



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού
και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
Αφροδίτη Νικολάου**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Χρήστος Ι. Νεγκάκης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού
και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
Αφροδίτη Νικολάου**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Χρήστος Ι. Νεγκάκης**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	4
Abstract	5
Περίληψη	6
Ευχαριστίες	7
Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 2^ο: Ανθρώπινο Δυναμικό	
2.1 Έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.2 Οι πόροι της οργάνωσης και η συμβολή τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	11
Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	
3.1 Ιστορική Αναδρομή	14
3.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	17
3.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	19
Κεφάλαιο 4^ο: Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	
4.1 Προγραμματισμός	22
4.2 Στρατολόγηση και Επιλογή	23
4.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	25
4.4 Αξιολόγηση απόδοσης	31
4.5 Διαχείριση κινήτρων – Υποκίνηση	35
4.6 Υγιεινή και ασφάλεια	41
4.7 Εργασιακές Σχέσεις	42
Κεφάλαιο 5^ο: Πληροφοριακά Συστήματα	43
Κεφάλαιο 6^ο: Εμπειρική Έρευνα	
6.1 Μεθοδολογία Έρευνας	45
6.2 Αποτελέσματα Έρευνας	46
Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα	77
Βιβλιογραφία	78
Παράρτημα	81

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους οργανωσιακούς χώρους. Η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργούν προβλήματα και αβεβαιότητα στις οργανώσεις οι οποίες προσπαθούν να γίνουν πιο ευέλικτες για να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Έτσι οι οργανισμοί επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν η οργάνωση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους έτσι ώστε να μην αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτές που συμβάλλουν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να διοικηθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αφοσίωση και η παραμονή τους στην οργάνωση. Στην προσπάθεια αυτή καθοριστικός είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων η οποία θα προσπαθήσει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της οργάνωσης με το ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία. Είναι αυτή που θα επιχειρήσει να αναπτύξει το Ανθρώπινο Δυναμικό, να στελεχώσει, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και τέλος να ενισχύσει την αφοσίωση προς τους στόχους και τις αρχές της οργάνωσης.

Τέλος, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων κάνοντας χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων, είναι πολύ πιθανό να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητα και την απόδοση.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζεται μια ανάλυση σχετικά με το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αποτυπώνονται τα εργαλεία και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Στη συνέχεια παρατίθεται μια έρευνα κατά την οποία μελετώνται οι βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Οδικές Συγκοινωνίες (Ο.ΣΥ. Α.Ε.).

Abstract

In the past years, human factor has become one of the most significant elements in the world of business organizations. The globalization, the demographic changes, the economical instability and the intense competition, create problems and uncertainty to the organizations which make efforts to become more and more flexible so as to conform to the constantly changing conditions. Therefore, the organizations are trying to achieve improvement, renewal and change so as to get competitive advantage.

The competitive advantage can be achieved only by the businesses which have the ability to combine their productive factors in such way that cannot be patterned by their competitors. The skills of the human resources are the basic prerequisite for the creation of the competitive advantage. In order to achieve such target, the organization has to ensure the dedication of the staff. Human Resources Management of the business plays significant role in the effort of cultivating the culture of innovation and flexibility. Other goals of Human Resources Management are: to staff the company, help the communication, cultivate the teamwork and reinforce the dedication to the goals of the organization.

Finally, the use of Management Information Systems can help Human Resources Management to save time, decrease the costs and increase the productivity.

In the next chapters, we present an analysis of the role of both human resources and Human Resources Management. Apart from that, we depict the tools that a business needs in order to achieve its goals that have to do with the field of human resources. Subsequently, we display a research about the basic functions of Human Resources Management in the company O.SY. S.A.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες σε όλους όσους με βοήθησαν και στήριξαν την προσπάθειά μου αυτή.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις ή οι δημόσιοι φορείς σήμερα, λόγω της παγκοσμιοποίησης, των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, της μείωσης της καταναλωτικής ζήτησης, της διαφοροποίησης των αγορών εργασίας, των πολιτικών ανακατατάξεων και της συρρίκνωσης της Δημόσιας Διοίκησης, είναι αναγκαία η ριζική αναθεώρηση σε παλαιότερους τρόπους διοίκησής τους. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι αυτό που θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση όλων των παραπάνω σαρωτικών αλλαγών και να αποκτήσει η επιχείρηση/οργάνωση ανταγωνιστικότερη θέση στον κλάδο. Οι εργαζόμενοι μπορούν – μέσω της κουλτούρας, του ενθουσιασμού, της εμπειρίας, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, των γνώσεων, της ικανοποίησης που αντλούν από την εργασία τους, του αισθήματος της δίκαιης μεταχείρισής τους, των κινήτρων και της συμμετοχής τους στους κοινούς στόχους – να διαμορφώνουν και να επηρεάζουν την παραγωγικότητα, τη φήμη, την εικόνα και τέλος την επιβίωση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει την ίδια σημασία με τις υπόλοιπες λειτουργίες της οργάνωσης γι' αυτό και πρέπει να έχει το ενδιαφέρον όχι μόνο των εργαζομένων που απασχολούνται στο τμήμα προσωπικού αλλά και των υπόλοιπων εργαζομένων από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα¹.

Ο κυριότερος στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνηθεί ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μια οργάνωση και με ποιο τρόπο μπορεί να γίνει καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα μελέτη απαρτίζεται από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, και από το ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας Οδικές Συγκοινωνίες (Ο.ΣΥ. Α.Ε.) για την πραγματοποίηση της εμπεικής έρευνας

Το παρόν πόνημα διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Στα κεφάλαια 1 έως 5 παρατίθεται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος ενώ στα κεφάλαια 6 και 7, παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα και τα συμπεράσματα αυτής αντίστοιχα. Αναλυτικότερα:

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της παρούσας εργασίας όπου γίνεται ο προσδιορισμός του θέματος, ο σκοπός της διατριβής και των επιμέρους στόχων που καλείται

¹ Πορφυρίδης, http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

να εκπληρώσει, καθώς και η αναγκαιότητα υλοποίησης αυτής. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού ως πόρος, και πως αυτό συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και παρατίθενται διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ στο πέμπτο γίνεται αναφορά στα πληροφοριακά συστήματα και πως αυτά συμβάλλουν στην καθημερινή εργασία του απασχολούμενου.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ερευνητική μεθοδολογία που επελέγη, στους στόχους, στο ερωτηματολόγιο, στα όργανα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν και τέλος στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Κλείνοντας, στο έβδομο κεφάλαιο παρατίθενται βασικά συμπεράσματα και προτάσεις σχετικά με το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις Οδικές Συγκοινωνίες.

Κεφάλαιο 2^ο: Ανθρώπινο Δυναμικό

2.1 Έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο όρος Ανθρώπινο Δυναμικό ή Ανθρώπινοι Πόροι ή Ανθρώπινο Κεφάλαιο, αποτελεί σήμερα το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (και γενικά μιας οργάνωσης), καθώς λόγω του έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια οργάνωση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελείται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του.

