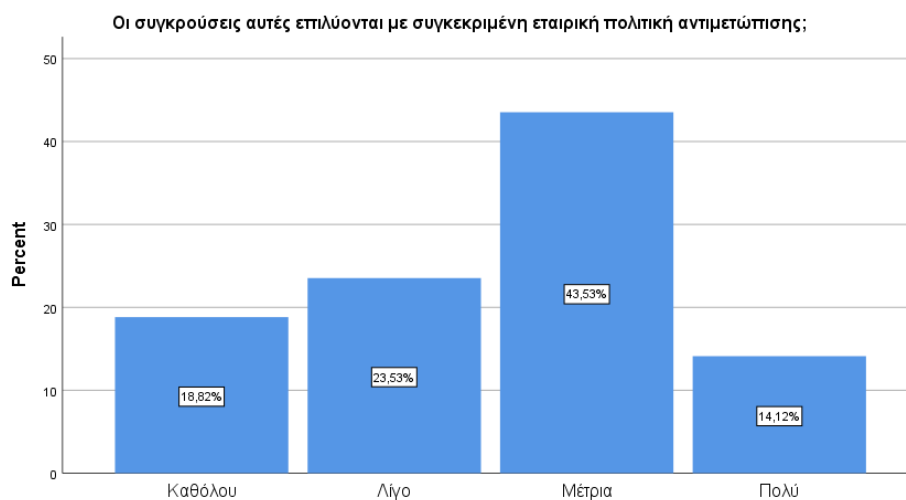


Διάγραμμα 23. Οι συγκρούσεις αυτές είναι εντονότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Η τέταρτη από αυτές διερευνούσε το κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι το 42,3% του δείγματος θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει «καθόλου» ή «λίγο», όταν «πολύ» θεωρεί ότι συμβαίνει το 14,1% του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στην συνέχεια στον πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα.

Πίνακας 25. Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;

Ερώτηση Γ4	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Καθόλου	32	18,8
Λίγο	40	23,5
Μέτρια	74	43,5
Πολύ	24	14,1
Πάρα πολύ	0	0
Σύνολο	170	100,0



Διάγραμμα 24. Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;

Η πέμπτη από αυτές διερευνούσε το είδος επίλυσης συγκρούσεων που επιλέγεται σήμερα, τις περισσότερες φορές στην επιχείρηση που απασχολούνται οι ερωτώμενοι. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι συχνότερα επιλέγεται το Συνεργατικό στυλ (25,9% του δείγματος) και ακολουθεί το στυλ Επιβολής (24,7% του δείγματος). Το προσαρμοστικό στυλ (17,6% του δείγματος) και το στυλ Συμβιβασμού (20% του δείγματος) επιλέγονται λιγότερο συχνά και το πιο σπάνιο είναι το στυλ Αποφυγής (11,8% του δείγματος).

Πίνακας 26. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονται σήμερα οι συγκρούσεις στον οργανισμό

Ερώτηση Γ5	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Εφαρμογή συνεργατικού στυλ	44	25,9
Εφαρμογή προσαρμοστικού στυλ	30	17,6
Εφαρμογή στυλ επιβολής	42	24,7
Εφαρμογή στυλ αποφυγής	20	11,8
Εφαρμογή στυλ συμβιβασμού	34	20,0
Σύνολο	170	100,0

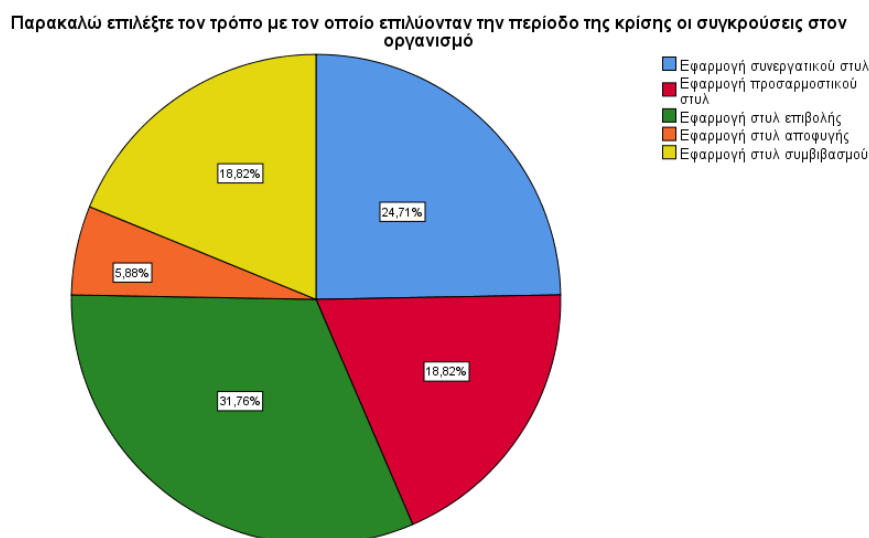


Διάγραμμα 25. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονται σήμερα οι συγκρούσεις στον οργανισμό

Η έκτη και τελευταία από αυτές διερευνούσε το είδος επίλυσης συγκρούσεων που επιλέγεται σήμερα, τις περισσότερες φορές στην επιχείρηση που απασχολούνται οι ερωτώμενοι. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι συχνότερα επιλέγεται το στυλ Επιβολής (31,8% του δείγματος) και ακολουθεί το Συνεργατικό στυλ (24,7% του δείγματος). Το προσαρμοστικό στυλ (18,8% του δείγματος) και το στυλ Συμβιβασμού (18,8% του δείγματος) επιλέγονται λιγότερο συχνά και το πιο σπάνιο είναι το στυλ Αποφυγής (5,9% του δείγματος).

Πίνακας 27. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονταν την περίοδο της κρίσης οι συγκρούσεις στον οργανισμό

Ερώτηση Γ6	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές Συχνότητες
Εφαρμογή συνεργατικού στυλ	42	24,7
Εφαρμογή προσαρμοστικού στυλ	32	18,8
Εφαρμογή στυλ επιβολής	54	31,8
Εφαρμογή στυλ αποφυγής	10	5,9
Εφαρμογή στυλ συμβιβασμού	32	18,8
Σύνολο	170	100,0



Διάγραμμα 26. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονταν την περίοδο της κρίσης οι συγκρούσεις στον οργανισμό

