


ΟΠΑ
AUEB


Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Human Resource Management Laboratory



ΟΠΑ
AUEB

Συνοπτικά για το έργο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (HRMinSMEs)

Ε.Υ.: Ελεάννα Γαλανάκη




ΕΛΙΔΕΚ
Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας & Καινοτομίας

Το ερευνητικό έργο υποστηρίχθηκε από το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ) στο πλαίσιο της Δράσης «1η Προκήρυξη καινοτητικών έργων ΕΛΙΔΕΚ για την ενίσχυση των μελών ΔΕΠ και Ερευνητών/τριών και την προμήθεια ερευνητικού εξοπλισμού μεγάλης αξίας» (Αριθμός Έργου: 1683)
www.eliadk.gr

1

1

Η ΔΑΔ έχει κάποια «best practices»



ΟΠΑ
AUEB

Οι πρακτικές υψηλής απόδοσης/ High Performance Work Systems είναι:

- Επιλεκτική στελέχωση
- Εκτεταμένη Εκπαίδευση
- Εργασιακή Ασφάλεια
- Δίκαιη Αξιολόγηση
- Παρακινήτικές Αμοιβές

Και έχει αποδειχθεί η σύνδεσή τους με την υψηλότερη απόδοση των μεγάλων επιχειρήσεων.

Γαλανάκη Ελεάννα, Οκτ. 2023

2

2

Ορισμός των ΜΜΕ (ΕΥ)



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Κατηγορία	Εργαζόμενοι	Κύκλος Εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
Πολύ μικρή (Micro)	< 10	< €2 million	< €2 million
Μικρή (Small)	< 50	< €10 million	< €10 million
Μεσαία (Medium - sized)	< 250	< €50 million	< €43 million

Source: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003

Γαλανάκη Ελεάννα, Οκτ. 2023

3

3

ΜΜΕ και μεγάλες επιχειρήσεις: αριθμός επιχειρήσεων, απασχόληση, και προστιθέμενη αξία το 2022 (ΕΥ-28)



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Class Size	Number of Enterprises		Number of Persons Employed		Value Added	
	Number	Share	Number	Share	Billion €	Share
Micro	22,744,173	93.5%	38,790,351	29.4%	1,419.4	18.6%
Small	1,332,100	5.5%	25,602,334	19.4%	1,259.8	16.5%
Medium-Sized	204,786	0.8%	20,493,722	15.5%	1,266.5	16.6%
SMEs	24,281,159	99.8%	84,886,407	64.4%	3,945.8	51.8%
Large	43,112	0.2%	46,918,978	35.6%	3,673.8	48.2%
Total	24,324,271	100.0%	131,805,385	100.0%	7,619.6	100.0%

Source: Annual Report on European SMEs 2022/2023: p.3

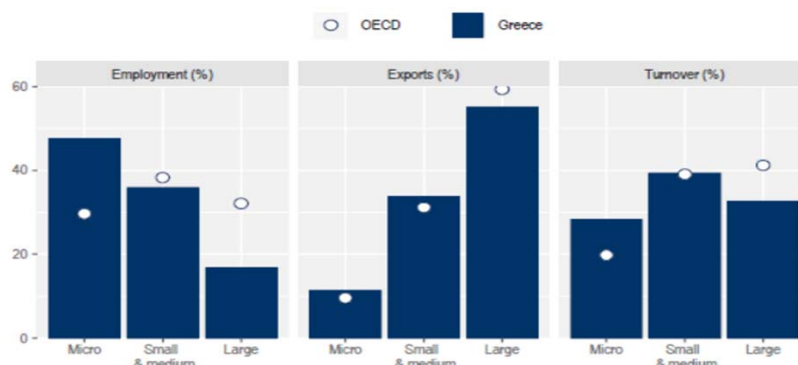
4

4

Συμμετοχή των Ελληνικών ΜΜΕ στην απασχόληση, στις εξαγωγές και στον κύκλο εργασιών



