

ЮЗУ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“



КИРЯКИ ХРИСТОС ПАПАДОПУЛУ

**СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ И
ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научната степен „доктор”, професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма Икономика и управление (индустрия)

Научен ръководител
доц. д-р Райна Димитрова

Благоевград, 2021

ЮЗУ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“



КИРЯКИ ХРИСТОС ПАПАДОПУЛУ

**СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ И
ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научната степен „доктор”, професионално направление 3.7. Администрация и управление, докторска програма Икономика и управление (индустрия)

Научен ръководител
доц. д-р Райна Димитрова

Рецензенти:
проф. д.ик.н. Иван Кънчев
проф. д-р Милена Филипова

Благоевград, 2021

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита на заседание на Катедра „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопанския факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, проведено на 11 ноември 2021 г., протокол № 14.

Авторът на дисертационния труд е редовен докторант към катедра “Мениджмънт и маркетинг” при Стопанския факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград.

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Той е в обем от 211 стандартни текстови страници. Използвани са 188 литературни източника. В текста са включени 49 таблици и 30 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 9 страници, което съдържа използвания за анкетното проучване въпросник

Защитата на дисертацията ще се състои на 14.12.2021 г. от 10.30 ч. в зала 8312 на 8-ми УК на ЮЗУ, бул. „Иван Михайлов“ № 60, Благоевград.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в каб. 8306, 8-ми УК на ЮЗУ „Неофит Рилски“, бул. „Иван Михайлов“ № 60, Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

Човешките ресурси са едни от най-значимите активи на организацията, което е основополагащото за избора на темата на дисертационния труд. Основен приоритет на организацията е и да максимизира своите резултати и производителност, като същевременно управлява и развива наличните човешки ресурси. При това се цели подобряване на способностите на служителите и повишаване на човешкия потенциал чрез управление на човешките ресурси (УЧР).

Актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд се определят от:

- изключително бързия напредък на технологиите и глобализацията понастоящем, което налага организациите да се променят непрекъснато, вкл. и техните служители. В такива условия УЧР е в състояние да генерира конкурентно предимство за организацията чрез ефективно използване на наличните ѝ човешки ресурси и доброволно сътрудничество от страна на служителите;
- необходимостта УЧР да развие правилно отношение на служителите, да анализира различните мотиватори за тяхното поведение и да осигурява ефективно използване на човешките ресурси на организациите;
- фактът, че УЧР се занимава с управление на ежедневните бизнес функции на организацията, с процеса на управление на таланта, при което се проявява и разкрива разликата между публичните и индустриалните организации;
- макар че, в общия контекст ролите, практиките и политиките по управление на човешките ресурси по отношение на служителите в индустриалния и публичния сектор са принципно еднакви, настоящото изследване се стреми да разкрие отличителната разлика между двете;
- необходимостта да се изведе разликата между индустриалния и публичния сектор, произтичаща от разликата в процесите за управление на човешките ресурси в тях, основана на различни фактори, като например структури и стилове на лидерство в организациите;
- подобряването на икономиката на Гърция, при което двата сектора – индустриален и публичен се развиват чрез координация и либерализация. Дуалистичната икономика от публични и индустриални организации води до вътрешно разнообразие в националните институционални рамки;
- фактът, че и двата сектора и техните служители трябва да работят в съответствие с променящата се икономическа реалност, което налага необходимост от разглеждане на многообразието, което съществува в управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор.

В допълнение темата на настоящото изследване има голямо значение за:

- гръцката икономика;
- идентифициране на основните функции на УЧР при създаване на съответствие на целите на служителите и организационните ценности съответно в публичния и индустриалния сектор. Това позволява да се определи ролята на човешките ресурси и по отношение на организационните функции, включително тези за управление на промените, ангажираност, развитие на компетенции, съгласуваност и мотивация;
- извеждане на управлявани, рационални и основани на действия бюрократични практики в управлението на човешките ресурси на организациите от публичния сектор, за разлика от предварително определеното и стратегическо използване на практиките за УЧР в индустриалните организации;
- фактът, че в перспективата на гръцката икономика, в която заедно с либерализацията е необходима по-голяма координация между организациите от индустриалния и от публичния сектор, както и идентифициране на преобладаващите стандарти и желаните нива на УЧР за служителите и в двата сектора;
- подобряване на разбирането на политиките и правителството, че политиката за управление на човешките ресурси в Гърция е предназначена да доведе до наличие на подходящи кадри и до поддържане на високи трудови резултати на служителите.

2. Изследователска теза

Основната теза на настоящето изследване е, че вследствие на развитието на икономиката, като основен фактор за успеха на всяка организация се очертава и нарастващата конкуренция за осигуряване на подходящи човешки ресурси. Това включва способността на публичните или индустриалните организации да постигнат своите цели въз основа на уменията, компетенциите, знанията и нагласите на служителите си. В това отношение ефикасността на УЧР оказва влияние върху усъвършенстването на служителите, като повишава тяхната ефективност и в замяна подобрява институционалните функции. Професионално мотивираните, обучени и допринасящи служители са сред решаващите предпоставки УЧР да реализира целите и стратегиите за организационно развитие и цялостното постигане на целите за растеж. Тъй като съставът от хора, технологии и отношения са различни в организациите от публичния и индустриалния сектор, методите за управление на човешките ресурси, които насърчават осъществяването на организационната стратегия, също се различават. Това изисква специфична за всеки от секторите идентификация и проучване на инструменти за управление на човешките ресурси, които насърчават растежа на знанията и способностите на

служителите и водят до повишаване на производителността и ефективността на ниво организация. Анализът допълнително ще подобри разбирането на преобладаващите стандарти в управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор на Гърция с идентифицирането на желаното ниво по отношение на служителите в двата сектора.

3. Цел и задачи

Целта на изследването е да се направи сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция. За постигане на целта настоящото изследване се фокусира върху решаването на следните **задачи**:

1. Сравнително изследване на ролята на вътрешните фактори, на предпочитанията и приоритетите на ръководството, съобразени с очакванията на служителите и благоприятстващи работната среда, за да се улесни удовлетвореността на служителите и организационната производителност.
2. Сравнително изследване на влиянието на външни фактори като правителствените разпоредби върху организациите и способността им лесно да се адаптират към икономическите условия в страната, като същевременно влияят върху удовлетвореността на служителите и организационната производителност.
3. Сравнителен анализ на практиките по УЧР за управление на: отсъствията; поведението; кариерата; съкращенията; оценяването на работните места; отношенията между служителите; знанията; оценяването на работата; баланса между професионалния и личния живот и тяхното влияние върху успеха на организациите в Гърция.
4. Сравнително проучване на ролята на лидерския стил по отношение на: работата в екип, ориентацията към целта; харизмата; способността за убеждаване; опита за самообучение; медиаторските усилия; поддържането на организационната култура и ситуационно базираното лидерство и тяхното въздействие върху успеха на стратегиите за управление на човешките ресурси в организации от публичния и индустриалния сектор в Гърция.
5. Сравнителен анализ на ролята на служителите, приемащи назначение на всякакъв вид работна позиция, гордеещи се с организацията, говорещи силно положително за нея и препоръчващи организацията като добро място за работа, допринасяща за стойността за акционерите в организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция.
6. Сравнителен анализ на ролята на политиката на собственост относно организационните решения, оперативния процес и финансовите залози, водещи до успеха на стратегиите за управление на човешките ресурси и

увеличаване на броя на служителите в организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция.

7. Сравнителен анализ на ролята на хората, политиките и процесите по отношение на ясни, подробни, съгласувани и изпълними практики, насоки, политики и оперативен процес, водещи до успеха на организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция по отношение на продажбите и обществената репутация.

4. Обект и предмет

Обект на изследване е състоянието на УЧР в организациите на публичния и индустриалния сектор в Гърция с последващи предложения за тяхното подобряване.

Предмет на изследване е УЧР като сравнителен фактор, който влияе върху цялостното развитие на организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция и по-конкретно въздействието на стратегиите за управление на човешките ресурси по отношение на удовлетвореността от работата, производителността на служителите, организационната производителност, организационния успех, лидерския успех, стойността за акционерите и успеха на организациите по отношение на продажбите и обществената репутация.

5. Методи

Теоретичните и методически основи на изследването са базирани на изследователската парадигма на позитивизма, при което е направено субективно изследване с цел проучване на възприятията на служителите в публичния и индустриалния сектор в Гърция относно значението на управлението на човешките ресурси. Използван е дедуктивният подход, като количествените данни са събрани от първични и вторични източници.

Конкретните прояви на методологическата основа са приложението на методите на анализа, на синтеза, на индукцията и дедукцията, на сравнението, на групировката; графичният метод; анкетният метод; статистически методи, а именно метод на честотния анализ, метод на регресионния анализ, метод на корелационния анализ, ANOVA.

6. Основни информационни източници

Източници на проучването са както специализирана литература по предмета на изследването, така и първична информация, набрана чрез анкетиране на 200 служители, заети в организации от публичния и 200 индустриалния сектор в Гърция. За целите на анкетирането е използван разработен от докторанта въпросник, включващ въпроси, насочени към събиране на данни, обработката и

анализа на които би позволила решаване на задачите и постигане на целта на дисертационния труд.

7. Научни уговорки

а) настоящето изследване е ограничено по **време** (2018-2021 г.), **място** (организации от публичния и индустриалния сектор от региона на Източна Македония и Тракия, включващ префектури Родопис, Ксантис, Еврос, Кавала и Драма) и **методология** (конкретно подбрани подходи и методи);

б) налице е ограничение свързано с обобщаването на получените резултати, доколкото размерът на извадката не позволява те да се приемат за представителни относно практиките за управление на човешките ресурси в цяла Гърция;

в) тъй като в проучването предизвикателствата в областта на управлението на човешките ресурси в организациите от публичния и индустриалния сектор се изучават количествено, това би могло да ограничи пълното разбиране на проблематиката, поставена във фокуса на изследването. Изключването на качествени данни и техния анализ би могло да ограничи задълбоченото проучване на други сложни въпроси на УЧР;

г) от цялото многообразие на възможните подходи и методи за постигане на целите на изследването са използвани конкретно подбрани подходи и методи. Това не означава, че те са единствено възможните или единствено правилните, а само, че предоставят добри възможности за анализ и за успешно решаване на поставените изследователски задачи;

д) направен е опит да се даде отговор на най-важните въпроси, без да се смята, че те са напълно изчерпани и разработени;

е) изследването бе съпроводено с някои **затруднения**, свързани с достъпа до потенциалните респонденти, тяхната готовност да се включат в проучването и пълнотата на дадените отговори.

8. Аprobация и приложение

Резултатите от изследването са презентирани в три статии, отпечатани в реферирани научни списания, включени в Списъка на НАЦИД.