4.4 Η επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ

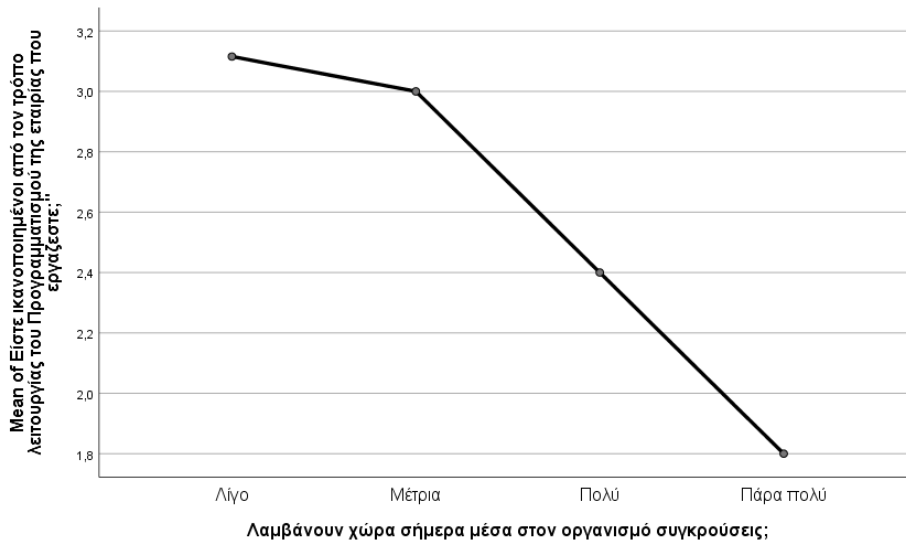
Στην ενότητα αυτή και στην επόμενη παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, σε σχέση με τις απόψεις τους σχετικά με τις συγκρούσεις και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία που δεν παρουσιάζονται δεν έδωσαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Τα στατιστικά τεστ που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) στις περισσότερες περιπτώσεις, όπου η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πάνω από δυο επιλογές, και το τ-τεστ για ανεξάρτητα δείγματα, στην περίπτωση του φύλου (που δεν έδωσε στατιστικά σημαντικές διαφορές). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις της ANOVA, έλαβε χώρα ο posthocέλεγχος LSDώστε να προκύψουν οι ανά δυο στατιστικά σημαντικές διαφορές. Οι πίνακες του ελέγχου αυτού παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β της εργασίας, ενώ στο κείμενο γίνεται αναφορά στα p-valuesπου προέκυψαν από αυτόν τον post-hocέλεγχο.

Αρχικά παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που θεωρούν ότι οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικό επίπεδο και όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, αυτές είναι τρεις.

Πίνακας 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές
 ΔΑΔ

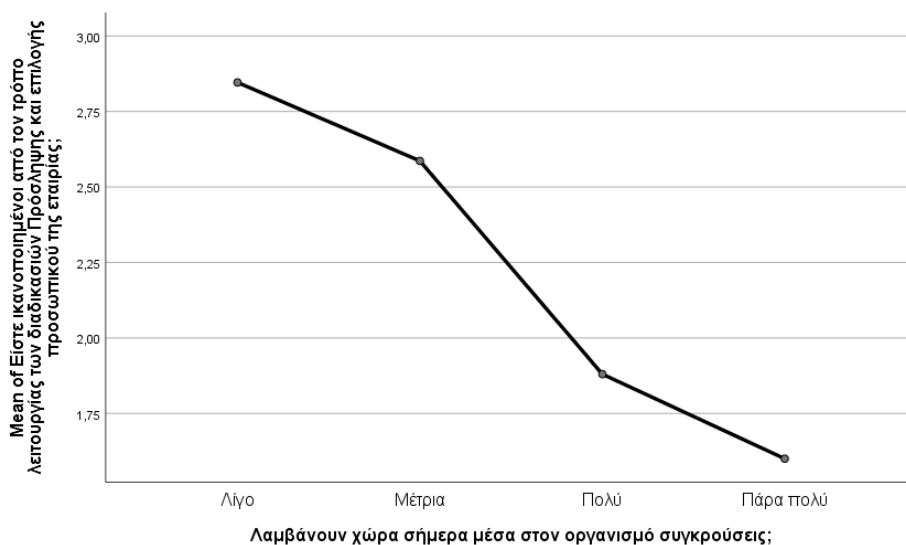
Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;		N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργαζεστε;"	Λίγο	52	3,12	,943		
	Μέτρια	58	3,00	,879		
	Πολύ	50	2,40	,904		
	Πάρα πολύ	10	1,80	1.033		
	Total	170	2,79	,986	4,950	,003
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;	Λίγο	52	2,85	,872		
	Μέτρια	58	2,59	,899		
	Πολύ	50	1,88	,718		
	Πάρα πολύ	10	1,60	1.265		
	Total	170	2,40	,963	7,000	,000
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;	Λίγο	52	2,62	1.123		
	Μέτρια	58	2,69	,995		
	Πολύ	50	1,84	,976		
	Πάρα πολύ	10	1,40	,843		
	Total	170	2,34	1.105	5,028	,003

Με βάση τα στοιχεία και τα αποτελέσματα των τεστ προέκυψε ότι όσο περισσότερο θεωρούν τα άτομα του δείγματος ότι λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις στον οργανισμό, τόσο λιγότερο ικανοποιημένα δηλώνουν από την λειτουργία του Προγραμματισμού της εταιρίας. Αυτό προκύπτει καθώς όλες οι διαφορές που προκύπτουν στην ερώτηση αυτή είναι στατιστικά σημαντικές.



Διάγραμμα 27. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές ΔΑΔ

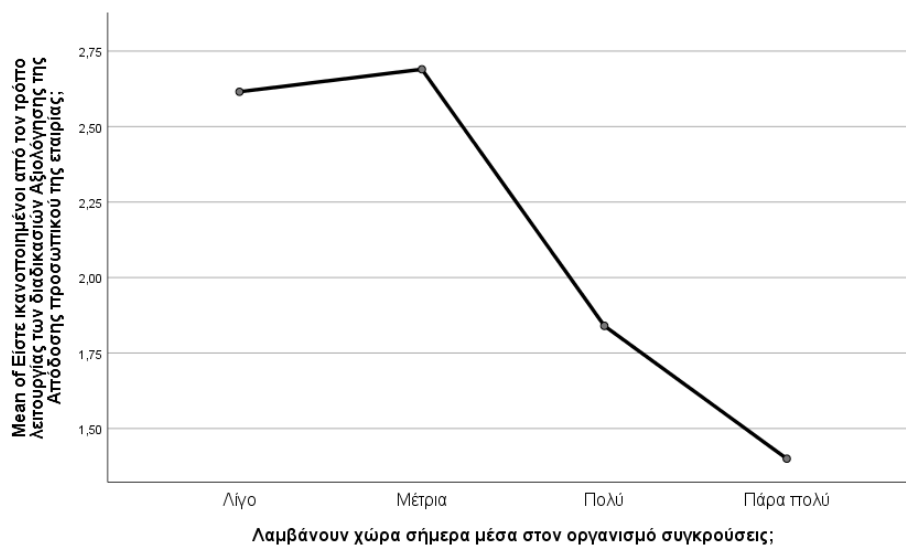
Παρομοίως, με βάση τα στοιχεία και τα αποτελέσματα των τεστ προέκυψε ότι όσο περισσότερο θεωρούν τα άτομα του δείγματος ότι λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις στον οργανισμό, τόσο λιγότερο ικανοποιημένα δηλώνουν από την λειτουργία των διαδικασιών Πρόσληψης της εταιρίας. Αυτό προκύπτει καθώς όλες οι διαφορές που προκύπτουν στην ερώτηση αυτή είναι στατιστικά σημαντικές.