Κατά τους Jackson και Schuler², «Ανθρώπινοι Πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας οργάνωσης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Σύμφωνα με το Management, ο όρος Ανθρώπινοι Πόροι ή Ανθρώπινο Κεφάλαιο, αναφέρεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους. Νοείται δηλαδή η συνδυασμένη ευφυΐα των εργαζομένων, το επίπεδο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αυτοί διαθέτουν, η διάθεσή τους, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση

² Jackson & Schuler, 2000

που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους της οργάνωσης. Επίσης, η ικανότητα και προθυμία μάθησης, αλλαγής, δημιουργικότητας και καινοτομίας των εργαζομένων αλλά και ο βαθμός αφοσίωσής τους προς την οργάνωση, συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό της. Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της οργάνωσης, τη φήμη, την εικόνα της και τέλος την επιβίωσή της³.

Οι άνθρωποι, είναι αυτοί που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική μιας οργάνωσης με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση – οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁴.

Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια γιατί οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι εμπειρίες, οι γνώσεις, ο χαρακτήρας, ο βαθμός αφοσίωσης αλλά και τα κίνητρα του κάθε εργαζόμενου διαφέρουν. Επιπλέον το Ανθρώπινο Δυναμικό διαφέρει από τους υπόλοιπους πόρους, διότι οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, με αποτέλεσμα η οργάνωση να προσπαθεί συνεχώς να κερδίσει τη συνεργασία και την αφοσίωσή τους.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, πως η συνεισφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια οργάνωση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη με αποτέλεσμα να αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο της επιχείρησης, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή του⁵.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται, ενώ άλλες κλείνουν ή παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας σημαντικός πόρος για την επιχείρηση – οργανισμό, στον οποίο επενδύει για τη διοίκησή του, προσδοκώντας δημιουργία αξίας δηλαδή απόδοση – επιστροφή της επένδυσης⁶.

³ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.84, Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, σελ.19

⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010

⁵ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, σελ.26

⁶ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.84 – 85

2.2 Οι πόροι της οργάνωσης και η συμβολή τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter οι επιτυχημένες επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Όμως πολλές φορές, δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων. Απάντηση σε αυτό το ερώτημα προσπαθεί να δώσει η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων. Πρόκειται για μία μάλλον εσωστρεφή θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται στο εσωτερικό της περιβάλλον. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται⁷.

Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς πόρους (πρώτες ύλες, εγκαταστάσεις, τεχνολογία, μηχανολογικός εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, συστήματα προγραμματισμού, οργάνωσης, ελέγχου, συντονισμού) και σε άυλους πόρους (πατέντες, τεχνογνωσία, καινοτομία, φήμη, σήμα). Η ύπαρξη απλά των αναφερόμενων πόρων είναι δύσκολο να χαρίσει στην οργάνωση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν αυτό συμβεί, δεν θα είναι διατηρήσιμο γιατί οι απρόβλεπτες αλλαγές στο περιβάλλον ή στον κλάδο, μπορεί να το ανατρέψουν. Συνεπώς πρέπει να δίνεται έμφαση στην αδυναμία αντιγραφής, πρόσκτησης, μεταφοράς και εφαρμογής της στρατηγικής που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να λάβει προστατευτικά μέτρα ώστε η μεταφορά να μην είναι εύκολη⁸.

Για να είναι δύσκολη η μεταβασιμότητα ενός πόρου και να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να έχει σταθερότητα και διάρκεια
- Να είναι πολύτιμος
- Να είναι σπάνιος
- Να προσδίδει αξία στην κατάσταση για την οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί
- Να μην γίνεται εύκολα αντιληπτός

⁷ Παπαδάκης, 1999, σελ.90

⁸ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.87

- Να μην μπορούν εύκολα οι ανταγωνιστές να τον μιμηθούν ή να τον αντιγράψουν
- Να μην μπορεί να αντικατασταθεί με στρατηγικά ισότιμα υποκατάστατα⁹.

Οι πόροι πρέπει να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούν ικανότητες οι οποίες θα οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλεγεί.

Οι ικανότητες διακρίνονται σε οριακές ή βασικές ικανότητες και μοναδικές ή θεμελιώδεις ικανότητες. Οι οριακές ικανότητες είναι οι ικανότητες που διαθέτουν όλοι οι οργανισμοί και είναι εύκολο να αποκτηθούν, να μιμηθούν ή να αντιγραφούν όπως για παράδειγμα πρώτες ύλες, τεχνολογία, μηχανολογικός εξοπλισμός κλπ. Οι μοναδικές ικανότητες είναι οι ικανότητες εκείνες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αποκτηθούν. Τέτοιες ικανότητες μπορεί να είναι η κουλτούρα, η γνώση των εργαζομένων, η ευελιξία προσαρμογής, η ικανότητα εξυπηρέτησης, η εμπιστοσύνη, η γνώση, το στυλ διοίκησης, το επίπεδο αφοσίωσης εργαζομένων, η άμεση ανταπόκριση σε ευκαιρίες και απειλές, κλπ. Πάνω σε αυτές, σχεδιάζεται και διαμορφώνεται η στρατηγική της οργάνωσης που θα της δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι δηλαδή αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹⁰.

Με τον όρο στρατηγική εννοούμε το όραμα της οργάνωσης, δηλαδή τη μελλοντική κατεύθυνση και το δρόμο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Με βάση τη στρατηγική μιας οργάνωσης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Είναι δηλαδή, οι ενέργειες και οι τακτικές που υιοθετούνται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης, κάτι το οποίο θα της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά τον Παπαδάκη, η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹¹. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό,

⁹ Barney, 1986/1991, Bloodgood and Salisbury, 2001

¹⁰ Παπαδάκης, 1999, σελ.33

¹¹ Παπαδάκης, 1999, σελ.33

είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, είτε μια δημόσια επιχείρηση, είτε ένα πολιτικό κόμμα, είτε ένα κράτος, είτε ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η οικοδόμηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση μια από τις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχει προτείνει ο Michael Porter: τη στρατηγική κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης.

Σύμφωνα με τη στρατηγική κόστους, η επιχείρηση διατηρεί το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών της, σε επίπεδα χαμηλότερα του ανταγωνισμού ώστε να επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν η επιχείρηση διαθέτει προϊόντα/υπηρεσίες που είναι υπερτιμημένα λόγω της μοναδικότητας αυτών, τότε η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Η στρατηγική της εστίασης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση χωρίζει την αγορά σε τμήματα και επιλέγει ένα ή περισσότερα για να επικεντρώσει τη δράση της, επιδιώκοντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα τμήματα αυτά και όχι στο σύνολο της αγοράς. Συνεπώς στα τμήματα της αγοράς που επιλέγει να εξυπηρετήσει η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει την απόκτηση «ηγεσίας κόστους» ή «διαφοροποίησης».