Настоящото изследване е насочено към подпомагане на процеса на усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор в Гърция. То би могло да има широко приложение в дуалистична икономика, каквато е гръцката и би позволило мениджърите да изучат практики и да идентифицират проблеми на УЧР и в двата сектора. Използването на проучването е свързано и с разкритата обективна необходимост от разработване на стандарти за постигане на целеви нива на УЧР в индустриалния и публичния сектор в Гърция. Резултатите от дисертационния труд биха имали приложение и в процеса

на разработване на адекватни политики за осигуряване на организациите с достатъчно и подходящи човешки ресурси и за постигане на високо ниво на трудово представяне. В приложен аспект е генериран въпросник за набиране на данни за целите на сравнителния анализ на УЧР в двата сектора. Предложеният въпросник е апробиран при извършеното анкетно проучване.

9. Структура и съдържание

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Той е в обем от 211 стандартни текстови страници. Използвани са 188 литературни източника. В текста са включени 49 таблици и 30 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 9 страници, което съдържа използвания за анкетното проучване въпросник. Структурата на изложението е следната:

УВОД

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- 1.1. Предмет и характеристики на управлението на човешките ресурси
- 1.2. Модели за управление на човешките ресурси
- 1.3. Концепции за управление на човешките ресурси
- 1.4. Методи за количествено измерване на управлението на човешките ресурси

ГЛАВА 2. СЪСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

- 2.1. Анализ и оценка на състоянието и развитието на индустриалния сектор в Гърция
- 2.2. Управление на човешките ресурси в индустриалния сектор в Гърция
- 2.3. Анализ и оценка на състоянието и развитието на публичния сектор в Гърция
- 2.4. Управление на човешките ресурси в публичния сектор в Гърция
- 2.5. Хипотези, поставени за изследване

ГЛАВА 3. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

- 3.1. Методическа рамка на изследването
- 3.2. Анализ на данните
 - 3.2.1. Количествен анализ на данните за публичния сектор
 - 3.2.2. Количествен анализ на данните за индустриалния сектор
 - 3.2.3. Сравнителен анализ на индустриалния и публичния сектор
 - 3.2.3.1. Анализ на надеждността за различните фактори на политиките за управление на човешките ресурси
 - 3.2.3.2. Инференциален анализ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Теоретични основи на управлението на човешките ресурси

УЧР в организациите служи като път за придобиване на конкурентно предимство. Това се постига чрез стратегическо използване на наличните човешки ресурси, което ги насърчава да дадат най-доброто си трудово представяне и да работят за постигане на организационните цели. Сред различните теоретични основи на управлението на човешките ресурси, Харвардската рамка, предложена от Веер и неговите сътрудници през 80-те години на миналия век, обяснява, че всички организации могат да постигнат рекордни постижения в представянето си чрез идентификация на ангажираността на всеки участник и мотивация. Моделът включва интересите на заинтересованите страни, вземайки предвид ситуационните фактори, влияещи върху тези интереси, с цел да предложи политики, водещи до положителни резултати от УЧР в дългосрочен план.

Втората теория е тази на цикъла на човешките ресурси, разработена от Fombrun през 1984 г. около ефективното използване на четирите елемента на човешките ресурси, включващи подбор на служители, оценка, развитие и възнаграждение. Моделът третира човешките ресурси по еднакъв начин с другите ресурси, с които разполага организацията и набляга на тяхното максимално възможно използване.

Моделът за управление на човешките ресурси, предложен от Guest през 1997г., подчертава ролята на мениджърите по човешки ресурси при ръководство на организационните резултати. Теорията предполага, че чрез специфични стратегии, мениджърите по човешки ресурси могат да изискват определени практики, свързани с поведението на служителите при изпълнение на трудовите им функции с цел повишаване на производителността. Моделът също така предлага тезата, че финансовите резултати на организациите трябва да се третират стратегически различно от резултатите от изпълнението на служителите.

Подходът на Storey, разработен през 1987 г., също намира своето място в теоретичните основи за управление на човешките ресурси. Според модела, в рамките на една организация, има два отличителни подхода за управление на човешките ресурси. Твърдата страна на управлението на човешките ресурси се концентрира върху ресурсите и набляга върху разходите и ползите за организацията, свързани с числеността на персонала. От друга страна, мекият подход се фокусира върху човешката страна и третира служителите като ценни активи, необходими на организациите за постигане на конкурентно предимство.

В допълнение, моделът за управление на човешките ресурси на Ulrich, както модела на Guest се фокусира върху императивната роля на мениджъра по ЧР. Моделът определя четирите основни роли в областта на човешките ресурси,

включващи тези на стратегически партньори, на административни експерти, на служителите „шампиони“ и на т. нар. агенти на промяната. Тези роли позволяват на мениджърите по човешки ресурси да станат стратегически партньори в процеса на подпомагане на успешното постигане на бизнес целите.

Теоретичната база в настоящото изследване включва и модела за управление на човешките ресурси на Patterson, разработен през 1997 г. Моделът посочва допринасящите за подобряване на представянето на компанията чрез управлението на човешките ресурси за повишаване на уменията и способностите на служителите, насърчаване на положителни нагласи и повишаване на мотивацията. Това позволява на служителите да разширят своите отговорности, като използват своите умения и способности.

Универсалният модел на най-добра практика за управление на човешките ресурси, основан на принципите на универсализма, предполага, че организацията трябва да развиват положителни практики, насочени към постигане на висока ангажираност или високо ниво на трудово представяне. Това би им позволило да придобият конкурентно предимство и да подобрят финансовите си резултати.

Също така, теоретичната основа на настоящото изследване се фокусира и върху т. нар. „най-подходящ модел“ или модела за непредвидени ситуации на управление на човешките ресурси. Той се основава на това, че организацията избират оптималния начин на действие в зависимост от микро- и макро- ситуации, в които попадат. По този начин се препоръчва стратегиите за управление на човешките ресурси, базирани на модела, да съответстват на контекстните настройки с организационните настройки с оглед на безпроблемната работа.

Сред съвременните модели за УЧР, настоящото изследване разглежда и подхода на т. нар. Стандартен причинно-следствен модел. Разработен в края на 90-те и ранните години на 21-ви век, моделът предполага причинно-следствена верига в организацията, която води до подобряване на финансовите резултати. Моделът започва с бизнес стратегията и завършва чрез процесите по УЧР, съобразени с бизнес представянето.

И накрая, това изследване обхваща и теоретичната основа, поставена от Boselie под формата на „8“ модела за УЧР. Моделът предполага, че външните и вътрешните фактори влияят по различен начин на ефективността на човешките ресурси. Въз основа на тези фактори се разработват предвидени, реални и възприемани УЧР практики за постигане на резултати и основни цели в сферата на ЧР.

2. Литературен обзор

Разглеждането на теоретичните основи хвърля светлина върху подходящите стратегии за човешки ресурси, които, когато се разработят и внедрят в рамките на организацията, водят до подобряване на работата на организацията. Сегментът

литературен обзор представя различни концепции за управление на човешките ресурси, включително тези за управление на отсъствията, управление на поведението, управление на кариерата, спазване на изискванията и управление по време на намаляване на числеността, реорганизация, аутсорсинг и съкращения. В допълнение, на база на преглед на литературни източници, се анализират концепциите за взаимоотношенията и конфликтите между служителите, оценката на работата, управлението на знанията, организационната култура, управлението на оценяването на работата, задържането или осигуряването на човешки ресурси, планирането на приемствеността, наставничеството, качеството на професионалния живот, човешкия капитал.

В допълнение, прегледът на литературата представя специфични характеристики, които определят перфектните практики по УЧР на дадена организация. Те включват разнообразни характеристики по отношение на уменията на служителите, образователните квалификации, опита, религията, етническата принадлежност, пола и други фактори.

Характеристиките на управлението на човешките ресурси също така включват неговия стратегически и ориентиран към ангажираност характер, който се опитва да свърже трудовото представяне, благосъстоянието и организационната мисия и визия на организациите. Характерно е, че УЧР се основава на унитарната философия с подхода, при който всичко или всеки се третира еднакво. В същото време, той е и индивидуалистичен, като се фокусира върху личните постижения, индивидуалната свобода, независимостта и принципа на справедливост за служителите. Освен това управлението на човешките ресурси има характеристика да се основава на бизнес стойността, за да служи на по-широката цел за повишаване на организационното благосъстояние и да третира хората като човешки капитал.

Редица учени изследват методи за количествено измерване на УЧР, които могат да се използват за проследяване на използването на различни материални и нематериални активи на организацията и за оценка на крайния резултат от нейната работа. Тук се включва Индексът на човешкия капитал на WatsonWyatt, който определя количествено връзката между специфичните практики на човешкия капитал и стойността на акциите. Вторият модел, обсъден в изследването, е Мониторът за човешки капитал на Andrew Mayo, който набляга на третирането на служителите въз основа на тяхната „стойност като човешки активи“, т. е. на тезата, че служителите на организацията трябва да се разглеждат като активи, а не като разходи. Моделът на Sears Roebuck подчертава собствеността на служителите като основен мандат за създаване на култура на собственост и на финансов дял в бъдещето на бизнеса в организацията. Освен това се анализира моделът на балансирана система от показатели като част от управленската контролна система и се подчертава прилагането на стратегията, която да бъде интегрирана с инструменти за измерване на ефективността. Това позволява да се вземат предвид качествените, продуктивни и финансови измервания на процеса на УЧР. И накрая,

моделът EFQM има за цел да подобри традиционното общо управление на качеството (TQM) на организацията, използвайки разширяването на неговата тясна, ориентирана към качеството концепция в по-цялостна концепция за управление, която се обсъжда в това изследване.

В литературните източници се изследват също състоянието и развитието на индустриалния сектор в Гърция. Това дава предистория на гръцката икономика преди и след прилагането на програмите за приспособяване. Също така, проучването хвърля светлина върху управлението на човешките ресурси в индустриалния сектор в Гърция. Установено е, че от лидерските стилове, които обикновено преобладават в индустриалния сектор в света, в Гърция преобладава транзакционното и трансформационното лидерство. Сред различните фактори, влияещи върху управлението на човешките ресурси в индустриалния сектор, са служителите допринасящи за организационната култура, възможностите за кариерно развитие, баланс между професионалния и личния живот, конкурентните заплати и наличността като първични детерминанти. От организационна гледна точка допринасящите фактори включват инфраструктурата, степента на иновации в работните практики, размера на организацията и отвореността на административните ръководители да приемат служителите като част от процеса на вземане на решения и изпълнение на работата. Те служат като компоненти на УЧР, които повишават задържането и лоялността на служителите.

