



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:
Διερεύνηση των πολιτικών & πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Ελλάδα και προσαρμογή τους στην τρέχουσα Οικονομική Κρίση.

Φοιτήτρια : ΜΑΡΚΟΛΕΦΑ ΜΑΡΙΛΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

Επιτροπή Αξιολόγησης : ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ ΑΡΙΣΤΟΜΕΝΗΣ , ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ

ΧΑΝΙΑ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη Ευχαριστίες

Κεφάλαιο 1 (Εισαγωγή)

1.1 Εισαγωγή στην έρευνα.....	7
1.2 Σκοπός και οφέλη της έρευνας.....	8
1.3 Δομή της έρευνας.....	8

Κεφάλαιο 2 (Βιβλιογραφική Αναζήτηση)

2.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
2.1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού(HRM).....	10
2.1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	10
Οι απαρχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	10
Μετάβαση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	11
Οι άνθρωποι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	11
2.1.3 Σημασία	
Σημασία για την οργάνωση.....	13
Σημασία για τους εργαζόμενους.....	13
Σημασία για την κοινωνία.....	13
2.1.4 Ρόλοι	
Το HRM ως συνήγορος του εργαζομένου.....	14
Διοικητικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
Επιχειρησιακός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
Στρατηγικός Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
2.1.5 Προκλήσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	16
2.1.6 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα.....	17
Οργανωτικός σχεδιασμός.....	18
Στελέχωση - Πρόσληψη και επιλογή.....	18
Έκθεση αξιολόγησης εργασίας.....	19
Συστήματα αποζημιώσεων.....	19
Κατάρτιση και ανάπτυξη.....	19
2.1.7 Στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση	
2.2.1 Ορισμός της κρίσης.....	21
2.2.2 Ο ρόλος της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης.....	22
2.2.3 Διοίκηση Αλλαγών και ο ρόλος της ΔΑΔ	
2.2.3.1 Οι ρόλοι της ΔΑΔ στην Οργανωτική Αλλαγή.....	23
2.2.3.2 Έννοια και είδη Οργανωτικών Αλλαγών.....	23
2.2.4 Γιατί χρειάζεται η αλλαγή;.....	23
2.2.5 Ποιες διαδικασίες πλήττονται περισσότερο;.....	24

2.2.6 Στρατηγικές ΔΑΔ κατά τη διάρκεια της Κρίσης	24
2.2.7 Σχέδια ΔΑΔ για την αντιμετώπιση της Κρίσης.....	25
2.2.8 Τακτικές που αναγκάζονται να εφαρμόσουν οι εταιρίες λόγω της Κρίσης.....	27

Κεφάλαιο 3 (Μεθοδολογία)

3.1 Μεθοδολογία Έρευνας	
3.1.1 Βιβλιογραφική αναζήτηση.....	28
3.1.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	29
3.1.3 Συλλογή δεδομένων – Διανομή ερωτηματολογίου.....	29
3.1.4 Ανάλυση Δεδομένων.....	29
3.1.4.1 Έλεγχος Κανονικότητας του δείγματος (assessing Normality).....	31
3.1.4.2 Έλεγχος Εγκυρότητας Δεδομένων (Cronbach's Alpha).....	31
3.1.4.3 Διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης για τη σύγκριση ομάδων.....	32
3.1.4.3.1 T-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples T-test).....	32
3.1.4.3.2 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests).....	33
3.1.4.4 Διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης για τη διερεύνηση των σχέσεων.....	34
3.1.4.4.1 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)	34
3.1.4.4.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	34
3.1.5 Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων(structural equation models - SEM.....	35
3.1.5.1 Ιστορική αναδρομή.....	35
3.1.5.2 Μοντέλα ροής μίας κατεύθυνσης.....	36
3.1.5.3 Το πέρασμα από την ανάλυση διαδρομών στα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων	37
3.1.5.4 Παρουσίαση του Amos 19.0	38

Κεφάλαιο 4 (Ανάλυση αποτελεσμάτων)

4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	41
4.2 Έλεγχος λαθών	46
4.2.1.Έλεγχος ποιοτικών μεταβλητών.....	46
4.2.2.Έλεγχος ποσοτικών μεταβλητών.....	46
4.3 Έλεγχος κανονικότητας.....	46
4.4 Έλεγχος αξιοπιστίας των δεδομένων.....	47
4.5 Έλεγχος Υποθέσεων.	
4.5.1.Έλεγχος Υποθέσεων - Παραμετρικές μέθοδοι.....	47
4.5.1.1 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests).....	48
4.5.1.2 Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-way between-groups ANOVA with post-hoc tests)	60
4.5.2.Έλεγχος Υποθέσεων - Παραμετρικές μέθοδοι – Στατιστικές Τεχνικές για να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών:	
4.5.2.1 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis).....	130
4.6 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).....	137
4.6.Α Παραγοντική Ανάλυση (Ενότητα 3 και 4).....	138

4.6.B Παραγοντική Ανάλυση (Ενότητα 5).....	143
4.7 Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων	149
4.7.1 Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis).....	149
4.7.2 Αναζήτηση Προδιαγραφών (Specification Search).....	156

Κεφάλαιο 5 (Συμπεράσματα και Προτάσεις)

5.1 Συζήτηση συμπερασμάτων.....	161
5.1.1 Η συμβολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού επί του συνόλου, των εταιριών στην Ελλάδα.....	162
5.1.2 Βαθμός εφαρμογής των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρίες στην Ελλάδα.....	163
5.1.3 Αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εταιρίες.....	164
5.1.4 Επιδόσεις	167
5.1.5 Αποτελεσματικότητα.....	167
5.1.6 Επιδόσεις – Αποτελεσματικότητα.....	168
5.1.7 Η αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία αυτή τη δύσκολη περίοδο...168	
5.1.8 Η αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με τις επιδόσεις της εταιρίας...169	
5.1.9 Η αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εταιρίας.....	169
5.1.10 Αξιολόγηση και κατάταξη των στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.....	169
5.1.11 Αξιολόγηση και κατάταξη των σχεδίων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.....	170
5.1.12 Η επιρροή της Οικονομικής Κρίσης στα επιμέρους τμήματα των οργανισμών.....	170
5.1.13 Τακτικές που έχουν εφαρμοστεί λόγω της τρέχουσας Οικονομικής Κρίσης	171
5.1.14 Σημασία και αξιολόγηση τακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.....	172
5.2 Περιορισμοί και μειονεκτήματα της έρευνας.....	175
5.3 Μελλοντική έρευνα.....	175

Βιβλιογραφία.....	179
-------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 – Ερωτηματολόγιο.....	183
Παράρτημα 2 - Πίνακες Frequencies και Descriptives.....	195
Παράρτημα 3 – Πίνακες Ελέγχου Κανονικότητας.....	200
Παράρτημα 4 – Πίνακες Independent samples T-tests.....	203
Παράρτημα 5 – Πίνακες One-way between-groups ANOVA.....	206
Παράρτημα 6 – Πίνακες Παραγοντικής Ανάλυσης (Factor Analysis).....	236
Παράρτημα 7 - Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Πίνακες AMOS).....	240

Περίληψη

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε επιχείρηση, τους ανθρώπους της επιχείρησης, αλλά και τις δραστηριότητές τους.

Η οικονομική κρίση επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις σ' αυτό που αποκαλούμε "ανθρώπινο κεφάλαιο" και στη γενικότερη διαχείρισή του. Αποτέλεσμα είναι οι HR managers των σύγχρονων επιχειρήσεων να εξετάζουν πλέον ευνοϊκότερα το ενδεχόμενο μίας συνολικής προσέγγισης του HRM (Human Resources Management).

Ειδικά σε δύσκολους καιρούς, ο ρόλος του HR θα πρέπει να ενδυναμώνεται. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να κατευθύνει τους εργαζόμενους και να τους βοηθά να απεγκλωβιστούν από το αίσθημα ανασφάλειας που προκαλούν οι δυσμενείς συνθήκες.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες θα δημιουργήσουν ένα πλέγμα προστασίας απέναντι στην αρνητική οικονομική συγκυρία, είναι αυτές που θα βγουν κερδισμένες.

Πολλές εμπειρικές εργασίες έχουν δείξει την ισχυρή και θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης και της καινοτομίας σε μακροοικονομικό επίπεδο και των οικονομικών επιδόσεων των εταιριών σε μικροοικονομικό επίπεδο. Ωστόσο, έχουν γίνει λιγότερες μελέτες που να εξετάζουν τον μετασχηματισμό των πρακτικών αυτών κατά τη διάρκεια μιας σοβαρής παγκόσμια ύφεσης του οικονομικού κύκλου.

Επιπλέον, η παρούσα αναστάτωση οικονομική ύφεση έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν στρατηγικές επιβίωσης. Η απλή επιβίωση είναι η πρώτη στρατηγική που οι περισσότεροι διευθυντές καταλήγουν όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια οικονομική κρίση. Ωστόσο, μια περίοδος μεγάλης αβεβαιότητας, με το οικονομικό και ανταγωνιστικό τοπίο να αλλάζει ραγδαία, μπορεί να είναι η ιδανική στιγμή για να γίνουν σημαντικές στρατηγικές αλλαγές.

Σύμφωνα με πολλά άρθρα κατά την βιβλιογραφική αναζήτηση επικράτησε η γενική ιδέα ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν κατά την οικονομική κρίση εάν αξιοποιήσουν σωστά το ανθρώπινο δυναμικό. Ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης είναι να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών που αντιμετώπισαν προβλήματα σχετικά με την κρίση, η οποία αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνετέλεσαν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον επιβλέπων καθηγητή κ. Βασίλη Μουστάκη και τον καθηγητή κ. Λουκά Τσιρώνη για τον χρόνο που μου διέθεσαν και για την καθοδήγηση τους σε όλα τα στάδια υλοποίησης της εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Κατερίνα Μαθιουδάκη και Ηλία Μαρκολέφα, την αδερφή μου Αναστασία Μαρκολέφα και τη θεία μου Λευκή Σταυρακάκη, τόσο για τη βοήθεια τους στη διανομή του ερωτηματολογίου όσο και για την ηθική τους συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους φίλους μου για την κατανόηση και την στήριξή τους όλο αυτό το διάστημα, και ιδιαιτέρως τους Γιώργο Ευγενειάδη, Μάρκο Μελά και Μάρκο Παπαδήμα τόσο για την ηθική, όσο και για την πρακτική τους υποστήριξη.

Κεφάλαιο 1ο

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή στην έρευνα

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει οριστεί με διάφορους τρόπους. Όμως, απαραίτητη για κάθε ορισμό είναι η κατανόηση ότι μια αποτελεσματική οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να βρει, να χρησιμοποιήσει, να κρατήσει, και να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να επιτευχθούν καλά αποτελέσματα. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία που θα βοηθήσει τις οργανώσεις να κάνουν ακριβώς αυτό.

Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις διαχειρίζονται τους ανθρώπους τους είναι μια πιθανή πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως οι Sherman, Bohlander, και Snell (1998) επισημαίνουν ότι ο όρος « ανθρώπινο δυναμικό », σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν τις ικανότητες να οδηγούν την οργανωτική απόδοση (μαζί με άλλους πόρους, όπως οι πρώτες ύλες, τα χρήματα,, πληροφορίες, και άλλα). Άλλοι όροι, όπως «ανθρώπινο κεφάλαιο» και «πνευματική περιουσία» όλοι έχουν από κοινού την ιδέα ότι οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά στο πώς ένας οργανισμός εκτελεί »

Ο βραβευμένος με Νόμπελ οικονομολόγος Theodore W. Schultz ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο του ανθρώπινου κεφαλαίου στο άρθρο «Οι επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο», η οποία εμφανίστηκε στο American Economic Review το 1961 (Davenport, 1999).

Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού διαχωρίζουν τις επιτυχημένες εταιρείες από τις άλλες. Πρόκειται για ένα σύνθετο συνδυασμό παραγόντων. Ακόμα, οι άνθρωποι καθαυτοί δεν είναι η μόνη δύναμη πίσω από την εγγενή δύναμη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Εάν το κλειδί για τη δημιουργία πλούτου ήταν μόνο μια κατά κεφαλήν καταμέτρηση , τότε ο χαμηλότερου επιπέδου εργαζόμενος θα ήταν τόσο πολύτιμο όσο και ο υψηλότερου επιπέδου εργαζόμενος. Στην πραγματικότητα, είναι οι πληροφορίες που ο κάθε εργαζόμενος και η ικανότητά του και η προθυμία του να τις μοιραστεί, που συνιστούν τη δυνητική αξία ενός οργανισμού. Τα δεδομένα και οι άνθρωποι συνδέονται άρρηκτα, όπως ποτέ πριν. Το ένα χωρίς το άλλο είναι υποβαθμισμένο. (Fitz-Enz, 2000)

Οι Fitz-Enz (2000) πρότειναν επίσης ότι «το κλειδί για τη διατήρηση μιας κερδοφόρα επιχείρησης ή μιας υγιούς οικονομίας είναι η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, του ανθρώπινου κεφαλαίου».

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το θέμα πολλών συζητήσεων σε οργανισμούς σήμερα. Έχει γίνει επίσης το αντικείμενο μιας σειράς ερευνητικών μελετών. Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ερμηνεύεται διαφορετικά, ωστόσο, ανάλογα με την οπτική γωνία. Για παράδειγμα, οι Ulrich, Zenger, και Smallwood (1999) ενσωμάτωσαν τη διάκριση που βλέπουν ανάμεσα σε αυτό που οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν και σε αυτό που κάνουν στον ακόλουθο ορισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου: Οι ικανότητες των εργαζομένων πολλαπλασιάζονται ανάλογα με τη δέσμευση που αισθάνονται.

1.2 Σκοπός και οφέλη της έρευνας

Η οικονομική κρίση έχει επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις σ' αυτό που αποκαλούμε "ανθρώπινο κεφάλαιο" και στη γενικότερη διαχείρισή του. Αποτέλεσμα είναι οι HR managers των σύγχρονων επιχειρήσεων να εξετάζουν πλέον ευνοϊκότερα το ενδεχόμενο μίας συνολικής προσέγγισης του HRM (Human Resources Management). Επιπλέον, η παρούσα αναστάτωση λόγω της οικονομικής ύφεσης έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να να εφαρμόσουν στρατηγικές επιβίωσης.

Ειδικά σε δύσκολους καιρούς, ο ρόλος του HR θα πρέπει να ενδυναμώνεται. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να κατευθύνει τους εργαζόμενους και να τους βοηθά να απεγκλωβιστούν από το αίσθημα ανασφάλειας που προκαλούν οι δυσμενείς συνθήκες.

Ο κύριος σκοπός αυτής της μελέτης είναι να προσδιορίσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σήμερα στην Ελλάδα και την τρέχουσα συμβολή του τμήματος στο σύνολο των εταιριών αλλά και να αξιολογήσει τις και τα οργανωτικά προγράμματα αλλαγής και τις τακτικές που αναμένεται να καταφύγουν οι εταιρίες, ώστε να συμβάλλουν στην καλύτερη αντιμετώπιση της περιόδου της κρίσης.

1.3 Δομή της έρευνας

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί πραγματικά δεδομένα, που συγκεντρώθηκαν μέσω μίας έρευνας που διεξήχθη την περίοδο 11/6/2011 έως 7/9/2011 με ερωτηματολόγια σε 197 ερωτηθέντες σε εταιρίες σε όλη την Ελλάδα

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανασκόπηση των βιβλιογραφικών πηγών που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου. Μέσα από ερωτηματολόγια που έχουν χρησιμοποιηθεί σε παλαιότερες έρευνες, στοιχεία αντίστοιχων ερευνών, αλλά και άρθρων σχετικών με το θέμα μας και αφού έγινε φιλτράρισμα όλων αυτών των πληροφοριών καθώς και μέσα από τη δική μας κριτική ικανότητα προέκυψαν οι ερωτήσεις που δόθηκαν προς αξιολόγηση στο δείγμα μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Παρουσιάζεται η ανάλυση των βημάτων που ακολουθήσαμε προκειμένου να ολοκληρώσουμε την έρευνα μας. (Βιβλιογραφική αναζήτηση, Σχεδιασμός ερωτηματολογίου, Συλλογή δεδομένων –

Διανομή ερωτηματολογίου, Ανάλυση Δεδομένων, Μοντελοποίηση των αποτελεσμάτων με τη χρήση Μοντέλων Δομικών εξισώσεων (structural equation models - SEM))
Ακόμη γίνεται μία αναλυτική περιγραφή, σε θεωρητικό επίπεδο, όλων των μεθόδων ανάλυσης δεδομένων που χρησιμοποιήσαμε για την εξαγωγή συμπερασμάτων. (Έλεγχος Κανονικότητας του δείγματος (assessing Normality), Έλεγχος εγκυρότητας δεδομένων (Cronbach's Alpha), Έλεγχος Υποθέσεων, Παραγοντική Ανάλυση (Factor analysis), T-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples T-test), Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests), Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis), Παραγοντική Ανάλυση (Factor analysis)

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση των στοιχείων. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή των παραπάνω μεθοδολογιών και ερμηνεύονται οι πίνακες και τα γραφήματα του προγράμματος SPSS Statistics 19.0. Γίνονται σχόλια «πρώτου επιπέδου», χωρίς να ερμηνεύονται εκτενώς τα δεδομένα που προέκυψαν. Τέλος με το πρόγραμμα Ammos 19.0 γίνεται μια γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης Παραγόντων, δηλαδή η δημιουργία του μοντέλου μας, καθώς και μία παρουσίαση-ανάλυση των δεικτών προσαρμογής για την επιβεβαίωσή του.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο ερμηνεύονται τα αποτελέσματα, καταγράφονται τα κυριότερα συμπεράσματα, παρουσιάζονται οι περιορισμοί και τα μειονεκτήματα της έρευνας και παρατίθενται πιθανές προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2ο

Βιβλιογραφική Αναζήτηση

2.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Ορισμός HRM

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων στοιχείων του ενεργητικού ενός οργανισμού - οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί, οι οποίοι ατομικά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. (Armstrong , 2008)

Ο John Storey (1989) πιστεύει ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως μια σειρά αλληλένδετων πολιτικών με μια ιδεολογική και φιλοσοφική άποψη. Εισηγείται τέσσερις πτυχές οι οποίες αποτελούν την ουσιαστική έκδοση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- 1) Ένα ιδιαίτερο σχηματισμό πεποιθήσεων και υποθέσεων
- 2) Μια στρατηγική κατεύθυνση ενημέρωσης των αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- 3) Η κεντρική συμμετοχή των προϊσταμένων
- 4) Η εμπιστοσύνη σε μια σειρά από μέσα για τη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας

Οι Boxall, Purcell, και Wright, (2007) περιγράφουν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως τη διαχείριση του έργου και των ανθρώπων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων

2.1.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι απαρχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων δεν είναι ένας νέος όρος. Χρησιμοποιείται - κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες ως συνώνυμο της Διοίκησης προσωπικού (personnel management) - ήδη από τη δεκαετία του 1950. Η Διοίκησης προσωπικού έχει πολύ μεγαλύτερη ιστορία, πηγαίνοντας πίσω στην Βιομηχανική Επανάσταση και μετά. Αλλά οι άνθρωποι έχουν εφαρμόσει τη λήψη αποφάσεων για τη διαχείριση προσωπικού από αρχαιοτάτων χρόνων, όταν οι αρχηγοί των φυλών έπρεπε να επιλέγουν, και οι νέοι έπρεπε να εκπαιδευτούν για να κυνηγούν, να καλλιεργούν, να εκτρέφουν ζώα, και ούτω καθεξής.

Η ιστορία έχει πολλά παραδείγματα διαχείρισης του προσωπικού. Ήδη από το 1750 π.Χ., ο κώδικας νόμων του Χαμουραπί, βασιλιά της Βαβυλώνας, προέβλεπε τους μισθούς για

τους εργάτες της γης, τους βοσκούς, ενώ οι ιδιοκτήτες έπρεπε να πληρώσουν για την περίθαλψη των σκλάβων τους.

Πολλά παραδείγματα στην ιστορία ασχολούνται με την «υγεία των εργαζομένων». Τον 1ο αιώνα μ.Χ., ένας Ρωμαίος ερευνητής, ο Πλίνιος ο Πρεσβύτερος, προειδοποίησε για τους κινδύνους της διακίνησης ψευδαργύρου και θείου και πρότεινε μια προστατευτική μάσκα, από κύστη ζώου, η οποία προστάτευε τους εργάτες από τη σκόνη και τις αναθυμιάσεις μολύβδου. Το 1473, ο Ulrich Ellenbog έγραψε ένα φυλλάδιο σχετικά με τις ασθένειες και τους τραυματισμούς των εργατών ορυχείων χρυσού. Ο τομέας της υγείας προχώρησε περαιτέρω το 1556, όταν ο Γερμανός επιστήμονας, Agricola, περιέγραψε τις ασθένειες που επηρεάζονται οι ανθρακωρύχοι και τα προβλεπόμενα προληπτικά μέτρα. Το πρώτο ολοκληρωμένο βιβλίο για την ιατρική της εργασίας - Ασθένειες των Εργατών - δημοσιεύθηκε στην Ιταλία το 1760 από τον Bernadino Ramazzini, ο οποίος έγινε γνωστός ως ο «πατέρας της βιομηχανικής ιατρικής».

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμο της διαχείρισης του προσωπικού. Αλλά η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι κάτι διαφορετικό. Τα θεμέλια της τέθηκαν - πιθανώς ακούσια - όταν:

- Ο Peter Drucker (1955) υποστήριξε την οραματική και προσανατολισμένη στους στόχους ηγεσία ως την καλύτερη προσέγγιση για τη διαχείριση των σύγχρονων οργανισμών
- Ο Douglas McGregor (1960) τόνισε τη σημασία του management, χαρακτηρίζοντας το ως τη στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρώπων στο σύνολο ενός οργανισμού.

Ωστόσο, η εμφάνιση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ιδιαίτερη προσέγγιση της διαχείρισης ή φιλοσοφία τοποθετείται κυρίως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και έπειτα.

Μετάβαση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται σε συνεχές μεταβατικό στάδιο, επειδή οι ίδιοι οι οργανισμοί αλλάζουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η ορολογία στον τομέα να βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο. Παραδοσιακά το τμήμα που ασχολείται με τα θέματα των εργαζομένων, ονομάζεται τμήμα προσωπικού (*personnel department*), σε πολλούς οργανισμούς όμως έχει μετονομαστεί σε τμήμα ανθρώπινων πόρων (*human resource department*).

Πέρα όμως από την ονομασία που έχει αλλάξει, το τμήμα εξακολουθεί να εστιάζει και να επικεντρώνεται στο ανθρώπινο στοιχείο των οργανισμών.

Οι άνθρωποι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η ιδέα ότι οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο «περιουσιακό στοιχείο» ενός οργανισμού άρχισε να δίνει τη θέση της στην άποψη ότι οι

άνθρωποι αποτελούν «πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Με άλλα λόγια, το «περιουσιακό στοιχείο» έπρεπε να μετατραπεί σε «πλεονέκτημα» του οργανισμού από την εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών διαχείρισης.

Όπως ο Charles Greer (1995) επισημαίνει:

Σε έναν αυξανόμενο αριθμό οργανισμών, οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται πλέον όλο και περισσότερο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μεγαλύτερη αναγνώριση ότι οι ικανότητες του οργανισμού αποκτώνται μέσω των ανεπτυγμένων δεξιοτήτων των εργαζομένων, της οργανωσιακής κουλτούρας, και των διαδικασιών και συστημάτων διαχείρισης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές τακτικές που δίνουν έμφαση στους μεταβιβάσιμους πόρους, όπως ο εξοπλισμός. Ολοένα και περισσότερο, αναγνωρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την υψηλή ποιότητα του εργατικού δυναμικού που επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταγωνιστούν την ανταπόκρισης της αγοράς, την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, και την τεχνολογική καινοτομία.

Οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό τους, εφόσον πληρούν αυτά τα κριτήρια:

- Οι άνθρωποι βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες τους δεν είναι εύκολα διαθέσιμες στους ανταγωνιστικούς οργανισμούς.
- Οι ικανότητες και η συνεισφορά των εργαζομένων δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα και γρήγορα από άλλους οργανισμούς.
- Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης είναι κατάλληλα οργανωμένο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις παρούσες ανάγκες, και να προσαρμόζονται εύκολα σε πιθανά μελλοντικά καθήκοντα όταν χρειαστεί.

Η νέα φιλοσοφία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει γίνει ελκυστική για τα διευθυντικά στελέχη που έχουν την ανάγκη για γρήγορη και ριζική αλλαγή.

Ο Guest (1989) περιγράφει το HRM ως «μια ελκυστική επιλογή συστημάτων διοίκησης που οδηγούνται από τις πιέσεις της αγοράς να αναζητήσουν τη βελτίωση της ποιότητας, μεγαλύτερη ευελιξία και τη διαρκή καινοτομία».

Ο Purcell (1989) σχολιάζει ότι «στις επιχειρήσεις της δεκαετίας του 1980, η φιλοσοφία του HRM ήταν ευθυγραμμισμένη στενά με τις επικρατούσες ιδέες της επιχείρησης και την απελευθέρωση των πρωτοβουλιών διαχείρισης».

Αυτή η ευθυγράμμιση συνεχίστηκε και τη δεκαετία του 1990, με αποτέλεσμα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να ταυτίζεται με τα συμφέροντα του οργανισμού.

2.1.3 Σημασία HRM

Σύμφωνα με τον Rensis Likert (1967) "Όλες οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων αναλαμβάνονται και καθορίζεται από τα πρόσωπα που την απαρτίζουν. Τα γραφεία, οι υπολογιστές, ο αυτοματοποιημένος εξοπλισμός και όλα τα άλλα που αποτελούν μια

σύγχρονη επιχείρηση είναι μη παραγωγικά χωρίς την ανθρώπινη προσπάθεια και την κατεύθυνση της διαχείρισης. Η διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου είναι το κεντρικό και το πιο σημαντικό έργο, διότι όλα εξαρτώνται από αυτήν "

Η αποτελεσματικότητα με την οποία οι άνθρωποι πόροι συντονίζονται και χρησιμοποιούνται καθορίζει την επιτυχία στην επίτευξη της οργάνωσης με διάφορους τρόπους, όπως:

Σημασία για την οργάνωση

- 1) Η καλή διαχείριση ανθρώπινων πόρων βοηθάει την προσέλκυση και τη διατήρηση των ικανότερων ανθρώπων στην οργάνωση
- 2) Για να γίνει χρήση της τελευταίας τεχνολογίας, είναι απαραίτητος ο διορισμός του κατάλληλου τύπου εργαζομένου. Οι κατάλληλοι άνθρωποι μπορούν να τοποθετηθούν σε νέες θέσεις εργασίας σωστά μόνο αν η διοίκηση εκτελεί τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ικανοποιητικά
- 3) Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει το μέγεθος των οργανισμών που απασχολούν χιλιάδες εργαζομένους σε διάφορες χώρες. Η απόδοση της εταιρείας εξαρτάται από τις ιδιότητες των ανθρώπων που απασχολούνται. Αυτό αύξησε περαιτέρω τη σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- 4) Ο οργανωτικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων προειδοποιεί για τους τύπους των ανθρώπων που θα χρειαστεί ο οργανισμός βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα
- 5) Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος.

Σημασία για τους εργαζόμενους

Η ανθρώπινη πλευρά των οργανώσεων έχει γίνει πολύ σημαντική τα τελευταία χρόνια. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τονίζει την παρακίνηση των εργαζομένων, παρέχοντάς τους διάφορα οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα. Το σωστό κλίμα φαίνεται επίσης από το ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν στο μέγιστο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προάγει την ομαδική εργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων. Προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες ανάπτυξης στους ανθρώπους που έχουν την ικανότητα να εξελιχθούν. Τέλος, ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εργάζονται με ζήλο και αφοσίωση.

Σημασία για την κοινωνία

Η κοινωνία στο σύνολό της είναι ο κύριος αποδέκτης της σωστής εφαρμογής πρακτικών ανθρώπινων πόρων. Η εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινων πόρων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας στην κοινωνία, και προσφέρει καλύτερες συνθήκες εργασίας στους

εργαζόμενους.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού εξηγείται πολύ έξυπνα από τον Herbert E. Meyer (1976) : «Το κύριο συστατικό στην επιχείρηση σήμερα είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Δεν μπορείτε να ελπίζετε σε μια καλή οικονομική ή λειτουργική αναφορά εάν εργασιακές σχέσεις δεν είναι σε τάξη, ανεξάρτητα από το είδος της εταιρίας. Ο διευθύνων σύμβουλος δεν είναι τίποτα χωρίς τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν. Πρέπει να έχεις τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση και να είσαι σίγουρος ότι οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο να πληρώνονται δίκαια και τους δίνονται οι ίδιες ευκαιρίες για προαγωγή. Δεν μπορείτε να τους ξεγελάσετε και κάθε διευθύνων σύμβουλος που το προσπαθεί, πρόκειται να βλάψει τον εαυτό του και την εταιρεία του.»

2.1.4 Ρόλοι HRM

Το HRM ως συνήγορος του εργαζομένου

Παραδοσιακά, το τμήμα HR έχει παρομοιαστεί ως ο «συνήγορος των εργαζομένων» στους οργανισμούς.

Λόγω του χαρακτηρισμού του τμήματος ως «φωνή των εργαζομένων και των προβλημάτων τους» οι επαγγελματίες του HR έχουν θεωρηθεί ως τα «ηθικά στελέχη» που δεν κατανοούν την πραγματικότητα των επιχειρήσεων και δεν συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία της.

Παρά την άποψη αυτή, το τμήμα HR διαδραματίζει πολύτιμο ρόλο ως «αρχηγός» των εργαζομένων και των ζητημάτων που τους αφορούν. Ένα παράδειγμα είναι το άγχος που πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται προσπαθώντας να εξισορροπήσουν τις πιέσεις της εργασίας και τις πιέσεις της οικογένειας. Οι άνθρωποι του HR πρέπει να είναι ο υπερασπιστής των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι έχουν άλλες ζωές εκτός εργασίας, διασφαλίζοντας τους ότι οι οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές σέβονται αυτές τις πιέσεις. Διαφορετικά, σε πολλές περιπτώσεις, ο οργανισμός χάνει πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό που δεν θέλει να εξακολουθήσει να εργάζεται σε ένα «εχθρικό» περιβάλλον. Οι επαγγελματίες του HR δαπανούν σημαντικό χρόνο για την «διαχείριση κρίσεων (crisis management)» και ασχολούνται τόσο με προβλήματα των εργαζομένων εντός του οργανισμού, όσο και εκτός.

Μια άλλη πτυχή της υπεράσπισης των εργαζομένων είναι να διασφαλιστεί η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των ανεξαρτήτως των προσωπικών σχέσεων ή των περιστάσεων. Κάποιος φορέας στο εσωτερικό του οργανισμού πρέπει να παρακολουθεί την κατάσταση και να ανταποκρίνεται στις καταγγελίες των εργαζομένων για άδικη μεταχείριση ή ακατάλληλες ενέργειες. Διαφορετικά, οι εργοδότες μπορεί να αντιμετωπίσουν παράπονα ή ακόμα και μηνύσεις.

Όσο η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει, έχει γίνει σαφές ότι υπάρχει ανάγκη για την εξισορρόπηση των αναγκών των εργαζομένων και του οφέλους της επιχείρησης.

Αυτή η εξισορρόπηση είναι ότι είναι ζωτικής σημασίας για τους ανθρώπους του HR. Ωστόσο, απλά η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συνηγόρου των εργαζομένων δεν είναι επαρκής. Οι άνθρωποι του τμήματος HR πρέπει να είναι στρατηγικοί συνεργάτες, αποτελεσματικοί διοικητικά, και οικονομικά αποδοτικοί.

Η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορούμε να πούμε ότι έχει τρεις βασικούς ρόλους:

Διοικητικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο διοικητικός ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζεται κυρίως στην επεξεργασία και την τήρηση μητρώων. Παραδείγματα της διοικητικής φύσεως της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση φακέλων των εργαζομένων και βάσεις δεδομένων σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, η επεξεργασία αξιώσεων και παροχών των εργαζομένων, πολιτικές που αφορούν άδειες για εκπαιδευτικά προγράμματα ή άδειες ασθενείας, καθώς και τη σύνταξη και υποβολή απαιτούμενων πολιτειακών και κυβερνητικών αναφορών. Αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να γίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά. Ωστόσο, εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιορίζεται μόνο στο διοικητικό ρόλο, οι εργαζόμενοι του τμήματος HR θεωρούνται κυρίως ως υπάλληλοι γραφείου και συντελεστές χαμηλότερου επιπέδου στην διοίκηση του οργανισμού.

Σε ορισμένους οργανισμούς οι διοικητικές λειτουργίες να ανατίθενται σε εξωτερικούς παρόχους, αντί να γίνει στο εσωτερικό των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, χρησιμοποιείται συχνά η τεχνολογία για την αυτοματοποίηση πολλών από τα διοικητικά καθήκοντα.

Επιχειρησιακός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι λειτουργικές δραστηριότητες είναι τακτικές στη φύση. Πρέπει να εξασφαλίζεται η τήρηση ίσων ευκαιριών στην απασχόληση, οι αιτήσεις πρέπει να επεξεργάζονται, οι τρέχουσες ανοιχτές θέσεις πρέπει να συμπληρώνονται μέσω των συνεντεύξεων, οι επόπτες πρέπει να εκπαιδεύονται, τα προβλήματα ασφάλειας πρέπει να επιλύονται, και οι μισθοί θα πρέπει να χορηγούνται σωστά. Εν ολίγοις, ένα ευρύ φάσμα των ενεργειών που εκτελούνται συνήθως συνδέονται με το συντονισμό των δραστηριοτήτων της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τις δράσεις των διευθυντών όλων των τμημάτων, σε όλη την οργάνωση. Η έλλειψη συνεργασίας με το τμήμα HR εξακολουθεί να υφίσταται σε ορισμένους οργανισμούς, εν μέρει λόγω των περιορισμένων ικανοτήτων του προσωπικού του τμήματος HR, αλλά και λόγω της αντίδρασης των ανώτατων διοικητικών στελεχών της σε ένα πιο ενισχυμένο ρόλο του τμήματος.

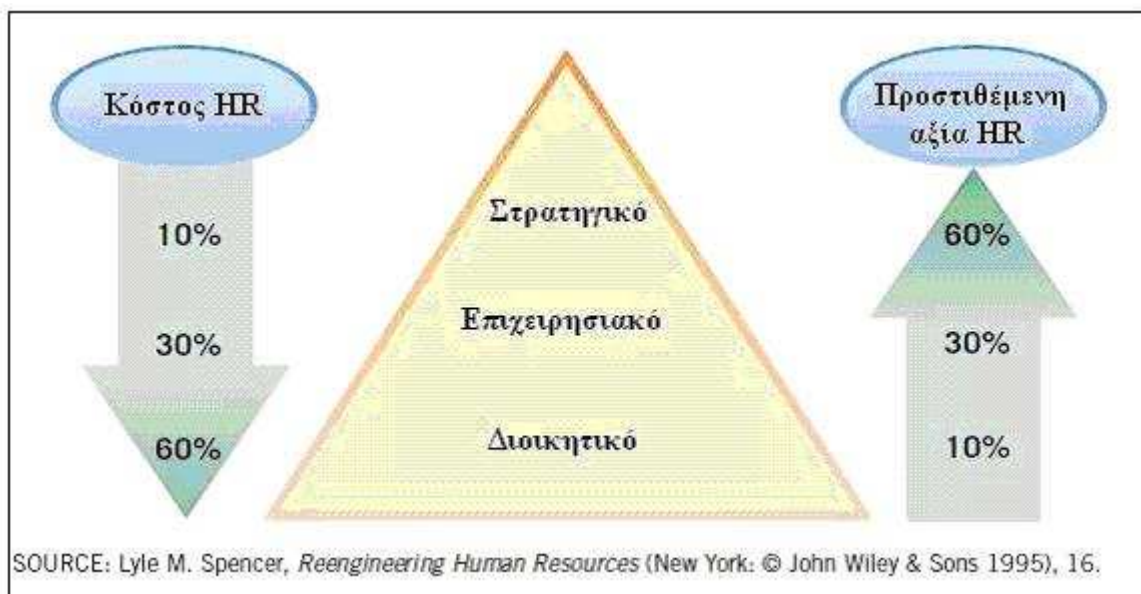
Συνήθως, ο επιχειρησιακός ρόλος απαιτεί επαγγελματίες που είναι σε θέση να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν επιχειρησιακά προγράμματα και πολιτικές στον οργανισμό. Πρέπει να θέτουν σε εφαρμογή τα στρατηγικά σχέδια που αναπτύσσονται από την ανώτατη διοίκηση, και όχι να συμμετέχουν στην ανάπτυξη τους.

Στρατηγικός Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλη στρατηγική σημασία επειδή η αποτελεσματική χρήση των ανθρώπων στην οργάνωση μπορεί να παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Ο στρατηγικός ρόλος του HRM τονίζει ότι οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό είναι πολύτιμες πηγές που αντιπροσωπεύουν την πιο σημαντική επένδυση. Το τμήμα HR πρέπει να επικεντρώνεται σε θέματα μακροπρόθεσμων επιπτώσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

Το πώς αλλάζουν τα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού και οι ελλείψεις εργατικού δυναμικού επηρεάζουν την οργάνωση, και ποια μέσα χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση των ελλείψεων με την πάροδο του χρόνου, είναι θέματα του στρατηγικού ρόλου. Η σημασία αυτού του ρόλου έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης συζήτησης στον κλάδο, που έχουν τονίσει την ανάγκη για ισχυρότερη στρατηγική συμβολή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συμβάλει στην επιτυχία των οργανισμών.

Στο Σχήμα 2.1 φαίνεται το κόστος του κάθε είδους HR για τον οργανισμό, σε σχέση με την προστιθέμενη αξία που προσφέρει σε αυτόν.



Σχήμα 2.1 : Κόστος του HR vs. Προστιθέμενη αξία

2.1.5 Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το περιβάλλον που αντιμετωπίζει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι γεμάτος προκλήσεις. Αλλαγές που συμβαίνουν γρήγορα σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Μια μελέτη από το Hudson Institute (1997), με τίτλο «2020 Εργατικό Δυναμικό», υπογράμμισε μερικά από τις πιο σημαντικά θέματα του εργατικού δυναμικού. Από εκεί αλλά και από

άλλες πηγές, φαίνεται ότι οι πιο διαδεδομένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- 1.Οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές
- 2.Διαθεσιμότητα και ποιότητα του εργατικού δυναμικού
- 3.Δημογραφικά στοιχεία
- 4.Οργανωτική αναδιάρθρωση

2.1.6 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα

Οι πρακτικές HR που σχετίζονται με την πρόσληψη και επιλογή και τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης αποσκοπούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού.

Η έκθεση Αξιολόγησης της απόδοσης και τα συστήματα αποζημιώσεων και παροχών είναι προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν τις κατάλληλες ενδείξεις ώστε να καθοδηγήσουν και να παρακινήσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές.

Έχει τεκμηριωθεί ότι οι διάφορες εταιρικές στρατηγικές ή οργανωτικές πρωτοβουλίες απαιτούν διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) και συμπεριφορές (Gerstein και Reisman,(1983), Lorange και Murphy,(1983), Dyer,(1985), Schneider, (1985) Miles and Snow,(1984))

Το σύνολο πολιτικών και διαδικασιών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει ποικίλες εναλλακτικές επιλογές. Οι Schuler και Jackson (1987) παρουσίασαν μια τυπολογία αυτών των εναλλακτικών λύσεων που επισημαίνονται ως οι βασικές επιλογές αποφάσεων σε καθένα από τους έξι τομείς:

- Οργανωτικός σχεδιασμός,
- Στελέχωση,
- έκθεση αξιολόγησης,
- Συστήματα αποζημιώσεων,
- Κατάρτιση και ανάπτυξη,
- Σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες απαιτούν από τους υπαλλήλους να ενεργούν και να σκέφτονται με τρόπους που δεν συνδέονται συνήθως με μη επιχειρηματικούς ή γραφειοκρατικούς οργανισμούς (Kanter, 1985). Έτσι, θα περίμενε κανείς να παρατηρούνται διαφορές στις πρακτικές ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται σε κάθε οργανισμό ανάλογες του επίπεδου της επιχειρηματικότητας του.

Η προσαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού ανάλογα με τις επιθυμητές αλλαγές στους στρατηγικούς στόχους και την κουλτούρα του μπορεί να εξηγήσει τις διαφορές που παρατηρούνται στις πρακτικές που εφαρμόζονται

από οργανισμό σε οργανισμό. (Milkovich (1988), Lorange και Murphy (1983), Lawler (1981)).

Ο Schuler (1986) πρότεινε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συνδέθηκαν με επιτυχείς επιχειρηματικές προσπάθειες: δημιουργικότητα, καινοτομία, ανάληψη ρίσκου, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, εστίαση στα αποτελέσματα, ευελιξία στην αλλαγή, συνεργασία, ανεξαρτησία και ανάληψη ευθύνης.

Σημειώνει επίσης ότι οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αντανάκλαση της κουλτούρας μιας επιχείρησης, όπως και άλλοι (Brandt (1986), Cornwall και Perlman (1990), Peters (1987), Troman και Morningstar (1989)) που έχουν υποδείξει ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα απαιτεί μια κουλτούρα χτισμένη με συναισθηματική δέσμευση, αυτονομία, ενδυνάμωση, σεβασμό και ηθική. Χρησιμοποιώντας αυτά τα χαρακτηριστικά κουλτούρας και εργαζομένων, καθίσταται δυνατό να προσδιοριστούν οι συνδυασμοί πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που είναι πιο ευνοϊκοί για την προώθηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Οργανωτικός σχεδιασμός

Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν την ποσότητα και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να καλύπτονται οι σημερινές αλλά και οι μελλοντικές επιχειρηματικές τους ανάγκες.

Όπως ορίζεται από τους Bulla και Scott (1994), ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει τον προσδιορισμό των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, και τα σχέδια εφαρμόζονται για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων.

Ο Reilly (2003) ορίζει τον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός προσπαθεί να εκτιμήσει τη ζήτηση για εργασία και να αξιολογήσει τη φύση και το μέγεθος των πηγών εφοδιασμού που θα κληθούν να καλύψουν τη ζήτηση.

Στελέχωση - Πρόσληψη και επιλογή

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση και την επιλογή κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Πρόκειται για ολοκληρωμένες δράσεις, και σύμφωνα με τον Anderson(1994) «Εκεί που σταματά η πρόσληψη και ξεκινά η επιλογή είναι ένα δύσκολο σημείο».

Παρ 'όλα αυτά, είναι χρήσιμο να γίνει μια διάκριση μεταξύ των δύο εννοιών: Ο Whitehill (1991) περιγράφει την πρόσληψη ως μια θετική διαδικασία, «δημιουργώντας

ένα κατάλογο των εν δυνάμει υποψηφίων με προσόντα», σε αντιδιαστολή με την "αρνητική" διαδικασία της επιλογής.

Έτσι, ένας χρήσιμος ορισμός για τη διαδικασία της πρόσληψης είναι:

«Η αναζήτηση και η απόκτηση εν δυνάμει υποψηφίων σε επαρκή ποσότητα και ποιότητα, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να επιλέξει τα πλέον κατάλληλα άτομα για να καλύψουν τις ανάγκες του» (Dowling και Schuler, 1990),

Ενώ η επιλογή έχει να κάνει περισσότερο με «την πρόβλεψη για το ποιοι υποψήφιοι θα συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία του οργανισμού - τώρα και στο μέλλον» (Hackett, 1991).

Έκθεση αξιολόγησης εργασίας

Η διαδικασία για την ίδρυση μιας συνεπούς και συστηματικής σχέσης μεταξύ των ποσοστών αποζημίωσης για όλες τις θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού είναι γνωστή ως αξιολόγηση της εργασίας. Είναι η συστηματική εκτίμηση της κάθε θέσης εργασίας στον φορέα προκειμένου να διαπιστωθεί η συγκριτική αξία της.

Αξιολόγηση εργασίας είναι μια προσπάθεια να προσδιορισθούν και να συγκριθούν οι απαιτήσεις, που έχει η κανονική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, ανεξάρτητα από τις ατομικές ικανότητες ή τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Ο στόχος της αξιολόγησης της εργασίας είναι να καθορίσει την αντικειμενική αξία μιας δεδομένης εργασίας. Πρόκειται για μία επίσημη και συστηματική σύγκριση των θέσεων εργασίας για τον προσδιορισμό της αξίας κάθε θέσης εργασίας σε σχέση με τις άλλες, καταλήγοντας τελικά σε μια ιεραρχία μισθών και αποδοχών.

Συστήματα αποζημιώσεων

Η Διαχείριση αμοιβών ασχολείται με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, που έχουν σκοπό να ανταμείψουν τους εργαζόμενους δίκαια, ισότιμα και με συνέπεια, σύμφωνα με την αξία τους και, συνεπώς να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Ασχολείται με το σχεδιασμό, την υλοποίηση και συντήρηση των συστημάτων ανταμοιβής (διεργασίες ανταμοιβής, πρακτικές και διαδικασίες), που αποσκοπούν να καλύψουν τις ανάγκες τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων.

Κατάρτιση και Ανάπτυξη (T&D)

Εκπαίδευση και ανάπτυξη (T&D) είναι μια προγραμματισμένη, συνεχής προσπάθεια από τη διοίκηση να βελτιώσει το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων και της οργανωτικής απόδοσης.

Οι Mathis και Jackson (2000) ορίζουν την κατάρτιση ως "μια μαθησιακή διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν ικανότητες για να βοηθήσουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων"

Η διαδικασία της Κατάρτισης έχει σχεδιαστεί για να παρέχει στους εργαζομένους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τις παρούσες θέσεις εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση γίνεται για συγκεκριμένους σκοπούς, για παράδειγμα για να αποκτήσει κάποιος τις ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για να κάνει τη δουλειά για την οποία έχει προσληφθεί, ή ως επανεκπαίδευση λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, ή της ανάληψης επιπρόσθετων καθηκόντων.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη των εργαζομένων περιλαμβάνει τη μάθηση, που αποσκοπεί πέρα από την παρούσα θέση εργασίας τους, και έχει μια πιο μακροπρόθεσμη εστίαση (Mathis και Jackson (2000))

Επίσης, προετοιμάζει τους εργαζόμενους να συμβαδίσουν με τον οργανισμό, καθώς η εταιρεία παρέχει τόσο την εκπαίδευση όσο και την ανάπτυξη, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργεί ομαλά και τώρα και σε μελλοντικές μεταβατικές περιόδους. Οι δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης έχουν στόχο να ευθυγραμμίσουν τους εργαζόμενους ενός οργανισμού με τις εταιρικές στρατηγικές του. Σε σχεδόν όλες τις αγορές, οι πελάτες απαιτούν υψηλότερη ποιότητα, χαμηλότερο κόστος, και ταχύτερους ρυθμούς παραγωγής. Για την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών, οι οργανισμοί πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τη συνολική απόδοσή τους. Η ταχεία πρόοδος της τεχνολογίας και η βελτίωση των διαδικασιών είναι βασικοί παράγοντες που βοηθούν τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης. Ωστόσο, το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό είναι οι εργαζόμενοι του, και πρέπει να παραμένουν παραγωγικοί μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και προσπαθειών ανάπτυξης.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να βλέπουν την κατάρτιση και την ανάπτυξη περισσότερο ως στρατηγική επένδυση και όχι ως ένα επιπλέον κόστος στον προϋπολογισμό τους, που θα πρέπει να εκμεταλλευτούν για να επιβιώσουν μελλοντικά.

2.1.7 Στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο γενικός στόχος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει την επιτυχία μέσω των ανθρώπων της.

Όπως οι Ulrich και Lake (1990) παρατηρούν, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι η πηγή των οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μάθουν και να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες.

Το κεντρικό θέμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι πρέπει να συμβάλλει στην οργανωτική επιτυχία. Το κλειδί για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης είναι η διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες του τμήματος HR υποστηρίζουν οργανωτικές

προσπάθειες οι οποίες επικεντρώνονται στην παραγωγικότητα, την εξυπηρέτηση και την ποιότητα.

Παραγωγικότητα: Μετράται ως η ποσότητα της παραγωγής ανά εργαζόμενο. Η συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας έχει καταστεί ακόμη πιο σημαντική, όσο ο παγκόσμιος ανταγωνισμός αυξάνεται. Η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε μια οργάνωση επηρεάζεται σημαντικά από τη διαχείριση των προσπαθειών, προγραμμάτων και συστημάτων.

Ποιότητα: Η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζει σημαντικά την οργανωτική επιτυχία μακροπρόθεσμα. Εάν ένας οργανισμός αποκτήσει φήμη για την παροχή κακής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνει την οργανωτική της ανάπτυξη και απόδοση. Η έμφαση στην ποιότητα απαιτεί συνεχείς αλλαγές που αποσκοπούν στη βελτίωση των μεθόδων εργασίας. Αυτή η ανάγκη ανοίγει την πόρτα για ανασχεδιασμό της οργάνωσης των ανθρώπινων έργων. Η ικανοποίηση που έλαβε ο πελάτης και η αξία που έλαβε μπορεί να γίνει η βάση για να κρίνουμε την επιτυχία, μαζί με αλλά παραδοσιακά μέτρα HR αξιολόγησης των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας.

Εξυπηρέτηση: Επειδή οι άνθρωποι παράγουν συχνά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται από μια οργάνωση, οι προβληματισμοί τη διαχείρισης HR πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των εμποδίων και τον επανασχεδιασμό των λειτουργικών διαδικασιών. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων, όχι μόνο των διευθυντών, στην επίλυση προβλημάτων συχνά απαιτεί αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας, καθώς και τις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση

2.2.1 Ορισμός της Κρίσης

Σύμφωνα με τον Hermann (1972), η Κρίση είναι μια κατάσταση που περιλαμβάνει όλες τις παρακάτω τρεις προϋποθέσεις:

- έκπληξη για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων,
- απειλή για τους στόχους υψηλής προτεραιότητας,
- περιορισμένο χρονικό διάστημα για αντίδραση.

Οι Reilly (2008), και Pearson and Clair (1998) προσθέτουν ότι μια κρίση επιταχύνεται κατά κανόνα από τους ανθρώπους, τις οργανωτικές δομές, την τεχνολογία ή τις φυσικές καταστροφές.

2.2.2 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης

Οι οργανισμοί και οι εταιρείες εφαρμόζουν τη διαχείριση κρίσεων, προκειμένου να προλαμβάνονται ή να διαχειρίζονται αποτελεσματικά οι κρίσεις .Pearson και Clair, (1998). Με τον όρο αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων, οι Pearson και Clair (1998) εννοούν την ελαχιστοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών απωλειών, τη διατήρηση ή την επανέναρξη των εργασιών, και κυρίως την εκμάθηση από τις εμπειρίες του παρελθόντος. Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου κρίσης, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων αποκτά μεγαλύτερη σημασία στον οργανισμό, καθώς τροποποιεί τους στόχους της εταιρείας στόχων με βάση το σχεδιασμό της διαχείρισης των κρίσεων και την εφαρμογή σχεδίων.

Πολλές εταιρείες συνειδητοποιούν τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου μόνο μετά την εφαρμογή στρατηγικών για άλλες επιχειρησιακές λειτουργίες και συστήματα που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί (Lockwood, 2005).

Ωστόσο, η επιτυχής διαχείριση της κρίσης τόσο κατά τη διάρκεια της αλλά και μετά, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τη συμμετοχή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτό δεν σημαίνει ότι η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να παίζει τον κεντρικό ρόλο στη διαχείριση των κρίσεων, αλλά ότι θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην αντιμετώπιση των καταστροφών της εταιρείας και τον προγραμματισμό αποκατάστασης.

Άλλωστε, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται ενεργά με το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό, και ως εκ τούτου ο ρόλος και οι δραστηριότητές του θα πρέπει να θεωρηθούν πολύτιμες στους τομείς του σχεδιασμού και της εκτέλεσης διαχείρισης των κρίσεων.

Κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου, το τμήμα HR συμβάλλει σημαντικά στην προσπάθεια της εταιρείας και των εργαζομένων της να ανακάμψει. (Premeaux και Beaux, 2007).

2.2.3 Διοίκηση Αλλαγών και ο ρόλος της ΔΑΔ

Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντος τους. Στη σύγχρονη εποχή όμως χαρακτηρίζονται από εκρηκτικούς ρυθμούς που τις κάνουν απρόβλεπτες. Σε αυτές τις συνθήκες η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται έγκαιρα αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιχειρηματικής επιτυχίας. Οι ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας των αλλαγών είναι πλέον απαραίτητες για όλα τα στελέχη, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν να ζουν σε περιβάλλον συνεχών αλλαγών και να έχουν θετικές στάσεις ως προς αυτές.

2.2.3.1 Οι ρόλοι της ΔΑΔ στην Οργανωτική Αλλαγή.

Η Διοίκηση των Αλλαγών αποτελεί έναν από τους πιο αναπτυξιακούς και στρατηγικούς ρόλους της ΔΑΔ, αφού οι οργανωτικές αλλαγές αφορούν πάντα τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως του περιεχομένου τους και έχουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες σε αυτούς.

Οι ρόλοι της ΔΑΔ στην οργανωτική αλλαγή:

- Η συμμετοχή στη σύλληψη και το σχεδιασμό οργανωτικών αλλαγών
- Η ουσιαστική συμμετοχή στην υλοποίηση των αλλαγών

2.2.3.2 Έννοια και είδη Οργανωτικών Αλλαγών

Με τον όρο οργανωτική αλλαγή εννοούμε τη μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με την έννοια αυτή η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωτικές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενο τους, την έκταση και τις συνέπειες τους.

Ο Pascale (1999) διακρίνει την αλλαγή από το μετασχηματισμό. Η έννοια της αλλαγής χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις σταδιακές βελτιώσεις των στοιχείων-ικανοτήτων του οργανισμού. Θεωρεί ο σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα, ή τουλάχιστον διαφορετικά. Ο μετασχηματισμός δεν αφορά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν αλλά τη δημιουργία όσων δεν υπάρχουν. Ορίζει ως μετασχηματισμό τη δημιουργία νέου πλαισίου ενός νέου χώρου δυνατοτήτων ο οποίος δεν υπήρχε στο παρελθόν.

Οι Nadler και Tushman (1997) διακρίνουν τις οργανωτικές αλλαγές, αφενός με κριτήριο τη σπουδαιότητα τους και αφετέρου με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντιδραστικές – προδραστικές)

Αντιδραστικές είναι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Πρόκειται δηλαδή για αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Προδραστικές αλλαγές είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για αυτά που πρόκειται να συμβούν και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές που δημιουργούν τις εξελίξεις.

2.2.4 Γιατί χρειάζεται η αλλαγή;

- Οι επιχειρήσεις χρειάζονται στρατηγική υποστήριξη από το ανθρώπινο δυναμικό τους στη «νέα οικονομία»
- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πιο σημαντικό από ποτέ, οι άνθρωποι είναι η μόνη βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπό διερεύνηση σε αυτή την οικονομία.

- Οι επιχειρήσεις διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν υπαλλήλους, οι οποίοι μπορεί να αφήσουν τη δουλειά τους όταν η αγορά εργασίας ανακάμψει.

2.2.5 Ποιες διαδικασίες πλήττονται περισσότερο:

Ο οργανισμός έχει ανάγκη από την εξοικονόμηση κόστους σε δύσκολους καιρούς. Απαιτούνται λοιπόν καινούριες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και προετοιμασία για την επερχόμενη περίοδο, καθώς η μείωση του κόστους δεν είναι ο απόλυτος τρόπος για να χτίσει μια αρκετά ισχυρή οργάνωση που μάχεται ενάντια στην ύφεση.

Υπάρχουν διάφορες διαδικασίες του τμήματος HR που μπορεί να επηρεαστούν από την οικονομική ύφεση. Όμως ενώ κάποιες διαδικασίες μπορεί να επηρεαστούν σε έντονο βαθμό, την ίδια στιγμή, κάποιες άλλες διαδικασίες μπορεί να μείνουν και εντελώς ανέπαφες από τις επιπτώσεις της.

Οι διαδικασίες που πλήττονται περισσότερο είναι οι ακόλουθες:

1. Προσλήψεις

Η διαδικασία των προσλήψεων είναι η πρώτη που επηρεάζεται και αλλάζει κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης. Οι κενές θέσεις εργασίας περατώνονται και η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαμορφώσει μια νέα στρατηγική για τις προσλήψεις. Ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων απαιτείται για να ενισχυθεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά

2. Εκπαίδευση

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης περικόπτονται. Ο οργανισμός μπορεί να εστιάσει αργότερα σε πιο εξειδικευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια και προβαίνει σε εσωτερικά μαθήματα κατάρτισης.

3. Αμοιβές και παροχές

Τα συστήματα Αμοιβών και παροχών είναι άλλη μια διαδικασία που επηρεάζεται έντονα. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να ζητήσει από την υπηρεσία να καταλήξει σε νέα καθεστώτα αποζημίωσης, τα οποία θα είναι μεν πιο αποδοτικά οικονομικά αλλά και θα χρησιμεύουν ως κίνητρο για τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί.

2.2.6 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης

Ο Stroud (2009) προτείνει επτά στρατηγικών ανθρώπινων πόρων, που είναι εύκολο να εφαρμοστούν και μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία της επιχείρησης

1. Ισχυρή ηγεσία που να εμπνέει εμπιστοσύνη:

Οι εταιρίες χρειάζονται μια ισχυρή ηγεσία για να ευημερήσουν, τώρα περισσότερο από ποτέ. Η παροχή κατεύθυνσης και η αποτελεσματική καθοδήγηση εμπνέει

εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και βοηθά στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού που μπορεί να αντιμετωπίσει τις σημερινές και μελλοντικές προκλήσεις.

2. Αποτελεσματική επικοινωνία:

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση. Η ύπαρξη ειλικρίνειας απέναντι στους εργαζομένους είναι ιδιαίτερα σημαντική τη στιγμή που μπορεί να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα και εκτός γραφείου.

3. Ευκαιρία πρόσληψης ταλαντούχων ανθρώπων:

Οι υγιείς εταιρίες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες.

4. Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών:

Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης.

5. Βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού:

Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να οξύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίξουν την εταιρεία τώρα και να συμβάλλουν στην ευημερία της αργότερα.

6. Ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες:

Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους

7. Αποφυγή των απολύσεων μέσω δημιουργικών στρατηγικών:

αποφυγή της μείωσης προσωπικού, εξετάζοντας εναλλακτικούς τρόπους για την εξοικονόμηση χρημάτων. (π.χ. μια μέρα χωρίς αμοιβή, ρυθμίσεις κατανομής εργασίας, περικοπές μισθών, προγράμματα βοήθειας της κυβέρνησης)

2.2.7 Σχέδια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την αντιμετώπιση της Κρίσης

Για να βγουν από την Κρίση, στην περίοδο ανάκαμψης ισχυρές, οι εταιρείες πρέπει να συνδυάσουν το κόστος διαχείρισης των σχεδίων τους με τη δική τους εκδοχή ενός πακέτου τόνωσης της οικονομίας. Οι διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων θα διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην εφαρμογή των αναγκαίων αλλαγών και των αποφασιστικών δράσεων που θα καθοδηγήσουν όχι μόνο τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, αλλά το σύνολο του οργανισμού κατά τη διάρκεια της δύσκολης αυτής περιόδου. Με την βοήθεια μια ομάδας επικεφαλής αξιωματικών Ανθρωπίνων Πόρων από μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο. Η Hewitt Associates (2009) έχει αναπτύξει τα ακόλουθα σχέδια HR για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

Στρατηγική και ιεράρχηση στόχων

1. Εστίαση στις προτεραιότητες

Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα. Βελτίωση των ισχυρών σημείων του οργανισμού και των βασικών ικανοτήτων. Προσδιορισμός του είδους των επενδύσεων που θα αποφέρει την μεγαλύτερη εξοικονόμηση αλλά και μελλοντική απόδοση. Παύση των δραστηριοτήτων που δεν έχουν πλέον νόημα στο σημερινό περιβάλλον.

2. Αναζήτηση Ευκαιριών

Η ιστορία έχει δείξει ότι η άνοδος μιας εταιρίας μπορεί να δημιουργηθεί σε περιόδους αναταράξεων.. Τα στελέχη πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως την σημερινή πραγματικότητα - και να οικοδομούν ολοκληρωμένα σχέδια για τη διαχείριση των κινδύνων. Οι ηγέτες πρέπει να εκμεταλλευτούν επίσης τις απροσδόκητες ευκαιρίες - είτε την απόκτηση περιουσιακών στοιχείων είτε ικανών εργαζομένων.

Ηγεσία και Επικοινωνία

3. Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια, η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια

Αυτές οι πρακτικές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια των δύσκολων καιρών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δουν τους ηγέτες να αγωνίζονται, να μοιράζονται τις στρατηγικές τους, να καθορίζουν τις προτεραιότητες και να λένε την αλήθεια.

4. Εστίαση σε κρίσιμα και βασικά θέματα

Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο.

5. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών

Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη.

6. Εμπλοκή των εργαζομένων σε λύσεις

Αποφυγή της νοοτροπίας «εντολής και ελέγχου» και συμμετοχή των εργαζομένων στην αναζήτηση λύσεων.

Κουλτούρα

7. Ενίσχυση της Κουλτούρας της εταιρίας και της Φίρμας

Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης

2.2.8 Τακτικές που αναγκάζονται να εφαρμόσουν οι εταιρίες λόγω της Οικονομικής Κρίσης

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην κρίση. Η κρίση επηρεάζει επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και κλάδων, σε διαφορετικό βαθμό.

Ακολουθεί στη συνέχεια μία λίστα πιθανών δράσεων που εφαρμόζονται από τις εταιρίες, προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι, που επηρεάζουν όμως το εργατικό δυναμικό.

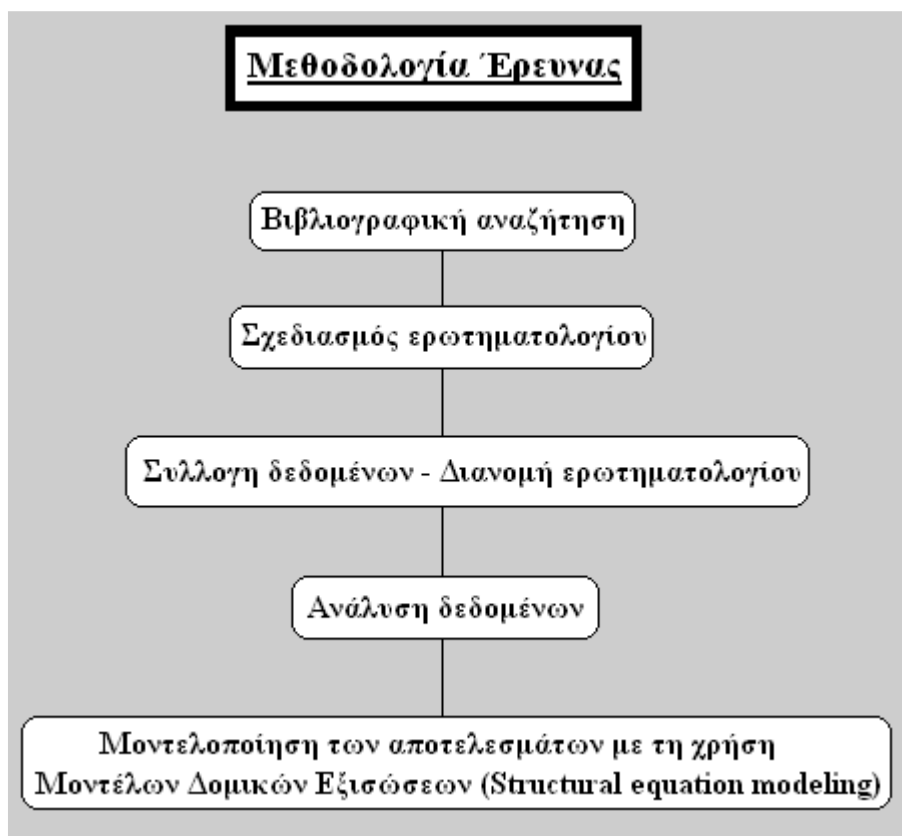
- Μείωση των υπερωριών,
- Κατάργηση των υπερωριών,
- Κατάργηση «Δώρου διακοπών»,
- Χορήγηση άδειας στους εργαζόμενους για να αντισταθμίσουν τις προηγούμενες υπερωρίες,
- Χορήγηση αδειών άνευ αποδοχών,
- Χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στους εργαζομένους,
- Πολιτική παγώματος των προσλήψεων,
- Μη ανανέωση των συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης,
- Μη επέκταση προσωρινών συμβάσεων,
- Αμοιβαία λήξη των συμβάσεων εργασίας,
- Διακοπή της προσφοράς θέσεων εργασίας μετά την πρακτική εργασία,
- Προσλήψεις νέων υπαλλήλων μόνο με συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης,
- Μείωση των περαιτέρω εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων,
- Μείωση της συμπληρωματικής εθελοντικής κοινωνικής ασφάλισης,
- Μείωση του βασικού μισθού,
- Μείωση της εργάσιμης εβδομάδας,
- Αύξηση της χρήσης των συστημάτων πρόωρης συνταξιοδότησης,
- Περικοπές των πληρωμών μπόνους που συνδέονται με τις ατομικές επιδόσεις,
- Περικοπές των πληρωμών μπόνους που συνδέονται με τις επιδόσεις της εταιρείας,
- Περικοπές στις πρακτικές εργασίες,
- Περικοπές των εκδηλώσεων της εταιρίας,
- Απολύσεις εργαζομένων ημιαπασχόλησης,
- Απολύσεις προσωρινών υπαλλήλων,
- Απολύσεις εργαζομένων πλήρους απασχόλησης,
- Περικοπές μισθών,
- Εσωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων υπεργολαβίας,
- Εξωτερική ανάθεση εργασιών,
- Πρόσληψη εργαζομένων υψηλής απόδοσης από ανταγωνίστριες εταιρίες,
- Μετακίνηση των εργαζομένων σε offshore εταιρίες.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στο Σχήμα 3.1 που ακολουθεί βλέπουμε τα βήματα που ακολουθήσαμε προκειμένου να ολοκληρώσουμε την έρευνα μας.



Σχήμα 3.1 : Μεθοδολογία Έρευνας

3.1.1 Βιβλιογραφική αναζήτηση: Το πρώτο στάδιο αφορά την αναζήτηση βιβλιογραφίας για να προσδιορίσουμε τις μεταβλητές που πρέπει να αξιολογηθούν για τη διερεύνηση του θέματος μας. Βιβλιογραφία αποτελεί το σύνολο των πηγών δημοσίευσης τις οποίες έχει μελετήσει ο συγγραφέας προκειμένου να ξεκινήσει και να ολοκληρώσει τη συγγραφή της μελέτης του, άσχετα αν έχει υιοθετήσει το περιεχόμενό τους.

Στο στάδιο λοιπόν αυτό μέσα από άρθρα κυρίως και βιβλία δευτερευόντως βρήκαμε πιθανές επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στο σύνολο μιας εταιρείας, αλλά και στρατηγικές και σχέδια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την αντιμετώπιση της .

3.1.2 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου:

Στο δεύτερο στάδιο, έπειτα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, αναπτύχθηκε το ερωτηματολόγιο μας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 5 θεματικές ενότητες, 22 βασικές ερωτήσεις και 141 υποερωτήματα.

- Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε 8 μεταβλητές σχετιζόμενες με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.(ερωτώμενοι και αντίστοιχες εταιρίες)
- Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε 4 μεταβλητές σχετιζόμενες με τη περιγραφή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία.
- Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε 1 μεταβλητές σχετιζόμενες με την αξιολόγηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία.
- Η τέταρτη ενότητα περιλάμβανε 3 μεταβλητές σχετιζόμενες με την οργάνωση επιδόσεων
- Τέλος η πέμπτη ενότητα περιλάμβανε 6 μεταβλητές σχετιζόμενες με οικονομική κρίση

3.1.3 Συλλογή δεδομένων – Διανομή ερωτηματολογίου:

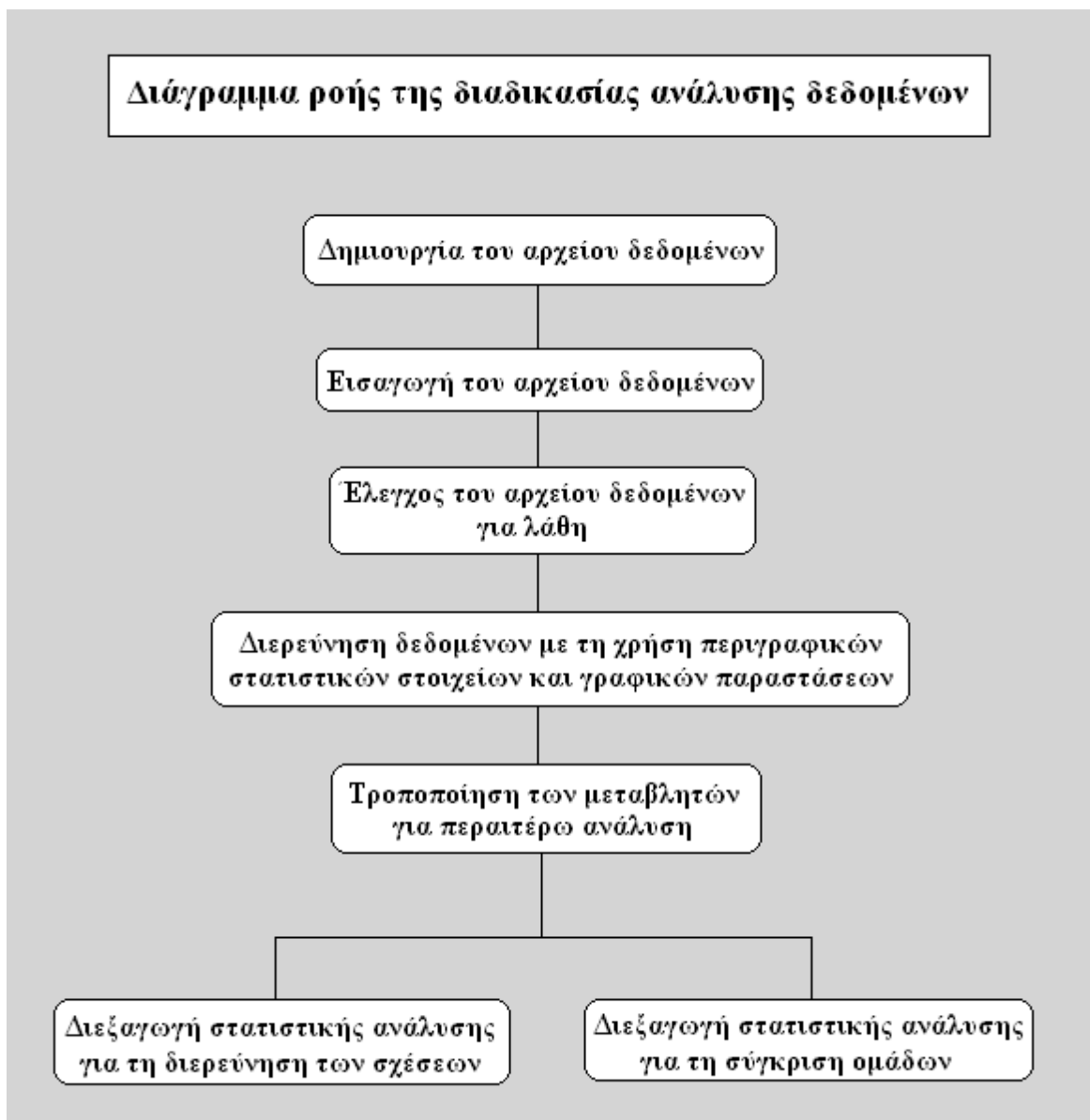
Η περίοδος διανομής των ερωτηματολογίων είχε διάρκεια τριών μηνών. (συγκεκριμένα 11/6/2011 συμπληρώθηκε το πρώτο ερωτηματολόγιο και 7/9/2011 το τελευταίο)

Το δείγμα της ερευνητικής εργασίας αποτέλεσαν 197 εργαζόμενοι σε εταιρίες και επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα. (με το μεγαλύτερο ποσοστό να καλύπτεται στην Αθήνα, και δευτερευόντως σε Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη)

Προσπαθώντας να καταστήσουμε το δείγμα μας όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό, επιλέχθηκαν εργαζόμενοι και των δύο φύλων, διαφόρων ηλικιών και θέσεων εργασίας σε εταιρίες σε διάφορους τομείς.

3.1.4 Ανάλυση Δεδομένων:

Στο Σχήμα 3.2 που ακολουθεί βλέπουμε τα στάδια της ανάλυσης δεδομένων που ακολουθήσαμε



Σχήμα 3.2 : Διάγραμμα ροής της διαδικασίας ανάλυσης δεδομένων

Σε πρώτη φάση δημιουργήσαμε ένα αρχείο στο excel, με τα δεδομένα των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, (αφού πρώτα έγινε η σχετική κωδικοποίηση) και στην συνέχεια εισάγαμε το αρχείο δεδομένων στο πρόγραμμα SPSS Statistics 19.0.

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος του αρχείου δεδομένων για πιθανά λάθη ή παραλείψεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εισαγωγής των δεδομένων.

Έπειτα έγινε η διερεύνηση των δεδομένων μας ακολουθώντας τις παρακάτω μεθοδολογίες:

1. Έλεγχος Κανονικότητας του δείγματος (assessing Normality)
2. Έλεγχος εγκυρότητας δεδομένων (Cronbach's Alpha)

3.1.4.1 Έλεγχος Κανονικότητας του δείγματος (assessing Normality)

Στην περίπτωση των ποσοτικών μεταβλητών απαιτείται καταρχήν η διεξαγωγή ελέγχου κανονικότητας, όπου στην πλειονότητα των περιπτώσεων είναι ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov. Σημειώνεται ότι στην περίπτωση όπου ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι μικρός, συνιστάται η εφαρμογή του ελέγχου κανονικότητας Shapiro-Wilk. Με τους ελέγχους κανονικότητας εκτιμάται εάν η κατανομή των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα δεδομένα των «δειγμάτων» είναι η κανονική κατανομή ή αν την προσεγγίζει.

Πολλές από τις στατιστικές τεχνικές που εφαρμόζονται ευρέως στις μέρες μας υποθέτουν ότι η κατανομή των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής είναι Κανονική. Η λέξη Κανονική χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία συμμετρική, σε σχήμα «καμπάνας», καμπύλη που έχει την μεγαλύτερη συχνότητα των τιμών στο μέσο της, με τις μικρότερες συχνότητες να βρίσκονται στα άκρα της (Gravetter & Wallnau, 2000, p. 52). Σε πολλές περιπτώσεις όμως και ιδιαίτερα στον τομέα των κοινωνικών επιστημών οι τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής δεν είναι πάντα κανονικά κατανεμημένες. Στα μεγάλα δείγματα (30+ ερωτηθέντων) η παραβίαση της υπόθεσης της κανονικότητας δεν προκαλεί μεγάλα προβλήματα (Gravetter & Wallnau, 2000, p. 302 ; Stevens, 1996, p. 242).

3.1.4.2 Έλεγχος Εγκυρότητας Δεδομένων (Cronbach's Alpha)

Όταν διαλέγουμε κλίμακες (από 1 μέχρι 10 ή από 10% μέχρι 100%) στην διαμόρφωση της έρευνάς μας είναι σημαντικό αυτές οι κλίμακες να είναι αξιόπιστες. Ένα από τα κύρια θέματα πραγματεύεται την εσωτερική συνέπεια της κλίμακας. Αυτό αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα στοιχεία που αποτελούν την κλίμακα «συνεργάζονται». Υπάρχει δηλαδή μία ταύτιση στο τι μετρούν. Ένας από τους συνηθέστερα χρησιμοποιούμενους δείκτες της εσωτερικής συνέπειας είναι το Cronbach's alpha. Στην ιδανική περίπτωση ο συντελεστής αυτός πρέπει να είναι πάνω από 0,7.

Η αξιοπιστία της κλίμακας ποικίλει ανάλογα με το δείγμα που χρησιμοποιείται στην εκάστοτε έρευνα. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να ελέγχεται ότι η κάθε μία από τις κλίμακες είναι αξιόπιστη σε σχέση με το συγκεκριμένο δείγμα. Αυτές οι πληροφορίες αναφέρονται συνήθως στο τμήμα Μεθοδολογίας της εκάστοτε διατριβής. Εάν η κλίμακα που χρησιμοποιείται περιέχει μερικά στοιχεία που είναι αρνητικά διατυπωμένα (σύνηθες στις ψυχολογικές μετρήσεις) αυτά πρέπει να αντιστραφούν πριν τον έλεγχο εγκυρότητας των δεδομένων.

Στο επόμενο στάδιο έγινε η τροποποίηση των μεταβλητών μας και η κατασκευή υποθέσεων με στόχο την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων μας, και στη συνέχεια η ομαδοποίηση των μεταβλητών μας με τη χρήση της μεθόδου της Ανάλυσης παραγόντων με στόχο τη μείωση των μεταβλητών μας, χωρίς να πειραχτεί η αξιοπιστία των δεδομένων.

3. Έλεγχος Υποθέσεων
4. Παραγοντική Ανάλυση (Factor analysis)

Οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν στα στάδια 3 και 4 υπάγονται στις εξής δύο ευρύτερες κατηγορίες :

- Διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης για τη σύγκριση ομάδων
- Διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης για τη διερεύνηση των σχέσεων

3.1.4.3 Διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης για τη σύγκριση ομάδων

A.T-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples T-test)

B. Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests)

3.1.4.3.1 T-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples T-test)

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για ελέγχους ισότητας μέσω των μεταξύ δύο δειγμάτων τα οποία είναι ανεξάρτητα (η μπορούμε να υποθέσουμε ότι είναι ανεξάρτητα). Πρέπει όμως πρώτα να προηγηθεί μία διαδικασία, να καταχωρήσουμε σε μία στήλη τις μετρήσεις που αφορούν στα δύο δείγματα και σε μία άλλη στήλη να δηλώσουμε το δείγμα από το οποίο προέρχεται η κάθε μεταβλητή. Τα μεγέθη των δύο δειγμάτων δεν χρειάζεται να είναι ίσα. Αυτό που θέλουμε να ελέγξουμε είναι αν οι μέσοι των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα δείγματα διαφέρουν.

Υποθέσεις που εφαρμόσαμε T-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples T-test)

1.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης μεταξύ ανδρών και γυναικών. (Q1-Q17)

2.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης, μεταξύ ανδρών και γυναικών. (Q1-Q18)

3.Αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι στην εταιρία κατά μέσο όρο οι άνδρες η οι γυναίκες κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης; (Q1-Q20)

4.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιδόσεις της εταιρίας ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι; (Q9-Q16)

5.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι; (Q9-Q19)

6.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι; (Q9-Q20)

3.1.4.3.2 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests)

Στην περίπτωση που έχουμε δείγματα που προέρχονται από τρεις ή περισσότερους πληθυσμούς τους μέσους των οποίων θέλουμε να συγκρίνουμε χρησιμοποιούμε την τεχνική της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα. Μία εναλλακτική μέθοδος είναι χρησιμοποιήσουμε το t τεστ που είδαμε σε όλα τα πιθανά ζεύγη δειγμάτων. Με αυτόν τον τρόπο όμως μειώνουμε αισθητά την πιθανότητα να ισχύουν και οι δύο έλεγχοι ταυτόχρονα. Η ανάλυση διακύμανσης διατηρεί την πιθανότητα αυτή σταθερή με ένα μόνο τεστ. Άλλη έκφραση του προβλήματος είναι ο έλεγχος ισότητας των μέσων για μία ποσοτική μεταβλητή με παράγοντα διαφοροποίησης μία κατηγορική μεταβλητή με τρία επίπεδα. Άρα ελέγχουμε αν η κατηγορική μεταβλητή ή παράγοντας επηρεάζει την ποσοτική μεταβλητή.

Στην ουσία πρόκειται για την ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα βασισμένο στις τάξεις μεγέθους των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής.

Υποθέσεις που εφαρμόσαμε Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests)

7.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης ανάλογα με την ηλικία; (Q2-Q17)

8. Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης, ανάλογα με τη ηλικία; (Q2-Q18)

9.Παίζει ρόλο η ηλικία όσων αφορά την πίστη και την αφοσίωση στην εταιρία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης; (Q2-Q20)

10.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιδόσεις της εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται; (Q4-Q16)

11.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται; (Q4-Q19)

12.Σε ποιο τομέα αισθάνονται οι εργαζόμενοι περισσότερο αφοσιωμένοι; (Q4-Q20)

13.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα επιμέρους τμήματα μιας εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται; (Q4-Q22)

14.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας; (Q5-Q19)

15.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας; (Q5-Q20)

16.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου στην εταιρία; (Q7-Q20)

17.Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον βαθμό εφαρμογής των πρακτικών HR ανάλογα με το είδος της εταιρίας; (Q8-Q13)

18. Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στη συμβολή του τμήματος HR στο σύνολο της εταιρίας ανάλογα με το είδος της; (Q8-Q15)

3.1.4.4 Διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης για τη διερεύνηση των σχέσεων

A. Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

B. Παραγοντική Ανάλυση (Factor analysis)

3.1.4.4.1 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

Η Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis) ανήκει στην κατηγορία στατιστικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να διερευνήσουν σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές. Η Ανάλυση Συσχέτισης χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ισχύ και την κατεύθυνση της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Δηλαδή από το αποτέλεσμα της ανάλυσης μπορούμε να συμπεράνουμε αν δύο μεταβλητές έχουν θετική συσχέτιση (όσο αυξάνεται η μία μεταβλητή τόσο αυξάνεται και η άλλη) ή αρνητική συσχέτιση (όσο αυξάνεται η μία μεταβλητή τόσο μειώνεται ή άλλη) καθώς και το πόσο ισχυρή είναι αυτή η συσχέτιση.

Υποθέσεις που εφαρμόσαμε Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

19.Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας της εταιρίας; (Q16-Q19)

20.Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της πίστης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρία και των επιδόσεων αυτής; (Q16-Q20)

21.Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της πίστης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρία και της αποτελεσματικότητας αυτής; (Q19-Q20)

3.1.4.4.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Η ανάλυση παραγόντων είναι διαφορετική από τις πολλές τεχνικές που μπορούν να γίνουν με την χρήση του SPSS. Δεν έχει σκοπό να εξετάσει τις υποθέσεις ή να αποκαλύψει αν μία ομάδα (group) είναι σημαντικά διαφορετική από μία άλλη.

Συμπεριλαμβάνεται στο πρόγραμμα SPSS ως μία τεχνική μείωσης των δεδομένων (data reduction technique). Παίρνει ένα μεγάλο σύνολο από μεταβλητές και ψάχνει ένα τρόπο ώστε να μειωθούν ή να κατηγοριοποιηθούν τα δεδομένα χρησιμοποιώντας ένα μικρότερο σύνολο από παράγοντες ή συστατικά. Αυτό το επιτυγχάνει ψάχνοντας για συσχετίσεις μεταξύ ομάδων ή μαζών (clumps) από ένα σύνολο μεταβλητών. Επομένως σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα. Παραδείγματος χάρη η ανάλυση παραγόντων μπορεί να βοηθήσει έναν ερευνητή να αντιληφθεί ότι μια συστοιχία από είκοσι τέσσερα επιμέρους τεστ αντιπροσωπεύει μόνο τέσσερις βασικές μεταβλητές, που ονομάζονται παράγοντες.

Η ανάλυση παραγόντων χωρίζεται στην Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) και στην Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis). Η Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων δημιουργήθηκε από τον Charles Spearman στις αρχές του προηγούμενου αιώνα και χρησιμοποιείται στα αρχικά στάδια της έρευνας για την διερεύνηση και τη συνοπτική περιγραφή ενός σετ μεταβλητών μέσα από την ομαδοποίησή τους.

Η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (AMOS 19) σε αντίθεση με την Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων χρησιμοποιείται για να διαπιστώσει κατά πόσο ένα προκαθορισμένο πλαίσιο σχέσεων ανάμεσα σε κάποιες μεταβλητές (σχέσεις) επιβεβαιώνεται και στη πράξη (από τα δεδομένα).

Τελευταίο στάδιο το οποίο και ολοκληρώνει την ανάλυση μας είναι η χρήση των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (Structural equation modeling).

3.1.5 Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (structural equation models - SEM):

Στο στάδιο αυτό τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων εισάγονται στο πρόγραμμα Amos 19. Πρόκειται για μια γραφική αναπαράσταση των παραγόντων που προέκυψαν και γίνεται ο υπολογισμός των διακυμάνσεων και συνδιακυμάνσεων μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου.

Τέλος προκύπτει ο υπολογισμός κάποιων δεικτών προσαρμογής ώστε να διαπιστωθεί αν το μοντέλο που δημιουργήσαμε έχει καλή προσαρμογή στα δεδομένα.

Μοντέλα Δομικών εξισώσεων (structural equation models - SEM)

3.1.5.1 Ιστορική αναδρομή

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων (structural equation models - SEM) πρωτοεμφανίστηκαν το 1920, όταν ο Sewell Wright, ένας γενετιστής, προσπάθησε να λύσει παράλληλα κάποιες εξισώσεις με σκοπό να διαλευκάνει τις γενετικές επιδράσεις που έχει η μία γενιά στην επόμενη της. Ο Wright αντιμετώπισε μία περίπτωση στην οποία τα αίτια (δηλ. τα γονίδια των γονέων) ήταν γνωστά, οι συνέπειες (δηλ. τα χαρακτηριστικά των απογόνων) ήταν γνωστές και η σύνδεση αιτίου και αιτιατού ήταν μίας κατεύθυνσης, χωρίς να υπάρχει δηλαδή ανάδραση ή ανακύκλωση. Στη βιβλιογραφία των SEM αυτή η

περίπτωση αναφέρεται ως «περιοδικό ή μιας κατεύθυνσης αιτιολογικό μοντέλο ροής» (unidirectional causal flow model). Αυτό είναι το μόνο είδος μοντέλου που μπορεί να ονομαστεί ανάλυση διαδρομών (path analysis). Ο Wright επιθυμούσε να εκτιμήσει το πλήθος των συνεπειών που μεταφέρονται από κάθε γονέα προς τον απόγονο. Η λύση μπορούσε να προσδιοριστεί γράφοντας το σύστημα των εξισώσεων, εκφράζοντας τις εξισώσεις χρησιμοποιώντας συσχετίσεις ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές και επιλύοντας ως προς τους αγνώστους (υπήρχαν πιο πολλές γνωστές μεταβλητές, παρά άγνωστες, επομένως το σύστημα μπορούσε να επιλυθεί). Προσπαθώντας να παρουσιάσει τη μέθοδο της «ανάλυσης διαδρομών», ο Wright προσδιόρισε ευκρινώς το σκοπό της μεθοδολογίας, ο οποίος ήταν να βρεθούν οι συνέπειες των συγκεκριμένων υποθετικών δομικών μοντέλων. Επίσης, όρισε ακριβώς την προσέγγισή του, χρησιμοποιώντας τον όρο αιτιότητα (causality).

3.1.5.2 Μοντέλα ροής μίας κατεύθυνσης

Στα μοντέλα τα οποία η υποθετική αιτιότητα είναι προς μία κατεύθυνση η διαδικασία επίλυσης ήταν αρκετά άμεση και υποκείμενη σε μεθοδολογίες οι οποίες ήταν γνωστές από την εποχή του Wright. Αρχικά για την εκτίμηση χρησιμοποιήθηκαν η άλγεβρα (ταυτότητες) και η άλγεβρα πινάκων, επιλύοντας μία ή περισσότερες εξισώσεις για ένα πλήθος αγνώστων. Αργότερα χρησιμοποιήθηκαν και οι τεχνικές παλινδρόμησης. Σε μερικές περιπτώσεις, οι δύο προσεγγίσεις απέδιδαν τα ίδια συμπεράσματα, αλλά σε κάποιες άλλες μπορεί να διέφεραν (Maruyama, 1998). Σε μοντέλα τα οποία έπρεπε να εκτιμήσουν το ίδιο πλήθος εξισώσεων και μεταβλητών, η παλινδρόμηση και η γραμμική άλγεβρα απέφεραν τα ίδια αποτελέσματα. Αυτό συνέβαινε επειδή η ίδια μοναδική λύση μπορεί να επιτευχθεί είτε επιλύοντας τις εξισώσεις με αλγεβρικό πίνακα, είτε χρησιμοποιώντας παλινδρόμηση. Στα μοντέλα τα οποία είχαν περισσότερους αγνώστους παρά εξισώσεις, δεν υπήρχε ικανή πληροφόρηση για να εκτιμηθούν μοναδικές τιμές για τις παραμέτρους, ανεξαρτήτως της προσέγγισης που χρησιμοποιούνταν. Το πρόβλημα που προκαλούσε η ελλιπής ενημέρωση ήταν ότι υπήρχε άπειρος αριθμός εναλλακτικών λύσεων οι οποίες ήταν εξίσου αποδεκτές και δεν υπήρχε ασφαλής τρόπος επιλογής κάποιων από αυτές. Για το λόγο αυτό, η προσπάθεια να βρεθεί μια λύση με μοναδική διαδρομή δεν είχε νόημα. Τέλος, για τα μοντέλα στα οποία οι εξισώσεις ήταν περισσότερες από τις άγνωστες παραμέτρους, οι εξισώσεις παρείχαν αρκετή πληροφόρηση ώστε να εκτιμηθούν οι παράμετροι. Σαν αποτέλεσμα, προέκυπταν περισσότερες των μία λύσεων, οι οποίες δεν έδιναν απαραίτητα το ίδιο αποτέλεσμα (Maruyama, 1998).

Εάν απορρίπτονταν τα υπάρχοντα μονοπάτια, επειδή θεωρούνταν ότι δεν θα έπρεπε να υπάρχουν, τότε το μοντέλο αποκτούσε περισσότερες εξισώσεις από ότι παραμέτρους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η παλινδρόμηση, η οποία παράγει μοναδική λύση επειδή αλληλοσυσχετίζει ένα σύνολο μεταβλητών πρόβλεψης με ένα συγκεκριμένο κριτήριο, έχει αποδείξει ότι παράγει την καλύτερη εκτίμηση (Land, 1969). Επιπλέον, στις προσεγγίσεις μεγίστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood) παρατηρείται ότι οι εκτιμήσεις της μεθόδου ελαχίστων τετραγώνων και μεγίστης πιθανοφάνειας είναι ταυτόσημες (Land, 1969). Αυτές οι εκτιμήσεις για μια συγκεκριμένη παράμετρο, τυπικά θα ισούται με το μέσο όρο των διάφορων εκτιμήσεων της παραμέτρου μέσα από

αλγεβρικές λύσεις. Παρόλο που σήμερα μπορεί να φαίνεται απίστευτο, ακόμα και πρόσφατα, τη δεκαετία του '60, μία από τις μεγάλες δυσκολίες στη χρήση των μοντέλων δομικών εξισώσεων για την επίλυση προβλημάτων μεγαλύτερης εμβέλειας ήταν η σχετικά πρωτόγονη φάση στην οποία βρίσκονταν οι υπολογιστές και κατά συνέπεια η ανικανότητα χρήσης τεχνικών εκτίμησης, όπως η μέγιστη πιθανοφάνεια. Το hardware του υπολογιστή δε μπορούσε να υποστηρίξει μέχρι τότε στατιστικές αναλύσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν εισάγει τη χρήση της μεθόδου των δομικών εξισώσεων νωρίτερα, χρησιμοποιώντας πιο περίπλοκες μαθηματικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, σε μία από τις αρχικές δημοσιευμένες εργασίες όπου συγκρίνονταν οι εκτιμήσεις των ελαχίστων τετραγώνων, της άλγεβρας και της μέγιστης πιθανοφάνειας, δόθηκαν λάθος εκτιμήσεις στη μέγιστη πιθανοφάνεια και χρειάστηκε να προστεθεί παράρτημα στο οποίο δίνονταν οι διορθώσεις ως προς τα αποτελέσματα και τις ερμηνείες τους (Maruyama, 1998). Συμπερασματικά, η προσέγγιση των SEM κατά την εποχή της ανάλυσης διαδρομών (δεκαετία του 60) χρησιμοποιούνταν για την επίλυση μοντέλων στα οποία υπήρχαν μίας κατεύθυνσης μονοπάτια (unidirectional causal flow models) και χρησιμοποιούσαν τεχνικές πολλαπλής παλινδρόμησης. Τα μοντέλα αυτά συχνά ονομάζονταν «συνήθης ανάλυση ελαχίστων τετραγώνων» (ordinary least squares analysis). Για την ανάλυση διαδρομών (η οποία εξ' ορισμού έχει μοναδικά κριτήρια για κάθε μεταβλητή ενδιαφέροντος) αυτές οι τεχνικές έδιναν τα ίδια αποτελέσματα με αυτά των υπάρχουσων τεχνικών, καθώς όπως προαναφέρθηκε, οι εκτιμήσεις με ελάχιστα τετράγωνα και μέγιστη πιθανοφάνεια ήταν ταυτόσημες (Land, 1969). Για παραλλαγές στην ανάλυση διαδρομών οι οποίες εισάγουν το σφάλμα μέτρησης ή τη διπλής κατεύθυνσης αιτιότητα / βρόγχους ανάδρασης (τα οποία ονομάζονται με περιοδικά μοντέλα - nonrecursive), χρησιμοποιούνταν κάποιες παραλλαγές της μεθόδου παλινδρόμησης όπως ελάχιστα τετράγωνα δύο ή και τριών βαθμίδων.

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα των γενικότερων γραμμικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται σε προγράμματα όπως το AMOS (Arbuckle, 1997), EQS (Bentler, 1989) και LISREL (Jöreskog & Sorbom, 1993) είναι ότι χειρίζονται περισσότερους τύπους μοντέλων (περιοδικά και μη περιοδικά, με ή χωρίς τυχαίο και μη τυχαίο σφάλμα μέτρησης, με παρατηρούμενες ή μη παρατηρούμενες μεταβλητές) και κατά συνέπεια δεν απαιτούν από το χρήστη να μάθει ένα πλήθος διαφορετικών τεχνικών για διαφορετικούς τύπους μοντέλων. Τα προγράμματα αυτά, τα οποία αποτέλεσαν και αποτελούν ακόμη και σήμερα εφελτήριο για τα μοντέλα δομικών εξισώσεων, ασπάζονται το ίδιο γενικότερο γραμμικό μοντέλο των μοντέλων παλινδρόμησης αλλά διαφέρουν στο ότι έχουν μη μετρήσιμες μεταβλητές πρόβλεψης.

3.1.5.3 Το πέρασμα από την ανάλυση διαδρομών στα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων

Μετά από μία έξαρση της δημοτικότητας της μεθόδου των ελαχίστων τετραγώνων, οι περιοριστικές εφαρμογές του μοντέλου αυτού το οδήγησαν σε δυσμένεια. Για παράδειγμα, οι περισσότερες θεωρητικές μεταβλητές καθορίζονταν χωρίς ακρίβεια εξαιτίας της ανακρίβειας στο χειρισμό τους και στην ανακρίβεια μέτρησης των παρατηρούμενων μεταβλητών. Αυτές οι δυσκολίες υπήρχαν ανεξάρτητα από το εάν το θεμελιώδες μοντέλο ήταν ή όχι βιώσιμο. Δηλαδή, η χρήση της ανάλυσης διαδρομών ήταν υπό αμφισβήτηση ως προς την έλλειψη λειτουργικότητάς της, το οποίο έκανε την

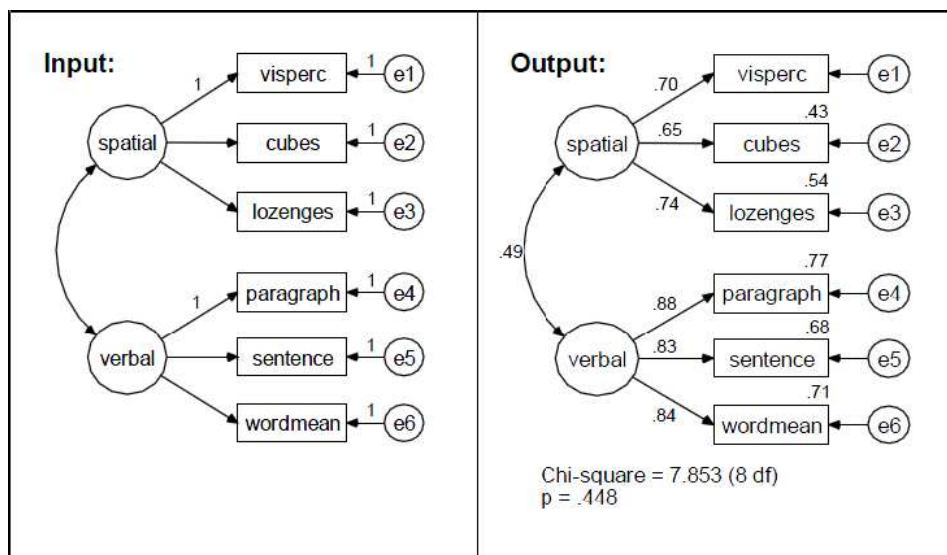
παρουσίαση των SEM δυσκολότερη. Επιπλέον, εάν το υποθετικό μοντέλο περιείχε ανάδραση (feedback) ή αιτιολογικούς βρόχους (causal loops), δεν επιλύονταν με κανονικές τεχνικές παλινδρόμησης, γεγονός που περιόριζε την δυνατότητα εφαρμογής των μεθόδων (Maguyama, 1998). Το επόμενο κύμα ενθουσιασμού προήλθε το 1969 από εργασίες του Jöreskog και άλλων. Οι μελετητές αυτοί ανέπτυξαν ένα γενικό γραμμικό μοντέλο που ξεπερνούσε τα περιοριστικά εμπόδια των ελαχίστων τετραγώνων, επιτρέποντας καλύτερη λειτουργικότητα στις θεωρητικές μεταβλητές. Η προσέγγιση αυτή (Wiley, 1973) τα τελευταία 20 χρόνια εξελίχθηκε σε μία σειρά άλλων προσεγγίσεων για τα μοντέλα δομικών εξισώσεων και σε ένα πλήθος υπολογιστικών προγραμμάτων που έχουν διαδοθεί ευρέως σήμερα. Μερικά από τα πιο δημοφιλή είναι το AMOS, το EQS και το LISREL. Στο πρόγραμμα AMOS θα γίνει ιδιαίτερη μνεία στη συνέχεια, καθώς είναι το πρόγραμμα που θα χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα μελέτη.

3.1.5.4 Παρουσίαση του Amos 19.0

Το όνομα AMOS είναι μία συντόμευση του Analysis of Moment Structures. Εφαρμόζει την γενική προσέγγιση στην ανάλυση δεδομένων, γνωστή ως μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) ή ανάλυση δομών συνδιακύμανσης (analysis of covariance structures) ή αιτιώδης μοντελοποίηση (casual modeling). Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει, ως πρόσθετες περιπτώσεις, πολλές γνωστές συμβατικές τεχνικές όπως του γενικού γραμμικού μοντέλου (general linear model) και της ανάλυσης παραγόντων (factor analysis). Το AMOS είναι ένα εύχρηστο πρόγραμμα για εικονικά μοντέλα δομικών εξισώσεων. Με το πρόγραμμα αυτό μπορούμε γρήγορα να διευκρινίσουμε, να δούμε και να τροποποιήσουμε το μοντέλο μας γραφικά χρησιμοποιώντας απλά σχεδιαστικά εργαλεία. Κατόπιν μπορούμε να αξιολογήσουμε την προσαρμογή του μοντέλου μας, να κάνουμε οποιεσδήποτε τροποποιήσεις και να καταλήξουμε στο τελικό μοντέλο. Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων που θα δημιουργήσουμε στο AMOS είναι στην πραγματικότητα η σύζευξη της «ανάλυσης διαδρομών» (path analysis) με την «παραγοντική ανάλυση» (factor analysis). Στην βιβλιογραφία, δυστυχώς, αναφέρονται με μία πληθώρα ονομάτων όπως «ανάλυση διαδρομών με λανθάνουσες μεταβλητές» (latent variables path analysis), «δομικές εξισώσεις με λανθάνουσες μεταβλητές» (structural equations with latent variables) και πολλά άλλα.

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων αποτελούνται από δύο κύρια μέρη: Το μοντέλο μέτρησης (measurement model) και το δομικό μοντέλο (structural model). Το μοντέλο μέτρησης ερμηνεύει τις σχέσεις μεταξύ των παρατηρούμενων και μη παρατηρούμενων μεταβλητών. Το δομικό μέρος των δομικών μοντέλων εξισώσεων καθορίζει τους αιτιώδεις συνδέσμους των λανθάνουσων μεταβλητών. Οι παρατηρούμενες, μετρήσιμες ή εξωγενείς μεταβλητές μετρώνται χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια με προκαθορισμένες κλίμακες μέτρησης και επηρεάζουν μία ή περισσότερες λανθάνουσες μεταβλητές (μεταβλητές έκβασης). Χαρακτηριστικά παραδείγματα μετρήσιμων μεταβλητών είναι η εξυπηρέτηση και η αισθητική. Λανθάνουσες ή ενδογενείς είναι οι μη παρατηρούμενες μεταβλητές δηλαδή μεταβλητές για τις οποίες στο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχει ερώτηση για την απευθείας μέτρησή τους. Έτσι, για τις λανθάνουσες μεταβλητές γίνεται η

υπόθεση ότι δεν μπορούν να μετρηθούν αυτές καθαυτές, μπορούν όμως να μετρηθούν εκτιμώντας τα αίτια ή αποτελέσματά τους.



Σχήμα 3.3: Παράδειγμα μοντέλου στο AMOS

ΣΥΜΒΟΛΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
	Λανθάνουσα μεταβλητή
	Μετρήσιμη μεταβλητή
	Σχέση μεταξύ λανθάνουσας και μετρήσιμης μεταβλητής
	Σχέση μεταξύ δύο λανθάνουσων μεταβλητών
	Συνδιακύμανση μεταξύ δύο αφανών μεταβλητών

Σχήμα 3.4: Επεξήγηση συμβόλων του AMOS

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνουμε μόλις βρεθούμε στο περιβάλλον του AMOS είναι να ορίσουμε στο πρόγραμμα από ποιο αρχείο θα δέχεται δεδομένα. Στην περίπτωση μας από το αρχείο που φτιάξαμε στο SPSS Statistics 19.0 και περιλαμβάνει τις απαντήσεις και των 160 ερωτηθέντων, κατηγοριοποιημένες σε 38 μεταβλητές η οποίες ονομάζονται μετρήσιμες μεταβλητές (διότι υπήρχε ερώτηση για αυτές στο ερωτηματολόγιο).

Το δεύτερο βήμα που πρέπει να κάνουμε είναι να εφαρμόσουμε τα αποτελέσματα της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων σχηματικά. Δηλαδή να δημιουργήσουμε σχηματικά ένα δομικό μοντέλο με τα τρία Factors (που αντιπροσωπεύονται ως κύκλους) που εξήγαγε η Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων να ενώνονται με βέλη διπλής κατεύθυνσης. Επίσης κάθε παράγοντας θα ενώνεται με βέλη μονής κατεύθυνσης με όλες τις μετρήσιμες μεταβλητές (που αντιπροσωπεύονται ως ορθογώνια) που περιέχει.

Το τρίτο βήμα είναι να ελέγξουμε αν το μοντέλο που φτιάξαμε προσαρμόζεται στα δεδομένα. Αυτό το συμπεραίνουμε από συγκεκριμένους πίνακες αλλά και δείκτες προσαρμογής που έχει σαν έξοδο το πρόγραμμα για το μοντέλο μας. Οι πίνακες που χρησιμοποιήσαμε στον έλεγχό μας είναι οι εξής:

1. Regression Weights (βάρη παλινδρόμησης για την μη τυποποιημένη εκτίμηση)
2. Standardized Regression Weights (βάρη παλινδρόμησης για την τυποποιημένη εκτίμηση)
3. Implied Covariances (τιμές συνδιακύμανσης παρατηρούμενων μεταβλητών)
4. Implied Correlations (συσχετίσεις μεταξύ των παρατηρούμενων μεταβλητών)
5. Variances (διακυμάνσεις των παρατηρήσιμων μεταβλητών)
6. Squared Multiple Correlations (ποσοστό διακύμανσης που μετράται στις παρατηρήσιμες μεταβλητές)
7. Πίνακας δεικτών προσαρμογής (διάφοροι δείκτες προσαρμογής, Παράρτημα Β)

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση αποτελεσμάτων

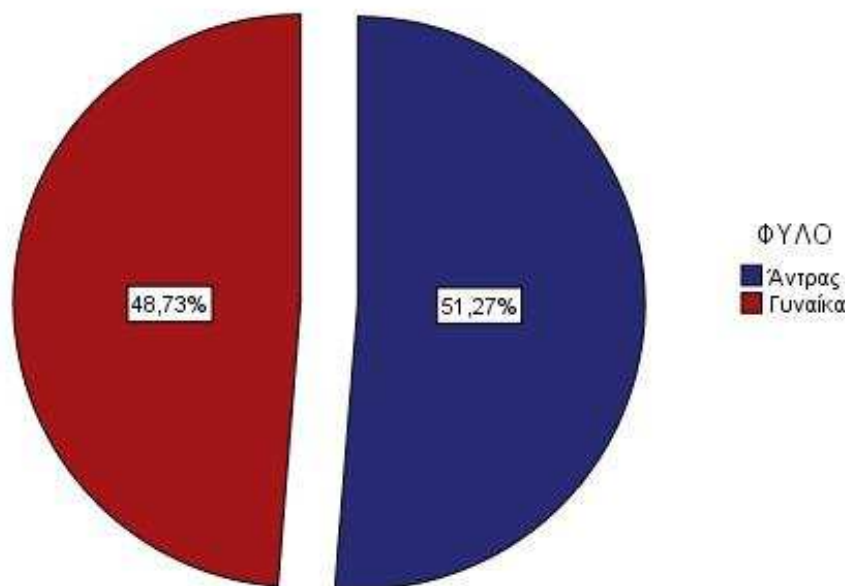
Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι στατιστικές μέθοδοι με τις οποίες αναλύθηκαν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, και γίνεται μια παρουσίαση των κυριότερων αποτελεσμάτων που προέκυψαν κατά τον έλεγχο των υποθέσεων μας.

4.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος. (Εργαζομένων και εταιριών)

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (π.χ. φύλο, ηλικία, κ.τ.λ.), αλλά και των εταιριών που εργάζονται (π.χ. τομέας, μέγεθος κ.τ.λ.). Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 197 άτομα. Έπειτα από στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, που αποτελούν τις πρώτες οχτώ ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, προέκυψαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται παρακάτω.

4.1.1 Φύλο

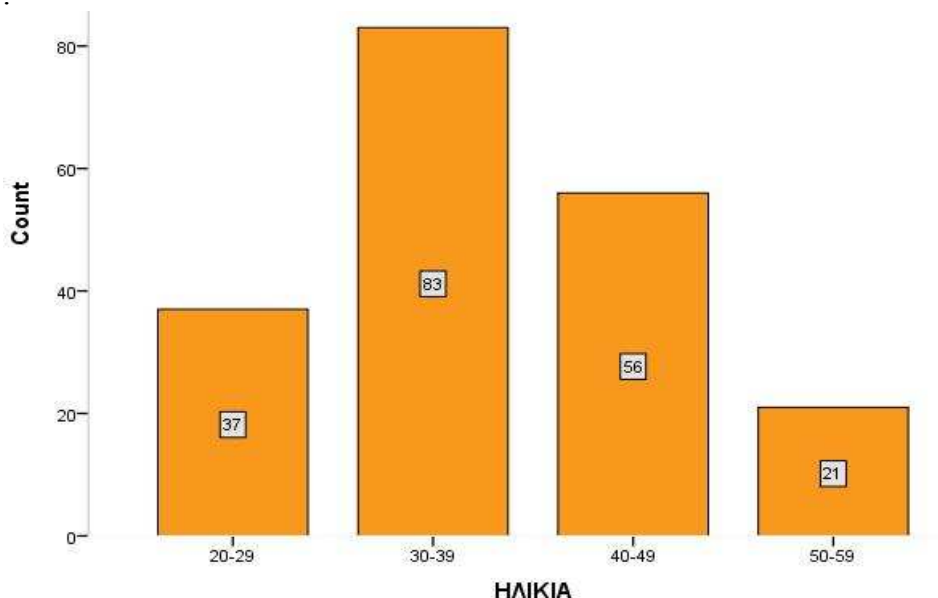
Από το σύνολο των 197 ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το 51.27%(101 από τους 197) ήταν άντρες, ενώ το 48.73%(96 από τους 197) ήταν γυναίκες. Στο σχήμα 4.1 βλέπουμε το γράφημα της κατανομής των δύο φύλων.



Σχήμα 4.1 : Κατανομή του φύλου

4.1.2 Ηλικία

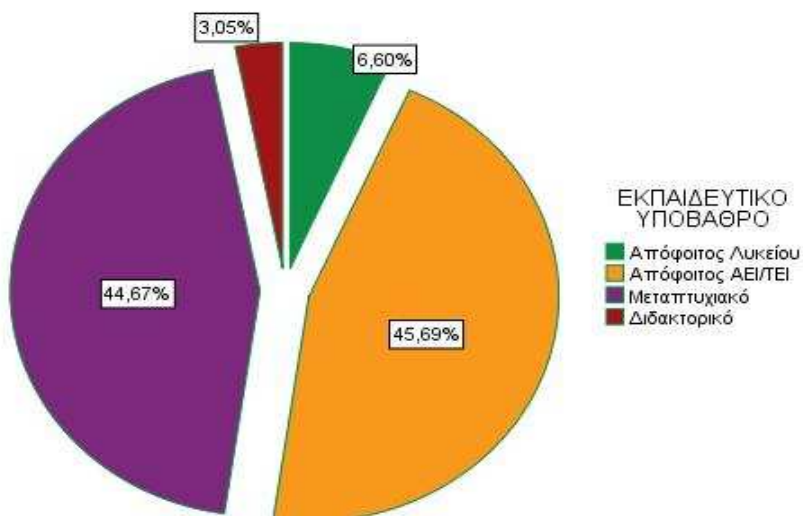
Από το σύνολο των 197 ερωτηθέντων το 18.78%(οι 37 από τους 197) ήταν ηλικίας 20–29 ετών, το 42.13%(οι 83 από τους 197) ήταν ηλικίας 30-39 ετών, το 28.43%(οι 56 από τους 197) ήταν ηλικίας 40-49 ετών και τέλος το 10.66%(οι 21 από τους 197) ήταν ηλικίας 50-59 ετών. Στο σχήμα 4.2 βλέπουμε το γράφημα της κατανομής των τεσσάρων ομάδων ηλικιών.



Σχήμα 4.2 : Κατανομή ηλικίας

4.1.3 Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:

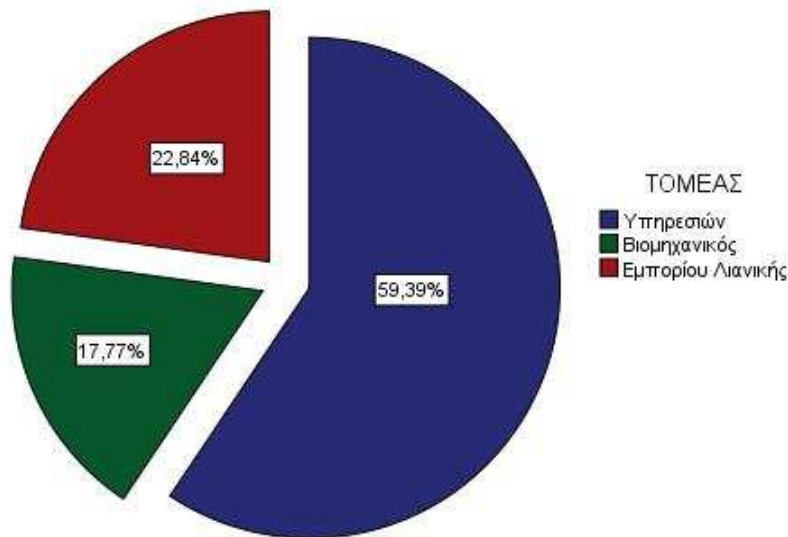
Από το σύνολο των 197 ερωτηθέντων το 6.6%(οι 13 από τους 197) είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 45.69%(οι 90 από τους 197) είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι, το 44.67%(οι 88 από τους 197) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού, και τέλος το 3.05%(οι 6 από τους 197) είναι κάτοχοι Διδακτορικού. Στο σχήμα 4.3 βλέπουμε το γράφημα της κατανομής του εκπαιδευτικού υπόβαθρου των ερωτηθέντων.



Σχήμα 4.3 : Κατανομή Εκπαιδευτικού υπόβαθρου

4.1.4 Τομέας

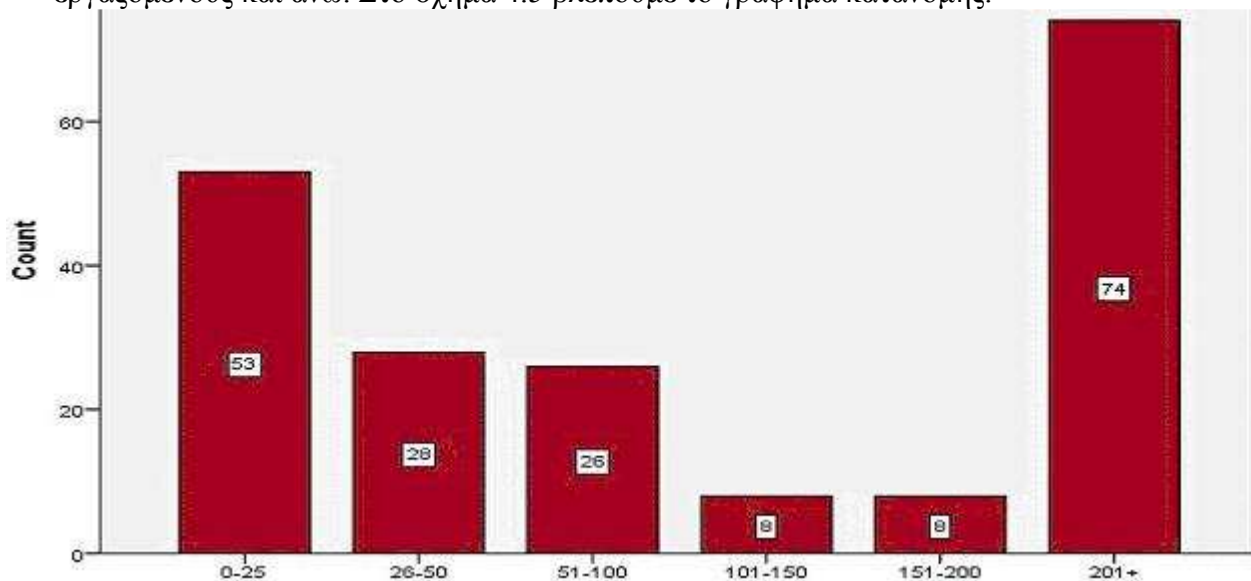
Από το σύνολο των 197 εταιριών το 59.39%(οι 117 από τις 197) ανήκουν στον τομέα Υπηρεσιών, το 17.77%(οι 35 από τις 197) ανήκουν στον Βιομηχανικό τομέα, και τέλος το 22.84%(οι 45 από τις 197) ανήκουν στον τομέα Εμπορίου Λιανικής. Στο σχήμα 4.4 βλέπουμε το γράφημα της κατανομής για τους τρεις τομείς.



Σχήμα 4.4 : Κατανομή Τομέα

4.1.5 Μέγεθος εταιρίας

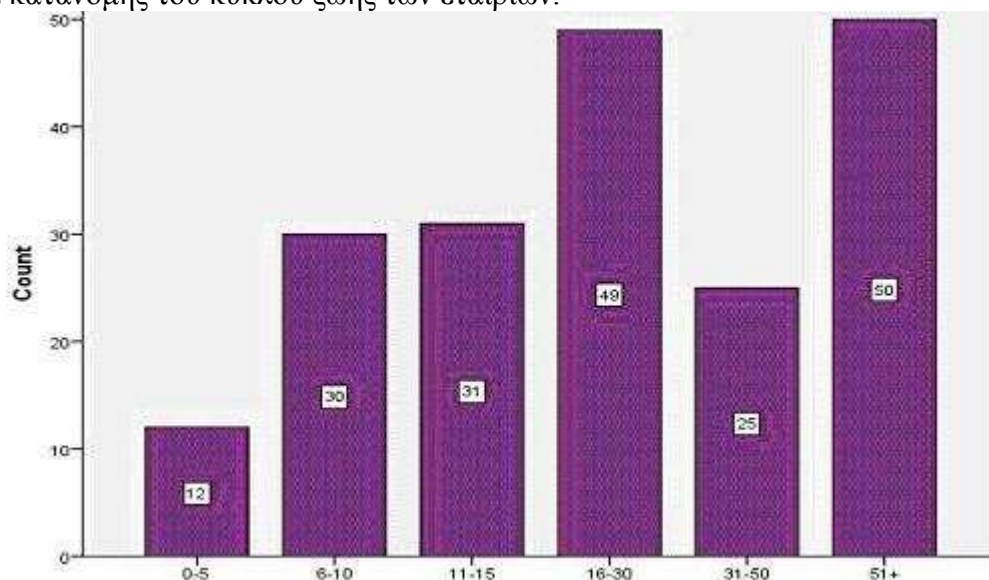
Από το σύνολο των 197 εταιριών το 26.9%(οι 53 από τις 197) απασχολούν 0-25 εργαζόμενους, το 14.21%(οι 28 από τις 197) απασχολούν 26-50 εργαζόμενους, το 13.20%(οι 26 από τις 197) απασχολούν 51-100 εργαζόμενους, το 4.06%(οι 8 από τις 197) απασχολούν 101-150 εργαζόμενους, το 4.06%(οι 8 από τις 197) απασχολούν 151-200 εργαζόμενους και τέλος το 37.56%(οι 74 από τις 197) απασχολούν 200+ εργαζόμενους και άνω. Στο σχήμα 4.5 βλέπουμε το γράφημα κατανομής.



Σχήμα 4.5 : Κατανομή μεγέθους εταιριών

4.1.6 Κύκλος ζωής

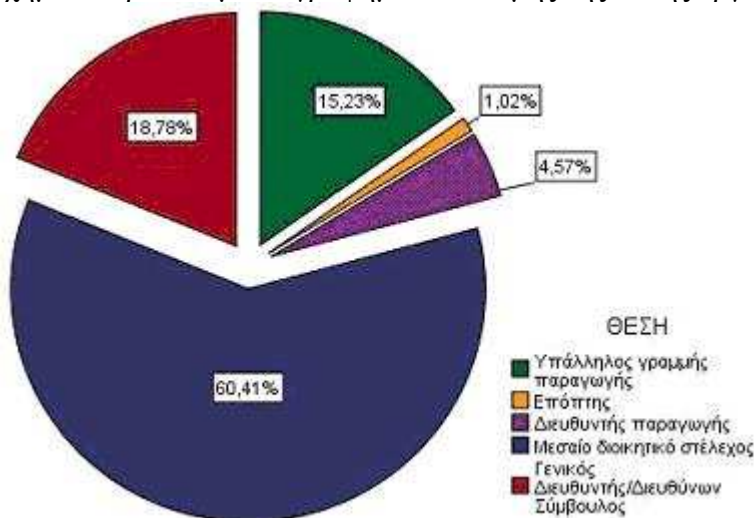
Από το σύνολο των 197 εταιριών το 6.09%(οι 12 από τις 197) λειτουργούν από 0 έως 5 χρόνια, το 15.23%(οι 30 από τις 197) λειτουργούν από 6 έως 10 χρόνια, το 15.74%(οι 31 από τις 197) λειτουργούν από 11 έως 15 χρόνια, το 24.87%(οι 49 από τις 197) λειτουργούν από 16 έως 30 χρόνια, το 12.69%(οι 25 από τις 197) λειτουργούν από 31 έως 50 χρόνια και τέλος το 25.38%(οι 50 από τις 197)λειτουργούν πάνω από 51 χρόνια. Στο σχήμα 4.6 βλέπουμε το γράφημα κατανομής του κύκλου ζωής των εταιριών.



Σχήμα 4.6 : Κατανομή Κύκλου ζωής

4.1.7 Θέση στην εταιρία:

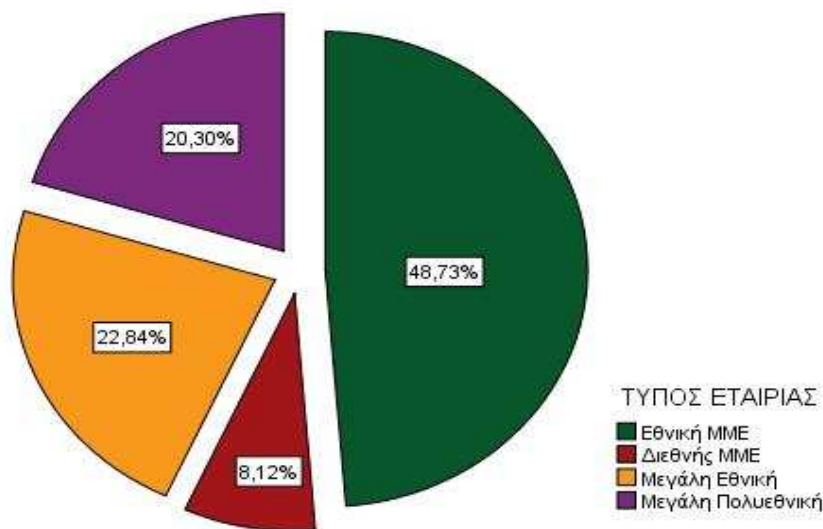
Από το σύνολο των 197 ερωτηθέντων το 15.23%(οι 30 από τους 197) είναι Υπάλληλοι γραμμής παραγωγής, το 1.02%(οι 2 από τους 197) είναι Επόπτες, το 4.57%(οι 9 από τους 197) είναι Διευθυντές παραγωγής το 60.41%(οι 119 από τους 197) είναι Μεσαία Διοικητικά στελέχη και το 18.78%(37 από τους 197) είναι Γενικοί Διευθυντές / Διευθύνοντες Σύμβουλοι. Στο σχήμα 4.7 βλέπουμε το γράφημα κατανομής της θέσης εργασίας.



Σχήμα 4.7 : Κατανομή Θέσης εργασίας

4.1.8 Τύπος εταιρίας:

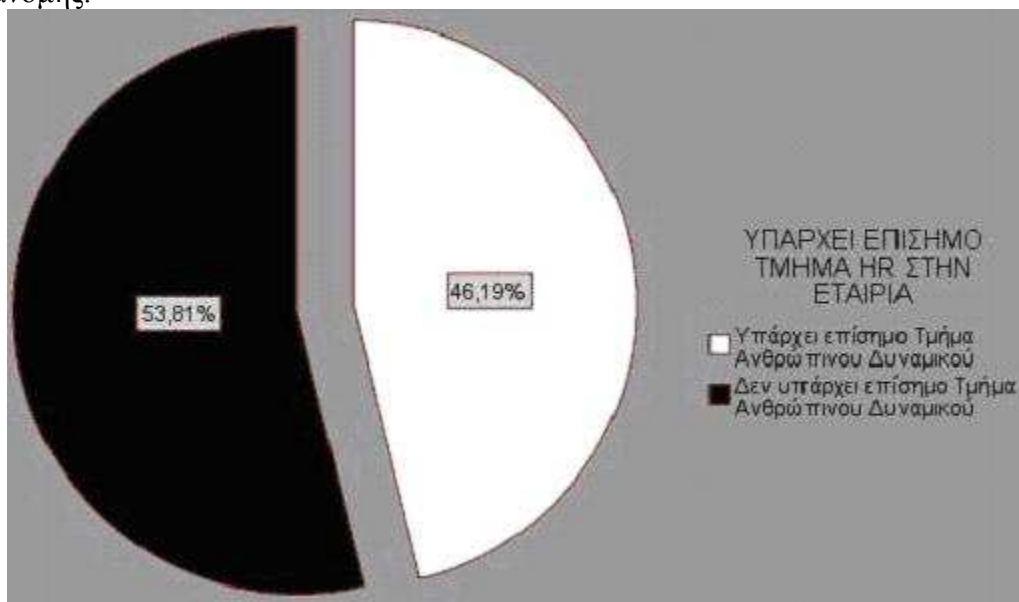
Από το σύνολο των 197 εταιριών το 48.73%(οι 96 από τις 197) είναι Εθνικές Μ.Μ.Ε, το 8.12%(οι 16 από τις 197) είναι Διεθνείς Μ.Μ.Ε, το 22.84%(οι 45 από τις 197) είναι Μεγάλες Εθνικές και το 20.30%(οι 40 από τις 197) είναι Μεγάλες Πολυεθνικές. Στο σχήμα 4.8 βλέπουμε το γράφημα κατανομής του τύπου των εταιριών.
(*όπου Μ.Μ.Ε = Μικρή / Μεσαία Επιχείρηση)



Σχήμα 4.8 : Κατανομή Τύπου εταιρίας

4.1.9 Ύπαρξη επίσημου τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρία:

Από το σύνολο των 197 εταιριών το 46.19%(οι 91 από τις 197) εταιρίες έχουν επίσημο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ το 53.81%(οι 106 από τις 197) εταιρίες δεν έχουν επίσημο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο σχήμα 4.9 βλέπουμε το γράφημα κατανομής.



Σχήμα 4.9 : Κατανομή Ύπαρξης επίσημου τμήματος HR

4.2 Έλεγχος λαθών

Πριν προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση του ερωτηματολογίου θα πρέπει να ελέγξουμε τα δεδομένα μας για την διόρθωση πιθανού λάθους κατά την εισαγωγή τους στο πρόγραμμα SPSS. (π.χ. κενά πεδία ή τιμές εκτός του εύρους που έχουμε ορίσει για κάθε μεταβλητή)

4.2.1. Έλεγχος ποιοτικών μεταβλητών:

Για να ελέγξουμε τις ποιοτικές μεταβλητές χρησιμοποιούμε την εντολή Frequencies. Στους πίνακες που μας δίνει το SPSS ελέγχουμε:

1. Εάν η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή που δίνονται είναι και αυτές που έχουμε ορίσει κατά τη δήλωση των μεταβλητών μας.
2. Τον αριθμό των έγκυρων και των ελλিপών υποθέσεων.

Οι πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

4.2.2. Έλεγχος ποσοτικών μεταβλητών:

Για να ελέγξουμε τις ποσοτικές μεταβλητές χρησιμοποιούμε την εντολή Descriptives.

Στους πίνακες που μας δίνει το SPSS ελέγχουμε:

1. Εάν η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή που δίνονται είναι και αυτές που έχουμε ορίσει κατά τη δήλωση των μεταβλητών μας.
2. Τη μέση τιμή των υποθέσεων μας και κατά πόσο αυτή είναι αναμενόμενη.

Οι πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

4.3 Έλεγχος κανονικότητας

Στη συνέχεια θα πρέπει να ελέγξουμε την κανονικότητα των ποσοτικών μεταβλητών (αναλογίας και διαστήματος). Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη καθώς πολλές από τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουμε στη συνέχεια έχουν ως προϋπόθεση την κανονικότητα της κατανομής της εξαρτημένης μεταβλητής.

Στους πίνακες που μας δίνει το SPSS ελέγχουμε την Kolmogorov-Smirnov στατιστική ανάλυση, και πιο συγκεκριμένα η στήλη του Sig. Για να μην παραβιάζεται η υπόθεση της κανονικότητας θα πρέπει τιμή του Sig να είναι μεγαλύτερη από 0.05 (SPSS Survival Manual, p. 62).

Στον πίνακα που προκύπτει για τα δεδομένα μας η τιμή του sig είναι 0.000, άρα παραβιάζεται η υπόθεση της κανονικότητας, πράγμα που είναι σύνηθες σε μεγάλα δείγματα, (180 ερωτηματολόγια και πάνω). Οπότε το γεγονός ότι τα δεδομένα μας δεν ακολουθούν κανονική κατανομή, δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα των στατιστικών μεθόδων που εφαρμόσαμε στη συνέχεια. (SPSS Survival Manual, p. 62).

Οι πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

4.4 Έλεγχος αξιοπιστίας των δεδομένων

Η αξιοπιστία μιας έρευνας προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις της είναι απαλλαγμένες από σφάλματα. Η αξιοπιστία μπορεί να αξιολογηθεί με πολλούς τρόπους. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος είναι προσδιορίζοντας τον συντελεστή alpha του Cronbach, ο οποίος εφαρμόστηκε και στην συγκεκριμένη έρευνα. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο για να θεωρηθεί το δείγμα μας αξιόπιστο πρέπει ο συντελεστής alpha να έχει τιμή μεγαλύτερη του 0.7

Παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4 τα αποτελέσματα για τις ποσοτικές μας μεταβλητές:

Πίνακας 4.4 : Αξιοπιστία στατιστικής

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.843	.878	44

4.5 Έλεγχος Υποθέσεων

Υπάρχουν δυο μεγάλες κατηγορίες μεθοδολογιών που μπορούμε να ακολουθήσουμε για την ανάλυση των υποθέσεων μας, οι Παραμετρικές και οι Μη-παραμετρικές. Στην περίπτωση μας, κυρίως λόγω του μεγέθους του δείγματος, επιλέγονται κυρίως μεθοδολογίες που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία (Παραμετρικές μέθοδοι).

4.5.1. Έλεγχος Υποθέσεων - Παραμετρικές μέθοδοι:

Για την εφαρμογή των Παραμετρικών μεθοδολογιών υπάρχουν κάποιες γενικές προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν (SPSS Survival Manual, p. 203-204) .

1. Επίπεδο της μέτρησης: Γενικά είναι προτιμότερο, όπου είναι δυνατόν οι εξαρτημένες μεταβλητές μας να μετρώνται σε συνεχή κλίμακα, και όχι σε διακριτές κατηγορίες, δίνοντας μας έτσι την επιλογή από ένα ευρύτερο φάσμα τεχνικών για την ανάλυση των δεδομένων μας.

2. Τυχαίο δείγμα: Πρέπει να χρησιμοποιούμε ένα τυχαίο δείγμα του πληθυσμού που εξετάζουμε έτσι ώστε τα αποτελέσματα μας να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
3. Ανεξαρτησία των παρατηρήσεων: Οι παρατηρήσεις απαρτίζουν τα δεδομένα μας πρέπει να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, να μην επηρεάζονται δηλαδή οι απαντήσεις μεταξύ των ερωτηθέντων.
4. Κανονική κατανομή: Ο έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων αναλύθηκε εκτενέστερα παραπάνω (παράγραφος 4.3)
5. Ομοιογένεια της διακύμανσης: Το επίπεδο σημαντικότητας των δεδομένων μας πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 0.05 (Significance level (Sig.) > 0.05). Αλλιώς παραβιάζεται η υπόθεση της ομοιογένειας της διακύμανσης. Σε μεγάλα δείγματα είναι σύνηθες να παραβιάζεται και αυτή η παραδοχή, γεγονός που δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα μας.

4.5.1.1 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests)

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές δυο διαφορετικών ομάδων στην ίδια ερώτηση.

Χρειαζόμαστε :

1. Μια ποιοτική, ανεξάρτητη μεταβλητή.
2. Μια (ή και περισσότερες) ποσοτική, ανεξάρτητη μεταβλητή.

Η μέθοδος ουσιαστικά επισημαίνει εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή των απαντήσεων των δύο ομάδων. Εάν δηλαδή τα δεδομένα για τις δύο ομάδες προέρχονται από τον ίδιο πληθυσμό.

Παρουσιάζονται παρακάτω οι υποθέσεις που εξετάστηκαν με τη μέθοδο αυτή.

4.5.1.1.1 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests) (Q1-Q17)

Υπόθεση 1:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παρακάτω τακτικών μεταξύ ανδρών και γυναικών.

1. Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού
2. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση
3. οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες

4. Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης
5. Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να αξιολογεί τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίζουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα
6. Η εταιρεία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Y1.1 : Στατιστικά στοιχεία ομάδων

Group Statistics					
ΦΥΛΟ		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q17a	1 Άντρας	101	8,44	1,757	,175
	2 Γυναίκα	96	8,63	1,394	,142
Q17b	1 Άντρας	101	8,91	1,504	,150
	2 Γυναίκα	96	9,02	1,161	,118
Q17c	1 Άντρας	101	7,63	2,115	,210
	2 Γυναίκα	96	7,93	1,724	,176
Q17d	1 Άντρας	101	7,50	2,013	,200
	2 Γυναίκα	96	7,72	1,934	,197
Q17e	1 Άντρας	101	8,34	1,608	,160
	2 Γυναίκα	96	8,52	1,444	,147
Q17f	1 Άντρας	101	8,97	1,330	,132
	2 Γυναίκα	96	9,13	1,069	,109

Εδώ μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα (N=101+96=197 που είναι το δείγμα μας, άρα δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα), και τη στήλη Mean όπου δίνεται η μέση τιμή των απαντήσεων κάθε ομάδας για τη δεδομένη ερώτηση.

Πίνακας Y1.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

(Σημείωση: Παρουσιάζεται ένα μέρος του πίνακα που είναι περισσότερο χρήσιμο ώστε να σχολιασθούν τα αποτελέσματα. Ολόκληρος ο Πίνακας Y1.2 παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.)

Πίνακας Υ1.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Q17a	Equal variances assumed	2,078	,151	,405
	Equal variances not assumed			,402
Q17b	Equal variances assumed	2,656	,105	,568
	Equal variances not assumed			,565
Q17c	Equal variances assumed	7,363	,007	,289
	Equal variances not assumed			,286
Q17d	Equal variances assumed	,370	,544	,449
	Equal variances not assumed			,448
Q17e	Equal variances assumed	2,141	,145	,399
	Equal variances not assumed			,398
Q17f	Equal variances assumed	1,578	,210	,371
	Equal variances not assumed			,368

Για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 17 ισχύει $\text{Sig} > 0.05$ οπότε και οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίδιες (παραδοχή ίδιων διακυμάνσεων)

Τέλος για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 17 ισχύει $\text{Sig}(2\text{-tailed}) > 0.05$ οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων που έδωσαν οι δυο ομάδες

Συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παραπάνω τακτικών μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Η αξιολόγηση των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, κατά τη διάρκεια της κρίσης χωρίς να υπάρχει σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης τους μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι:

(Από τη σημαντικότερη στη λιγότερο σημαντική)

1. Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
(Ανδρες μ.τ.= 8.97 Γυναίκες μ.τ.= 9.13)

2. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση.
(Ανδρες μ.τ.= 8.91 Γυναίκες μ.τ.= 9.02)

3. Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού.
(Ανδρες μ.τ.= 8.44 Γυναίκες μ.τ.= 8.63)

4. Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να αξιολογήσει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίξουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα.
(Ανδρες μ.τ.= 8.34 Γυναίκες μ.τ.= 8.52)

5. Οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρείες.
(Ανδρες μ.τ.= 7.63 Γυναίκες μ.τ.= 7.93)

6. Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης.
(Ανδρες μ.τ.= 7.50 Γυναίκες μ.τ.= 7.72)

4.5.1.1.2 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests) (Q1-Q18)

Υπόθεση 2:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παρακάτω σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Στρατηγική και ιεράρχηση στόχων

1. Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα
2. Αναζήτηση Ευκαιριών
(Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων)

Ηγεσία και επικοινωνία

1. Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια (Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.)
2. Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο
3. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών
(Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)
4. Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου"

Κουλτούρα- Ενίσχυση της Φίρμας

1. Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Υ2.1 : Στατιστικά στοιχεία ομάδων
Group Statistics

ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q18a1 1 Άντρας	101	8,71	1,219	,121
2 Γυναίκα	95	8,89	1,096	,112
Q18a2 1 Άντρας	101	8,75	1,374	,137
2 Γυναίκα	96	8,90	1,147	,117
Q18b1 1 Άντρας	101	8,40	1,680	,167
2 Γυναίκα	96	8,81	1,242	,127
Q18b2 1 Άντρας	101	7,66	1,705	,170
2 Γυναίκα	96	8,41	1,426	,146
Q18b3 1 Άντρας	101	8,60	1,497	,149
2 Γυναίκα	96	8,92	1,092	,111
Q18b4 1 Άντρας	101	8,02	1,643	,163
2 Γυναίκα	96	8,42	1,404	,143
Q18c1 1 Άντρας	101	8,14	1,789	,178
2 Γυναίκα	96	8,55	1,398	,143

Εδώ μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα ($N=101+96=197$), και τη στήλη Mean όπου δίνεται η μέση τιμή των απαντήσεων κάθε ομάδας για τη δεδομένη ερώτηση.

Πίνακας Υ2.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

(Σημείωση: Παρουσιάζεται ένα μέρος του πίνακα που είναι περισσότερο χρήσιμο ώστε να σχολιασθούν τα αποτελέσματα. Ολόκληρος ο Πίνακας Υ2.2 παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		Sig. (2-tailed)
		F	Sig.	
Q18a1	Equal variances assumed	1,716	,192	,275
	Equal variances not assumed			,273
Q18a2	Equal variances assumed	2,880	,091	,429
	Equal variances not assumed			,427

Q18b1	Equal variances assumed	10,591	,001	,050
	Equal variances not assumed			,049
Q18b2	Equal variances assumed	1,104	,295	,001
	Equal variances not assumed			,001
Q18b3	Equal variances assumed	6,306	,013	,097
	Equal variances not assumed			,095
Q18b4	Equal variances assumed	,939	,334	,071
	Equal variances not assumed			,069
Q18c1	Equal variances assumed	5,821	,017	,073
	Equal variances not assumed			,072

Για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 18 ισχύει $\text{Sig} > 0.05$ οπότε και οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίδιες (παραδοχή ίδιων διακυμάνσεων)

Τέλος για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 18 ισχύει $\text{Sig}(2\text{-tailed}) > 0.05$ οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων που έδωσαν οι δυο ομάδες

Συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παραπάνω σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Η αξιολόγηση των σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης χωρίς να υπάρχει σημαντική διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι:

Με εξαίρεση την τακτική «Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)»

Η ταξινόμηση από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό είναι:

1.Αναζήτηση Ευκαιριών.(Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων)

(Ανδρες μ.τ.= 8.75 Γυναίκες μ.τ.= 8.90)

2.Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα

(Ανδρες μ.τ.= 8.71 Γυναίκες μ.τ.= 8.89)

4.Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια .(Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.)