Διάγραμμα 28. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές

ΔΑΔ II

Παρομοίως, με βάση τα στοιχεία και τα αποτελέσματα των τεστ προέκυψε ότι όσο περισσότερο θεωρούν τα άτομα του δείγματος ότι λαμβάνουν χώρα συγκρούσεις στον οργανισμό, τόσο λιγότερο ικανοποιημένα δηλώνουν από την λειτουργία των διαδικασιών Αξιολόγησης της απόδοσης της εταιρίας. Αυτό προκύπτει καθώς όλες οι διαφορές που προκύπτουν στην ερώτηση αυτή είναι στατιστικά σημαντικές εκτός από τις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα που επέλεξαν «λίγο» και σε αυτά που επέλεξαν «μέτρια».



Διάγραμμα 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκρούσεων στις πρακτικές

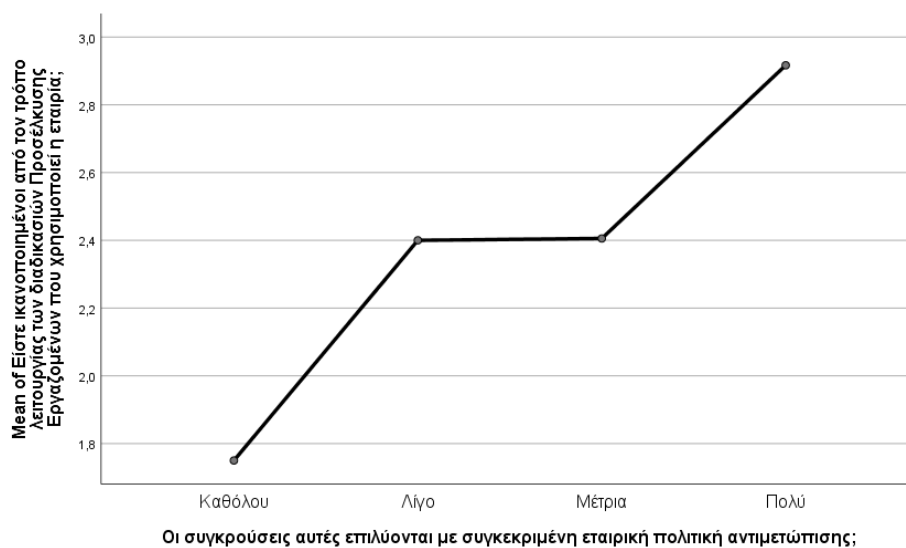
ΔΑΔ III

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που θεωρούν σε διαφορετικό βαθμό, ότι οι συγκρούσεις επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης και όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, αυτές είναι δυο.

Πίνακας 29. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των παρεμβάσεων στις συγκρούσεις, στις πρακτικές ΔΑΔ

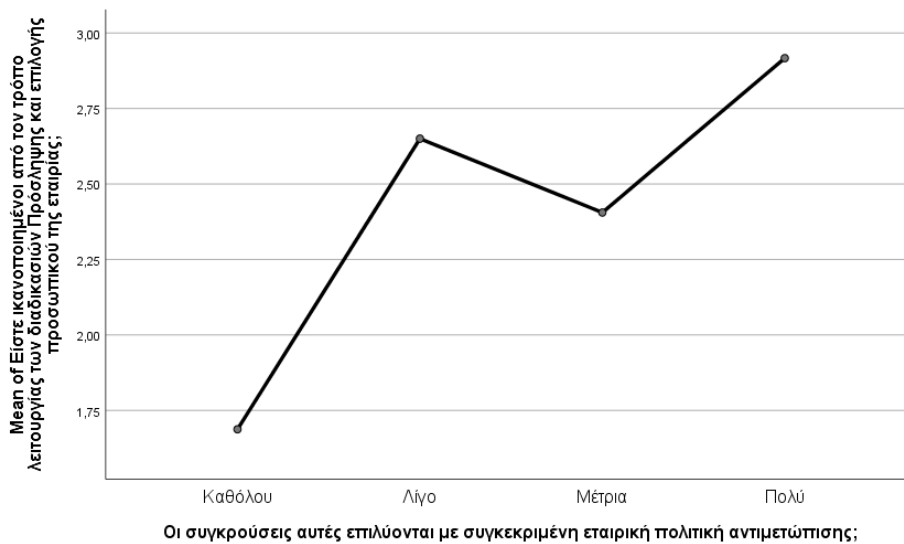
Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;		N	Mean	Std. Deviation	F	p-value
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία;	Καθόλου	32	1,75	.842		
	Λίγο	40	2,40	.982		
	Μέτρια	74	2,41	1.059		
	Πολύ	24	2,92	.881		
	Total	170	2,35	1.029	3,315	,024
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;	Καθόλου	32	1,69	.931		
	Λίγο	40	2,65	.802		
	Μέτρια	74	2,41	.890		
	Πολύ	24	2,92	.974		
	Total	170	2,40	.963	5,159	,003

Αναλυτικότερα, τα άτομα που θεωρούν ότι η εταιρία δεν έχει συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης είναι λιγότερο ικανοποιημένα από τις διαδικασίες Προσέλκυσης σε σχέση με τα άτομα που θεωρούν ότι η εταιρία σε μέτριο ($p=0.030<0.05$) ή μεγάλο ($p=0.003<0.05$) βαθμό εφαρμόζει συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης των συγκρούσεων.



Διάγραμμα 30. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των παρεμβάσεων στις συγκρούσεις, στις πρακτικές ΔΑΔ

Επιπλέον, τα άτομα που θεωρούν ότι η εταιρία δεν έχει συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης είναι λιγότερο ικανοποιημένα από τις διαδικασίες Πρόσληψης σε σχέση με τα άτομα που θεωρούν ότι η εταιρία σε μικρό ($p=0.002<0.05$), σε μέτριο ($p=0.009<0.05$) ή μεγάλο ($p=0.001<0.05$) βαθμό εφαρμόζει συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης των συγκρούσεων.



Διάγραμμα 31. Η στατιστικά σημαντική επίδραση των παρεμβάσεων στις συγκρούσεις, στις πρακτικές ΔΑΔ II

4.5 Η επίδραση των δημογραφικών στις πρακτικές ΔΑΔ

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας χ τετράγωνο που έδωσαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στην σχέση της ηλικίας με τις απόψεις των ερωτώμενων.

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $X^2(6) = 13,811$, $p = 0.032$. Από αυτό προκύπτει ότι η ηλικία εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τη μεταβολή των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία

Πίνακας 30. Διασταυρούμενη πινακοποίηση ηλικίας-απόψεων σχετικά με την μεταβολή διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής

Crosstab						
			Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Ηλικία	Μέχρι 35 ετών	Count	2	8	6	6
		ExpectedCount	6,5	4,1	7,2	4,1
	36-50 ετών	Count	32	22	36	18
		ExpectedCount	31,8	20,3	35,6	20,3
	Πάνω από 50 ετών	Count	16	2	14	8
		ExpectedCount	11,8	7,5	13,2	7,5
Total		Count	50	32	56	32
		ExpectedCount	50,0	32,0	56,0	32,0

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $X^2(6) = 15,459$, $p = 0.017$. Άρα η ηλικία εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την ικανοποίηση από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας.