Όπως αναφέραμε, η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας οργάνωσης, συνδέεται άμεσα με την ικανότητα απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σημαντικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα βοηθήσουν να αλλάξει μια κατάσταση ή όχι. Έτσι η διοίκηση μιας οργάνωσης συνειδητοποιεί ότι τα καλύτερα στρατηγικά προγράμματα δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς την εμπλοκή και την αφοσίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να στρέφονται στο στρατηγικό Management των Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή να ενδιαφέρονται για τη «σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία»¹².

Μια οργάνωση για να πετύχει αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική καλό είναι να βασιστεί σε ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δηλαδή σε παράγοντες ή χαρακτηριστικά που τη βοηθούν να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Για

¹² Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, σελ.36

παράδειγμα μια εταιρεία μπορεί να ακολουθεί στρατηγική κόστους, βασισμένη σε εξελιγμένη τεχνολογία και σε όρους απασχόλησης που κρατούν χαμηλά το εργατικό κόστος, ενώ κάποια άλλη εταιρεία να εφαρμόζει ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό προσπαθώντας επίσης να υλοποιήσει στρατηγική ηγεσία κόστους¹³.

Συνοψίζοντας, μία οργάνωση σε κάθε περίπτωση, γνωρίζοντας καλά το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, θα πρέπει να αξιοποιεί κατάλληλα τους πόρους της, να παρέχει με επαρκή ποιότητα και επάρκεια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, να αναπτύσσει συνέχεια τις θεμελιώδεις ικανότητές της, έτσι ώστε να επιτυγχάνει συγκριτικό πλεονέκτημα και να κυριαρχεί τελικά στην αγορά.

Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1 Ιστορική αναδρομή

Αν και ασκείται εδώ και χρόνια η Διοίκηση και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του 20ού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1916) στη Γαλλία.

Ο **Frederic Taylor**, στο έργο του «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης, 1911» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου – κίνησης που τον οδήγησαν στον «άριστο» τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας.

Κατά τον Taylor, η διοίκηση μιας επιχείρησης, πρέπει να έχει ως βασική της προτεραιότητα τον προγραμματισμό, την τυποποίηση και τη βελτίωση της ανθρώπινης προσπάθειας, έτσι ώστε να αυξήσει την παραγωγική της δυνατότητα με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Οι προτάσεις του οδήγησαν στη μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη, τόσο στην επιχείρηση (χαμηλό κόστος παραγωγής) όσο και στους εργαζόμενους (υψηλοί μισθοί). Έτσι οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού δημιουργώντας ειδικά τμήματα και εφαρμόζοντας συστήματα διοίκησης προσωπικού. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν, ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

¹³ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.94

Ο **Henri Fayol**, που θεωρείται διεθνώς ως ο ιδρυτής της σύγχρονης θεωρίας της διοίκησης, υποστήριξε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων είναι δυνατόν να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία.

Ο Fayol έδωσε έμφαση στην έννοια της διοίκησης και έκανε τη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης. Στο βιβλίο του «Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση, 1916», περιγράφει και αναλύει τις πέντε βασικές διαχειριστικές λειτουργίες, οι οποίες είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Επίσης διατύπωσε τις εξής δεκατέσσερις γενικές αρχές διοίκησης: καταμερισμός της εργασίας, εξουσία και υπευθυνότητα, πειθαρχία, ενότητα διοίκησης, ενότητα κατεύθυνσης, ατομική υπακοή, αμοιβή προσωπικού, συγκεντρωτισμός, ιεραρχία, τάξη, ισότητα, σταθερότητα προσωπικού, πρωτοβουλία και ομαδικό πνεύμα.

Η διαφορά του Fayol με τον Taylor βρίσκεται στο ότι ο δεύτερος μελέτησε την εργασία του απλού εργάτη, ενώ ο Fayol μελέτησε τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών. Δηλαδή η προσέγγιση του Taylor είχε μικρό-προσέγγιση και περιοριζόταν μόνο στην παραγωγή, ενώ ο Fayol είχε μακρό-προσέγγιση και μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε κάθε τομέα μιας οργάνωσης.

Τη δεκαετία του 1930 αναπτύχθηκε η **Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων** με πρωτεργάτη το **Mayo**. Η συγκεκριμένη σχολή, αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες (ψυχολογία και διαπροσωπικές σχέσεις) που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου. Μετά από πολλά πειράματα και εξετάζοντας διάφορες μεταβλητές, όπως, τις φυσικές καταστάσεις του χώρου εργασίας, τα διαλείμματα για ξεκούραση, τον τρόπο εποπτείας, τις σχέσεις του προσωπικού, τα κίνητρα κ.α., διαπιστώθηκε πως η παραγωγή επηρεαζόταν περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον, παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Έτσι οι επιχειρήσεις, επηρεασμένες από την Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων, άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των **Επιστημών της Συμπεριφοράς ή Θεωρία Προσδοκιών** (Argyris, Herzberg, Likert, Maslow, McGregor, Simon, March Cyert), το οποίο μελέτησε τη διαδικασία της παρακίνησης του εργαζομένου. Είναι η εποχή κατά την οποία αναπτύσσεται το κράτος – πρόνοια και ο συνδικαλισμός ενώ παράλληλα τυποποιούνται οι εργασιακές σχέσεις. Η θεωρία προσδοκιών πρεσβεύει ότι ένα

άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα – στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Η θεωρία προσδοκιών δηλαδή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. Οι θεωρητικοί της ανθρώπινης συμπεριφοράς είχαν σημαντική συμβολή στις θεωρίες της ηγεσίας, της δημιουργίας κινήτρων και της σχεδίασης του οργανισμού.

Άλλοι πρωτοπόροι της Επιστημονικής Διοίκησης αποτέλεσαν οι Henry Gantt, Emerson και Henry Ford. Ο **Henry Gantt** υποστήριξε την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης, μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιπλέον τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναπτύχθηκε ως επιστήμη το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Αρχικά, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των δυσμενών, για εκείνη την εποχή, συνθηκών εργασίας.

Στη συνέχεια, με τη βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική, δόθηκε έμφαση στη σχέση εργοδότη – εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» επικεντρώνεται, σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μιας οργάνωσης και συγκεκριμένα στη στρατολόγηση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του προσωπικού¹⁴. Οι παραπάνω λειτουργίες γίνονται επαναληπτικά χωρίς τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους, την αλλαγή και τη σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Δηλαδή ο υπεύθυνος της Διοίκησης Προσωπικού αποτελεί το μεσολαβητή μεταξύ εργαζόμενου και διοίκησης.