(Ανδρες μ.τ.= 8.40 Γυναίκες μ.τ.= 8.81)

5.Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης.
(Άνδρες μ.τ.= 8.14 Γυναίκες μ.τ.= 8.55)

6.Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου".
(Άνδρες μ.τ.= 8.02 Γυναίκες μ.τ.= 8.42)

7.Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο.
(Άνδρες μ.τ.= 7.66 Γυναίκες μ.τ.= 8.41)

* Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)
(Άνδρες μ.τ.= 8.60 Γυναίκες μ.τ.= 8.92)
Το σχέδιο αυτό έρχεται στην πρώτη θέση για τις γυναίκες και στην τρίτη για τους άνδρες.

4.5.1.1.3 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests) (Q1-Q20)

Υπόθεση 3:

Αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι στην εταιρία κατά μέσο όρο οι άνδρες η οι γυναίκες κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Υ3.1 : Στατιστικά στοιχεία ομάδων

Group Statistics

	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q20	1 Άντρας	101	6,88	1,930	,192
	2 Γυναίκα	96	6,55	2,051	,209

Ελέγχουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα (N=101+96=197), και τη στήλη Mean όπου δίνεται η μέση τιμή των απαντήσεων κάθε ομάδας για τη δεδομένη ερώτηση.

Πίνακας Υ3.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

(Σημείωση: Παρουσιάζεται ένα μέρος του πίνακα που είναι περισσότερο χρήσιμο ώστε να σχολιασθούν τα αποτελέσματα. Ολόκληρος ο Πίνακας Υ3.2 παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Q20	Equal variances assumed	,278	,598	,247
	Equal variances not assumed			,248

Και για την ερώτηση 20 ισχύει $\text{Sig} > 0.05$ οπότε οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίδιες (παραδοχή ίδιων διακυμάνσεων)

Τέλος ισχύει $\text{Sig}(2\text{-tailed}) > 0.05$ οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων που έδωσαν οι δυο ομάδες

Συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αφοσίωση στην εταιρία μεταξύ των δυο φύλων, παρατηρείται όμως ότι οι άντρες είναι, με μικρή διαφορά πιο αφοσιωμένοι από τις γυναίκες.

4.5.1.1.4 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests) (Q9-Q16)

Υπόθεση 4:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιδόσεις της εταιρίας ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή όχι:

Παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων:

Πίνακας Υ4.1 : Στατιστικά στοιχεία ομάδων

Group Statistics					
	ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΙΣΗΜΟ ΤΜΗΜΑ HR ΣΤΗΝ ...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q16a	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	7,89	1,906	,200
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	7,58	1,661	,161
Q16b	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	7,55	1,778	,186
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	7,39	1,787	,174

Q16c	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	7,41	1,738	,182
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	7,25	1,805	,175
Q16d	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	62	5,79	2,034	,258
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	38	5,76	2,046	,332
Q16e	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	7,24	2,321	,243
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	6,77	2,108	,205

Ελέγχουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα ($N=101+96=197$), και τη στήλη Mean όπου δίνεται η μέση τιμή των απαντήσεων κάθε ομάδας για τη δεδομένη ερώτηση.

Πίνακας Υ4.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

(Σημείωση: Παρουσιάζεται ένα μέρος του πίνακα που είναι περισσότερο χρήσιμο ώστε να σχολιασθούν τα αποτελέσματα. Ολόκληρος ο Πίνακας Υ4.2 παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		Sig. (2-tailed)
		F	Sig.	
Q16a	Equal variances assumed	,454	,501	,231
	Equal variances not assumed			,236
Q16b	Equal variances assumed	,008	,930	,524
	Equal variances not assumed			,524
Q16c	Equal variances assumed	,052	,820	,550
	Equal variances not assumed			,549
Q16d	Equal variances assumed	,364	,547	,949
	Equal variances not assumed			,949
Q16e	Equal variances assumed	1,440	,232	,140
	Equal variances not assumed			,143

Για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 16 ισχύει $Sig > 0.05$ οπότε και οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίδιες (παραδοχή ίδιων διακυμάνσεων)

Τέλος για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 16 ισχύει $Sig(2-tailed) > 0.05$ οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων που έδωσαν οι δυο ομάδες

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στις επιδόσεις της εταιρίας ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι. Οι εταιρίες όμως που έχουν επίσημο τμήμα, έχουν λίγο μεγαλύτερες μέσες τιμές σε όλες τις υποκατηγορίες.

4.5.1.1.5 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests) (Q9-Q19)

Υπόθεση 5:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας απέναντι στην οικονομική κρίση ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι;

Παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων:

Πίνακας Υ5.1 : Στατιστικά στοιχεία ομάδων

Group Statistics					
	ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΙΣΗΜΟ ΤΜΗΜΑ HR ΣΤΗΝ ...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q19a	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	7,29	2,013	,211
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	7,01	1,900	,185
Q19b	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	7,11	2,019	,212
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	6,35	2,066	,201
Q19c	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	6,89	2,173	,228
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	6,62	2,236	,217

Ελέγχουμε τη στήλη N ($91+106=197$) που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα, και τη στήλη Mean όπου δίνεται η μέση τιμή των απαντήσεων κάθε ομάδας για τη δεδομένη ερώτηση.

Πίνακας Υ5.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

(Σημείωση: Παρουσιάζεται ένα μέρος του πίνακα που είναι περισσότερο χρήσιμο ώστε να σχολιασθούν τα αποτελέσματα. Ολόκληρος ο Πίνακας Υ5.2 παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.)

Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Q19a	Equal variances assumed	,119	,730	,323
	Equal variances not assumed			,326
Q19b	Equal variances assumed	,343	,559	,010
	Equal variances not assumed			,010
Q19c	Equal variances assumed	,112	,738	,397
	Equal variances not assumed			,396

Σε όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 19 ισχύει $\text{Sig} > 0.05$ οπότε και οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίδιες (παραδοχή ίδιων διακυμάνσεων)

Τέλος για όλα τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης 19 ισχύει $\text{Sig}(2\text{-tailed}) > 0.05$ οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων που έδωσαν οι δυο ομάδες

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι. Οι εταιρίες όμως που έχουν επίσημο τμήμα, έχουν λίγο μεγαλύτερες μέσες τιμές σε όλες τις υποκατηγορίες

4.5.1.1.6 T-tests Ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent samples T-tests) (Q9-Q20)

Υπόθεση 6:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η όχι;

Παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων:

Πίνακας Υ6.1 : Στατιστικά στοιχεία ομάδων

Group Statistics					
	ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΙΣΗΜΟ ΤΜΗΜΑ ΗΡ ΣΤΗΝ ...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q20	1 Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	91	6,75	1,817	,190
	2 Δεν υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	106	6,70	2,139	,208

Ελέγχουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα, και τη στήλη Mean όπου δίνεται η μέση τιμή των απαντήσεων κάθε ομάδας για τη δεδομένη ερώτηση.

Πίνακας Υ6.2 : Δοκιμή ανεξάρτητων δειγμάτων

(Σημείωση: Παρουσιάζεται ένα μέρος του πίνακα που είναι περισσότερο χρήσιμο ώστε να σχολιασθούν τα αποτελέσματα. Ολόκληρος ο Πίνακας Υ6.2 παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.)

Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)
Q20	Equal variances assumed	1,421	,235	,863
	Equal variances not assumed			,862

Και στην ερώτηση 20 ισχύει $\text{Sig} > 0.05$ οπότε και οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίδιες (παραδοχή ίδιων διακυμάνσεων)

Ενώ ισχύει επίσης $\text{Sig}(2\text{-tailed}) > 0.05$ οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο όρο των απαντήσεων που έδωσαν οι δυο ομάδες

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με το εάν υπάρχει επίσημο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρίες με επίσημο τμήμα όμως, έχουν λίγο μεγαλύτερη μέση τιμή.

4.5.1.2 Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-way between-groups ANOVA with post-hoc tests)

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές διαφορετικών ομάδων (τριών η παραπάνω) στην ίδια ερώτηση.

Χρειαζόμαστε :

3. Μια ποιοτική, ανεξάρτητη μεταβλητή, με τρεις (ή περισσότερες) διακριτές κατηγορίες).
4. Μια (ή και περισσότερες) ποσοτική, ανεξάρτητη μεταβλητή.

Επισημαίνεται δηλαδή εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στη μέση τιμή των απαντήσεων των ομάδων / κατηγοριών της ανεξάρτητης μεταβλητής.

Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι υποθέσεις που εξετάστηκαν με τη μέθοδο αυτή.

4.5.1.2.1 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q2-Q17)

Υπόθεση 7:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παρακάτω τακτικών ανάλογα με την ηλικία.:

1. Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού
2. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση
3. οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες
4. Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης
5. Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να οξύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίξουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα
6. Η εταιρεία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Y7.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y7.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ο πίνακας Descriptives μας δίνει τα περιγραφικά μέτρα για κάθε κατηγορία της ανεξάρτητης μεταβλητής μας.(π.χ. αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε κατηγορία , μέση τιμή των απαντήσεων κάθε κατηγορίας , μέγιστη και ελάχιστη τιμή κάθε κατηγορίας κ.τ.λ..)

Περισσότερο μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα.

Πίνακας Y7.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q17a	,530	3	193	,663
Q17b	,182	3	193	,909
Q17c	5,424	3	193	,001
Q17d	1,455	3	193	,228
Q17e	,983	3	193	,402
Q17f	1,071	3	193	,363

Ο πίνακας αυτός μας δίνει το τεστ του Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων. Ελέγχουμε την τιμή Sig. η οποία θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0.05. Παρατηρούμε ότι στην περίπτωση της ερώτησης Q17c έχει παραβιαστεί η υπόθεση της ομοιογένειας της διακύμανσης. Σε αυτή την περίπτωση είναι προτιμότερο να συμβουλευτούμε τον πίνακα Robust tests of Equality of means που παρουσιάζεται παρακάτω

Πίνακας Y7.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q17a	Welch	,920	3	71,015	,436
	Brown-Forsythe	,963	3	124,798	,412
Q17b	Welch	,070	3	73,256	,976
	Brown-Forsythe	,064	3	147,513	,979
Q17c	Welch	1,282	3	69,326	,287
	Brown-Forsythe	,727	3	77,559	,539
Q17d	Welch	,255	3	65,746	,858
	Brown-Forsythe	,244	3	90,970	,865
Q17e	Welch	,329	3	71,321	,805
	Brown-Forsythe	,319	3	143,815	,811
Q17f	Welch	,302	3	72,495	,824
	Brown-Forsythe	,320	3	138,163	,811

a. Asymptotically F distributed.

Ο πίνακας αυτός μας δίνει τα αποτελέσματα των ανθεκτικών ελέγχων. Τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας και για τους δύο ελέγχους (Welch και Brown-Forsythe) που παρουσιάζονται εδώ μας δίνουν αποδεκτή τιμή για το Sig μεγαλύτερη του 0.05 και για τα 6 υπό-ερωτήματα της ερώτησης 17.

Πίνακας Y7.4 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q17a	Between Groups	6,962	3	2,321	,918	,433
	Within Groups	488,134	193	2,529		
	Total	495,096	196			
Q17b	Between Groups	,311	3	,104	,056	,982
	Within Groups	354,440	193	1,836		
	Total	354,751	196			
Q17c	Between Groups	8,953	3	2,984	,794	,498
	Within Groups	725,219	193	3,758		
	Total	734,173	196			
Q17d	Between Groups	3,343	3	1,114	,283	,838
	Within Groups	759,561	193	3,936		
	Total	762,904	196			
Q17e	Between Groups	2,174	3	,725	,307	,821
	Within Groups	456,009	193	2,363		
	Total	458,183	196			
Q17f	Between Groups	1,301	3	,434	,293	,830
	Within Groups	285,288	193	1,478		
	Total	286,589	196			

Αυτό που μας ενδιαφέρει και σε αυτό τον πίνακα είναι ο έλεγχος της στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05 , όπου και ισχύει για όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας Y7.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Τελευταίος πίνακας που προκύπτει από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι ο πίνακας Multiple Comparisons μας δίνει τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών της ανεξάρτητης μεταβλητής μας. Ο συγκεκριμένος πίνακας δεν θα μας απασχολήσει στη συγκεκριμένη περίπτωση καθώς δεν προέκυψε καμία σημαντική διαφορά ($\text{Sig} < 0.05$) στον συγκεντρωτικό Πίνακα Y7.4 (Anova).

(Ο Πίνακας Y7.5(Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής μέσω του τύπου:

$$\text{Eta squared} = \frac{\text{Sum of squares between-groups}}{\text{Total sum of squares}}$$

Eta squared (Q17a) = 0.014

Eta squared (Q17b) = 0.00088

Eta squared (Q17c) = 0.012

Eta squared (Q17d) = 0.0044

Eta squared (Q17e) = 0.0047

Eta squared (Q17f) = 0.0045

Όλες οι τιμές που υπολογίστηκαν είναι μικρότερες (η κοντά) του 0.01 άρα ο βαθμός επιρροής είναι μικρός (SPSS p.236).

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παραπάνω τακτικών ανάλογα με την ηλικία εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι ερωτηθέντες χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες ηλικιών (1: 20-29, 2: 30-39, 3: 40-49, 4: 50-59). Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των τεσσάρων ομάδων. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε ≤ 0.01 για όλες τις υποπεριπτώσεις.

Η κατάταξη των τακτικών όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκέντρωσε η κάθε μία είναι:

Συνολική:

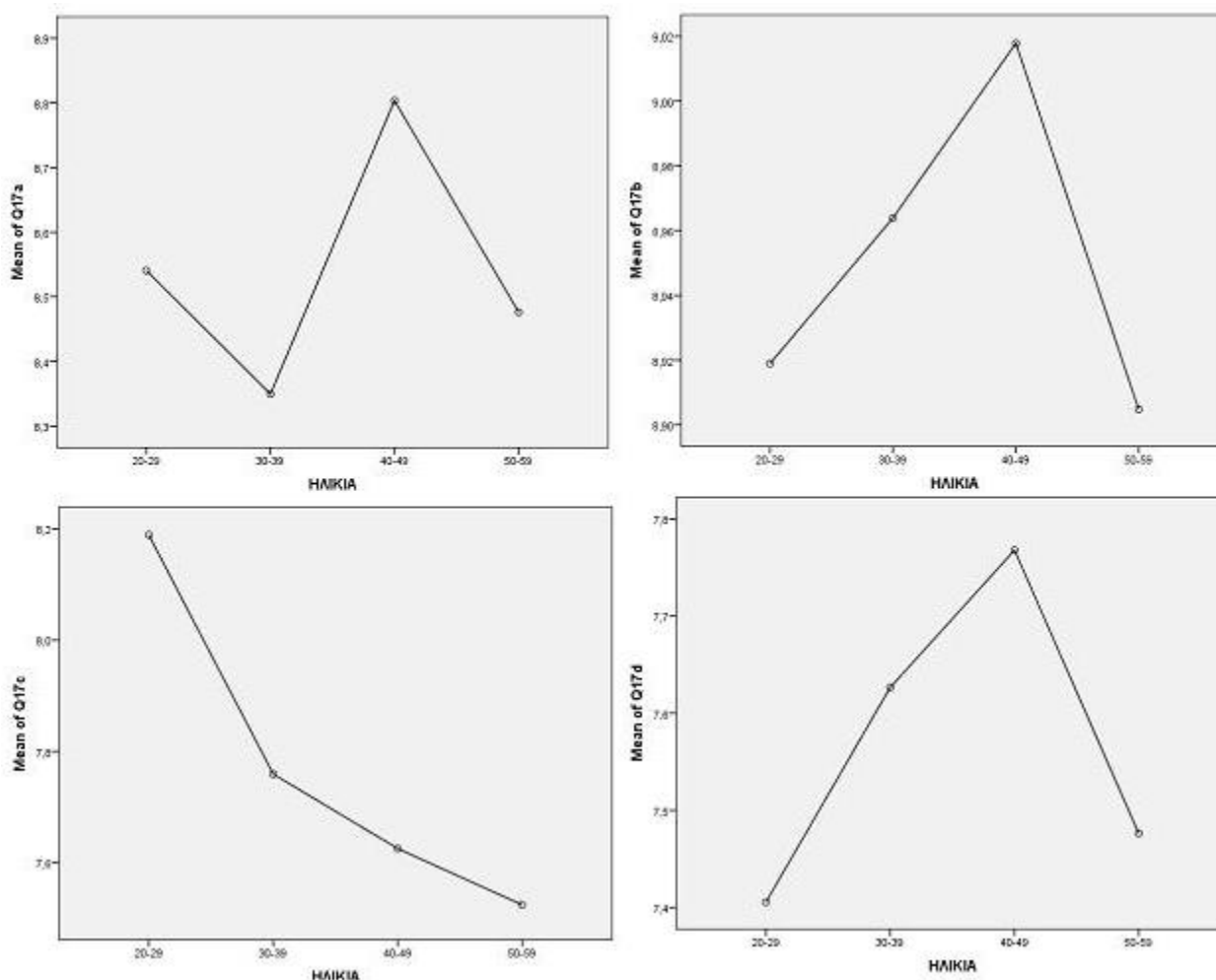
1. Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους. (μ.τ.=9.05)
2. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση. (μ.τ.=8.96)
3. Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού. (μ.τ.=8.53)
4. Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να αξιολογεί τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίζουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα. (μ.τ.=8.43)
5. Οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρείες. (μ.τ.=7.78)
6. Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης. (μ.τ.=7.61)

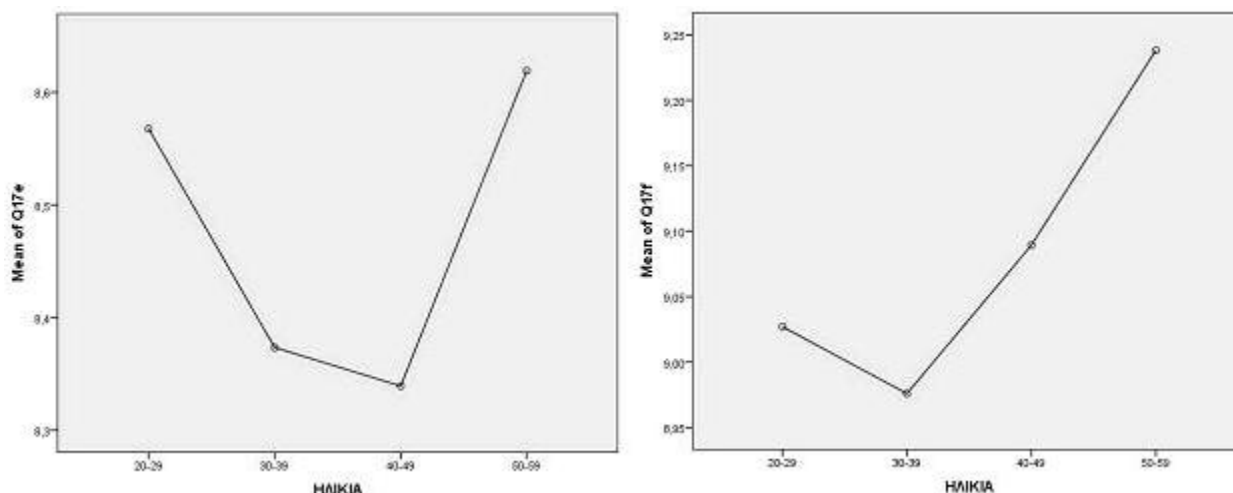
Οι διαφορές που εντοπίστηκαν στην αξιολόγηση των ομάδων ηλικιών σε σχέση με τη συνολική αξιολόγηση είναι:

- Για τις ομάδες 20-29, 30-39, 50-59 αντιστρέφεται η τρίτη με την τέταρτη θέση, ενώ οι υπόλοιπες μένουν ως έχουν
- Για την ομάδα 40-49 αντιστρέφεται η πέμπτη με την έκτη θέση, ενώ οι υπόλοιπες μένουν ως έχουν.

Οι μέσες τιμές κάθε ομάδας για κάθε τακτική φαίνεται και στα διαγράμματα μέσω των τιμών που δίνονται παρακάτω.

Διαγράμματα μέσω των τιμών :





4.5.1.2.2 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q2-Q18)

Υπόθεση 8:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παρακάτω σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με τη ηλικία; (Q2-Q18)

Στρατηγική και ιεράρχηση στόχων

1. Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα
2. Αναζήτηση Ευκαιριών
(Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων)

Ηγεσία και επικοινωνία

1. Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια (Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.)
2. Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο
3. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών
(Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)
4. Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου"

Κουλτούρα- Ενίσχυση της Φίρμας

1. Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Υ8.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Υ8.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ο πίνακας Descriptives μας δίνει τα περιγραφικά μέτρα για κάθε κατηγορία της ανεξάρτητης μεταβλητής μας. Μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε τη στήλη N που δίνει τον

αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα, ώστε να σιγουρευτούμε ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα.

Πίνακας Υ8.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q18a1	,527	3	192	,664
Q18a2	1,895	3	193	,132
Q18b1	1,423	3	193	,237
Q18b2	1,197	3	193	,312
Q18b3	1,577	3	193	,196
Q18b4	4,981	3	193	,002
Q18c1	,486	3	193	,693

Ο πίνακας αυτός μας δίνει το τεστ του Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων. Ελέγχουμε την τιμή Sig. η οποία θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0.05. Παρατηρούμε ότι στην περίπτωση της ερώτησης Q18b4 έχει παραβιαστεί η υπόθεση της ομοιογένειας της διακύμανσης. Σε αυτή την περίπτωση είναι προτιμότερο να συμβουλευτούμε τον πίνακα Robust tests of Equality of means που παρουσιάζεται παρακάτω.

Πίνακας Υ8.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q18a1	Welch	,317	3	69,015	,813
	Brown-Forsythe	,325	3	121,044	,807
Q18a2	Welch	,834	3	68,472	,480
	Brown-Forsythe	,702	3	98,917	,553
Q18b1	Welch	,127	3	65,677	,944
	Brown-Forsythe	,199	3	71,228	,897
Q18b2	Welch	1,269	3	66,170	,292
	Brown-Forsythe	1,120	3	79,026	,346
Q18b3	Welch	,277	3	70,650	,841
	Brown-Forsythe	,275	3	116,324	,843
Q18b4	Welch	3,322	3	66,556	,025
	Brown-Forsythe	3,203	3	78,329	,028
Q18c1	Welch	,541	3	70,598	,656
	Brown-Forsythe	,617	3	125,356	,605

a. Asymptotically F distributed.

Ο πίνακας αυτός μας δίνει τα αποτελέσματα των ανθεκτικών ελέγχων. Τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας και για τους δύο ελέγχους (Welch και Brown-Forsythe) δίνουν και πάλι μη αποδεκτή τιμή για το Sig, μικρότερη του 0.05 για τα την ερώτηση Q18b4, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των ομάδων ηλικιών για την συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας Y8.4 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q18a1	Between Groups	1,367	3	,456	,334	,801
	Within Groups	261,872	192	1,364		
	Total	263,240	195			
Q18a2	Between Groups	3,583	3	1,194	,741	,529
	Within Groups	311,198	193	1,612		
	Total	314,782	196			
Q18b1	Between Groups	1,672	3	,557	,247	,864
	Within Groups	435,648	193	2,257		
	Total	437,320	196			
Q18b2	Between Groups	10,395	3	3,465	1,336	,264
	Within Groups	500,478	193	2,593		
	Total	510,873	196			
Q18b3	Between Groups	1,387	3	,462	,262	,853
	Within Groups	340,917	193	1,766		
	Total	342,305	196			
Q18b4	Between Groups	25,245	3	8,415	3,693	,013
	Within Groups	439,800	193	2,279		
	Total	465,046	196			
Q18c1	Between Groups	4,766	3	1,589	,602	,615
	Within Groups	509,448	193	2,640		
	Total	514,213	196			

Ελέγχουμε και σε αυτό τον πίνακα τη στήλη του Sig που πρέπει να είναι >0.05, όπου και ισχύει για όλες τις περιπτώσεις, εκτός από την ερώτηση Q18b4.

Πίνακας Y8.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Τελευταίος πίνακας που προκύπτει από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι ο πίνακας Multiple Comparisons μας δίνει τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών της ανεξάρτητης μεταβλητής μας. Ο συγκεκριμένος πίνακας θα μας απασχολήσει μόνο για την περίπτωση της ερώτησης Q18b4, καθώς για τις

υπόλοιπες δεν προέκυψε καμία σημαντική διαφορά (Sig < 0.05) στον συγκεντρωτικό Πίνακα Υ8.4 (Anova).

(Σημείωση: Παρουσιάζεται μόνο το μέρος του πίνακα που αφορά την ερώτηση Q18b4. Ολόκληρος ο Πίνακας Υ8.5(Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Πίνακας Υ8.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q18b4	1 20-29	2 30-39	,006	,298	1,000	-,77	,78
		3 40-49	-,481	,320	,438	-1,31	,35
		4 50-59	,781	,412	,234	-,29	1,85
	2 30-39	1 20-29	-,006	,298	1,000	-,78	,77
		3 40-49	-,486	,261	,248	-1,16	,19
		4 50-59	,776	,369	,156	-,18	1,73
	3 40-49	1 20-29	,481	,320	,438	-,35	1,31
		2 30-39	,486	,261	,248	-,19	1,16
		4 50-59	1,262*	,386	,007	,26	2,26
	4 50-59	1 20-29	-,781	,412	,234	-1,85	,29
		2 30-39	-,776	,369	,156	-1,73	,18
		3 40-49	-1,262*	,386	,007	-2,26	-,26

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η μέση τιμή των απαντήσεων της ομάδας ηλικιών 40-49 διαφέρει σημαντικά από αυτή της ομάδας 50-59, ενώ οι υπόλοιπες ομάδες δεν διαφέρουν μεταξύ τους.

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q18a1) = 0.0075

Eta squared (Q18a2) = 0.011

Eta squared (Q18b1) = 0.0038

Eta squared (Q18b2) = 0.020

Eta squared (Q18b3) = 0.0041

Eta squared (Q18b4) = 0.054

Eta squared (Q18c1) = 0.0092

Για όλες τις ερωτήσεις βρίσκουμε μικρό βαθμό επιρροής αφού οι τιμές που υπολογίστηκαν είναι μικρότερες (η κοντά) του 0.01, εκτός από την ερώτηση Q18b4 όπου έχουμε μέτριο βαθμό επιρροής (Eta squared κοντά στο 0.06) (SPSS p.236).

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον τρόπο αξιολόγησης των παραπάνω σχεδίων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με την ηλικία εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι ερωτηθέντες χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες ηλικιών (1: 20-29, 2: 30-39, 3: 40-49, 4: 50-59).Γενικά δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των τεσσάρων ομάδων, με εξαίρεση την ερώτηση Q18b4(Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου"),όπου υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά επιπέδου $p < 0.05$.

Χρησιμοποιώντας τον πίνακα Multiple Comparisons και παρατηρώντας τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των ομάδων βρήκαμε ότι η μέση τιμή των απαντήσεων της ομάδας ηλικιών 40-49 διαφέρει σημαντικά από αυτή της ομάδας 50-59, ενώ οι υπόλοιπες ομάδες δεν διαφέρουν μεταξύ τους.

Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε κοντά στην τιμή 0.01 για όλες τις υποπεριπτώσεις με εξαίρεση την ερώτηση Q18b4 που βρέθηκε 0.054, κοντά δηλαδή στην τιμή 0.06 που δηλώνει μέτρια επιρροή .

Η κατάταξη των τακτικών όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκέντρωσε η κάθε μία είναι:

Συνολική:

- 1.Αναζήτηση Ευκαιριών (Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων) (μ.τ.= 8.82)
2. Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα. (μ.τ.=8.80)
3. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών. (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη) (μ.τ.= 8.76)
4. Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια (Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.) (μ.τ.= 8.60)
5. Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης. (μ.τ.= 8.34)
6. Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου". (μ.τ.= 8.21)
7. Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο. (μ.τ = 8.03)

Οι διαφορές που εντοπίστηκαν στην αξιολόγηση κάθε ομάδας ηλικιών σε σχέση με τη συνολική αξιολόγηση είναι:

• Για την ομάδα 20-29 :

1. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών. (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη) (μ.τ.= 8.78)
2. Αναζήτηση Ευκαιριών (Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων) (μ.τ.= 8.73)
3. Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα. (μ.τ.=8.68)

Οι θέσεις 4,5,6,7 παραμένουν ίδιες με τη συνολική κατάταξη.

• Για την ομάδα 30-39 :

1. Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα. (μ.τ.=8.77)
2. Αναζήτηση Ευκαιριών (Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων) (μ.τ.= 8.75)

Οι θέσεις 3,4,5,6,7 παραμένουν ίδιες με τη συνολική κατάταξη.

• Για την ομάδα 40-49 :

Η κατάταξη είναι ίδια με τη συνολική με τη διαφορά ότι ισοβαθμούν στην τέταρτη θέση οι τακτικές :

Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια (Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.) (μ.τ.= 8.64)
Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης. (μ.τ.= 8.64)

• Για την ομάδα 50-59 :

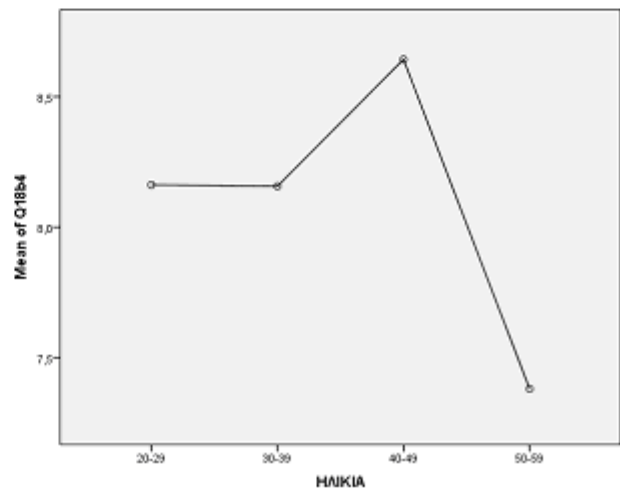
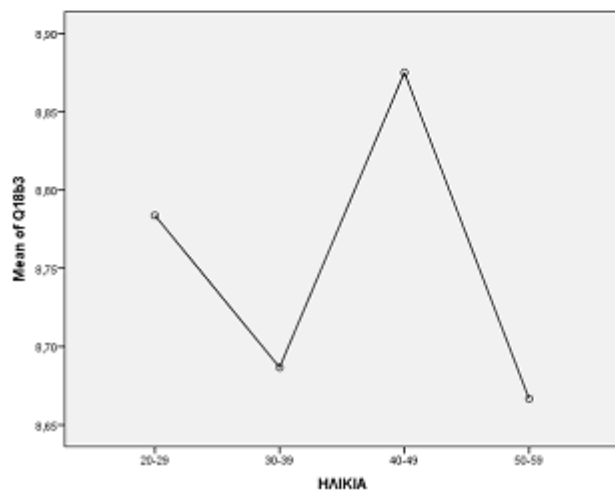
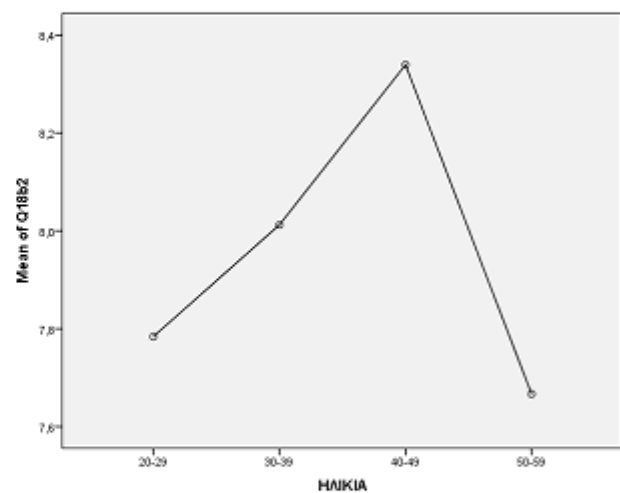
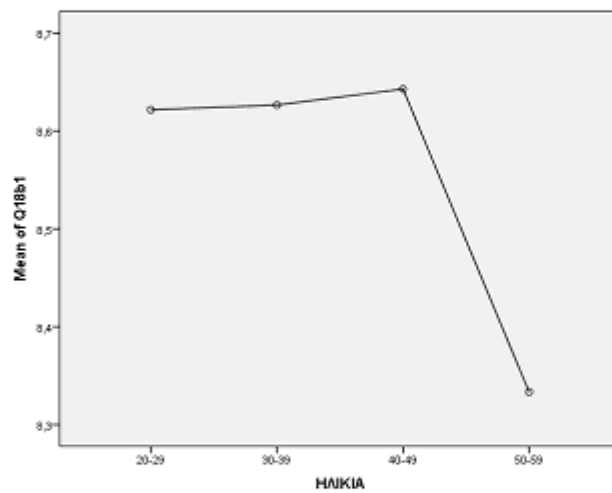
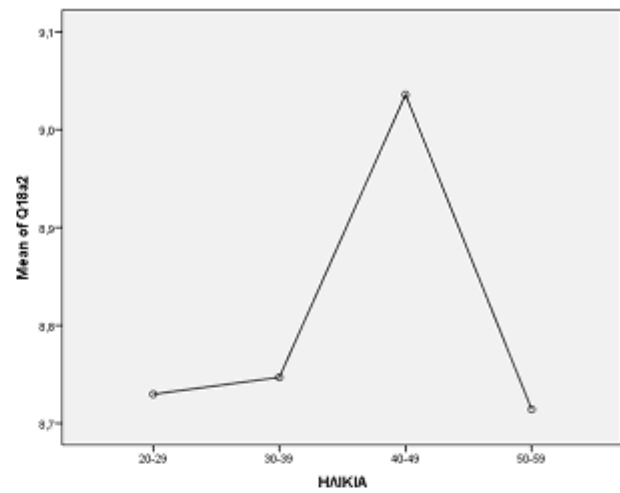
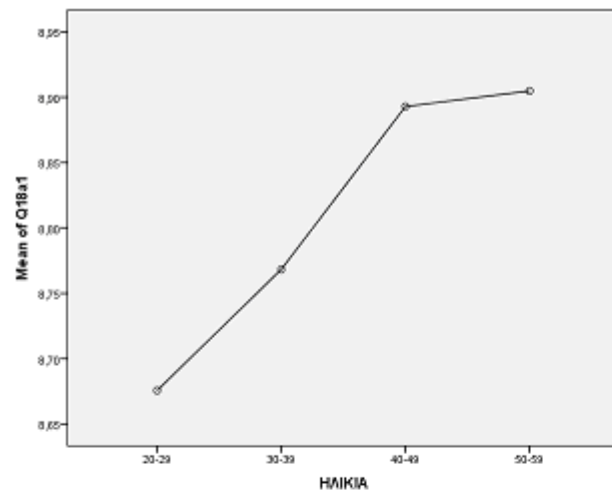
1. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών. (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη) (μ.τ.= 8.90)
2. Αναζήτηση Ευκαιριών (Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων) (μ.τ.= 8.71)

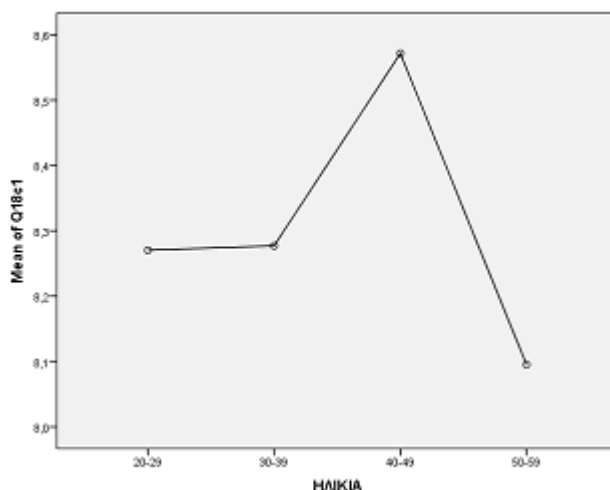
Οι θέσεις 3,4,5 παραμένουν ίδιες με τη συνολική κατάταξη.

6. Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο. (μ.τ = 7.67)
7. Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου". (μ.τ.= 7.38)

Οι μέσες τιμές κάθε ομάδας για κάθε τακτική φαίνεται και στα διαγράμματα μέσω των τιμών που δίνονται παρακάτω.

Διαγράμματα μέσων τιμών





4.5.1.2.3 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q2-Q20)

Υπόθεση 9:

Παίζει ρόλο η ηλικία όσον αφορά την πίστη και την αφοσίωση στην εταιρία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Υ9.1 (Περιγραφικά μέτρα (Descriptives))

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 20-29	37	6,51	1,677	,276	5,95	7,07	3	9
2 30-39	83	6,65	2,200	,241	6,17	7,13	1	10
3 40-49	56	6,93	1,953	,261	6,41	7,45	1	10
4 50-59	21	6,81	1,806	,394	5,99	7,63	4	10
Total	197	6,72	1,992	,142	6,44	7,00	1	10

Στον πίνακα δίνονται τα περιγραφικά μέτρα για κάθε ομάδα ηλικίας. ελέγχουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων για κάθε ομάδα.

Πίνακας Υ9.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances

Q20

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,107	3	193	,348

Η τιμή μας δίνει το τεστ του Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων (στήλη Sig.) είναι 0.348, κατά πολύ μεγαλύτερη δηλαδή από 0.05, άρα δεν παραβιάζεται η υπόθεση της ομοιογένειας της διακύμανσης.

Πίνακας Υ9.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

ANOVA

Q20

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,582	3	1,527	,381	,767
Within Groups	773,063	193	4,006		
Total	777,645	196			

Ελέγχουμε και πάλι τη στήλη του Sig που ισχύει ότι είναι >0.05.

Πίνακας Υ9.4 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Q20

Tukey HSD

(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 20-29	2 30-39	-,137	,396	,986	-1,16	,89
	3 40-49	-,415	,424	,762	-1,51	,68
	4 50-59	-,296	,547	,949	-1,71	1,12
2 30-39	1 20-29	,137	,396	,986	-,89	1,16
	3 40-49	-,278	,346	,853	-1,17	,62
	4 50-59	-,159	,489	,988	-1,43	1,11
3 40-49	1 20-29	,415	,424	,762	-,68	1,51
	2 30-39	,278	,346	,853	-,62	1,17
	4 50-59	,119	,512	,996	-1,21	1,45
4 50-59	1 20-29	,296	,547	,949	-1,12	1,71
	2 30-39	,159	,489	,988	-1,11	1,43
	3 40-49	-,119	,512	,996	-1,45	1,21

Τέλος στον πίνακα Multiple Comparisons βλέπουμε τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών μας.

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής: Eta squared (Q20) = 0.0059

Μικρότερη του 0.01 άρα ο βαθμός επιρροής είναι πολύ μικρός .

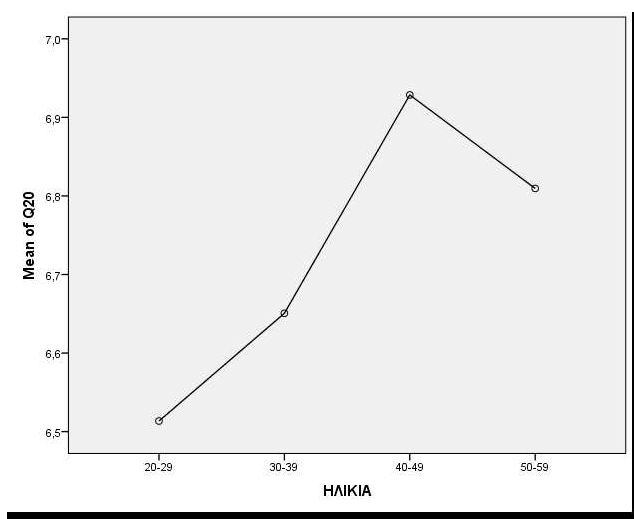
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν παίζει ρόλο η ηλικία όσων αφορά την πίστη και την αφοσίωση στην εταιρία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι ερωτηθέντες χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες ηλικιών (1: 20-29, 2: 30-39, 3: 40-49, 4: 50-59). Στις μέσες τιμές των απαντήσεων των τεσσάρων ομάδων δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε 0.0059.

Παρατηρούμε ότι ο βαθμός αφοσίωσης αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία μέχρι την ομάδα 40-49 και μετά ξαναπέφτει (ομάδα 50-59). Αυτό φαίνεται και στο διάγραμμα μέσων τιμών παρακάτω.

Διάγραμμα μέσων τιμών



4.5.1.2.4 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q4-Q16)

Υπόθεση 10:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιδόσεις της εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Y10.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y10.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ελέγχουμε τον αριθμό των ερωτηθέντων (στήλη N) που ανήκουν στην κάθε ομάδα, επιβεβαιώνοντας ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα.

Πίνακας Y10.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q16a	,412	2	194	,663
Q16b	2,010	2	194	,137
Q16c	1,233	2	194	,294
Q16d	,300	2	97	,741
Q16e	2,401	2	194	,093

Μας δίνεται ο έλεγχος του Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων. Ελέγχουμε την τιμή Sig. η οποία παρατηρούμε ότι είναι μεγαλύτερη από 0.05 για όλες τις υποπεριπτώσεις.

Πίνακας Y10.3 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q16a	Between Groups	1,033	2	,516	,162	,851
	Within Groups	620,165	194	3,197		
	Total	621,198	196			
Q16b	Between Groups	1,937	2	,968	,304	,739
	Within Groups	619,028	194	3,191		
	Total	620,964	196			
Q16c	Between Groups	2,244	2	1,122	,355	,702
	Within Groups	612,964	194	3,160		
	Total	615,208	196			
Q16d	Between Groups	4,522	2	2,261	,545	,582
	Within Groups	402,638	97	4,151		
	Total	407,160	99			
Q16e	Between Groups	29,236	2	14,618	3,040	,050
	Within Groups	932,744	194	4,808		
	Total	961,980	196			

Αυτό που μας ενδιαφέρει και σε αυτό τον πίνακα είναι ο έλεγχος της στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05 , όπου και ισχύει για όλες τις περιπτώσεις.

Πίνακας Y10.4 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y10.4(Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ο συγκεκριμένος πίνακας δεν θα μας απασχολήσει αφού δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στον συγκεντρωτικό Πίνακα Y10.3 (Anova).

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q16a) = 0.0017

Eta squared (Q16b) = 0.0031

Eta squared (Q16c) = 0.0036

Eta squared (Q16d) = 0.011

Eta squared (Q16e) = 0.030

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιδόσεις της εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (1: Υπηρεσιών, 2: Βιομηχανικός, 3: Εμπορίου Λιανικής). Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των τριών κατηγοριών. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε κοντά στην τιμή 0.01 με εξαίρεση την ερώτηση Q16e που βρέθηκε λίγο μεγαλύτερη (0.03).

Η κατάταξη του κάθε τομέα σχετικά με τις επιδόσεις όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκέντρωσε είναι:

Ποιότητα Υπηρεσιών:

1. Υπηρεσιών (μ.τ. = 7.78)

2. Βιομηχανικός (μ.τ. = 7.71)

3. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.60)

Επίπεδο παραγωγικότητας:

1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.56)

2. Υπηρεσιών (μ.τ. = 7.49)

3. Βιομηχανικός (μ.τ. = 7.26)

Αποδοτικότητα:

1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.51)

2. Υπηρεσιών (μ.τ. = 7.29)

3. Βιομηχανικός (μ.τ. = 7.20)

Επιδόσεις στο χρηματιστήριο:

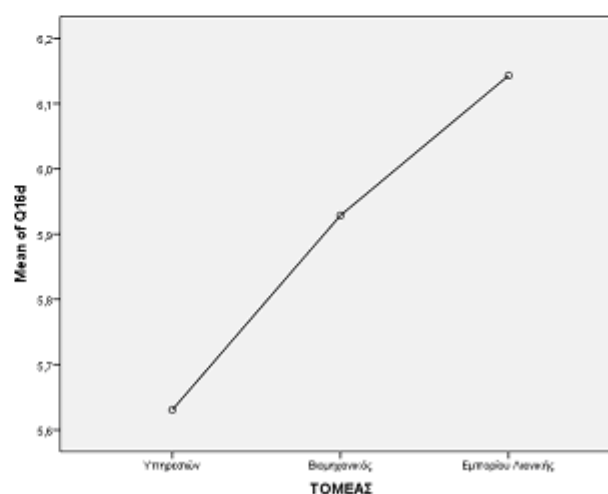
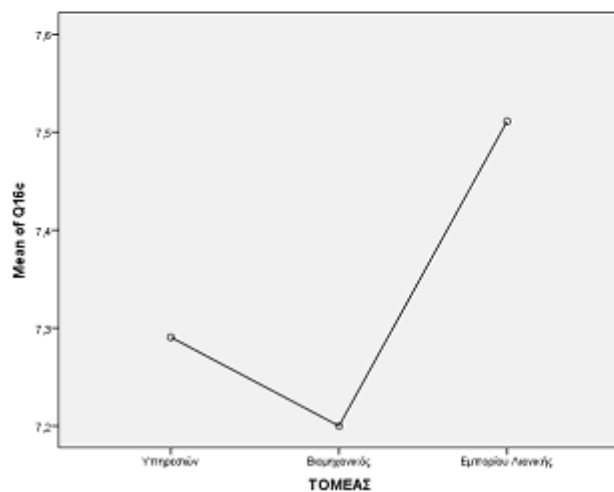
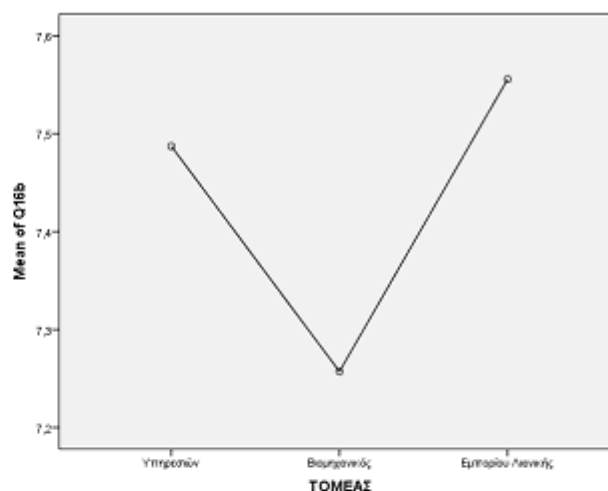
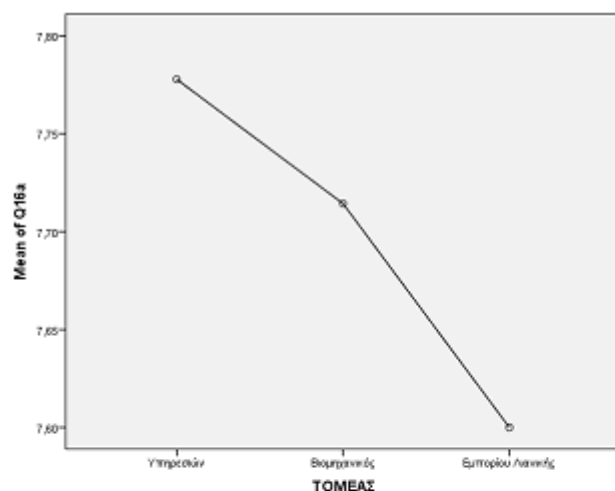
1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 6.14)
2. Βιομηχανικός (μ.τ. = 5.93)
3. Υπηρεσιών (μ.τ. = 5.63)

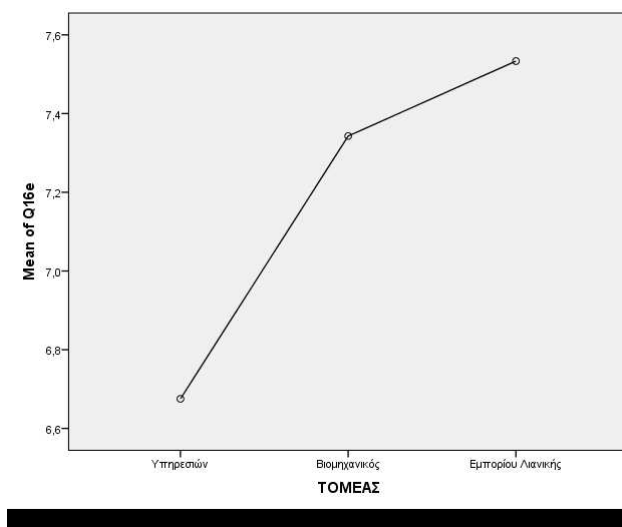
Περιβαλλοντικά θέματα:

1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.53)
2. Βιομηχανικός (μ.τ. = 7.34)
3. Υπηρεσιών (μ.τ. = 6.68)

Οι μέσες τιμές κάθε τομέα δίνεται στα διαγράμματα μέσω των τιμών παρακάτω:

Διαγράμματα μέσω των τιμών





4.5.1.2.5 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q4-Q19)

Υπόθεση 11:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται;

Παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Y11.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

Στον πίνακα αυτό μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κάθε ομάδα. Ο Πίνακας Y11.1(Descriptives) παρουσιάζεται αναλυτικά στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

Πίνακας Y11.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q19a	2,177	2	194	,116
Q19b	2,880	2	194	,059
Q19c	,626	2	194	,536

Ο πίνακας τον έλεγχο Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων. Ελέγχουμε την τιμή Sig. η οποία παρατηρούμε ότι είναι μεγαλύτερη από 0.05 για όλα τα υπό-ερωτήματα.

Πίνακας Y11.3 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q19a	Between Groups	16,604	2	8,302	2,204	,113
	Within Groups	730,695	194	3,766		
	Total	747,299	196			
Q19b	Between Groups	11,353	2	5,676	1,324	,269
	Within Groups	831,977	194	4,289		
	Total	843,330	196			
Q19c	Between Groups	9,701	2	4,850	,997	,371
	Within Groups	943,609	194	4,864		
	Total	953,310	196			

Ελέγχουμε και πάλι τη στήλη του Sig που ισχύει ότι είναι >0.05 .

Πίνακας Y11.4 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y11.4(Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ο πίνακας αυτός δεν θα μας απασχολήσει αφού δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στον συγκεντρωτικό Πίνακα Y11.3 (Anova).

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q19a) = 0.022

Eta squared (Q19b) = 0.013

Eta squared (Q19c) = 0.010

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (1: Υπηρεσιών, 2: Βιομηχανικός, 3: Εμπορίου Λιανικής). Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των τριών κατηγοριών. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε κοντά στην τιμή 0.01 με εξαίρεση την ερώτηση Q19a που βρέθηκε λίγο μεγαλύτερη (0.022).

Η κατάταξη του κάθε τομέα σχετικά με την αποτελεσματικότητα όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκέντρωσε είναι:

Αξιολόγηση της γενικής ανταπόκρισης της εταιρίας για την αντιμετώπιση της κρίσης:

1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.31)
2. Υπηρεσιών (μ.τ. = 7.26)
3. Βιομηχανικός (μ.τ. = 6.51)

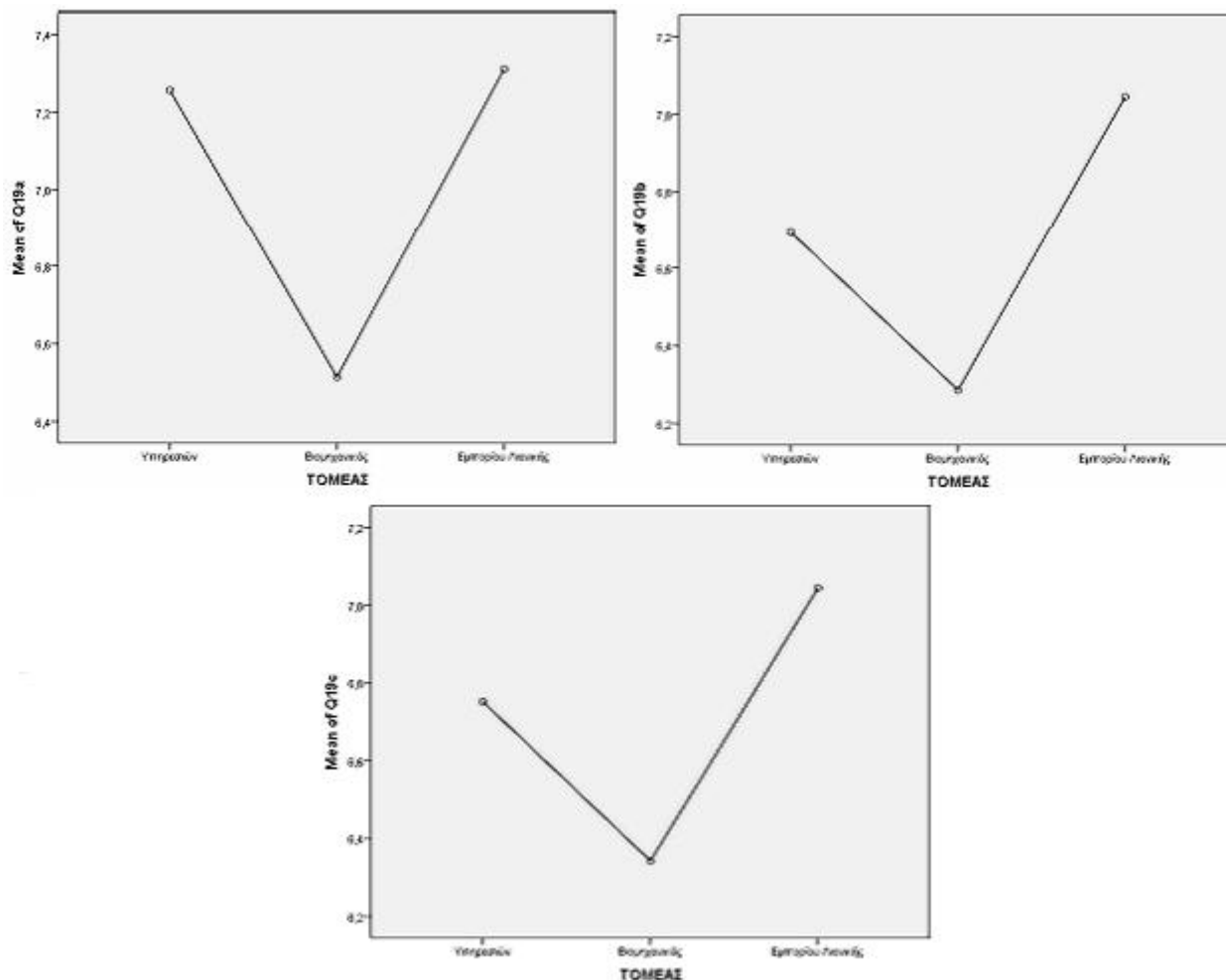
Αξιολόγηση της ανταπόκρισης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας για την αντιμετώπιση της κρίσης:

1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.04)
2. Υπηρεσιών (μ.τ. = 6.69)
3. Βιομηχανικός (μ.τ. = 6.29)

Αξιολόγηση της ανταπόκρισης της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων της κατά τη διάρκεια της κρίσης:

1. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 7.04)
2. Υπηρεσιών (μ.τ. = 6.75)
3. Βιομηχανικός (μ.τ. = 6.34)

Διαγράμματα μέσων τιμών



4.5.1.2.6 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q4-Q20)

Υπόθεση 12:

Σε ποιο τομέα αισθάνονται οι εργαζόμενοι περισσότερο αφοσιωμένοι:

Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Y12.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)
Descriptives

Q20

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Υπηρεσιών	117	6,56	2,006	,185	6,19	6,92	1	10
2 Βιομηχανικός	35	7,03	2,036	,344	6,33	7,73	3	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	6,91	1,917	,286	6,34	7,49	1	10
Total	197	6,72	1,992	,142	6,44	7,00	1	10

Στον πίνακα δίνονται τα περιγραφικά μέτρα για κάθε τομέα. ελέγχουμε τη στήλη N που δίνει τον αριθμό των εταιριών που ανήκει σε κάθε τομέα.

Πίνακας Y12.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances

Q20

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,510	2	194	,601

Η τιμή του ελέγχου Levene (στήλη Sig.) είναι 0.601, δηλαδή κατά πολύ μεγαλύτερη από 0.05, οπότε δεν έχουμε παραβίαση της παραδοχής ομοιογένειας της διακύμανσης.

Πίνακας Y12.3 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)
ANOVA

Q20

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,140	2	4,070	1,026	,360
Within Groups	769,505	194	3,967		
Total	777,645	196			

Ελέγχουμε και πάλι τη στήλη του Sig και είναι >0.05.

Πίνακας Y12.4 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Q20
Tukey HSD

(I) ΤΟΜΕΑΣ	(J) ΤΟΜΕΑΣ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,473	,384	,435	-1,38	,43
	3 Εμπορίου Λιανικής	-,356	,349	,567	-1,18	,47
2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,473	,384	,435	-,43	1,38
	3 Εμπορίου Λιανικής	,117	,449	,963	-,94	1,18
3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,356	,349	,567	-,47	1,18
	2 Βιομηχανικός	-,117	,449	,963	-1,18	,94

Τέλος στον πίνακα Multiple Comparisons βλέπουμε τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών μας.

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής: Eta squared (Q20) = 0.0010

Ίση με 0.01 άρα ο βαθμός επιρροής είναι πολύ μικρός .

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

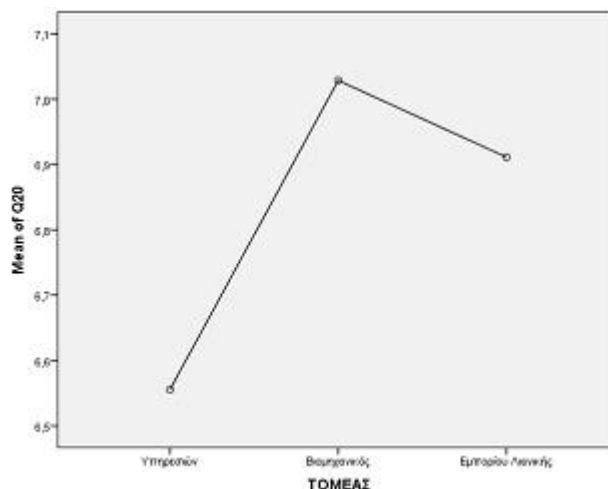
Για να διερευνήσουμε σε ποιο τομέα αισθάνονται οι εργαζόμενοι περισσότερο αφοσιωμένοι (συγκρίνοντας τις μέσες τιμές των απαντήσεων τους και βλέποντας εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων τους), εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (1: Υπηρεσιών, 2: Βιομηχανικός, 3: Εμπορίου Λιανικής). Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των τριών κατηγοριών. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε =0.01

Η κατάταξη του κάθε τομέα σχετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων της όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκέντρωσε είναι:

1. Βιομηχανικός (μ.τ. = 7.03)
2. Εμπορίου Λιανικής (μ.τ. = 6.91)
3. Υπηρεσιών (μ.τ. = 6.56)

Διάγραμμα μέσων τιμών



4.5.1.2.7 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q4-Q22)

Υπόθεση 13:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα επιμέρους τμήματα μιας εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων.

Πίνακας Υ13.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Υ13.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ελέγχουμε τον αριθμό των ερωτηθέντων (στήλη N) που ανήκουν στην κάθε ομάδα, επιβεβαιώνοντας ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα. Να σημειώσουμε εδώ ότι το N διαφέρει για κάθε τμήμα, καθώς ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αφήσουν κενό το συγκεκριμένο πεδίο του ερωτηματολογίου εάν η εταιρία / επιχείρηση δεν έχει το αντίστοιχο τμήμα.

Πίνακας Υ13.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q22a	2,036	2	125	,135
Q22b	1,943	2	122	,148
Q22c	2,268	2	118	,108
Q22d	1,457	2	166	,236

Q22e	,321	2	141	,726
Q22f	1,084	2	133	,341
Q22g	,639	2	142	,530
Q22h	1,255	2	169	,288
Q22i	2,895	2	123	,059
Q22j	1,624	2	126	,201
Q22k	,290	2	110	,749
Q22l	,749	2	95	,475
Q22m	1,051	2	89	,354
Q22n	,459	2	104	,633
Q22o	3,092	2	132	,049
Q22p	,688	2	116	,505
Q22q	1,081	2	150	,342

Ελέγχουμε την στήλη Sig. Του πίνακα. Μόνο για την περίπτωση Q22o βρίσκουμε Sig.=0.049 που είναι οριακά < 0.05 . Σε αυτή την περίπτωση συμβουλευόμαστε τον πίνακα Robust tests of Equality of means

Πίνακας Y13.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

(Σημείωση: Παρουσιάζεται μόνο το κομμάτι του πίνακα που μας ενδιαφέρει. Ολόκληρος ο Πίνακας Y13.3 (Robust tests of Equality of means) είναι διαθέσιμος στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5).

Robust Tests of Equality of Means

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q22o Welch	,245	2	59,066	,784
Brown-Forsythe	,214	2	89,068	,808

Βλέπουμε λοιπόν ότι τα αποτελέσματα των ανθεκτικών ελέγχων μας δίνουν αποδεκτή τιμή για το Sig και για τους δύο ελέγχους (Welch και Brown-Forsythe).

Πίνακας Y13.4 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q22a Between Groups	5,954	2	2,977	2,026	,136
Within Groups	183,663	125	1,469		
Total	189,617	127			
Q22b Between Groups	,853	2	,427	,299	,742
Within Groups	174,299	122	1,429		
Total	175,152	124			

Q22c	Between Groups	2,591	2	1,295	,955	,388
	Within Groups	160,104	118	1,357		
	Total	162,694	120			
Q22d	Between Groups	10,831	2	5,415	3,182	,044
	Within Groups	282,483	166	1,702		
	Total	293,314	168			
Q22e	Between Groups	6,042	2	3,021	1,615	,202
	Within Groups	263,708	141	1,870		
	Total	269,750	143			
Q22f	Between Groups	3,189	2	1,594	1,034	,359
	Within Groups	205,157	133	1,543		
	Total	208,346	135			
Q22g	Between Groups	10,604	2	5,302	3,269	,041
	Within Groups	230,334	142	1,622		
	Total	240,938	144			
Q22h	Between Groups	,118	2	,059	,041	,960
	Within Groups	243,580	169	1,441		
	Total	243,698	171			
Q22i	Between Groups	2,308	2	1,154	,658	,520
	Within Groups	215,636	123	1,753		
	Total	217,944	125			
Q22j	Between Groups	,741	2	,370	,190	,827
	Within Groups	245,647	126	1,950		
	Total	246,388	128			
Q22k	Between Groups	1,655	2	,828	,438	,646
	Within Groups	207,849	110	1,890		
	Total	209,504	112			
Q22l	Between Groups	,078	2	,039	,030	,970
	Within Groups	124,054	95	1,306		
	Total	124,133	97			
Q22m	Between Groups	,386	2	,193	,124	,884
	Within Groups	138,570	89	1,557		
	Total	138,957	91			
Q22n	Between Groups	4,686	2	2,343	1,530	,221
	Within Groups	159,202	104	1,531		
	Total	163,888	106			
Q22o	Between Groups	,660	2	,330	,182	,834
	Within Groups	239,340	132	1,813		
	Total	240,000	134			

Q22p	Between Groups	1,000	2	,500	,332	,718
	Within Groups	174,395	116	1,503		
	Total	175,395	118			
Q22q	Between Groups	9,866	2	4,933	2,588	,079
	Within Groups	285,912	150	1,906		
	Total	295,778	152			

Ελέγχω και πάλι τη στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05 . Παρατηρούμε ότι για τις περιπτώσεις Q22d και Q22g θα χρειαστεί να ανατρέξουμε στον πίνακα Y13.5 (Multiple Comparisons)

Πίνακας Y13.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Θα εξετάσουμε τώρα τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών μας.

(Σημείωση: Ολόκληρος ο Πίνακας Y13.5(Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5. παραθέτουμε εδώ το κομμάτι του πίνακα που αφορά τα τμήματα Q22d και Q22g)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) TOMEAS	(J) TOMEAS	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q22d	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,292	,266	,518	-,92	,34
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,605*	,243	,037	-1,18	-,03
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,292	,266	,518	-,34	,92
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,313	,308	,567	-1,04	,41
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,605*	,243	,037	,03	1,18
		2 Βιομηχανικός	,313	,308	,567	-,41	1,04
Q22g	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,355	,290	,440	-1,04	,33
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,635*	,256	,037	-1,24	-,03
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,355	,290	,440	-,33	1,04
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,280	,334	,679	-1,07	,51
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,635*	,256	,037	,03	1,24
		2 Βιομηχανικός	,280	,334	,679	-,51	1,07

Για την ερώτηση Q22d (τμήμα πωλήσεων) και Q22g (τμήμα έρευνας marketing)

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η επίδραση της οικονομικής κρίσης στα δυο αυτά τμήματα διαφέρει στατιστικά σημαντικά για τους τομείς των Υπηρεσιών και του Εμπορίου Λιανικής. Η ίδια επίδραση για τον Βιομηχανικό τομέα δε διαφέρει σημαντικά από τους δύο άλλους τομείς.

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q22a) = 0.031	Eta squared (Q22b) = 0.0049
Eta squared (Q22c) = 0.016	Eta squared (Q22d) = 0.037
Eta squared (Q22e) = 0.022	Eta squared (Q22f) = 0.015
Eta squared (Q22g) = 0.044	Eta squared (Q22h) = 0.00048
Eta squared (Q22i) = 0.011	Eta squared (Q22j) = 0.003
Eta squared (Q22k) = 0.0079	Eta squared (Q22l) = 0.00062
Eta squared (Q22m) = 0.0028	Eta squared (Q22n) = 0.028
Eta squared (Q22o) = 0.00275	Eta squared (Q22p) = 0.0057
Eta squared (Q22q) = 0.033	

Για κάποια τμήματα βρίσκουμε πολύ μικρό βαθμό επιρροής, ενώ για άλλα μεγαλύτερο, σε κάθε περίπτωση όμως κυμαινόμεστε σε επίπεδα κάτω του μετρίου βαθμού επιρροής. Το εύρος των τιμών μας είναι 0.00048 η μικρότερη, που αντιστοιχεί στο τμήμα λογιστηρίου, και 0.044 η μεγαλύτερη, που αντιστοιχεί στο τμήμα έρευνας-marketing.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει σημαντική διαφορά στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα επιμέρους τμήματα μιας εταιρίας ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (1: Υπηρεσιών, 2: Βιομηχανικός, 3: Εμπορίου Λιανικής). Γενικά δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές της αξιολόγησης των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στα διάφορα τμήματα , με εξαίρεση τα τμήματα πωλήσεων και έρευνας marketing ,όπου υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά επιπέδου $p < 0.05$.

Χρησιμοποιώντας τον πίνακα Multiple Comparisons και παρατηρώντας τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των ομάδων βρήκαμε ότι οι μέσες τιμές και για τα δύο τμήματα στον τομέα Υπηρεσιών διαφέρει σημαντικά από αυτές του τομέα Εμπορίου Λιανικής, ενώ οι τιμές για τον Βιομηχανικό τομέα δεν διαφέρουν με των άλλων δυο.

Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε μεταξύ 0.00048 (για το τμήμα λογιστηρίου, και 0.044 (για το τμήμα έρευνας-marketing)

Η κατάταξη των επιμέρους τμημάτων από αυτό με την πιο εκτεταμένη επίπτωση της κρίσης σε αυτό με την πιο περιορισμένη είναι:

(Σημείωση: Η κλίμακα μέτρησης για τη δεδομένη ενότητα είναι 1-5)

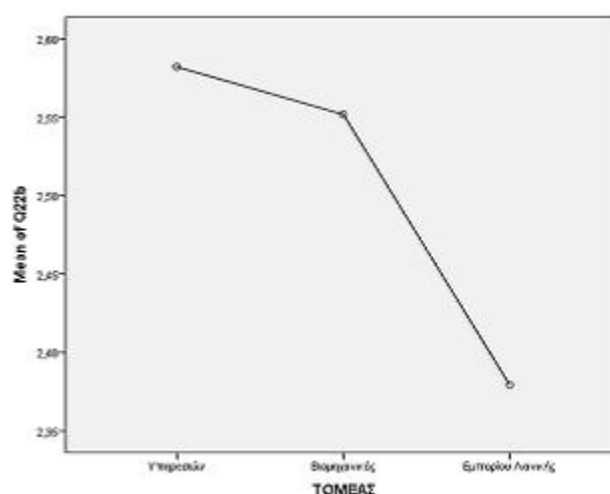
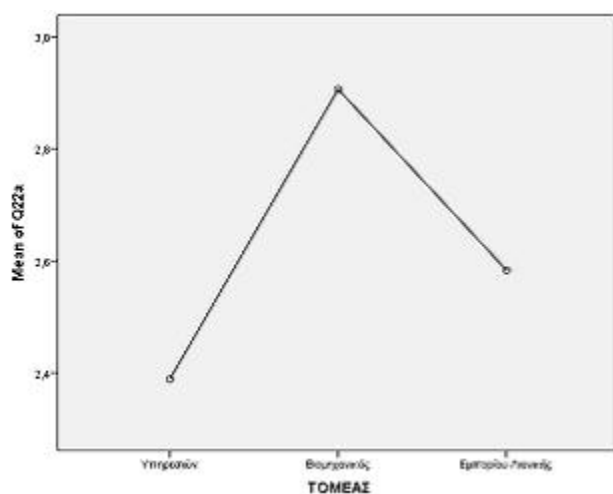
1. Τμήμα Προσλήψεων και εκπαίδευσης ($\mu.\tau = 3.00$)
2. Τμήμα Διαφήμισης ($\mu.\tau = 2.96$)
3. Τμήμα Πιστώσεων ($\mu.\tau = 2.88$)
4. Τμήμα Πωλήσεων ($\mu.\tau = 2.82$)
5. Τμήμα Έρευνας marketing ($\mu.\tau = 2.78$)
6. Τμήμα Εργασιακών σχέσεων ($\mu.\tau = 2.73$)
7. Τμήμα Μεταφορικών μέσων ($\mu.\tau = 2.66$)
8. Τμήμα Ταμείου ($\mu.\tau = 2.62$)
9. Τμήμα Δημοσίων σχέσεων και Τμήμα Κοστολόγησης ($\mu.\tau = 2.61$)
10. Τμήμα Μισθοδοσίας ($\mu.\tau = 2.56$)
11. Τμήμα Παραγωγής ($\mu.\tau = 2.55$)
12. Τμήμα Εφοδιασμού ($\mu.\tau = 2.53$)
13. Ηλεκτρολογικό τμήμα ($\mu.\tau = 2.48$)
14. Μηχανολογικό τμήμα ($\mu.\tau = 2.44$)
15. Τμήμα Λογιστηρίου ($\mu.\tau = 2.27$)
16. Τμήμα Ποιοτικού ελέγχου ($\mu.\tau = 2.17$)

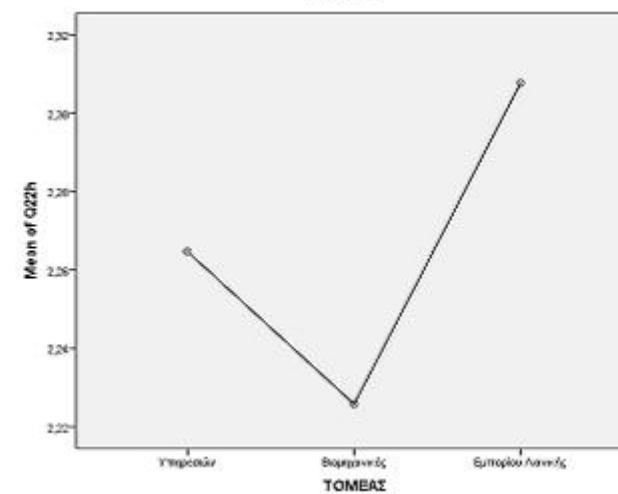
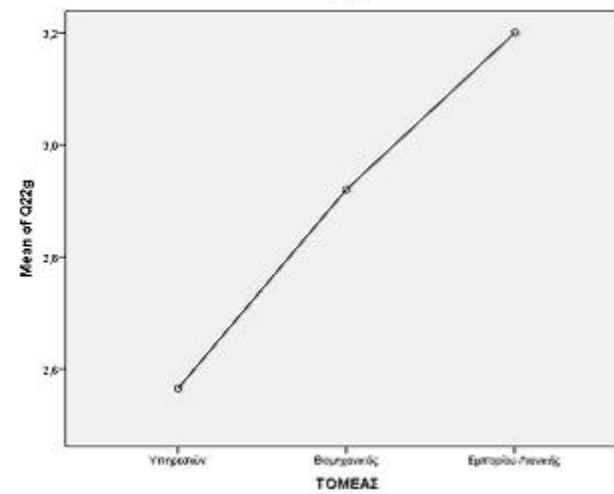
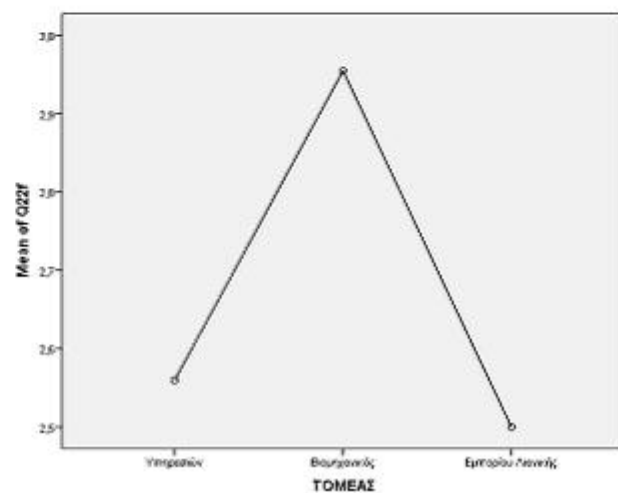
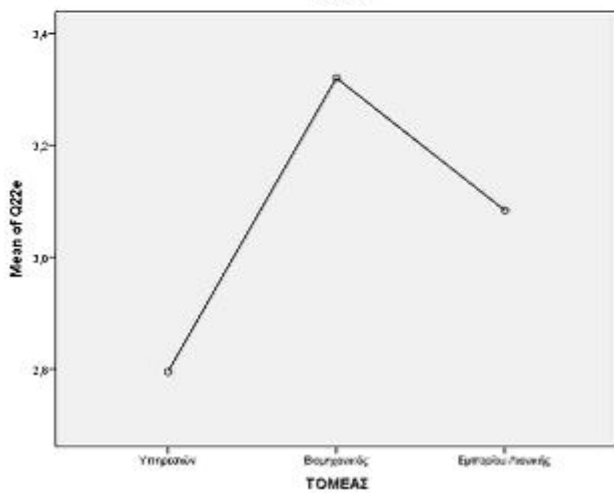
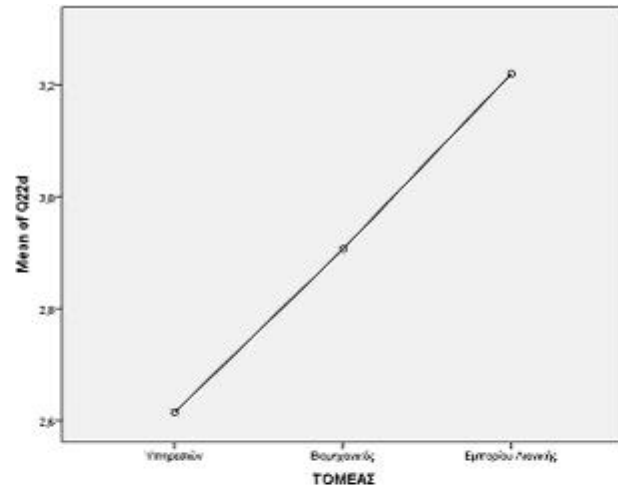
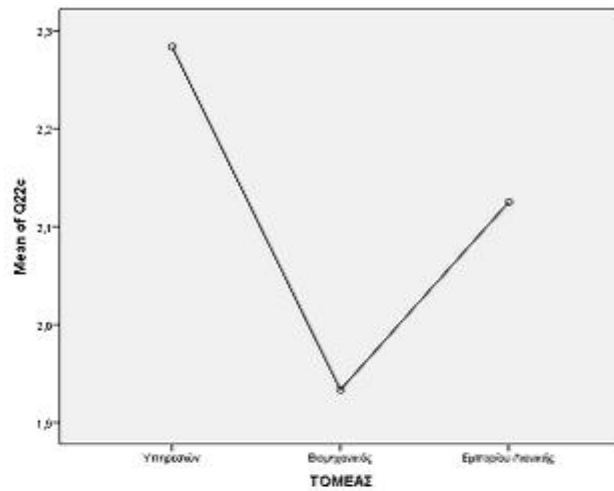
Η κατάταξη του κάθε τομέα από αυτόν με την πιο εκτεταμένη επιρροή στα επιμέρους τμήματα του σε αυτόν με την πιο περιορισμένη είναι:

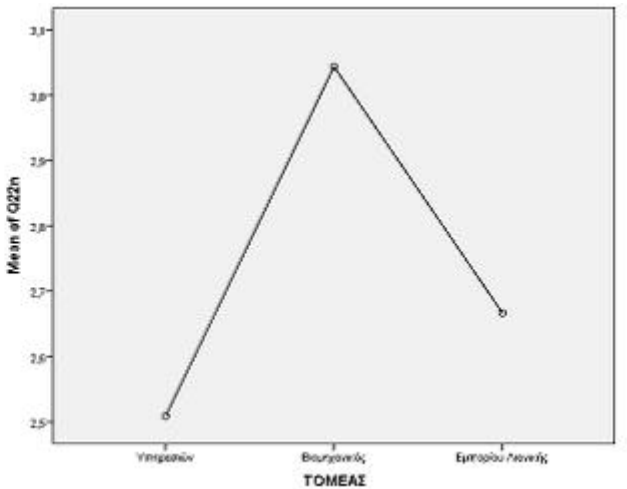
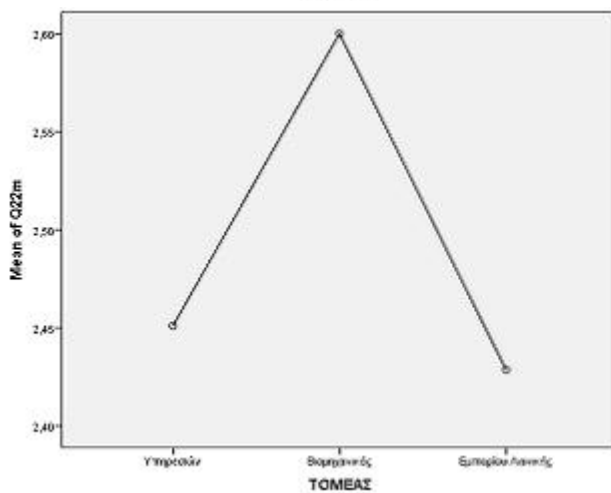
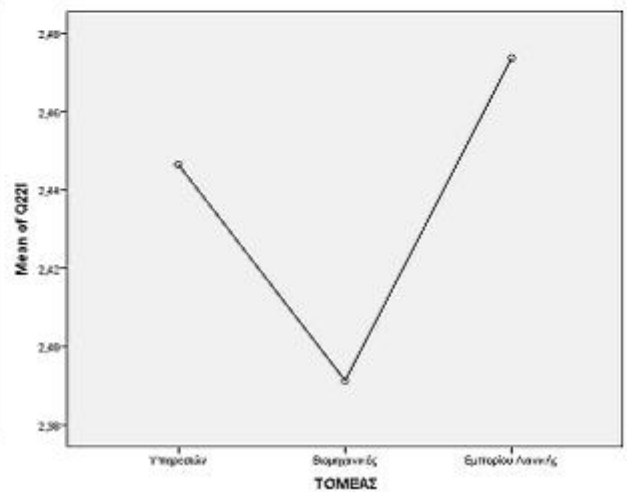
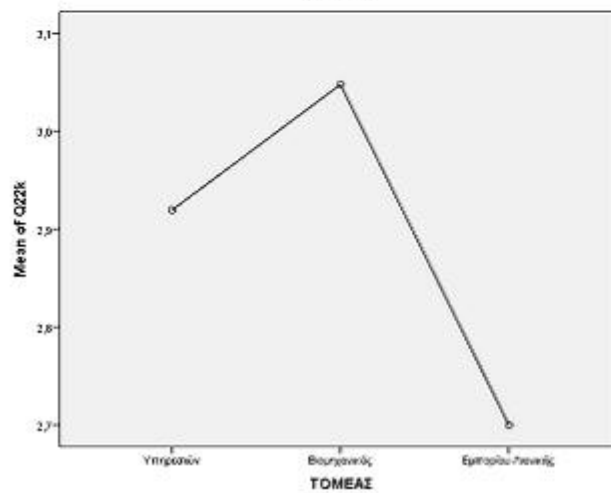
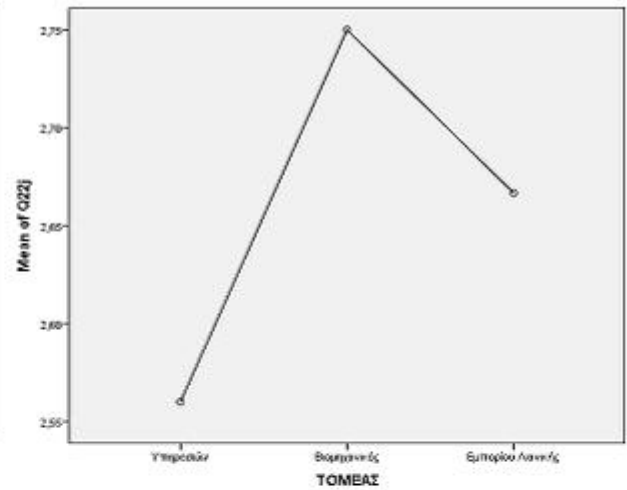
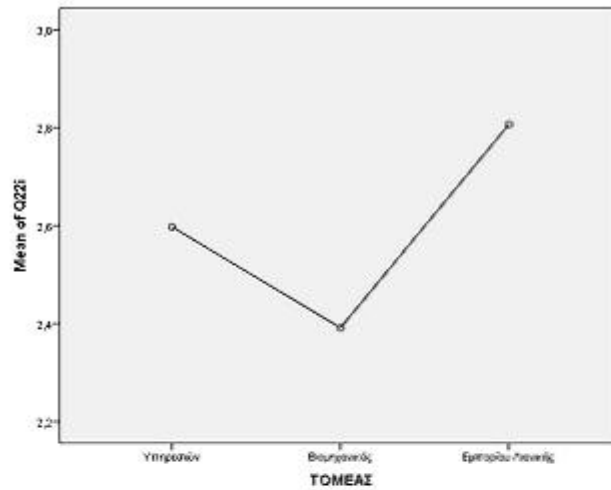
1. Βιομηχανικός ($\mu.\tau. = 2.77$)
2. Εμπορίου Λιανικής ($\mu.\tau. = 2.66$)
3. Υπηρεσιών ($\mu.\tau. = 2.57$)

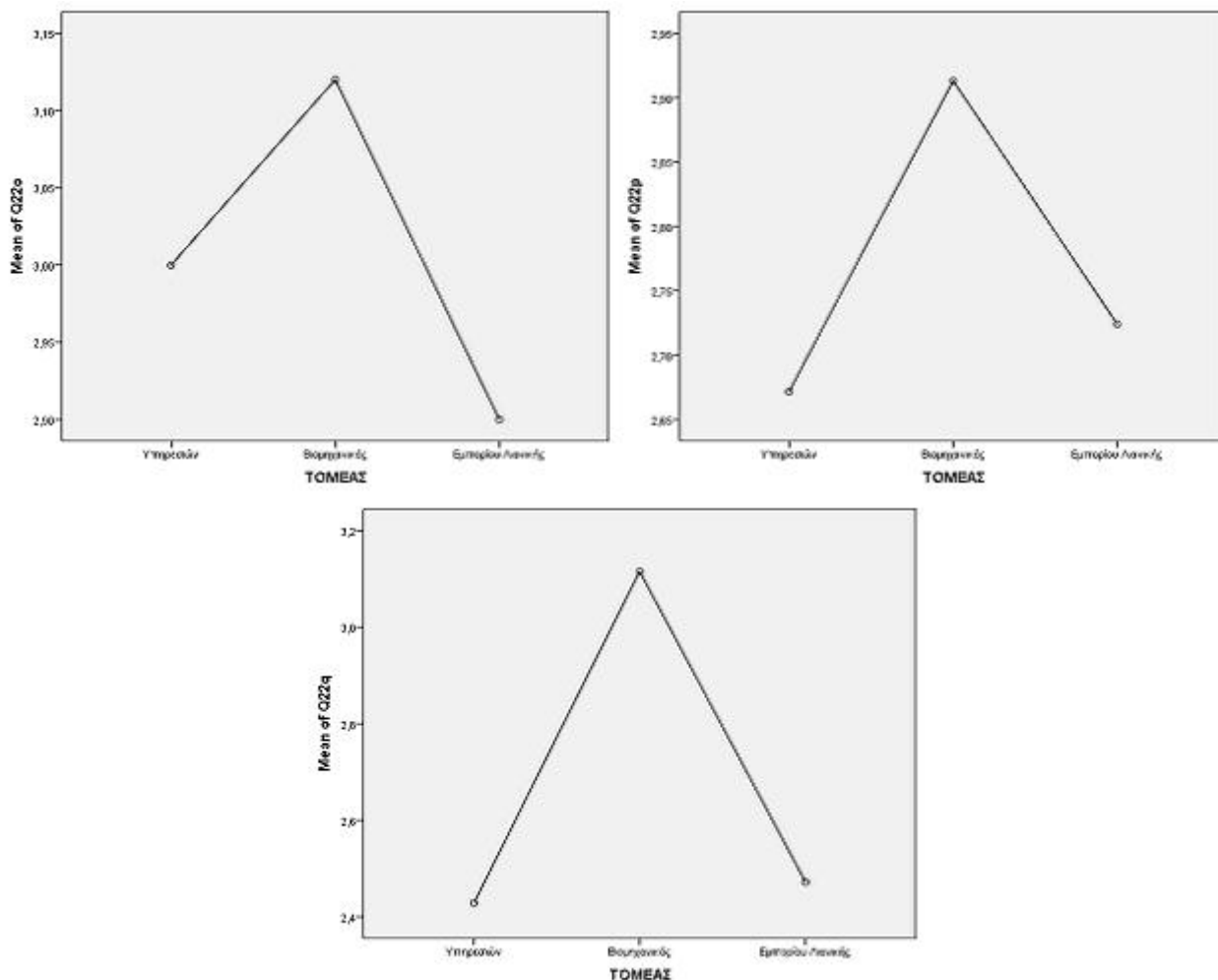
Οι μέσες τιμές κάθε τομέα για κάθε επιμέρους τμήμα δίνεται στα διαγράμματα μέσω των τιμών παρακάτω

Διαγράμματα μέσω των τιμών









4.5.1.2.8 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q5-Q19)

Υπόθεση 14:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με το μέγεθος της;

Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Υ14.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Υ14.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ελέγχουμε τον αριθμό τη στήλη N που αντιστοιχεί στον αριθμό του πληθυσμού του κάθε υποσυνόλου του δείγματος μας.

Πίνακας Y14.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q19a	2,977	5	191	,013
Q19b	1,353	5	191	,244
Q19c	,472	5	191	,797

Ελέγχουμε την στήλη Sig. Του πίνακα. Μόνο για την περίπτωση Q19a βρίσκουμε Sig.=0.013 δηλαδή < 0.05 . Συμβουλευόμαστε και τον πίνακα Robust tests of Equality of means

Πίνακας Y14.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q19a	Welch	,473	5	33,509	,794
	Brown-Forsythe	,629	5	34,633	,679
Q19b	Welch	1,038	5	33,602	,411
	Brown-Forsythe	,926	5	43,435	,474
Q19c	Welch	,360	5	34,984	,872
	Brown-Forsythe	,417	5	70,764	,836

a. Asymptotically F distributed.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων Welch και Brown-Forsythe μας δίνουν τιμή για το Sig > 0.05 και για τα τρία υπό-ερωτήματα.

Πίνακας Y14.4 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q19a	Between Groups	17,474	5	3,495	,915	,473
	Within Groups	729,825	191	3,821		
	Total	747,299	196			
Q19b	Between Groups	26,237	5	5,247	1,227	,298
	Within Groups	817,093	191	4,278		
	Total	843,330	196			
Q19c	Between Groups	10,275	5	2,055	,416	,837
	Within Groups	943,035	191	4,937		
	Total	953,310	196			

Έλεγχος της στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05 .

Πίνακας Y14.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Ο πίνακας Multiple Comparisons δεν θα μας απασχολήσει για τη δεδομένη υπόθεση.

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y14.5(Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q19a) = 0.019

Eta squared (Q19b) = 0.031

Eta squared (Q19c) = 0.011

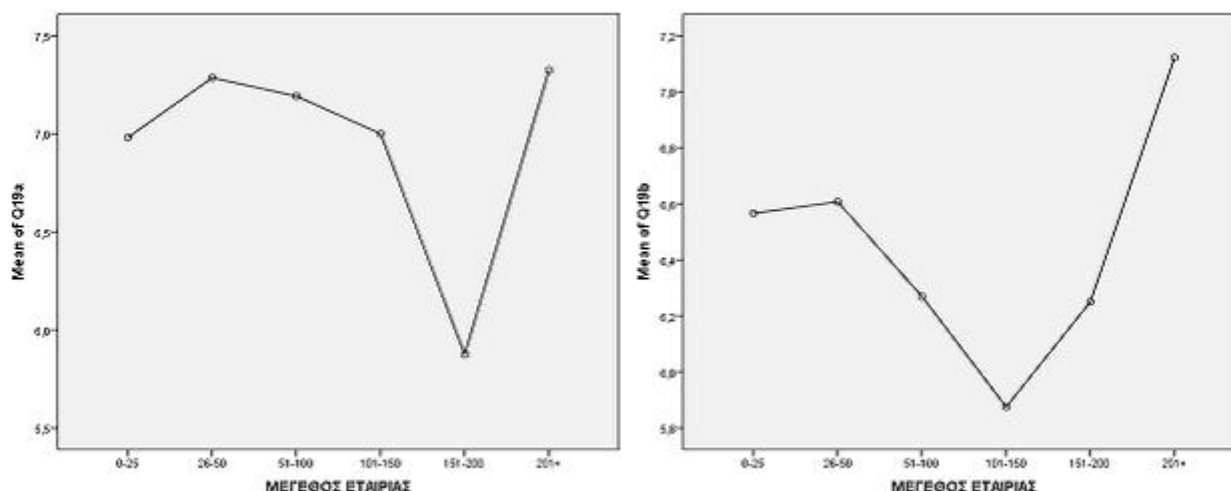
Για την πρώτη και την τελευταία περίπτωση οι τιμές κοντά στο 0.01 άρα ο βαθμός επιρροής είναι μικρός, ενώ για τη δεύτερη είναι λίγο μεγαλύτερος αλλά πάντα κάτω του μετρίου.

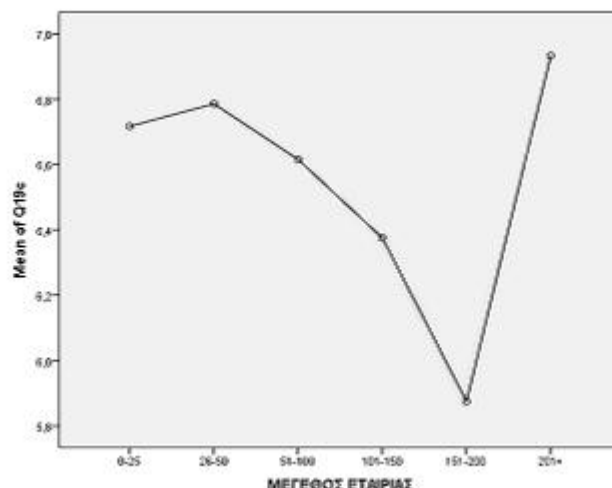
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας ανάλογα με το μέγεθος της, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα).

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε έξι κατηγορίες (1: 0-25, 2: 26-50, 3:51-100, 4: 101-150, 5: 151-200, 6: 200+).Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των έξι κατηγοριών. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε για τα υποερωτήματα a, b, c, 0.019, 0.031, και 0.011 αντίστοιχα.

Διαγράμματα μέσων τιμών





4.5.1.2.9 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q5-Q20)

Υπόθεση 15:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Υ15.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

Descriptives

Q20

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 0-25	53	6,53	2,145	,295	5,94	7,12	1	10
2 26-50	28	6,64	2,181	,412	5,80	7,49	1	10
3 51-100	26	7,15	1,994	,391	6,35	7,96	3	10
4 101-150	8	7,25	2,053	,726	5,53	8,97	4	10
5 151-200	8	6,50	2,138	,756	4,71	8,29	3	9
6 201+	74	6,70	1,811	,211	6,28	7,12	1	10
Total	197	6,72	1,992	,142	6,44	7,00	1	10

Ελέγχουμε τη στήλη N ώστε ο συνολικός αριθμός να είναι όσο και το σύνολο του δείγματος μας.

Πίνακας Y15.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances

Q20

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,326	5	191	,897

Ο έλεγχος του Levene μας δίνει τιμή Sig.=0.897, πολύ μεγαλύτερη του 0.05.

Πίνακας Y15.3 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA

Q20

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,664	5	1,933	,481	,790
Within Groups	767,980	191	4,021		
Total	777,645	196			

Αυτό που μας ενδιαφέρει και σε αυτό τον πίνακα είναι ο έλεγχος της στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05.

Πίνακας Y15.4 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y15.4 (Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής : Eta squared (Q17a) = 0.012

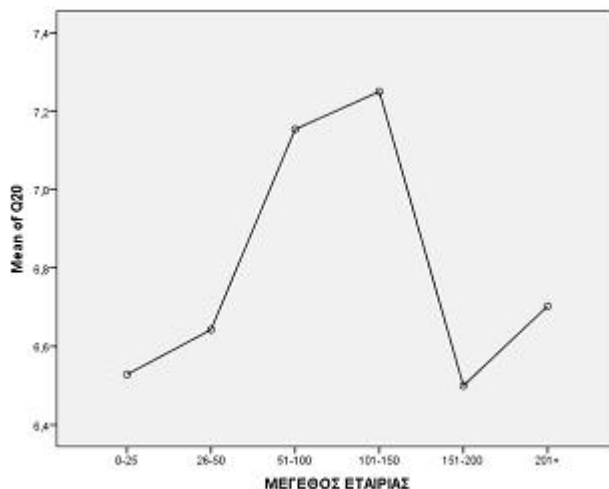
Άρα ο βαθμός επιρροής είναι μικρός

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα .

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε έξι κατηγορίες (1: 0-25, 2: 26-50, 3:51-100, 4: 101-150, 5: 151-200, 6: 200+).Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των έξι κατηγοριών, ενώ ο βαθμός επιρροής χαρακτηρίστηκε μικρός.

Διάγραμμα μέσων τιμών



4.5.1.2.10 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q7-Q20)

Υπόθεση 16:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου στην εταιρία;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων

Πίνακας Y16.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

Descriptives

Q20

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Υπάλληλος γραμμής παραγωγής	30	5,93	2,116	,386	5,14	6,72	1	9
2 Επόπτης	2	6,50	,707	,500	,15	12,85	6	7
3 Διευθυντής παραγωγής	9	7,11	2,619	,873	5,10	9,12	1	9
4 Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	119	6,74	1,989	,182	6,38	7,10	1	10
5 Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος	37	7,22	1,635	,269	6,67	7,76	4	10
Total	197	6,72	1,992	,142	6,44	7,00	1	10

Ελέγχουμε τη στήλη N ώστε ο συνολικός αριθμός να είναι όσο και το σύνολο του δείγματος μας.

Πίνακας Y16.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances

Q20

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,218	4	192	,304

Ο έλεγχος του Levene μας δίνει τιμή Sig.=0.304

Πίνακας Y16.3 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA

Q20

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,194	4	7,299	1,872	,117
Within Groups	748,450	192	3,898		
Total	777,645	196			

Αυτό που μας ενδιαφέρει και σε αυτό τον πίνακα είναι ο έλεγχος της στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05.

Πίνακας Y16.4 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y16.4 (Multiple Comparisons) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής : Eta squared (Q17a) = 0.037

Άρα ο βαθμός επιρροής δεν είναι μικρός, αλλά είναι κάτω από μέτριο

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στην αφοσίωση των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου στην εταιρία, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα .

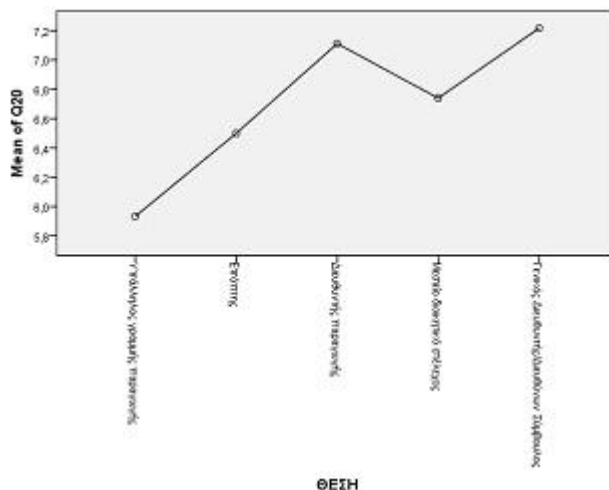
Οι ερωτώμενοι χωρίστηκαν σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με τη θέση εργασίας τους (1: Υπάλληλος γραμμής παραγωγής, 2: επόπτης, 3:Διευθυντής παραγωγής, 4: Μεσαίο διοικητικό στέλεχος, 5: Γενικός διευθυντής/ Διευθύνων σύμβουλος).Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές των απαντήσεων των έξι κατηγοριών, ενώ ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε 0.037.

Παρατηρούμε ότι ανάλογα με τη θέση στην εταιρία, και όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία αυξάνει και η αφοσίωση που αισθάνεται.

Η κατάταξη προκύπτει ως εξής:

1. Γενικός Διευθυντής / Διευθύνων Σύμβουλος (7.22)
2. Διευθυντής Παραγωγής (7.11)
3. Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος (6.74)
4. Επόπτης (6.50)
5. Υπάλληλος Γραμμής Παραγωγής (5.93)

Διάγραμμα μέσων τιμών



4.5.1.2.11 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q8-Q13)

Υπόθεση 17:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στον βαθμό εφαρμογής των παρακάτω πρακτικών HR ανάλογα με το είδος της εταιρίας;

Οργανωτικός Σχεδιασμός:

Σαφής οργανωτική δομή, Περιγραφή θέσης εργασίας, Διάγραμμα της Αρχής

Πρόσληψη και επιλογή:

Τυποποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης, Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται, Προσαρμοσμένα προγράμματα υποστήριξης & έρευνας για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό,

Εκπαίδευση:

Ύπαρξη σχεδίου εκπαίδευσης, Προϋπολογισμός εκπαίδευσης, Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ, Εκπαίδευση στην εργασία σε ισχύ, Εισαγωγική εκπαίδευση για νέους υπαλλήλους, Εξωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ, Επαγγελματικές συμβουλές στους διευθυντές γραμμής για συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους,

Έκθεση αξιολογήσεως:

Τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, Σύνολο γραπτών κανόνων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, Προσαρμοσμένη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων διευθυντικών θέσεων,

Ανάπτυξη:

Διαχείριση Απόδοσης, Επιμέρους στόχοι, Στόχοι επιχείρησης, Προγραμματισμός διαδοχής, Ορισμός δεξιοτήτων & Αρμοδιότητες για κάθε θέση,

Αμοιβές και Παροχές:

Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε επισημάνσεις, Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε κατατάξεις, Ύπαρξη συστήματος οφελών, Ύπαρξη συστήματος πληρωμής αποζημιώσεων των επιδόσεων, Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής εργαζομένων.

Πίνακας Y17.1 : Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y17.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ελέγχουμε τον αριθμό των ερωτηθέντων (στήλη N) που ανήκουν στην κάθε ομάδα, επιβεβαιώνοντας ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα

Πίνακας Y17.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q13a1	13,976	3	193	,000
Q13a2	13,881	3	193	,000
Q13a3	22,423	3	193	,000
Q13b1	31,258	3	193	,000
Q13b2	9,231	3	193	,000
Q13b3	16,309	3	193	,000
Q13b4	2,006	3	193	,115
Q13c1	59,169	3	193	,000
Q13c2	36,719	3	193	,000
Q13c3	56,353	3	193	,000
Q13c4	31,502	3	193	,000
Q13c5	17,994	3	193	,000
Q13c6	28,342	3	193	,000
Q13c7	16,293	3	193	,000
Q13d1	38,962	3	193	,000
Q13d2	23,164	3	193	,000
Q13d3	22,308	3	193	,000
Q13e1	14,108	3	193	,000

Q13e2	12,421	3	193	,000
Q13e3	9,496	3	193	,000
Q13e4	4,857	3	193	,003
Q13e5	7,827	3	193	,000
Q13f1	7,544	3	193	,000
Q13f2	9,467	3	193	,000
Q13f3	5,225	3	193	,002
Q13f4	10,163	3	193	,000
Q13f5	6,464	3	193	,000

Ελέγχουμε την στήλη Sig. Του πίνακα. Μόνο για την περίπτωση Q13b4 βρίσκουμε Sig.=0.115 δηλαδή > 0.05 . Το ίδιο συμβαίνει και στον πίνακα Robust tests of Equality of means

Πίνακας Y17.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

Ο Πίνακας Y17.3 (Robust tests of Equality of means) είναι διαθέσιμος στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5).

Ούτε τα αποτελέσματα των ανθεκτικών ελέγχων μας δίνουν αποδεκτή τιμή για το Sig και αυτό είναι λογικό, αφού οι παραπάνω τακτικές δεν εφαρμόζονται στον ίδιο βαθμό σε μια μικρή επιχείρηση και σε μια μεγάλη πολυεθνική.

Πίνακας Y17.4 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q13a1	Between Groups	24,211	3	8,070	7,008	,000
	Within Groups	222,246	193	1,152		
	Total	246,457	196			
Q13a2	Between Groups	21,135	3	7,045	5,762	,001
	Within Groups	235,982	193	1,223		
	Total	257,117	196			
Q13a3	Between Groups	44,851	3	14,950	10,515	,000
	Within Groups	274,408	193	1,422		
	Total	319,259	196			
Q13b1	Between Groups	76,672	3	25,557	13,885	,000
	Within Groups	355,247	193	1,841		
	Total	431,919	196			

Q13b2	Between Groups	18,266	3	6,089	4,325	,006
	Within Groups	271,683	193	1,408		
	Total	289,949	196			
Q13b3	Between Groups	96,557	3	32,186	15,271	,000
	Within Groups	406,763	193	2,108		
	Total	503,320	196			
Q13b4	Between Groups	13,412	3	4,471	1,627	,185
	Within Groups	530,415	193	2,748		
	Total	543,827	196			
Q13c1	Between Groups	91,835	3	30,612	17,219	,000
	Within Groups	343,119	193	1,778		
	Total	434,954	196			
Q13c2	Between Groups	120,747	3	40,249	19,370	,000
	Within Groups	401,040	193	2,078		
	Total	521,787	196			
Q13c3	Between Groups	54,349	3	18,116	10,526	,000
	Within Groups	332,159	193	1,721		
	Total	386,508	196			
Q13c4	Between Groups	44,411	3	14,804	9,050	,000
	Within Groups	315,701	193	1,636		
	Total	360,112	196			
Q13c5	Between Groups	32,790	3	10,930	7,085	,000
	Within Groups	297,738	193	1,543		
	Total	330,528	196			
Q13c6	Between Groups	93,193	3	31,064	14,965	,000
	Within Groups	400,634	193	2,076		
	Total	493,827	196			
Q13c7	Between Groups	78,943	3	26,314	10,725	,000
	Within Groups	473,544	193	2,454		
	Total	552,487	196			
Q13d1	Between Groups	91,848	3	30,616	15,872	,000
	Within Groups	372,294	193	1,929		
	Total	464,142	196			
Q13d2	Between Groups	98,770	3	32,923	15,978	,000
	Within Groups	397,697	193	2,061		
	Total	496,467	196			
Q13d3	Between Groups	111,811	3	37,270	16,764	,000
	Within Groups	429,092	193	2,223		

	Total	540,904	196			
Q13e1	Between Groups	52,305	3	17,435	10,441	,000
	Within Groups	322,284	193	1,670		
	Total	374,589	196			
Q13e2	Between Groups	37,968	3	12,656	10,241	,000
	Within Groups	238,519	193	1,236		
	Total	276,487	196			
Q13e3	Between Groups	22,686	3	7,562	6,911	,000
	Within Groups	211,182	193	1,094		
	Total	233,868	196			
Q13e4	Between Groups	44,234	3	14,745	6,241	,000
	Within Groups	455,969	193	2,363		
	Total	500,203	196			
Q13e5	Between Groups	21,324	3	7,108	5,329	,002
	Within Groups	257,417	193	1,334		
	Total	278,741	196			
Q13f1	Between Groups	58,561	3	19,520	6,917	,000
	Within Groups	544,657	193	2,822		
	Total	603,218	196			
Q13f2	Between Groups	91,385	3	30,462	11,488	,000
	Within Groups	511,763	193	2,652		
	Total	603,147	196			
Q13f3	Between Groups	63,900	3	21,300	7,651	,000
	Within Groups	537,319	193	2,784		
	Total	601,218	196			
Q13f4	Between Groups	65,361	3	21,787	8,602	,000
	Within Groups	488,852	193	2,533		
	Total	554,213	196			
Q13f5	Between Groups	27,673	3	9,224	4,448	,005
	Within Groups	400,246	193	2,074		
	Total	427,919	196			

Ελέγχω και πάλι τη στήλης του Sig που πρέπει να είναι >0.05 . Παρατηρούμε ότι αυτό ισχύει και πάλι μόνο στην περίπτωση Q14b4 οπότε θα χρειαστεί να ανατρέξουμε στον Πίνακα Y17.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Πίνακας Υ17.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Θα εξετάσουμε τώρα τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών μας.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) ΤΥΠΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	(J) ΤΥΠΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q13a1	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,479	,290	,351	-1,23	,27
		3 Μεγάλη Εθνική	-,717 [*]	,194	,002	-1,22	-,21
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,742 [*]	,202	,002	-1,27	-,22
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,479	,290	,351	-,27	1,23
		3 Μεγάλη Εθνική	-,237	,312	,872	-1,05	,57
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,263	,317	,842	-1,09	,56
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,717 [*]	,194	,002	,21	1,22
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,237	,312	,872	-,57	1,05
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,025	,233	1,000	-,63	,58
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,742 [*]	,202	,002	,22	1,27
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,263	,317	,842	-,56	1,09
		3 Μεγάλη Εθνική	,025	,233	1,000	-,58	,63
Q13a2	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,479	,299	,378	-1,25	,29
		3 Μεγάλη Εθνική	-,472	,200	,088	-,99	,05
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,817 [*]	,208	,001	-1,36	-,28
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,479	,299	,378	-,29	1,25
		3 Μεγάλη Εθνική	,007	,322	1,000	-,83	,84
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,338	,327	,731	-1,19	,51
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,472	,200	,088	-,05	,99
		2 Διεθνής ΜΜΕ	-,007	,322	1,000	-,84	,83
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,344	,240	,480	-,97	,28
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,817 [*]	,208	,001	,28	1,36
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,338	,327	,731	-,51	1,19
		3 Μεγάλη Εθνική	,344	,240	,480	-,28	,97
Q13a3	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,208	,322	,916	-1,04	,63
		3 Μεγάλη Εθνική	-,942 [*]	,215	,000	-1,50	-,38
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,033 [*]	,224	,000	-1,61	-,45
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,208	,322	,916	-,63	1,04
		3 Μεγάλη Εθνική	-,733	,347	,153	-1,63	,17

		4 Μεγάλη Πολυεθνική	- ,825	,353	,093	-1,74	,09
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,942*	,215	,000	,38	1,50
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,733	,347	,153	-,17	1,63
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,092	,259	,985	-,76	,58
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,033*	,224	,000	,45	1,61
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,825	,353	,093	-,09	1,74
		3 Μεγάλη Εθνική	,092	,259	,985	-,58	,76
Q13b1	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	,656	,366	,281	-,29	1,61
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,184*	,245	,000	-1,82	-,55
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,031*	,255	,000	-1,69	-,37
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	-,656	,366	,281	-1,61	,29
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,840*	,395	,000	-2,86	-,82
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,688*	,401	,000	-2,73	-,65
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,184*	,245	,000	,55	1,82
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,840*	,395	,000	,82	2,86
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,153	,295	,955	-,61	,92
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,031*	,255	,000	,37	1,69
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,688*	,401	,000	,65	2,73
		3 Μεγάλη Εθνική	-,153	,295	,955	-,92	,61
Q13b2	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,021	,320	1,000	-,85	,81
		3 Μεγάλη Εθνική	-,563*	,214	,046	-1,12	-,01
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,671*	,223	,016	-1,25	-,09
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,021	,320	1,000	-,81	,85
		3 Μεγάλη Εθνική	-,542	,345	,399	-1,44	,35
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,650	,351	,252	-1,56	,26
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,563*	,214	,046	,01	1,12
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,542	,345	,399	-,35	1,44
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,108	,258	,975	-,78	,56
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,671*	,223	,016	,09	1,25
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,650	,351	,252	-,26	1,56
		3 Μεγάλη Εθνική	,108	,258	,975	-,56	,78
Q13b3	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,344	,392	,817	-1,36	,67
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,120*	,262	,000	-1,80	-,44
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,706*	,273	,000	-2,41	-1,00
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,344	,392	,817	-,67	1,36
		3 Μεγάλη Εθνική	-,776	,423	,259	-1,87	,32
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,362*	,429	,009	-2,48	-,25
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,120*	,262	,000	,44	1,80

		2 Διεθνής ΜΜΕ	,776	,423	,259	-,32	1,87
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,586	,315	,250	-1,40	,23
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,706*	,273	,000	1,00	2,41
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,362*	,429	,009	,25	2,48
		3 Μεγάλη Εθνική	,586	,315	,250	-,23	1,40
Q13b4	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	,104	,448	,996	-1,06	1,26
		3 Μεγάλη Εθνική	-,422	,300	,495	-1,20	,35
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,583	,312	,245	-1,39	,23
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	-,104	,448	,996	-1,26	1,06
		3 Μεγάλη Εθνική	-,526	,483	,696	-1,78	,72
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,688	,490	,500	-1,96	,58
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,422	,300	,495	-,35	1,20
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,526	,483	,696	-,72	1,78
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,161	,360	,970	-1,09	,77
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,583	,312	,245	-,23	1,39
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,688	,490	,500	-,58	1,96
		3 Μεγάλη Εθνική	,161	,360	,970	-,77	1,09
Q13c1	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,375	,360	,725	-1,31	,56
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,336*	,241	,000	-1,96	-,71
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,500*	,251	,000	-2,15	-,85
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,375	,360	,725	-,56	1,31
		3 Μεγάλη Εθνική	-,961	,388	,067	-1,97	,04
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,125*	,394	,025	-2,15	-,10
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,336*	,241	,000	,71	1,96
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,961	,388	,067	-,04	1,97
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,164	,290	,942	-,91	,59
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,500*	,251	,000	,85	2,15
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,125*	,394	,025	,10	2,15
		3 Μεγάλη Εθνική	,164	,290	,942	-,59	,91
Q13c2	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,125	,389	,989	-1,13	,88
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,560*	,260	,000	-2,23	-,88
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,638*	,271	,000	-2,34	-,93
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,125	,389	,989	-,88	1,13
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,435*	,420	,004	-2,52	-,35
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,513*	,426	,003	-2,62	-,41
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,560*	,260	,000	,88	2,23
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,435*	,420	,004	,35	2,52
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,078	,313	,995	-,89	,73

	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,638*	,271	,000	,93	2,34
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,513*	,426	,003	,41	2,62
		3 Μεγάλη Εθνική	,078	,313	,995	-,73	,89
Q13c3	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,469	,354	,549	-1,39	,45
		3 Μεγάλη Εθνική	-,997*	,237	,000	-1,61	-,38
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,194*	,247	,000	-1,83	-,55
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,469	,354	,549	-,45	1,39
		3 Μεγάλη Εθνική	-,528	,382	,512	-1,52	,46
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,725	,388	,245	-1,73	,28
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,997*	,237	,000	,38	1,61
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,528	,382	,512	-,46	1,52
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,197	,285	,900	-,94	,54
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,194*	,247	,000	,55	1,83
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,725	,388	,245	-,28	1,73
		3 Μεγάλη Εθνική	,197	,285	,900	-,54	,94
Q13c4	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,927*	,345	,039	-1,82	-,03
		3 Μεγάλη Εθνική	-,933*	,231	,000	-1,53	-,33
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,977*	,241	,000	-1,60	-,35
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,927*	,345	,039	,03	1,82
		3 Μεγάλη Εθνική	-,006	,372	1,000	-,97	,96
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,050	,378	,999	-1,03	,93
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,933*	,231	,000	,33	1,53
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,006	,372	1,000	-,96	,97
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,044	,278	,999	-,76	,68
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,977*	,241	,000	,35	1,60
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,050	,378	,999	-,93	1,03
		3 Μεγάλη Εθνική	,044	,278	,999	-,68	,76
Q13c5	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,760	,335	,109	-1,63	,11
		3 Μεγάλη Εθνική	-,828*	,224	,002	-1,41	-,25
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,823*	,234	,003	-1,43	-,22
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,760	,335	,109	-,11	1,63
		3 Μεγάλη Εθνική	-,068	,362	,998	-1,00	,87
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,063	,367	,998	-1,01	,89
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,828*	,224	,002	,25	1,41
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,068	,362	,998	-,87	1,00
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,006	,270	1,000	-,69	,71
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,823*	,234	,003	,22	1,43
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,063	,367	,998	-,89	1,01

		3 Μεγάλη Εθνική	- ,006	,270	1,000	- ,71	,69
Q13c6	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-1,073*	,389	,032	-2,08	- ,06
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,312*	,260	,000	-1,99	- ,64
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,523*	,271	,000	-2,23	- ,82
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	1,073*	,389	,032	,06	2,08
		3 Μεγάλη Εθνική	- ,239	,419	,941	-1,33	,85
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	- ,450	,426	,717	-1,55	,65
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,312*	,260	,000	,64	1,99
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,239	,419	,941	- ,85	1,33
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	- ,211	,313	,907	-1,02	,60
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,523*	,271	,000	,82	2,23
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,450	,426	,717	- ,65	1,55
		3 Μεγάλη Εθνική	,211	,313	,907	- ,60	1,02
Q13c7	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	- ,417	,423	,758	-1,51	,68
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,361*	,283	,000	-2,09	- ,63
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,267*	,295	,000	-2,03	- ,50
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,417	,423	,758	- ,68	1,51
		3 Μεγάλη Εθνική	- ,944	,456	,166	-2,13	,24
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	- ,850	,463	,260	-2,05	,35
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,361*	,283	,000	,63	2,09
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,944	,456	,166	- ,24	2,13
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,094	,340	,993	- ,79	,98
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,267*	,295	,000	,50	2,03
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,850	,463	,260	- ,35	2,05
		3 Μεγάλη Εθνική	- ,094	,340	,993	- ,98	,79
Q13d1	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	,031	,375	1,000	- ,94	1,00
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,390*	,251	,000	-2,04	- ,74
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,356*	,261	,000	-2,03	- ,68
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	- ,031	,375	1,000	-1,00	,94
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,421*	,404	,003	-2,47	- ,37
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,388*	,411	,005	-2,45	- ,32
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,390*	,251	,000	,74	2,04
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,421*	,404	,003	,37	2,47
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,033	,302	1,000	- ,75	,82
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,356*	,261	,000	,68	2,03
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,388*	,411	,005	,32	2,45
		3 Μεγάλη Εθνική	- ,033	,302	1,000	- ,82	,75
Q13d2	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	,281	,388	,887	- ,72	1,29

		3 Μεγάλη Εθνική	-1,403*	,259	,000	-2,08	-,73
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,356*	,270	,000	-2,06	-,66
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	-,281	,388	,887	-1,29	,72
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,685*	,418	,000	-2,77	-,60
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,638*	,425	,001	-2,74	-,54
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,403*	,259	,000	,73	2,08
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,685*	,418	,000	,60	2,77
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,047	,312	,999	-,76	,86
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,356*	,270	,000	,66	2,06
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,638*	,425	,001	,54	2,74
		3 Μεγάλη Εθνική	-,047	,312	,999	-,86	,76
Q13d3	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,052	,403	,999	-1,10	,99
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,430*	,269	,000	-2,13	-,73
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,627*	,281	,000	-2,35	-,90
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,052	,403	,999	-,99	1,10
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,378*	,434	,009	-2,50	-,25
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,575*	,441	,003	-2,72	-,43
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,430*	,269	,000	,73	2,13
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,378*	,434	,009	,25	2,50
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,197	,324	,929	-1,04	,64
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,627*	,281	,000	,90	2,35
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,575*	,441	,003	,43	2,72
		3 Μεγάλη Εθνική	,197	,324	,929	-,64	1,04
Q13e1	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,031	,349	1,000	-,94	,87
		3 Μεγάλη Εθνική	-,984*	,233	,000	-1,59	-,38
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,106*	,243	,000	-1,74	-,48
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,031	,349	1,000	-,87	,94
		3 Μεγάλη Εθνική	-,953	,376	,058	-1,93	,02
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,075*	,382	,028	-2,07	-,08
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,984*	,233	,000	,38	1,59
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,953	,376	,058	-,02	1,93
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,122	,281	,972	-,85	,61
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,106*	,243	,000	,48	1,74
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,075*	,382	,028	,08	2,07
		3 Μεγάλη Εθνική	,122	,281	,972	-,61	,85
Q13e2	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,625	,300	,163	-1,40	,15
		3 Μεγάλη Εθνική	-,814*	,201	,000	-1,33	-,29
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,000*	,209	,000	-1,54	-,46

Q13e3	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,625	,300	,163	-,15	1,40
		3 Μεγάλη Εθνική	-,189	,324	,937	-1,03	,65
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,375	,329	,665	-1,23	,48
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,814*	,201	,000	,29	1,33
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,189	,324	,937	-,65	1,03
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,186	,242	,868	-,81	,44
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,000*	,209	,000	,46	1,54
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,375	,329	,665	-,48	1,23
		3 Μεγάλη Εθνική	,186	,242	,868	-,44	,81
	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,479	,282	,328	-1,21	,25
		3 Μεγάλη Εθνική	-,561*	,189	,018	-1,05	-,07
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,817*	,197	,000	-1,33	-,31
Q13e4	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,479	,282	,328	-,25	1,21
		3 Μεγάλη Εθνική	-,082	,304	,993	-,87	,71
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,338	,309	,696	-1,14	,46
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,561*	,189	,018	,07	1,05
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,082	,304	,993	-,71	,87
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,256	,227	,675	-,84	,33
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,817*	,197	,000	,31	1,33
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,338	,309	,696	-,46	1,14
		3 Μεγάλη Εθνική	,256	,227	,675	-,33	,84
	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,125	,415	,990	-1,20	,95
		3 Μεγάλη Εθνική	-,511	,278	,258	-1,23	,21
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,225*	,289	,000	-1,97	-,48
Q13e5	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,125	,415	,990	-,95	1,20
		3 Μεγάλη Εθνική	-,386	,447	,824	-1,55	,77
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,100	,455	,077	-2,28	,08
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,511	,278	,258	-,21	1,23
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,386	,447	,824	-,77	1,55
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,714	,334	,145	-1,58	,15
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,225*	,289	,000	,48	1,97
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,100	,455	,077	-,08	2,28
		3 Μεγάλη Εθνική	,714	,334	,145	-,15	1,58
	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,281	,312	,804	-1,09	,53
		3 Μεγάλη Εθνική	-,476	,209	,106	-1,02	,07
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,831*	,217	,001	-1,39	-,27
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,281	,312	,804	-,53	1,09
		3 Μεγάλη Εθνική	-,194	,336	,938	-1,07	,68

		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-550	,342	,375	-1,44	,34
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,476	,209	,106	-,07	1,02
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,194	,336	,938	-,68	1,07
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,356	,251	,490	-1,01	,29
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,831*	,217	,001	,27	1,39
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,550	,342	,375	-,34	1,44
		3 Μεγάλη Εθνική	,356	,251	,490	-,29	1,01
Q13f1	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,479	,454	,716	-1,65	,70
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,197*	,303	,001	-1,98	-,41
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,067*	,316	,005	-1,89	-,25
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,479	,454	,716	-,70	1,65
		3 Μεγάλη Εθνική	-,718	,489	,459	-1,99	,55
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,588	,497	,639	-1,88	,70
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,197*	,303	,001	,41	1,98
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,718	,489	,459	-,55	1,99
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,131	,365	,984	-,82	1,08
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,067*	,316	,005	,25	1,89
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,588	,497	,639	-,70	1,88
		3 Μεγάλη Εθνική	-,131	,365	,984	-1,08	,82
Q13f2	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,625	,440	,488	-1,76	,51
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,454*	,294	,000	-2,22	-,69
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,388*	,306	,000	-2,18	-,59
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,625	,440	,488	-,51	1,76
		3 Μεγάλη Εθνική	-,829	,474	,301	-2,06	,40
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,763	,482	,391	-2,01	,49
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,454*	,294	,000	,69	2,22
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,829	,474	,301	-,40	2,06
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,067	,354	,998	-,85	,98
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,388*	,306	,000	,59	2,18
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,763	,482	,391	-,49	2,01
		3 Μεγάλη Εθνική	-,067	,354	,998	-,98	,85
Q13f3	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,219	,451	,962	-1,39	,95
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,031*	,301	,004	-1,81	-,25
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,306*	,314	,000	-2,12	-,49
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,219	,451	,962	-,95	1,39
		3 Μεγάλη Εθνική	-,813	,486	,341	-2,07	,45
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,088	,494	,126	-2,37	,19
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,031*	,301	,004	,25	1,81

		2 Διεθνής ΜΜΕ	,813	,486	,341	-,45	2,07
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,275	,363	,873	-1,21	,66
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,306*	,314	,000	,49	2,12
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,088	,494	,126	-,19	2,37
		3 Μεγάλη Εθνική	,275	,363	,873	-,66	1,21
Q13f4	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,448	,430	,725	-1,56	,67
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,019*	,288	,003	-1,76	-,27
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,360*	,300	,000	-2,14	-,58
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,448	,430	,725	-,67	1,56
		3 Μεγάλη Εθνική	-,571	,463	,607	-1,77	,63
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,912	,471	,216	-2,13	,31
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,019*	,288	,003	,27	1,76
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,571	,463	,607	-,63	1,77
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,342	,346	,757	-1,24	,55
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,360*	,300	,000	,58	2,14
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,912	,471	,216	-,31	2,13
		3 Μεγάλη Εθνική	,342	,346	,757	-,55	1,24
Q13f5	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,771	,389	,198	-1,78	,24
		3 Μεγάλη Εθνική	-,467	,260	,279	-1,14	,21
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,908*	,271	,005	-1,61	-,21
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,771	,389	,198	-,24	1,78
		3 Μεγάλη Εθνική	,304	,419	,887	-,78	1,39
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,138	,426	,988	-1,24	,97
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,467	,260	,279	-,21	1,14
		2 Διεθνής ΜΜΕ	-,304	,419	,887	-1,39	,78
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,442	,313	,494	-1,25	,37
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,908*	,271	,005	,21	1,61
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,138	,426	,988	-,97	1,24
		3 Μεγάλη Εθνική	,442	,313	,494	-,37	1,25

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Βλέπουμε λοιπόν αναλυτικά για κάθε τακτική, ποιοι τύποι εταιριών διαφέρουν περισσότερο μεταξύ τους με βάση τη δοθείσα τιμή του Sig. (Επισημαίνεται και με τον αστερίσκο πάνω από την κάθε τιμή στη στήλη της διαφοράς των μέσων τιμών. (Mean difference)

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q13a1) = 0.098
Eta squared (Q13a2) = 0.082
Eta squared (Q13a3) = 0.140
Eta squared (Q13b1) = 0.177
Eta squared (Q13b2) = 0.063
Eta squared (Q13b3) = 0.191
Eta squared (Q13b4) = 0.025
Eta squared (Q13c1) = 0.211
Eta squared (Q13c2) = 0.231
Eta squared (Q13c3) = 0.141
Eta squared (Q13c4) = 0.123
Eta squared (Q13c2) = 0.099
Eta squared (Q13c2) = 0.188
Eta squared (Q13c2) = 0.143

Eta squared (Q13d1) = 0.197
Eta squared (Q13d2) = 0.199
Eta squared (Q13d3) = 0.206
Eta squared (Q13e1) = 0.140
Eta squared (Q13e2) = 0.137
Eta squared (Q13e3) = 0.097
Eta squared (Q13e4) = 0.088
Eta squared (Q13e5) = 0.076
Eta squared (Q13f1) = 0.097
Eta squared (Q13f2) = 0.152
Eta squared (Q13f3) = 0.106
Eta squared (Q13f4) = 0.118
Eta squared (Q13f5) = 0.065

Για τις περισσότερες τακτικές βρίσκουμε μεγάλο βαθμό επιρροής, ενώ μόνο για την τακτική Q13b4 (Πρόσληψη και επιλογή - Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό), τέλος εντοπίζονται και κάποιες τακτικές με μέτριο βαθμό επιρροής (0.063 – 0.088). Το εύρος των τιμών μας είναι 0.025 η μικρότερη και 0.231 η μεγαλύτερη (Εκπαίδευση - Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ)

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει σημαντική διαφορά στο βαθμό εφαρμογής των πρακτικών HR που αναφέρθηκαν παραπάνω, ανάλογα με το είδος της εταιρίας, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA).

Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες (1: Εθνική ΜΜΕ, 2: Διεθνής ΜΜΕ, 3:Μεγάλη Εθνική, 4:Μεγάλη Πολυεθνική). Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές της αξιολόγησης του βαθμού εφαρμογής των παραπάνω τακτικών, με εξαίρεση την τακτική «Πρόσληψη και επιλογή - Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό». Χρησιμοποιώντας τον πίνακα Multiple Comparisons και παρατηρώντας τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των ομάδων βλέπουμε αναλυτικά που εντοπίζονται οι μεγαλύτερες διαφορές.

Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε για την πλειοψηφία των τακτικών μεγάλος, με εξαίρεση την προαναφερθείσα τακτική.

Το γεγονός ότι βρέθηκε σημαντική διαφορά στο βαθμό εφαρμογής των πρακτικών που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι λογικό αφού η διοίκηση των Μικρών/ Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) διαφέρει σημαντικά από αυτή των Μεγάλων Εθνικών και Πολυεθνικών. Έτσι όπως ήταν αναμενόμενο οι κατηγορίες Εθνική ΜΜΕ και Διεθνής ΜΜΕ συγκεντρώνουν χαμηλότερες μέσες τιμές από τις κατηγορίες Μεγάλη Εθνική και

Μεγάλη Πολυεθνική στο βαθμό εφαρμογής όλων των τακτικών HR, όπως θα δούμε και στα διαγράμματα μέσω των τιμών παρακάτω.

Η συνολική κατάταξη των τακτικών όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκέντρωσε η κάθε μία σε όλες τις υποκατηγορίες είναι:
(Σημείωση: Η κλίμακα μέτρησης για τη δεδομένη ενότητα είναι 1-5)

Οργανωτικός Σχεδιασμός:

1. Σαφής οργανωτική δομή (μ.τ.= 4.44)
2. Περιγραφή θέσης εργασίας (μ.τ.= 4.40)
3. Διάγραμμα της Αρχής (μ.τ.= 4.23)

Πρόσληψη και επιλογή:

1. Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται (μ.τ.= 4.37)
2. Τυποποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης (μ.τ.= 4.02)
3. Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό (μ.τ.= 3.87)
4. Προσαρμοσμένα προγράμματα υποστήριξης & έρευνας για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα (μ.τ.= 3.60)

Εκπαίδευση:

1. Εισαγωγική εκπαίδευση για νέους υπαλλήλους (μ.τ.= 4.35)
2. Εκπαίδευση στην εργασία σε ισχύ (μ.τ.= 4.31)
3. Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ (μ.τ.= 4.29)
4. Ύπαρξη σχεδίου εκπαίδευσης (μ.τ.= 4.02)
5. Εξωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ (μ.τ.= 3.87)
6. Προϋπολογισμός εκπαίδευσης (μ.τ.= 3.76)
7. Επαγγελματικές συμβουλές στους διευθυντές γραμμής για συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους (μ.τ.= 3.69)

Έκθεση αξιολόγησης:

1. Τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης (μ.τ.= 3.93)
2. Σύνολο γραπτών κανόνων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (μ.τ.= 3.79)
3. Προσαρμοσμένη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων διευθυντικών θέσεων (μ.τ.= 3.61)

Ανάπτυξη:

- Στόχοι επιχείρησης (μ.τ.= 4.42)
Επιμέρους στόχοι (μ.τ.= 4.31)
Ορισμός δεξιοτήτων & Αρμοδιότητες για κάθε θέση (μ.τ.= 4.27)
Διαχείριση Απόδοσης (μ.τ.= 4.05)
Προγραμματισμός διαδοχής (μ.τ.= 3.38)

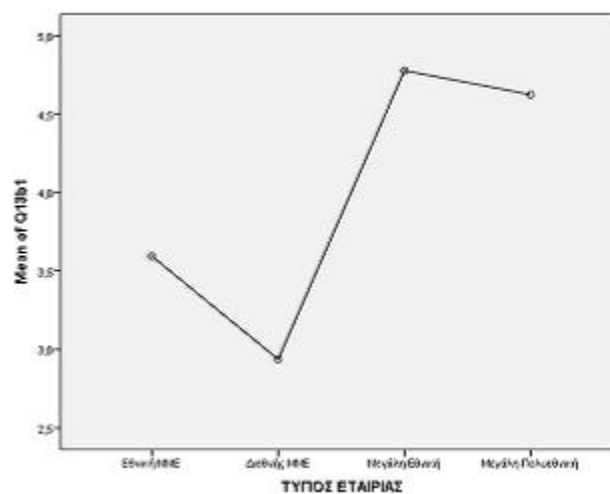
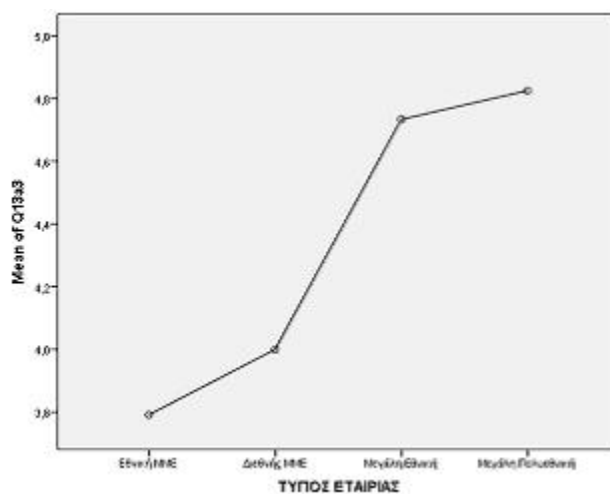
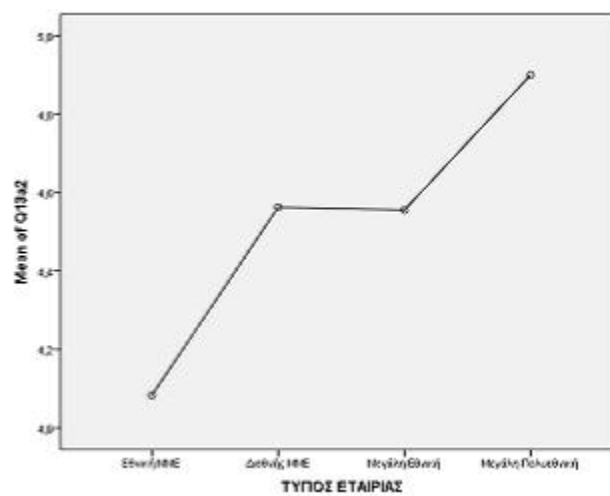
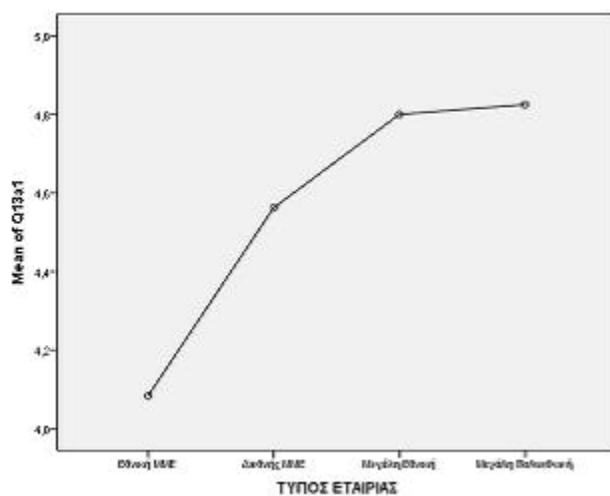
Αμοιβές και Παροχές:

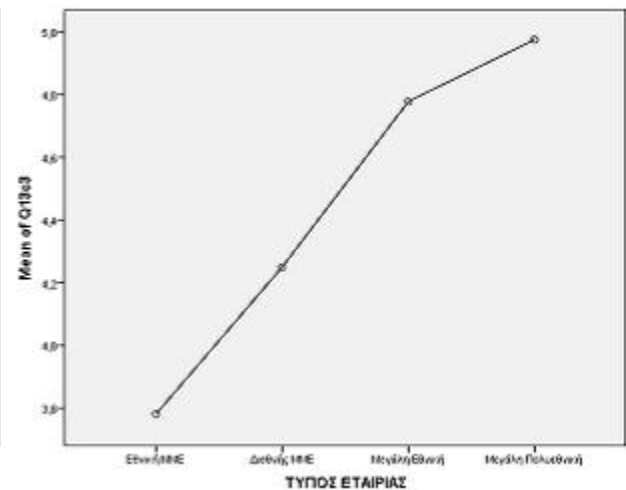
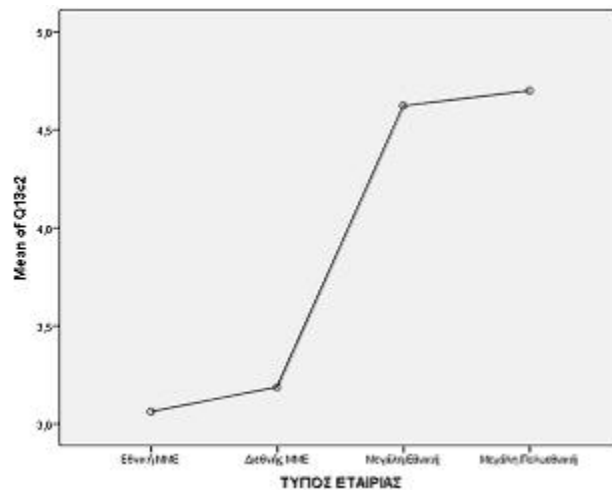
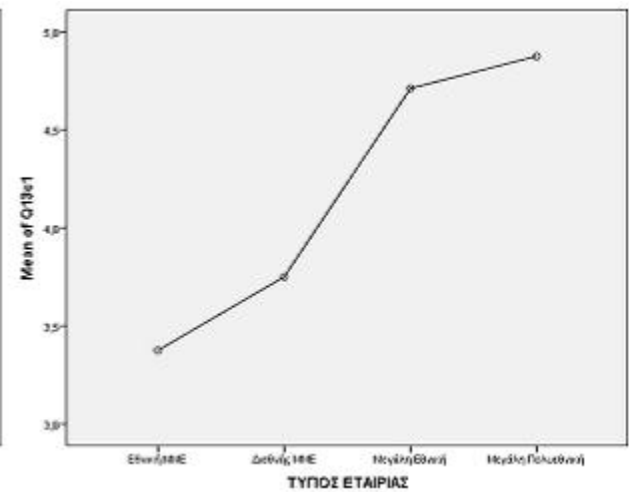
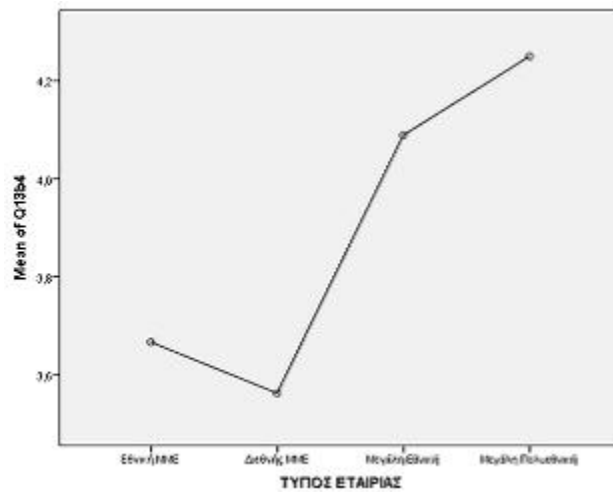
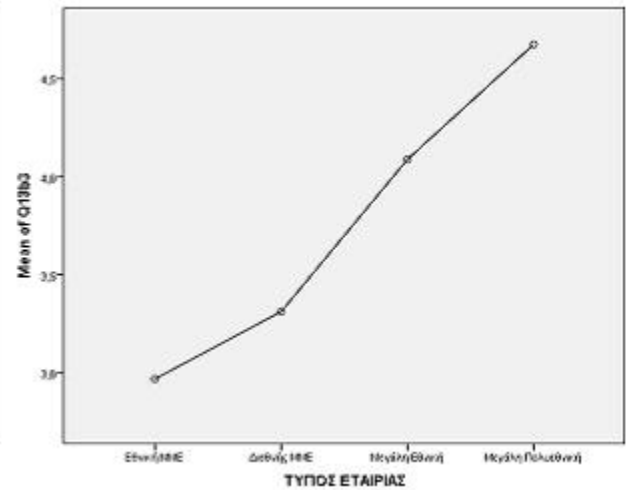
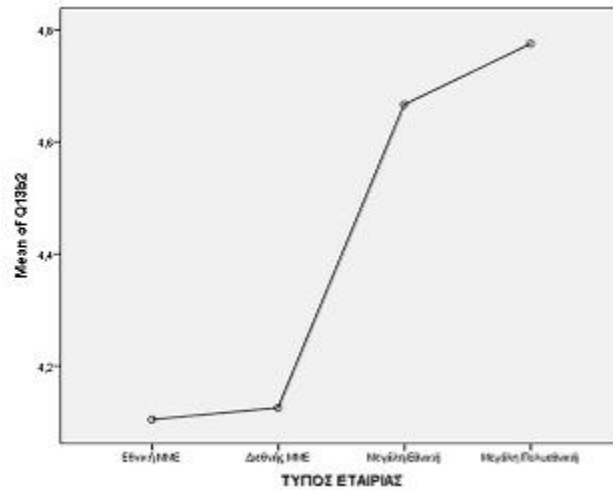
- Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής εργαζομένων (μ.τ.= 4.02)
Ύπαρξη συστήματος πληρωμής αποζημιώσεων των επιδόσεων (μ.τ.= 3.66)