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



Source: OECD (2023), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/342b8564-en> : p.323

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

5

5

Έναυσμα Έρευνας



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

- Οι Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) θεωρούνται βασικός μοχλός για την οικονομική ανάπτυξη, ιδίως στις οικονομίες που κυριαρχούνται από τον κλάδο των υπηρεσιών.
- Το ανθρώπινο κεφάλαιο ή οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση.
- Στις ΜΜΕ όμως ενυπάρχουν τα ζητήματα:
 - Των περιορισμένων πόρων,
 - Της περιορισμένης ρευστότητας,
 - Των χαμηλών οικονομικών κλίμακας,
 - Της χαμηλής εξειδίκευσης

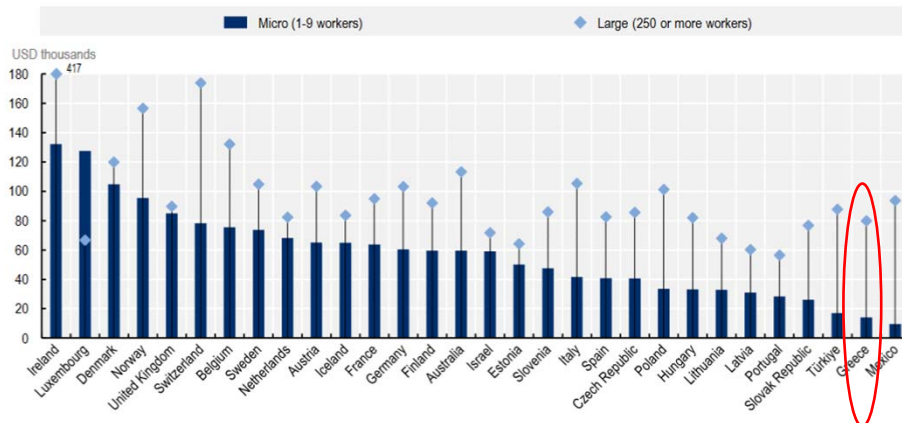
6

6

Παραγωγικότητα της εργασίας στις πολύ μικρές και στις μεγάλες επιχειρήσεις: Προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ



Source: OECD (2023), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/342b8564-en> : p.37

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

7

7

Άρα... (έναυσμα για την έρευνα)



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

- ... αν μπορούσαμε να βρούμε ποιες πρακτικές ΔΑΔ αποδίδουν περισσότερο στις ΜΜΕ, πιθανώς να μπορούσαμε να ενισχύσουμε την παραγωγικότητά τους και συνεπώς την απόδοσή τους (αθροιστικά και της Ελληνικής οικονομίας).

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

8

8

Το έργο HRMinSMEs



1 Preparation of guidelines

- 1.1 Identification & selection of 1 collaboration on functional candidates
- 1.2 EV evaluation
- 1.3 EV validation

2 Literature Review & Exploratory Qualitative Research

- 2.1 Systematic Literature Review in our field
- 2.2 Identification and categorization of key themes in the literature
- 2.3 Writing a chapter on literature review that will be continuous until all papers
- 2.4 Interview Guide for SME owners & managers
- 2.5 Adaptation to depth interviews with 10-15 open-ended questions and prompts
- 2.6 Preparation of 1st consultation meeting to discuss emerging themes, emerging questions...
- 2.7 Write a chapter with the findings of the 1st depth interviews

3 Development of questionnaires

- 3.1 Construction of questionnaire: Research review and 2 chapters (Literature Review & Interview findings) to authors
- 3.2 Feedback from partners on the collection of items for items, scales, etc.
- 3.3 Drafting a sample questionnaire
- 3.4 1st meeting on findings of the HRB to finalise the questionnaire. Mark an internal quality assurance report
- 3.5 Evaluation of the decisions taken during the meeting
- 3.6 Finalisation of questionnaire in English, Translation and Back-translation in Greek
- 3.7 Pilot study for questionnaire's psychometric characteristics (KR-20)
- 3.8 Finalisation
- 3.9 1st Internal Quality Assurance Report
- 3.10 Call for additional collaborations