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Προσωπικού έχει αναβαθμιστεί ως επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο οφείλει κάθε οργανισμός να επενδύει¹⁵. Η γνωστή πλέον Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία πέρα από τις αναφερόμενες λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού. Αφορά ολόένα και περισσότερο την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων.

¹⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010

¹⁵ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004, σελ.25

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιτυγχάνει τη συνεννόηση μεταξύ των εργαζομένων και της οργάνωσης, δίνοντας κίνητρο στους πρώτους να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων και ενδυναμώνοντάς τους. Επιπλέον, δίνει έμφαση στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, υποκινώντας τους για την προσωπική ανάπτυξη και εξειδίκευση, θεωρώντας ότι ένας επιτυχημένος υπάλληλος αποτελεί επένδυση¹⁶. Έτσι ο ρόλος του υπεύθυνου των Ανθρωπίνων Πόρων, από μεσολαβητής γίνεται εκτιμητής, σύμβουλος.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επεκτείνεται στους περισσότερους τομείς μιας οργάνωσης, από την στελέχωση και την εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής¹⁷.

3.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, με σκοπό την εναρμόνιση και κατεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Όπως αναφέραμε, οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε μια οργάνωση. Η μεγάλη της σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία¹⁸.

Κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή¹⁹ «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού».

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της

¹⁶ Cole, 2002

¹⁷ www.econ.uoi.gr

¹⁸ William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ.9–12

¹⁹ Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, σελ.19

στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών²⁰.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να ορισθεί:

"Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον"²¹.

Γίνεται εύκολα κατανοητό από τους παραπάνω ορισμούς, ότι τονίζεται ιδιαίτερα η αξία του ανθρώπινου δυναμικού και η σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή του στα πλαίσια της επιχείρησης. Ακόμα και μέσα από τον ορισμό του Management, σύμφωνα με τον οποίο είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης μέσω της διαχείρισης των υλικών και των Ανθρώπινων Πόρων²² διαφαίνεται η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Στη βιβλιογραφία εμφανίζονται δύο είδη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της μαλακής και της σκληρής. Η πρώτη δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την ηγεσία ενώ η δεύτερη στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων²³.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η σύγκριση των δύο ειδών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

Μαλακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	Σκληρή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Υπάλληλοι ως Πόρος	Υπάλληλοι ως Έξοδο
Θέματα Ανθρώπων	Θέματα Αγοράς
Αμοιβαία Αφοσίωση	Συμμόρφωση
Ένταξη, συνεργασία	Έλεγχος
Ποιοτική / Διαπραγματευτική	Ποιοτική / Ορθολογιστική

Πηγή: University of Leicester, Human Resource Management, Master of Business Administration, Module 601, Learning Resources, et. al. 1997.

²⁰ Χατζηπαντελή, 1999, σελ.20

²¹ William B. Weather, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mc Graw Hill, USA, 1996, σελ.9-12

²² Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003

²³ Armstrong, 1992

3.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίζει σήμερα σειρά προκλήσεων. Οι αλλαγές που υφίστανται στην οικονομία, στις νέες οργανωτικές δομές, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις νέες τεχνολογίες καθιστούν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιβεβλημένη ώστε να αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές είναι:

Εξωτερικό περιβάλλον

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση
- Αλλαγές στη Νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

Εσωτερικό περιβάλλον

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Ενδυνάμωση
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)
- Προστιθέμενη Αξία
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας
- Αποκέντρωση
- Μείωση προσωπικού
- Ενδο-επιχειρηματικότητα

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να μελετά και να ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης. Σκοπός της είναι να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας

πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους εργαζόμενούς της.

Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι²⁴:

1. Βελτίωση παραγωγικότητας. Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σε αυτήν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους: α) συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις του επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, β) επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές και γ) αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες αφού βέβαια αυτά εκπαιδευτούν ανάλογα.

2. Βελτίωση ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να συμβάλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.

3. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια/προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνονται η ενημέρωση της Διοίκησης της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να στοιχίσει υψηλά χρηματικά ποσά σε αυτήν με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

²⁴ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.174 – 175

4. Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή, άμεση συμμετοχή με σκοπό την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων αποτελούν τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5. Ευελιξία εργατικού δυναμικού. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι – όπως αναφέραμε – αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες. Σχεδόν σε όλες τους μεγάλους οργανισμούς υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του Τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται εν συντομία οι επιμέρους λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας οργάνωσης.

Κεφάλαιο 4^ο: Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδια για τις ακόλουθες λειτουργίες:

1. Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη
4. Αξιολόγηση προσωπικού
5. Διαχείριση κινήτρων – Υποκίνηση
6. Υγιεινή και ασφάλεια
7. Εργασιακές σχέσεις

Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύουν στη δημιουργία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, στη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, στην εσωτερική επικοινωνία, στη διαχείριση της γνώσης, στη φιλοσοφία και στο όραμα της ανώτατης διοίκησης, στα προγράμματα ολικής ποιότητας, στην παρακίνηση για απόδοση, στην ανάπτυξη ηγεσίας, στα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α.²⁵.

4.1 Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Στις μέρες μας, οι οργανώσεις μπορούν να είναι βιώσιμες μόνο με αποτελεσματική πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Για να είναι επιτυχημένη η στελέχωση μιας οργάνωσης, είναι απαραίτητο να γίνει πρώτα προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και στη συνέχεια ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης. Περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες που στόχο έχουν, να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος, ενώ δίνει έναυσμα για καινοτομία και πρόοδο²⁶. Ο προγραμματισμός είναι μια επαναληπτική διαδικασία που συντελεί στη συνέχεια της επιχείρησης όταν επέρχονται αλλαγές όπως συγχωνεύσεις, καταργήσεις ή συστάσεις τμημάτων, τεχνολογική εξέλιξη, αδυναμία νέων προσλήψεων, αποχωρήσεων, μεταθέσεων, μετατάξεων, κλπ. Συνεπώς, πρόκειται για πρωταρχική διοικητική δραστηριότητα από την οποία εξαρτώνται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων²⁷.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο καταλληλότερος αριθμός και τύπος εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή, με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να γνωρίζει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οφείλει, δηλαδή, να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της οργάνωσης, όπως για παράδειγμα τα προσόντα, τις δυνατότητες, τις ικανότητες και τις επιδιώξεις του ανθρώπινου δυναμικού, και να προβλέπει πιθανή αύξηση (προσελεύσεις) ή μείωση αυτών στο μέλλον (αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδοτήσεων, αποχωρήσεων, απολύσεων). Επιπλέον, έχει υποχρέωση να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή την εργατική δύναμη της περιοχής και τα

²⁵ Ιορδάνογλου, 2008

²⁶ Κέφης, 2005, σελ.80

²⁷ Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998

χαρακτηριστικά της, και να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις. Τέλος, οφείλει να εξετάζει την ορθή κατανομή, τοποθέτηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίηση του.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, μειώνει την εξάρτηση από την εξωτερική στρατολόγηση, εφόσον ακολουθούνται στρατηγικές διατήρησης και ανάπτυξης προσωπικού²⁸.