Πίνακας 311. Διασταυρούμενη πινακοποίηση ηλικίας-ικανοποίησης από τον τρόπο λειτουργίας συστήματος αμοιβών

Crosstab						
			Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Ηλικία	Μέχρι 35 ετών	Count	2	14	4	2
		ExpectedCount	7,8	6,7	4,7	2,8
	36-50 ετών	Count	40	28	24	16
		ExpectedCount	38,1	33,0	22,9	14,0
	Πάνω από 50 ετών	Count	18	10	8	4
		ExpectedCount	14,1	12,2	8,5	5,2

Total	Count	60	52	36	22
	ExpectedCount	60,0	52,0	36,0	22,0

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $X^2(6)= 23,487$, $p=0.001$. Άρα η ηλικία εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το αν λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις.

Πίνακας 32. Διασταυρούμενη πινακοποίηση ηλικίας-απόψεων σχετικά με τη συχνότητα συγκρούσεων

Crosstab						
		Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;				
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ηλικία	Μέχρι 35 ετών	Count	6	10	6	0
		ExpectedCount	6,7	7,5	6,5	1,3
	36-50 ετών	Count	42	26	30	10
		ExpectedCount	33,0	36,8	31,8	6,4
	Πάνω από 50 ετών	Count	4	22	14	0
		ExpectedCount	12,2	13,6	11,8	2,4
Total		Count	52	58	50	10
		ExpectedCount	52,0	58,0	50,0	10,0

Στην συνέχεια, ακολουθούν τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που αφορούν στο μορφωτικό επίπεδο. Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $X^2(6)= 15,147$, $p=0.019$. Άρα το μορφωτικό επίπεδο εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τη μείωση των αναγκών για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία.

Πίνακας 32. Διασταυρούμενη πινακοποίηση μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μείωση αναγκών για προσέλκυση εργαζομένων

Crosstab						
			Μειώθηκαν οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Μορφωτικό επίπεδο	Μέχρι και λύκειο	Count	14	4	2	8
		ExpectedCount	11,2	5,6	5,3	5,9
	Πανεπιστήμιο	Count	22	8	6	16
		ExpectedCount	20,8	10,4	9,8	11,0
	Μεταπτυχιακές σπουδές	Count	32	22	24	12
		ExpectedCount	36,0	18,0	16,9	19,1
Total		Count	68	34	32	36
		ExpectedCount	68,0	34,0	32,0	36,0

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $\chi^2(6) = 13,569$, $p = 0.035$. Άρα το μορφωτικό επίπεδο εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία.

Πίνακας 34. Διασταυρούμενη πινακοποίηση μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μεταβολή διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής

Crosstab							
			Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;				
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	
Μορφωτικό επίπεδο	Μέχρι και λύκειο	Count	12	6	4	6	
		ExpectedCount	8,2	5,3	9,2	5,3	
	Πανεπιστήμιο	Count	18	4	18	12	
		ExpectedCount	15,3	9,8	17,1	9,8	
			Count	20	22	34	14

	Μεταπτυχιακ ές σπουδές	ExpectedCount	26,5	16,9	29,6	16,9
Total		Count	50	32	56	32
		ExpectedCount	50,0	32,0	56,0	32,0

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $X^2(6)= 18,921$, $p=0.004$. Άρα το μορφωτικό επίπεδο εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία.

Πίνακας 35. Διασταυρούμενη πινακοποίηση μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μεταβολή διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Crosstab						
			Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Μορφωτικό επίπεδο	Μέχρι και λύκειο	Count	6	6	6	10
		ExpectedCount	7,6	6,9	7,6	5,9
	Πανεπιστήμιο	Count	6	12	20	14
		ExpectedCount	14,1	12,8	14,1	11,0
	Μεταπτυχιακ ές σπουδές	Count	34	24	20	12
		ExpectedCount	24,4	22,2	24,4	19,1
Total		Count	46	42	46	36
		ExpectedCount	46,0	42,0	46,0	36,0

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $X^2(6)= 14,680$, $p=0.023$. Άρα το μορφωτικό επίπεδο εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την συχνότητα των συγκρούσεων σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Πίνακας 36. Διασταυρούμενη πινακοποίηση μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη συχνότητα συγκρούσεων

Crosstab						
			Οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Μορφωτικό επίπεδο	Μέχρι και λύκειο	Count	4	12	12	0
		ExpectedCount	5,3	8,9	9,6	4,3
	Πανεπιστήμιο	Count	8	22	12	10
		ExpectedCount	9,8	16,5	17,7	8,0
	Μεταπτυχιακές σπουδές	Count	20	20	34	16
		ExpectedCount	16,9	28,6	30,7	13,8
Total		Count	32	54	58	26
		ExpectedCount	32,0	54,0	58,0	26,0

Τέλος, ακολουθούν τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που αφορούν στην προϋπηρεσία. Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $\chi^2(6) = 26,463$, $p=0.000$. Άρα η προϋπηρεσία εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία.

Πίνακας 37. Διασταυρούμενη πινακοποίηση προϋπηρεσίας-απόψεων σχετικά με τη μείωση αναγκών για προσέλκυση εργαζομένων

Crosstab						
			Μειώθηκαν οι ανάγκες για Προσέλκυση Εργαζομένων μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Προϋπηρεσία	Μέχρι 10 χρόνια	Count	2	6	6	12
		ExpectedCount	10,4	5,2	4,9	5,5
		Count	24	18	12	6

	10-20 χρόνια	ExpectedCount	24,0	12,0	11,3	12,7
	Πάνω από 20 χρόνια	Count	42	10	14	18
		ExpectedCount	33,6	16,8	15,8	17,8
Total		Count	68	34	32	36
		ExpectedCount	68,0	34,0	32,0	36,0

Το αποτέλεσμα του ελέγχου στην περίπτωση του πίνακα που ακολουθεί είναι $\chi^2(6) = 16,208$, $p=0.013$. Άρα η προϋπηρεσία εξαρτάται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τη μεταβολή των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία

Πίνακας 38. Διασταυρούμενη πινακοποίηση προϋπηρεσίας-απόψεων σχετικά με τη μεταβολή διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Crosstab						
			Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;			
			Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ
Προϋπηρεσία	Μέχρι 10 χρόνια	Count	8	2	10	6
		ExpectedCount	7,0	6,4	7,0	5,5
	10-20 χρόνια	Count	16	16	22	6
		ExpectedCount	16,2	14,8	16,2	12,7
	Πάνω από 20 χρόνια	Count	22	24	14	24
		ExpectedCount	22,7	20,8	22,7	17,8
Total		Count	46	42	46	36
		ExpectedCount	46,0	42,0	46,0	36,0

Συμπεράσματα

Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα από τα πιο νευραλγικά τμήματα μιας επιχείρησης καθώς είναι υπεύθυνη για το πιο πολύτιμο περιουσιακό της στοιχείο, που δεν είναι άλλο από τους εργαζόμενους σε αυτήν. Εξάλλου, οι συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό είναι δεδομένο ότι συμβαίνουν, με αποτέλεσμα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι σε θέση να παρεμβαίνει με τρόπο που να μην διαταράσσει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, εξωτερικοί παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα η οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα την προηγούμενη δεκαετία, πολλές φορές δυσχεραίνουν το έργο της ΔΑΔ, καθώς η επιχείρηση βιώνει επιδείνωση των συνθηκών στην οικονομία με αποτέλεσμα να πρέπει να προσαρμοστεί και να λάβει δυσάρεστες αποφάσεις, προκειμένου να επιβιώσει.