Използват се литературни източници и за представяне на анализ на състоянието и развитието на публичния сектор в Гърция. Сред стиловете за управление на човешките ресурси в целия глобален публичен сектор, за които се установява, че са преобладаващи в Гърция, са трансформационните, транзакционните и *laissez-faire* лидерски стилове. Освен това факторите, за които е констатирано, че са значими за публичния сектор, са базирани на служителите управленски лидерски стилове, удовлетвореност на служителите, задържане, мотивация и ангажираност, доверие и надеждност. Организационните фактори за управление на човешките ресурси в организациите от публичния сектор включват процесите на набиране и подбор, организационно планиране, обучение и участие на служителите, политики за набиране на персонал и структура на заплатите, основана на система за измерване на резултатите.

3. Методология на изследването

Методологията в настоящата дисертация е разработена с оглед на постигането на целта на изследването, а именно да се направи сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция. В тази част се представя систематичен и теоретичен анализ на различните техники, използвани в изследването, парадигмата или философските предположения, на основата на които е поставено то в системен порядък. Сред

парадигмата на позитивизма или пост-позитивизма, конструктивизма, трансформативната и пост-колониалната изследователска парадигма, за целите на изследването е възприет подходът на парадигмата на позитивизма. Парадигмата е избрана поради субективния характер на проучването, тъй като то се стреми да анализира възприятията на служителите, което в крайна сметка позволява да се идентифицира значението на управлението на човешките ресурси сред служителите в публичния и индустриалния сектор в Гърция. Парадигмата на позитивизма позволява да се подобри разбирането за въздействието на УЧР върху личния и професионалния статус на служителя. По този начин парадигмата дава възможност и за достигане до точна представа за въздействието на УЧР върху производителността на организацията.

Следващ момент е изследователската философия, на която се основава настоящото изследване. Тя включва системата от вярвания и предположения, които са релевантни с оглед на увеличаването на познанието, което съдържа изследването. Настоящото проучване се основава на философията на субективистичното изследване, основано на онтологичните предположения за разбиране на природата на реалността и в този конкретен случай на характера на УЧР в публичните и индустриални организации в Гърция. Правят се предположения относно подходяща изследователска стратегия, като се привеждат епистемологични съображения, с оглед гарантиране на адекватността и легитимността на проучването.

Относно дизайна на изследването се хвърля светлина върху неговата роля при определяне на метода за реализирането му. Това включва идентифициране на процеса на събиране на данни и систематичен анализ на данните. Използва се обяснителен изследователски дизайн, за да се обясни защо се случват явленията и да се прогнозира тяхно бъдещо възникване и развитие. Управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция се изучава с прилагане на дедуктивния подход. За целта се следва подход отгоре надолу като проучването започва с хипотетични твърдения, които се проверяват чрез изследване на гледната точка на служителите относно практиките за управление на човешките ресурси и как това оказва влияние върху техния личен и професионален статус. Освен това той идентифицира как УЧР влияе върху производителността на организацията. Разгледаните в това изследване хипотези включват:

- Н1: Вътрешните фактори влияят върху удовлетвореността на служителите и организационната производителност на организацията;
- Н2: Външните фактори влияят върху удовлетвореността на служителите и организационната производителност на организацията;
- Н3: Практиките за управление на човешките ресурси, включително: управление на отсъствията, на поведението, на кариерата, на намаляване на числеността, на оценяването на работата, на взаимоотношенията на служителите, на знанията, на оценяването на трудовото представяне, на

баланса между професионален и личен живот и на планирането на приемствеността, влияят върху успеха на организациите;

- Н4: Лидерският стил влияе върху успеха на стратегиите за управление на човешките ресурси на организациите;
- Н5: Високата ангажираност на служителите води до по-висока стойност за акционерите в организациите;
- Н6: Културата на собственост води до успех на стратегиите за управление на човешките ресурси и увеличава броя на служителите в организациите на публичния сектор в Гърция;
- Н7: Лидерството, хората, политиката и процесите водят до успех на организациите по отношение на продажбите и обществената репутация.

За анализ на тези хипотези и постигане на очакваните резултати се набират първични количествени данни от респондентите. Освен тях в настоящото изследване се използват и вторични данни за определяне на неговата рамка. В процедурата за набиране на данни планът на определяне на извадката е такъв, че да се изчисли нивото, до което избраният размер на извадката представя с най-висока степен на точност популацията. При целенасоченото набиране на данни се използва методът на снежната топка за подбор на респондентите, въз основа на предложението на останалите респонденти. За да се осигури, от една страна, представителността на извадката за целевия обхват на изследването, а от друга то да е ефективно по отношение на разходите са избрани 200 служители от организации в публичния сектор и 200 служители от организации в индустриалния сектор със седалище в Гърция. Общата извадка от 400 респонденти е анкетирана с въпросник от затворен тип. Набират се данни относно демографския профил на респондентите, като пол, възраст, образователна квалификация, ниво на работна позиция, семейно положение, професионален статус и ниво на доходите на домакинството. За основния анализ се използвани 5-степенни въпроси по скалата на Ликерт, за да се получи представа за възприятието на служителите относно вътрешните фактори, външните фактори, факторите за човешките ресурси, стила на лидерство, ангажираността на служителите, културата на собственост и хората, политиките и процесите.

Представя се процесът на анализ на данните, набрани за изследването. Описват се подробно инструментите за анализ и софтуера за обработка на отговорите на изследователските въпроси. Проучването използва статистическия софтуерен пакет SPSS за анализ на данните от проучването. При това за извършването на описателен и инференциален анализ на необработените данни, кодирани и въведени в SPSS, се прилагат методите на честотен анализ, корелационен анализ, регресионен анализ, ANOVA и надеждност. Първо, чрез описателна статистика се обобщават общите характеристики на респондентите. След това, за интерпретиране на необходимата информация по подреден начин, се използва честотен анализ. И накрая, за да се установи връзката между различни

фактори, се извършват корелационни и регресионни тестове. Резултатите позволяват да се установи степента и силата на корелация между различните променливи.

Разделът, посветен на методологията на изследването хвърля светлина и върху процеса, чрез който се поддържа надеждността и валидността на данните в изследването. За да се гарантира валидността на измерителния апарат, е проведено пилотно проучване на избрани хора от популацията в извадката. По този начин са идентифицирани и елиминирани пропуски, излишни неща и проблеми във въпросника. В допълнение, въпросникът е прегледан от специалисти с оглед коригиране на всякакви грешки и недостатъци, както по отношение на въпросите и тяхната последователност, така и езикови такива. Идентифицираните пропуски са идентифицирани и отстранени. Освен това е проведено тестване на надеждността на въпросника. За целта се използва методът на Cronbach's Alpha за осигуряване на вътрешна консистентност между твърденията, използвани във въпросника.

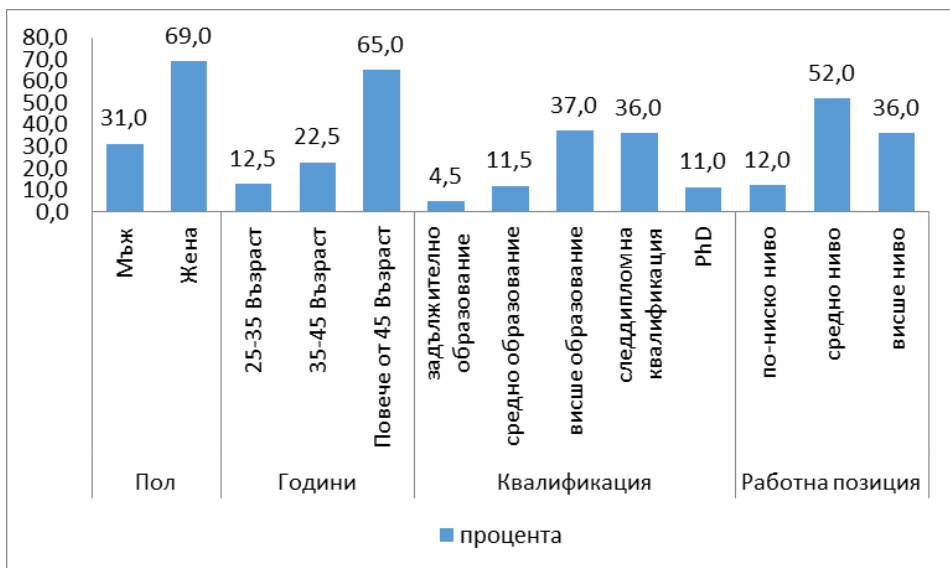
Представят се етичните съображения, взети под внимание при предприемането на изследването. Те включват спазването на етичната рамка при събирането на данни по искрен и прозрачен начин. При това респондентите се информират относно причината за набирането на данни от тях. Осигурява се поверителност и защита на личните данни на респондентите. Освен това се отдава дължимото признание на всички вторични източници чрез коректни библиографски справки. По този начин методологията на изследването представя използването на позитивистката изследователска философия и философията на субективистичните изследвания за постигане на поставените в дисертационни труд изследователски цели.

4. Анализ и интерпретация на данните

В тази част се представя анализа на разликата между практиките по управление на човешките ресурси и тяхното въздействие върху организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция. Прави се количествен анализ с цел търсене на връзката между изследваните явления, прилагайки статистическо оценяване на връзката между зависими и независими променливи.

Демографски анализ на публичния сектор

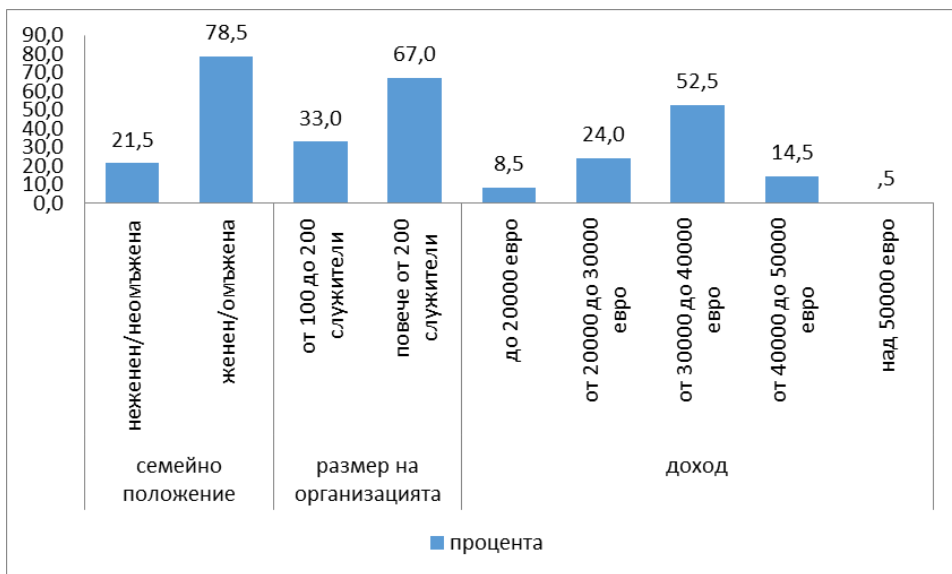
Получените и обработени данни относно анкетираните 200 служители в организации от публичния сектор са представени на Фигура 4.1.