Για να έχει σωστά αποτελέσματα ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να γίνει σχεδιασμός, ανάλυση και τέλος περιγραφή των θέσεων της εργασίας. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα που θα έχει ο εργαζόμενος και ο τρόπος με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία.

Αφού λοιπόν καθοριστούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει ανάλυση της θέσης εργασίας. Να γίνει δηλαδή συγκέντρωση και καταγραφή των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες θα εκτελεί ένας εργαζόμενος, των αρμοδιοτήτων, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των ικανοτήτων, των γνώσεων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του.

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση της θέσης εργασίας, ακολουθεί η αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τις κύριες ασχολίες της θέσης.

Μετά από όλες τις παραπάνω ενέργειες και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις ή απαιτήσεις της οργάνωσης σε ανθρώπινο δυναμικό, η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται με την προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων.

4.2 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Στρατολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανώσεις προσελκύουν τα κατάλληλα άτομα για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Στόχος της στρατολόγησης είναι η προσέλκυση ικανών υποψηφίων για εργασία στην οργάνωση, και η επίτευξη των

²⁸ Armstrong, 1999

προκαθορισμένων στόχων. Κάθε οργάνωση προσελκύει υποψήφιους είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι: ο πίνακας ανακοινώσεων ή η εφημερίδα ή το περιοδικό της οργάνωσης, η βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, οι συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό, οι προαγωγές και μεταθέσεις, οι πρώην εργαζόμενοι και οι υποψήφιοι «πόρτας». Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης συνίστανται σε καταστάσεις οικονομικής στενότητας και συρρίκνωσης των οργανισμών.

Πλεονέκτημα αυτής της πηγής είναι ότι οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι έχουν ήδη δοκιμαστεί από τη διοίκηση και δεν υφίσταται κάποιο ρίσκο για τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά η πιθανότητα να έχουν οι εργαζόμενοι ανακριβείς προσδοκίες και να μείνουν δυσαρεστημένοι από τον οργανισμό είναι αρκετά μειωμένη. Επιπλέον η εσωτερική προσέλκυση έχει θετική επίδραση στο ηθικό και στη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζόμενους, δημιουργώντας ευκαιρίες προαγωγής. Μειονεκτεί ωστόσο από την ενδεχόμενη έλλειψη απαραίτητων προσόντων και από την πιθανότητα ανακύκλωσης νέων ιδεών και στέρησης εμπειριών.

Οι εξωτερικές πηγές στρατολόγησης εξαρτώνται από τον νομικό καθεστώς και την πολιτική του κάθε οργανισμού, τις κενές θέσεις εργασίας, την προσφορά των υποψηφίων, τις συνθήκες στην αγορά εργασίας, κλπ. Τέτοιες πηγές είναι το ΑΣΕΠ, ο ΟΑΕΔ, οι διάφορες επαγγελματικές σχολές καθώς και τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, από όπου οι οργανισμοί μπορούν να αντλήσουν πληθώρα νέων. Οι αγγελίες στον τύπο και το διαδίκτυο, η διαφήμιση σε εφημερίδες και επιστημονικά περιοδικά, οι επαγγελματικές ενώσεις και τα εργατικά σωματεία, οι εταιρείες leasing εργαζομένων και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, είναι πολύ γνωστοί τρόποι για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων.

Ένα από τα πλεονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι ότι το σύνολο των ταλέντων είναι πολύ μεγαλύτερο σε σχέση με αυτό που είναι διαθέσιμο από τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να φανούν πιο διορατικοί και να δημιουργήσουν νέες προοπτικές για μια οργάνωση. Ως μειονεκτήματα αυτής της μορφής προσέλκυσης είναι το αυξημένο κόστος, ότι η όλη διαδικασία είναι χρονοβόρα και φυσικά το ρίσκο που καλείται να πάρει η οργάνωση. Τέλος οι

απασχολούμενοι που έχουν προσληφθεί χρειάζονται μεγαλύτερη χρονική περίοδο προσαρμογής και προσανατολισμού.

Έχοντας ολοκληρωθεί η προσέλευση των υποψηφίων εργαζομένων ακολουθεί η επιλογή τους, κατά την οποία η οργάνωση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους – από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών – για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και αυτών που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας, πρέπει να βρεθεί ο συνδυαστικός κρίκος ο οποίος θα ενώσει αυτούς τους δυο παράγοντες. Επιπλέον η καταλληλότητα του υποψηφίου εργαζόμενου κρίνεται και με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα της οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των πιστεύω που κυριαρχούν σε μια οργάνωση είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος²⁹.

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής, όπως για παράδειγμα το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, οι αιτήσεις απασχόλησης, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ (τεστ νοημοσύνης, τεστ προσωπικότητας, ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).

4.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Με τον όρο εκπαίδευση του προσωπικού εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Η εκπαίδευση αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή της συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων με τέτοιον τρόπο, που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που εκφράζεται με τρόπο αποτελεσματικό³⁰. Συνδέεται με την εξέλιξη της εργασίας που αλλάζει συνεχώς και διαφοροποιείται σύμφωνα με τις τεχνολογικές και οργανωτικές τελειοποιήσεις.

²⁹ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.243

³⁰ Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robrt L. Cardy, *Manaqing Human Resources*, Prentice Hall International, New Jersey 1998, σελ.2–15

Αποτελεί ουσιώδη επένδυση των οργανώσεων, γι' αυτό και στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών.

Η εκπαίδευση καθορίζεται ανάλογα με αυτό που απαιτεί η δουλειά, δηλαδή κάθε εργαζόμενος εκπαιδεύεται έτσι, ώστε να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που απαιτεί το έργο του. Για παράδειγμα ένας νεοπροσλαμβανόμενος χρειάζεται να εκπαιδευτεί πριν αρχίσει τη δουλειά του ενώ ο παλαιότερος εργαζόμενος χρειάζεται εκπαίδευση για να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις της παρούσας εργασίας του, αλλά και για την προετοιμασία του για ενδεχόμενη μετάθεση ή προαγωγή.

Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία κατά την οποία γίνεται μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό σε έναν δέκτη, δηλαδή από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζεται διδασκαλία³¹. Ωστόσο το κονδύλι της εκπαίδευσης είναι το πρώτο που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιβεβλημένη προκειμένου ένας οργανισμός να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις εξής προκλήσεις:

- *Διεθνοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου.* Οι οργανωτικές αλλαγές που παρατηρούνται λόγω του έντονου ανταγωνισμού, ενισχύει την ανάγκη για άμεση και γρήγορη ανταπόκριση στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη αύξηση της κινητικότητας και της νέας οργάνωσης της επιχείρησης.
- *Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων.* Παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (Ευρωπαϊκή Ένωση και ΗΠΑ), ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική).
- *Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις.* Οι τεχνικές δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των τεχνολογικών αλλαγών, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα στις θέσεις εργασίας.
- *Αλλαγή των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.*

³¹ Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, σελ.266

Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση αυξάνεται η επίδοση της επιχείρησης, γι' αυτό και δεν πρέπει να θεωρείται για τις οργανώσεις έξοδο προς αποφυγήν. Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Τα οφέλη της εκπαίδευσης, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους, παρουσιάζονται στους πίνακες 1.1 και 1.2.

Πίνακας 1.1

Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση

Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία, και την εμπιστοσύνη
Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου
Συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
Συμβάλλει στη κατανόηση και στη παγίωση επιχειρησιακών αρχών
Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
Συμβάλλει στη μείωση του κόστους
Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
Συμβάλλει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές
Συμβάλλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων

Πηγή: Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall international, New Jersey 1998, σελ.2–15

Πίνακας 1.2

Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους

Βοηθάει τους εργαζόμενους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά διάφορα προβλήματα
Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
Βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
Δίνει τις γνώσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών σχέσεων
Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζομένου
Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Πηγή: Luis R. Gomez-Mejia, Davic B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice Hall international, New Jersey 1998, σελ.2–15

Από τα αναφερόμενα οφέλη γίνεται αντιληπτό γιατί στις προηγμένες χώρες δαπανώνται μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις οι οποίες έρχονται τρίτες, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση³².

Η **ανάπτυξη** ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί και αυτή μια διαδικασία μάθησης, η οποία όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, και επιδιώκει την παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας. Είναι δηλαδή η διαδικασία μάθησης που ως στόχο έχει ο απασχολούμενος να αναπτυχθεί ως προσωπικότητα και να καταστεί ικανός, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν σχετίζονται μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών αλλά και με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων³³. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει έννοιες όπως ψυχική ολοκλήρωση, προσωπική ωριμότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Εκτός από τη διεύρυνση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιφέρει και τα ακόλουθα:

³² Κανελλόπουλος, 2002, σελ.340

³³ Χυτήρης, 2001

- Ένα μήνυμα στους υπαλλήλους πως η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι σημαντικοί.
- Κίνητρα να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα προσόντα για τα οποία θα ανταμειφθούν.
- Αφοσίωση στις αξίες του οργανισμού.
- Ικανότητα εργασίας και επικοινωνίας σε διαπολιτισμικό περιβάλλον.
- Αποδοχή της διαφορετικότητας των συναδέλφων τους και ενίσχυση της ομαδικότητας.
- Συνταύτιση με την εταιρία βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τους σκοπούς και την πολιτική της .
- Επικοινωνία, με εκπαιδευτικά προγράμματα και συναντήσεις εργασίας που μπορούν να φέρουν κοντά υπαλλήλους και μάνατζερ για να συζητήσουν πάνω σε οργανωσιακά θέματα και στην ανάπτυξη σχεδίων.
- Ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων.
- Εμπλουτισμό εργασίας, μέσω ανάπτυξης ικανοτήτων όπως αναλυτικός τρόπος σκέψης, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα επιτυχημένων παρουσιάσεων.
- Διοίκηση αλλαγών, αφού οι άνθρωποι κατανοούν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ωφέλιμη και για εκείνους.

Για να γίνει σωστά η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις υπάρχουσες, πραγματικές εργασιακές ανάγκες. Επιπλέον η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα ώστε να καλύψει σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων, τα οποία είναι:

Βήμα 1^ο: Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από ανώτερα στελέχη της οργάνωσης. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις³⁴. Αυτή η διαδικασία έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων του οργανισμού και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν αποκλείσεις, η εκπαίδευση είναι μία από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος³⁵.

³⁴ Bernadin & Russel, 2003

³⁵ Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003

Βήμα 2^ο: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Μετά τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, γίνεται η επιλογή και ο καθορισμός του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών, καθώς επίσης του χρόνου και του τόπου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση³⁶.

Βήμα 3^ο: Επιλογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Για παράδειγμα διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους. Άλλοι παράγοντες που καθορίζουν τον τρόπο εκπαίδευσης αποτελεί το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες α) την εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training) και β) την εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training) οι οποίες είναι εν συντομία:

- *Εκπαίδευση κατά την εργασία.* Τέτοιες είναι η μάθηση πάνω στην εργασία, εναλλαγή θέσεων εργασίας, η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, ο εμπλουτισμός εργασίας, οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα, η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.
- *Εκπαίδευση εκτός εργασίας.* Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας, μελέτες περιπτώσεων, υπόδηση ρόλων, επιχειρηματικά παίγνια, προσομοίωση, διαμόρφωση συμπεριφοράς, εκπαίδευση ευαισθησίας, δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις, εκπαίδευση στο ύπαιθρο, και μάθηση εξ' αποστάσεως, που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

Βήμα 4^ο: Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Για να γίνει σωστά η εφαρμογή της εκπαίδευσης πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος, στην ακριβή προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, στη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων εκπαίδευσης και να

³⁶ Bernadin & Russel, 2003

διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. σημειώσεις). Επιπλέον πρέπει να γίνεται συνεχής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

Βήμα 5^ο: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Στο τελευταίο αυτό στάδιο αποκτώνται πληροφορίες (feedback) για το πρόγραμμα εκπαίδευσης και αποτιμάται η αξία του σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Αποτιμώνται δηλαδή, οι πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την παρούσα εργασία αλλά και με την επόμενη εργασία, πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές. Επίσης η αξιολόγηση οδηγεί στην αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Συνοψίζοντας, η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να κάνουν ικανοποιητικά την δουλειά τους σήμερα και στο μέλλον, ενώ η ανάπτυξη βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί για να αναλάβει μελλοντικές νέες υπευθυνότητες διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης του³⁷. Στόχος και των δύο αναφερόμενων όρων είναι να βοηθήσει την οργάνωση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας παράλληλα αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί.

4.4 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση έχει ταυτιστεί με την αμοιβή των εργαζομένων αλλά ο σημαντικότερος στόχος είναι η ανατροφοδότηση³⁸. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει³⁹. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα το οποίο είναι εξισωμένο με τη στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, έτσι ώστε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενώσει και να συγκρατήσει όλα τα κομμάτια, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα και ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες⁴⁰. Ως αξιολόγηση μπορεί να ορισθεί η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι να επιτυγχάνονται

³⁷ Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, σελ112

³⁸ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003

³⁹ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010

⁴⁰ Hall, 2008

αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του⁴¹. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την οργάνωση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να οργανώσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Η βαθμολογία χρησιμεύει συχνά ως βάση για προαγωγή ή εξέλιξη των εργαζομένων, ή ως νομικό ντοκουμέντο αφού μπορεί να παρουσιαστεί σε δικαστήριο ως αποδεικτικό στοιχείο⁴². Συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, στην εξέταση της συμπεριφοράς τους, ώστε με την καθοδήγηση να αποφύγουν αδυναμίες και ελλείψεις και να παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικό, σαφές, γενικά αποδεκτό, απλό και να προσαρμόζεται σε ειδικές περιπτώσεις.