4 Data

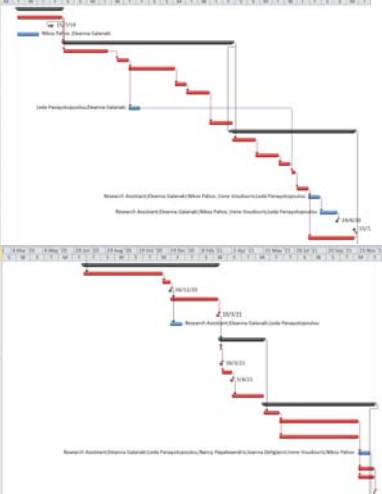
- 4.1 Collection of data
- 4.2 Interpretation of data set
- 4.3 Cleaned data set
- 4.4 Frequency statistical analysis and writing a chapter on Descriptive Analysis
- 4.5 Chapter with descriptive statistics
- 4.6 Preparation of 2nd consultation meeting (emerging themes, items, emerging questions...)

5 Statistical Methods application

- 5.1 2nd meeting to discuss on Descriptive statistics, reliability, validity, generalising, writing strategy, finalisation
- 5.2 2nd Internal Quality Assurance Report
- 5.3 Evaluation of the decisions taken during the 2nd meeting
- 5.4 Chapter on Descriptive statistics, reliability, validity, writing strategy
- 5.5 Inferential statistics of analysis

6 Dissemination of findings

- 6.1 Collection of the literature review chapter
- 6.2 Evaluation of conclusions and writing of 1 academic paper with a focus on HRMinSMEs
- 6.3 Evaluation of conclusions and writing of 1 academic paper with a focus on HRMinSMEs
- 6.4 Organisation of a 1 day conference of the HRB in collaboration with OPA AUEB to present the findings of the project
- 6.5 Update of the project website
- 6.6 Writing and printing a book (case 1) together with clear and concise instructions of the project for SME owners and managers
- 6.7 1 day conference at HRB to announce the findings of the project
- 6.8 Overall Internal Quality Assurance Report

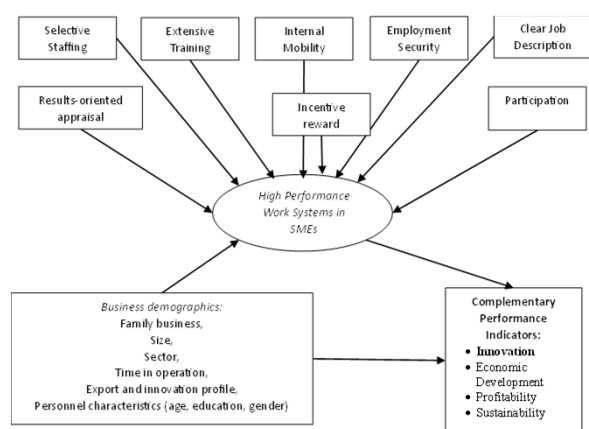


- Το 2020 ξεκίνησε στο Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, με χρηματοδότηση από το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ), το ερευνητικό έργο: **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις- HRMinSMEs.**
- Ο κύριος στόχος του έργου ήταν να διερευνήσει και να προτείνει τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) που υποστηρίζουν την οργανωσιακή απόδοση και την καινοτομία.