Фигура 4.1. Демографски анализ на служителите в публичния сектор (пол, възраст, квалификация, работна позиция)

Резултатите показват, че респондентът с най-висока честота в публичния сектор е жена, на възраст над 45 г., със следдипломна квалификация и заемаща позиция в мениджмънта на средно ниво.

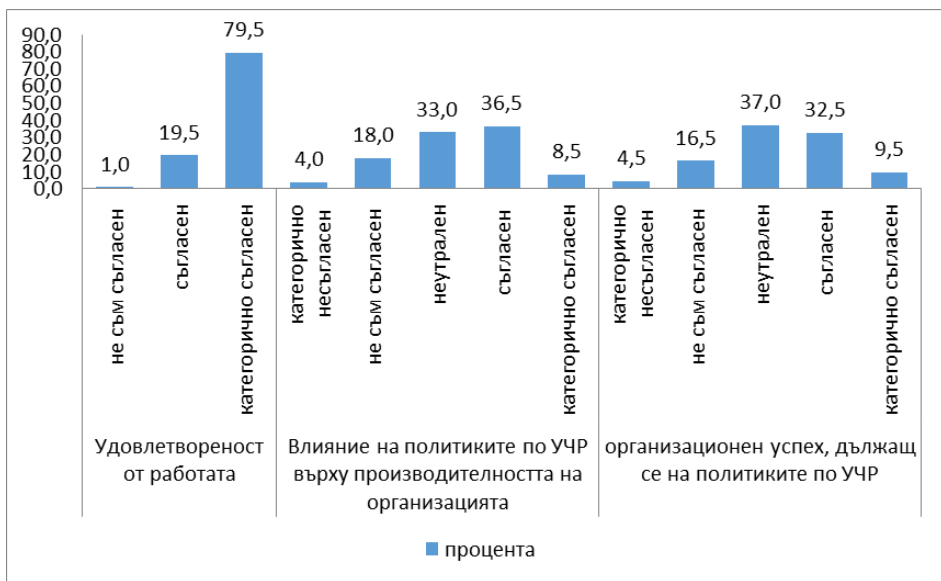
На Фигура 4.2. са изобразени резултатите характеризиращи профила на респондентите по отношение на семейното им положение, размера на организацията и дохода.



Фигура 4.2. Демографски анализ на служителите в публичниот сектор (семејно положение, размер на организацијата, доход)

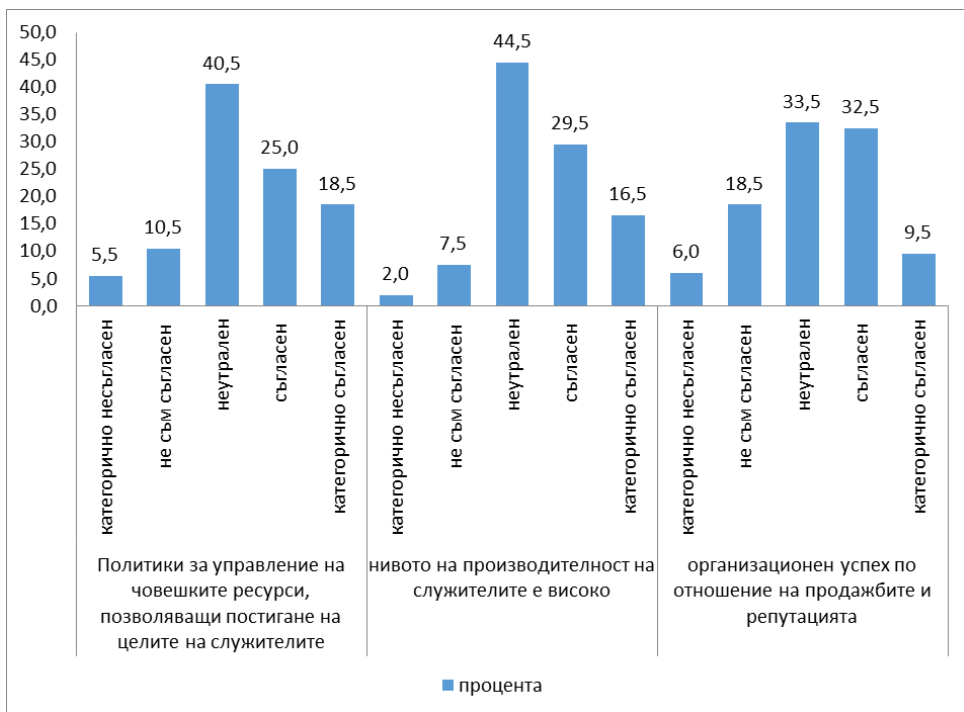
Данните покажат, че нај-често респондентите в публичниот сектор са женени/омъжени, работат в организации с повеќе от 200 служители и печелят между 30 000 и 40 000 евро годишно.

Резултатите от общиот анализ относно удовлетвореноста от работата, влијанието на политиките за управление на човешките ресурси врху организационната производителност и организациониот успех разкриват, че: нај-многу служители са напълно согласни с тоа, че са щастливи и доволни от својата работа; имат неутрално мислење или са согласни с тоа, че високата производителност на организацијата и нејниот успех се дължат на политиките за управление на човешките ресурси (Фигура 4.3.).



Фигура 4.3. Анализ на публичния сектор (удовлетвореност от работата, производителност дължаща се на УЧР, организационен успех, дължащ се на УЧР)

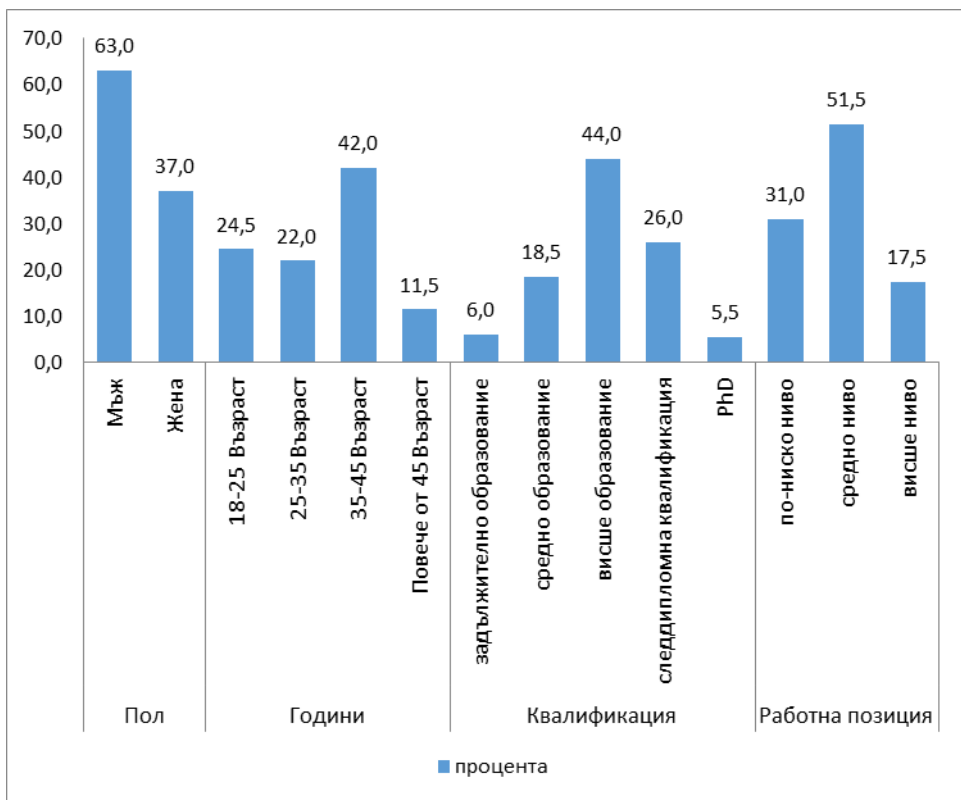
Резултатите от анализа на мнението на респондентите относно: ролята на политиките по УЧР за постигане на целите на организациите; дали производителността на служителите е висока или не; дали организацията е успешна според продажбите и репутацията си са представени на Фигура 4.4. Видно е, че най-много служители варират между неутрален отговор или съгласие.



Фигура 4.4. Анализ на публичния сектор (постигане на целите, производителност, организационен успех по отношение на продажбите и репутацията)

Демографски анализ на индустриалния сектор

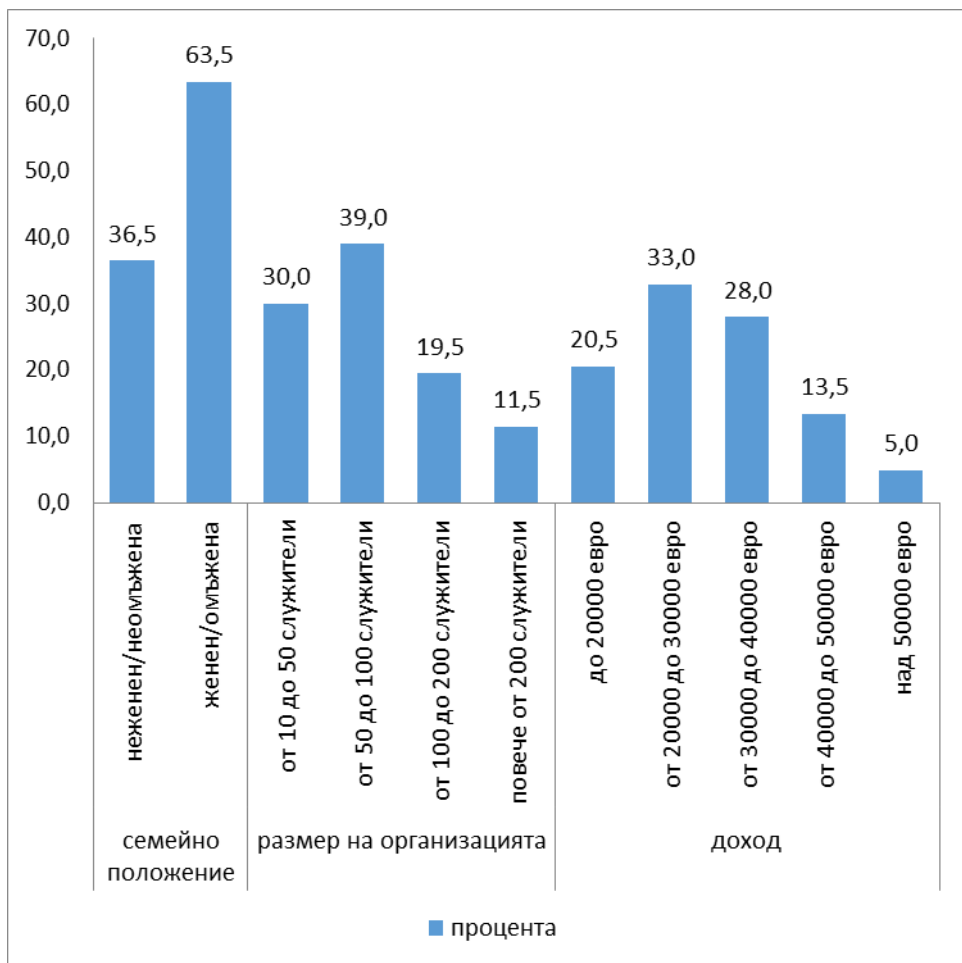
Резултатите от обработката на демографските данни за анкетираните 200 служители в индустриалния сектор са представени на честотната диаграма по-долу (Фигура 4.5.).