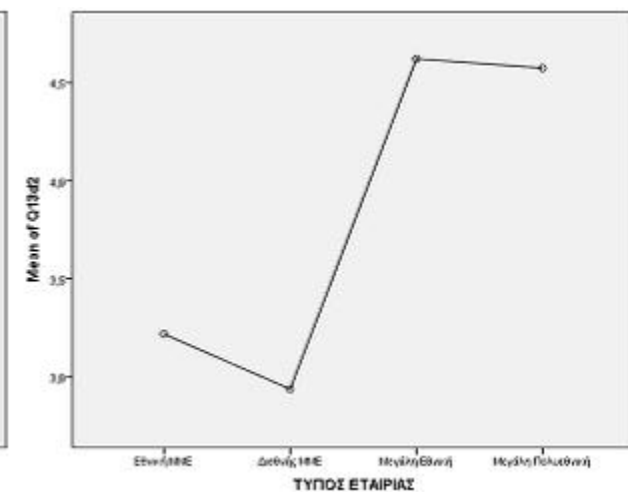
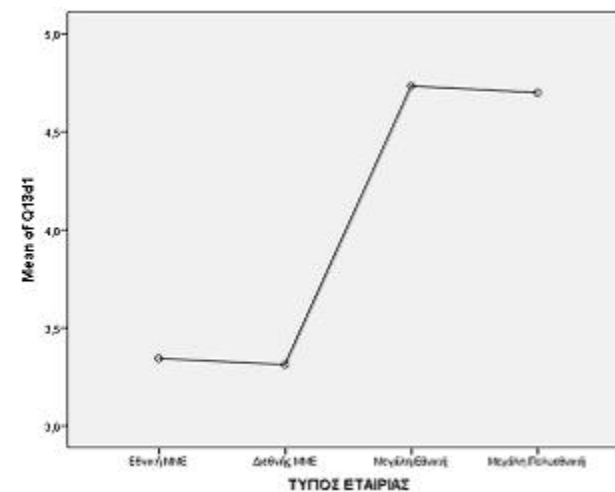
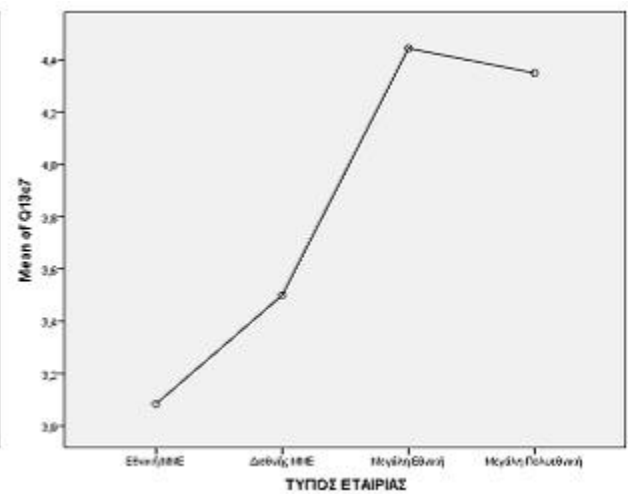
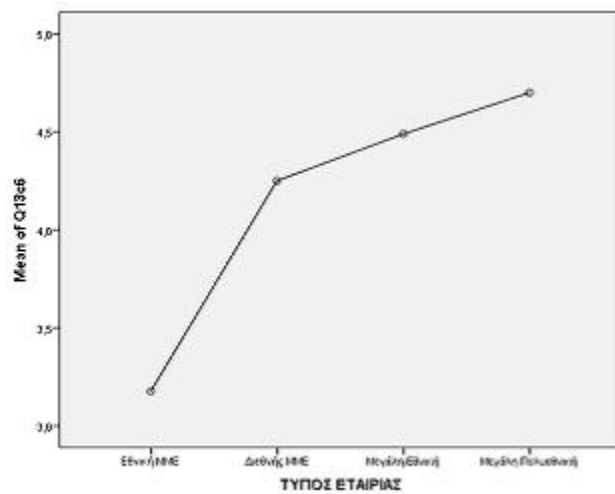
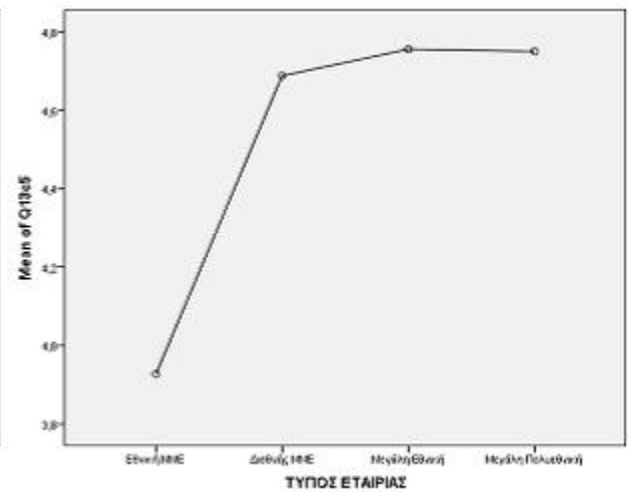
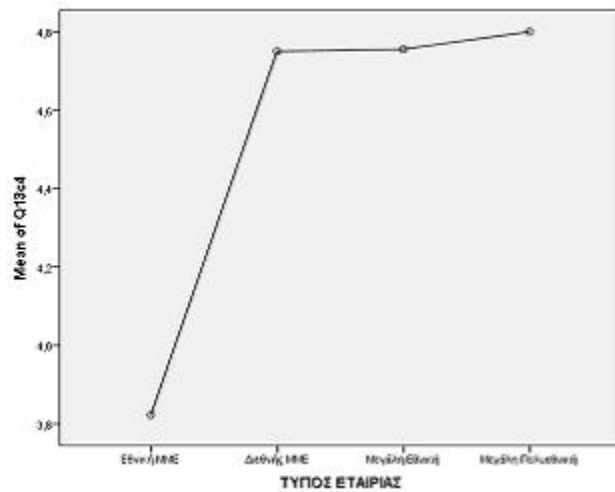
Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε επισημάνσεις - Ύπαρξη συστήματος οφελών
(μ.τ.= 3.49)

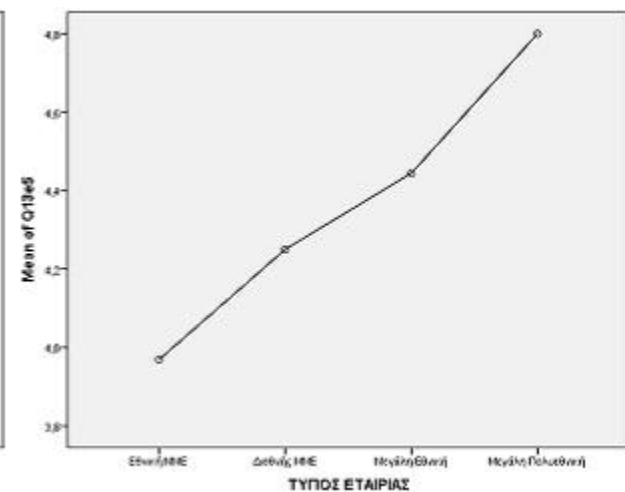
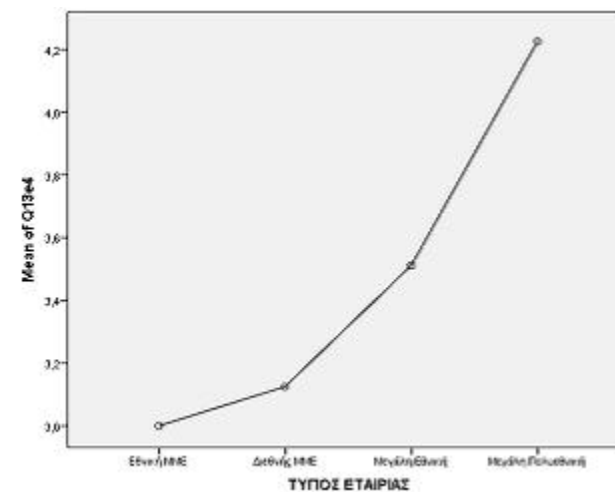
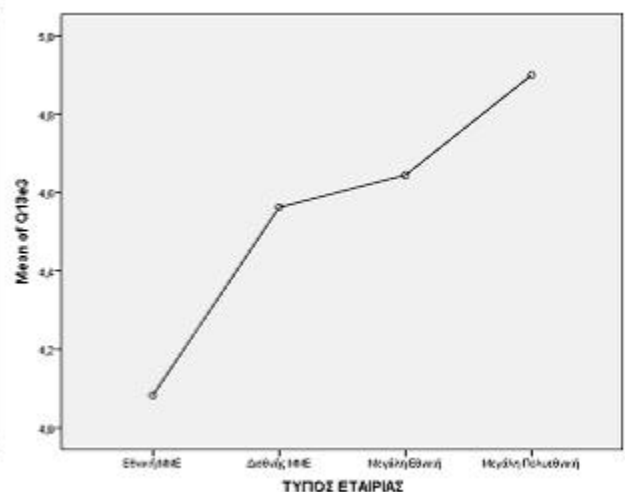
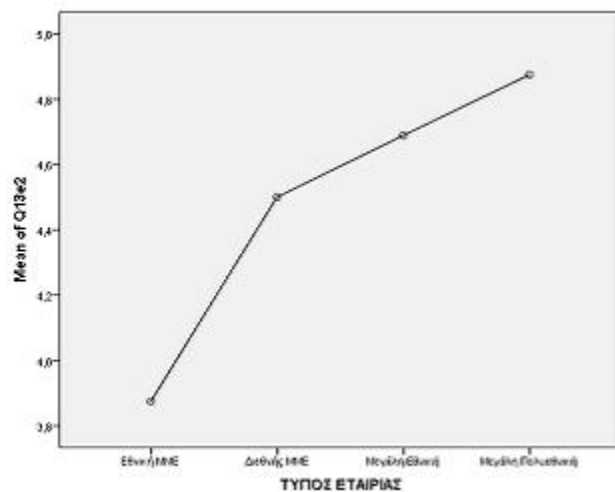
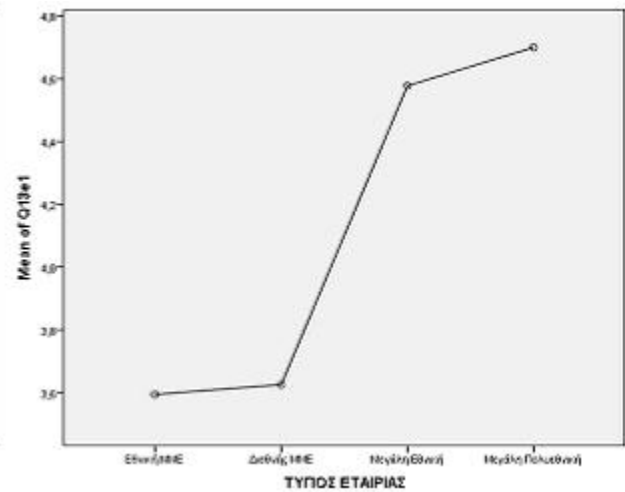
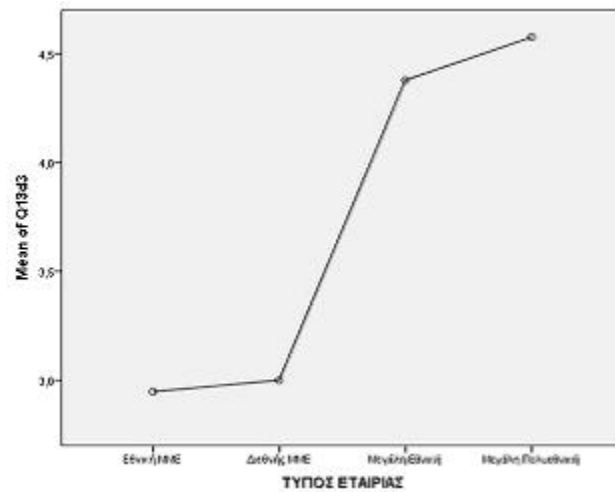
Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε κατατάξεις (μ.τ.= 3.48)

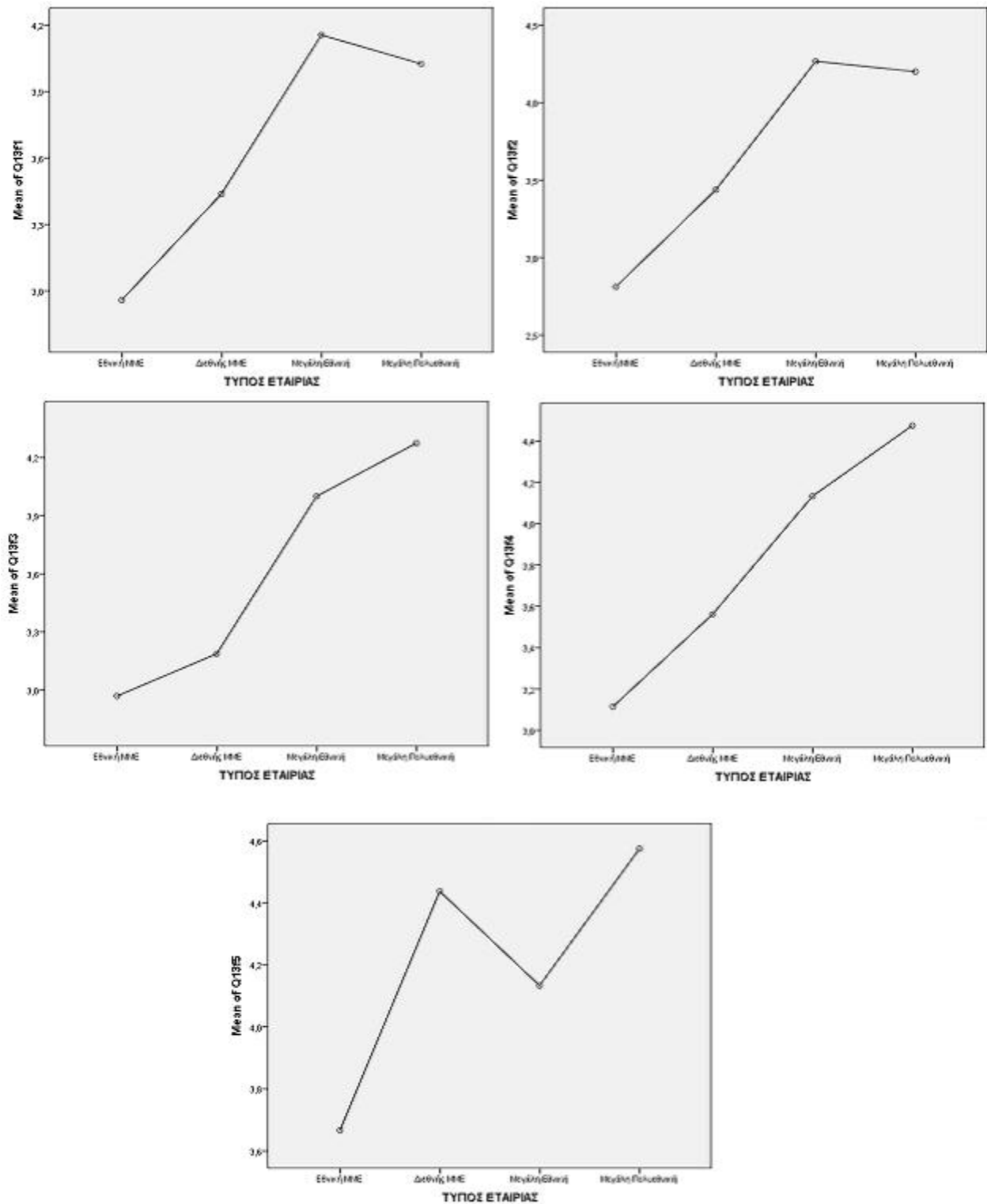
Διαγράμματα μέσων τιμών











4.5.1.2.12 Ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA with post-hoc tests) (Q8-Q15)

Υπόθεση 18:

Υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά στη συμβολή του τμήματος HR στο σύνολο της εταιρίας ανάλογα με το είδος της;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες των αποτελεσμάτων.

Πίνακας Y18.1: Περιγραφικά μέτρα (Descriptives)

(Σημείωση: Ο Πίνακας Y18.1(Descriptives) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.)

Ελέγχουμε τον αριθμό των ερωτηθέντων (στήλη N) που ανήκουν στην κάθε ομάδα, επιβεβαιώνοντας ότι δεν έχουμε ελλιπή δεδομένα

Πίνακας Y18.2 : Έλεγχος της ομοιογένειας των διακυμάνσεων (Test of homogeneity of variances)

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Q15a	10,223	3	193	,000
Q15b	14,973	3	193	,000
Q15c	8,799	3	193	,000
Q15d	6,120	3	193	,001
Q15e	29,460	3	193	,000
Q15f	12,865	3	193	,000
Q15g	25,823	3	193	,000
Q15h	42,090	3	193	,000
Q15i	12,400	3	193	,000
Q15j	22,661	3	193	,000
Q15k	9,491	3	193	,000
Q15l	1,243	3	193	,295
Q15m	18,944	3	193	,000
Q15n	6,970	3	193	,000

Ελέγχουμε την στήλη Sig. Του πίνακα. Μόνο για την περίπτωση Q15l βρίσκουμε Sig.=0.295 δηλαδή > 0.05 . Το ίδιο συμβαίνει και στον πίνακα Robust tests of Equality of means

Πίνακας Y18.3 : Ανθεκτικές δοκιμές της ισότητας των μέσων (Robust tests of Equality of means)

Ο Πίνακας Y18.3 (Robust tests of Equality of means) είναι διαθέσιμος στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5).

Ούτε τα αποτελέσματα των ανθεκτικών ελέγχων μας δίνουν αποδεκτή τιμή για το Sig και μάλιστα αλλάζει και η τιμή της μεταβλητής Q15l σε 0.012. Αυτό είναι λογικό, αφού η συμβολή του τμήματος HR δεν μπορεί να είναι ίδια σε μια μικρή επιχείρηση, όπου δεν υπάρχει επίσημο τμήμα, και σε μια μεγάλη πολυεθνική.

Πίνακας Y18.4 : Ανάλυση Διακύμανσης (Anova)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q15a	Between Groups	63,580	3	21,193	9,190	,000
	Within Groups	445,090	193	2,306		
	Total	508,670	196			
Q15b	Between Groups	59,773	3	19,924	8,772	,000
	Within Groups	438,349	193	2,271		
	Total	498,122	196			
Q15c	Between Groups	66,163	3	22,054	8,565	,000
	Within Groups	496,984	193	2,575		
	Total	563,147	196			
Q15d	Between Groups	66,050	3	22,017	8,658	,000
	Within Groups	490,803	193	2,543		
	Total	556,853	196			
Q15e	Between Groups	81,629	3	27,210	14,572	,000
	Within Groups	360,371	193	1,867		
	Total	442,000	196			
Q15f	Between Groups	76,837	3	25,612	11,829	,000
	Within Groups	417,884	193	2,165		
	Total	494,721	196			
Q15g	Between Groups	96,082	3	32,027	16,036	,000
	Within Groups	385,461	193	1,997		
	Total	481,543	196			
Q15h	Between Groups	85,624	3	28,541	14,449	,000
	Within Groups	381,249	193	1,975		
	Total	466,873	196			

Q15i	Between Groups	97,965	3	32,655	15,070	,000
	Within Groups	418,217	193	2,167		
	Total	516,183	196			
Q15j	Between Groups	137,744	3	45,915	23,114	,000
	Within Groups	383,383	193	1,986		
	Total	521,127	196			
Q15k	Between Groups	93,313	3	31,104	13,852	,000
	Within Groups	433,378	193	2,245		
	Total	526,690	196			
Q15l	Between Groups	50,937	3	16,979	3,900	,010
	Within Groups	840,251	193	4,354		
	Total	891,188	196			
Q15m	Between Groups	74,427	3	24,809	12,013	,000
	Within Groups	398,578	193	2,065		
	Total	473,005	196			
Q15n	Between Groups	100,074	3	33,358	13,843	,000
	Within Groups	465,074	193	2,410		
	Total	565,147	196			

Και εδώ παρατηρούμε ότι για καμία μεταβλητή δεν ισχύει $\text{Sig.} > 0.05$ οπότε θα χρειαστεί να ανατρέξουμε στον πίνακα Y18.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Πίνακας Y18.5 : Πολλαπλές συγκρίσεις (Multiple Comparisons)

Θα εξετάσουμε τώρα τα αποτελέσματα για τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών μας.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	(I) ΤΥΠΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	(J) ΤΥΠΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ				Lower Bound	Upper Bound
Q15a	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,073	,410	,998	-1,14	,99
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,165 [*]	,274	,000	-1,88	-,45
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,148 [*]	,286	,000	-1,89	-,41
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,073	,410	,998	-,99	1,14
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,092	,442	,068	-2,24	,05
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,075	,449	,082	-2,24	,09

	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,165*	,274	,000	,45	1,88
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,092	,442	,068	-,05	2,24
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	,017	,330	1,000	-,84	,87
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,148*	,286	,000	,41	1,89
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,075	,449	,082	-,09	2,24
		3 Μεγάλη Εθνική	-,017	,330	1,000	-,87	,84
Q15b	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	,208	,407	,956	-,85	1,26
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,026*	,272	,001	-1,73	-,32
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,129*	,284	,001	-1,86	-,39
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	-,208	,407	,956	-1,26	,85
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,235*	,439	,027	-2,37	-,10
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,338*	,446	,016	-2,49	-,18
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,026*	,272	,001	,32	1,73
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,235*	,439	,027	,10	2,37
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,103	,327	,989	-,95	,75
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,129*	,284	,001	,39	1,86
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,338*	,446	,016	,18	2,49
		3 Μεγάλη Εθνική	,103	,327	,989	-,75	,95
Q15c	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,531	,433	,611	-1,65	,59
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,009*	,290	,003	-1,76	-,26
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,381*	,302	,000	-2,16	-,60
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,531	,433	,611	-,59	1,65
		3 Μεγάλη Εθνική	-,478	,467	,736	-1,69	,73
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,850	,475	,281	-2,08	,38
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,009*	,290	,003	,26	1,76
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,478	,467	,736	-,73	1,69
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,372	,349	,710	-1,28	,53
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,381*	,302	,000	,60	2,16
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,850	,475	,281	-,38	2,08
		3 Μεγάλη Εθνική	,372	,349	,710	-,53	1,28
Q15d	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,833	,431	,217	-1,95	,28
		3 Μεγάλη Εθνική	-,697	,288	,077	-1,44	,05
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,483*	,300	,000	-2,26	-,71
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,833	,431	,217	-,28	1,95
		3 Μεγάλη Εθνική	,136	,464	,991	-1,07	1,34
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,650	,472	,515	-1,87	,57
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	,697	,288	,077	-,05	1,44

		2 Διεθνής ΜΜΕ	- ,136	,464	,991	-1,34	1,07
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	- ,786	,347	,109	-1,68	,11
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,483*	,300	,000	,71	2,26
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,650	,472	,515	-,57	1,87
		3 Μεγάλη Εθνική	,786	,347	,109	-,11	1,68
Q15e	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,833	,369	,112	-1,79	,12
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,313*	,247	,000	-1,95	-,67
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,371*	,257	,000	-2,04	-,70
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,833	,369	,112	-,12	1,79
		3 Μεγάλη Εθνική	-,479	,398	,625	-1,51	,55
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,537	,404	,545	-1,59	,51
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,313*	,247	,000	,67	1,95
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,479	,398	,625	-,55	1,51
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,058	,297	,997	-,83	,71
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,371*	,257	,000	,70	2,04
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,537	,404	,545	-,51	1,59
		3 Μεγάλη Εθνική	,058	,297	,997	-,71	,83
Q15f	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-1,115*	,397	,028	-2,14	-,08
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,176*	,266	,000	-1,86	-,49
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,365*	,277	,000	-2,08	-,65
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	1,115*	,397	,028	,08	2,14
		3 Μεγάλη Εθνική	-,061	,428	,999	-1,17	1,05
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,250	,435	,940	-1,38	,88
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,176*	,266	,000	,49	1,86
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,061	,428	,999	-1,05	1,17
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,189	,320	,935	-1,02	,64
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,365*	,277	,000	,65	2,08
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,250	,435	,940	-,88	1,38
		3 Μεγάλη Εθνική	,189	,320	,935	-,64	1,02
Q15g	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,938	,382	,070	-1,93	,05
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,368*	,255	,000	-2,03	-,71
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,537*	,266	,000	-2,23	-,85
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,938	,382	,070	-,05	1,93
		3 Μεγάλη Εθνική	-,431	,411	,722	-1,50	,64
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,600	,418	,479	-1,68	,48
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,368*	,255	,000	,71	2,03
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,431	,411	,722	-,64	1,50
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,169	,307	,946	-,97	,63

	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,537*	,266	,000	,85	2,23
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,600	,418	,479	-,48	1,68
		3 Μεγάλη Εθνική	,169	,307	,946	-,63	,97
Q15h	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,604	,380	,386	-1,59	,38
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,289*	,254	,000	-1,95	-,63
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,467*	,265	,000	-2,15	-,78
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,604	,380	,386	-,38	1,59
		3 Μεγάλη Εθνική	-,685	,409	,340	-1,74	,38
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,862	,416	,165	-1,94	,21
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,289*	,254	,000	,63	1,95
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,685	,409	,340	-,38	1,74
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,178	,305	,937	-,97	,61
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,467*	,265	,000	,78	2,15
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,862	,416	,165	-,21	1,94
		3 Μεγάλη Εθνική	,178	,305	,937	-,61	,97
Q15i	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,469	,397	,641	-1,50	,56
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,338*	,266	,000	-2,03	-,65
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,594*	,277	,000	-2,31	-,88
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,469	,397	,641	-,56	1,50
		3 Μεγάλη Εθνική	-,869	,428	,181	-1,98	,24
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,125	,435	,051	-2,25	,00
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,338*	,266	,000	,65	2,03
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,869	,428	,181	-,24	1,98
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,256	,320	,855	-1,08	,57
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,594*	,277	,000	,88	2,31
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,125	,435	,051	,00	2,25
		3 Μεγάλη Εθνική	,256	,320	,855	-,57	1,08
Q15j	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,792	,381	,163	-1,78	,19
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,567*	,255	,000	-2,23	-,91
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,917*	,265	,000	-2,60	-1,23
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,792	,381	,163	-,19	1,78
		3 Μεγάλη Εθνική	-,775	,410	,236	-1,84	,29
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,125*	,417	,038	-2,21	-,04
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,567*	,255	,000	,91	2,23
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,775	,410	,236	-,29	1,84
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,350	,306	,664	-1,14	,44
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,917*	,265	,000	1,23	2,60
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,125*	,417	,038	,04	2,21

		3 Μεγάλη Εθνική	,350	,306	,664	-,44	1,14
Q15k	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,604	,405	,444	-1,65	,44
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,215*	,271	,000	-1,92	-,51
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,629*	,282	,000	-2,36	-,90
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,604	,405	,444	-,44	1,65
		3 Μεγάλη Εθνική	-,611	,436	,500	-1,74	,52
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,025	,443	,099	-2,17	,12
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,215*	,271	,000	,51	1,92
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,611	,436	,500	-,52	1,74
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,414	,326	,582	-1,26	,43
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,629*	,282	,000	,90	2,36
		2 Διεθνής ΜΜΕ	1,025	,443	,099	-,12	2,17
		3 Μεγάλη Εθνική	,414	,326	,582	-,43	1,26
Q15l	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,615	,563	,696	-2,07	,85
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,034*	,377	,033	-2,01	-,06
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,090*	,393	,031	-2,11	-,07
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,615	,563	,696	-,85	2,07
		3 Μεγάλη Εθνική	-,419	,607	,901	-1,99	1,15
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,475	,617	,868	-2,07	1,12
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,034*	,377	,033	,06	2,01
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,419	,607	,901	-1,15	1,99
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,056	,453	,999	-1,23	1,12
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,090*	,393	,031	,07	2,11
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,475	,617	,868	-1,12	2,07
		3 Μεγάλη Εθνική	,056	,453	,999	-1,12	1,23
Q15m	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,938	,388	,077	-1,94	,07
		3 Μεγάλη Εθνική	-1,110*	,260	,000	-1,78	-,44
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,412*	,270	,000	-2,11	-,71
	2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,938	,388	,077	-,07	1,94
		3 Μεγάλη Εθνική	-,172	,418	,976	-1,26	,91
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,475	,425	,679	-1,58	,63
	3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,110*	,260	,000	,44	1,78
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,172	,418	,976	-,91	1,26
		4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,303	,312	,767	-1,11	,51
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,412*	,270	,000	,71	2,11
		2 Διεθνής ΜΜΕ	,475	,425	,679	-,63	1,58
		3 Μεγάλη Εθνική	,303	,312	,767	-,51	1,11
Q15n	1 Εθνική ΜΜΕ	2 Διεθνής ΜΜΕ	-,792	,419	,236	-1,88	,29

	3 Μεγάλη Εθνική	-1,451*	,280	,000	-2,18	-,72
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	-1,529*	,292	,000	-2,29	-,77
2 Διεθνής ΜΜΕ	1 Εθνική ΜΜΕ	,792	,419	,236	-,29	1,88
	3 Μεγάλη Εθνική	-,660	,452	,464	-1,83	,51
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,737	,459	,378	-1,93	,45
3 Μεγάλη Εθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,451*	,280	,000	,72	2,18
	2 Διεθνής ΜΜΕ	,660	,452	,464	-,51	1,83
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	-,078	,337	,996	-,95	,80
4 Μεγάλη Πολυεθνική	1 Εθνική ΜΜΕ	1,529*	,292	,000	,77	2,29
	2 Διεθνής ΜΜΕ	,737	,459	,378	-,45	1,93
	3 Μεγάλη Εθνική	,078	,337	,996	-,80	,95

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Βλέπουμε λοιπόν αναλυτικά, ποιοι τύποι εταιριών διαφέρουν περισσότερο μεταξύ τους με βάση τη δοθείσα τιμή του Sig. (Επισημαίνεται και με τον αστερίσκο πάνω από την κάθε τιμή στη στήλη της διαφοράς των μέσων τιμών. (Mean difference)

Υπολογισμός του βαθμού επιρροής:

Eta squared (Q15a) = 0.125

Eta squared (Q15b) = 0.120

Eta squared (Q15c) = 0.117

Eta squared (Q15d) = 0.119

Eta squared (Q15e) = 0.185

Eta squared (Q15f) = 0.155

Eta squared (Q15g) = 0.120

Eta squared (Q15h) = 0.183

Eta squared (Q15i) = 0.190

Eta squared (Q15j) = 0.264

Eta squared (Q15k) = 0.177

Eta squared (Q15l) = 0.057

Eta squared (Q15m) = 0.157

Eta squared (Q15n) = 0.177

Για όλες τις ενέργειες βρίσκουμε μεγάλο βαθμό επιρροής, ενώ μόνο για την ενέργεια Q15l (Ενεργεί ως πρότυπο ρόλου), βρίσκουμε μέτριο βαθμό επιρροής (0.057). Το εύρος των τιμών μας είναι 0.057 η μικρότερη και 0.264 η μεγαλύτερη (Εφαρμόζει πλήρως την προσέγγιση ανθρώπινου κεφαλαίου)

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διερευνήσουμε εάν υπάρχει σημαντική διαφορά στη συμβολή του τμήματος HR στο σύνολο της εταιρίας ανάλογα με το είδος της, εφαρμόσαμε τη μέθοδο ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-Way between-groups ANOVA). Οι εταιρίες χωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες (1: Εθνική ΜΜΕ, 2: Διεθνής ΜΜΕ, 3:Μεγάλη Εθνική, 4:Μεγάλη Πολυεθνική). Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές της αξιολόγησης του βαθμού συμμετοχής του τμήματος HR στο σύνολο της εταιρίας.

Χρησιμοποιώντας τον πίνακα Multiple Comparisons και παρατηρώντας τις κατά ζεύγη συγκρίσεις των κατηγοριών βλέπουμε αναλυτικά που εντοπίζονται οι μεγαλύτερες

διαφορές. Ο βαθμός επιρροής υπολογίστηκε με τη χρήση του Eta squared και βρέθηκε μεγάλος για όλες τις ενέργειες, με εξαίρεση την Q15l (Ενεργεί ως πρότυπο ρόλου), όπου βρέθηκε μέτριος βαθμός επιρροής (0.057).

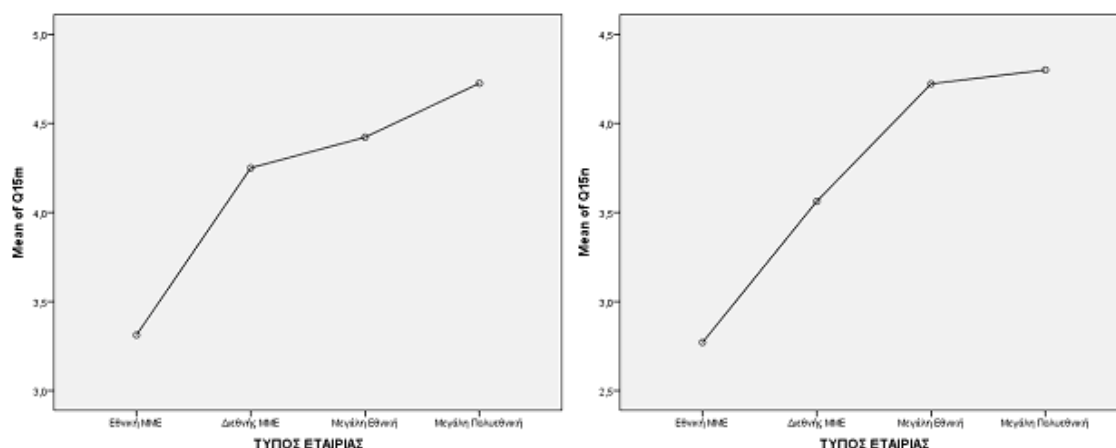
Το γεγονός ότι βρέθηκε σημαντική διαφορά στην αξιολόγηση της συμβολής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι λογικό αφού, όπως ισχύει και στην υπόθεση 17 έτσι και εδώ, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των Μικρών/ Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) διαφέρει σημαντικά (αφού στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει επίσημο τμήμα) από αυτό των Μεγάλων Εθνικών και Πολυεθνικών. Όπως είναι λοιπόν αναμενόμενο οι κατηγορίες Εθνική ΜΜΕ και Διεθνής ΜΜΕ συγκεντρώνουν χαμηλότερες μέσες τιμές από τις κατηγορίες Μεγάλη Εθνική και Μεγάλη Πολυεθνική, όπως παρατηρούμε και στα διαγράμματα μέσω των τιμών παρακάτω.

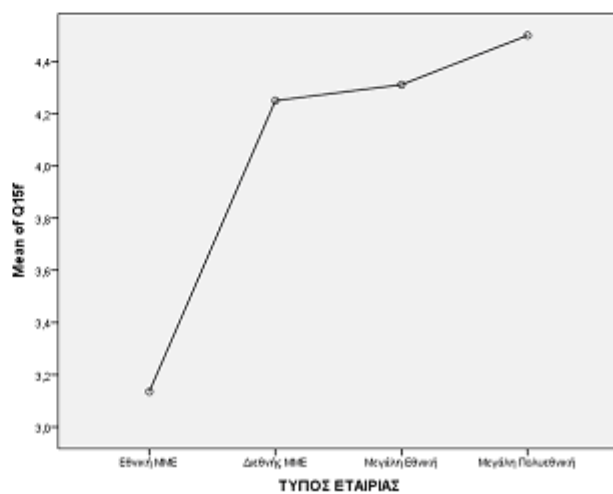
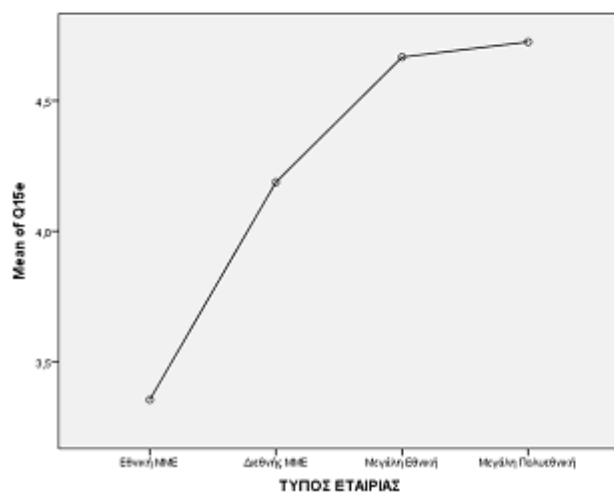
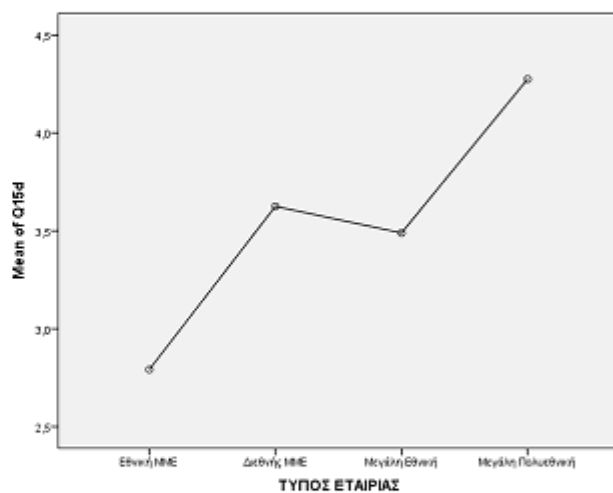
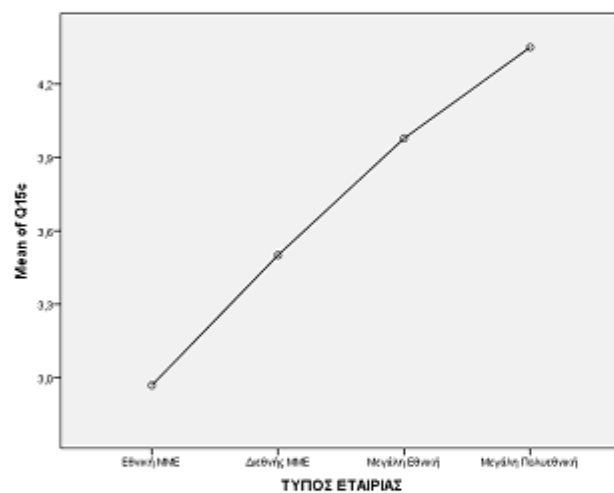
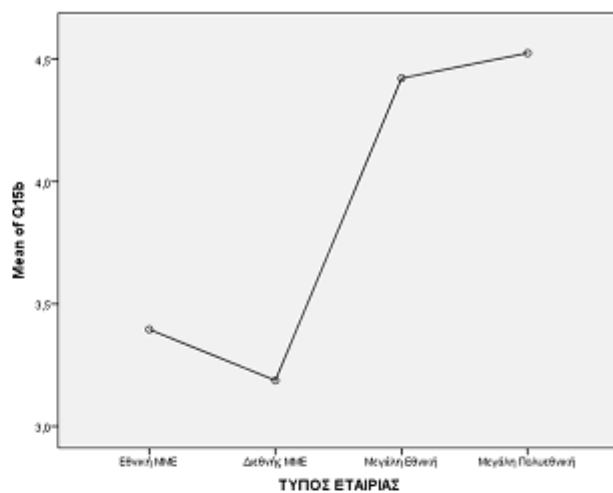
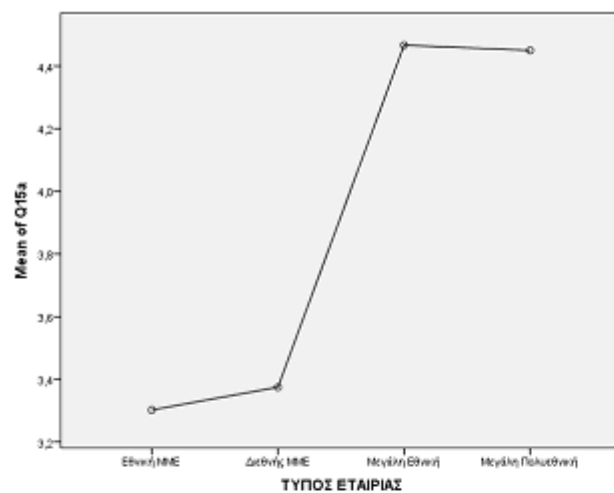
Η συνολική κατάταξη των ενεργειών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της τρέχουσας συμβολής στο σύνολο των εταιριών όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκεντρώθηκαν σε όλες τις υποκατηγορίες είναι:

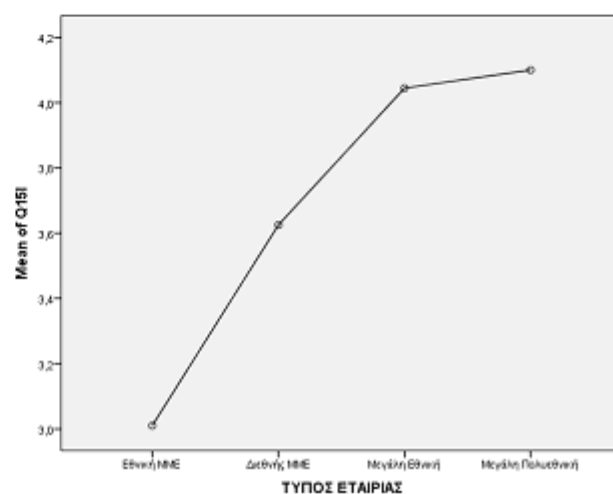
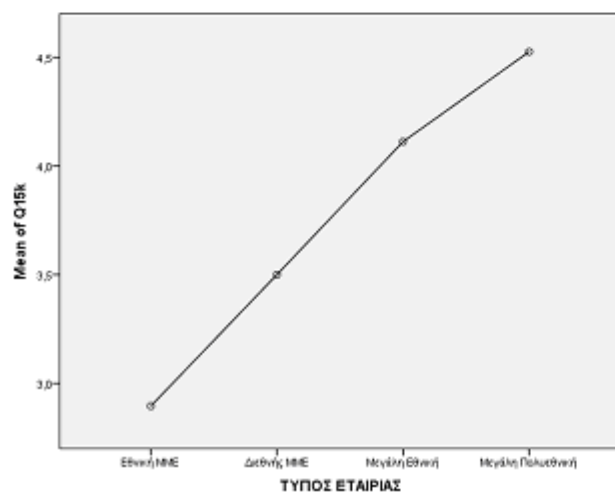
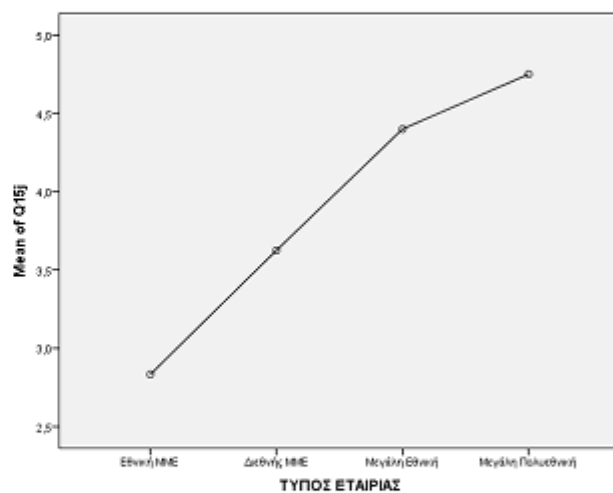
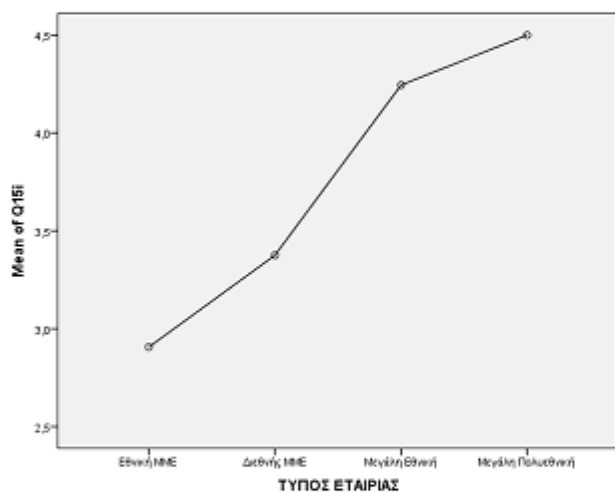
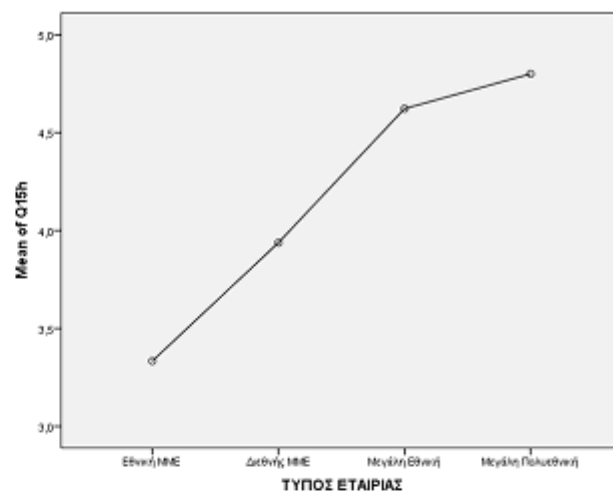
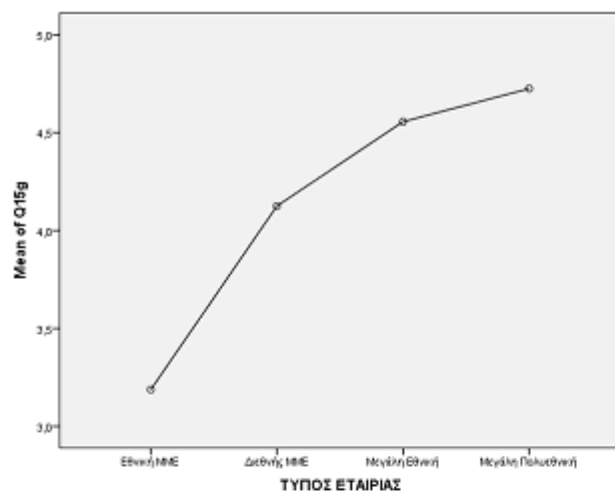
(Σημείωση: Η κλίμακα μέτρησης για τη δεδομένη ενότητα είναι 1-5)

1. Κατανοεί τους βασικούς στόχους της εταιρίας (μ.τ.= 4.00)
2. Αντιλαμβάνεται πλήρως και έχει γνώση για την επιχείρηση (μ.τ.= 3.97)
3. Προωθεί τις αξίες του οργανισμού (μ.τ.= 3.93)
4. Ευθυγραμμίζει τις προτεραιότητές του με αυτές της εταιρίας (μ.τ.= 3.89)
5. Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας (μ.τ.= 3.84)
6. Συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ανώτατης Διοίκησης (μ.τ.= 3.81)
7. Συμμετέχει ενεργά στις αλλαγές μέσα στην εταιρία (μ.τ.= 3.77)
8. Εφαρμόζει πλήρως την προσέγγιση ανθρώπινου κεφαλαίου (μ.τ.= 3.64)
9. Συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (μ.τ.= 3.57)
10. Συνεργάζεται με τους διευθυντές παραγωγής για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους (μ.τ.= 3.55)
11. Ενεργεί ως πρότυπο ρόλου - Έχει επιρροή στους διευθυντές παραγωγής (μ.τ.= 3.52)
12. Συμμετέχει πλήρως στη διαμόρφωση οργανωτικής στρατηγικής (μ.τ.= 3.53)
13. Συμπεριλαμβάνει τους εργαζομένους στη διαδικασία του σχεδιασμού της επιχείρησης (μ.τ.= 3.32)

Διαγράμματα μέσω των τιμών







4.5.2. Έλεγχος Υποθέσεων - Παραμετρικές μέθοδοι - Στατιστικές Τεχνικές για να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών:

Για να εφαρμόσουμε τις παραπάνω μεθοδολογίες υπάρχουν κάποιες γενικές προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν (SPSS Survival Manual, p. 123-124) .

1. Επίπεδο της μέτρησης: Οι μεταβλητές που εξετάζονται πρέπει να είναι ποσοτικές. Μόνη εξαίρεση αποτελούν ποιοτικές μεταβλητές οι οποίες είναι διχοτομημένες (χωρίζονται δηλαδή σε δύο ομάδες με σχεδόν ίσο πληθυσμό στις δύο υποκατηγορίες).
2. Συσχέτιση μεταβλητών: Πρέπει δηλαδή ο ίδιος ερωτώμενος να έχει δώσει απαντήσεις και για τις δύο μεταβλητές που εξετάζουμε.
3. Ανεξαρτησία των παρατηρήσεων: Οι παρατηρήσεις απαρτίζουν τα δεδομένα μας πρέπει να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, να μην επηρεάζονται δηλαδή οι απαντήσεις μεταξύ των ερωτηθέντων.
4. Κανονική κατανομή: Ο έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων αναλύθηκε εκτενέστερα παραπάνω (παράγραφος 4.3)
5. Γραμμικότητα: Η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών πρέπει να είναι γραμμική.
6. Ομοσκεδαστικότητα: Η μεταβλητότητα των απαντήσεων για τη μία μεταβλητή πρέπει να είναι παρόμοια για όλες τις τιμές της άλλης.

4.5.2.1 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συσχέτιση μεταξύ δυο ποσοτικών μεταβλητών, όσον αφορά τόσο τη δύναμη της σχέσης, όσο και την κατεύθυνση της. Εξετάζεται δηλαδή η αλληλεξάρτηση δύο ποσοτικών μεταβλητών.

Χρειαζόμαστε :

- Δύο ποσοτικές μεταβλητές ή μία ποσοτική και μία διχοτομημένη.

Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι υποθέσεις που εξετάστηκαν με τη μέθοδο αυτή.

4.5.2.1.1 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis) (Q16-Q19)

Υπόθεση 19:

Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αποτελεσματικότητας αυτής όσον αφορά την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης;

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας Υ19.1 : Συσχετίσεις (Correlations)

Correlations									
		Q19a	Q19b	Q19c	Q16a	Q16b	Q16c	Q16d	Q16e
Q19a	Pearson Correlation	1	,719**	,737**	,429**	,510**	,546**	,248*	,349**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000
	N	197	197	197	197	197	197	100	197
Q19b	Pearson Correlation	,719**	1	,802**	,396**	,466**	,490**	,197*	,435**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,049	,000
	N	197	197	197	197	197	197	100	197
Q19c	Pearson Correlation	,737**	,802**	1	,353**	,478**	,483**	,292**	,351**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,000
	N	197	197	197	197	197	197	100	197
Q16a	Pearson Correlation	,429**	,396**	,353**	1	,800**	,769**	,395**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197	197	100	197
Q16b	Pearson Correlation	,510**	,466**	,478**	,800**	1	,892**	,443**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	197	197	197	197	197	197	100	197
Q16c	Pearson Correlation	,546**	,490**	,483**	,769**	,892**	1	,399**	,491**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	197	197	197	197	197	197	100	197
Q16d	Pearson Correlation	,248*	,197*	,292**	,395**	,443**	,399**	1	,363**
	Sig. (2-tailed)	,013	,049	,003	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Q16e	Pearson Correlation	,349**	,435**	,351**	,482**	,529**	,491**	,363**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	197	197	197	197	197	197	100	197

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

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

Έλεγχος πληροφοριών

Αρχικά ελέγχουμε τον αριθμό των απαντήσεων (N). Παρατηρούμε ότι για την ερώτηση Q16d (επιδόσεις στο χρηματιστήριο) έχουμε ελλιπή δεδομένα. Αυτό συμβαίνει το ερωτηματολόγιο δόθηκε και σε εταιρίες που δεν έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Η ανάλυση συσχετίσεις για τη δεδομένη ερώτηση με τις υπόλοιπες θα γίνει για N=100

Προσδιορισμός της κατεύθυνσης

Στον πίνακα βλέπουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα στις επιδόσεις της εταιρίας (ποιότητα υπηρεσιών, επίπεδο παραγωγικότητας, αποδοτικότητα, επιδόσεις στο χρηματιστήριο και περιβαλλοντικά θέματα) και την αποτελεσματικότητα αυτής απέναντι στην οικονομική κρίση (γενική ανταπόκριση εταιρίας, ανταπόκριση τμήματος HR, ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων) Αρχικά προσέχουμε είναι ότι όλες οι τιμές του Pearson Correlation είναι θετικές, που σημαίνει ότι οι συσχετίσεις μας είναι θετικές (όσο αυξάνεται η μία μεταβλητή τόσο αυξάνεται και η άλλη).

Προσδιορισμός της ισχύος

Πρέπει τώρα να εκτιμήσουμε τη δύναμη της συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές μας. Θα κρίνουμε τον βαθμό συσχέτισης των μεταβλητών μας ακολουθώντας τις κατευθυντήριες γραμμές Cohen (1988, pp. 79-81)

Τιμές του Pearson Correlation	0.1–0.29, μικρή συσχέτιση
	0.3–0.49, μεσαία συσχέτιση
	0.5–1.00, μεγάλη συσχέτιση

Υπολογισμός του συντελεστή προσδιορισμού (coefficient of determination)

Για να υπολογίσουμε το ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται δύο μεταβλητές, υπολογίζουμε το συντελεστή προσδιορισμού. Για τον υπολογισμό του υψώνουμε στο τετράγωνο την τιμή του Pearson Correlation και το πολλαπλασιάζουμε με 100 για να βρούμε το ποσοστό επί τις εκατό.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Γενική ανταπόκριση της εταιρίας απέναντι στην κρίση – ποιότητα υπηρεσιών
Pearson Correlation = 0.429 (μεσαία συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 18.4%

Γενική ανταπόκριση της εταιρίας απέναντι στην κρίση - επίπεδο παραγωγικότητας
Pearson Correlation = 0.510 (μεγάλη συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 26.01%

Γενική ανταπόκριση της εταιρίας απέναντι στην κρίση – αποδοτικότητα
Pearson Correlation = 0.546 (μεγάλη συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 29.81%

Γενική ανταπόκριση της εταιρίας απέναντι στην κρίση – επιδόσεις στο χρηματιστήριο
Pearson Correlation = 0.248 (μικρή συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 6.15%

Γενική ανταπόκριση της εταιρίας απέναντι στην κρίση – περιβαλλοντικά θέματα

Pearson Correlation = 0.349 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 12.18%

Ανταπόκριση τμήματος HR απέναντι στην κρίση – ποιότητα υπηρεσιών

Pearson Correlation = 0.396 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 15.68%

Ανταπόκριση τμήματος HR απέναντι στην κρίση - επίπεδο παραγωγικότητας

Pearson Correlation = 0.466 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 21.72%

Ανταπόκριση τμήματος HR απέναντι στην κρίση – αποδοτικότητα

Pearson Correlation = 0.490 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 24.01%

Ανταπόκριση τμήματος HR απέναντι στην κρίση – επιδόσεις στο χρηματιστήριο

Pearson Correlation = 0.197 (μικρή συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 3.89%

Ανταπόκριση τμήματος HR απέναντι στην κρίση – περιβαλλοντικά θέματα

Pearson Correlation = 0.435 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 18.92%

Ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων - ποιότητα υπηρεσιών

Pearson Correlation = 0.353 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 12.46%

Ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων - επίπεδο παραγωγικότητας

Pearson Correlation = 0.478 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 22.84%

Ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων – αποδοτικότητα

Pearson Correlation = 0.483 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 23.33%

Ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων – επιδόσεις στο χρηματιστήριο

Pearson Correlation = 0.292 (μικρή συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 8.5%

Ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων – περιβαλλοντικά θέματα

Pearson Correlation = 0.351 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 12.32%

Συμπερασματικά:

Η συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αποτελεσματικότητας της είναι θετική. Όσο καλύτερες επιδόσεις σημειώνει η εταιρία, τόσο καλύτερη είναι και η αποτελεσματικότητα της.

4.5.2.1.2 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)(Q16-Q20)

Υπόθεση 20:

Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της πίστης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρία και των επιδόσεων αυτής;

Πίνακας Υ20.1 : Συσχετίσεις (Correlations)

		Correlations					
		Q16a	Q16b	Q16c	Q16d	Q16e	Q20
Q16a	Pearson Correlation	1	,800**	,769**	,395**	,482**	,334**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	100	197	197
Q16b	Pearson Correlation	,800**	1	,892**	,443**	,529**	,441**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	197	197	197	100	197	197
Q16c	Pearson Correlation	,769**	,892**	1	,399**	,491**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	197	197	197	100	197	197
Q16d	Pearson Correlation	,395**	,443**	,399**	1	,363**	,289**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,003
	N	100	100	100	100	100	100
Q16e	Pearson Correlation	,482**	,529**	,491**	,363**	1	,389**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	197	197	197	100	197	197
Q20	Pearson Correlation	,334**	,441**	,421**	,289**	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	197	197	197	100	197	197

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

Έλεγχος πληροφοριών

Ελέγχουμε τον αριθμό των απαντήσεων (N). Για την ερώτηση Q16d (επιδόσεις στο χρηματιστήριο) έχουμε ελλιπή δεδομένα, γεγονός που δικαιολογείται καθώς το ερωτηματολόγιο δόθηκε και σε εταιρίες που δεν έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Η ανάλυση συσχετίσεις για τη δεδομένη ερώτηση γίνεται για N=100

Προσδιορισμός της κατεύθυνσης

Στον πίνακα βλέπουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα στις επιδόσεις της εταιρίας (ποιότητα υπηρεσιών, επίπεδο παραγωγικότητας, αποδοτικότητα, επιδόσεις στο χρηματιστήριο και περιβαλλοντικά θέματα) και στο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρία. Παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές του Pearson Correlation είναι θετικές, που σημαίνει ότι έχουμε και θετικές συσχετίσεις.

Προσδιορισμός της ισχύος

Θα εκτιμήσουμε τη δύναμη της συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές μας, κρίνοντας τον βαθμό συσχέτισης των μεταβλητών μας ακολουθώντας τις κατευθυντήριες γραμμές Cohen (1988, pp. 79-81)

Υπολογισμός του συντελεστή προσδιορισμού (coefficient of determination)

Θα υπολογίσουμε το ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται δύο μεταβλητές, με τη βοήθεια του συντελεστή προσδιορισμού.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία - ποιότητα υπηρεσιών

Pearson Correlation = 0.334 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 11.16%

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία - επίπεδο παραγωγικότητας

Pearson Correlation = 0.441 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 19.45%

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία – αποδοτικότητα

Pearson Correlation = 0.421 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 17.72%

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία – επιδόσεις στο χρηματιστήριο

Pearson Correlation = 0.289 (μικρή συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 8.35%

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία – περιβαλλοντικά θέματα

Pearson Correlation = 0.389 (μεσαία συσχέτιση)

Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 15.13%

Συμπερασματικά:

Η συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αφοσίωσης των εργαζομένων είναι θετική. Όσο καλύτερα αξιολογούνται δηλαδή οι επιδόσεις του οργανισμού, αυξάνεται και η αφοσίωση των εργαζομένων.

4.5.2.1.3 Correlation Analysis (Q19-Q20)

Υπόθεση 21:

Υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της πίστης και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρία και της αποτελεσματικότητας αυτής:

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας Y21.1 : Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

		Correlations			
		Q19a	Q19b	Q19c	Q20
Q19a	Pearson Correlation	1	,719**	,737**	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	197	197	197	197
Q19b	Pearson Correlation	,719**	1	,802**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	197	197	197	197
Q19c	Pearson Correlation	,737**	,802**	1	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	197	197	197	197
Q20	Pearson Correlation	,565**	,664**	,713**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	197	197	197	197

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

Έλεγχος πληροφοριών

Ελέγχουμε τον αριθμό των απαντήσεων (N). Σε καμία περίπτωση δεν έχουμε ελλιπή στοιχεία.

Προσδιορισμός της κατεύθυνσης

Στον πίνακα βλέπουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα στο επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων στην εταιρία και την αποτελεσματικότητα αυτής απέναντι στην οικονομική κρίση (γενική ανταπόκριση εταιρίας, ανταπόκριση τμήματος HR, ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων). Παρατηρούμε ότι όλες οι τιμές του Pearson Correlation είναι θετικές, άρα έχουμε και θετικές συσχετίσεις.

Προσδιορισμός της ισχύος

Θα εκτιμήσουμε τη δύναμη της συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές μας, κρίνοντας τον βαθμό συσχέτισης των μεταβλητών μας ακολουθώντας τις κατευθυντήριες γραμμές Cohen (1988, pp. 79-81)

Υπολογισμός του συντελεστή προσδιορισμού (coefficient of determination)

Θα υπολογίσουμε το ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται δύο μεταβλητές, υπολογίζοντας το συντελεστή προσδιορισμού.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία - γενική ανταπόκριση της εταιρίας
Pearson Correlation = 0.565 (μεγάλη συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 31.92%

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία - Ανταπόκριση του τμήματος HR
Pearson Correlation = 0.664 (μεγάλη συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 44.1%

Αφοσίωση εργαζομένων στην εταιρία – Ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων
Pearson Correlation = 0.713 (μεγάλη συσχέτιση)
Ποσοστό διακύμανσης που μοιράζονται οι δύο μεταβλητές = 50.84%

Συμπερασματικά:

Η συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αφοσίωσης των εργαζομένων είναι θετική. Όσο καλύτερα αξιολογούνται δηλαδή οι επιδόσεις του οργανισμού, αυξάνεται και η αφοσίωση των εργαζομένων.

4.6 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Η παραγοντική ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος που έχει σκοπό να βρει ύπαρξη παραγόντων κοινών ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Με αυτή την μεθοδολογία καταφέρνουμε:

1. Να μειώσουμε τις διαστάσεις του προβλήματος
2. Να δημιουργήσουμε καινούργιες μεταβλητές, τους παράγοντες, τις οποίες μπορούμε να τις θεωρήσουμε ως κάποιες μη μετρήσιμες μεταβλητές, όπως ελκυστικότητα ενός προϊόντος στο Marketing κ.α.
3. Να εξηγήσουμε τις συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα, για τις οποίες έχουμε υποθέσει ότι οφείλονται αποκλειστικά στην ύπαρξη κάποιων κοινών παραγόντων που δημιούργησαν τα δεδομένα.

Το αξιοσημείωτο σε αυτού του είδους την ανάλυση είναι, ότι προσπαθεί να εξηγήσει περισσότερο τη δομή παρά την μεταβλητότητα (ποσοστό διακύμανσης).

Η μέθοδος της ανάλυσης παραγόντων εφαρμόστηκε για δύο κομμάτια του ερωτηματολογίου μας.

Στην πρώτη περίπτωση αφορά την αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών HR στην εταιρία, καθώς και τη συμβολή του τμήματος HR. (Ενότητα 3, ερώτηση 13).

Στη δεύτερη περίπτωση αφορά τη σημασία και αξιολόγηση τακτικών HR για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.(Ενότητα 5, ερωτήσεις 17, 18, 19, 20)

4.6.A Παραγοντική Ανάλυση (Ενότητα 3)

Οι μεταβλητές που θα υποβληθούν σε παραγοντική ανάλυση είναι:

Q13a1 : Σαφής οργανωτική δομή

Q13a2 : Περιγραφή θέσης εργασίας

Q13a3 : Διάγραμμα της αρχής

Q13b1 : Τυποποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης

Q13b2 : Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται

Q13b3 : Προσαρμοσμένα προγράμματα υποστήριξης & έρευνας για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα

Q13b4 : Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό

Q13c1 : Ύπαρξη σχεδίου εκπαίδευσης

Q13c2 : Προϋπολογισμός εκπαίδευσης

Q13c3 : Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ

Q13c4 : Εκπαίδευση στην εργασία σε ισχύ

Q13c5 : Εισαγωγική εκπαίδευση για νέους υπαλλήλους

Q13c6 : Εξωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ

Q13c7 : Επαγγελματικές συμβουλές στους διευθυντές γραμμής για συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους

Q13d1 : Τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης

Q13d2 : Σύνολο γραπτών κανόνων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Q13d3 : Προσαρμοσμένη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων διευθυντικών θέσεων

Q13e1 : Διαχείριση Απόδοσης

Q13e2 : Επιμέρους στόχοι

Q13e3 : Στόχοι επιχείρησης

Q13e4 : Προγραμματισμός διαδοχής

Q13e5 : Ορισμός δεξιοτήτων & Αρμοδιότητες για κάθε θέση

Q13f1 : Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε επισημάνσεις

Q13f2 : Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε κατατάξεις

Q13f3 : Ύπαρξη συστήματος οφελών

Q13f4 : Ύπαρξη συστήματος πληρωμής αποζημιώσεων των επιδόσεων

Q13f5 : Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής εργαζομένων

Q15a : Το τμήμα HR συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ανώτατης Διοίκησης,

Q15b : Το τμήμα HR συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας,

Q15c : Το τμήμα HR έχει επιρροή στους διευθυντές παραγωγής,

Q15d : Το τμήμα HR συμπεριλαμβάνει τους εργαζομένους στη διαδικασία του σχεδιασμού της επιχείρησης.

Από την εφαρμογή της μεθόδου προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες

Πίνακας 4.6.A.1 : Συσχετίσεις (Correlations)

Ο πίνακας αυτός μας δίνει τις συσχετίσεις όλων των μεταβλητών που έχουμε εισάγει μεταξύ τους.

Ο συγκεκριμένος πίνακας δεν παρουσιάζεται εδώ λόγω μεγέθους. (27 x 27)

Πίνακας 4.6.A.2 : KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3959,645
	df	351
	Sig.	,000

Στον πίνακα αυτό μας ενδιαφέρει:

1. Η τιμή του δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ο οποίος αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος. Η τιμή αυτή πρέπει να είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.6 για να είναι αποδεκτό το δείγμα μας.
2. Η τιμή του δείκτη Bartlett's Test of Sphericity (και ειδικότερα η τιμή του Sig) που αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών μας επιτρέπουν την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης. Η τιμή αυτή πρέπει να είναι μικρότερη ή ίση του 0.05.

Στην περίπτωση μας ο δείκτης KMO είναι ίσος με 0.932 και η τιμή του Sig. Ίση με 0.000.