Σε αυτό το πλαίσιο, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας διερευνούσε τις απόψεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, μεταβλήθηκαν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρία στην οποία απασχολούνται και το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις πρακτικές αυτές σήμερα. Είναι λογικό να αναμένει κανείς ότι αυτές οι πρακτικές αλλά και γενικότερα ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα κρίσεων διαφόρων τύπων. Η έρευνα δείχνει να επιβεβαιώνει αυτήν την υπόθεση. Για παράδειγμα οι Azizi et.al (2020) διερεύνησαν την επίδραση της κρίσης της πανδημίας (που έχει ως βασική συνιστώσα την οικονομική δυσπραγία) σε στρατηγικές που περιελάμβαναν την ευελιξία, την ενίσχυση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας, την απόκτηση ταλέντων και την πραγματοποίηση καινοτόμων αλλαγών στις επιχειρήσεις και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κατάλληλη εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα αύξανε την ψυχική ευεξία, την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και την ασφάλεια της υγείας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνάς μας προέκυψε ότι η λειτουργία του Προγραμματισμού είναι αυτή που μεταβλήθηκε στον μεγαλύτερο βαθμό μετά την οικονομική κρίση ενώ όλες οι άλλες λειτουργίες μεταβλήθηκαν έντονα, μόνο κατά το ήμισυ σε σχέση με την λειτουργία του Προγραμματισμού. Παρόμοια ευρήματα εξάλλου υπογράμμισαν και οι Stavrou και Ioannou (2017) στην έρευνα τους για τον

αντίκτυπο των πρακτικών HRM στην οργανωτική απόδοση κατά τη διάρκεια της ελληνικής οικονομικής κρίσης, ενώ από την άλλη πλευρά, οι Papadopoulos και Georgiadis (2016) σημείωσαν την ευέλικτη διαχείριση εργατικού δυναμικού ως μια αποτελεσματική στρατηγική για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το εύρημα δεν φαίνεται να επιβεβαιώνει τις ριζικές αλλαγές που έλαβαν χώρα κατά την διάρκεια της κρίσης σε επίπεδο προσλήψεων/ αποχωρήσεων και μισθολογικών απολαβών, αν και κάτι τέτοιο διαφαίνεται έμμεσα από τον βαθμό ικανοποίησης των ατόμων σε σχέση με αυτές τις πρακτικές ΔΑΔ. Αναλυτικότερα, η έρευνα έδειξε υψηλό βαθμό (που αθροιστικά ξεπερνά το 50% των απαντήσεων) μηδενικής ή ελάχιστης ικανοποίησης στις πρακτικές ΔΑΔ που σχετίζονται τόσο με τις διαδικασίες πρόσληψης και προσέλκυσης προσωπικού, όσο και με αυτές που έχουν να κάνουν με την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη προσωπικού αλλά και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων. Στα δε συστήματα Αμοιβών η μηδενική ή ελάχιστη ικανοποίηση ξεπερνά το 65% των ατόμων του δείγματος, γεγονός που δείχνει ότι οι αλλαγές που έλαβαν χώρα κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης έχουν αρνητική επίπτωση σήμερα σε μια μεγάλη μερίδα των εργαζόμενων του δείγματος. Η μείωση του εργασιακού κόστους ως πρακτική ΔΑΔ εξάλλου φαίνεται να προκρίνεται και στην έρευνα των Daskaloroulou και Gavalas (2016), αλλά και σε αυτήν των Mihail και Kloutsiniotis (2016). Επίσης οι ALVES et.al (2020) αναφέρουν ότι μερικές από τις στρατηγικές επιβίωσης μικρών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας αφορούσαν την υιοθέτηση ευέλικτων πολιτικών ΔΑΔ και πολιτικών μείωσης κόστους.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που διερευνούσε το θέμα των συγκρούσεων σήμερα και κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης θα πρέπει αρχικά να σημειωθεί ότι η ύπαρξη των συγκρούσεων είναι καθολική και μόνο η ένταση και η συχνότητα τους διαφέρει. Εξάλλου προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας ότι σήμερα η κατάσταση είναι εμφανώς καλύτερη σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης καθώς μόνο το 15-20% του δείγματος θεωρεί ότι η ένταση και η συχνότητα των συγκρούσεων έχει αυξηθεί σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Εξάλλου, η μόνη διαφορά που παρατηρείται (η οποία ωστόσο δεν επιβεβαιώνεται με αντίστοιχη στατιστική ανάλυση) είναι η έμφαση που δόθηκε την περίοδο της οικονομικής κρίσης στο στυλ Επιβολής έναντι όλων των άλλων στυλ

παρέμβασης της διοίκησης για την διευθέτηση των συγκρούσεων, γεγονός που ερμηνεύεται με την έντονη πίεση του εξωτερικού περιβάλλοντος κατά την διάρκεια της κρίσης, όπως σημειώνουν εξάλλου και οι Eerdietaal. (2021).

Τέλος σε σχέση με τα δυο τελευταία ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονταν στις επιδράσεις των συγκρούσεων από την μια πλευρά και των δημογραφικών παραγόντων από την άλλη στην ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις πρακτικές ΔΑΔ θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα ευρήματα συνηγορούν περισσότερο στην άποψη που αναλύθηκε στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας, σύμφωνα με την οποία οι συγκρούσεις είναι μάλλον αρνητικές για τον οργανισμό καθώς και στις τρεις περιπτώσεις που βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, αυτές υποδείκνυαν ότι όσο οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται περισσότερες και εντονότερες συγκρούσεις, τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι νιώθουν από τις πρακτικές ΔΑΔ. Αυτό εξάλλου δείχνει και την μεγάλη σύνδεση των συγκρούσεων με τον ρόλο της ΔΑΔ, ο οποίος θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.