Фигура 4.5. Демографски анализ на служителите в индустриалния сектор (пол, възраст, квалификация, работна позиция)

Резултатите показват, че максимумът от анкетираните са мъже, принадлежащи към възрастовата група от 35 до 45 год., с образование до висше и заемани позиции на средно ниво.

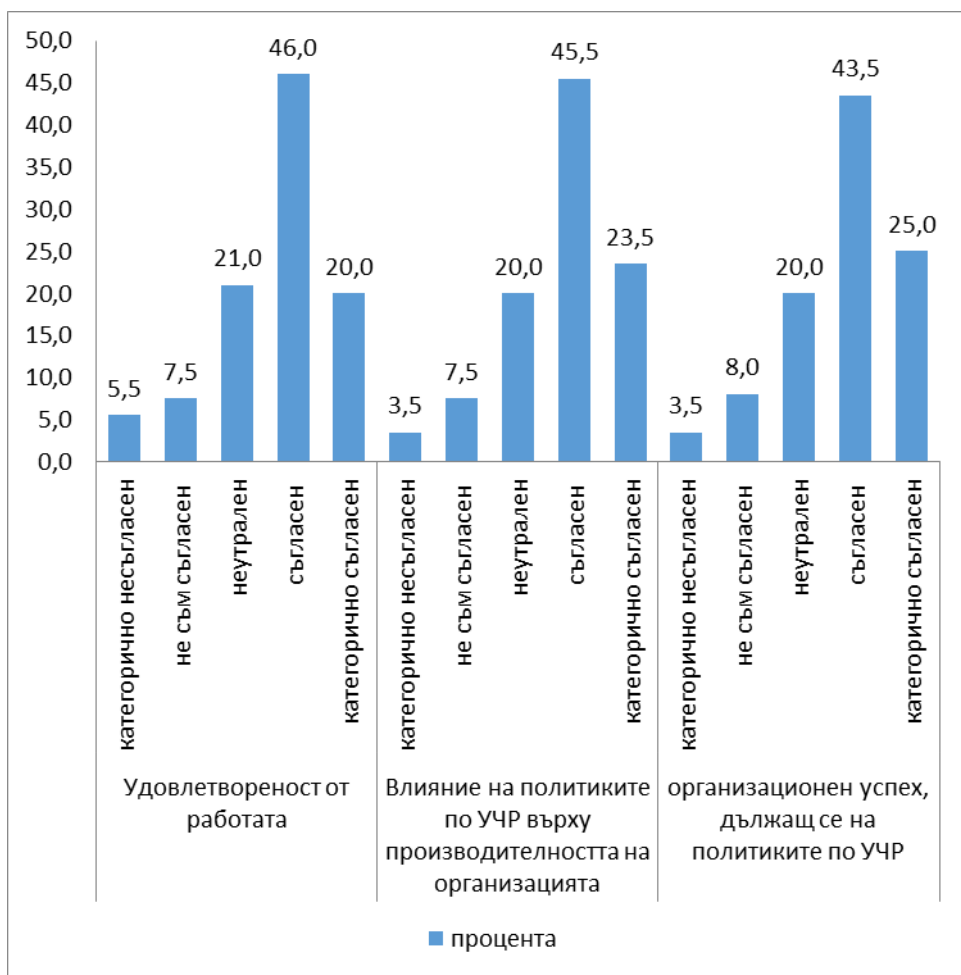
От изобразените на Фигура 4.6. данни е видно, че най-много от респондентите в индустриалния сектор са женени/омъжени, заети във фирми с от 50 до 100 служители и печелещи между 20 000 и 30 000 евро годишно.



Фигура 4.6. Демографски анализ на служителите в индустриалниот сектор (семејно положение, размер на организацијата, доход)

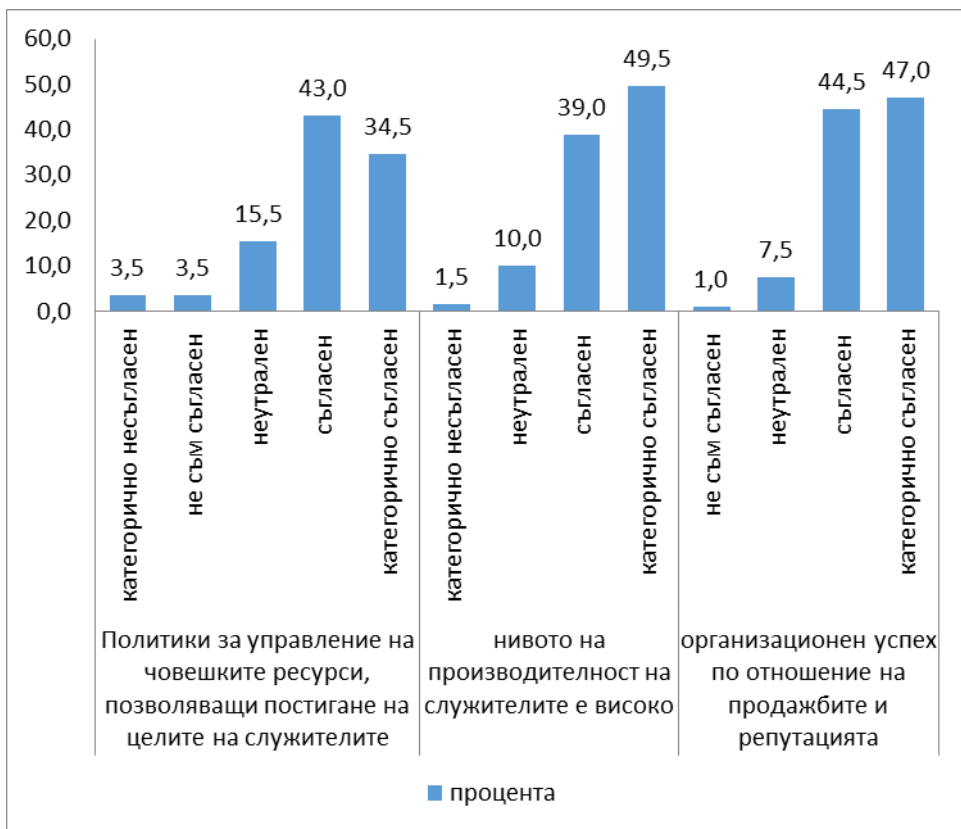
Резултатите од анализа на мнението на респондентите од индустриалниот сектор односно: ројата на политиките по УЧР за постигане на целите на организациите; дали производителноста на служителите е висока или не; дали организацијата е успешна според продажбите и репутацијата си, се представени на Фигура 4.7. Установува се, че максимален број служители се согласни или напълно согласни с това, че се щастливи и удовлетворени од работата; че тјхната

организация е с висока производителност и е успешна поради политиките за управление на човешките ресурси.



Фигура 4.7. Анализ на индустриалния сектор (удовлетвореност от работата, производителност дължаща се на УЧР, организационен успех, дължащ се на УЧР)

Другите аспекти на анализа в индустриалния сектор са изобразени на следващата Фигура 4.8.



Фигура 4.8. Анализ на индустриалния сектор (постигане на целите, производителност, организационен успех по отношение на продажбите и репутацията)

Резултатите показват, че най-много служители са съгласни или категорично съгласни, че: политиките по УЧР на организацията позволяват реализирането на индивидуалните им цели; производителността на служителите е висока; организацията е успешна по отношение на продажбите и репутацията.

Анализ на надеждността

С оглед на извършването на сравнителния анализ на мнението на служителите в публичния и индустриалния сектор, използвайки Cronbach's Alpha теста, се анализира надеждността на различни твърдения, касаещи вътрешните фактори, външните фактори, практиките по УЧР, лидерските стилове, ангажираността на служителите, културата на собственост, хората, политиките и процесите. Направено е кодиране и анализ на надеждността за всеки фактор.

Вътрешни фактори

За вътрешни фактори кодираните твърдения са (Таблица 4.1.):

| Твърдения за вътрешни фактори | Код |
|--|------------|
| Предпочитанията на мениджмънта съвпадат с тези на служителите | A1 |
| Приоритетите на мениджмънта са благоприятни за работната среда | A2 |

Таблица 4.1. Кодиране на твърденията свързани с вътрешните фактори

Анализът на надеждността на твърденията показва, че общата стойност на Cronbach's Alpha е над 0,7 и твърденията са валидни, както е видно от данните в Таблица 4.2.

| Твърдение | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| A1 | - | 0.84 |
| A2 | - | |

Таблица 4.2. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с вътрешните фактори

Външни фактори

По същия начин са кодирани и външните фактори и е проведен Chronbach Alpha Test (Таблица 4.3.)

| Твърдения за външни фактори | Код |
|---|------------|
| Правителствените разпоредби се спазват безпроблемно в организацията | B1 |
| Организацията се адаптира лесно към икономическите условия в страната | B2 |

Таблица 4.3. Кодирание на твърденията свързани с външните фактори

| Твърдение | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| B1 | - | 0.89 |
| B2 | - | |

Таблица 4.4. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с външните фактори

Данните в Таблица 4.4. показват, че твърденията за външните фактори са надеждни с оглед представянето на техните връзки в рамките на модела.

Фактори свързани с човешките ресурси

По същия начин, въз основа на подфактори, са изследвани факторите, свързани с човешките ресурси (Таблица 4.5.).

| Твърдения, представящи управлението на отсъствията | Код |
|---|------------|
| Организацията има политики и дисциплинарни мерки при чести отсъствия от работа | C1 |
| Организацията прилага мерки за заместване в случай на чести отсъствия от работа | C2 |
| УЧР има политики за превенция на честите отсъствия от работа чрез бонуси за редовно присъствие на работа | C3 |
| Организиран са дейности, предназначени да насърчават подобряването на физическото и психично здраве, избора на здравословен начин на живот и допринасящи за повишаване на благополучието на служителите | C4 |

Таблица 4.5. Кодирание на твърденията свързани с управлението на отсъствията

| Твърдение | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|-----------|--|-----------------------------------|
| C1 | 0.83 | 0.88 |
| C2 | 0.81 | |
| C3 | 0.80 | |
| C4 | 0.91 | |

Таблица 4.6. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с управлението на отсъствията

Резултатите, представени в Таблица 4.6. показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е равна на 0,88, по-голяма е от 0,7, а стойностите за твърдения C1, C2 и C3 са по-малки от общата стойност на Cronbach's Alpha. Следователно само тези твърдения са включени в модела.