Πίνακας 4.6.A.2 : Σύνολο Διακύμανσης που εξηγείται (Total Variance Explained)

(Σημείωση: Παρουσιάζεται το κομμάτι του πίνακα που μας ενδιαφέρει. Ο πίνακας Πίνακας 4.6.A.2 (Total Variance Explained) είναι διαθέσιμος στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6)

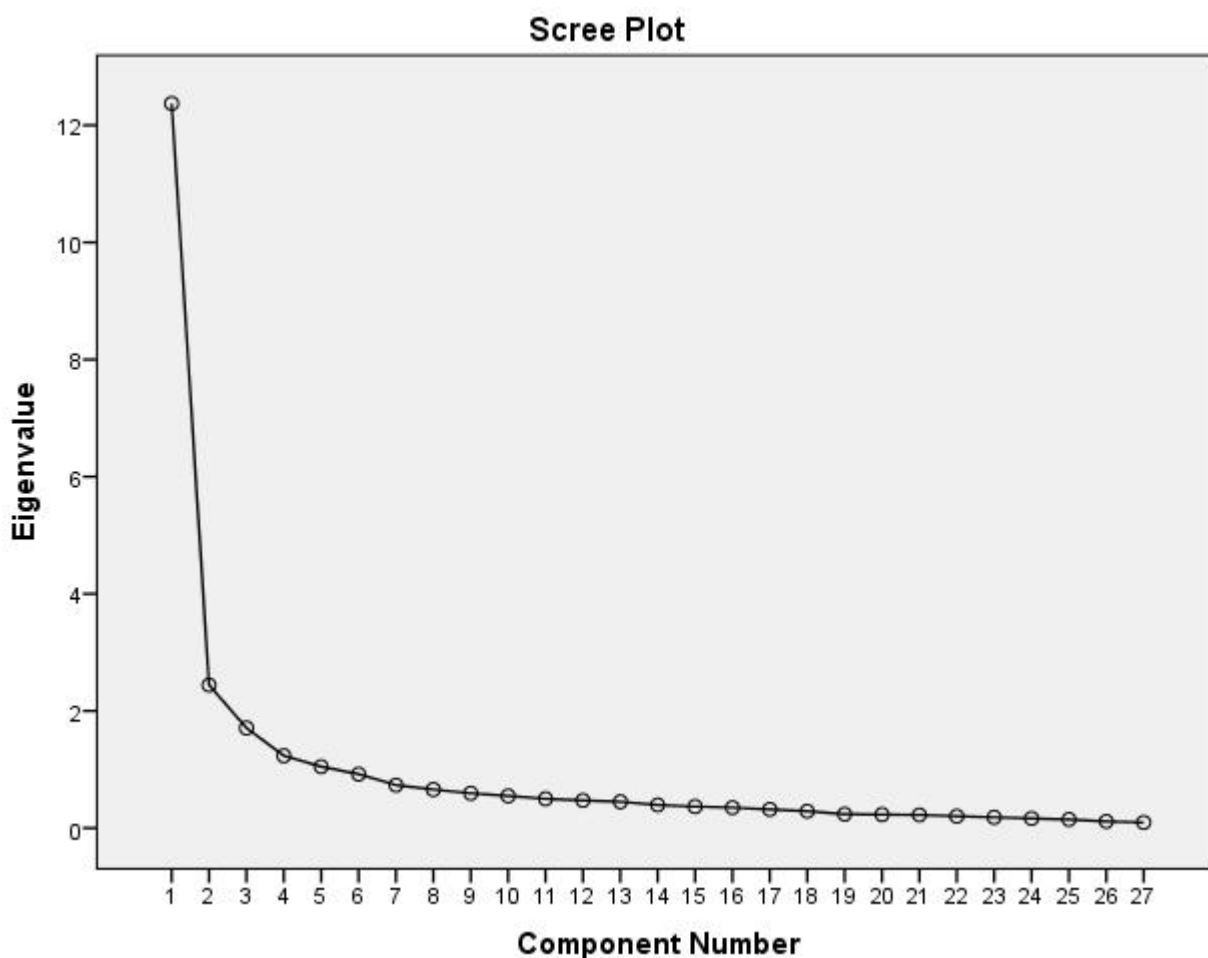
Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,371	45,819	45,819	12,371	45,819	45,819
2	2,441	9,041	54,860	2,441	9,041	54,860
3	1,709	6,331	61,191	1,709	6,331	61,191
4	1,235	4,575	65,766	1,235	4,575	65,766
5	1,049	3,884	69,650	1,049	3,884	69,650
6	,921	3,410	73,060			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από τον πίνακα αυτό προσδιορίσουμε πόσους παράγοντες (factors) θα αποσπάσουμε. Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser, ενδιαφερόμαστε μόνο για στοιχεία με ιδιοτιμή μεγαλύτερη ή ίση με 1. Η ιδιοτιμή ενός στοιχείου αντιπροσωπεύει τη συνολική διακύμανση που οφείλεται στο συγκεκριμένο παράγοντα.

Επομένως ελέγχοντας τη στήλη initial eigenvalue-total παρατηρούμε ότι μόνο τα πρώτα πέντε συστατικά πληρούν το κριτήριο αυτό. Σε αυτά τα πέντε συστατικά οφείλεται το 69.65% της διακύμανσης (στήλες initial eigenvalue-Cumulative).

Συχνά χρησιμοποιώντας το κριτήριο του Kaiser παρατηρούμε ότι προκύπτουν πολλοί παράγοντες, γι αυτό και είναι σημαντικό να συμβουλευτούμε και το scree plot που δίνεται παρακάτω στο Σχήμα 4.10.



Σχήμα 4.10 : Scree Plot

Σύμφωνα με το διάγραμμα κρατάμε τον αριθμό των παραγόντων που βρίσκονται πριν το σημείο που το διάγραμμα αρχίζει να αλλάζει μορφή. (αρχίζει και σταθεροποιείται)

Στην περίπτωση μας αυτό συμβαίνει μετά τους τρεις πρώτους παράγοντες.

Πίνακας 4.6.A.3 : Πίνακας Συστατικών (Component Matrix)

(Σημείωση: Ο πίνακας Πίνακας 4.6.A.3 (Component Matrix) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6)

Στον πίνακα αυτόν βλέπουμε ποιες μεταβλητές συνθέτουν τους έξι παράγοντες στους οποίους καταλήξαμε σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser.

Στον κάθετο άξονα βλέπουμε τις μεταβλητές μας και στον οριζόντιο τους έξι παράγοντες.

Πίνακας 4.6.A.4 : Περιστροφή Πίνακα Συστατικών (Rotated Component Matrix)

(Σημείωση: Ο πίνακας Πίνακας 4.6.A.4 (Rotated Component Matrix) παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6)

Στον πίνακα αυτόν βλέπουμε ποιες μεταβλητές συνθέτουν τους τέσσερις παράγοντες στους οποίους καταλήξαμε σύμφωνα με το διάγραμμα scree plot.

Εδώ βλέπουμε σε ποιον από τους τρεις παράγοντες “φορτώνεται” η κάθε μεταβλητή. Οι φορτίσεις αποτελούν το βάρος της κάθε μεταβλητής (στοιχείου) στον κάθε παράγοντα (δείκτη συσχέτισης). Αποτελούν βασικές πληροφορίες για την ερμηνεία των παραγόντων. Μία φόρτιση κρίνεται σημαντική όταν είναι πάνω από 0,3. Πρέπει να αναφέρουμε ότι όταν ένα υποκριτήριο “φορτώνεται” σε παραπάνω από ένα factor, τότε το εκχωρούμε σε αυτόν που εμφανίζει τη μεγαλύτερη τιμή.

Πίνακας 4.6.A.5 : Σύνολο Διακύμανσης που εξηγείται (Total Variance Explained)

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,462	23,933	23,933
2	6,047	22,396	46,329
3	4,013	14,862	61,191

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Παρατηρούμε ότι η κατανομή της συνολικής διακύμανσης έχει αλλάξει σε σχέση με την αρχική. (για 6 παράγοντες) Επομένως τώρα στους τέσσερις παράγοντες μας οφείλεται το 61.191% της διακύμανσης

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων :

27 μεταβλητές που αφορούν την αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών HR στην εταιρία (Ενότητα 3 , Ερώτηση13) υποβλήθηκαν σε παραγοντική ανάλυση.

Κατά τον έλεγχο του πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 4.6.A.1 (Correlations)) βρέθηκαν πολλές μεταβλητές με τιμή μεγαλύτερη του 0.3.

Η τιμή του δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ήταν 0.920 μεγαλύτερη δηλαδή της συνιστώμενης τιμής 0.6 .

Η τιμή του δείκτη Bartlett's Test of Sphericity (Sig.) βρέθηκε 0.000 μικρότερη δηλαδή του 0.05.

Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser, επιλέχθηκαν πέντε παράγοντες με ποσοστό διακύμανσης 69.65%.

Σύμφωνα με τον έλεγχο Catell's scree test καταλήξαμε σε τρεις παράγοντες με ποσοστό διακύμανσης 61.191%.

Παράγοντες και συνιστώσες:

Παράγοντας 1: Εφαρμογή πρακτικών HR(Πρόσληψη, Εκπαίδευση και Αξιολόγηση)

Συνιστώσες:

Q13b1 : Τυποποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης

Q13b3 : Προσαρμοσμένα προγράμματα υποστήριξης & έρευνας για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα

Q13b4 : Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό

Q13c1 : Ύπαρξη σχεδίου εκπαίδευσης

Q13c2 : Προϋπολογισμός εκπαίδευσης

Q13c6 : Εξωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ

Q13c7 : Επαγγελματικές συμβουλές στους διευθυντές γραμμής για συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους

Q13d1 : Τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης

Q13d2 : Σύνολο γραπτών κανόνων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Q13d3 : Προσαρμοσμένη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων διευθυντικών θέσεων

Q13e1 : Διαχείριση Απόδοσης

Q13e4 : Προγραμματισμός διαδοχής

Παράγοντας 2: Εφαρμογή πρακτικών HR(Οργανωτικός σχεδιασμός και Ανάπτυξη)

Συνιστώσες:

Q13a1 : Σαφής οργανωτική δομή

Q13a2 : Περιγραφή θέσης εργασίας

Q13a3 : Διάγραμμα της αρχής

Q13b2 : Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται

Q13c3 : Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ

Q13c4 : Εκπαίδευση στην εργασία σε ισχύ

Q13c5 : Εισαγωγική εκπαίδευση για νέους υπαλλήλους

Q13e2 : Επιμέρους στόχοι

Q13e3 : Στόχοι επιχείρησης

Q13e5 : Ορισμός δεξιοτήτων & Αρμοδιότητες για κάθε θέση

Παράγοντας 3: Εφαρμογή πρακτικών HR(Αμοιβές και παροχές)

Συνιστώσες:

- Q13f1 :** Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε επισημάνσεις
- Q13f2 :** Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε κατατάξεις
- Q13f3 :** Ύπαρξη συστήματος οφελών
- Q13f4 :** Ύπαρξη συστήματος πληρωμής αποζημιώσεων των επιδόσεων
- Q13f5 :** Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής εργαζόμενων

4.6.B Παραγοντική Ανάλυση (Ενότητα 5)

Οι μεταβλητές που θα υποβληθούν σε παραγοντική ανάλυση είναι:

- Q17a :** Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού.
- Q17b :** Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση
- Q17c :** Οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες
- Q17d :** Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης
- Q17e :** Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να οξύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίζουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα.
- Q17f :** Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους
- Q18a1:**Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα
- Q18a2:**Αναζήτηση Ευκαιριών(Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων)
- Q18b1:**Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια
- Q18b2:**Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο
- Q18b3:**Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών(Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)
- Q18b4:**Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου"
- Q18c1:**Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνωμα» της επιχείρησης
- Q19a :** Πώς θα χαρακτηρίζατε την γενική ανταπόκριση της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της κρίσης
- Q19b :** Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταπόκριση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της κρίσης
- Q19c :** Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων της κατά τη διάρκεια της κρίσης;
- Q20 :** Τι αντίκτυπο έχει η οικονομική κρίση σε ότι αφορά την πίστη και την αφοσίωση σας στην εταιρία

Από την εφαρμογή της μεθόδου προκύπτουν οι παρακάτω πίνακες

Πίνακας 4.6.B.1 : Συσχετίσεις (Correlations)

Ο πίνακας αυτός μας δίνει τις συσχετίσεις όλων των μεταβλητών που έχουμε εισάγει μεταξύ τους.

Ο συγκεκριμένος πίνακας δεν παρουσιάζεται εδώ λόγω μεγέθους.

Πίνακας 4.6.B.2 : KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1783,420
	df	136
	Sig.	,000

Στον πίνακα αυτό μας ενδιαφέρει:

3. Η τιμή του δείκτη (KMO) ώστε να αξιολογήσουμε οποίος την επάρκεια του δείγματος. Η τιμή αυτή πρέπει να είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.6
4. Η τιμή του δείκτη Bartlett's Test of Sphericity (Sig) που αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών μας επιτρέπουν την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης. Η τιμή αυτή πρέπει να είναι μικρότερη ή ίση του 0.05.

Στην περίπτωση μας ο δείκτης KMO είναι ίσος με 0.859 και η τιμή του Sig. Ίση με 0.000.

Πίνακας 4.6.B.2 : Σύνολο Διακύμανσης που εξηγείται (Total Variance Explained)

(Σημείωση: Παρουσιάζεται το κομμάτι του πίνακα που μας ενδιαφέρει. Ολόκληρος ο Πίνακας 4.6.B.2 (Total Variance Explained) είναι διαθέσιμος στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6)

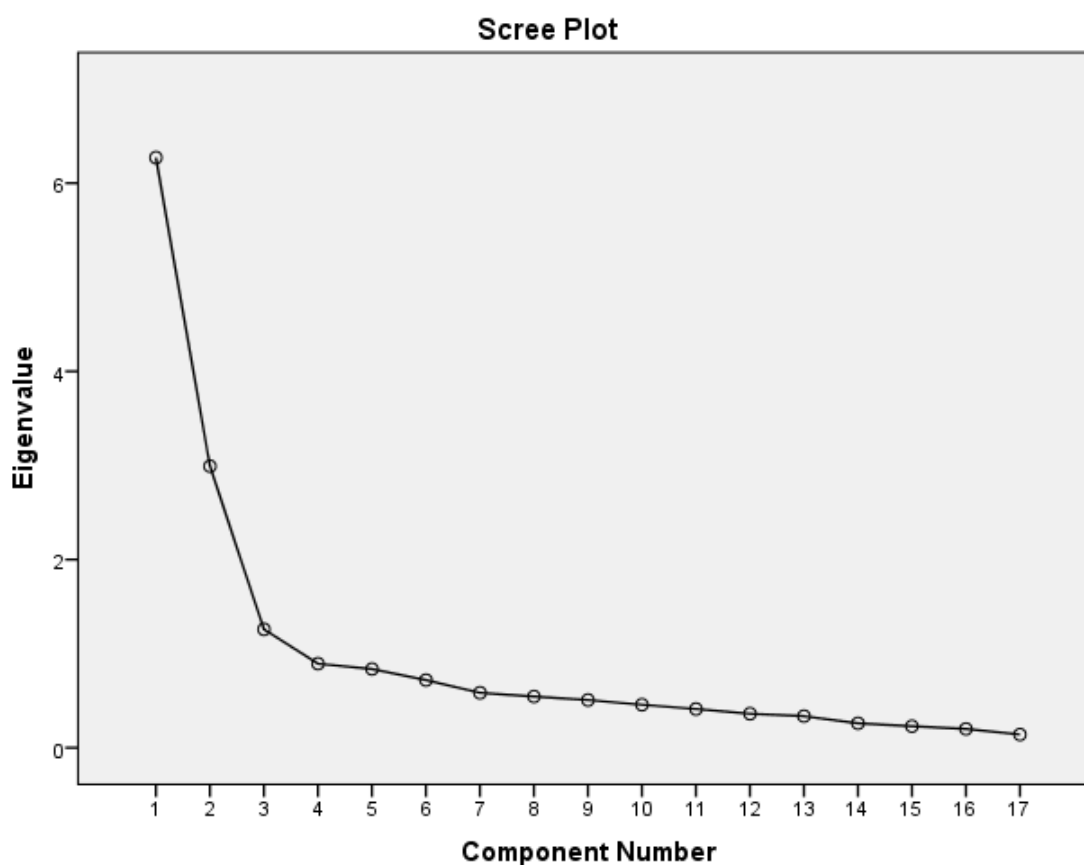
Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,272	36,891	36,891	6,272	36,891	36,891
2	2,992	17,601	54,492	2,992	17,601	54,492
3	1,258	7,403	61,894	1,258	7,403	61,894
4	,893	5,253	67,147			
5	,836	4,918	72,065			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από τον πίνακα αυτό προσδιορίσουμε πόσους παράγοντες (factors) θα αποσπάσουμε. Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser, ενδιαφερόμαστε μόνο για στοιχεία με ιδιοτιμή μεγαλύτερη ή ίση με 1. Η ιδιοτιμή ενός στοιχείου αντιπροσωπεύει τη συνολική διακύμανση που οφείλεται στο συγκεκριμένο παράγοντα.

Επομένως ελέγχοντας τη στήλη initial eigenvalue-total παρατηρούμε ότι μόνο τα πρώτα τρία συστατικά πληρούν το κριτήριο αυτό. Σε αυτά τα έξι συστατικά οφείλεται το 61.894% της διακύμανσης (στήλες initial eigenvalue-Cumulative).

Συχνά χρησιμοποιώντας το κριτήριο του Kaiser παρατηρούμε ότι προκύπτουν πολλοί παράγοντες, γι αυτό και είναι σημαντικό να συμβουλευτούμε και το scree plot που δίνεται παρακάτω στο Σχήμα 4.11.



Σχήμα 4.11 : Scree Plot

Σύμφωνα με το διάγραμμα κρατάμε τον αριθμό των παραγόντων που βρίσκονται πριν το σημείο που το διάγραμμα αρχίζει να αλλάζει μορφή. (αρχίζει και σταθεροποιείται)

Στην περίπτωση αυτή το διάγραμμα συμφωνεί με την επιλογή τριών παραγόντων.

Πίνακας 4.6.B.3 : Πίνακας Συστατικών (Component Matrix)

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Q17b	,738		,353
Q18c1	,737		
Q18a1	,734		
Q18b1	,731		
Q18a2	,725		
Q18b4	,666		-,413
Q18b3	,666		-,349
Q17f	,655		
Q17e	,648		
Q17a	,647		,345
Q18b2	,644		-,505
Q17d	,582		,332
Q17c	,515		
Q19c	,343	,860	
Q19b	,353	,832	
Q19a		,802	
Q20		,766	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Στον πίνακα αυτόν βλέπουμε ποιες μεταβλητές συνθέτουν τους τρεις παράγοντες στους οποίους καταλήξαμε σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser.

Στον κάθετο άξονα βλέπουμε τις μεταβλητές μας και στον οριζόντιο τους έξι παράγοντες.

Πίνακας 4.6.B.4 : Περιστροφή Πίνακα Συστατικών (Rotated Component Matrix)

Στον πίνακα αυτόν παρουσιάζονται οι μεταβλητές που συνθέτουν τους παράγοντες στους οποίους καταλήξαμε σύμφωνα με το διάγραμμα scree plot.

Εδώ βλέπουμε σε ποιον από τους τρεις παράγοντες “φορτώνεται” η κάθε μεταβλητή. Οι φορτίσεις αποτελούν το βάρος της κάθε μεταβλητής (στοιχείου) στον κάθε παράγοντα (δείκτη συσχέτισης). Μία φόρτιση κρίνεται σημαντική όταν είναι πάνω από 0,3

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Q17b	,755		
Q17e	,695		
Q17d	,684		
Q17f	,667		
Q17a	,663		
Q17c	,597		
Q18a1	,581	,496	
Q18a2	,535	,532	
Q18b2		,821	
Q18b4		,750	
Q18b3		,724	
Q18b1	,331	,715	
Q18c1	,413	,609	
Q19c			,921
Q19b			,896
Q19a			,850
Q20			,820

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Πίνακας 4.6.B.5 : Σύνολο Διακύμανσης που εξηγείται (Total Variance Explained)

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,809	22,405	22,405
2	3,468	20,398	42,802
3	3,246	19,092	61,894

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Παρατηρούμε ότι η κατανομή της συνολικής διακύμανσης δεν έχει αλλάξει σε σχέση με την αρχική. Παραμένει ίση με 61.894%

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων :

17 μεταβλητές που αφορούν τη σημασία και αξιολόγηση τακτικών HR για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης (Ενότητα 5, ερωτήσεις 17, 18, 19 και 20) υποβλήθηκαν σε παραγοντική ανάλυση.

Κατά τον έλεγχο του πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 4.6.B.1 (Correlations)) βρέθηκαν πολλές μεταβλητές με τιμή μεγαλύτερη του 0.3.

Η τιμή του δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ήταν 0.859 μεγαλύτερη δηλαδή της συνιστώμενης τιμής 0.6 .

Η τιμή του δείκτη Bartlett's Test of Sphericity (Sig.) βρέθηκε 0.000 μικρότερη δηλαδή του 0.05.

Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser, επιλέχθηκαν έξι παράγοντες με ποσοστό διακύμανσης 61.894% .

Ο έλεγχος Catell's scree test υπέδειξε και πάλι τρεις παράγοντες, με το ίδιο ποσοστό διακύμανσης

Παράγοντες και συνιστώσες:

Παράγοντας 1: Στρατηγικές Δ.Α.Δ κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.

Συνιστώσες:

Q17a : Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού.

Q17b : Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση

Q17c : Οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες

Q17d : Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης

Q17e : Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να οξύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίζουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα.

Q17f : Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους

Q18a1 : Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα

Q18a2 : Αναζήτηση Ευκαιριών(Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων)

Παράγοντας 2: Σχέδια Δ.Α.Δ για την αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης.

Συνιστώσες:

Q18b1 : Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια

Q18b2 : Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο

Q18b3 : Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών(Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)

Q18b4 : Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου"

Q18c1 : Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης

Παράγοντας 3: Αποτελεσματικότητα της εταιρίας κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.

Συνιστώσες:

Q19a : Πώς θα χαρακτηρίζατε την γενική ανταπόκριση της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της κρίσης

Q19b : Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταπόκριση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της κρίσης

Q19c : Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων της κατά τη διάρκεια της κρίσης;

Q20 : Τι αντίκτυπο έχει η οικονομική κρίση σε ότι αφορά την πίστη και την αφοσίωση σας στην εταιρία

4.7 Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων

4.7.1 Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis)

Στην συνέχεια τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Παραγόντων επεξεργάστηκαν με το πρόγραμμα Amos 19.0. Αρχικά θα επιβεβαιώσαμε την ύπαρξη των παραγόντων που προέκυψαν από την Παραγοντική Ανάλυση εφαρμόζοντας τη μέθοδο Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis), και στη συνέχεια κατασκευάζουμε το προτεινόμενο μοντέλο, δηλαδή μία γραφική αναπαράσταση των παραγόντων (factors) και του τρόπου με τον οποίο συνδέονται.

Για να αναπαραστήσουμε γραφικά τους παράγοντες που προέκυψαν από την Ανάλυση παραγόντων και με τις μεταβλητές που εμπεριέχουν, κατασκευάστηκε ένα μοντέλο με τη χρήση του προγράμματος AMOS 19.0

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις δύο αναλύσεις.

4.7.1.A. Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Ενότητα 3)

Οι τρεις παράγοντες του μοντέλου μας είναι:

Παράγοντας 1 - Factor1 (Q13(a,e))

Εφαρμογή πρακτικών HR(Οργανωτικός σχεδιασμός και Ανάπτυξη)

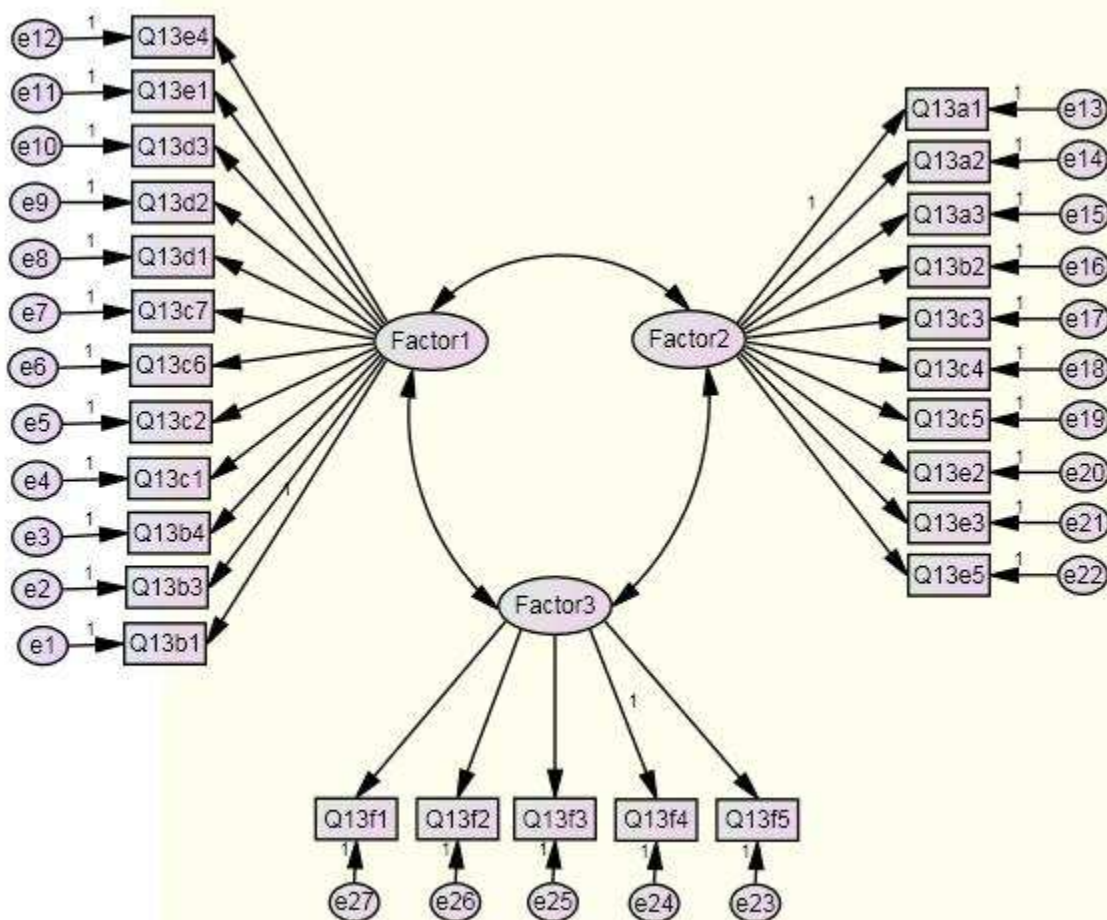
Παράγοντας 2 - Factor2 (Q13(b,c,d))

Εφαρμογή πρακτικών HR(Πρόσληψη, Εκπαίδευση και Αξιολόγηση)

Παράγοντας 3 - Factor3 (Q13f)

Εφαρμογή πρακτικών HR(Αμοιβές και παροχές)

Στο Σχήμα 4.12 βλέπουμε τους τρεις Παράγοντες (Factors) και τις Συνιστώσες που εμπεριέχουν .



Σχήμα 4.12 : Μοντέλο για την αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών HR στην εταιρία.

Τα ορθογώνια παραλληλόγραμμα εμπεριέχουν τις ποσοτικές μεταβλητές μας που “φορτώθηκαν” μέσω της ανάλυσης παραγόντων σε κάθε ένα παράγοντα.

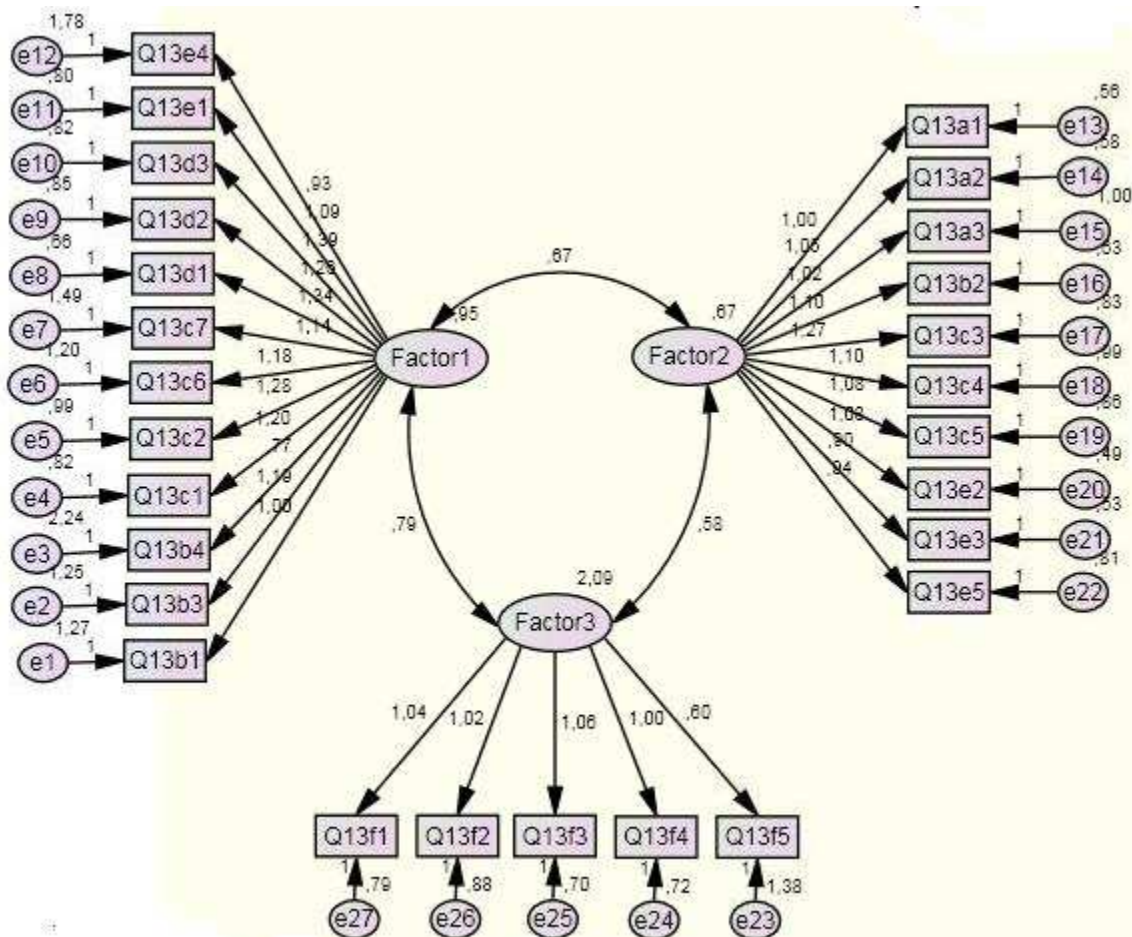
Οι κύκλοι ονομάζονται απαρατήρητες ή λανθάνουσες μεταβλητές (unobserved variables).

Οι μικροί κύκλοι είναι τα σφάλματα μέτρησης της κάθε μετρήσιμης μεταβλητής και ονομάζονται μοναδικοί παράγοντες (unique factors).

Οι μεγάλοι κύκλοι είναι απαρατήρητες μεταβλητές και ονομάζονται κοινοί παράγοντες (common factors).

Οι τρεις παράγοντες (κύκλοι) ενώνονται μεταξύ τους με βέλη διπλής κατεύθυνσης (συνδιακυμάνσεις), ενώ κάθε παράγοντας ενώνεται με βέλη μονής κατεύθυνσης με τις μεταβλητές (ορθογώνια) που περιέχει. Επίσης κάθε μετρήσιμη μεταβλητή (ορθογώνιο) ενώνεται με βέλος μονής κατεύθυνσης με το σφάλμα μέτρησής του (μικρός κύκλος).

Στο Σχήμα 4.13 βλέπουμε τις τυποποιημένες εκτιμήσεις του μοντέλου μας.



Σχήμα 4.13 : Τυποποιημένες Εκτιμήσεις Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων

Τα βέλη με τις αντίστοιχες τιμές που ξεκινούν από τους παράγοντες και καταλήγουν στις μεταβλητές (Συνιστώσες), αντιπροσωπεύουν τα τυποποιημένα βάρη παλινδρόμησης τις φορτίσεις δηλαδή των κριτηρίων στους παράγοντες. Τα διπλά βέλη που ενώνουν όλους τους παράγοντες μεταξύ τους, αντιπροσωπεύουν τις συνδιακυμάνσεις μεταξύ των παραγόντων (Factors). Επίσης, οι τιμές στα βέλη που ενώνουν τα κριτήρια με το αντίστοιχο σφάλμα μέτρησης κάθε κριτηρίου αντιπροσωπεύουν τους πολλαπλούς συντελεστές συσχέτισης υψωμένους στο τετράγωνο (squared multiple correlation coefficients). Περιγράφουν δηλαδή το ποσό της διακύμανσης των κριτηρίων, που εξηγείται από τον κάθε παράγοντα.

Οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα μας που υπολογίστηκαν για το συγκεκριμένο κομμάτι της έρευνας είναι οι CFI και RMSEA. Παρουσιάζονται παρακάτω οι πίνακες που προέκυψαν.

Πίνακας 4.7.1.A.2 : Βασικές Συγκρίσεις (Baseline Comparisons)

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,861	,837	,928	,914	,927
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Το εύρος τιμών του Δείκτη συγκριτικής καταλληλότητας (CFI) κυμαίνεται από το 0 (καθόλου προσαρμογή) έως και 1 (άριστη προσαρμογή). Τιμές του CFI πάνω από 0.9 υποδεικνύουν πολύ καλή προσαρμογή.

Πίνακας 4.7.A.3 (RMSEA)

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,060	,077	,000
Independence model	,236	,229	,242	,000

Σύμφωνα με το δείκτη ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA) το μοντέλο έχει τέλεια προσαρμογή για τιμή 0. Για τιμές από 0.01 έως 0.05 έχει πολύ καλή προσαρμογή, για τιμές από 0.05 έως 0.08 έχει καλή προσαρμογή ενώ για τιμές πάνω από 0.1 έχει κακή προσαρμογή.

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω πίνακες η τιμή για τον δείκτη CFI του μοντέλου μας είναι 0.902, ενώ η τιμή του δείκτη RMSEA είναι 0.069. Επομένως αφού και οι δύο τιμές των δεικτών είναι μέσα στα αποδεκτά όρια, συμπεραίνουμε ότι η προσαρμογή του μοντέλου μας στα δεδομένα είναι πολύ καλή.

4.7.1.B Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Ενότητα 5)

Οι τρεις παράγοντες του μοντέλου μας είναι:

Factor1(Q17):

Στρατηγικές Δ.Α.Δ κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.

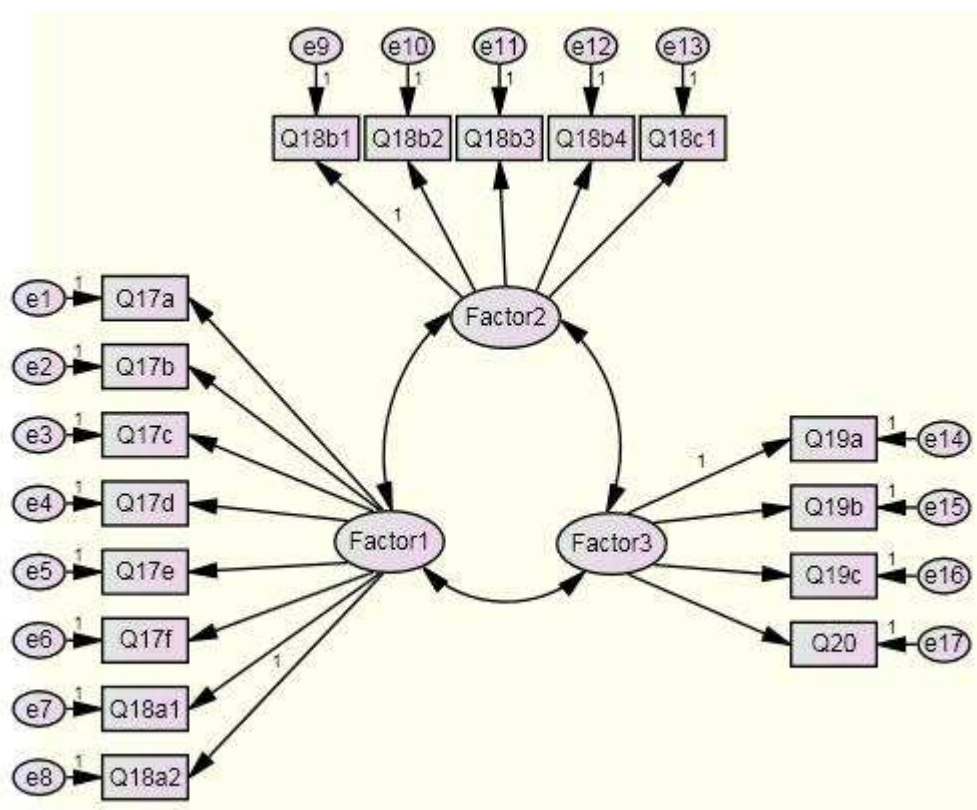
Factor2(Q18)

Σχέδια Δ.Α.Δ για την αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης.

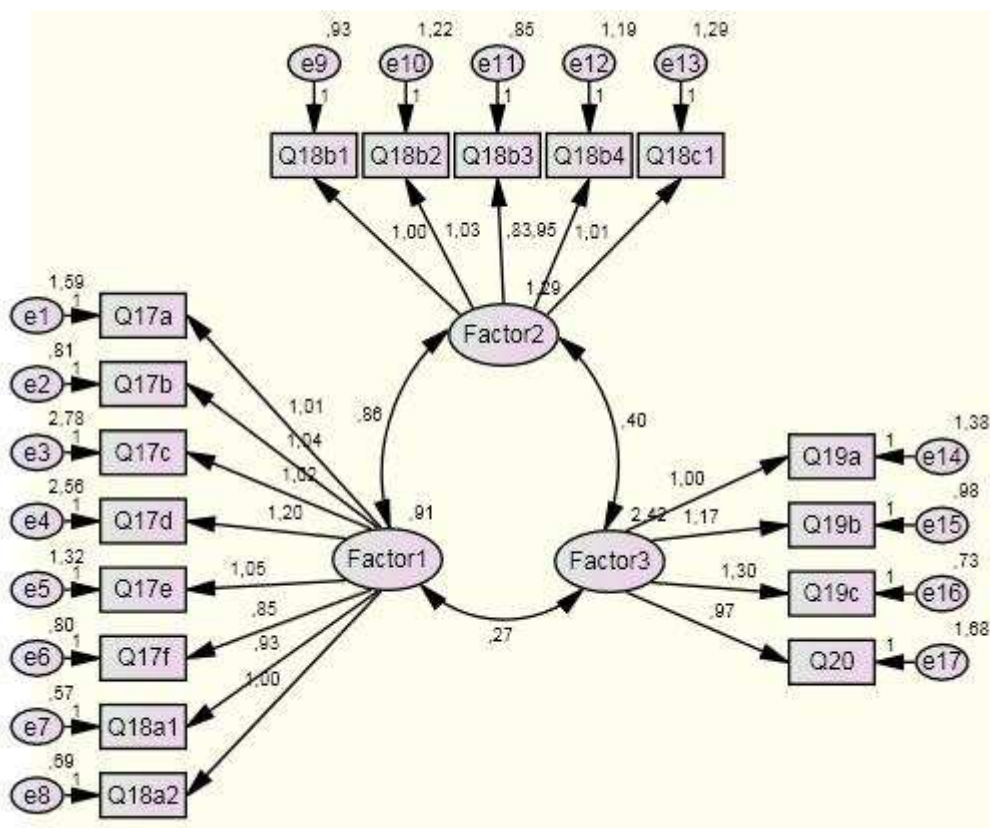
Factor3(Q19,Q20)

Αποτελεσματικότητα της εταιρίας κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.

Στο Σχήμα 4.14 βλέπουμε τους τέσσερις Παράγοντες και τις Συνιστώσες που εμπεριέχουν και στο Σχήμα 4.15 βλέπουμε αντιστοίχα τις τυποποιημένες εκτιμήσεις του μοντέλου.



Σχήμα 4.14 : Μοντέλο για τη σημασία και αξιολόγηση τακτικών HR για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.



Σχήμα 4.15 : Τυποποιημένες Εκτιμήσεις Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων

Οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα μας που υπολογίστηκαν για το συγκεκριμένο κομμάτι της έρευνας είναι οι CFI και RMSEA. Παρουσιάζονται παρακάτω οι πίνακες που προέκυψαν.

Πίνακας 4.7.B.2 : Βασικές Συγκρίσεις (Baseline Comparisons)

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,881	,852	,936	,920	,935
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Το εύρος τιμών του Δείκτη συγκριτικής καταλληλότητας (CFI) κυμαίνεται από το 0 (καθόλου προσαρμογή) έως και 1 (άριστη προσαρμογή). Τιμές του CFI πάνω από 0.9 υποδεικνύουν πολύ καλή προσαρμογή.

Πίνακας 4.7.B.3 (RMSEA)

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,072	,058	,086	,005
Independence model	,254	,244	,264	,000

Σύμφωνα με το δείκτη ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA) το μοντέλο έχει τέλεια προσαρμογή για τιμή 0. Για τιμές από 0.01 έως 0.05 έχει πολύ καλή προσαρμογή, για τιμές από 0.05 έως 0.08 έχει καλή προσαρμογή ενώ για τιμές πάνω από 0.1 έχει κακή προσαρμογή.

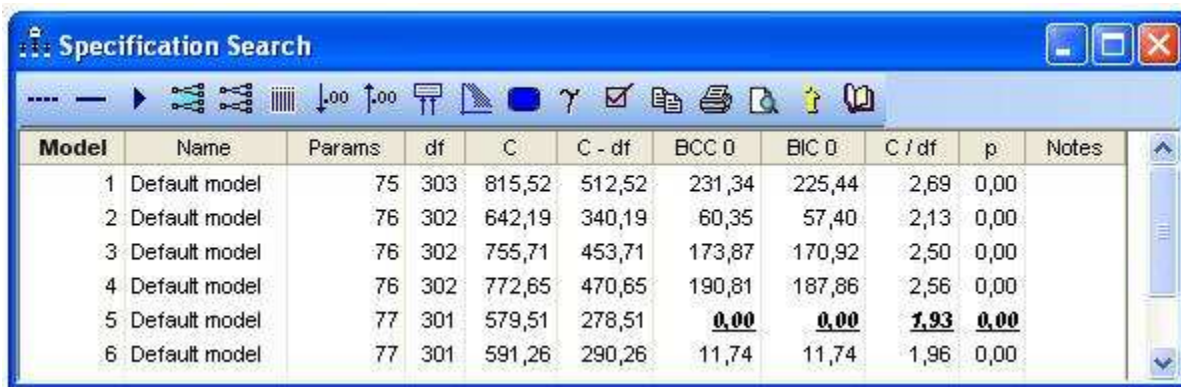
Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω πίνακες η τιμή για τον δείκτη CFI του μοντέλου μας είναι 0.935, ενώ η τιμή του δείκτη RMSEA είναι 0.072. Επομένως αφού και οι δύο τιμές των δεικτών είναι μέσα στα αποδεκτά όρια, συμπεραίνουμε ότι η προσαρμογή του μοντέλου μας στα δεδομένα είναι πολύ καλή.

4.7.2 Αναζήτηση Προδιαγραφών (Specification Search)

Το επόμενο βήμα θα είναι ο προσδιορισμός του τελικού μοντέλου SEM. Κάνοντας χρήση της Αναζήτησης Προδιαγραφών (Specification Search) του AMOS, θα καταλήξουμε στο μοντέλο με την καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα μας.

4.7.2.A Αναζήτηση Προδιαγραφών (Ενότητα 3)

Αρχικά ορίζουμε ένα μοντέλο στο οποίο ο Παράγοντας 1 συνδέεται με τον Παράγοντα 3, ο Παράγοντας 3 καταλήγει στον Παράγοντα 2 και ταυτόχρονα ο Παράγοντας 2 καταλήγει στον Παράγοντα 1. Το πρόγραμμα θα τρέξει τώρα όλες τις πιθανές διαδρομές, για να μας δώσει το μοντέλο με τα καλύτερα αποτελέσματα. Στο Σχήμα 4.14 βλέπουμε την κατάταξη των μοντέλων που προέκυψαν από την διαδικασία της Αναζήτησης Προδιαγραφών.

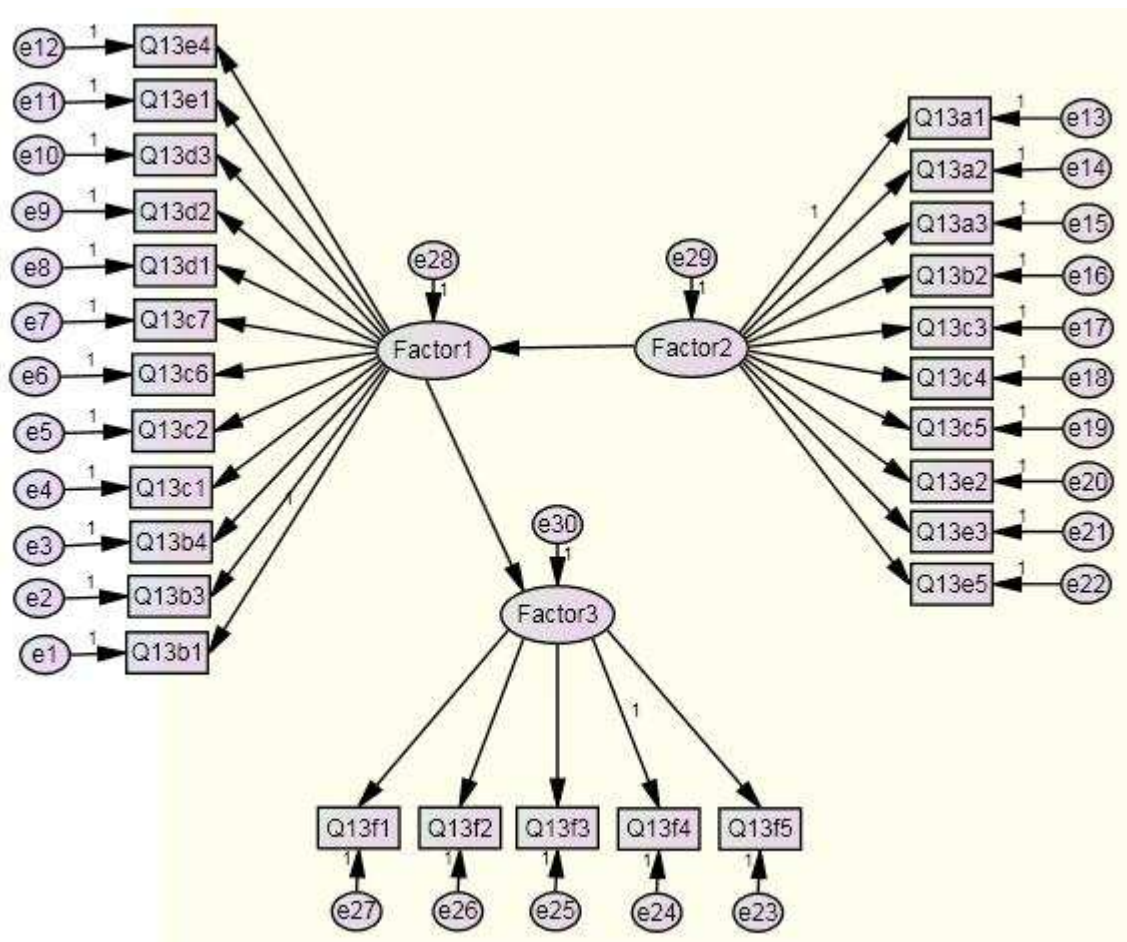


Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
1	Default model	75	303	815,52	512,52	231,34	225,44	2,69	0,00	
2	Default model	76	302	642,19	340,19	60,35	57,40	2,13	0,00	
3	Default model	76	302	755,71	453,71	173,87	170,92	2,50	0,00	
4	Default model	76	302	772,65	470,65	190,81	187,86	2,56	0,00	
5	Default model	77	301	579,51	278,51	0,00	0,00	1,93	0,00	
6	Default model	77	301	591,26	290,26	11,74	11,74	1,96	0,00	

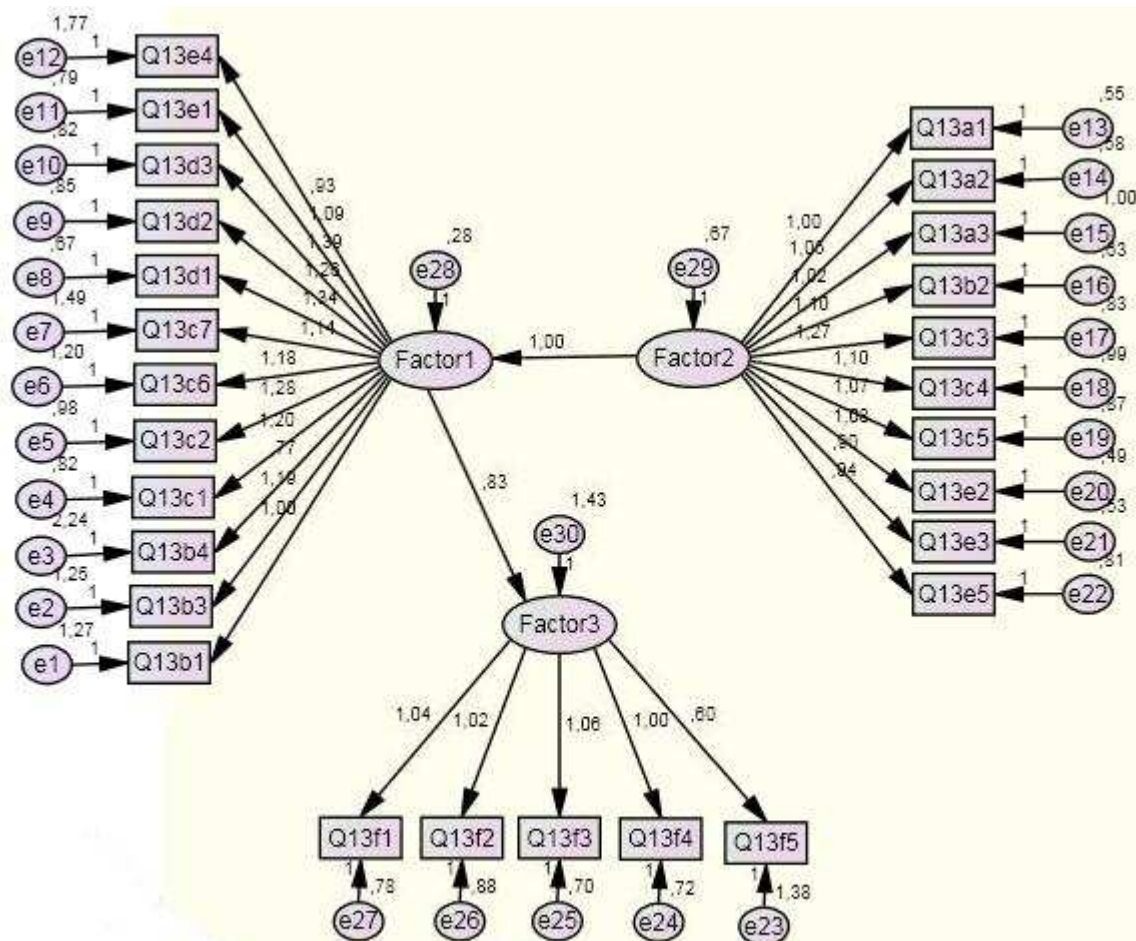
Σχήμα 4.16 : Κατάταξη Μοντέλων

Παρατηρούμε ότι το μοντέλο με αριθμό 17 έχει την καλύτερη τιμή στα κριτήρια Browne-Cudeck (BCC) , Bayes information (BIC), (C/df) και p. Εφόσον το μοντέλο αυτό συγκεντρώνει τις καλύτερες τιμές στα περισσότερα κριτήρια, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι το μοντέλο με την καλύτερη προσαρμογή στα κριτήρια λειτουργίας.

Η μορφή που έχει το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζεται παρακάτω, στο Σχήμα 4.17, ενώ στο Σχήμα 4.18 βλέπουμε τις τυποποιημένες εκτιμήσεις του μοντέλου μας.



Σχήμα 4.17 : Προτεινόμενο μοντέλο για την αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών HR στην εταιρία.



Σχήμα 4.18 : Τυποποιημένες εκτιμήσεις του προτεινόμενου μοντέλου.

4.7.2.B Αναζήτηση Προδιαγραφών (Ενότητες 3 και 4)

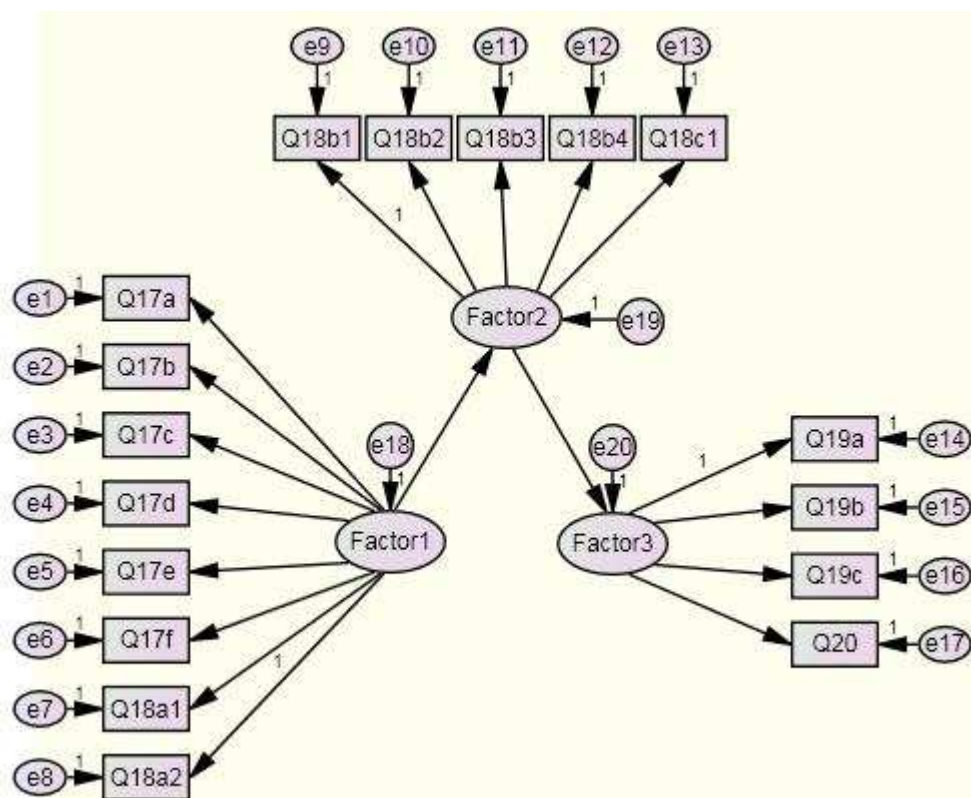
Αρχικά ορίζουμε ένα μοντέλο στο οποίο οι Παράγοντες 1 και 2 καταλήγουν στον Παράγοντα 3 και ταυτόχρονα ο Παράγοντας 1 καταλήγει στον Παράγοντα 3. Το πρόγραμμα θα τρέξει τώρα όλες τις πιθανές διαδρομές, για να μας δώσει το μοντέλο με τα καλύτερα αποτελέσματα. Στο Σχήμα 4.16 βλέπουμε την κατάταξη των μοντέλων που προέκυψαν από την διαδικασία της Αναζήτησης Προδιαγραφών.

Specification Search										
Model	Name	Params	df	C	C - df	BCC 0	BIC 0	C / df	p	Notes
1	Default model	40	113	344,40	231,40	118,20	112,03	3,05	0,00	
2	Default model	41	112	231,41	119,41	7,41	4,33	2,07	0,00	
3	Default model	41	112	335,72	223,72	111,72	108,64	3,00	0,00	
4	Default model	41	112	336,45	224,45	112,44	109,36	3,00	0,00	
5	Default model	42	111	221,80	110,80	0,00	0,00	2,00	0,00	
6	Default model	42	111	223,82	112,82	2,01	2,01	2,02	0,00	

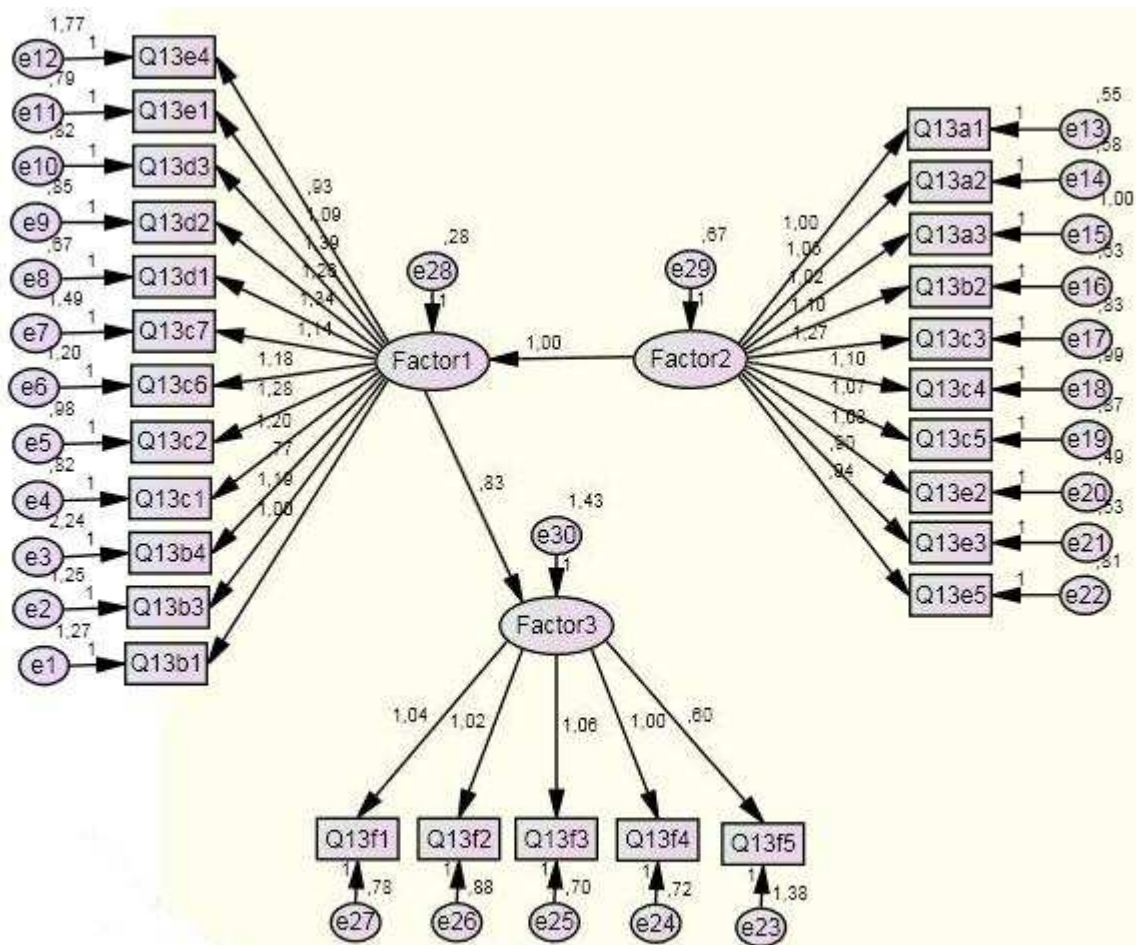
Σχήμα 4.19 : Κατάταξη Μοντέλων

Παρατηρούμε ότι το μοντέλο με αριθμό 5 έχει την καλύτερη τιμή στα κριτήρια Browne-Cudeck (BCC) , Bayes information (BIC), (C/df), και p. Εφόσον το μοντέλο αυτό συγκεντρώνει τις καλύτερες τιμές στα περισσότερα κριτήρια, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι το μοντέλο με την καλύτερη προσαρμογή στα κριτήρια λειτουργίας.

Η μορφή που έχει το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζεται παρακάτω, στο Σχήμα 4.20, ενώ στο Σχήμα 4.21 βλέπουμε τις τυποποιημένες εκτιμήσεις του προτεινόμενου μοντέλου.



Σχήμα 4.20 : Προτεινόμενο μοντέλο για τη σημασία και αξιολόγηση τακτικών HR για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.

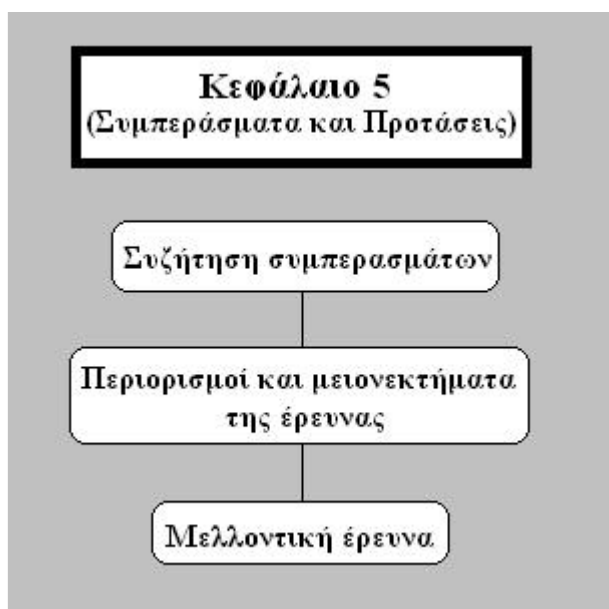


Σχήμα 4.21 : Τυποποιημένες εκτιμήσεις του προτεινόμενου μοντέλου

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στην τελευταία ενότητα της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση για να σχηματίσουμε ένα συμπέρασμα σχετικά με το πώς η τρέχουσα οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, οι περιορισμοί και μειονεκτήματα της έρευνας, αλλά και προτάσεις για περαιτέρω και πιο εκτεταμένη μελλοντική έρευνα. Στο Σχήμα 5.1 βλέπουμε τη δομή του Κεφαλαίου 5.



Σχήμα 5.1 : Δομή του Κεφαλαίου 5

5.1 Συζήτηση συμπερασμάτων

Στην παράγραφο αυτή θα δούμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση μας και που αφορούν :

- την τρέχουσα συμβολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο των εταιριών στην Ελλάδα ανάλογα με το είδος τους,
- το βαθμό εφαρμογής των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρίες στην Ελλάδα ανάλογα με το είδος τους,
- την αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εταιρίες,
- την αξιολόγηση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας των εταιριών ανάλογα με την ύπαρξη ή μη επίσημου τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται,
- τη συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αποτελεσματικότητας της,

- το πώς επηρεάζεται η αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία αυτή τη δύσκολη περίοδο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τη θέση και τον τομέα
- το πώς επηρεάζεται η αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με τις επιδόσεις της εταιρίας,
- το πώς επηρεάζεται η αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εταιρίας
- την αξιολόγηση και κατάταξη των στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης,
- την αξιολόγηση και κατάταξη των σχεδίων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης,
- την επιρροή της Οικονομικής Κρίσης στα επιμέρους τμήματα των οργανισμών,
- τις τακτικές που έχουν ή αναμένεται να εφαρμοστούν λόγω της τρέχουσας Οικονομικής Κρίσης στις ελληνικές εταιρίες
- και τέλος την σημασία και αξιολόγηση των τακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.

5.1.1 Η συμβολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού επί του συνόλου, των εταιριών στην Ελλάδα.

Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της συμβολής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που δεχτήκαμε για τα διαφορετικά είδη εταιριών. Αυτό είναι λογικό αφού τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των Μικρών/ Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) διαφέρει σημαντικά (αφού στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει επίσημο τμήμα) από αυτό των Μεγάλων Εθνικών και Πολυεθνικών.

Όπως είναι λοιπόν αναμενόμενο οι κατηγορίες Εθνική ΜΜΕ και Διεθνής ΜΜΕ συγκεντρώνουν χαμηλότερες μέσες τιμές από τις κατηγορίες Μεγάλη Εθνική και Μεγάλη Πολυεθνική.

Η συνολική κατάταξη των ενεργειών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της τρέχουσας συμβολής στο σύνολο των εταιριών όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκεντρώθηκαν σε όλες τις κατηγορίες εταιριών είναι:

1. Κατανοεί τους βασικούς στόχους της εταιρίας (μ.τ.= 4.00)
2. Αντιλαμβάνεται πλήρως και έχει γνώση για την επιχείρηση (μ.τ.= 3.97)
3. Προωθεί τις αξίες του οργανισμού (μ.τ.= 3.93)
4. Ευθυγραμμίζει τις προτεραιότητές του με αυτές της εταιρίας (μ.τ.= 3.89)
5. Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας (μ.τ.= 3.84)
6. Συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ανώτατης Διοίκησης (μ.τ.= 3.81)
7. Συμμετέχει ενεργά στις αλλαγές μέσα στην εταιρία (μ.τ.= 3.77)
8. Εφαρμόζει πλήρως την προσέγγιση ανθρώπινου κεφαλαίου (μ.τ.= 3.64)
9. Συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (μ.τ.= 3.57)
10. Συνεργάζεται με τους διευθυντές παραγωγής για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους (μ.τ.= 3.55)
11. Ενεργεί ως πρότυπο ρόλου - Έχει επιρροή στους διευθυντές παραγωγής (μ.τ.= 3.52)

12. Συμμετέχει πλήρως στη διαμόρφωση οργανωτικής στρατηγικής (μ.τ.= 3.53)
13. Συμπεριλαμβάνει τους εργαζομένους στη διαδικασία του σχεδιασμού της επιχείρησης (μ.τ.= 3.32)

*Σημείωση :

Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1 : Δεν εφαρμόζεται - 5 : Εφαρμόζεται

5.1.2 Βαθμός εφαρμογής των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρίες στην Ελλάδα

Και κατά την διαδικασία της αξιολόγησης του βαθμού εφαρμογής των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που δεχτήκαμε για τα διαφορετικά είδη εταιριών, με εξαίρεση την τακτική «Πρόσληψη και επιλογή - Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό».. Όπως ισχύει και στην παράγραφο 5.1.1, το γεγονός αυτό είναι λογικό αφού το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των Μικρών/ Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) διαφέρει σημαντικά από αυτό των Μεγάλων Εθνικών και των Πολυεθνικών.

Η συνολική κατάταξη των τακτικών όπως προέκυψε από τις μέσες τιμές που συγκεντρώθηκαν σε όλες τις κατηγορίες εταιριών είναι:

Οργανωτικός Σχεδιασμός:

1. Σαφής οργανωτική δομή (μ.τ.= 4.44)
2. Περιγραφή θέσης εργασίας (μ.τ.= 4.40)
3. Διάγραμμα της Αρχής (μ.τ.= 4.23)

Πρόσληψη και επιλογή:

1. Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται (μ.τ.= 4.37)
2. Τυποποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης (μ.τ.= 4.02)
3. Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό (μ.τ.= 3.87)
4. Προσαρμοσμένα προγράμματα υποστήριξης & έρευνας για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα (μ.τ.= 3.60)

Εκπαίδευση:

1. Εισαγωγική εκπαίδευση για νέους υπαλλήλους (μ.τ.= 4.35)
2. Εκπαίδευση στην εργασία σε ισχύ (μ.τ.= 4.31)
3. Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ (μ.τ.= 4.29)
4. Ύπαρξη σχεδίου εκπαίδευσης (μ.τ.= 4.02)
5. Εξωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ (μ.τ.= 3.87)
6. Προϋπολογισμός εκπαίδευσης (μ.τ.= 3.76)
7. Επαγγελματικές συμβουλές στους διευθυντές γραμμής για συγκεκριμένους ανθρώπινους πόρους (μ.τ.= 3.69)

Έκθεση αξιολογήσεως :

1. Τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης (μ.τ.= 3.93)
2. Σύνολο γραπτών κανόνων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (μ.τ.= 3.79)
3. Προσαρμοσμένη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων διευθυντικών θέσεων (μ.τ.= 3.61)

Ανάπτυξη:

1. Στόχοι επιχείρησης (μ.τ.= 4.42)
2. Επιμέρους στόχοι (μ.τ.= 4.31)
3. Ορισμός δεξιοτήτων & Αρμοδιοτήτες για κάθε θέση (μ.τ.= 4.27)
4. Διαχείριση Απόδοσης (μ.τ.= 4.05)
5. Προγραμματισμός διαδοχής (μ.τ.= 3.38)

Αμοιβές και Παροχές:

1. Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής εργαζόμενων (μ.τ.= 4.02)
2. Ύπαρξη συστήματος πληρωμής αποζημιώσεων των επιδόσεων (μ.τ.= 3.66)
3. Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε επισημάνσεις - Ύπαρξη συστήματος οφελών (μ.τ.= 3.49)
4. Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε κατατάξεις (μ.τ.= 3.48)

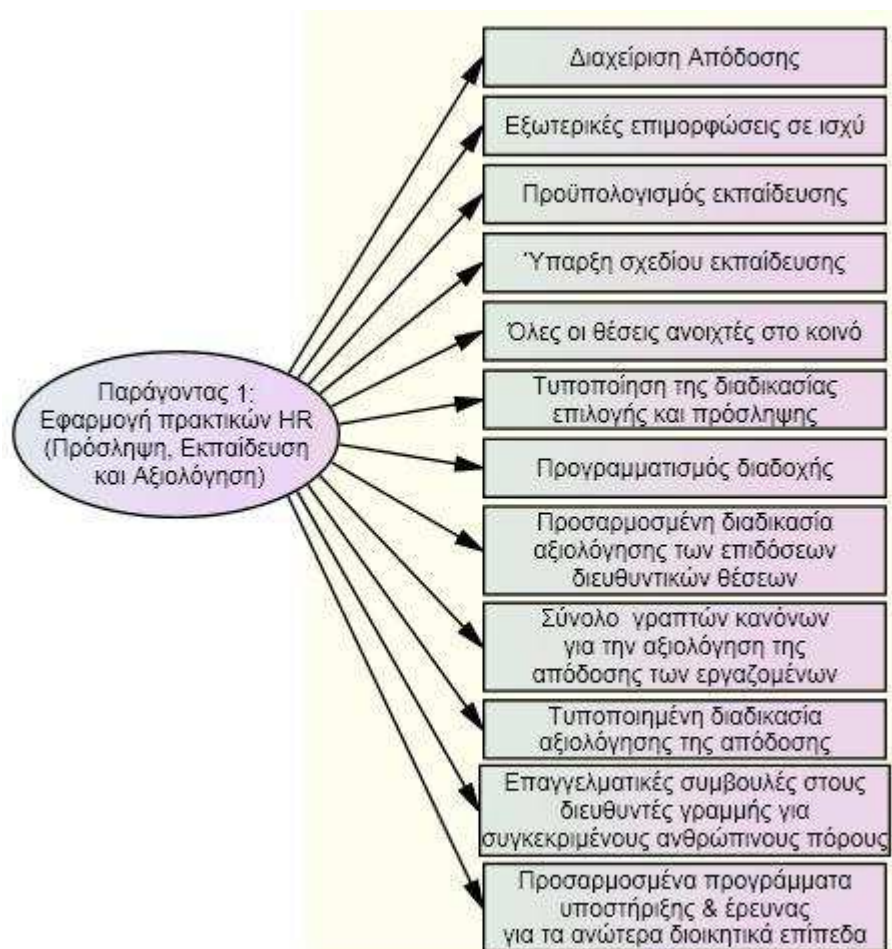
*Σημείωση :

Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι 1 : Δεν εφαρμόζεται - 5 : Εφαρμόζεται

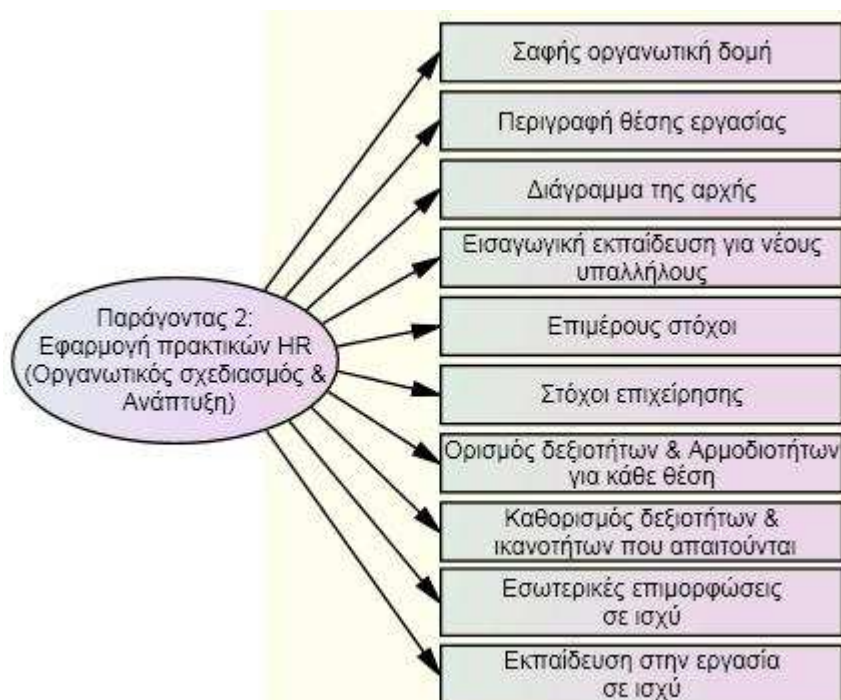
5.1.3 Αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εταιρίες.