Τέλος, σε σχέση με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων θα πρέπει να σημειωθεί ότι χαρακτηριστικά όπως το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία και η συνολική διάρκεια της προϋπηρεσίας σχετίζονται με την ικανοποίηση από κάποιες από τις πρακτικές ΔΑΔ αλλά και με την αντίληψη της συχνότητας και της έντασης των συγκρούσεων, επιβεβαιώνοντας ότι το πως ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τόσο την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ, όσο και τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, είναι διαφορετικός και εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται τόσο με τον οργανισμό, όσο και με την προσωπικότητα του. Παρόμοια ευρήματα εξάλλου έχουν βρει και έρευνες που παρουσιάστηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση, όπως για παράδειγμα αυτή των Stavrou&Ioannou(2017) και αυτή των Mihail&Kloutsiniotis(2016). Με αυτήν την έννοια, η ΔΑΔ θα πρέπει να εξατομικεύει όσο το δυνατόν περισσότερο τις πρακτικές της, ώστε η αντιληπτή χρησιμότητα τους να είναι ή όσο το δυνατόν μεγαλύτερη για τον εκάστοτε εργαζόμενο στον οργανισμό.

Τα παραπάνω χρήσιμα συμπεράσματα που έδωσε η έρευνα θα πρέπει να μελετώνται υπό το πρίσμα συγκεκριμένων περιορισμών της έρευνας, ο σημαντικότερος εκ των οποίων ήταν η συλλογή ενός μικρού και μάλλον μη αντιπροσωπευτικού δείγματος, καθώς τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα δεν αντιπροσωπεύουν απόλυτα την ηλικιακή δομή των εργαζόμενων, ενώ εξαιτίας των

χρονικών περιορισμών ολοκλήρωσης της εργασίας, η δεξαμενή των ατόμων του δείγματος αποτέλεσαν τρεις μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον τομέα των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η γενίκευση των συμπερασμάτων αυτών θα πρέπει να γίνεται με προσοχή. Ωστόσο, η έρευνα αυτή είναι δυνατόν στο μέλλον να εμπλουτιστεί, ώστε τα συμπεράσματα να είναι σε θέση να αναχθούν στον γενικό πληθυσμό.

Βιβλιογραφία

Abberger, K. & Nierhaus, W. (2008). How to Define a Recession? *Cesifo Forum*, 9, 74–76.

Aktar, A. & Pangil, F. (2017). The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organizational support: Evidence from banking employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7, 1–22.

Alinno, F. & Igwe, N. (2017). Proactive human resource management and the performance of the privatized organizations: Evidence from selected Nigerian organizations. *European journal of business and social sciences*, 6(1), 77-98.

Alizadeh, S., & Esmailpour, M. (2018). The impact of financial crisis on human resource management: A comparative analysis of two countries. *International Journal of Business and Management*, 13(10), 175-185.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page Limited.

Bader, B., Schuster, T. & Dickmann, M. (2019). Managing people in hostile environments: Lessons learned and new grounds in HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2809– 2830.

Bakke, W. (1966). *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Archon: Hamden.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, R., Quinn Mills, D. & Walton, E. (1984). *Human Resource Management*. New York: Free Press.

Bhaduri, M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 3(2), 280– 283.

Bob, N. (2001). Making employees suggestions Count. *Journal of Personnel Management*, 17, 20-41.

- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 13(1), 78-94.
- Bundy, J., Pfarrer, D., Short, C. & Coombs, T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Burke, J., Salvador, O., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Smith, A., & Sonesh, S. (2011). The dread factor: How hazards and safety training influence learning and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 46–70.
- Carvalho, A. & Areal, N. (2016). Great places to work: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479–498.
- Catullo, E. (2017). Early Warning Indicator for Crises in an Agent-Based Macromodel. In: *Introduction to Agent-Based Economics* (pp. 105-124). Academic Press.
- Chen, H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15, 105-116.
- Cho, J., Lee, K.-Y. & Lee, J. (2011). Dismissal law and human resource management in SMEs: Lessons from Korea. *Asia Pac. The Journal of Human Resources*, 49, 105–123.
- Collings, D. G., & Farndale, E. (2010). The impact of the global financial crisis on strategic human resource management in Australia. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(4), 21-39.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K. & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55, 901–917.

Crawford, R., LePine, J. & Rich, L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.

Daskalopoulou, I., & Gavalas, D. (2016). The Role of Human Resources in Sustaining Greek SMEs during the Financial Crisis. *Applied Economics*, 48(12), 1103-1114.

De Dreu, K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18.

De Miranda Castro, M., de Araújo, M., Ribeiro, A., Demo, G. & Meneses, M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestao*, 27, 229–246.

Edvardsson, I. & Teitsdottir, U. (2015). Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs. *Employee Relations*, 37, 30–47.

El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of business studies*, 8(3), 65-80.

Ereerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y. & Demirbag, M. (2021). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000–2018). *The International Journal of Human Resource Management*, 16,1–39.

Erfurt, C., Foote, A. & Heirich, A. (1992). The cost-effectiveness of worksite wellness programs for hypertension control, weight loss, smoking cessation, and exercise. *Personnel Psychology*, 45, 5–27.

Etomi, E. (2002). The Changing Face of Recruitment and Selection. Human Resource Management, *Journal of the Institute of Personnel Management of Nigeria*. 11(1),26-33.

Fombrun, J., Tichy, N. & Devanna, A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Free Press.

- Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2007). Implications of the financial crisis for human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1719-1732.
- Gowan, M. A. (2012). Human resource management strategies for dealing with the financial crisis: A comparative study of American and Japanese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4054-4067.
- Grawitch, J., Gottschalk, M. & Munz, C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*, 34, 214–231.
- Harrison, D. & Liska, Z. (1994). Promoting regular exercise in organizational fitness programs: Health-related differences in motivational building blocks. *Personnel Psychology*, 47(1), 47 – 71.
- Hewitt, A. (2009) Managing performance with incentive pay, *Journal of personnel Management*, 7(1), 20-31.
- Hoke, E., Peterek, K., Vichova, K. & Taraba, P. (2022). Effect of crises on human resources management in small and medium enterprises: Evidence from manufacturing industry in the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 10-21.
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S. & Liu, H. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams: The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 74-102.
- Hutchins, H. & Jia, W. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.

Katsaros, K., & Nicolaidis, C. (2018). HRM Practices and Employee Resilience in the Greek Financial Crisis. *Human Resource Management Review*, 28(4), 543-557.

Kaufman, E. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: P., Boxall, J., Purcell, & W., Patrick (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

Kitching, J., Hart, M., & Wilson, N. (2015). Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business human resource management. *International Small Business Journal*, 33(2), 130-147.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001) *Organisational Behaviour*. London: McGraw- Hill.

Květoň, V., & Cadil, J. (2013). Human resource management in times of economic crisis: Lessons from Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 19(3), 209-238.

Lawler, E. & Mohrman, A. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Direction*. Stanford University Press.

Litterer, A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, 178-186.

Mackey, D., Frieder, E., Brees, J. & Martinko, J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43, 1940–1965.

Mathias, L. & Jackson, H. (2004). *Human Resource Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.

McAllister, D. & Bigley, A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45, 894–904.