Следващите фактори, за които е направен анализ на надеждността са тези, свързани с управлението на поведението (Таблица 4.7.).

| Твърдения | Код |
|--|-----|
| Тормозът е забранен на работното място | D1 |
| Насилственото поведение/език се наказва | D2 |
| Организацията има строги правила срещу к्लюките и използването на социални медии | D3 |
| Неподчинението се наказва | D4 |

Таблица 4.7. Кодирание на твърденията свързани с управлението на поведението

| Твърдение | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|-----------|--|-----------------------------------|
| D1 | 0.81 | 0.79 |
| D2 | 0.67 | |
| D3 | 0.71 | |
| D4 | 0.74 | |

Таблица 4.8. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с управлението на поведението

Резултатите показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,79, т. е. тя е по-висока от адекватната надеждност от 0,7. Стойността на Cronbach's Alpha за твърдения D2, D3 и D4 е по-ниска от общата стойност от 0,79, поради което тези твърдения са взети предвид при анализа.

Твърденията свързани с управлението на кариерата са представени и кодирани в Таблица 4.9.

| Твърдения | Код |
|---|------------|
| Предлаганите програми за обучение подобряват представянето ми | E1 |
| Въведени са ефективни методи за оценка на нуждите от обучение | E2 |
| Екипът по човешки ресурси консултира и съветва служителите по отношение на тяхната кариера | E3 |
| Редовно се организират психологически тестове, workshop-и за планиране на кариерата и такива преди пенсиониране | E4 |

Таблица 4.9. Кодирани на твърденията свързани с управлението на кариерата

| Изявления | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| E1 | 0.74 | 0.83 |
| E2 | 0.74 | |
| E3 | 0.77 | |
| E4 | 0.88 | |

Таблица 4.10. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с управлението на кариерата

Както се вижда от данните в Таблица 4.10. общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,83, като е по-висока от необходимата стойност от 0,7. Въз основа на това, че стойността на Cronbach's Alpha само за твърдения E1, E2 и E3 е по-малка от 0,83 (общата стойност на Cronbach's Alpha), само те са включени в модела за по-нататъшен анализ.

Подобен анализ е направен и по отношение на факторите свързани със съкращения на служителите. Кодирани твърдения са представени в Таблица 4.11.

| Твърдения | Код |
|--|------------|
| Организацията има политика за ранно пенсиониране | F1 |
| Организацията има политика на доброволно прекратяване | F2 |
| Организацията има политика на задължително прекратяване | F3 |
| Съкратените служители се третират с уважение | F4 |
| На служителите се дават варианти как да напуснат организацията | F5 |

Таблица 4.11. Кодирание на твърденията свързани с параметрите на политиката за съкращения

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| F1 | 0.70 | 0.81 |
| F2 | 0.76 | |
| F3 | 0.85 | |
| F4 | 0.79 | |
| F5 | 0.70 | |

Таблица 4.12. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с параметрите на политиката за съкращения

Резултатите в Таблица 4.12. показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,81 и е по-висока от изискваната стойност от 0,7. Стойността на Cronbach's Alpha за твърдения F1, F2, F4 и F5 е по-малка от общата стойност на Cronbach's Alpha от 0,81, поради което те са включени в модела на изследването.

Следващият елемент на анализа касае параметрите за оценяване на работата на служителите, като кодираните твърдения показани в Таблица 4.13.

| Твърдения | Код |
|--|------------|
| Процесът на оценяване е предназначен да отразява приноса на всички нива на организацията | G1 |
| Системата измерва резултатите, както и как те се постигат | G2 |
| Вярвам, че системата е справедлива и защитена от закона | G3 |
| Оценките са действителни и отразяват истинското представяне | G4 |
| Срещите за оценка са смислени и продуктивни | G5 |
| Процесът на оценяване е непрекъснат и прост | G6 |

Таблица 4.13. Кодирание на твърденията свързани с оценяването на работата на служителите

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| G1 | 0.92 | 0.92 |
| G2 | 0.89 | |
| G3 | 0.89 | |
| G4 | 0.89 | |
| G5 | 0.92 | |
| G6 | 0.92 | |

Таблица 4.14. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с оценяването на работата на служителите

Резултатите, представени в Таблица 4.14. показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,92, като е по-голяма от изискваната стойност от 0,7. Твърдения G1, G2, G3, G4, G5 и G6 имат стойност на Cronbach's Alpha по-малка или равна на общата, следователно те са разглеждани при по-нататъшния анализ в модела.

Кодиранияте твърдения за анализ на факторите на УЧР, засягащи отношенията между служителите са изложени в Таблица 4.15.

| Твърдение | Код |
|--|------------|
| Конфликтите на работното място се решават безпроблемно | H1 |
| Организацията се опитва да насърчи по-добри отношения със служителите | H2 |
| Организацията включва служителите в решения, които ги засягат | H3 |
| На служителите се предоставя възможност да дават предложения за подобрения | H4 |
| Методите за комуникация са приятелски и достъпни | H5 |
| Организацията се грижи за цялостното щастие на служителите | H6 |

Таблица 4.15. Кодиране на твърденията за анализ на отношенията между служителите

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изгрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| H1 | 0.84 | 0.86 |
| H2 | 0.84 | |
| H3 | 0.84 | |
| H4 | 0.81 | |
| H5 | 0.83 | |
| H6 | 0.85 | |

Таблица 4.16. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с отношенията между служителите

Данните в Таблица 4.16. показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,86, което е повече от адекватната стойност за надеждност. Тъй като всички твърдения - H1, H2, H3, H4, H5 и H6, имат стойности на Cronbach's Alpha, които са по-ниски от общата стойност на Cronbach's Alpha, тези твърдения се разглеждат в по-нататъшния анализ.

Кодираните твърдения, свързани с управлението на знанията са показани в следващата Таблица 4.17.

| Твърдение | Код |
|--|------------|
| Организацията има изградена система за споделяне и трансфер на знания | I1 |
| Документираните процедури са съхранявани централизирано в организацията с цел по-лесен достъп | I2 |
| Създаването на знания е работа на всеки и всеки допринася за него | I3 |
| Организацията има култура за насърчаване на добра комуникация, работа в екип, иновации и учене през целия живот | I4 |
| Най-новите технологии като видеоконференции, DSS, електронно обучение и MIS се използват за управление на знанията | I5 |

Таблица 4.17. Кодирание на твърденията свързани с управлението на знанията

Анализът, базиран на резултатите от Cronbach's Alpha теста по отношение на тези кодирани изявления, е представен в Таблица 4.18.

| Твърдение | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| I1 | 0.60 | 0.72 |
| I2 | 0.83 | |
| I3 | 0.56 | |
| I4 | 0.62 | |
| I5 | 0.70 | |

Таблица 4.18. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с управлението на знанията

Резултатите показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,72, което е по -високо от изискваната минимална стойност за надеждност от 0,7. За твърдения I1, I3, I4 и I5 стойностите на Cronbach's Alpha са по-малки от общата стойност 0,72, поради което те са взети предвид при по-нататъшния анализ.

За компонента в структурата за управление на човешките ресурси, свързан с оценяването на изпълнението, твърденията за наблюдение на въздействието са кодирани в Таблица 4.19.

| Твърдения | Код |
|--|------------|
| Вашият непосредствен директор ви включва в системата за оценка на работата | J1 |
| Получавате конструктивна обратна връзка през цялата година | J2 |
| Вашият директор поддържа положителен подход към вашата оценка | J3 |
| Системата за оценяване е полезна за подобряване на уменията | J4 |
| Системата за оценяване е практична, постижима и реалистична | J5 |

Таблица 4.19. Кодирание на твърденията свързани с оценяването на изпълнението

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| J1 | 0.92 | 0.86 |
| J2 | 0.81 | |
| J3 | 0.81 | |
| J4 | 0.80 | |
| J5 | 0.80 | |

Таблица 4.20. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с оценяването на изпълнението

Общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,86, т. е. по-висока от 0,7. Също така, за твърдения J2, J3, J4 и J5 стойностите на Cronbach's Alpha са по-малки от общата стойност и тези твърдения са взети предвид при анализа.

На следващо място се изследва баланса между професионален и личен живот, кодираните твърдения за което са показани в Таблица 4.21.

| Твърдения | Код |
|---|------------|
| Чувствате се уморен/а и депресиран/а поради работата си | K1 |
| Не можете да прекарвате време със семейството си поради работата си | K2 |
| Работите на смени | K3 |
| Не можете да отделите време за трениране и поддържане на здравословна диета | K4 |
| Организацията има специална политика за поддържане на баланс между професионален и личен живот, включваща гъвкаво работно време, почивни дни, споделяне на работа, консултиране, кариерни почивки и програми за подкрепа на семейството | K5 |

Таблица 4.21. Кодирание на твърденията свързани с баланса между професионален и личен живот

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изгрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| K1 | 0.79 | 0.86 |
| K2 | 0.79 | |
| K3 | 0.82 | |
| K4 | 0.82 | |
| K5 | 0.92 | |

Таблица 4.22. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с баланса между професионален и личен живот

От Таблица 4.22. е видно, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,86, която е по-висока от необходимата стойност от 0,7, т. е. твърденията се считат за ефективни и надеждни за изграждане на връзката между параметрите. Тъй като твърденията K1, K2, K3 и K4 имат стойност на Cronbach's Alpha по-ниска от общата, тези елементи могат да бъдат включени в модела за по-нататъшен анализ.

Следващият компонент на анализа засяга планирането на приемствеността в организацията, като кодиранияте твърдения са представени в Таблица 4.23.

| Твърдения | Код |
|---|------------|
| Организацията има политика за приемственост | L1 |
| Хората се разглеждат по справедлив начин при избор за заемане на лидерска позиция | L2 |
| Политиката на приемственост на организацията помага в конкурентната борба | L3 |

Таблица 4.23. Кодирание на твърденията свързани с приемствеността

| Твърдение | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|-----------|--|-----------------------------------|
| L1 | 0.75 | 0.87 |
| L2 | 0.87 | |
| L3 | 0.83 | |

Таблица 4.24. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с приемствеността

Общата стойност на Cronbach's Alpha за твърденията, представящи планиране на приемствеността е 0,87 и е повече от необходимата стойност от 0,7. Всички твърдения имат стойност на Cronbach's Alpha равна или по-малка от общата стойност. По този начин и трите твърдения свързани с планирането на приемствеността са включени в модела за по-нататъшен анализ.