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023 9

Αρχικό ερευνητικό μοντέλο





Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023 10

Ερευνητική Ομάδα



- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (EL)
- Πανεπιστήμιο Κύπρου (CY)
- Cranfield University (UK)
- University of Limerick (IR)



Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

11

11

Τι έγινε (I)



- Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και ένα κεφάλαιο βιβλιογραφικής ανασκόπησης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) / Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης - (MME) - οργανωσιακή απόδοση - καινοτομία.
- 34 συνεντεύξεις με ιδιοκτήτες και διευθυντές MME και συγγραφή σχετικού κεφαλαίου ευρημάτων.
- Ανάπτυξη και πιστοποίηση ερωτηματολογίου έρευνας που έτρεξε διαδικτυακά.
- Περιγραφικές και στατιστικές αναλύσεις σε στοιχεία από 407 MME σε Ελλάδα και Κύπρο.
- Σύγκριση των ευρημάτων με την ταυτόχρονη έρευνα Cranet που έτρεξε σε 198 μεγάλες επιχειρήσεις.
- Επαλήθευση στατιστικών μοντέλων.

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

12

12

Τι έγινε (II)



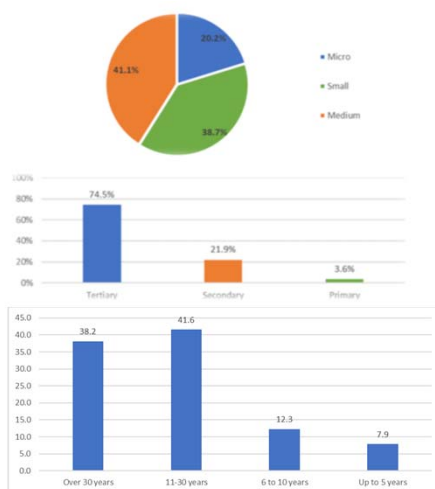
- Παρουσίαση εργασιών σε 6 Συνέδρια (Academy of Management-2021, Cranet Cyprus Conference: Mapping the HR Landscape-2022, Πάντειο Πανεπιστήμιο: Η Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Προκλήσεις και Προοπτικές-2022, European Academy of Management/ EURAM-2021, 2022, 2023).
- Συγγραφή 4 επιστημονικών άρθρων (1 αποδεκτό στο Employee Relations και 3 υπό κρίση σε επιστημονικά περιοδικά με κρίση από επιτροπή).
- **Συγγραφή και έκδοση μονογραφίας με ευρήματα (περιγραφική ανάλυση).**
- **Φυλλάδιο συνοπτικών αποτελεσμάτων της έρευνας.**

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

13

13

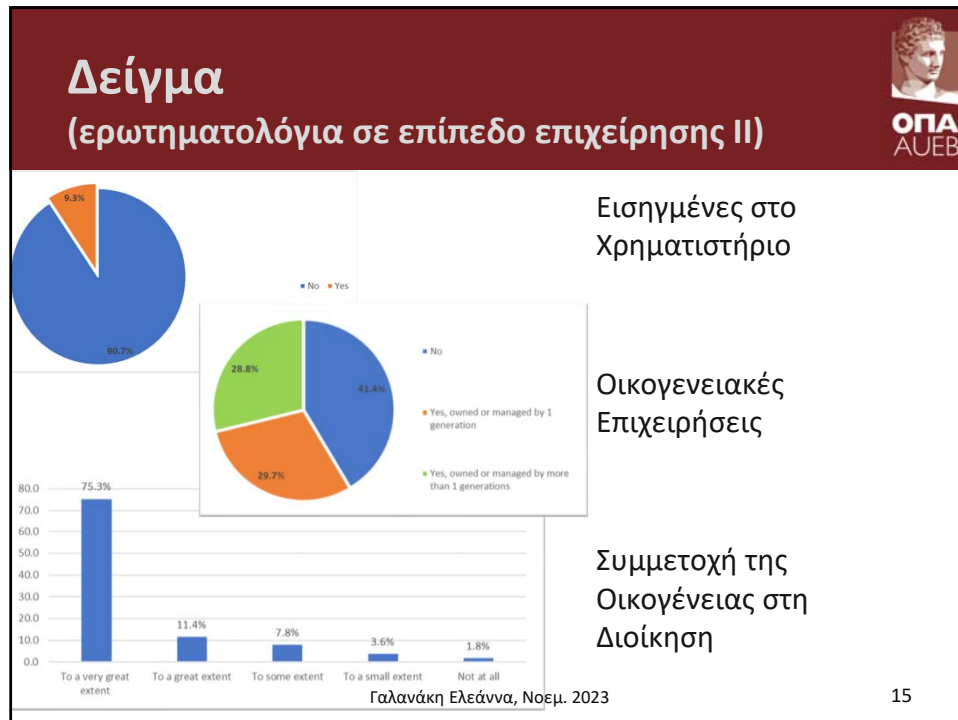
Δείγμα (ερωτηματολόγια σε επίπεδο επιχείρησης I)



Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

14

14



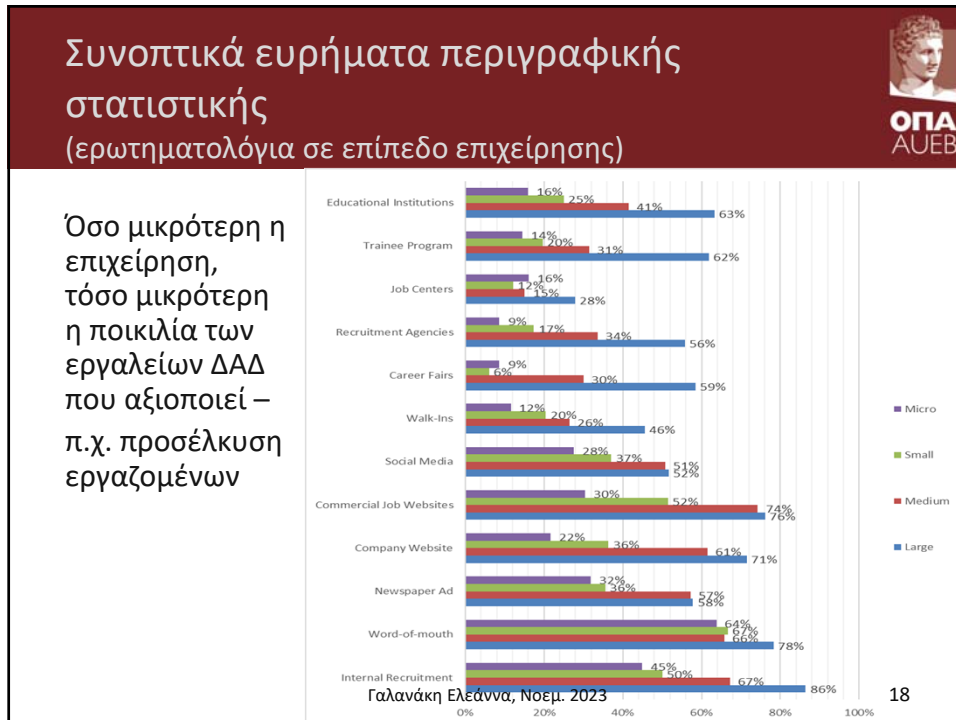
15



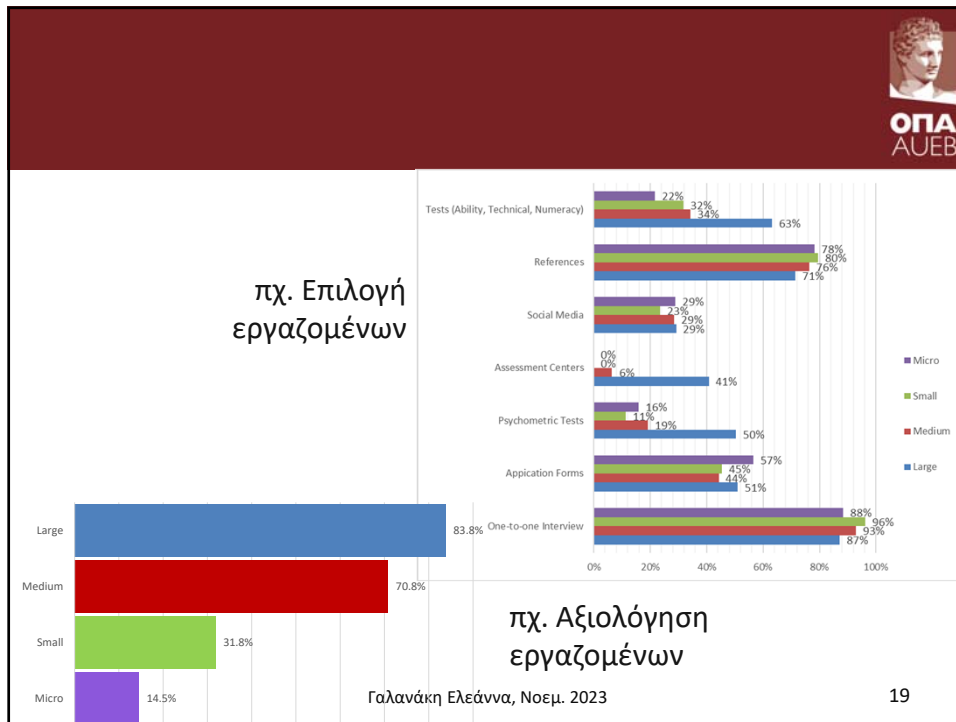
16



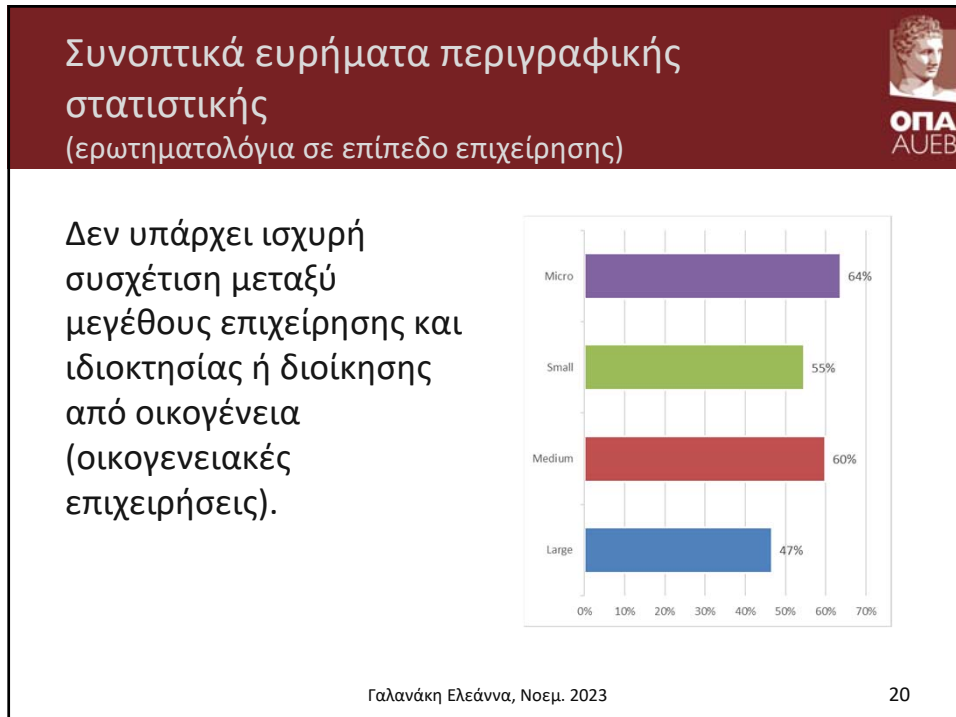
17



18



19



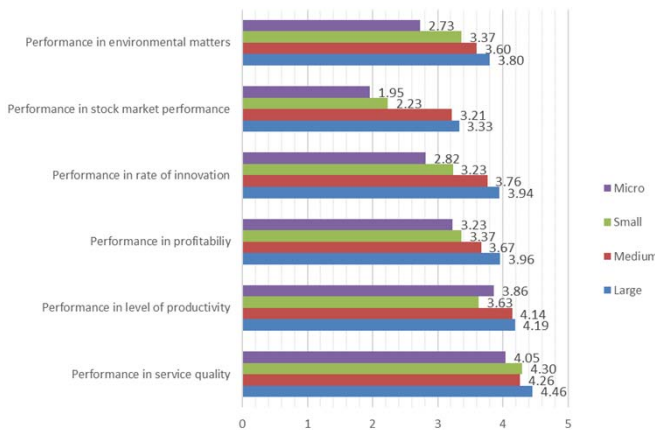
20

Συνοπτικά ευρήματα περιγραφικής στατιστικής (ερωτηματολόγια σε επίπεδο επιχείρησης)



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται θετικά με την απόδοσή της, σε όλους τους δείκτες απόδοσης (κερδοφορία, κύκλο εργασιών, μέγεθος αγοράς, εξωστρέφεια και καινοτομία).



Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

21

21

Συνοπτικά ευρήματα περιγραφικής στατιστικής (ερωτηματολόγια σε επίπεδο επιχείρησης)



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

- Η ύπαρξη μηχανισμών ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την επιχειρηματική απόδοση στις ΜΜΕ, αλλά συστήνονται πιο χαλαροί και άτυποι τρόποι ανατροφοδότησης.