Merlot, E. & De Cieri, H. (2012). The challenges of the 2004 Indian Ocean tsunami for strategic international human resource management in multinational nonprofit enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1303–1319.

Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The impact of the economic crisis on human resource management practices in Greek firms. *International Journal of Employment Studies*, 24(1), 6-33.

Mitrofanova, E., Konovalova, V. Mitrofanova, A. (2020). Methodical approach to conflict management in the system of social and labour relations in the organization. In Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2019”. Singapore: Springer, pp. 397–406.

Mu, T., Yang, J., Zhang, F., Lyu, C. & Deng, C. (2021). The role of task conflict in cooperative innovation projects: An organizational learning theory perspective. *International Journal of Project Management*, 39(3), 236-248.

Nagy, G., & Szél, G. (2016). Human resource management in times of economic crisis: Lessons learned and new perspectives. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 74-89.

Nair, N. (2007). Towards Understanding the Role of Emotions in Conflict: A Review and Future Directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381.

Oh, C. & Oetzel, J. (2022). Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*, 53, 1–24.

Olaniyi, R. (2009). *History of Conflicts in Nigeria*. Abuja: National University of Nigeria.

Onowu, C (2008). Conflict Management Study of Organization: A Study of Anamaco and Capital City Ltd: A Research Project Submitted in Partial Fulfillment for the Requirement for the Award of Masters in Business Administration.

Papadopoulos, G., & Georgiadis, P. (2016). Impact of the Greek Financial Crisis on HRM: Strategic Adjustments and Challenges. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1593-1613.

Patterson, L. & Benuyenah, V. (2021). The real losers during times of economic crisis: Evidence of the Korean gender pay gap. *International Journal of Manpower*, 42, 1238–1256.

- Rahim, A. & Bonoma, V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323 – 1344.
- Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 156-158.
- Rahim, A. (2017). *Managing conflict in organizations*. New York: Routledge.
- Ritter, T., & Pedersen, L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224.
- Robbins, P., Judge, T., Millett, B. & Boyle, M. (2016). *Organizational Behavior*. Melbourne: Person Australia Group.
- Santangelo, G. & Pini, P. (2011). New HRM practices and exploitative innovation: A shopfloor level analysis. *Industry and Innovation*, 18, 611–630.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1, 207–219.
- Selenko, E., & Batinic, B. (2011). Job insecurity and the benefits of work: A study on the simultaneous effects of unemployment and job insecurity on well-being in times of economic crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 239-260.
- Shen, J. & D'Netto, B. (2012). Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 18, 45–64.
- Shuck, B. & Rocco, S. (2014). Human resource development and employee engagement. In: C., Truss, R., Delbridge, K., Alfes, A., Shantz, E., Soane, & E. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 116–130). New York, NY: Routledge
- Simoës, M. (2013). Human resources management in crisis: effects on the employees. University of Lisbon.
- Smith, B. (2020). How the COVID-19 pandemic is focusing attention on loneliness and social isolation. *Public Health Research and Practice*, 30(2), 3022008.

Stavrou, E., & Ioannou, G. (2017). The Influence of HRM on Organizational Performance during the Greek Economic Crisis. *European Management Journal*, 35(3), 301-315.

Taylor, S. (2008). *Human Resources Management*. London: Pearson Education.

Taylor, S., & Gupta, A. (2018). The Impact of Financial Crises on HRM: Lessons from the 2008 Global Economic Crisis. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 32-49.

Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6), 7-16.

Toda, H., & Matsushima, N. (2015). The effects of the global financial crisis on human resource development: An empirical study in Japan. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 779-793.

Traian, C. & Ochetan, D. (2012). Emerging Markets Queries in Finance and Business. *Procedia Economics and Finance*, 3, 769 – 774.

Trifu, A. (2015). The Human Resource Management in Times of Economic Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 660-664.

Voskeritsian, H., & Kornelakis, A. (2011). Greek HRM and Industrial Relations in Crisis: Challenges and Opportunities. *European Journal of Industrial Relations*, 17(4), 365-382.

Waheed, A., Miao, X., Ahmad, N., Waheed, S. & Majeed, A. (2017). New HRM Practices and Innovation Performance; The Moderating Role of Information Technology Ambidexterity. In *Information Technology and Intelligent Transportation Systems*; IOS Press: Tokyo, Japan. pp. 228–237.

Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7–V18.

World Health Organization. (2005). Department of mental health, substance abuse, world health organization, world health organization. Department of mental health,

substance abuse. Mental health, world health organization. Mental health evidence and research team. World Health Organization. Mental health atlas

Zopiatis, M. M., &Kassinis, G. M. (2014). The impact of the financial crisis on human resource management: The case of Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1269-1291.

ΠαράρτημαΑ

Ερωτηματολόγιο

Α. Δημογραφικά

1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Μέχρι 35 ετών

36-50 ετών

Πάνω από 50 ετών

3. Μορφωτικό επίπεδο

Μέχρι και λύκειο

Πανεπιστήμιο

Μεταπτυχιακές σπουδές

4. Εισόδημα

Μέχρι 15.000

15-30.000

Πάνω από 30.000

5. Θέση

Υπάλληλος

Προϊστάμενος

Διευθυντής

6. Προϋπηρεσία

Μέχρι 10 χρόνια

10-20 χρόνια

Πάνω από 20 χρόνια

B. Πρακτικές ΔΑΔ σήμερα και κατά την διάρκεια της κρίσης

7. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

8. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες προγραμματισμού μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

9. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης της εταιρίας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ
Πάρα πολύ

10. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Προσέλκυσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

11. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

12. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Πρόσληψης και επιλογής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

13. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού της εταιρίας;

Καθόλου

Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

14. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

15. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

16. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Αξιολόγησης της Απόδοσης μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

17. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Συστήματος Αμοιβών της εταιρίας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

18. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες του Συστήματος Αμοιβών μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

19. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Ασφάλειας και Υγιεινής της εταιρίας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

20. Μεταβλήθηκαν οι διαδικασίες Ασφάλειας και Υγιεινής μετά την οικονομική κρίση στην εταιρία;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Γ. Συγκρούσεις στον οργανισμό σήμερα και κατά την διάρκεια της κρίσης

21. Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

22. Οι συγκρούσεις αυτές είναι συχνότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

23. Οι συγκρούσεις αυτές είναι εντονότερες σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

24. Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με την περίοδο της οικονομικής κρίσης;

Καθόλου
Λίγο
Μέτρια
Πολύ
Πάρα πολύ

25. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονται σήμερα οι συγκρούσεις στον οργανισμό

Εφαρμογή συνεργατικού στυλ,

Εφαρμογή προσαρμοστικού στυλ

Εφαρμογή στυλ επιβολής

Εφαρμογή στυλ αποφυγής

Εφαρμογή στυλ συμβιβασμού

26. Παρακαλώ επιλέξτε τον τρόπο με τον οποίο επιλύονταν την περίοδο της κρίσης οι συγκρούσεις στον οργανισμό