Εδώ θα αναφερθούμε στην επεξεργασία μέρους των δεδομένων μας που αφορούν την εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές εταιρίες και επιχειρήσεις, με την βοήθεια της μεθόδου της Παραγοντικής Ανάλυσης (Factor Analysis) του προγράμματος SPSS, και του προγράμματος AMOS.

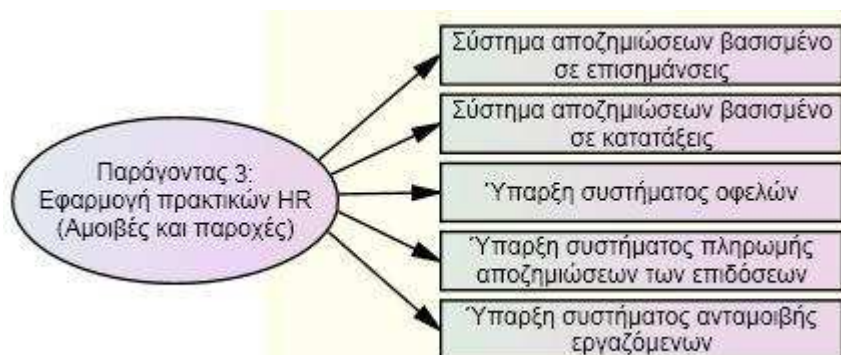
Με τη μέθοδο της Παραγοντικής Ανάλυσης μειώσαμε αρχικά τον αριθμό των κριτηρίων από 27 σε 3. Οι Παράγοντες που προέκυψαν παρουσιάζονται αναλυτικά στα σχήματα 5.2, 5.3 και 5.4 που ακολουθούν.



Σχήμα 5.2 : Παράγοντας 1 – Εφαρμογή πρακτικών HR (Πρόσληψη, Εκπαίδευση και Αξιολόγηση)



Σχήμα 5.3 : Παράγοντας 2 – Εφαρμογή πρακτικών HR (Οργανωτικός σχεδιασμός & Ανάπτυξη)

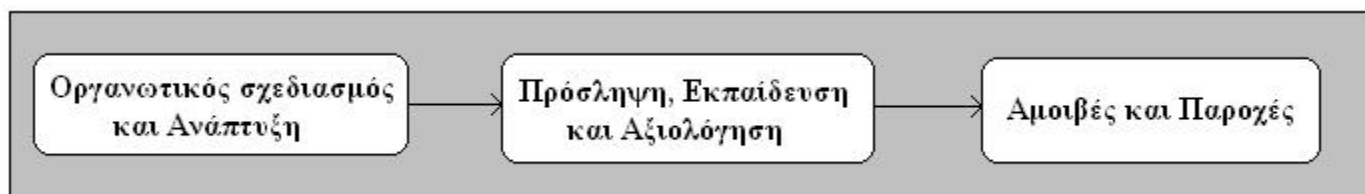


Σχήμα 5.4 : Παράγοντας 3 – Εφαρμογή πρακτικών HR (Αμοιβές και Παροχές)

Στη συνέχεια επαληθεύσαμε και ολοκληρώσαμε τη μορφή του μοντέλου των τριών κριτηρίων, μέσω του AMOS. Για να επαληθεύσουμε το μοντέλο μας χρησιμοποιήσαμε δύο δείκτες προσαρμογής, τον δείκτη συγκριτικής καταλληλότητας (CFI) και το δείκτη ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA). Και για τους δύο δείκτες οι τιμές του μοντέλου μας ήταν μέσα στα αποδεκτά όρια, επομένως το μοντέλο που δημιουργήσαμε θεωρείται αξιόπιστο.

Τελευταίο βήμα της διαδικασίας ήταν η Αναζήτηση Προδιαγραφών (Specification Search). Όπως παρατηρούμε στο κεφάλαιο 4, στο Σχήμα 4.18 της παραγράφου 4.7.2 όλοι οι συντελεστές των βελών που ενώνουν τους παράγοντες είναι θετικοί. Αυτό σημαίνει ότι ο Παράγοντας 2 έχει μια άμεση και θετική επίδραση πάνω στον Παράγοντα 1 και αυτός με τη σειρά του έχει μια άμεση και θετική επίδραση πάνω στον Παράγοντα 3.

Ο τρόπος σύνδεσης των τριών παραγόντων όπως αυτοί προέκυψαν από την αναζήτηση προδιαγραφών φαίνεται στο Σχήμα 5.5



Σχήμα 5.5 : Προτεινόμενο μοντέλο εφαρμογής πρακτικών HR

Από το Σχήμα 5.4 φαίνεται ότι η εφαρμογή των πρακτικών που αφορούν τον οργανωτικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη έχουν άμεση επίδραση στην εφαρμογή των πρακτικών που αφορούν τα συστήματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και αξιολόγησης και αυτά με τη σειρά τους έχουν άμεση επίδραση στα συστήματα αμοιβών και παροχών.

5.1.4 Επιδόσεις

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δεχτήκαμε σχετικά με την αξιολόγηση των επιδόσεων των εταιριών (ποιότητα υπηρεσιών, επίπεδο παραγωγικότητας, αποδοτικότητα, επιδόσεις στο χρηματιστήριο, περιβαλλοντικά θέματα), παρατηρούμε ότι, με πολύ μικρή μεν διαφορά, οι εταιρίες που έχουν επίσημο τμήμα HR έχουν υψηλότερες επιδόσεις σε όλες τις υποκατηγορίες.

Ο τομέας που αξιολογήθηκε ως αυτός με τις καλύτερες επιδόσεις επί του συνόλου είναι ο τομέας Εμπορίου Λιανικής(7.54) και ακολουθούν οι Βιομηχανικός(7.35) και Υπηρεσιών(7.17)

5.1.5 Αποτελεσματικότητα

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που πήραμε σε σχέση με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εταιριών απέναντι στην Οικονομική Κρίση καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Η γενική ανταπόκριση της εταιρίας για την αντιμετώπιση της Κρίσης, αλλά και η ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων την περίοδο αυτή βαθμολογήθηκε υψηλότερα για τις εταιρίες που έχουν επίσημο τμήμα HR έναντι αυτών που δεν έχουν.

Η ανταπόκριση του τμήματος HR των εταιριών αυτών χαρακτηρίστηκε ως «καλή» συγκεντρώνοντας μέσο όρο 7.11

Ο τομέας που αξιολογήθηκε ως αποτελεσματικότερος είναι ο τομέας Εμπορίου Λιανικής (7.13) ενώ ακολουθούν οι Υπηρεσιών(6.88) και Βιομηχανικός(6.36).

5.1.6 Επιδόσεις – Αποτελεσματικότητα

Η συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αποτελεσματικότητας της είναι θετική. Όσο καλύτερες δηλαδή επιδόσεις σημειώνει η εταιρία, τόσο καλύτερη είναι και η αποτελεσματικότητά της. Το επίπεδο συσχέτισης για κάθε μια από τις υποκατηγορίες είναι από μέσο έως μικρό με εξαίρεση τη συσχέτιση επιπέδου παραγωγικότητας και γενικής ανταπόκρισης της εταιρίας για την αντιμετώπιση της Κρίσης που είναι μεγάλη. (0.510)

5.1.7 Αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία αυτή τη δύσκολη περίοδο.

1. Φύλο.

Σχετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων παρατηρείται ότι οι άντρες είναι, με μικρή διαφορά πιο αφοσιωμένοι από τις γυναίκες.

2. Ηλικία

Αναφορικά με την ηλικία παρατηρείται ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι. Η κατάταξη των ομάδων ηλικίας προέκυψε ως:

- I) 40 – 49 (6.93)
- II) 50 – 59 (6.81)
- III) 30 – 39 (6.65)
- IV) 20 – 29 (6.52)

3. Θέση

Ανάλογα με τη θέση στην εταιρία, και όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία αισθάνεται και περισσότερο αφοσιωμένος. Έτσι έχουμε τα αποτελέσματα:

- I) Γενικός Διευθυντής / Διευθύνων Σύμβουλος (7.22)
- II) Διευθυντής Παραγωγής (7.11)
- III) Μεσαίο Διοικητικό Στέλεχος (6.74)
- IV) Επόπτης (6.50)
- V) Υπάλληλος Γραμμής Παραγωγής (5.93)

4. Τομέας

Τέλος σε σχέση με τον τομέα, οι εργαζόμενοι δείχνουν να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον Βιομηχανικό τομέα (7.03) και ακολουθούν οι Εμπορίου Λιανικής(6.91) και Υπηρεσιών(6.56)

5.1.8 Η αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με τις επιδόσεις της εταιρίας.

Η συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της εταιρίας και της αφοσίωσης των εργαζομένων είναι θετική. Όσο καλύτερα αξιολογούνται δηλαδή οι επιδόσεις του οργανισμού, αυξάνεται και η αφοσίωση των εργαζομένων. Το επίπεδο συσχέτισης βέβαια για κάθε μια από τις υποκατηγορίες είναι από μέσο έως μικρό

5.1.9 Η αφοσίωση των εργαζομένων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εταιρίας.

Η συσχέτιση μεταξύ της ανταπόκρισης της εταιρίας απέναντι στην Κρίση και της αφοσίωσης των εργαζομένων είναι φυσικά θετική. Όσο καλύτερα αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αυξάνεται και η αφοσίωση των εργαζομένων. Το επίπεδο συσχέτισης για κάθε μια από τις υποκατηγορίες είναι μεγάλο.

Η αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται περισσότερο με:

1. Την ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της Κρίσης. (0.713)
2. Την ανταπόκριση του τμήματος HR κατά τη διάρκεια της Κρίσης. (0.664)
3. Τη γενική ανταπόκριση της εταιρίας κατά τη διάρκεια της Κρίσης. (0.565)

5.1.10 Αξιολόγηση και κατάταξη των στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης

Οι πιο σημαντικές στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης ανάλογα με το πως αξιολογήθηκαν, χωρίς να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές των απαντήσεων, ούτε ανάλογα με το φύλο, ούτε ανάλογα με την ηλικία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση τους. (μ.τ.= 9.05)
2. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση. (μ.τ.= 8.96)
3. Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού. (μ.τ.=8.53)
4. Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να οξύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίξουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα. (μ.τ.= 8.43)

5. Οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες. (μ.τ.= 7.78)
6. Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης. (μ.τ.= 7.61)

5.1.11 Αξιολόγηση και κατάταξη των σχεδίων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κατά τη διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης.

Τα πιο σημαντικά σχέδια Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την καλύτερη αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης ανάλογα με το πώς αξιολογήθηκαν, χωρίς να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές των απαντήσεων, ούτε ανάλογα με το φύλο, ούτε ανάλογα με την ηλικία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Αναζήτηση Ευκαιριών.(Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων) (μ.τ. = 8.82)
2. Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα. (μ.τ. = 8.79)
3. Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη) (μ.τ. = 8.76)
4. Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια .(Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.) (μ.τ. = 8.60)
5. Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης. (μ.τ. = 8.34)
6. Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου". (μ.τ. = 8.21)
7. Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο. (μ.τ. = 8.03)

5.1.12 Η επιρροή της Οικονομικής Κρίσης στα επιμέρους τμήματα των οργανισμών.

Τα τμήματα που έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την κρίση με τη σειρά από αυτό με την πιο εκτεταμένη επίπτωση με αυτό με την πιο περιορισμένη είναι:

17. Τμήμα Προσλήψεων και εκπαίδευσης
18. Τμήμα Διαφήμισης
19. Τμήμα Πιστώσεων
20. Τμήμα Πωλήσεων
21. Τμήμα Έρευνας marketing
22. Τμήμα Εργασιακών σχέσεων
23. Τμήμα Μεταφορικών μέσων
24. Τμήμα Ταμείου
25. Τμήμα Δημοσίων σχέσεων και Τμήμα Κοστολόγησης
26. Τμήμα Μισθοδοσίας
27. Τμήμα Παραγωγής
28. Τμήμα Εφοδιασμού
29. Ηλεκτρολογικό τμήμα
30. Μηχανολογικό τμήμα
31. Τμήμα Λογιστηρίου
32. Τμήμα Ποιοτικού ελέγχου

5.1.13 Τακτικές που έχουν εφαρμοστεί λόγω της τρέχουσας Οικονομικής Κρίσης

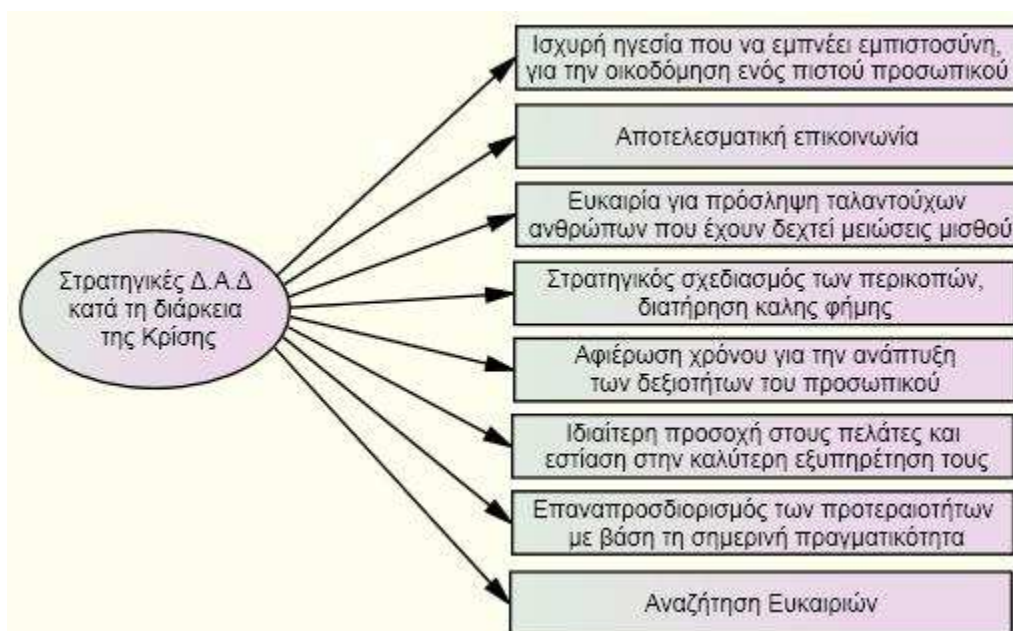
	Έχει εφαρμοστεί	Αναμένεται να εφαρμοστεί
1. Πολιτική παγώματος των προσλήψεων	62.9 %	9.1 %
2. Περικοπές των εκδηλώσεων της εταιρίας	59.9 %	7.1 %
3. Μείωση των υπερωριών	49.7 %	9.1 %
4. Περικοπές των πληρωμών μπόνους που συνδέονται με τις ατομικές επιδόσεις	43.7 %	14.7 %
5. Περικοπές των πληρωμών μπόνους που συνδέονται με τις επιδόσεις της εταιρείας	43.1 %	15.2 %
6. Διακοπή της προσφοράς θέσεων εργασίας μετά την πρακτική εργασία	42.6 %	10.2 %
7. Μη επέκταση προσωρινών συμβάσεων	42.1 %	12.7 %
8. Μη ανανέωση των συμβάσεων προσωρινής Απασχόλησης	42.1 %	10.7 %

9. Μείωση των περαιτέρω εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	34.5 %	11.2%
10. Αμοιβαία λήξη των συμβάσεων εργασίας	34.5 %	10.2 %
11. Κατάργηση των υπερωριών	28.4 %	12.2 %
12. Απολύσεις εργαζομένων πλήρους απασχόλησης	27.9 %	7.6 %
13. Περικοπές μισθών	26.4 %	11.7 %
14. Προσλήψεις νέων υπαλλήλων μόνο με συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης	26,4 %	11.2 %
15. Περικοπές στις πρακτικές εργασίες	23.4 %	8.6 %
16. Απολύσεις προσωρινών υπαλλήλων	23.4 %	6.6 %
17. Εσωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων υπεργολαβίας	22.8 %	6.6 %
18. Απολύσεις εργαζομένων ημιαπασχόλησης	21.3 %	8.1 %
19. Χορήγηση άδειας στους εργαζόμενους για να αντισταθμίσουν τις προηγούμενες υπερωρίες	19.8 %	5.6 %
20. Αύξηση της χρήσης των συστημάτων πρόωρης Συνταξιοδότησης & Εξωτερική ανάθεση εργασιών	17.8 %	7.1 %
21. Μείωση της συμπληρωματικής εθελοντικής κοινωνικής Ασφάλισης	17.8 %	6.1 %
22. Μείωση του βασικού μισθού	17.8 %	5.6 %
23. Πρόσληψη εργαζομένων υψηλής απόδοσης από ανταγωνίστριες εταιρίες	17.3 %	6.6 %
24. Χορήγηση αδειών άνευ αποδοχών	16.2 %	4.6 %
25. Χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών	14.7 %	2.0 %
26. Κατάργηση «Δώρου διακοπών»	8.6 %	5.1 %
27. Μείωση της εργάσιμης εβδομάδας	6.6 %	5.1 %
28. Μετακίνηση των εργαζομένων σε offshore εταιρίες	3.6 %	4.6 %

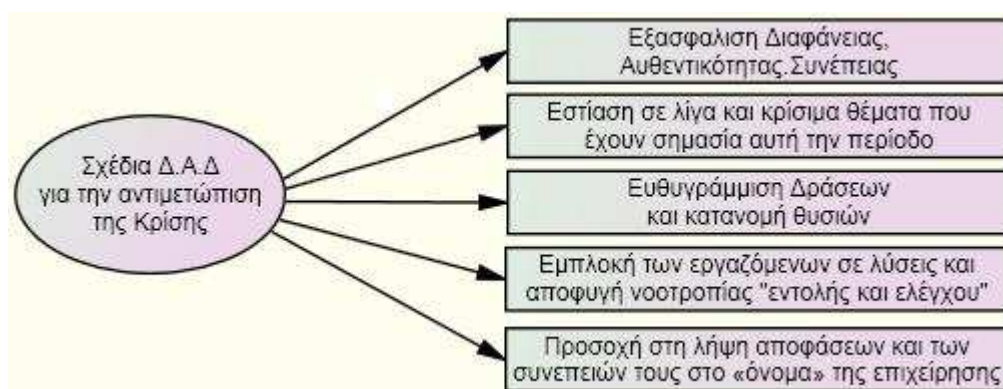
5.1.14 Σημασία και αξιολόγηση τακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.

Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε στην επεξεργασία των δεδομένων μας που αφορούν την αξιολόγηση τακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης, με την βοήθεια της μεθόδου της Παραγοντικής Ανάλυσης (Factor Analysis) του προγράμματος SPSS, και του προγράμματος AMOS.

Με τη μέθοδο της Παραγοντικής Ανάλυσης μειώσαμε αρχικά τον αριθμό των κριτηρίων από 17 σε 3. Οι Παράγοντες που προέκυψαν παρουσιάζονται αναλυτικά στα σχήματα 5.6, 5.7 και 5.8



Σχήμα 5.6 : Παράγοντας 1 – Στρατηγικές Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης



Σχήμα 5.7 : Παράγοντας 2 – Σχέδια Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Κρίσης

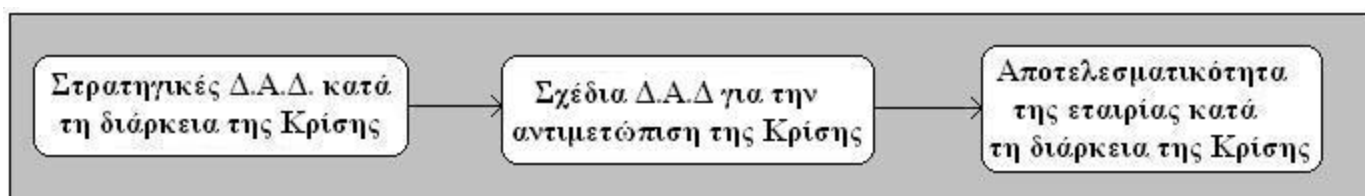


Σχήμα 5.8 : Παράγοντας 3 – Αποτελεσματικότητα της εταιρίας κατά τη διάρκεια της Κρίσης

Στη συνέχεια επαληθεύσαμε και ολοκληρώσαμε τη μορφή του μοντέλου των τριών κριτηρίων, μέσω του AMOS. Για να επαληθεύσουμε το μοντέλο μας χρησιμοποιήσαμε δύο δείκτες προσαρμογής, τον δείκτη συγκριτικής καταλληλότητας (CFI) και το δείκτη ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA). Και για τους δύο δείκτες οι τιμές του μοντέλου μας ήταν μέσα στα αποδεκτά όρια, άρα και το μοντέλο που δημιουργήσαμε θεωρείται αξιόπιστο.

Τελευταίο βήμα της διαδικασίας ήταν η Αναζήτηση Προδιαγραφών (Specification Search). Όπως παρατηρούμε στο κεφάλαιο 4, στο Σχήμα 4.21 της παραγράφου 4.7.2 όλοι οι συντελεστές των βελών που ενώνουν τους παράγοντες είναι θετικοί. Αυτό σημαίνει ότι ο Παράγοντας 1 έχει μια άμεση και θετική επίδραση πάνω στον Παράγοντα 2 και αυτός με τη σειρά του έχει μια άμεση και θετική επίδραση πάνω στον Παράγοντα 3.

Ο τρόπος σύνδεσης των τριών παραγόντων όπως προέκυψαν από την αναζήτηση προδιαγραφών φαίνεται στο Σχήμα 5.9



Σχήμα 5.9 : Προτεινόμενο μοντέλο τη σημασία και αξιολόγηση τακτικών HR για την αντιμετώπιση της Οικονομικής κρίσης.

Από το Σχήμα 5.9 φαίνεται ότι η εφαρμογή των Στρατηγικών Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της Κρίσης έχουν άμεση και θετική επίδραση στην εφαρμογή Σχεδίων Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση της Κρίσης και τέλος αυτά έχουν άμεση και θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας

5.2 Περιορισμοί και μειονεκτήματα της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα ενέχει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι όμως όπως αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα των αναλύσεων, δεν δημιουργούν κάποιο πρόβλημα στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Οι περιορισμοί αυτοί εντοπίζονται κυρίως στα εξής θέματα:

- Το πεδίο εφαρμογής της παρούσας έρευνας ήταν χρονικά περιορισμένο. Το θέμα θα πρέπει να μελετηθεί σε μεγαλύτερο βάθος, προκειμένου να καθοριστεί το πως η διάρκεια της κρίσης σχετίζεται και επηρεάζει τη λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.
- Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους ερωτηθέντες μία φορά, και επομένως δεν έχουμε μια διαχρονική εξέλιξη των αποτελεσμάτων μας
- Ένα μέρος των ερωτηματολογίων συλλέχθηκε μέσω e-mail. Σε αυτά τα δείγματα δεν είχαμε τη δυνατότητα να γνωρίζουμε την επίγνωση των ερωτηθέντων πάνω στο θέμα.
- Το δείγμα μας θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο ώστε να βγάλουμε πιο ασφαλή συμπεράσματα.

5.3 Μελλοντική έρευνα

Το θέμα των επιπτώσεων της κρίσης στην Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα χρειάζεται περισσότερη έρευνα. Μελλοντικά θα μπορούσαν να γίνουν παρόμοιες έρευνες με μεγαλύτερο διάστημα συλλογής δεδομένων και μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Ακόμη θα μπορούσε να επαναληφθεί η έρευνα για να εξετάσουμε την εξέλιξη των αποτελεσμάτων μας. Τέλος θα μπορούσε να εξετασθεί ο μετασχηματισμός των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μετά την Οικονομική Κρίση, στην μεταβατική περίοδο ανάκαμψης.

Βιβλιογραφία

Anderson, AH.(1994). Effective Personel Management: A skills and Activity-based Aproach. **London :Blackwell**

Arbuckle James L.. IBM SPSS Amos 19 User's Guide. **Amos Development Corporation**

Armstrong Michael (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, (11th ed.), **Kogan Page Publishers**

Armstrong Michael (2008).Strategic Human Resource Management: A Guide to Action(4th edition). **London ; Philadelphia : Kogan Page, 2008.**

Armstrong Michael (2008).Strategic Human Resource Management: A Guide to Action(4th edition). **London ; Philadelphia : Kogan Page, 2008.**

Armstrong Michael (2006). A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE.(10th ed). **Kogan Page, London and Philadelphia**

Beardwell Julie, Claydon Tim. Human resource management: a contemporary approach.(5th ed.) **Pearson Education, 2007**

Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007) ‘Human Resource Management: scope, analysis and significance’ in Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (eds.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, **Oxford: Oxford University Press.**

Brandt, S.C. (1986) *Entrepreneuring in Established Companies*, **Homewood, 1L: Irwin.**

Boutsikas M.V. (2004), Σημειώσεις μαθήματος «Στατιστικά Προγράμματα»
Τμήμα Στατ. & Ασφ. Επιστήμης, **Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Bulla,D N and Scott, P M (1994). Manpower requirements forecasting: a case example, in (eds) D Ward, T P Bechet and R Tripp, *Human Resource Forecasting and Modelling*, **The Human Resource Planning Society, New York**

Byrne Barbara M. (2009). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. **New York: Routledge**

Caudron, S.(2003). HR is Dead...Long Live HR. **Workforce, January, 26-30**

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). **New Jersey: Lawrence Erlbaum**

Cornwall, J.R. and Perlman, B. (1990) *Organizational Entrepreneurship*, **Homewood, IL: Irwin.**

Davenport, Thomas O. (1999). *Human capital: What it is and why people invest in it.* **San Francisco: Jossey-Bass.**

Dessler Gary (2004), Human Resource Management,(9th ed.). **Pearson Education, Delhi 2004**

Dowling, P.J. and Schuler, R.S.(1990). International Dimensions of HRM. **Boston, Mass: PWS- Kent.**

Drucker, P. F. (1955), The Practice of Management, **Heinemann, London.**

Dubois David D., William J. Rothwell et al (2004). Competency-Based Human Resource Management. **Davies-Black Publishing**

Dyer, L. (1985) 'Strategic Human Resources Management and Planning', *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3: 1-30.

Ellig Bruce R., “Is the Human Resource Function Neglecting the Employees?” *Human Resource Management*, Spring 1997, 91—95.

Fitz-enz, Jac. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance.* **New York: AMACOM.**

Galford Robert (1998), “Why Doesn’t This HR Department Get Any Respect?” *Harvard Business Review*, March- April, 1998, 24—26.

Gerstein, M. and Reisman, H. (1983) 'Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions', *Sloan Management Review*, (Winter): 33-49.

Greer, Charles (1995), Strategy and Human Resources, **Prentice-Hall, NJ, p. 105.**

Guest, D. (1989), ‘Human resource management and industrial relations’. *Journal of Management Studies*, vol. 24, no 5.

Hackett,P.(1991). Personnel: The Department at Work. **London: IPM**

Halcrow Allan, “Survey Shows HR in Transition,” *Workforce*, June 1998, 73—80.

Hermann. C. F. (1972). *International Crisis: Insight form Behavioral Research*. New York: Free Press, 1972.

I.L.O., Job evaluation - Studies and Reports, New Series, No.56, Geneva, 1960, p.8.

Judy Richard W. and Carol D’Amico. *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century* (Indianapolis: Hudson Institute, 1997).

Kanter, R.M. (1985) 'Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies', *Journal of Business Venturing* (Winter): 47-60.

Kumar Raj (2010). Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. **I. K. International Pvt Ltd**

Lawler, E.E. I11 (1981) *Pay and Organization Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Likert Rensis (1967). The human organization: its management and value. McGraw-Hill

Lin Grensing-Pophal (1999), “Taking Your Seat at the Table,” *HR Magazine*, March 1999, 90—94;

Lorange, P. and Murphy, D. (1983) 'Strategy and Human Resources: Concepts and Practice', *Human Resource Management*, 22: 1 1 1-35.

Lockwood, N.R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, Vol. 50 Issue 12, p. A1-10.

Mathis, Robert L. and Jackson, John H., (2000). “Human Resource Management”, 9th edition. South-Western College Publishing, Ohio, USA

McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.

McIlvane Andrew R. (1998), “Window of Opportunity,” *Human Resource Executive*, June 5, 1998, 36—38.

Meyer Herbert E. (1976), "Shootout at the Johns-Mansville Corral," p.88 *Fortune*

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984) 'Designing Strategic Human Resource Systems', *Organizational Dynamics*, 36-52.

Milkovich, G.T. (1988) 'A Strategic Perspective to Compensation Management'. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Westport, CT: JAI Press.

Morris, Michael H. and Jones, Foard F.(1993) 'Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA', *The International Journal of Human Resource Management*, 4:4, 873 — 896

Nvambegera S.(2005). Human Resource Management: A Biblical Perspective. Uzima Publishing House

Pallant Julie (2007) . SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS (3rd edition). Sydney: Allen & Unwin

Pearson, C. M., Claire, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, Issue 23 Vol. 1, p. 58-76.

Peters, T.J. (1987) *Thriving on Chaos*, New York: Knopf.

Pfau, B.N & Kay, I.T. (2002). The Human Capital Edge 21 People Management practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value. New York: McGraw – Hill.

Premeaux, S.F., Breaux, D. (2007). Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita. *Human Resource Planning*, Vol. 30 Issue 3, p. 39-47.

Purcell, J. 1989, 'The impact of corporate strategy on human resource management', in Storey, J. (ed), *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge, London.

Rainer Strack (BCG), Jean-Michel Caye (BCG), Rudolf Thurner (EAPM), and Pieter Haen (EAPM)(2009) ,Creating People Advantage in Times of Crisis- How to Address HR Challenges in the Recession, Boston Consulting Group (BCG) and European Association for People Management (EAPM)

Randhawa Gurpreet (2007). Human Resource Management. Atlantic Publishers & Dist,

Reilly, P (2003), Guide to Workforce Planning in Local Authorities, Employers' Organization for Local Government, London

Reilly, A. H. (2008). The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10 Issue 3, p. 331-351.

Roussos P, Efstathiou G. (2008). Συντομο Εγχειρίδιο SPSS 16.0

Rudman Richard (2010), Human Resources Management in NZ 5th edition, **Pearson**

Schneider, B. (1985) 'Organizational Behavior', *Annual Review of Psychology*, 36: 573-611.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987) 'Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices', *Academy of Management Executive*, I: 207-19.

Schuler, R.S. (1986) 'Entrepreneurship in Organizations', *Human Resource Management* (Winter): 6 14-29.

Sherman, Arthur, Bohlander, George, & Snell, Scott. (1998). *Managing human resources* (11th ed.). Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Stewart Thomas A., "Taking On the Last Bureaucracy," *Fortune*, January 15, 1996, 105—106.

Stewart, T.A. (1996). Taking On The Last Bureaucracy. *Fortune*, January 15, 105-108

Storey [John](#) (1989). New Perspectives on Human Resource Management. **International Thomson Business Press**

Tropman, J.E. and Morningstar, G. (1989). *Entrepreneurial Systems for the 1990's*, New York: Quorum Books.

Tsagris M.(2008). STATISTICAL PACKAGE for the SOCIAL SCIENCES

Ulrich, Dave, Zenger, Jack, & Smallwood, Norm. (1999). *Results-based leadership: How leaders build the business and improve the bottom line.* **Boston: Harvard Business School Press.**

Ulrich David , Dale G. Lake (1990). Organizational Capability: Competing from the Inside Out. **John Wiley and Sons.**

Ulrich D. (1998). Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals. **Boston: Harvard business School Press.**

Whitehill,A.M.(1991). Japanese Management: Tradition and Transition. **London: Routledge**

Ερευνητική Μονάδα URENIO (2005). Οδηγός Έρευνας Αγοράς
Clayson D.E. (2001). Marketing Research: A Pragmatic Guide. **North Chelmsford, MA: ERUDITION BOOKS**

“HR’s Role in Transformation of Work Debated by HR Executives,” *Human Resources Report*, April 20, 1998, 418.

Human Resource Management - 9ed(1), Chapter 1, Changing Nature of Human Resource Management

<http://hrmadvice.com/hrmadvice/hrm-and-recession/hrm-priorities-and-recession.html>

Ερωτηματολόγιο

Stroud Jim (2009). 7 Human Resource Strategies to Use in a Recession. **Articles of The Recruiters Lounge**

Kennett Pam (2009). Hr Beating Recession – 5 Things to Do
"<http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/hr-beating-recession-5-things-to-do-751093.html>"

FU Duanxiang, SHI Meixia. The Researches on Enterprise Human Resources Management in Economic Crisis, **School of Economy & Management at Beijing Jiaotong University of China, Beijing**

Human Resource Management in a Recession Economy
<http://www.morebusiness.com/hold-on-employees-recession>

Watson Wyatt Worldwide (2008). Effect of the Economic Crisis on Rewards and Talent Management Canadian Edition
www.watsonwyatt.com

HRM Innovations in Recession
<http://hrmadvice.com/blog/2008/09/07/hrm-innovations-in-recession/>

Hewitt Associates (www.hewitt.com). HR's Ten Point Plan in Response to the Economic Crisis

<http://www.naylornetwork.com/dhr-nwl/articles/?aid=36355&projid=2457>

Patrick Hyland (2010). Organizational Responses to Financial Crisis: An Exploratory Study of Various Strategies. **SIROTA Survey Intelligence**

6 recruitment tips during economic crisis

<http://www.humanresources.hrvinet.com/6-recruitment-tips-during-economic-crisis/>

GlobalHunt (2010). [Managing HR in Recession](#)

<http://hr-horizons.blogspot.com/2009/01/managing-hr-in-recession.html>

Amit Kapoor (2009). Managing HR in Recession

<http://e-articles.info/e/a/title/Managing-HR-in-Recession/>

Zeus Consulting (2009). [Performance Management during Recession](#).

<http://howtomanagehumanresources.blogspot.com/2009/04/performance-management-during-recession.html>

ABHISHEK PRIYAD (2009). STRATEGIC ROLE OF HR DURING RECESSION

www.siliconindia.com

Geraint Harvey, Peter Turnbull (2010). The impact of the financial crisis on labour in the civil aviation industry. **INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GENEVA**

Zagelmeyer S. (2010). Company-Level Employment Relations during the Global Financial Crisis: Five illustrative Cases from Germany. **Industrial Relations in Europe Conference**

Rainer Strack (BCG), Jean-Michel Caye (BCG), Rudolf Thurner (EAPM), and Pieter Haen (EAPM)(2009) ,Creating People Advantage in Times of Crisis- How to Address HR Challenges in the Recession, **Boston Consulting Group (BCG) and European Association for People Management (EAPM)**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – Ερωτηματολόγιο

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:
Διερεύνηση των πολιτικών & πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Ελλάδα και προσαρμογή τους στην τρέχουσα Οικονομική Κρίση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί σχεδιάστηκε στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση» και σκοπό έχει να αξιολογήσει τις ισχύουσες πολιτικές και πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), που εφαρμόζονται σήμερα στην Ελλάδα καθώς και την προσαρμογή τους στην τρέχουσα Οικονομική Κρίση.

Το ερωτηματολόγιο δεν απευθύνεται αποκλειστικά σε στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός του είναι να αξιολογήσει τις ισχύουσες πολιτικές και πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), που εφαρμόζονται σήμερα στην Ελλάδα.

Θα σας ζητηθεί να εκφράσετε τις απόψεις και τις σκέψεις σας σχετικά με τον σημερινό ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) (ή του τμήματος εκείνου που αναλαμβάνει αυτό το ρόλο εντός της εταιρείας σας

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και την συμμετοχή σας σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια.

Ενότητα 1: Εισαγωγικές ερωτήσεις

1. Φύλο

☐ Άντρας ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Κυκλώστε το υψηλότερο)

☐ Απόφοιτος Λυκείου ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό

4. Τομέας

☐ Υπηρεσιών
☐ Βιομηχανικός
☐ Εμπορίου Λιανικής

5. Μέγεθος Εταιρίας

☐ 0 – 25 ☐ 51 – 100 ☐ 151 – 200
☐ 26 – 50 ☐ 101 – 150 ☐ 200 και πάνω

6. Κύκλος Ζωής (Πόσα χρόνια λειτουργεί η εταιρία σας)

☐ 0 – 5 ☐ 11 – 15 ☐ 31 – 50
☐ 6 – 10 ☐ 16 – 30 ☐ 51 και πάνω

7. Θέση στην εταιρία

☐ Υπάλληλος γραμμής παραγωγής ☐ Επόπτης ☐ Διευθυντής παραγωγής
☐ Μεσαίο διοικητικό στέλεχος ☐ Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος

8. Η εταιρία σας είναι:

☐ Εθνική ΜΜΕ ☐ Διεθνής ΜΜΕ ☐ Μεγάλη Εθνική ☐ Μεγάλη Πολυεθνική
(ΜΜΕ:Μικρή-Μεσαία Επιχείρηση)

Ενότητα 2: Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρία

9. Τι από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό σας:

- ☐ Υπάρχει επίσημο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
☐ Η διοίκηση διενεργείται από τον ιδιοκτήτη της εταιρίας
☐ Η διοίκηση διενεργείται από ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος της εταιρίας
☐ Η διοίκηση διενεργείται από ένα μεσαίο διοικητικό στέλεχος εταιρίας
☐ Άλλο: _____ (παρακαλώ διευκρινίστε)

10. Αν δεν υπάρχει επίσημο τμήμα HR, ποιος είναι υπεύθυνος για τα θέματα του προσωπικού:

- A. Διευθύνων Σύμβουλος ☐
 B. Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών ☐
 Γ. Διευθυντής Οικονομικών ☐
 Δ. Διευθυντής Παραγωγής ☐
 Ε. Διευθυντής Πωλήσεων ☐
 ΣΤ. Γενικός Διευθυντής ☐
 Ζ. Άλλο(διευκρινίστε) _____ ☐

11. Σε τι βαθμό έχετε αναθέσει τους ακόλουθους τομείς σε εξωτερικούς παροχείς υπηρεσιών:

Λειτουργίες HR	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Μέσο	Μικρό	Καθόλου
Μισθολόγιο	☐	☐	☐	☐	☐
Συντάξεις	☐	☐	☐	☐	☐
Επιδόματα	☐	☐	☐	☐	☐
Κατάρτιση κ Ανάπτυξη	☐	☐	☐	☐	☐
Αξιολόγηση	☐	☐	☐	☐	☐
Μειώσεις εργατικού δυναμικού	☐	☐	☐	☐	☐
Συστήματα Πληροφόρησης HR	☐	☐	☐	☐	☐
Στρατολόγηση	☐	☐	☐	☐	☐
Επιλογή	☐	☐	☐	☐	☐

12. Παρακαλώ αναφέρετε που καθορίζονται κυρίως οι πολιτικές στα ακόλουθα θέματα.

Λειτουργίες HR διεθνώς	Διεθνής έδρα	Περιφερειακή έδρα	Εθνική έδρα	Τοπικά γραφεία θυγατρικών
Πληρωμές και επιδόματα	☐	☐	☐	☐
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	☐	☐	☐	☐
Αξιολόγηση	☐	☐	☐	☐
Μείωση εργατικού δυναμικού	☐	☐	☐	☐

Συστήματα Πληροφόρησης HR	☐	☐	☐	☐
Στρατολόγηση κ επιλογή	☐	☐	☐	☐
Εργασιακές σχέσεις	☐	☐	☐	☐
Διαχείριση ανάπτυξης	☐	☐	☐	☐

Ενότητα 3: Αξιολόγηση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας.

13.Παρακαλούμε να αξιολογήσετε τις τρέχουσες πρακτικές HR που εφαρμόζονται στα ακόλουθα τμήματα:

Οργανωτικός σχεδιασμός

	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Σαφής οργανωτική δομή	☐	☐	☐	☐	☐
Περιγραφή θέσης εργασίας	☐	☐	☐	☐	☐
Διάγραμμα της αρχής	☐	☐	☐	☐	☐

Πρόσληψη και επιλογή

	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Τυποποίηση της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης	☐	☐	☐	☐	☐
Καθορισμός δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται	☐	☐	☐	☐	☐
Προσαρμοσμένα προγράμματα υποστήριξης & έρευνας για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα	☐	☐	☐	☐	☐
Όλες οι θέσεις είναι ανοιχτές στο κοινό	☐	☐	☐	☐	☐

Εκπαίδευση

	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Ύπαρξη σχεδίου εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐
Προϋπολογισμός εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐
Εσωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ	☐	☐	☐	☐	☐
Εκπαίδευση στην εργασία σε ισχύ	☐	☐	☐	☐	☐

Εισαγωγική εκπαίδευση για νέους υπαλλήλους	☐	☐	☐	☐	☐
Εξωτερικές επιμορφώσεις σε ισχύ	☐	☐	☐	☐	☐
Επαγγελματικές συμβουλές στους διευθυντές γραμμής για συγκεκριμένους ανθρ.πόρους	☐	☐	☐	☐	☐

Έκθεση αξιολόγησης

	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης	☐	☐	☐	☐	☐
Σύνολο γραπτών κανόνων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Προσαρμοσμένη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων διευθυντικών θέσεων	☐	☐	☐	☐	☐

Ανάπτυξη

	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Διαχείριση Απόδοσης	☐	☐	☐	☐	☐
Επιμέρους στόχοι	☐	☐	☐	☐	☐
Στόχοι επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Προγραμματισμός διαδοχής	☐	☐	☐	☐	☐
Ορισμός δεξιοτήτων & Αρμοδιότητες για κάθε θέση	☐	☐	☐	☐	☐

Αμοιβές και Παροχές

	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε επισημάνσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Σύστημα αποζημιώσεων βασισμένο σε κατατάξεις	☐	☐	☐	☐	☐
Ύπαρξη συστήματος οφελών	☐	☐	☐	☐	☐
Ύπαρξη συστήματος πληρωμής αποζημιώσεων των επιδόσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής εργαζόμενων	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα 4: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργάνωση επιδόσεων

Αυτή η ενότητα εξετάζει ορισμένες πτυχές που σχετίζονται με την οργανωτική απόδοση και τις διεργασίες. Θα θέλαμε να μας πείτε αν συμφωνείτε με τις δηλώσεις που αναφέρονται στα θέματα αυτά.

14.Αναφέρετε το λόγο που η εταιρία έχει εφαρμόσει πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

	Διαφωνώ απόλυτα			Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ				Συμφωνώ απόλυτα		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Από τότε που εφαρμόστηκαν πρακτικές ΔΑΔ η εταιρία μου έχει βελτιώσει τις επιδόσεις της	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η ομαδική εργασία έχει βελτιώσει τις επιδόσεις του οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν συνέβαλαν στην απόδοση του οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πρακτικές της ΔΑΔ συμβάλουν θετικά στο ηθικό των εργαζόμενων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η παραγωγικότητα αυξήθηκε μετά την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15.Παρακαλώ να αξιολογήσετε την τρέχουσα συμβολή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύνολο της εταιρείας

Το τμήμα HR	Εφαρμόζεται ήδη	Σε διαδικασία εφαρμογής	Σχεδιάζεται στα επόμενα 3 χρόνια	Σχεδιάζεται σε πάνω από 3 χρόνια	Δεν σχεδιάζεται
Συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Ανώτατης Διοίκησης	☐	☐	☐	☐	☐
Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας	☐	☐	☐	☐	☐
Έχει επιρροή στους διευθυντές παραγωγής	☐	☐	☐	☐	☐
Συμπεριλαμβάνει τους εργαζομένους στη διαδικασία του σχεδιασμού της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Κατανοεί τους βασικούς στόχους της εταιρίας	☐	☐	☐	☐	☐
Συμμετέχει ενεργά στις αλλαγές μέσα στην εταιρία	☐	☐	☐	☐	☐
Ευθυγραμμίζει τις προτεραιότητές του με αυτές της εταιρίας	☐	☐	☐	☐	☐

Αντιλαμβάνεται πλήρως και έχει γνώση για την επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής	☐	☐	☐	☐	☐
Εφαρμόζει πλήρως την προσέγγιση ανθρώπινου κεφαλαίου	☐	☐	☐	☐	☐
Συνεργάζεται με τους διευθυντές παραγωγής για την ανάπτυξη των υφιστάμενων τους	☐	☐	☐	☐	☐
Ενεργεί ως πρότυπο ρόλου	☐	☐	☐	☐	☐
Προωθεί τις αξίες του οργανισμού	☐	☐	☐	☐	☐
Συμμετέχει πλήρως στη διαμόρφωση οργανωτικής στρατηγικής	☐	☐	☐	☐	☐

16. Σε σύγκριση με άλλες οργανώσεις του τομέα σας, πώς θα αξιολογούσατε τις επιδόσεις του οργανισμού σας σε σχέση με τα ακόλουθα:

	Κακή/στο κατώτερο επίπεδο του κλάδου			Καλή/ ισάξια με τον ανταγωνισμό				Ανώτερη από το μέσο όρο		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ποιότητα υπηρεσιών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Επίπεδο παραγωγικότητας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Αποδοτικότητα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Επιδόσεις στο χρηματιστήριο	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Περιβαλλοντικά θέματα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα 5: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού & Οικονομική Κρίση

17. Αξιολογήστε τις παρακάτω στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, κατά τη διάρκεια της κρίσης ανάλογα με τη σημασία τους.

	Ελάχιστα σημαντικό			Σημαντικό				Εξαιρετικά σημαντικό		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Μια ισχυρή ηγεσία εμπνέει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μιας εταιρίας βοηθώντας στην οικοδόμηση ενός πιστού προσωπικού.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για κάθε καλή σχέση	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι υγιείς εταιρείες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία τώρα να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους που έχουν δεχτεί μειώσεις μισθού σε άλλες εταιρίες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Στρατηγικός σχεδιασμός των περικοπών, ώστε η εταιρεία να είναι σε πλεονεκτική θέση για προσλήψεις νέου προσωπικού στο μέλλον, αν η φήμη της ενισχύεται από το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της κρίσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ο διευθυντής HR πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να οξύνει τις δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορούν να στηρίζουν την εταιρεία τώρα και στην ευημερία της αργότερα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η εταιρία πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες της κατά τη διάρκεια της κρίσης και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Αξιολογήστε τα παρακάτω σχέδια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη αντιμετώπιση της κρίσης ανάλογα με τη σημασία τους

Στρατηγική και ιεράρχηση στόχων

	Ελάχιστα σημαντικό			Σημαντικό				Εξαιρετικά σημαντικό		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Επαναπροσδιορισμός των προτεραιοτήτων με βάση τη σημερινή πραγματικότητα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Αναζήτηση Ευκαιριών (Η άνοδος της πορείας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί σε περιόδους αναταράξεων)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ηγεσία και επικοινωνία

	Ελάχιστα σημαντικό			Σημαντικό				Εξαιρετικά σημαντικό		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Να εξασφαλισθεί η Διαφάνεια η Αυθεντικότητα και η Συνέπεια (Οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη διάρκεια δύσκολων καιρών.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Εστίαση σε λίγα και κρίσιμα θέματα που έχουν περισσότερο σημασία αυτή την περίοδο	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ευθυγράμμιση Δράσεων και κατανομή θυσιών (Αν οι εργαζόμενοι καλούνται να "θυσιάσουν", το ίδιο θα πρέπει να κάνουν και τα στελέχη)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Εμπλοκή των εργαζόμενων σε λύσεις ,και αποφυγή νοοτροπίας "εντολής και ελέγχου"	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Κουλτούρα- Ενίσχυση της Φίρμας

	Ελάχιστα σημαντικό			Σημαντικό			Εξαιρετικά σημαντικό			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσοχή στη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης,και εξέταση των συνεπειών τους στο «όνομα» της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. Αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της εταιρίας

	Πολύ Κακή		Κακή		Μέτρια		Καλή		Πολύ Καλή	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πώς θα χαρακτηρίζατε την γενική ανταπόκριση της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της κρίσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταπόκριση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας σας για την αντιμετώπιση της κρίσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πώς θα χαρακτηρίζατε την ανταπόκριση της εταιρίας στις ανάγκες των εργαζομένων της κατά τη διάρκεια της κρίσης;	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. Τι αντίκτυπο έχει η οικονομική κρίση σε ότι αφορά την πίστη και την αφοσίωση σας στην εταιρία;

Αισθάνομαι πολύ λιγότερο πιστός και αφοσιωμένος		Αισθάνομαι λιγότερο πιστός και αφοσιωμένος		Αισθάνομαι το ίδιο πιστός και αφοσιωμένος		Αισθάνομαι περισσότερο πιστός και αφοσιωμένος		Αισθάνομαι πολύ περισσότερο πιστός και αφοσιωμένος	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. Ποιες από τις παρακάτω τακτικές έχει /αναμένεται να καταφύγει η εταιρία σας λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης

	Δεν έχει εφαρμοστεί	Έχει εφαρμοστεί	Αναμένεται να εφαρμοστεί
Μείωση των υπερωριών	☐	☐	☐
Κατάργηση των υπερωριών	☐	☐	☐
Κατάργηση «δώρου διακοπών»	☐	☐	☐
Χορήγηση άδειας στους εργαζόμενους για να αντισταθμίσουν τις προηγούμενες υπερωρίες	☐	☐	☐
Χορήγηση αδειών άνευ αποδοχών	☐	☐	☐
Χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στους εργαζομένους	☐	☐	☐
Πολιτική παγώματος των προσλήψεων	☐	☐	☐
Μη ανανέωση των συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης	☐	☐	☐
Μη επέκταση προσωρινών συμβάσεων	☐	☐	☐
Αμοιβαία λήξη των συμβάσεων εργασίας	☐	☐	☐
Διακοπή της προσφοράς θέσεων εργασίας μετά την πρακτική εργασία	☐	☐	☐
Προσλήψεις νέων υπαλλήλων μόνο με συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης	☐	☐	☐
Μείωση των περαιτέρω εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	☐	☐	☐

Μείωση της συμπληρωματικής εθελοντικής κοινωνικής ασφάλισης	☐	☐	☐
Μείωση του βασικού μισθού	☐	☐	☐
Μείωση της εργάσιμης εβδομάδας	☐	☐	☐
Αύξηση της χρήσης των συστημάτων πρόωρης συνταξιοδότησης	☐	☐	☐
Περικοπές των πληρωμών μπόνους που συνδέονται με τις ατομικές επιδόσεις	☐	☐	☐
Περικοπές των πληρωμών μπόνους που συνδέονται με τις επιδόσεις της εταιρείας	☐	☐	☐
Περικοπές στις πρακτικές εργασίες	☐	☐	☐
Περικοπές των εκδηλώσεων της εταιρίας	☐	☐	☐
Απολύσεις εργαζομένων ημιαπασχόλησης	☐	☐	☐
Απολύσεις προσωρινών υπαλλήλων	☐	☐	☐
Απολύσεις εργαζομένων πλήρους απασχόλησης	☐	☐	☐
Περικοπές μισθών	☐	☐	☐
Εσωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων υπεργολαβίας	☐	☐	☐
Εξωτερική ανάθεση εργασιών	☐	☐	☐
Πρόσληψη εργαζομένων υψηλής απόδοσης από ανταγωνίστριες εταιρίες	☐	☐	☐
Μετακίνηση των εργαζομένων σε offshore εταιρίες	☐	☐	☐

22.Πώς έχει η σημερινή κρίση επηρεάσει τους εργαζομένους στην επιχείρησή σας όσον αφορά την απώλεια θέσεων εργασίας,εισαγωγή πιο ευέλικτων πρακτικών εργασίας, και άλλων αλλαγών στους όρους και συνθήκες απασχόλησης; Επιλέγοντας το σχετικό τετραγωνίδιο, παρακαλούμε να το αναφέρετε τις επιπτώσεις της κρίσης σε μια κλίμακα από 1 έως 10, όπου 1 σημαίνει μια περιορισμένη ή οριακή επίδραση και 10 δείχνει μια εκτεταμένη ή σοβαρή επίπτωση.

(Εάν δεν υπάρχει το συγκεκριμένο τμήμα στην εταιρία σας αφήστε το συγκεκριμένο πεδίο κενό)

	Περιορισμένη/ οριακή επίδραση					Εκτεταμένη/ Σοβαρή επίπτωση				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Τμήμα παραγωγής	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα εφοδιασμού	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα ποιοτικού έλεγχου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα πωλήσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα διαφήμισης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα δημοσίων σχέσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα έρευνας marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα λογιστηρίου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα κοστολόγησης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα ταμείου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα πιστώσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μηχανολογικό Τμήμα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ηλεκτρολογικό Τμήμα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα μεταφορικών μέσων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα προσλήψεων και εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα εργασιακών σχέσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τμήμα μισθοδοσίας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Συμπληρωματικές παρατηρήσεις / εισηγήσεις.

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας.

Οι απαντήσεις σας θα θεωρηθούν αυστηρά εμπιστευτικές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – Πίνακες Frequencies και Descriptives

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q14a	197	1	10	7,05	2,013
Q14b	197	1	10	7,89	1,687
Q14c	197	1	10	3,59	2,511
Q14d	197	2	10	7,65	1,833
Q14e	197	1	10	7,24	1,849
Q16a	197	1	10	7,73	1,780
Q16b	197	1	10	7,46	1,780
Q16c	197	1	10	7,32	1,772
Q16d	100	2	10	5,78	2,028
Q16e	197	1	10	6,99	2,215
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q17a	197	1	10	8,53	1,589
Q17b	197	1	10	8,96	1,345
Q17c	197	1	10	7,78	1,935
Q17d	197	1	10	7,61	1,973
Q17e	197	3	10	8,43	1,529
Q17f	197	3	10	9,05	1,209
Q18a1	197	5	10	8,79	1,166
Q18a2	197	4	10	8,82	1,267
Q18b1	197	1	10	8,60	1,494
Q18b2	197	1	10	8,03	1,614
Q18b3	197	3	10	8,76	1,322
Q18b4	197	3	10	8,21	1,540
Q18c1	197	1	10	8,34	1,620
Q19a	197	1	10	7,14	1,953
Q19b	197	1	10	6,70	2,074
Q19c	197	1	10	6,75	2,205
Q20	197	1	10	6,72	1,992
Q22a	128	1	5	2,55	1,222

Q22b	125	1	5	2,53	1,188
Q22c	121	1	5	2,17	1,164
Q22d	169	1	5	2,82	1,321
Q22e	144	1	5	2,96	1,373
Q22f	136	1	5	2,61	1,242
Q22g	145	1	5	2,78	1,294
Q22h	172	1	5	2,27	1,194
Q22i	126	1	5	2,61	1,320
Q22j	129	1	5	2,62	1,387
Q22k	113	1	5	2,88	1,368
Q22l	98	1	5	2,44	1,131
Q22m	92	1	5	2,48	1,236
Q22n	107	1	5	2,66	1,243
Q22o	135	1	5	3,00	1,338
Q22p	119	1	5	2,73	1,219
Q22q	153	1	5	2,56	1,395
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q22j	129	1	5	2,62	1,387
Q22k	113	1	5	2,88	1,368
Q22l	98	1	5	2,44	1,131
Q22m	92	1	5	2,48	1,236
Q22n	107	1	5	2,66	1,243
Q22o	135	1	5	3,00	1,338
Q22p	119	1	5	2,73	1,219
Q22q	153	1	5	2,56	1,395
Q22a	128	1	5	2,55	1,222
Q22b	125	1	5	2,53	1,188
Q22c	121	1	5	2,17	1,164
Q22d	169	1	5	2,82	1,321
Q22e	144	1	5	2,96	1,373
Q22f	136	1	5	2,61	1,242
Q22g	145	1	5	2,78	1,294
Q22h	172	1	5	2,27	1,194
Q22i	126	1	5	2,61	1,320
Q17a	197	1	10	8,53	1,589
Q17b	197	1	10	8,96	1,345

Q17c	197	1	10	7,78	1,935
Q17d	197	1	10	7,61	1,973
Q17e	197	3	10	8,43	1,529
Q17f	197	3	10	9,05	1,209
Q18a1	196	5	10	8,80	1,162
Q18a2	197	4	10	8,82	1,267
Q18b1	197	1	10	8,60	1,494
Q18b2	197	1	10	8,03	1,614
Q18b3	197	3	10	8,76	1,322
Q18b4	197	3	10	8,21	1,540
Q18c1	197	1	10	8,34	1,620
Q19a	197	1	10	7,14	1,953
Q19b	197	1	10	6,70	2,074
Q19c	197	1	10	6,75	2,205
Q20	197	1	10	6,72	1,992
Valid N (listwise)	55				

Frequencies

Statistics

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚ Ο ΥΠΟΒΑΘΡΟ	ΤΟΜΕΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ	ΘΕΣΗ	ΤΥΠΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
N Valid	197	197	197	197	197	197	197	197
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	4	4	3	6	6	5	4

Statistics

Q21g	Q21h	Q21i	Q21j	Q21k	Q21l	Q21m	Q21n	Q21o
197	197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3

Statistics

Q21t	Q21u	Q21v	Q21w	Q21a	Q21b	Q21c	Q21d	Q21e	Q21f
197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Statistics

Q21x	Q21y	Q21z	Q21aa	Q21ab	Q21ac	Q21p	Q21q	Q21r	Q21s
197	197	197	196	197	197	197	197	197	197
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Statistics

Q15g	Q15h	Q15i	Q15j	Q15k	Q15l	Q15m	Q15n
197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	22	5	5

Statistics

Q12a	Q12b	Q12c	Q12d	Q12e	Q12f	Q12g	Q12h	Q11h
197	197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	5

Statistics

Q13e3	Q13e4	Q13e5	Q13f1	Q13f2	Q13f3	Q13f4	Q13f5
197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5

Statistics

Q13c3	Q13c4	Q13c5	Q13c6	Q13c7	Q13d1	Q13d2	Q13d3	Q13e1	Q13e2
197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Statistics

Q13a2	Q13a3	Q13b1	Q13b2	Q13b3	Q13b4	Q13c1	Q13c2	Q13a1	Q13c3
197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Statistics

	Q15a	Q15b	Q15c	Q15d	Q15e	Q15f
N Valid	197	197	197	197	197	197
Missing	0	0	0	0	0	0
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	6	5	5	5	5	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 – Πίνακες Ελέγχου Κανονικότητας (Normality Tests)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q14a	,139	197	,000	,944	197	,000
Q14b	,191	197	,000	,889	197	,000
Q14c	,189	197	,000	,876	197	,000
Q14d	,165	197	,000	,914	197	,000
Q14e	,161	197	,000	,935	197	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q16a	,175	197	,000	,898	197	,000
Q16b	,182	197	,000	,915	197	,000
Q16c	,166	197	,000	,928	197	,000
Q16d	,240	100	,000	,928	100	,000
Q16e	,143	197	,000	,935	197	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q17a	,226	197	,000	,817	197	,000
Q17b	,267	197	,000	,731	197	,000
Q17c	,191	197	,000	,893	197	,000
Q17d	,208	197	,000	,902	197	,000
Q17e	,210	197	,000	,861	197	,000
Q17f	,251	197	,000	,751	197	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q18a1	,196	196	,000	,854	196	,000
Q18a2	,221	197	,000	,833	197	,000
Q18b1	,225	197	,000	,831	197	,000
Q18b2	,179	197	,000	,899	197	,000
Q18b3	,213	197	,000	,828	197	,000
Q18b4	,183	197	,000	,894	197	,000
Q18c1	,191	197	,000	,857	197	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q19a	,183	197	,000	,910	197	,000
Q19b	,177	197	,000	,924	197	,000
Q19c	,165	197	,000	,913	197	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q20	,156	197	,000	,942	197	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q22a	,166	128	,000	,894	128	,000
Q22b	,200	125	,000	,897	125	,000
Q22c	,226	121	,000	,843	121	,000
Q22d	,170	169	,000	,897	169	,000
Q22e	,172	144	,000	,892	144	,000
Q22f	,166	136	,000	,898	136	,000
Q22g	,158	145	,000	,899	145	,000
Q22h	,205	172	,000	,863	172	,000
Q22i	,159	126	,000	,885	126	,000

Q22j	,169	129	,000	,873	129	,000
Q22k	,157	113	,000	,891	113	,000
Q22l	,212	98	,000	,893	98	,000
Q22m	,205	92	,000	,887	92	,000
Q22n	,180	107	,000	,903	107	,000
Q22o	,165	135	,000	,900	135	,000
Q22p	,179	119	,000	,908	119	,000
Q22q	,194	153	,000	,866	153	,000

a. Lilliefors Significance Correction

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 – Πίνακες Independent samples T-tests

Πίνακας Υ1.2

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q17a	Equal variances assumed	2,078	,151	-,835	195	,405	-,189	,227	-,636	,258
	Equal variances not assumed			-,840	189,007	,402	-,189	,225	-,634	,255
Q17b	Equal variances assumed	2,656	,105	-,572	195	,568	-,110	,192	-,489	,269
	Equal variances not assumed			-,576	187,204	,565	-,110	,191	-,486	,267
Q17c	Equal variances assumed	7,363	,007	-1,064	195	,289	-,293	,276	-,837	,250
	Equal variances not assumed			-1,069	190,628	,286	-,293	,274	-,835	,248
Q17d	Equal variances assumed	,370	,544	-,759	195	,449	-,214	,282	-,769	,341
	Equal variances not assumed			-,760	194,976	,448	-,214	,281	-,768	,341
Q17e	Equal variances assumed	2,141	,145	-,845	195	,399	-,184	,218	-,614	,246
	Equal variances not assumed			-,847	194,375	,398	-,184	,217	-,613	,245
Q17f	Equal variances assumed	1,578	,210	-,897	195	,371	-,155	,172	-,495	,185
	Equal variances not assumed			-,902	189,804	,368	-,155	,172	-,493	,184

Πίνακας Υ2.2

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q18a1	Equal variances assumed	1,716	,192	-1,096	194	,275	-,182	,166	-,509	,145
	Equal variances not assumed			-1,099	193,611	,273	-,182	,165	-,508	,144
Q18a2	Equal variances assumed	2,880	,091	-,793	195	,429	-,143	,181	-,500	,213
	Equal variances not assumed			-,796	191,832	,427	-,143	,180	-,498	,212

Q18b1	Equal variances assumed	10,591	,001	-1,970	195	,050	-,416	,211	-,833	,000
	Equal variances not assumed			-1,985	184,053	,049	-,416	,210	-,830	-,003
Q18b2	Equal variances assumed	1,104	,295	-3,309	195	,001	-,743	,224	-1,186	-,300
	Equal variances not assumed			-3,324	191,937	,001	-,743	,223	-1,184	-,302
Q18b3	Equal variances assumed	6,306	,013	-1,668	195	,097	-,313	,188	-,683	,057
	Equal variances not assumed			-1,681	182,957	,095	-,313	,186	-,680	,054
Q18b4	Equal variances assumed	,939	,334	-1,818	195	,071	-,397	,218	-,827	,034
	Equal variances not assumed			-1,825	192,862	,069	-,397	,217	-,826	,032
Q18c1	Equal variances assumed	5,821	,017	-1,801	195	,073	-,413	,230	-,866	,039
	Equal variances not assumed			-1,812	188,071	,072	-,413	,228	-,864	,037

Πίνακας Y3.2

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q20	Equal variances assumed	,278	,598	1,160	195	,247	,329	,284	-,230	,889
	Equal variances not assumed			1,158	192,598	,248	,329	,284	-,231	,889

Πίνακας Y4.2

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q16a	Equal variances assumed	,454	,501	1,201	195	,231	,305	,254	-,196	,806
	Equal variances not assumed			1,188	180,037	,236	,305	,257	-,202	,812
Q16b	Equal variances assumed	,008	,930	,638	195	,524	,163	,255	-,340	,665
	Equal variances not assumed			,639	190,779	,524	,163	,255	-,340	,665
Q16c	Equal variances assumed	,052	,820	,599	195	,550	,152	,254	-,348	,652

	Equal variances not assumed			,601	192,418	,549	,152	,253	-,347	,651
Q16d	Equal variances assumed	,364	,547	,065	98	,949	,027	,420	-,806	,860
	Equal variances not assumed			,065	78,026	,949	,027	,421	-,810	,864
Q16e	Equal variances assumed	1,440	,232	1,483	195	,140	,468	,316	-,154	1,091
	Equal variances not assumed			1,472	183,669	,143	,468	,318	-,159	1,095

Πίνακας Υ5.2

Independent Samples Test

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q19a	Equal variances assumed	,119	,730	,990	195	,323	,276	,279	-,274	,827
	Equal variances not assumed			,986	186,709	,326	,276	,280	-,277	,829
Q19b	Equal variances assumed	,343	,559	2,604	195	,010	,761	,292	,185	1,337
	Equal variances not assumed			2,609	191,726	,010	,761	,292	,186	1,336
Q19c	Equal variances assumed	,112	,738	,848	195	,397	,267	,315	-,355	,889
	Equal variances not assumed			,850	192,003	,396	,267	,315	-,353	,888

Πίνακας Υ6.2

Independent Samples Test

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Q20	Equal variances assumed	1,421	,235	,172	195	,863	,049	,285	-,514	,612
	Equal variances not assumed			,174	194,982	,862	,049	,282	-,507	,605

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 - Πίνακες Ανάλυσης Διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One-way between-groups ANOVA with post-hoc tests)

Πίνακας Υ7.1(Descriptives)

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Q17a	1 20-29	37	8,54	1,426	,234	8,07	9,02	5	10
	2 30-39	83	8,35	1,721	,189	7,97	8,73	1	10
	3 40-49	56	8,80	1,482	,198	8,41	9,20	4	10
	4 50-59	21	8,48	1,601	,349	7,75	9,20	4	10
	Total	197	8,53	1,589	,113	8,30	8,75	1	10
Q17b	1 20-29	37	8,92	1,211	,199	8,52	9,32	5	10
	2 30-39	83	8,96	1,534	,168	8,63	9,30	1	10
	3 40-49	56	9,02	1,213	,162	8,69	9,34	4	10
	4 50-59	21	8,90	1,179	,257	8,37	9,44	7	10
	Total	197	8,96	1,345	,096	8,78	9,15	1	10
Q17c	1 20-29	37	8,19	1,221	,201	7,78	8,60	5	10
	2 30-39	83	7,76	1,884	,207	7,35	8,17	3	10
	3 40-49	56	7,63	2,137	,286	7,05	8,20	1	10
	4 50-59	21	7,52	2,542	,555	6,37	8,68	2	10
	Total	197	7,78	1,935	,138	7,50	8,05	1	10
Q17d	1 20-29	37	7,41	1,922	,316	6,76	8,05	3	10
	2 30-39	83	7,63	1,709	,188	7,25	8,00	3	10
	3 40-49	56	7,77	2,183	,292	7,18	8,35	1	10
	4 50-59	21	7,48	2,502	,546	6,34	8,62	2	10
	Total	197	7,61	1,973	,141	7,33	7,89	1	10
Q17e	1 20-29	37	8,57	1,537	,253	8,05	9,08	3	10
	2 30-39	83	8,37	1,463	,161	8,05	8,69	4	10
	3 40-49	56	8,34	1,709	,228	7,88	8,80	3	10
	4 50-59	21	8,62	1,322	,288	8,02	9,22	6	10
	Total	197	8,43	1,529	,109	8,21	8,64	3	10
Q17f	1 20-29	37	9,03	1,013	,167	8,69	9,36	5	10
	2 30-39	83	8,98	1,297	,142	8,69	9,26	3	10
	3 40-49	56	9,09	1,240	,166	8,76	9,42	5	10
	4 50-59	21	9,24	1,136	,248	8,72	9,76	6	10
	Total	197	9,05	1,209	,086	8,88	9,22	3	10