Следващият елемент на проверката за надеждност е този касаещ лидерството (Таблица 4.25.).

| Твърдения | Код |
|--|-----|
| Лидерите на организации предпочитат да работят ръка за ръка с всички служители | M1 |
| Лидерите на организацията си поставят дългосрочни значими цели | M2 |
| Лидерът използва харизма, за да мотивира служителите | N1 |
| Лидерът използва красноречие и силна убедителност при ръководенето на служителите | N2 |
| Лидерите на организацията са самообучаващи се и самоизграждащи се на база на опита | O |
| Лидерът на организацията е посредник и се опитва да повлияе положително на другите в групата | P1 |
| Лидерите на организацията дават най-висок приоритет на времето, местоположението и културата на организацията в своето поведение спрямо последователите си | P2 |
| Лидерският стил в организацията се променя според ситуацията | Q |

Таблица 4.25. Кодирание на твърденията свързани с лидерството

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|-----------|--|-----------------------------------|
| M1 | 0.81 | 0.86 |
| M2 | 0.84 | |
| N1 | 0.82 | |
| N2 | 0.83 | |
| O | 0.84 | |
| P1 | 0.84 | |
| P2 | 0.85 | |
| Q | 0.86 | |

Таблица 4.26. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с лидерството

Данните в Таблица 4.26. разкриват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,86, което е по-високо от необходимата стойност от 0,7, т. е. твърденията се считат за ефективни и надеждни за изграждане във връзката между параметрите свързани с лидерството. Всички променливи имат стойности, които са по-малки или равни на общата стойност на Cronbach's Alpha, като по този начин елиминирането на тези твърдения би намалило надеждността на модела и би довело до неефективни резултати.

Твърденията, използвани за набиране на мнението на респондентите по отношение на факторите, свързани с ангажираността на служителите, са кодирани както е показано в Таблица 4.27.

| Твърдения | Код |
|---|-----|
| Бих приел/а почти всеки вид работна позиция и договор, за да продължа да работя за тази организация | R1 |
| Горд съм да кажа на другите, че съм част от тази организация | R2 |
| Говоря силно положително за моята организация с приятелите си | R3 |
| Бих препоръчал/а организацията като добро място за работа | R4 |

Таблица 4.27. Кодирание на твърденията свързани с ангажираността на служителите

Въз основа на посочените в Таблица 4.27. кодове, резултатите от анализа на надеждността с помощта на Cronbach's Alpha теста са видни в следващата таблица.

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| R1 | 0.93 | 0.91 |
| R2 | 0.84 | |
| R3 | 0.91 | |
| R4 | 0.84 | |

Таблица 4.28. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с ангажираността на служителите

Въз основа на резултатите в Таблица 4.28. се установява, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,91, което е повече от адекватната надеждност от 0,7. Само твърдения R2, R3 и R4 ще бъдат взети предвид при анализа, тъй като те имат стойност на Cronbach's Alpha по-ниска от общата.

Твърденията относно факторите, касаещи културата на собственост, са кодирани, както е показано в Таблица 4.29.

| Твърдения | Код |
|--|------------|
| Служителите винаги са информирани за организационните решения | S1 |
| Служителите винаги са информирани за оперативния процес | S2 |
| Служителите имат капацитет да получават финансов залог/бонус в организацията | S3 |

Таблица 4.29. Кодирание на твърденията свързани с културата на собственост

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| S1 | 0.73 | 0.87 |
| S2 | 0.87 | |
| S3 | 0.86 | |

Таблица 4.30. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с културата на собственост

Представените в Таблица 4.30 резултати показват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,87 и е по-голяма от необходимата стойност от 0,7. Стойността на Cronbach's Alpha за S1, S2 и S3 е равна или по-малка от общата стойност на Cronbach's Alpha и тяхното изключване от модела би намалило надеждността на набора от данни. Ето защо те са разгледани в по-нататъшния анализ.

И накрая твърденията, избрани да уловят мненията на респондентите относно факторите хора, политики и процеси, са кодирани и представени в Таблица 4.31.

| Твърдения | Код |
|--|------------|
| Практиките относно хората, следвани в организацията, са ясни и приятни | T1 |
| Общите насоки и политики в организацията са ясни и приятни | T2 |
| Оперативният процес, следван в организацията, е подробен и изпълним | T3 |

Таблица 4.31. Кодирани на твърденията свързани с хората, политиките и процесите

| Твърдения | Стойност на Cronbach's Alpha, ако елементът е изтрит | Обща стойност на Cronbach's Alpha |
|------------------|---|--|
| T1 | 0.72 | 0.83 |
| T2 | 0.73 | |
| T3 | 0.83 | |

Таблица 4.32. Резултати от анализа на надеждността на твърденията свързани с хората, политиките и процесите

Данните в Таблица 4.32. разкриват, че общата стойност на Cronbach's Alpha е 0,83, като е по-висока от изискваната стойност от 0,7. Констатира се, че всички твърдения T1, T2 и T3 имат стойност на Cronbach's Alpha, по-малка или равна на общата стойност на Cronbach's Alpha от 0,83 и следователно изключването им би намалило надеждността на набора от данни, поради което те са включени в модела.

Инференциален анализ

Инференциалният анализ е проведен с помощта на независим t-тест. За всеки фактор е използван дескриптивен тест, за да се намери релевантността към група и вариацията в отговора. Освен това за всяка променлива са представени резултатите от Levene's Test и T-Test. Дескриптивният анализ по отношение на вътрешните фактори е представен в Таблица 4.33.

| Вътрешни променливи фактори | Професионален статус | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
|-----------------------------|----------------------------------|------|--------|-----------------------|--------------------------|
| A1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.61 | 0.78 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.01 | 0.99 | 0.07 |
| A2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.07 | 0.91 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.22 | 0.84 | 0.06 |

Таблица 4.33. Дескриптивна статистика на вътрешните фактори

Средните стойности показват, че вътрешните фактори имат по-голям ефект или релевантност за служителите в индустриалния сектор. Резултатите от Levene's Test и T-Test показват, че еднаква вариация не съществува в набора от данни. Въз основа на T-теста, който има стойност над 0,05, нулевата хипотеза за липса на значителна разлика във вътрешните фактори, влияещи върху удовлетвореността на служителите и организационната производителност в публичния в сравнение с индустриалния сектор в Гърция, не се отхвърля.

По същия начин е направен дескриптивен анализ по отношение на външните фактори, като резултатите са представени в Таблица 4.34.

| Външни променливи фактори | Професионален статус | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|---------------|------------------------------|---------------------------------|
| B1 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.75 | 0.43 | 0.03 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.90 | 0.93 | 0.07 |
| B2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.74 | 0.44 | 0.03 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.54 | 1.02 | 0.07 |

Таблица 4.34. Дескриптивна статистика на външните фактори

Резултатите, базирани на средните стойности, показват, че външните фактори имат по-голям ефект или значение за служителите от публичния сектор. Levene's Test има стойност по-ниска от необходимата стойност на значимост от 0,05. T-Test има р-стойност по-малка от необходимата стойност от 0,05. По този начин, въз основа на стойностите на двете твърдения свързани с външните фактори се отхвърля нулевата хипотеза за липса на значителна разлика във външните фактори, влияещи върху удовлетвореността на служителите и производителността на организациите от публичния в сравнение с индустриалния сектор в Гърция.

В Таблица 4.35. са представени резултатите от дескриптивния анализ по отношение на факторите свързани с УЧР.

| Групова статистика | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------|---------------|------------------------------|---------------------------------|
| Професионален статус | | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
| C1 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.45 | 1.55 | 0.11 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.45 | 0.79 | 0.06 |
| C2 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.70 | 1.55 | 0.11 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.12 | 1.00 | 0.07 |
| C3 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.12 | 1.40 | 0.10 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.64 | 1.56 | 0.11 |

| | | | | | |
|-----------|----------------------------------|-----|------|------|------|
| D2 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.17 | 0.83 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.10 | 0.91 | 0.06 |
| D3 | Служител от публичния сектор | 200 | 1.76 | 0.68 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.47 | 1.18 | 0.08 |
| D4 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.75 | 0.96 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.83 | 0.61 | 0.04 |
| E1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.39 | 1.05 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.57 | 1.06 | 0.07 |
| E2 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.00 | 1.11 | 0.08 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.15 | 1.27 | 0.09 |
| E3 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.27 | 1.25 | 0.09 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 2.68 | 1.13 | 0.08 |
| F1 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.93 | 0.26 | 0.02 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 1.45 | 0.78 | 0.06 |
| F2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.93 | 0.26 | 0.02 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.14 | 1.48 | 0.10 |
| F4 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.99 | 0.12 | 0.01 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.11 | 0.90 | 0.06 |
| F5 | Служител от публичния сектор | 200 | 5.00 | 0.07 | 0.01 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 2.35 | 1.23 | 0.09 |

| | | | | | |
|-----------|----------------------------------|-----|------|------|------|
| G1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.58 | 1.00 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.63 | 0.97 | 0.07 |
| G2 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.13 | 1.14 | 0.08 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.40 | 1.18 | 0.08 |
| G3 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.17 | 1.11 | 0.08 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.23 | 1.22 | 0.09 |
| G4 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.88 | 1.12 | 0.08 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.19 | 1.37 | 0.10 |
| G5 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.01 | 1.18 | 0.08 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.96 | 1.11 | 0.08 |
| G6 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.34 | 1.04 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 2.93 | 1.09 | 0.08 |
| H1 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.13 | 0.70 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.23 | 0.84 | 0.06 |
| H2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.27 | 0.73 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.92 | 0.86 | 0.06 |
| H3 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.42 | 0.60 | 0.04 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.79 | 1.24 | 0.09 |
| H4 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.08 | 0.75 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.84 | 1.02 | 0.07 |

| | | | | | |
|-----------|----------------------------------|--------|------|------|------|
| Н5 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.06 | 0.62 | 0.04 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.10 | 0.84 | 0.06 |
| Н6 | Служител от публичния сектор | 200.00 | 4.14 | 0.75 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 2.89 | 1.00 | 0.07 |
| И1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.49 | 0.72 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.79 | 1.06 | 0.07 |
| И3 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.99 | 1.03 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.44 | 1.22 | 0.09 |
| И4 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.42 | 0.91 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.65 | 1.09 | 0.08 |
| И5 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.51 | 0.90 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.03 | 0.95 | 0.07 |
| Ж2 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.24 | 0.85 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.83 | 1.02 | 0.07 |
| Ж3 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.88 | 0.94 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.63 | 1.09 | 0.08 |
| Ж4 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.90 | 1.10 | 0.08 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.53 | 1.15 | 0.08 |
| Ж5 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.63 | 1.03 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.47 | 1.18 | 0.08 |

| | | | | | |
|-----------|----------------------------------|-----|------|------|------|
| K1 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.33 | 1.67 | 0.12 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.04 | 1.34 | 0.09 |
| K2 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.22 | 1.56 | 0.11 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.17 | 1.12 | 0.08 |
| K3 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.54 | 1.78 | 0.13 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 2.90 | 1.65 | 0.12 |
| K4 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.05 | 1.53 | 0.11 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.35 | 1.13 | 0.08 |
| L1 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.63 | 1.38 | 0.10 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.22 | 0.87 | 0.06 |
| L2 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.52 | 1.46 | 0.10 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.38 | 1.42 | 0.10 |
| L3 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.60 | 1.60 | 0.11 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.85 | 1.20 | 0.08 |