Εφαρμογή συνεργατικού στυλ,

Εφαρμογή προσαρμοστικού στυλ

Εφαρμογή στυλ επιβολής

Εφαρμογή στυλ αποφυγής

Εφαρμογή στυλ συμβιβασμού

Παράρτημα Β

Πίνακας 39. Post-hoc LSD έλεγχος για εύρεση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των βαθμίδων του παράγοντα «Άποψη σχετικά με την εφαρμογή εταιρικής πολιτικής αντιμετώπισης συγκρούσεων»

Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;	(J) Οι συγκρούσεις αυτές επιλύονται με συγκεκριμένη εταιρική πολιτική αντιμετώπισης;	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Προσέλκυσης Εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρία;	Καθόλου	Λίγο	-,650	.232	.006
		Μέτρια	-,655*	.207	.002
		Πολύ	-1,167*	.265	.000
	Λίγο	Καθόλου	,650	.232	.006
		Μέτρια	-,005	.192	.978
		Πολύ	-,517	.253	.043
	Μέτρια	Καθόλου	,655*	.207	.002
		Λίγο	,005	.192	.978
		Πολύ	-,511	.230	.028
	Πολύ	Καθόλου	1,167*	.265	.000
		Λίγο	,517	.253	.043
		Μέτρια	,511	.230	.028
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;	Καθόλου	Λίγο	-,962*	.211	.000
		Μέτρια	-,718*	.188	.000
		Πολύ	-1,229*	.240	.000
	Λίγο	Καθόλου	,962*	.211	.000
		Μέτρια	,245	.175	.164
		Πολύ	-,267	.230	.248
	Μέτρια	Καθόλου	,718*	.188	.000
		Λίγο	-,245	.175	.164
		Πολύ	-,511	.209	.016
	Πολύ	Καθόλου	1,229*	.240	.000
		Λίγο	,267	.230	.248
		Μέτρια	,511	.209	.016

Πίνακας 40. Post-hoc LSD έλεγχος για εύρεση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των βαθμίδων του παράγοντα «Άποψη σχετικά με τη συχνότητα συγκρούσεων»

Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;	(J) Λαμβάνουν χώρα σήμερα μέσα στον οργανισμό συγκρούσεις;	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Προγραμματισμού της εταιρίας που εργαζεστε;"	Λίγο	Μέτρια	,115	.175	.510
		Πολύ	,715*	.181	.000
		Πάρα πολύ	1,315*	.316	.000
	Μέτρια	Λίγο	-,115	.175	.510
		Πολύ	,600*	.177	.001
		Πάρα πολύ	1,200*	.313	.000
	Πολύ	Λίγο	-,715*	.181	.000
		Μέτρια	-,600*	.177	.001
		Πάρα πολύ	,600	.317	.060
	Πάρα πολύ	Λίγο	-1,315*	.316	.000
		Μέτρια	-1,200*	.313	.000
		Πολύ	-,600	.317	.060
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Πρόσληψης και επιλογής προσωπικού της εταιρίας;	Λίγο	Μέτρια	,260	.165	.118
		Πολύ	,966*	.172	.000
		Πάρα πολύ	1,246*	.299	.000
	Μέτρια	Λίγο	-,260	.165	.118
		Πολύ	,706*	.167	.000
		Πάρα πολύ	,986*	.297	.001
	Πολύ	Λίγο	-,966*	.172	.000
		Μέτρια	-,706*	.167	.000
		Πάρα πολύ	,280	.300	.352
	Πάρα πολύ	Λίγο	-1,246*	.299	.000
		Μέτρια	-,986*	.297	.001
		Πολύ	-,280	.300	.352
Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών Αξιολόγησης της Απόδοσης προσωπικού της εταιρίας;	Λίγο	Μέτρια	-,074	.195	.704
		Πολύ	,775*	.203	.000
		Πάρα πολύ	1,215*	.353	.001
	Μέτρια	Λίγο	,074	.195	.704
		Πολύ	,850*	.197	.000
		Πάρα πολύ	1,290*	.350	.000
	Πολύ	Λίγο	-,775*	.203	.000

		Μέτρια	-,850*	.197	.000
		Πάρα πολύ	,440	.354	.216
	Πάρα πολύ	Λίγο	-1,215*	.353	.001
		Μέτρια	-1,290*	.350	.000
		Πολύ	-,440	.354	.216

Chi-SquareTests

Πίνακας 41. χ^2 τεστ σχέσης ηλικίας-απόψεων σχετικά με μεταβολή διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	13,811 ^a	6	,032
LikelihoodRatio	15,645	6	,016
Linear-by-Linear Association	1,214	1	,271
N of ValidCases	170		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,14.

Πίνακας 42. χ^2 τεστ σχέσης ηλικίας-ικανοποίησης σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος αμοιβών

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	15,459 ^a	6	,017

LikelihoodRatio	15,424	6	,017
Linear-by-Linear Association	1,585	1	,208
N of ValidCases	170		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,85.

Πίνακας 43. χ^2 τεστ σχέσης ηλικίας-απόψεων σχετικά με τη συχνότητα συγκρούσεων

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	23,487 ^a	6	,001
LikelihoodRatio	28,073	6	,000
Linear-by-Linear Association	1,315	1	,251
N of ValidCases	170		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

Πίνακας 44. χ^2 τεστ σχέσης μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μείωση αναγκών για προσέλκυση εργαζομένων

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	15,147 ^a	6	,019
LikelihoodRatio	15,733	6	,015
Linear-by-Linear Association	,010	1	,922
N of ValidCases	170		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,27.

Πίνακας 45. χ^2 τεστ σχέσης μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μεταβολή διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	13,569 ^a	6	,035
LikelihoodRatio	15,104	6	,019
Linear-by-Linear Association	1,343	1	,247
N of ValidCases	170		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,27.

Πίνακας 46. χ^2 τεστ σχέσης μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη μεταβολή διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,921 ^a	6	,004
Likelihood Ratio	19,448	6	,003
Linear-by-Linear Association	11,334	1	,001
N of Valid Cases	170		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,93.

Πίνακας 47. χ^2 τεστ σχέσης μορφωτικού επιπέδου-απόψεων σχετικά με τη συχνότητα συγκρούσεων

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,680 ^a	6	,023
Likelihood Ratio	19,129	6	,004
Linear-by-Linear Association	1,022	1	,312
N of Valid Cases	170		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,28.

Πίνακας 48. χ^2 τεστ σχέσης προϋπηρεσίας-απόψεων σχετικά με τη μείωση αναγκών για προσέλκυση εργαζομένων

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	26,463 ^a	6	,000
LikelihoodRatio	28,700	6	,000
Linear-by-Linear Association	8,259	1	,004
N of ValidCases	170		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,89.

Πίνακας 49. χ^2 τεστ σχέσης προϋπηρεσίας-απόψεων σχετικά με τη μεταβολή διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης

	Value	df	AsymptoticSignificance (2-sided)
PearsonChi-Square	16,208 ^a	6	,013
LikelihoodRatio	18,146	6	,006
Linear-by-Linear Association	,019	1	,891
N of ValidCases	170		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,51.