Πίνακας Y7.5(Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q17a	1 20-29	2 30-39	,191	,314	,929	-,62	1,01
		3 40-49	-,263	,337	,863	-1,14	,61
		4 50-59	,064	,435	,999	-1,06	1,19
	2 30-39	1 20-29	-,191	,314	,929	-1,01	,62
		3 40-49	-,454	,275	,352	-1,17	,26
		4 50-59	-,127	,388	,988	-1,13	,88
	3 40-49	1 20-29	,263	,337	,863	-,61	1,14
		2 30-39	,454	,275	,352	-,26	1,17
		4 50-59	,327	,407	,852	-,73	1,38
	4 50-59	1 20-29	-,064	,435	,999	-1,19	1,06
		2 30-39	,127	,388	,988	-,88	1,13
		3 40-49	-,327	,407	,852	-1,38	,73
Q17b	1 20-29	2 30-39	-,045	,268	,998	-,74	,65
		3 40-49	-,099	,287	,986	-,84	,65
		4 50-59	,014	,370	1,000	-,95	,97
	2 30-39	1 20-29	,045	,268	,998	-,65	,74
		3 40-49	-,054	,234	,996	-,66	,55
		4 50-59	,059	,331	,998	-,80	,92
	3 40-49	1 20-29	,099	,287	,986	-,65	,84
		2 30-39	,054	,234	,996	-,55	,66
		4 50-59	,113	,347	,988	-,79	1,01
	4 50-59	1 20-29	-,014	,370	1,000	-,97	,95
		2 30-39	-,059	,331	,998	-,92	,80
		3 40-49	-,113	,347	,988	-1,01	,79
Q17c	1 20-29	2 30-39	,430	,383	,676	-,56	1,42
		3 40-49	,564	,411	,517	-,50	1,63
		4 50-59	,665	,530	,592	-,71	2,04
	2 30-39	1 20-29	-,430	,383	,676	-1,42	,56
		3 40-49	,134	,335	,978	-,73	1,00
		4 50-59	,235	,474	,960	-,99	1,46
	3 40-49	1 20-29	-,564	,411	,517	-1,63	,50
		2 30-39	-,134	,335	,978	-1,00	,73

		4 50-59	,101	,496	,997	-1,18	1,39
	4 50-59	1 20-29	-,665	,530	,592	-2,04	,71
		2 30-39	-,235	,474	,960	-1,46	,99
		3 40-49	-,101	,496	,997	-1,39	1,18
Q17d	1 20-29	2 30-39	-,221	,392	,943	-1,24	,80
		3 40-49	-,362	,420	,824	-1,45	,73
		4 50-59	-,071	,542	,999	-1,48	1,33
	2 30-39	1 20-29	,221	,392	,943	-,80	1,24
		3 40-49	-,141	,343	,976	-1,03	,75
		4 50-59	,150	,485	,990	-1,11	1,41
	3 40-49	1 20-29	,362	,420	,824	-,73	1,45
		2 30-39	,141	,343	,976	-,75	1,03
		4 50-59	,292	,508	,940	-1,02	1,61
	4 50-59	1 20-29	,071	,542	,999	-1,33	1,48
		2 30-39	-,150	,485	,990	-1,41	1,11
		3 40-49	-,292	,508	,940	-1,61	1,02
Q17e	1 20-29	2 30-39	,194	,304	,919	-,59	,98
		3 40-49	,228	,326	,897	-,62	1,07
		4 50-59	-,051	,420	,999	-1,14	1,04
	2 30-39	1 20-29	-,194	,304	,919	-,98	,59
		3 40-49	,034	,266	,999	-,65	,72
		4 50-59	-,246	,375	,914	-1,22	,73
	3 40-49	1 20-29	-,228	,326	,897	-1,07	,62
		2 30-39	-,034	,266	,999	-,72	,65
		4 50-59	-,280	,393	,893	-1,30	,74
	4 50-59	1 20-29	,051	,420	,999	-1,04	1,14
		2 30-39	,246	,375	,914	-,73	1,22
		3 40-49	,280	,393	,893	-,74	1,30
Q17f	1 20-29	2 30-39	,051	,240	,997	-,57	,67
		3 40-49	-,062	,258	,995	-,73	,61
		4 50-59	-,211	,332	,920	-1,07	,65
	2 30-39	1 20-29	-,051	,240	,997	-,67	,57
		3 40-49	-,113	,210	,949	-,66	,43
		4 50-59	-,262	,297	,814	-1,03	,51
	3 40-49	1 20-29	,062	,258	,995	-,61	,73
		2 30-39	,113	,210	,949	-,43	,66
		4 50-59	-,149	,311	,964	-,96	,66

4 50-59	1 20-29	,211	,332	,920	-,65	1,07
	2 30-39	,262	,297	,814	-,51	1,03
	3 40-49	,149	,311	,964	-,66	,96

Πίνακας Y8.1 (Descriptives)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Q18a1	1 20-29	37	8,68	1,270	,209	8,25	9,10	5	10
	2 30-39	82	8,77	1,158	,128	8,51	9,02	5	10
	3 40-49	56	8,89	1,107	,148	8,60	9,19	6	10
	4 50-59	21	8,90	1,179	,257	8,37	9,44	7	10
	Total	196	8,80	1,162	,083	8,64	8,96	5	10
Q18a2	1 20-29	37	8,73	1,217	,200	8,32	9,14	6	10
	2 30-39	83	8,75	1,324	,145	8,46	9,04	4	10
	3 40-49	56	9,04	1,128	,151	8,73	9,34	6	10
	4 50-59	21	8,71	1,488	,325	8,04	9,39	6	10
	Total	197	8,82	1,267	,090	8,64	9,00	4	10
Q18b1	1 20-29	37	8,62	1,479	,243	8,13	9,11	4	10
	2 30-39	83	8,63	1,386	,152	8,32	8,93	4	10
	3 40-49	56	8,64	1,394	,186	8,27	9,02	5	10
	4 50-59	21	8,33	2,153	,470	7,35	9,31	1	10
	Total	197	8,60	1,494	,106	8,39	8,81	1	10
Q18b2	1 20-29	37	7,78	1,635	,269	7,24	8,33	4	10
	2 30-39	83	8,01	1,534	,168	7,68	8,35	3	10
	3 40-49	56	8,34	1,456	,195	7,95	8,73	5	10
	4 50-59	21	7,67	2,176	,475	6,68	8,66	1	10
	Total	197	8,03	1,614	,115	7,80	8,25	1	10
Q18b3	1 20-29	37	8,78	1,158	,190	8,40	9,17	5	10
	2 30-39	83	8,69	1,489	,163	8,36	9,01	3	10
	3 40-49	56	8,88	1,145	,153	8,57	9,18	6	10
	4 50-59	21	8,67	1,390	,303	8,03	9,30	5	10
	Total	197	8,76	1,322	,094	8,57	8,94	3	10
Q18b4	1 20-29	37	8,16	1,519	,250	7,66	8,67	3	10
	2 30-39	83	8,16	1,565	,172	7,81	8,50	4	10
	3 40-49	56	8,64	1,167	,156	8,33	8,96	6	10

	4 50-59	21	7,38	2,012	,439	6,47	8,30	4	10
	Total	197	8,21	1,540	,110	8,00	8,43	3	10
Q18c1	1 20-29	37	8,27	1,407	,231	7,80	8,74	4	10
	2 30-39	83	8,28	1,625	,178	7,92	8,63	2	10
	3 40-49	56	8,57	1,746	,233	8,10	9,04	1	10
	4 50-59	21	8,10	1,640	,358	7,35	8,84	5	10
	Total	197	8,34	1,620	,115	8,11	8,57	1	10

Πίνακας Υ8.5(Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q18a1	1 20-29	2 30-39	-,093	,231	,978	-,69	,51
		3 40-49	-,217	,247	,816	-,86	,42
		4 50-59	-,229	,319	,890	-1,06	,60
	2 30-39	1 20-29	,093	,231	,978	-,51	,69
		3 40-49	-,125	,202	,927	-,65	,40
		4 50-59	-,136	,286	,964	-,88	,60
	3 40-49	1 20-29	,217	,247	,816	-,42	,86
		2 30-39	,125	,202	,927	-,40	,65
		4 50-59	-,012	,299	1,000	-,79	,76
	4 50-59	1 20-29	,229	,319	,890	-,60	1,06
		2 30-39	,136	,286	,964	-,60	,88
		3 40-49	,012	,299	1,000	-,76	,79
Q18a2	1 20-29	2 30-39	-,017	,251	1,000	-,67	,63
		3 40-49	-,306	,269	,667	-1,00	,39
		4 50-59	,015	,347	1,000	-,88	,91
	2 30-39	1 20-29	,017	,251	1,000	-,63	,67
		3 40-49	-,289	,220	,555	-,86	,28
		4 50-59	,033	,310	1,000	-,77	,84
	3 40-49	1 20-29	,306	,269	,667	-,39	1,00
		2 30-39	,289	,220	,555	-,28	,86
		4 50-59	,321	,325	,756	-,52	1,16
	4 50-59	1 20-29	-,015	,347	1,000	-,91	,88
		2 30-39	-,033	,310	1,000	-,84	,77
		3 40-49	-,321	,325	,756	-1,16	,52

Q18b1	1 20-29	2 30-39	-,005	,297	1,000	-,77	,76
		3 40-49	-,021	,318	1,000	-,85	,80
		4 50-59	,288	,410	,896	-,78	1,35
	2 30-39	1 20-29	,005	,297	1,000	-,76	,77
		3 40-49	-,016	,260	1,000	-,69	,66
		4 50-59	,293	,367	,855	-,66	1,24
	3 40-49	1 20-29	,021	,318	1,000	-,80	,85
		2 30-39	,016	,260	1,000	-,66	,69
		4 50-59	,310	,384	,852	-,69	1,31
	4 50-59	1 20-29	-,288	,410	,896	-1,35	,78
		2 30-39	-,293	,367	,855	-1,24	,66
		3 40-49	-,310	,384	,852	-1,31	,69
Q18b2	1 20-29	2 30-39	-,228	,318	,890	-1,05	,60
		3 40-49	-,556	,341	,365	-1,44	,33
		4 50-59	,117	,440	,993	-1,02	1,26
	2 30-39	1 20-29	,228	,318	,890	-,60	1,05
		3 40-49	-,327	,278	,643	-1,05	,39
		4 50-59	,345	,393	,816	-,67	1,36
	3 40-49	1 20-29	,556	,341	,365	-,33	1,44
		2 30-39	,327	,278	,643	-,39	1,05
		4 50-59	,673	,412	,363	-,40	1,74
	4 50-59	1 20-29	-,117	,440	,993	-1,26	1,02
		2 30-39	-,345	,393	,816	-1,36	,67
		3 40-49	-,673	,412	,363	-1,74	,40
Q18b3	1 20-29	2 30-39	,097	,263	,983	-,58	,78
		3 40-49	-,091	,282	,988	-,82	,64
		4 50-59	,117	,363	,988	-,82	1,06
	2 30-39	1 20-29	-,097	,263	,983	-,78	,58
		3 40-49	-,188	,230	,845	-,78	,41
		4 50-59	,020	,325	1,000	-,82	,86
	3 40-49	1 20-29	,091	,282	,988	-,64	,82
		2 30-39	,188	,230	,845	-,41	,78
		4 50-59	,208	,340	,928	-,67	1,09
	4 50-59	1 20-29	-,117	,363	,988	-1,06	,82
		2 30-39	-,020	,325	1,000	-,86	,82
		3 40-49	-,208	,340	,928	-1,09	,67
Q18b4	1 20-29	2 30-39	,006	,298	1,000	-,77	,78
		3 40-49	-,481	,320	,438	-1,31	,35

		4 50-59		,781	,412	,234	-,29	1,85
	2 30-39	1 20-29		-,006	,298	1,000	-,78	,77
		3 40-49		-,486	,261	,248	-1,16	,19
		4 50-59		,776	,369	,156	-,18	1,73
	3 40-49	1 20-29		,481	,320	,438	-,35	1,31
		2 30-39		,486	,261	,248	-,19	1,16
		4 50-59		1,262*	,386	,007	,26	2,26
	4 50-59	1 20-29		-,781	,412	,234	-1,85	,29
		2 30-39		-,776	,369	,156	-1,73	,18
		3 40-49		-1,262*	,386	,007	-2,26	-,26
Q18c1	1 20-29	2 30-39		-,007	,321	1,000	-,84	,83
		3 40-49		-,301	,344	,818	-1,19	,59
		4 50-59		,175	,444	,979	-,98	1,33
	2 30-39	1 20-29		,007	,321	1,000	-,83	,84
		3 40-49		-,294	,281	,722	-1,02	,43
		4 50-59		,182	,397	,968	-,85	1,21
	3 40-49	1 20-29		,301	,344	,818	-,59	1,19
		2 30-39		,294	,281	,722	-,43	1,02
		4 50-59		,476	,416	,662	-,60	1,55
	4 50-59	1 20-29		-,175	,444	,979	-1,33	,98
		2 30-39		-,182	,397	,968	-1,21	,85
		3 40-49		-,476	,416	,662	-1,55	,60

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας Υ10.1(Descriptives)

Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Υπηρεσιών	117	7,78	1,834	,170	7,44	8,11	1	10
2 Βιομηχανικός	35	7,71	1,792	,303	7,10	8,33	5	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,60	1,657	,247	7,10	8,10	3	10
Total	197	7,73	1,780	,127	7,48	7,98	1	10
1 Υπηρεσιών	117	7,49	1,774	,164	7,16	7,81	1	10
2 Βιομηχανικός	35	7,26	2,133	,361	6,52	7,99	3	10

3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,56	1,501	,224	7,10	8,01	3	10
Total	197	7,46	1,780	,127	7,21	7,71	1	10
1 Υπηρεσιών	117	7,29	1,692	,156	6,98	7,60	1	10
2 Βιομηχανικός	35	7,20	2,084	,352	6,48	7,92	3	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,51	1,740	,259	6,99	8,03	2	10
Total	197	7,32	1,772	,126	7,08	7,57	1	10
1 Υπηρεσιών	65	5,63	1,989	,247	5,14	6,12	2	10
2 Βιομηχανικός	14	5,93	2,165	,579	4,68	7,18	4	10
3 Εμπορίου Λιανικής	21	6,14	2,104	,459	5,18	7,10	2	9
Total	100	5,78	2,028	,203	5,38	6,18	2	10
1 Υπηρεσιών	117	6,68	2,388	,221	6,24	7,11	1	10
2 Βιομηχανικός	35	7,34	1,846	,312	6,71	7,98	2	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,53	1,878	,280	6,97	8,10	3	10
Total	197	6,99	2,215	,158	6,68	7,30	1	10

Πίνακας Υ10.4(Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) TOMEΑΣ	(J) TOMEΑΣ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q16a	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,063	,344	,981	-,75	,88
		3 Εμπορίου Λιανικής	,178	,314	,838	-,56	,92
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,063	,344	,981	-,88	,75
		3 Εμπορίου Λιανικής	,114	,403	,957	-,84	1,07
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	-,178	,314	,838	-,92	,56
		2 Βιομηχανικός	-,114	,403	,957	-1,07	,84
Q16b	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,230	,344	,782	-,58	1,04
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,068	,313	,974	-,81	,67
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,230	,344	,782	-1,04	,58
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,298	,403	,739	-1,25	,65
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,068	,313	,974	-,67	,81
		2 Βιομηχανικός	,298	,403	,739	-,65	1,25
Q16c	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,091	,342	,962	-,72	,90
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,221	,312	,760	-,96	,52
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,091	,342	,962	-,90	,72

		3 Εμπορίου Λιανικής	-,311	,401	,718	-1,26	,64
	3 Εμπορίου	1 Υπηρεσιών	,221	,312	,760	-,52	,96
	Λιανικής	2 Βιομηχανικός	,311	,401	,718	-,64	1,26
Q16d	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,298	,600	,873	-1,73	1,13
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,512	,511	,578	-1,73	,71
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,298	,600	,873	-1,13	1,73
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,214	,703	,950	-1,89	1,46
	3 Εμπορίου	1 Υπηρεσιών	,512	,511	,578	-,71	1,73
	Λιανικής	2 Βιομηχανικός	,214	,703	,950	-1,46	1,89
Q16e	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,668	,422	,257	-1,67	,33
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,858	,385	,069	-1,77	,05
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,668	,422	,257	-,33	1,67
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,190	,494	,921	-1,36	,98
	3 Εμπορίου	1 Υπηρεσιών	,858	,385	,069	-,05	1,77
	Λιανικής	2 Βιομηχανικός	,190	,494	,921	-,98	1,36

Πίνακας Υ11.1(Descriptives)

Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Υπηρεσιών	117	7,26	1,853	,171	6,92	7,60	1	10
2 Βιομηχανικός	35	6,51	2,331	,394	5,71	7,32	1	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,31	1,832	,273	6,76	7,86	1	10
Total	197	7,14	1,953	,139	6,86	7,41	1	10
1 Υπηρεσιών	117	6,69	2,119	,196	6,30	7,08	1	10
2 Βιομηχανικός	35	6,29	2,270	,384	5,51	7,07	1	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,04	1,758	,262	6,52	7,57	1	10
Total	197	6,70	2,074	,148	6,41	6,99	1	10
1 Υπηρεσιών	117	6,75	2,285	,211	6,33	7,17	1	10
2 Βιομηχανικός	35	6,34	2,100	,355	5,62	7,06	1	10
3 Εμπορίου Λιανικής	45	7,04	2,067	,308	6,42	7,67	1	10
Total	197	6,75	2,205	,157	6,44	7,06	1	10

Πίνακας Y11.4(Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) TOMEΑΣ	(J) TOMEΑΣ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Q19a	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,742	,374	,119	-,14	1,63
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,055	,340	,986	-,86	,75
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,742	,374	,119	-1,63	,14
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,797	,437	,165	-1,83	,24
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,055	,340	,986	-,75	,86
		2 Βιομηχανικός	,797	,437	,165	-,24	1,83
Q19b	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,407	,399	,566	-,54	1,35
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,352	,363	,597	-1,21	,51
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,407	,399	,566	-1,35	,54
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,759	,467	,237	-1,86	,34
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,352	,363	,597	-,51	1,21
		2 Βιομηχανικός	,759	,467	,237	-,34	1,86
Q19c	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,409	,425	,601	-,59	1,41
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,292	,387	,731	-1,21	,62
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,409	,425	,601	-1,41	,59
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,702	,497	,337	-1,88	,47
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,292	,387	,731	-,62	1,21
		2 Βιομηχανικός	,702	,497	,337	-,47	1,88

Πίνακας Y13.1(Descriptives)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Q22a	1 Υπηρεσιών	72	2,39	1,284	,151	2,09	2,69	1	5
	2 Βιομηχανικός	32	2,91	1,146	,203	2,49	3,32	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	24	2,58	1,060	,216	2,14	3,03	1	4

Total	128	2,55	1,222	,108	2,34	2,77	1	5
Q22b 1 Υπηρεσιών	67	2,58	1,281	,156	2,27	2,89	1	5
2 Βιομηχανικός	29	2,55	1,152	,214	2,11	2,99	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	29	2,38	1,015	,188	1,99	2,77	1	4
Total	125	2,53	1,188	,106	2,32	2,74	1	5
Q22c 1 Υπηρεσιών	67	2,28	1,253	,153	1,98	2,59	1	5
2 Βιομηχανικός	30	1,93	1,015	,185	1,55	2,31	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	24	2,13	1,076	,220	1,67	2,58	1	5
Total	121	2,17	1,164	,106	1,96	2,37	1	5
Q22d 1 Υπηρεσιών	96	2,61	1,348	,138	2,34	2,89	1	5
2 Βιομηχανικός	32	2,91	1,174	,208	2,48	3,33	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	41	3,22	1,294	,202	2,81	3,63	1	5
Total	169	2,82	1,321	,102	2,62	3,02	1	5
Q22e 1 Υπηρεσιών	83	2,80	1,359	,149	2,50	3,09	1	5
2 Βιομηχανικός	25	3,32	1,435	,287	2,73	3,91	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	36	3,08	1,339	,223	2,63	3,54	1	5
Total	144	2,96	1,373	,114	2,73	3,18	1	5
Q22f 1 Υπηρεσιών	84	2,56	1,216	,133	2,30	2,82	1	5
2 Βιομηχανικός	22	2,95	1,430	,305	2,32	3,59	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	30	2,50	1,167	,213	2,06	2,94	1	5
Total	136	2,61	1,242	,107	2,40	2,82	1	5
Q22g 1 Υπηρεσιών	85	2,56	1,229	,133	2,30	2,83	1	5
2 Βιομηχανικός	25	2,92	1,412	,282	2,34	3,50	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	35	3,20	1,279	,216	2,76	3,64	1	5
Total	145	2,78	1,294	,107	2,57	2,99	1	5
Q22h 1 Υπηρεσιών	102	2,26	1,274	,126	2,01	2,51	1	5
2 Βιομηχανικός	31	2,23	1,117	,201	1,82	2,64	1	4
3 Εμπορίου Λιανικής	39	2,31	1,055	,169	1,97	2,65	1	5
Total	172	2,27	1,194	,091	2,09	2,45	1	5
Q22i 1 Υπηρεσιών	72	2,60	1,421	,167	2,26	2,93	1	5
2 Βιομηχανικός	23	2,39	,988	,206	1,96	2,82	1	4
3 Εμπορίου Λιανικής	31	2,81	1,302	,234	2,33	3,28	1	5
Total	126	2,61	1,320	,118	2,38	2,84	1	5
Q22j 1 Υπηρεσιών	75	2,56	1,473	,170	2,22	2,90	1	5
2 Βιομηχανικός	24	2,75	1,225	,250	2,23	3,27	1	5
3 Εμπορίου Λιανικής	30	2,67	1,322	,241	2,17	3,16	1	5
Total	129	2,62	1,387	,122	2,38	2,86	1	5
Q22k 1 Υπηρεσιών	62	2,92	1,418	,180	2,56	3,28	1	5

	2 Βιομηχανικός	21	3,05	1,322	,288	2,45	3,65	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	30	2,70	1,317	,240	2,21	3,19	1	5
	Total	113	2,88	1,368	,129	2,63	3,14	1	5
Q22l	1 Υπηρεσιών	56	2,45	1,220	,163	2,12	2,77	1	5
	2 Βιομηχανικός	23	2,39	1,033	,215	1,94	2,84	1	4
	3 Εμπορίου Λιανικής	19	2,47	1,020	,234	1,98	2,97	1	4
	Total	98	2,44	1,131	,114	2,21	2,67	1	5
Q22m	1 Υπηρεσιών	51	2,45	1,301	,182	2,09	2,82	1	5
	2 Βιομηχανικός	20	2,60	1,314	,294	1,99	3,21	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	21	2,43	1,028	,224	1,96	2,90	1	4
	Total	92	2,48	1,236	,129	2,22	2,73	1	5
Q22n	1 Υπηρεσιών	57	2,51	1,241	,164	2,18	2,84	1	5
	2 Βιομηχανικός	23	3,04	1,186	,247	2,53	3,56	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	27	2,67	1,271	,245	2,16	3,17	1	5
	Total	107	2,66	1,243	,120	2,43	2,90	1	5
Q22o	1 Υπηρεσιών	80	3,00	1,432	,160	2,68	3,32	1	5
	2 Βιομηχανικός	25	3,12	1,013	,203	2,70	3,54	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	30	2,90	1,348	,246	2,40	3,40	1	5
	Total	135	3,00	1,338	,115	2,77	3,23	1	5
Q22p	1 Υπηρεσιών	67	2,67	1,272	,155	2,36	2,98	1	5
	2 Βιομηχανικός	23	2,91	1,083	,226	2,44	3,38	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	29	2,72	1,222	,227	2,26	3,19	1	5
	Total	119	2,73	1,219	,112	2,51	2,95	1	5
Q22q	1 Υπηρεσιών	91	2,43	1,423	,149	2,13	2,72	1	5
	2 Βιομηχανικός	26	3,12	1,306	,256	2,59	3,64	1	5
	3 Εμπορίου Λιανικής	36	2,47	1,320	,220	2,03	2,92	1	5
	Total	153	2,56	1,395	,113	2,33	2,78	1	5

Πίνακας Υ13.3 (Robust tests of Equality of means)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q22a	Welch	2,069	2	58,058	,135
	Brown-Forsythe	2,273	2	91,664	,109
Q22b	Welch	,362	2	63,197	,698
	Brown-Forsythe	,332	2	96,916	,718
Q22c	Welch	1,052	2	57,018	,356
	Brown-Forsythe	1,078	2	88,080	,345

Q22d	Welch	3,121	2	74,593	,050
	Brown-Forsythe	3,415	2	115,604	,036
Q22e	Welch	1,529	2	56,323	,226
	Brown-Forsythe	1,578	2	81,536	,213
Q22f	Welch	,818	2	45,898	,448
	Brown-Forsythe	,954	2	61,112	,391
Q22g	Welch	3,264	2	53,673	,046
	Brown-Forsythe	3,016	2	75,670	,055
Q22h	Welch	,050	2	72,076	,952
	Brown-Forsythe	,046	2	110,279	,955
Q22i	Welch	,883	2	58,495	,419
	Brown-Forsythe	,785	2	92,097	,459
Q22j	Welch	,209	2	55,757	,812
	Brown-Forsythe	,214	2	87,268	,808
Q22k	Welch	,467	2	49,920	,630
	Brown-Forsythe	,459	2	76,097	,633
Q22l	Welch	,036	2	43,765	,965
	Brown-Forsythe	,034	2	68,466	,966
Q22m	Welch	,118	2	42,427	,889
	Brown-Forsythe	,132	2	60,637	,876
Q22n	Welch	1,600	2	50,317	,212
	Brown-Forsythe	1,545	2	76,094	,220
Q22o	Welch	,245	2	59,066	,784
	Brown-Forsythe	,214	2	89,068	,808
Q22p	Welch	,387	2	53,208	,681
	Brown-Forsythe	,359	2	82,516	,699
Q22q	Welch	2,784	2	60,111	,070
	Brown-Forsythe	2,764	2	92,032	,068

a. Asymptotically F distributed.

Πίνακας Y13.5(Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent			Mean	Std.		95% Confidence Interval	
Variable	(I) TOMEΑΣ	(J) TOMEΑΣ	Difference (I-J)	Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Q22a	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,517	,258	,114	-1,13	,09

		3 Εμπορίου Λιανικής	- ,194	,286	,775	- ,87	,48
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,517	,258	,114	- ,09	1,13
		3 Εμπορίου Λιανικής	,323	,327	,587	- ,45	1,10
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,194	,286	,775	- ,48	,87
		2 Βιομηχανικός	- ,323	,327	,587	- 1,10	,45
Q22b	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,030	,266	,993	- ,60	,66
		3 Εμπορίου Λιανικής	,203	,266	,726	- ,43	,83
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	- ,030	,266	,993	- ,66	,60
		3 Εμπορίου Λιανικής	,172	,314	,847	- ,57	,92
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	- ,203	,266	,726	- ,83	,43
		2 Βιομηχανικός	- ,172	,314	,847	- ,92	,57
Q22c	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,350	,256	,361	- ,26	,96
		3 Εμπορίου Λιανικής	,159	,277	,835	- ,50	,82
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	- ,350	,256	,361	- ,96	,26
		3 Εμπορίου Λιανικής	- ,192	,319	,820	- ,95	,57
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	- ,159	,277	,835	- ,82	,50
		2 Βιομηχανικός	,192	,319	,820	- ,57	,95
Q22d	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	- ,292	,266	,518	- ,92	,34
		3 Εμπορίου Λιανικής	- ,605 ⁺	,243	,037	- 1,18	- ,03
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,292	,266	,518	- ,34	,92
		3 Εμπορίου Λιανικής	- ,313	,308	,567	- 1,04	,41
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,605 ⁺	,243	,037	,03	1,18
		2 Βιομηχανικός	,313	,308	,567	- ,41	1,04
Q22e	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	- ,525	,312	,216	- 1,26	,21
		3 Εμπορίου Λιανικής	- ,288	,273	,543	- ,93	,36
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,525	,312	,216	- ,21	1,26
		3 Εμπορίου Λιανικής	,237	,356	,784	- ,61	1,08
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,288	,273	,543	- ,36	,93
		2 Βιομηχανικός	- ,237	,356	,784	- 1,08	,61
Q22f	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	- ,395	,297	,382	- 1,10	,31
		3 Εμπορίου Λιανικής	,060	,264	,972	- ,57	,69
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,395	,297	,382	- ,31	1,10
		3 Εμπορίου Λιανικής	,455	,349	,396	- ,37	1,28
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	- ,060	,264	,972	- ,69	,57
		2 Βιομηχανικός	- ,455	,349	,396	- 1,28	,37
Q22g	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	- ,355	,290	,440	- 1,04	,33
		3 Εμπορίου Λιανικής	- ,635 ⁺	,256	,037	- 1,24	- ,03

	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,355	,290	,440	-,33	1,04
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,280	,334	,679	-1,07	,51
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,635*	,256	,037	,03	1,24
		2 Βιομηχανικός	,280	,334	,679	-,51	1,07
Q22h	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,039	,246	,986	-,54	,62
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,043	,226	,980	-,58	,49
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,039	,246	,986	-,62	,54
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,082	,289	,957	-,76	,60
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,043	,226	,980	-,49	,58
		2 Βιομηχανικός	,082	,289	,957	-,60	,76
Q22i	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,206	,317	,793	-,55	,96
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,209	,284	,743	-,88	,47
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,206	,317	,793	-,96	,55
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,415	,364	,492	-1,28	,45
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,209	,284	,743	-,47	,88
		2 Βιομηχανικός	,415	,364	,492	-,45	1,28
Q22j	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,190	,327	,831	-,97	,59
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,107	,302	,933	-,82	,61
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,190	,327	,831	-,59	,97
		3 Εμπορίου Λιανικής	,083	,382	,974	-,82	,99
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,107	,302	,933	-,61	,82
		2 Βιομηχανικός	-,083	,382	,974	-,99	,82
Q22k	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,128	,347	,928	-,95	,70
		3 Εμπορίου Λιανικής	,219	,306	,754	-,51	,95
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,128	,347	,928	-,70	,95
		3 Εμπορίου Λιανικής	,348	,391	,648	-,58	1,28
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	-,219	,306	,754	-,95	,51
		2 Βιομηχανικός	-,348	,391	,648	-1,28	,58
Q22l	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	,055	,283	,979	-,62	,73
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,027	,303	,996	-,75	,70
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	-,055	,283	,979	-,73	,62
		3 Εμπορίου Λιανικής	-,082	,354	,971	-,93	,76
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών	,027	,303	,996	-,70	,75
		2 Βιομηχανικός	,082	,354	,971	-,76	,93
Q22m	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός	-,149	,329	,893	-,93	,64
		3 Εμπορίου Λιανικής	,022	,324	,997	-,75	,79
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών	,149	,329	,893	-,64	,93
		3 Εμπορίου Λιανικής	,171	,390	,899	-,76	1,10

	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών		-,022	,324	,997		-,79	,75
		2 Βιομηχανικός		-,171	,390	,899		-1,10	,76
Q22n	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός		-,535	,306	,192		-1,26	,19
		3 Εμπορίου Λιανικής		-,158	,289	,849		-,85	,53
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών		,535	,306	,192		-,19	1,26
		3 Εμπορίου Λιανικής		,377	,351	,533		-,46	1,21
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών		,158	,289	,849		-,53	,85
		2 Βιομηχανικός		-,377	,351	,533		-1,21	,46
Q22o	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός		-,120	,309	,920		-,85	,61
		3 Εμπορίου Λιανικής		,100	,288	,936		-,58	,78
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών		,120	,309	,920		-,61	,85
		3 Εμπορίου Λιανικής		,220	,365	,819		-,64	1,08
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών		-,100	,288	,936		-,78	,58
		2 Βιομηχανικός		-,220	,365	,819		-1,08	,64
Q22p	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός		-,241	,296	,695		-,94	,46
		3 Εμπορίου Λιανικής		-,052	,273	,980		-,70	,59
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών		,241	,296	,695		-,46	,94
		3 Εμπορίου Λιανικής		,189	,342	,846		-,62	1,00
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών		,052	,273	,980		-,59	,70
		2 Βιομηχανικός		-,189	,342	,846		-1,00	,62
Q22q	1 Υπηρεσιών	2 Βιομηχανικός		-,687	,307	,068		-1,41	,04
		3 Εμπορίου Λιανικής		-,044	,272	,986		-,69	,60
	2 Βιομηχανικός	1 Υπηρεσιών		,687	,307	,068		-,04	1,41
		3 Εμπορίου Λιανικής		,643	,355	,170		-,20	1,48
	3 Εμπορίου Λιανικής	1 Υπηρεσιών		,044	,272	,986		-,60	,69
		2 Βιομηχανικός		-,643	,355	,170		-1,48	,20

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Πίνακας Υ14.1(Descriptives)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Q19a	1 0-25	53	6,98	1,726	,237	6,51	7,46	1	10
	2 26-50	28	7,29	1,718	,325	6,62	7,95	3	10
	3 51-100	26	7,19	2,154	,423	6,32	8,06	2	10
	4 101-150	8	7,00	2,619	,926	4,81	9,19	3	10

	5 151-200	8	5,88	3,271	1,156	3,14	8,61	1	9
	6 201+	74	7,32	1,873	,218	6,89	7,76	1	10
	Total	197	7,14	1,953	,139	6,86	7,41	1	10
Q19b	1 0-25	53	6,57	1,876	,258	6,05	7,08	1	9
	2 26-50	28	6,61	2,006	,379	5,83	7,39	1	10
	3 51-100	26	6,27	2,359	,463	5,32	7,22	2	10
	4 101-150	8	5,88	2,532	,895	3,76	7,99	1	9
	5 151-200	8	6,25	3,059	1,082	3,69	8,81	1	9
	6 201+	74	7,12	1,944	,226	6,67	7,57	2	10
	Total	197	6,70	2,074	,148	6,41	6,99	1	10
Q19c	1 0-25	53	6,72	2,256	,310	6,10	7,34	1	10
	2 26-50	28	6,79	2,183	,413	5,94	7,63	1	10
	3 51-100	26	6,62	2,334	,458	5,67	7,56	2	10
	4 101-150	8	6,38	1,768	,625	4,90	7,85	3	8
	5 151-200	8	5,88	2,532	,895	3,76	7,99	1	8
	6 201+	74	6,93	2,179	,253	6,43	7,44	1	10
	Total	197	6,75	2,205	,157	6,44	7,06	1	10

Πίνακας Υ14.5(Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable			Mean	Std.		95% Confidence Interval	
Variable	(I) ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	(J) ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	Difference (I-J)	Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Q19a	1 0-25	2 26-50	-,305	,457	,985	-1,62	1,01
		3 51-100	-,211	,468	,998	-1,56	1,14
		4 101-150	-,019	,741	1,000	-2,15	2,12
		5 151-200	1,106	,741	,670	-1,03	3,24
		6 201+	-,343	,352	,925	-1,36	,67
	2 26-50	1 0-25	,305	,457	,985	-1,01	1,62
		3 51-100	,093	,532	1,000	-1,44	1,63
		4 101-150	,286	,784	,999	-1,97	2,54
		5 151-200	1,411	,784	,468	-,85	3,67
		6 201+	-,039	,434	1,000	-1,29	1,21
	3 51-100	1 0-25	,211	,468	,998	-1,14	1,56
		2 26-50	-,093	,532	1,000	-1,63	1,44
		4 101-150	,192	,790	1,000	-2,08	2,47

		5 151-200	1,317	,790	,555	-,96	3,59
		6 201+	-,132	,446	1,000	-1,41	1,15
4 101-150	1 0-25	,019	,741	1,000	-2,12	2,15	
	2 26-50	-,286	,784	,999	-2,54	1,97	
	3 51-100	-,192	,790	1,000	-2,47	2,08	
	5 151-200	1,125	,977	,859	-1,69	3,94	
	6 201+	-,324	,728	,998	-2,42	1,77	
5 151-200	1 0-25	-1,106	,741	,670	-3,24	1,03	
	2 26-50	-1,411	,784	,468	-3,67	,85	
	3 51-100	-1,317	,790	,555	-3,59	,96	
	4 101-150	-1,125	,977	,859	-3,94	1,69	
	6 201+	-1,449	,728	,351	-3,54	,65	
6 201+	1 0-25	,343	,352	,925	-,67	1,36	
	2 26-50	,039	,434	1,000	-1,21	1,29	
	3 51-100	,132	,446	1,000	-1,15	1,41	
	4 101-150	,324	,728	,998	-1,77	2,42	
	5 151-200	1,449	,728	,351	-,65	3,54	
Q19b	1 0-25	2 26-50	-,041	,483	1,000	-1,43	1,35
		3 51-100	,297	,495	,991	-1,13	1,72
		4 101-150	,691	,785	,951	-1,57	2,95
		5 151-200	,316	,785	,999	-1,94	2,57
		6 201+	-,556	,372	,669	-1,63	,52
	2 26-50	1 0-25	,041	,483	1,000	-1,35	1,43
		3 51-100	,338	,563	,991	-1,28	1,96
		4 101-150	,732	,829	,950	-1,65	3,12
		5 151-200	,357	,829	,998	-2,03	2,74
		6 201+	-,514	,459	,872	-1,84	,81
	3 51-100	1 0-25	-,297	,495	,991	-1,72	1,13
		2 26-50	-,338	,563	,991	-1,96	1,28
		4 101-150	,394	,836	,997	-2,01	2,80
		5 151-200	,019	,836	1,000	-2,39	2,43
		6 201+	-,852	,472	,463	-2,21	,51
	4 101-150	1 0-25	-,691	,785	,951	-2,95	1,57
		2 26-50	-,732	,829	,950	-3,12	1,65
		3 51-100	-,394	,836	,997	-2,80	2,01
		5 151-200	-,375	1,034	,999	-3,35	2,60
		6 201+	-1,247	,770	,587	-3,46	,97

	5 151-200	1 0-25	-316	,785	,999	-2,57	1,94
		2 26-50	-357	,829	,998	-2,74	2,03
		3 51-100	-019	,836	1,000	-2,43	2,39
		4 101-150	,375	1,034	,999	-2,60	3,35
		6 201+	-872	,770	,867	-3,09	1,34
	6 201+	1 0-25	,556	,372	,669	-,52	1,63
		2 26-50	,514	,459	,872	-,81	1,84
		3 51-100	,852	,472	,463	-,51	2,21
		4 101-150	1,247	,770	,587	-,97	3,46
		5 151-200	,872	,770	,867	-1,34	3,09
Q19c	1 0-25	2 26-50	-,069	,519	1,000	-1,56	1,43
		3 51-100	,102	,532	1,000	-1,43	1,63
		4 101-150	,342	,843	,999	-2,08	2,77
		5 151-200	,842	,843	,918	-1,58	3,27
		6 201+	-,215	,400	,994	-1,37	,94
	2 26-50	1 0-25	,069	,519	1,000	-1,43	1,56
		3 51-100	,170	,605	1,000	-1,57	1,91
		4 101-150	,411	,891	,997	-2,15	2,98
		5 151-200	,911	,891	,910	-1,65	3,48
		6 201+	-,147	,493	1,000	-1,57	1,27
	3 51-100	1 0-25	-,102	,532	1,000	-1,63	1,43
		2 26-50	-,170	,605	1,000	-1,91	1,57
		4 101-150	,240	,898	1,000	-2,35	2,83
		5 151-200	,740	,898	,963	-1,85	3,33
		6 201+	-,317	,507	,989	-1,78	1,14
	4 101-150	1 0-25	-,342	,843	,999	-2,77	2,08
		2 26-50	-,411	,891	,997	-2,98	2,15
		3 51-100	-,240	,898	1,000	-2,83	2,35
		5 151-200	,500	1,111	,998	-2,70	3,70
		6 201+	-,557	,827	,985	-2,94	1,82
	5 151-200	1 0-25	-,842	,843	,918	-3,27	1,58
		2 26-50	-,911	,891	,910	-3,48	1,65
		3 51-100	-,740	,898	,963	-3,33	1,85
		4 101-150	-,500	1,111	,998	-3,70	2,70
		6 201+	-1,057	,827	,796	-3,44	1,32
	6 201+	1 0-25	,215	,400	,994	-,94	1,37

2 26-50	,147	,493	1,000	-1,27	1,57
3 51-100	,317	,507	,989	-1,14	1,78
4 101-150	,557	,827	,985	-1,82	2,94
5 151-200	1,057	,827	,796	-1,32	3,44

Πίνακας Υ15.4 (Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Q20

Tukey HSD

(I) ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	(J) ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 0-25	2 26-50	-,115	,468	1,000	-1,46	1,23
	3 51-100	-,626	,480	,783	-2,01	,76
	4 101-150	-,722	,761	,933	-2,91	1,47
	5 151-200	,028	,761	1,000	-2,16	2,22
	6 201+	-,174	,361	,997	-1,21	,86
2 26-50	1 0-25	,115	,468	1,000	-1,23	1,46
	3 51-100	-,511	,546	,937	-2,08	1,06
	4 101-150	-,607	,804	,974	-2,92	1,71
	5 151-200	,143	,804	1,000	-2,17	2,46
	6 201+	-,060	,445	1,000	-1,34	1,22
3 51-100	1 0-25	,626	,480	,783	-,76	2,01
	2 26-50	,511	,546	,937	-1,06	2,08
	4 101-150	-,096	,811	1,000	-2,43	2,24
	5 151-200	,654	,811	,966	-1,68	2,99
	6 201+	,451	,457	,922	-,86	1,77
4 101-150	1 0-25	,722	,761	,933	-1,47	2,91
	2 26-50	,607	,804	,974	-1,71	2,92
	3 51-100	,096	,811	1,000	-2,24	2,43
	5 151-200	,750	1,003	,976	-2,14	3,64
	6 201+	,547	,746	,978	-1,60	2,70
5 151-200	1 0-25	-,028	,761	1,000	-2,22	2,16
	2 26-50	-,143	,804	1,000	-2,46	2,17
	3 51-100	-,654	,811	,966	-2,99	1,68
	4 101-150	-,750	1,003	,976	-3,64	2,14
	6 201+	-,203	,746	1,000	-2,35	1,95

6 201+	1 0-25	,174	,361	,997	-,86	1,21
	2 26-50	,060	,445	1,000	-1,22	1,34
	3 51-100	-,451	,457	,922	-1,77	,86
	4 101-150	-,547	,746	,978	-2,70	1,60
	5 151-200	,203	,746	1,000	-1,95	2,35

Πίνακας Υ16.4 (Multiple Comparisons)

Multiple Comparisons

Q20

Tukey HSD

(I) ΘΕΣΗ	(J) ΘΕΣΗ	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
1 Υπάλληλος γραμμής παραγωγής	2 Επόπτης	-,567	1,442	,995	-4,54	3,40
	3 Διευθυντής παραγωγής	-1,178	,750	,519	-3,24	,89
	4 Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	-,806	,403	,271	-1,92	,30
	5 Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος	-1,283	,485	,066	-2,62	,05
2 Επόπτης	1 Υπάλληλος γραμμής παραγωγής	,567	1,442	,995	-3,40	4,54
	3 Διευθυντής παραγωγής	-,611	1,543	,995	-4,86	3,64
	4 Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	-,239	1,408	1,000	-4,12	3,64
	5 Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος	-,716	1,433	,987	-4,66	3,23
3 Διευθυντής παραγωγής	1 Υπάλληλος γραμμής παραγωγής	1,178	,750	,519	-,89	3,24
	2 Επόπτης	,611	1,543	,995	-3,64	4,86
	4 Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	,372	,683	,983	-1,51	2,25
	5 Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος	-,105	,734	1,000	-2,13	1,92
4 Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	1 Υπάλληλος γραμμής παραγωγής	,806	,403	,271	-,30	1,92

5 Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος	2 Επόπτης	,239	1,408	1,000	-3,64	4,12
	3 Διευθυντής παραγωγής	-,372	,683	,983	-2,25	1,51
	5 Γενικός	-,477	,372	,702	-1,50	,55
	Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος					
5 Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος	1 Υπάλληλος γραμμής παραγωγής	1,283	,485	,066	-,05	2,62
	2 Επόπτης	,716	1,433	,987	-3,23	4,66
	3 Διευθυντής παραγωγής	,105	,734	1,000	-1,92	2,13
	4 Μεσαίο διοικητικό στέλεχος	,477	,372	,702	-,55	1,50

Πίνακας Υ17.1(Descriptives)

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Εθνική ΜΜΕ	96	4,08	1,374	,140	3,80	4,36	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,56	1,031	,258	4,01	5,11	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,80	,457	,068	4,66	4,94	3	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,83	,675	,107	4,61	5,04	1	5
Total	197	4,44	1,121	,080	4,28	4,59	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	4,08	1,397	,143	3,80	4,37	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,56	1,031	,258	4,01	5,11	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,56	,841	,125	4,30	4,81	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,90	,304	,048	4,80	5,00	4	5
Total	197	4,40	1,145	,082	4,24	4,56	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,79	1,507	,154	3,49	4,10	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,00	1,549	,387	3,17	4,83	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,73	,580	,086	4,56	4,91	3	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,83	,446	,071	4,68	4,97	3	5
Total	197	4,23	1,276	,091	4,05	4,41	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,59	1,626	,166	3,26	3,92	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	2,94	1,843	,461	1,96	3,92	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,78	,420	,063	4,65	4,90	4	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,63	1,079	,171	4,28	4,97	1	5
Total	197	4,02	1,484	,106	3,81	4,23	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	4,10	1,403	,143	3,82	4,39	1	5

2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,13	1,408	,352	3,37	4,88	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,67	,905	,135	4,39	4,94	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,78	,698	,110	4,55	5,00	1	5
Total	197	4,37	1,216	,087	4,20	4,54	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,97	1,619	,165	2,64	3,30	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,31	1,702	,425	2,41	4,22	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,09	1,459	,217	3,65	4,53	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,68	,730	,115	4,44	4,91	1	5
Total	197	3,60	1,602	,114	3,37	3,82	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,67	1,690	,172	3,32	4,01	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,56	1,825	,456	2,59	4,53	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,09	1,676	,250	3,59	4,59	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,25	1,481	,234	3,78	4,72	1	5
Total	197	3,87	1,666	,119	3,64	4,11	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,38	1,718	,175	3,03	3,72	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,75	1,528	,382	2,94	4,56	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,71	,727	,108	4,49	4,93	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,88	,335	,053	4,77	4,98	4	5
Total	197	4,02	1,490	,106	3,81	4,22	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,06	1,728	,176	2,71	3,41	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,19	1,797	,449	2,23	4,15	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,62	,912	,136	4,35	4,90	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,70	,911	,144	4,41	4,99	1	5
Total	197	3,76	1,632	,116	3,53	3,99	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,78	1,724	,176	3,43	4,13	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,25	1,390	,348	3,51	4,99	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,78	,670	,100	4,58	4,98	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,97	,158	,025	4,92	5,03	4	5
Total	197	4,29	1,404	,100	4,09	4,49	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,82	1,667	,170	3,49	4,16	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,75	,577	,144	4,44	5,06	3	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,76	,773	,115	4,52	4,99	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,80	,723	,114	4,57	5,03	1	5
Total	197	4,31	1,355	,097	4,12	4,50	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,93	1,571	,160	3,61	4,25	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,69	,704	,176	4,31	5,06	3	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,76	,743	,111	4,53	4,98	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,75	,899	,142	4,46	5,04	1	5

Total	197	4,35	1,299	,093	4,16	4,53	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,18	1,747	,178	2,82	3,53	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,25	1,390	,348	3,51	4,99	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,49	1,058	,158	4,17	4,81	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,70	,911	,144	4,41	4,99	1	5
Total	197	3,87	1,587	,113	3,65	4,10	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,08	1,787	,182	2,72	3,45	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,50	1,633	,408	2,63	4,37	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,44	1,271	,190	4,06	4,83	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,35	1,231	,195	3,96	4,74	1	5
Total	197	3,69	1,679	,120	3,45	3,92	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,34	1,666	,170	3,01	3,68	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,31	1,887	,472	2,31	4,32	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,73	,720	,107	4,52	4,95	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,70	,911	,144	4,41	4,99	1	5
Total	197	3,93	1,539	,110	3,72	4,15	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,22	1,656	,169	2,88	3,55	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	2,94	1,843	,461	1,96	3,92	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,62	,936	,140	4,34	4,90	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,58	1,107	,175	4,22	4,93	1	5
Total	197	3,79	1,592	,113	3,57	4,02	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,95	1,676	,171	2,61	3,29	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,00	1,862	,465	2,01	3,99	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,38	1,211	,181	4,01	4,74	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,58	1,083	,171	4,23	4,92	1	5
Total	197	3,61	1,661	,118	3,38	3,84	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,59	1,512	,154	3,29	3,90	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,63	1,668	,417	2,74	4,51	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,58	,941	,140	4,30	4,86	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,70	,791	,125	4,45	4,95	1	5
Total	197	4,05	1,382	,098	3,85	4,24	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,88	1,371	,140	3,60	4,15	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,50	1,095	,274	3,92	5,08	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,69	,900	,134	4,42	4,96	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,88	,404	,064	4,75	5,00	3	5
Total	197	4,31	1,188	,085	4,15	4,48	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	4,08	1,254	,128	3,83	4,34	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,56	1,094	,273	3,98	5,15	1	5

3 Μεγάλη Εθνική	45	4,64	,933	,139	4,36	4,92	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,90	,379	,060	4,78	5,02	3	5
Total	197	4,42	1,092	,078	4,26	4,57	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,00	1,536	,157	2,69	3,31	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,13	1,708	,427	2,21	4,04	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	3,51	1,701	,254	3,00	4,02	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,22	1,250	,198	3,83	4,62	1	5
Total	197	3,38	1,598	,114	3,15	3,60	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,97	1,341	,137	3,70	4,24	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,25	1,390	,348	3,51	4,99	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,44	1,056	,157	4,13	4,76	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,80	,464	,073	4,65	4,95	3	5
Total	197	4,27	1,193	,085	4,10	4,44	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,96	1,812	,185	2,59	3,33	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,44	1,825	,456	2,47	4,41	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,16	1,429	,213	3,73	4,59	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,03	1,544	,244	3,53	4,52	1	5
Total	197	3,49	1,754	,125	3,24	3,73	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,81	1,773	,181	2,45	3,17	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,44	1,825	,456	2,47	4,41	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,27	1,405	,209	3,84	4,69	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,20	1,400	,221	3,75	4,65	1	5
Total	197	3,48	1,754	,125	3,23	3,72	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,97	1,750	,179	2,61	3,32	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,19	1,759	,440	2,25	4,13	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,00	1,651	,246	3,50	4,50	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,28	1,432	,226	3,82	4,73	1	5
Total	197	3,49	1,751	,125	3,24	3,73	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,11	1,746	,178	2,76	3,47	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,56	1,672	,418	2,67	4,45	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,13	1,486	,222	3,69	4,58	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,47	1,240	,196	4,08	4,87	1	5
Total	197	3,66	1,682	,120	3,42	3,90	1	5
1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,67	1,560	,159	3,35	3,98	1	5
2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,44	1,153	,288	3,82	5,05	1	5
3 Μεγάλη Εθνική	45	4,13	1,546	,231	3,67	4,60	1	5
4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,58	1,059	,168	4,24	4,91	1	5

Total	197	4,02	1,478	,105	3,81	4,23	1	5
-------	-----	------	-------	------	------	------	---	---

Πίνακας Y17.3 (Robust tests of Equality of means)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q13a1	Welch	7,538	3	56,821	,000
	Brown-Forsythe	9,808	3	78,767	,000
Q13a2	Welch	11,078	3	54,887	,000
	Brown-Forsythe	8,143	3	83,205	,000
Q13a3	Welch	13,332	3	56,716	,000
	Brown-Forsythe	11,839	3	42,133	,000
Q13b1	Welch	18,807	3	52,700	,000
	Brown-Forsythe	13,842	3	44,416	,000
Q13b2	Welch	5,233	3	57,256	,003
	Brown-Forsythe	4,744	3	60,508	,005
Q13b3	Welch	24,450	3	56,294	,000
	Brown-Forsythe	15,906	3	66,181	,000
Q13b4	Welch	1,688	3	55,941	,180
	Brown-Forsythe	1,589	3	85,645	,198
Q13c1	Welch	24,019	3	54,920	,000
	Brown-Forsythe	22,104	3	51,602	,000
Q13c2	Welch	22,203	3	56,993	,000
	Brown-Forsythe	20,815	3	53,240	,000
Q13c3	Welch	16,862	3	51,798	,000
	Brown-Forsythe	14,820	3	56,611	,000
Q13c4	Welch	8,697	3	69,539	,000
	Brown-Forsythe	17,021	3	184,434	,000
Q13c5	Welch	6,824	3	65,221	,000
	Brown-Forsythe	11,748	3	171,405	,000
Q13c6	Welch	15,711	3	58,820	,000
	Brown-Forsythe	19,148	3	89,615	,000
Q13c7	Welch	11,277	3	57,803	,000
	Brown-Forsythe	12,067	3	85,395	,000
Q13d1	Welch	18,840	3	56,082	,000
	Brown-Forsythe	15,952	3	44,180	,000
Q13d2	Welch	17,793	3	56,326	,000
	Brown-Forsythe	15,987	3	54,172	,000

Q13d3	Welch	18,644	3	56,574	,000
	Brown-Forsythe	16,707	3	59,741	,000
Q13e1	Welch	12,208	3	56,824	,000
	Brown-Forsythe	10,650	3	51,604	,000
Q13e2	Welch	13,934	3	56,325	,000
	Brown-Forsythe	13,458	3	79,494	,000
Q13e3	Welch	11,179	3	55,739	,000
	Brown-Forsythe	8,431	3	73,955	,000
Q13e4	Welch	7,892	3	55,725	,000
	Brown-Forsythe	6,005	3	83,848	,001
Q13e5	Welch	9,951	3	55,621	,000
	Brown-Forsythe	5,715	3	58,772	,002
Q13f1	Welch	7,163	3	56,698	,000
	Brown-Forsythe	7,126	3	84,150	,000
Q13f2	Welch	11,877	3	56,697	,000
	Brown-Forsythe	11,786	3	78,462	,000
Q13f3	Welch	8,088	3	56,714	,000
	Brown-Forsythe	7,838	3	90,504	,000
Q13f4	Welch	9,513	3	57,402	,000
	Brown-Forsythe	9,255	3	87,478	,000
Q13f5	Welch	5,427	3	60,110	,002
	Brown-Forsythe	5,313	3	126,973	,002

a. Asymptotically F distributed.

Πίνακας Y18.1 (Descriptives)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Q15a	1 Εθνική MME	96	3,30	1,661	,170	2,97	3,64	1	6
	2 Διεθνής MME	16	3,38	1,821	,455	2,40	4,35	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,47	1,198	,179	4,11	4,83	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,45	1,339	,212	4,02	4,88	1	5
	Total	197	3,81	1,611	,115	3,58	4,03	1	6
Q15b	1 Εθνική MME	96	3,40	1,670	,170	3,06	3,73	1	5
	2 Διεθνής MME	16	3,19	1,905	,476	2,17	4,20	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,42	1,177	,175	4,07	4,78	1	5

	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,53	1,219	,193	4,14	4,91	1	5
	Total	197	3,84	1,594	,114	3,62	4,07	1	5
Q15c	1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,97	1,707	,174	2,62	3,31	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,50	1,826	,456	2,53	4,47	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	3,98	1,588	,237	3,50	4,45	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,35	1,231	,195	3,96	4,74	1	5
	Total	197	3,52	1,695	,121	3,28	3,76	1	5
Q15d	1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,79	1,622	,166	2,46	3,12	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,63	1,746	,437	2,69	4,56	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	3,49	1,701	,254	2,98	4,00	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,28	1,320	,209	3,85	4,70	1	5
	Total	197	3,32	1,686	,120	3,08	3,56	1	5
Q15e	1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,35	1,673	,171	3,02	3,69	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,19	1,471	,368	3,40	4,97	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,67	,929	,139	4,39	4,95	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,72	,784	,124	4,47	4,98	1	5
	Total	197	4,00	1,502	,107	3,79	4,21	1	5
Q15f	1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,14	1,683	,172	2,79	3,48	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,25	1,390	,348	3,51	4,99	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,31	1,294	,193	3,92	4,70	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,50	1,086	,172	4,15	4,85	1	5
	Total	197	3,77	1,589	,113	3,55	3,99	1	5
Q15g	1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,19	1,706	,174	2,84	3,53	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,13	1,586	,397	3,28	4,97	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,56	,943	,141	4,27	4,84	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,72	,905	,143	4,44	5,01	1	5
	Total	197	3,89	1,567	,112	3,67	4,11	1	5
Q15h	1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,33	1,733	,177	2,98	3,68	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,94	1,652	,413	3,06	4,82	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,62	,912	,136	4,35	4,90	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,80	,687	,109	4,58	5,02	1	5
	Total	197	3,97	1,543	,110	3,76	4,19	1	5
Q15i	1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,91	1,636	,167	2,57	3,24	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,38	1,821	,455	2,40	4,35	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,24	1,246	,186	3,87	4,62	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,50	1,086	,172	4,15	4,85	1	5
	Total	197	3,57	1,623	,116	3,35	3,80	1	5
Q15j	1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,83	1,646	,168	2,50	3,17	1	5

	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,63	1,628	,407	2,76	4,49	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,40	1,214	,181	4,04	4,76	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,75	,742	,117	4,51	4,99	1	5
	Total	197	3,64	1,631	,116	3,42	3,87	1	5
Q15k	1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,90	1,645	,168	2,56	3,23	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,50	1,713	,428	2,59	4,41	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,11	1,402	,209	3,69	4,53	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,53	1,086	,172	4,18	4,87	1	5
	Total	197	3,55	1,639	,117	3,32	3,78	1	5
Q15l	1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,01	2,540	,259	2,50	3,53	1	22
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,63	1,668	,417	2,74	4,51	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,04	1,492	,222	3,60	4,49	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,10	1,499	,237	3,62	4,58	1	5
	Total	197	3,52	2,132	,152	3,22	3,82	1	22
Q15m	1 Εθνική ΜΜΕ	96	3,31	1,694	,173	2,97	3,66	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	4,25	1,342	,335	3,54	4,96	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,42	1,234	,184	4,05	4,79	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,72	,905	,143	4,44	5,01	1	5
	Total	197	3,93	1,553	,111	3,71	4,15	1	5
Q15n	1 Εθνική ΜΜΕ	96	2,77	1,701	,174	2,43	3,12	1	5
	2 Διεθνής ΜΜΕ	16	3,56	1,632	,408	2,69	4,43	1	5
	3 Μεγάλη Εθνική	45	4,22	1,347	,201	3,82	4,63	1	5
	4 Μεγάλη Πολυεθνική	40	4,30	1,344	,212	3,87	4,73	1	5
	Total	197	3,48	1,698	,121	3,24	3,72	1	5

Πίνακας Υ18.3 (Robust tests of Equality of means)

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Q15a	Welch	9,798	3	56,216	,000
	Brown-Forsythe	9,084	3	68,004	,000
Q15b	Welch	9,299	3	56,209	,000
	Brown-Forsythe	8,517	3	59,726	,000
Q15c	Welch	9,843	3	56,464	,000
	Brown-Forsythe	8,581	3	76,987	,000
Q15d	Welch	10,245	3	56,049	,000
	Brown-Forsythe	8,500	3	85,622	,000
Q15e	Welch	15,765	3	57,954	,000

	Brown-Forsythe	17,829	3	69,617	,000
Q15f	Welch	12,022	3	58,786	,000
	Brown-Forsythe	14,071	3	101,727	,000
Q15g	Welch	17,266	3	57,630	,000
	Brown-Forsythe	18,677	3	65,909	,000
Q15h	Welch	17,391	3	57,301	,000
	Brown-Forsythe	16,906	3	56,118	,000
Q15i	Welch	16,874	3	56,502	,000
	Brown-Forsythe	14,941	3	61,935	,000
Q15j	Welch	29,680	3	57,003	,000
	Brown-Forsythe	25,512	3	64,809	,000
Q15k	Welch	16,128	3	56,839	,000
	Brown-Forsythe	14,274	3	73,765	,000
Q15l	Welch	3,966	3	60,756	,012
	Brown-Forsythe	5,435	3	125,429	,002
Q15m	Welch	13,432	3	58,986	,000
	Brown-Forsythe	15,027	3	99,151	,000
Q15n	Welch	14,059	3	57,248	,000
	Brown-Forsythe	14,787	3	88,137	,000

a. Asymptotically F distributed.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 - Πίνακες Παραγοντικής Ανάλυσης (Factor Analysis)

Πίνακας 4.6.A.2 (Total Variance Explained)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,371	45,819	45,819	12,371	45,819	45,819
2	2,441	9,041	54,860	2,441	9,041	54,860
3	1,709	6,331	61,191	1,709	6,331	61,191
4	1,235	4,575	65,766	1,235	4,575	65,766
5	1,049	3,884	69,650	1,049	3,884	69,650
6	,921	3,410	73,060			
7	,734	2,717	75,777			
8	,659	2,439	78,217			
9	,594	2,200	80,417			
10	,548	2,029	82,446			
11	,501	1,854	84,300			
12	,472	1,749	86,048			
13	,449	1,662	87,711			
14	,394	1,461	89,172			
15	,367	1,360	90,532			
16	,350	1,295	91,826			
17	,319	1,180	93,006			
18	,288	1,066	94,072			
19	,238	,881	94,954			
20	,230	,853	95,807			
21	,226	,836	96,643			
22	,202	,747	97,390			
23	,183	,679	98,069			
24	,164	,608	98,676			
25	,147	,543	99,219			
26	,114	,421	99,640			
27	,097	,360	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 4.6.A.3 (Component Matrix)

Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
Q13c1	,800				
Q13d3	,782		-,369		
Q13e1	,779				
Q13c2	,767				
Q13e2	,761				-,358
Q13d1	,757		-,451		
Q13d2	,755		-,338		
Q13c3	,739			-,431	
Q13c6	,715				
Q13b2	,715				
Q13b3	,711				
Q13a1	,689				
Q13c4	,686			-,446	
Q13e3	,683				-,366
Q13a2	,677		,375		,325
Q13b1	,662				,349
Q13c7	,652		-,394		
Q13a3	,648				,363
Q13c5	,635		,390		
Q13e5	,623		,328		
Q13e4	,575			,420	
Q13f5	,554	,356	,390		
Q13f3	,578	,680			
Q13f1	,559	,677			
Q13f4	,573	,677			
Q13f2	,603	,633			
Q13b4	,453			,468	,330

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Πίνακας 4.6.A.4 (Rotated Component Matrix^a)

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Q13d1	,848		
Q13d3	,783		
Q13d2	,756		
Q13c2	,730	,304	
Q13c7	,717		
Q13c6	,672		
Q13b3	,654	,335	
Q13c1	,634	,443	
Q13e1	,558	,499	
Q13b1	,539	,477	
Q13e4	,425	,328	
Q13b4	,373	,328	
Q13a2		,768	
Q13e2	,342	,731	
Q13e3		,727	
Q13a1	,300	,725	
Q13c5		,708	
Q13b2	,367	,704	
Q13e5		,649	
Q13c3	,448	,574	
Q13a3	,441	,497	
Q13c4	,402	,480	
Q13f4			,862
Q13f3			,858
Q13f1			,837
Q13f2			,816
Q13f5		,450	,618

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Πίνακας 4.6.B.2 (Total Variance Explained)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,272	36,891	36,891	6,272	36,891	36,891
2	2,992	17,601	54,492	2,992	17,601	54,492
3	1,258	7,403	61,894	1,258	7,403	61,894
4	,893	5,253	67,147			
5	,836	4,918	72,065			
6	,719	4,232	76,296			
7	,584	3,434	79,730			
8	,544	3,201	82,932			
9	,507	2,983	85,914			
10	,457	2,688	88,602			
11	,412	2,422	91,025			
12	,361	2,125	93,150			
13	,335	1,973	95,123			
14	,260	1,530	96,654			
15	,228	1,340	97,994			
16	,200	1,179	99,173			
17	,141	,827	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 - Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Πίνακες AMOS)

Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Ενότητα 3)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 378
Number of distinct parameters to be estimated: 78
Degrees of freedom (378 – 78): 300

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 579,208
Degrees of freedom = 300
Probability level = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Q13f5 <--- Factor2	11,044	,355
Q13f5 <--- Q13e4	7,460	,144
Q13f5 <--- Q13e1	5,435	,142
Q13f5 <--- Q13c1	4,822	,124
Q13f5 <--- Q13b3	4,098	,106
Q13f5 <--- Q13e5	15,003	,273
Q13f5 <--- Q13e3	16,069	,311
Q13f5 <--- Q13e2	11,676	,244
Q13f5 <--- Q13c5	5,060	,146
Q13f5 <--- Q13b2	11,035	,233
Q13f5 <--- Q13a3	4,241	,136
Q13f5 <--- Q13a2	6,392	,189
Q13f5 <--- Q13a1	5,853	,181
Q13d3 <--- Q13c5	4,022	-,104
Q13d3 <--- Q13a2	7,090	-,160
Q13d3 <--- Q13a1	6,568	-,154
Q13d3 <--- Q13f3	5,132	,087
Q13d1 <--- Factor3	4,174	-,080
Q13d1 <--- Q13e2	6,471	-,118
Q13d1 <--- Q13a1	4,231	-,100
Q13d1 <--- Q13f3	7,033	-,082
Q13c7 <--- Q13a2	5,144	-,168

	M.I.	Par Change
Q13c2 <--- Q13c7	6,280	,102
Q13c2 <--- Q13c6	4,631	,093
Q13c1 <--- Q13c4	7,441	,129
Q13c1 <--- Q13c3	7,730	,127
Q13b4 <--- Q13b1	4,046	,145
Q13b4 <--- Q13b2	4,795	,195
Q13b3 <--- Q13c4	4,826	-,123
Q13b1 <--- Q13f5	5,418	-,122
Q13b1 <--- Q13a1	7,320	,185
Q13e5 <--- Q13f5	6,568	,118
Q13e5 <--- Q13e2	5,380	,132
Q13c5 <--- Q13d3	4,756	-,088
Q13c5 <--- Q13d2	6,451	-,108
Q13c5 <--- Q13b3	4,542	-,089
Q13a3 <--- Q13b3	5,523	,104
Q13a2 <--- Q13e2	5,273	-,092
Q13f1 <--- Q13f5	5,130	-,111
Q13f1 <--- Q13e3	5,092	-,149
Q13f1 <--- Q13e2	4,572	-,130
Q13f2 <--- Q13c7	5,347	,102
Q13f2 <--- Q13c6	6,294	,117
Q13f3 <--- Q13d1	5,323	-,100

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e23 <--> Factor2	13,530	,165
e11 <--> e12	4,995	,158
e10 <--> Factor2	8,369	-,104
e10 <--> Factor3	4,051	,173
e8 <--> Factor1	9,415	,098
e8 <--> Factor2	7,702	-,080
e8 <--> Factor3	5,729	-,165
e8 <--> e10	6,062	,126
e5 <--> e23	4,300	-,165
e5 <--> e11	5,011	-,118
e5 <--> e7	6,351	,199
e4 <--> Factor1	7,921	-,107
e4 <--> Factor2	10,486	,111
e3 <--> e4	4,834	-,210
e1 <--> Factor2	5,859	,098

	M.I.	Par Change
e1 <--> e23	4,068	-,181
e22 <--> e23	5,987	,192
e20 <--> e8	5,307	-,080
e20 <--> e22	5,732	,102
e19 <--> Factor1	6,792	-,104
e19 <--> e2	4,808	-,156
e19 <--> e1	4,106	,145
e18 <--> e1	7,135	-,163
e16 <--> e23	4,386	,138
e16 <--> e9	4,425	,102
e16 <--> e3	4,551	,178
e16 <--> e17	4,692	-,093
e15 <--> Factor1	9,614	,131
e15 <--> Factor2	6,434	-,095
e15 <--> e9	7,977	-,174
e15 <--> e8	5,985	,132
e15 <--> e2	7,115	,202
e15 <--> e17	6,730	-,141
e14 <--> e5	4,711	-,097
e14 <--> e20	7,270	-,081
e14 <--> e15	5,976	,113
e13 <--> e10	4,325	-,105
e13 <--> e1	7,741	,160
e27 <--> e23	7,340	-,225
e25 <--> e10	5,693	,149
e25 <--> e8	5,134	-,114
e24 <--> e23	5,937	,194
e24 <--> e16	7,458	-,146

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	78	579,208	300	,000	1,931
Saturated model	378	,000	0		
Independence model	27	4168,793	351	,000	11,877

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,126	,831	,787	,659
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,942	,160	,096	,149

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,855	,736	,792
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	279,208	214,918	351,296
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3817,793	3613,482	4029,412

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,955	1,425	1,097	1,792
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	21,269	19,479	18,436	20,558

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	735,208	761,208	991,298	1069,298
Saturated model	756,000	882,000	1997,051	2375,051
Independence model	4222,793	4231,793	4311,440	4338,440

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,751	3,423	4,119	3,884
Saturated model	3,857	3,857	3,857	4,500
Independence model	21,545	20,502	22,625	21,591

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	116	122
Independence model	19	20