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δίκαιης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της οργάνωσης⁴³.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι⁴⁴:

- Η εξακρίβωση αν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού που έχει τοποθετηθεί.
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζόμενου
- Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας που πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών

⁴¹ Polychroniou, 2008

⁴² Φουντουλάκης, 2002

⁴³ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004

⁴⁴ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004

- Η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους στην εργασία
- Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει ακόμα καταγραφεί
- Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους
- Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη προκειμένου να αποφασιστεί το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά
- Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής οργάνωσης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους.

Έτσι λοιπόν, στην αξιολόγηση τα ζητούμενα είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ' αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Η αξιολόγηση ενός εργαζόμενου μπορεί να γίνει από όποιον συνεργάζεται ή έχει επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια. Έτσι λοιπόν οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες είναι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου, οι συνάδελφοι και συνεργάτες του, οι υφιστάμενοί του, οι πελάτες και οι προμηθευτές. Επιπλέον, μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογήσει τον εαυτό του (αυτοαξιολόγηση). Ωστόσο ο πιο καλός τρόπος για να προαχθεί αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης και να επιτευχθεί οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι η κυκλική αξιολόγηση ή αλλιώς ανατροφοδότηση 360^ο μοιρών, η οποία απαιτεί εξασφάλιση πληροφοριών από όλες τις πηγές συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συνεργατών, των υφισταμένων, των προμηθευτών, των πελατών, των συμβούλων αλλά και του ίδιου του αξιολογούμενου. Γενικά οποιοσδήποτε έχει χρήσιμες πληροφορίες για το πως κάνει ο εργαζόμενος την δουλειά του, μπορεί να αποτελέσει πηγή στην διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης⁴⁵.

⁴⁵ Polychroniou, 2008

Ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης αποτελεί η συνέντευξη η οποία αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία λόγω της φύσης της και των παραμέτρων που θα πρέπει να λάβει υπόψη ο εξεταστής. Η διαφοροποίηση της εξέτασης για την αμοιβή από την ανάπτυξη του εργαζόμενου, η αναγκαιότητα του εξεταστή να αναλάβει πολύπλοκους ρόλους (ακροατής, σύμβουλος) και το γεγονός ότι αντιμετωπίζει διαφορετικά άτομα, την καθιστά δύσκολη διαδικασία. Οι υποκειμενικές χρησιμοποιούμενες μέθοδοι, πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα της απόδοσης και δεν προσφέρουν την επιθυμητή ανατροφοδότηση. Τέλος οι εξεταστές ή δεν έχουν κατάλληλη προσέγγιση ή υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικούς υπαλλήλους⁴⁶. Η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης, τα κριτήρια αποδοτικότητας τα οποία έχουν καθοριστεί και η συνέντευξη για την μετέπειτα εξέλιξή του, αποτελούν μέρη της συνεργασίας μεταξύ εξεταστή – εξεταζόμενου τα οποία οδηγούν σε διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές είναι δυνατό να αλλάξουν τη διάθεση, την απόδοση και την ικανοποίηση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση⁴⁷.

Η υποστήριξη από τους ανώτερους και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, έχει θετικά αποτελέσματα. Η γνώση των ανωτέρων για την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία, αποδεικνύεται σημαντική μέσω της επικοινωνίας που προσφέρουν οι χρήσιμες συνεντεύξεις⁴⁸.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την ανταμοιβή, κατά την οποία ένας εργαζόμενος παίρνει χρηματική αμοιβή, η οποία εξαρτάται από την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας του, ή την αποδοτικότητα ολόκληρης της οργάνωσης. Σκοπός της χρηματικής αμοιβής είναι η υποκίνηση του εργαζόμενου και η προσπάθεια αφοσίωσης προς την οργάνωση. Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση ποιοτικών υπαλλήλων, για την παραμονή τους στην οργάνωση και για το επίπεδο απόδοσης τους. Ο τρόπος και το ύψος της αμοιβής της εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απόδοση του εργαζόμενου. Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των βιοτικών και οικογενειακών αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και περαιτέρω βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης⁴⁹.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις εξωτερικές που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και τις εσωτερικές που συνδέονται με την

⁴⁶ Goodale, 1982

⁴⁷ Nathan, 1991.

⁴⁸ Cederblom, 1982

⁴⁹ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004

προσωπικότητα του κάθε ατόμου⁵⁰. Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές απολαβές, τις συνθήκες εργασίας, την προαγωγή, την εξασφάλιση της απασχόλησης, ενώ ως εσωτερικές εννοούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές που καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, τις ανάγκες εκτίμησης και τις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται στις:

- Άμεσες, όπως για παράδειγμα ο μισθός ή το ημερομίσθιο, τα επιδόματα, οι υπερωριακές αμοιβές, τα bonus-πριμ, οι προμήθειες, τα μακροχρόνια κίνητρα, οι μετοχές και η συμμετοχή στα κέρδη.
- Έμμεσες (παροχές), όπως για παράδειγμα τα ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά, νοσοκομειακά προγράμματα, η στέγαση, τα μεταφορικά μέσα, οι πρόσθετες διακοπές, τα επιδόματα ασθενείας, η κάλυψη φαγητού, η εταιρική κάρτα, οι συνδρομές μέλους, η μέριμνα τέκνων, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών κ.ά.

4.5 Διαχείριση κινήτρων – Υποκίνηση

Όπως αναφέραμε η τεχνολογία, τα προϊόντα και η δομή της οργάνωσης μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Κανένας όμως δεν μπορεί να αναπληρώσει τους υψηλά παρακινημένους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον οργανισμό. Ένας καλά καθοδηγημένος και με υψηλή παρακίνηση εργαζόμενος είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών. Σύμφωνα με τον Denny⁵¹, η οργάνωση αν καταλάβει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους έχει στη διάθεσή της το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει τεράστια αποτελέσματα.

Τι είναι όμως υποκίνηση; Υποκίνηση ή παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία που ως στόχο έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου προς μια κατεύθυνση. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να του δοθούν κίνητρα ώστε να ενεργοποιήσει όλες του τις δυνάμεις. Το κίνητρο δραστηριοποιεί, υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Προέρχεται δηλαδή από την ύπαρξη κάποιας ανάγκης.