Таблица 4.35. Дескриптивна статистика на факторите свързани с УЧР

Резултатите от дескриптивната статистика за различията в мненията на респондентите въз основа на различните параметри на максималните променливи на факторите свързани с УЧР имат по-голям ефект или значение за служителите в индустриалния сектор. Относно ролята на управлението на човешките ресурси за успеха на организациите от публичния сектор в Гърция стойностите на стандартното отклонение при отговорите варират между „категорично несъгласен“ до „съгласен“ за служителите в публичния сектор и между „несъгласен“ до „категорично съгласен“ за служителите в индустриалния сектор. Тъй като стойността на стандартната грешка е близка до 0 следва, че в резултатите има по-малко отклонение. Въз основа на Levene's Test допускането за равенство на

вариациите се приема за максимум променливи. За променливите на C1, C2, C3, D2, D3, D4, E3, F1, F2, F4, F5, G2, G4, G5, G6, H2, H3, H4, H6, I1, I3, I4, I5, J2, J3, J4, J5, K1, K2, K3, K4, L1, L2 и L3 р-стойността е по-малка от нивото на значимост 0,05, поради което нулевата хипотеза, че няма значителна разлика в мнението на служителите в публичния в сравнение с тези в частния сектор относно ролята на управлението на човешките ресурси за успеха на организациите в Гърция се отхвърля. Следователно двете групи служители, съответно работещите в индустриалния и публичния сектор, имат различно ниво на възприятие за преобладаващите практики за УЧР в организациите на публичния в сравнение с тези в индустриалния сектор в Гърция.

По отношение на факторите свързани с лидерството дескриптивният анализ е представен в Таблица 4.36.

| Групова статистика | | | | | |
|----------------------|----------------------------------|------|--------|-----------------------|--------------------------|
| Професионален статус | | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
| M1 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.77 | 1.05 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.47 | 1.24 | 0.09 |
| M2 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.55 | 0.84 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.02 | 0.96 | 0.07 |
| N1 | Служител от публичния сектор | 200 | 2.86 | 0.95 | 0.07 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.69 | 0.92 | 0.07 |
| N2 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.28 | 0.89 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.95 | 0.93 | 0.07 |

| | | | | | |
|-----------|----------------------------------|-----|------|------|------|
| | сектор | | | | |
| O1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.22 | 1.33 | 0.09 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.98 | 1.10 | 0.08 |
| P1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.84 | 0.75 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.10 | 0.81 | 0.06 |
| P2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.59 | 0.60 | 0.04 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.56 | 0.76 | 0.05 |
| Q1 | Служител от публичния сектор | 200 | 3.74 | 1.35 | 0.10 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.30 | 0.85 | 0.06 |

Таблица 4.39. Дескриптивна статистика по отношение на факторите свързани с лидерството

От данните в Таблица 4.39. е видно, че средните стойности показват, че повечето променливи свързани с лидерството имат по-голям ефект или значение за служителите в индустриалния сектор. Levene's Test се отхвърля за повечето вариации с изключение на M1, O1 и Q1. При T- Test резултатите за р-стойност за повечето променливи са по-малки от нивото на значимост 0,05. По този начин се отхвърля нулевата хипотеза, че няма значителна разлика в мнението на служителите в публичния в сравнение с тези в частния сектор за влиянието на лидерството върху успеха на стратегиите за управление на човешките ресурси в организациите в двата сектора в Гърция.

Резултатите от дескриптивния анализ относно факторите свързани с ангажираността на служителите са представени в Таблица 4.40.

| Групова статистика | | | | | |
|----------------------|----------------------------------|------|--------|-----------------------|--------------------------|
| Професионален статус | | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
| R2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.65 | 0.67 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.52 | 1.22 | 0.09 |
| R3 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.31 | 0.79 | 0.06 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.87 | 1.08 | 0.08 |
| R4 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.90 | 0.30 | 0.02 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.78 | 1.22 | 0.09 |

Таблица 4.40. Дескриптивна статистика по отношение на факторите свързани с ангажираността на служителите

Установява се, че всички променливи свързани с ангажираността на служителите имат по-голям ефект или значение за служителите в публичния сектор. Освен това резултатите от Levene's Test и T-Test за всички фактори свързани с ангажираността на служителите в набора от данни има еднаква вариация. Това предполага, че трябва да се предприеме t-тест за предполагаема равна дисперсия. Въз основа на р-стойността за всички променливи се отхвърля нулевата хипотеза, че няма значителна разлика в мнението на служителите в публичния в сравнение с тези в индустриалния сектор, относно ангажираността на служителите, водеща до по-висока стойност за акционерите в организациите в Гърция.

Дескриптивният анализ на разликата в мнението на служителите относно културата на собственост, водеща до успех на стратегиите за управление на човешките ресурси, е представен в Таблица 4.41.

| Групова статистика | | | | | |
|----------------------|----------------------------------|------|--------|-----------------------|--------------------------|
| Професионален статус | | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
| S1 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.49 | 0.72 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.54 | 1.21 | 0.09 |
| S2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.52 | 0.64 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.09 | 1.07 | 0.08 |
| S3 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.52 | 0.71 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 3.15 | 1.52 | 0.11 |

Таблица 4.41. Дескриптивна статистика по отношение на факторите свързани с културата на собственост

Резултатите в Таблица 4.41. показват, че всички променливи свързани с културата на собственост имат по-голям ефект или значение за служителите в публичния сектор. Резултатите от Levene's Test и T-Test показват, че в набора от данни има еднаква вариация. Това предполага, че трябва да се предприеме t-тест за предполагаема равна дисперсия. Анализът на р-стойността показва, че нулевата хипотеза за липса на значителна разлика в мнението на служителите в публичния в сравнение с тези в индустриалния сектор относно културата на собственост, водеща до успех на стратегиите за управление на човешките ресурси и до повишаване на производителността на служителите в организациите в Гърция се отхвърля.

Подобни тестове са проведени и по отношение на факторите свързани с хората, политиките и процесите. Резултатите от дескриптивния анализ са представени в Таблица 4.42.

| Групова статистика | | | | | |
|----------------------|----------------------------------|------|--------|-----------------------|--------------------------|
| Професионален статус | | Брой | Средно | Стандартно отклонение | Стандартна средна грешка |
| T1 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.11 | 0.71 | 0.05 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.14 | 0.79 | 0.06 |
| T2 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.40 | 0.53 | 0.04 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.38 | 0.73 | 0.05 |
| T3 | Служител от публичния сектор | 200 | 4.70 | 0.50 | 0.04 |
| | Служител от индустриалния сектор | 200 | 4.54 | 0.61 | 0.04 |

Таблица 4.42. Дескриптивна статистика по отношение на факторите свързани с хората, политиките и процесите

Резултатите е Таблица 4.42. показват, че всички променливи на факторите свързани със служителите, политиките и процесите, (T1, T2 и T3), имат по-голям ефект или значение за служителите в публичния сектор. По-нататъшен анализ се извършва с помощта на Levene's Test for Equality of Variances и T-Test за равенство на средствата. Анализира се р-стойността, която разкрива, че нулевата хипотеза за липса на значителна разлика в мнението на служителите в публичния спрямо тези в частния сектор относно хората, политиките и процесите водещи до успех на организациите в Гърция по отношение на продажбите и обществената репутация се приема.

По този начин, оценявайки разликата между тези променливи при 5 % ниво на значимост, се доказва, че не е установена значителна разлика в мнението на респондентите по отношение на: вътрешните фактори, влияещи върху удовлетвореността на служителите и производителността на организациите от публичния в сравнение с тези в индустриалния сектор в Гърция; практиките по управление на човешките ресурси и преобладаващите лидерски стилове, влияещи върху успеха на стратегиите за управление на човешките ресурси на организациите в Гърция. От друга страна, между мнението на служителите в публичния и тези в индустриалния сектор, има значителна разлика по отношение на: въздействието на външните фактори; факторите свързани с ангажираността на служителите, културата на собственост, хората, политиките и процесите, водещи до успех на организациите в Гърция по отношение на продажбите и репутацията в обществото.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Заключението се обобщават постигнатите от извършеното в дисертационния труд научно изследване резултати. Въз основа на това, и като се отчитат поставените изследователска цел и задачи, се формулират **основните изводи**, обобщават се **препоръките** за използване на получените резултати в управлението на човешките ресурси в организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция и се очертават **насоките** за допълнителни бъдещи изследвания в предметната област на дисертацията.

III. СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Изследвани, систематизирани и обобщени са теоретични виждания и постановки за същността и характеристиките на управлението на човешките ресурси и неговото значение за успеха и просперитета на организациите и техните служители. На основата на проучване на достиженията на теоретичната мисъл са представени модели и концепции за управление на човешките ресурси. Установени са особености и ограничения на методи за измерване и оценяване на управлението на човешките ресурси.
2. Направен е обстоен преглед на състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция. Изведени са фактори, определящи характеристиките на управлението на човешките ресурси в двата сектора. Установени са доминиращите лидерски стилове в организациите от индустриалния и публичния сектор в Гърция. Идентифицирани са основни проблеми свързани с управлението на човешките ресурси в тези организации.
3. Изследвани са теоретичните и практико-приложни аспекти на подход за осъществяване на сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция. Въз основа на това е разработена адаптирана и допълнена методическа рамка на анализа. Методическата рамка включва парадигмата, философията и дизайна на изследването, типа на необходимите емпирични данни и процедурата за тяхното набиране, средствата и методите за анализ на данните.
4. Разработената методическа рамка е апробирана в изследването и е направен обстоен сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в

индустриалния и публичния сектор в Гърция в няколко направления: демографски анализ, анализ на надеждността, инференциален анализ. В резултат са приети/отхвърлени дефинираните изследователски хипотези.

5. Изведени са обобщени ключови резултати от направения сравнителен анализ. На тази база са дефинирани конкретни препоръки насочени към развитие и усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в организациите от индустриалния и публичния сектор в Гърция.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Papadopoulou, K. Comparative review of performance measurement methods effectiveness. *Economics and Management*, Volume:17, Issue: 1, Year: 2020, pp 127-139, ISSN (print): 1312-594X, ISSN (online): 2367-7600

Papadopoulou, K. State and development of industrial and public sector in comparison of Greece with the rest of the world. *Entrepreneurship*, Volume: VIII, Issue: 2, Year: 2020, pp 27-34, ISSN: 2738-7402, DOI: 10.37708/ep.swu.v8i2.3

Papadopoulou, K. (2021). Comparison of HRM in industrial and in public sectors in Greece. *Entrepreneurship*, Vol. IX, Issue 2, pp. 68-87. ISSN: 2738-7402. DOI: 10.37708/ep.swu.v9i2.6