- Υπάρχει πολύ ισχυρή θετική σχέση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρησιακής απόδοσης στις ΜΜΕ.
- Τόσο η καινοτομία όσο και η επιχειρηματική απόδοση συνδέονται θετικά με την ύπαρξη υπευθύνου ή τμήματος ΔΑΔ.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1. HRM dpt presence	1							
2. Number of hires	0.004	1						
3. Staffing	0.162**	0.044	1					
4. Training	0.211**	0.141*	0.351**	1				
5. Performance appraisal	0.491**	-0.047	0.278**	0.417**	1			
6. Compensation	-0.133*	-0.046	0.149**	0.095	0.043	1		
7. Innovation	0.201**	-0.114	0.404**	0.237**	0.253**	0.066	1	
8. Performance	0.267**	-0.068	0.084	0.102	0.217**	0.058	0.258**	1

Γαλανάκη Ελεάννα, Νοεμ. 2023

22

22

Επαγωγικές Αναλύσεις I



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

- Κάποιες ΜΜΕ επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση μέσω χαμηλής τυποποίησης (standardization)
- Οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν εναλλακτικές συνθέσεις πρακτικών ΔΑΔ για υψηλή απόδοση.
- Το αν μία επιχείρηση είναι οικογενειακή και η κατηγορία μεγέθους της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΑΔ.
- Ειδικά στις πολύ μικρές επιχειρήσεις δε συστήνεται η εφαρμογή προχωρημένων πρακτικών ΔΑΔ σε όλο το εύρος των λειτουργιών ΔΑΔ.
- Οι πλούσιες αμοιβές των εργαζομένων είναι το μόνο στοιχείο του μίγματος πρακτικών ΔΑΔ που ενισχύει την απόδοση, ανεξαρτήτως άλλων χαρακτηριστικών.

Causal Condition	Configurations					
	1 Compensation-based performers		2 HRM developers			3 HRM investors
	1a	1b	2a	2b	2c	3
Size	⊗	⊗	●	●	●	●
Family business	●	●	⊗	⊗		●
Structure	⊗	●	●	●	●	⊗
Compensation	●	●	●	●	●	●
Training		⊗	●	●	●	●
Performance appraisal	⊗	⊗		⊗	⊗	●
Staffing	⊗		●		●	●

Zografou, I.; Galanaki, E.; Pahos, N. and Deligianni, I. (in-press) "Not a Single Path to Success: Alternative HRM configurations for Well-Performing Small and Medium-sized Hotels", *Employee Relations* 23

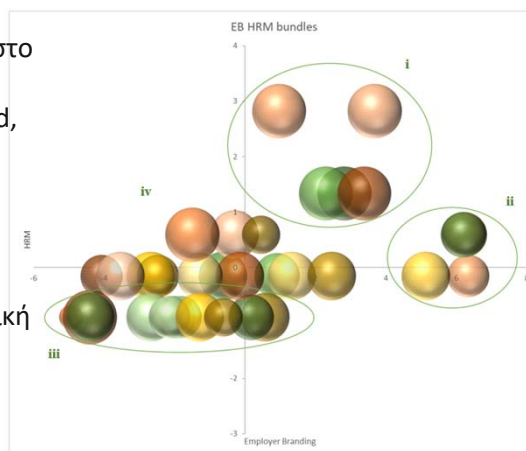
23

Επαγωγικές Αναλύσεις II



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

- Αρκετές ΜΜΕ επενδύουν στο employer branding
- Ένα ισχυρό employer brand, όταν στηρίζεται από τη διοίκηση συνειδητά και συστηματικά, στηρίζει την απόδοση στις ΜΜΕ.
- Πέρα από το να γίνεται το σωστό, είναι πολύ σημαντική και η αποτελεσματική επικοινωνία των σωστών εργασιακών πρακτικών.



Zografou, I. and Galanaki, E. "Talk the Walk" or "Walk the Talk"? Employer Branding and Human Resource Management Synergies in Small and Medium-sized Hotels" under review at: *EuroMed Journal of Business*

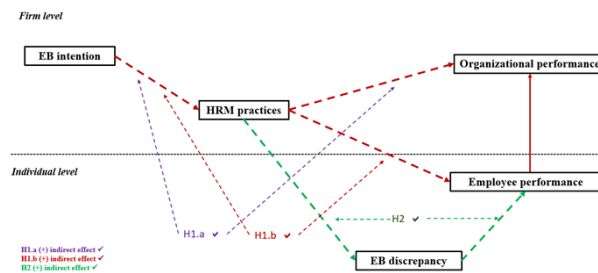
24

24

Επαγωγικές Αναλύσεις III



Η πρόθεση των ΜΜΕ να διαχειριστούν την εικόνα τους ως εργοδότες ενισχύει την επένδυσή τους στις πρακτικές ΔΑΔ, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν και την ατομική απόδοση των εργαζομένων, και την οργανωσιακή απόδοση.



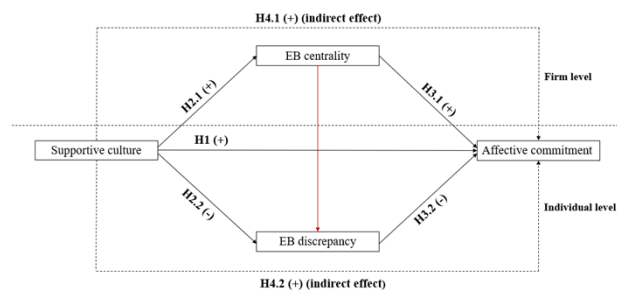
Zografou, I. and Galanaki, E. "Employer Branding Intention, Discrepancy, and HRM: Multilevel Performance Outcomes" under review at: *Human Resource Management* 25

25

Επαγωγικές Αναλύσεις IV



Η υποστηρικτική κουλτούρα ενισχύει την εικόνα των ΜΜΕ ως εργοδοτών (employer brand) και αυτή με τη σειρά της ενισχύει την οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Αυτή η σχέση ενισχύεται και από την ατομική αντίληψη και επιθυμία των εργαζομένων για το employer brand.



Zografou, I. and Galanaki, E. "Reconsidering Supportive Organizational Culture and Employees' Affective Commitment: The role of Employer Branding" under review at: *Journal of Business Research* 26

26



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ

Ευχαριστώ για την προσοχή σας!

Ερωτήσεις;



ΟΠΑ
ΑΥΕΒ
Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Human Resource Management Laboratory

<https://www.dept.aueb.gr>

27