Το θέμα της υποκίνησης έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας για πολλούς επιστήμονες. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες: α) αυτά που εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που κάνει ένα άτομο

⁵⁰ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.376

⁵¹ Denny, 2000

να εργασθεί, δηλαδή τι είναι αυτό που το παρακινεί και β) αυτά που παρουσιάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή το πως παρακινείται ένα άτομο.

Στην πρώτη κατηγορία, τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής – παρακίνησης) του Herzberg και η ERF θεωρία του Alderfer που αποτελεί προέκταση της θεωρίας του Maslow⁵². Οι βασικότερες θεωρίες που περιλαμβάνονται στη δεύτερη κατηγορία είναι η θεωρία του Vroom, η θεωρία της “δικαιοσύνης” του Adams και το υπόδειγμα των Porter και Lawler.

Ο **Abraham Maslow** βλέπει την υποκίνηση από την πλευρά της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Κατά τον ίδιο οι ανάγκες του ανθρώπου διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι δομημένες με μια ιεραρχική δομή. Αυτές είναι:

- Φυσιολογικές ανάγκες, όπως πείνα, δίψα, ανάπαυση, ένδυση, στέγη.
- Ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς, όπως είναι η προστασία από τον κίνδυνο, η απειλή και η στέρηση
- Κοινωνικές ανάγκες, όπως είναι η στοργή, η επικοινωνία, η σύνδεση με τους άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η ανάπτυξη σχέσεων φιλίας με άλλα άτομα.
- Ανάγκες για εκτίμηση και σεβασμό, όπως ο αυτοσεβασμός και ο σεβασμός των άλλων και γενικά οι ανάγκες ικανοποίησης του εγώ.
- Ανάγκες αυτοολοκλήρωσης – αυτοεπιβεβαίωσης.

Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με συγκεκριμένη σειρά. Ο άνθρωπος υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες πάντα με βάση το σύστημα ιεραρχίας. Μια κατηγορία αναγκών μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο μόνο όταν δεν έχει καλυφθεί και όταν έχει ήδη καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία σύμφωνα με την ιεραρχία (Maslow, 1970).

Δηλαδή, οι κατώτερες και μεσαίες ανάγκες του ανθρώπου καλύπτονται σε γενικές γραμμές από τις οικονομικές απολαβές. Όταν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, τότε ο άνθρωπος αρχίζει να αναζητά την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Αυτές είναι οι ανάγκες της αυτοολοκλήρωσης ή αυτοεπιβεβαίωσης ή αυτοπραγμάτωσης. Η αυτοολοκλήρωση εκφράζεται με την επιθυμία του ατόμου να γίνει ό, τι καλύτερο μπορεί, μέσω της αξιοποίησης όλων των προσόντων και των δυνατοτήτων του. Συνεπώς, κατά τον Maslow, κριτήριο για να παρακινηθεί ο άνθρωπος παραμένει η ανικανοποίητη ανάγκη.

⁵² Μπουραντάς, 2002, σελ.255

Ο **Frederic Herzberg** οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που επιδρούν στη διάθεση για εργασία ή που προσδιορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση. Αυτοί είναι:

- α) Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης οι οποίοι δεν οδηγούν σε ανώτερα επίπεδα κινήτρου, επιφέρουν μόνο βραχυπρόθεσμες αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση. Ωστόσο χωρίς αυτούς υπάρχει δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο καλός μισθός, η υψηλή θέση, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της εταιρείας, ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία, και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις.
- β) Οι παράγοντες παρακίνησης είναι στοιχεία που εμπλουτίζουν την εργασία του ατόμου και συνδέονται με μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και οι δυνατότητες εξέλιξης.

Με βάση τα πορίσματά του ο Herzberg προτείνει ότι η ίδια η εργασία, ο εμπλουτισμός της και το περιεχόμενό της, είναι πρωταρχικοί παράγοντες παρακίνησης. Ακόμη, προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και αντικειμενική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), αλλά και τη δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της οργάνωσης.

Η θεωρία του Herzberg παρουσιάζει κοινά σημεία με τη θεωρία του Maslow. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης σχετίζονται με τις φυσιολογικές ανάγκες, όπως για παράδειγμα το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη που ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας. Αναλόγως, η εποπτεία και οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής που ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες. Οι τρεις κατηγορίες χαμηλότερων επιπέδων στην ιεραρχία αναγκών του Maslow (φυσιολογικές, ασφαλείας και κοινωνικές) καλύπτονται σχετικά σε ικανοποιητικό βαθμό στις αναπτυγμένες κοινωνίες. Έτσι αυτές παύουν να αποτελούν κίνητρα και παίζουν το ρόλο των παραγόντων υγιεινής ή συντήρησης, όπως περιγράφει ο Herzberg. Αντιστρόφως οι δύο κατηγορίες υψηλότερων επιπέδων αναγκών (εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) σπανίως ικανοποιούνται και ως εκ τούτου ενεργούν ως παράγοντες παρακίνησης όπως για παράδειγμα η επίτευξη, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και οι δυνατότητες εξέλιξης.

Ο **Clayton Alderfer** προσπαθεί να αναπτύξει τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg και ιδιαίτερα του πρώτου. Ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη εντάσσει όλες τις ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις ονομάζει “υπαρξιακές ανάγκες” (existence needs). Πρόκειται ουσιαστικά για τις δύο πρώτες

κατηγορίες αναγκών του Maslow, τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών του Alderfer, που ονομάζονται “ανάγκες σχέσεων” (relatedness needs), περιλαμβάνει αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις και τέλος, η τρίτη κατηγορία που ονομάζεται “ανάγκες ανάπτυξης” (growth needs) αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη⁵³.

Οι κύριες διαφορές της θεωρίας του Alderfer από αυτή του Maslow, οι οποίες αναμφισβήτητα σε κάποιο βαθμό την βελτιώνουν, είναι οι παρακάτω⁵⁴:

- Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να αποδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχησή τους. Προτείνει τρεις κατηγορίες αναγκών που επιτυγχάνουν μια πιο συγκεκριμένη ταξινόμηση από αυτή του Maslow.
- Υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Η παιδεία του ατόμου και το κοινωνικό του περιβάλλον είναι δυνατόν να καταστήσουν τις “ανάγκες σχέσεων” καθοριστικές για την παρακίνησή του πριν ικανοποιηθούν αρκετά οι “υπαρξιακές ανάγκες”.
- Όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η έντασή τους να αυξάνεται. Επιπλέον οι “ανάγκες ανάπτυξης” όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους, σε αντίθεση με τον Maslow που υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειές του μπορεί να στραφούν προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών σε αντίθεση με τον Maslow που πιστεύει ότι το άτομο επιμένει, καταβάλλοντας συνέχεια προσπάθειες, στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Η θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε από τον **Victor Vroom** διαφέρει από αυτές των Maslow, Herzberg και Alderfer. Δεν προσπαθεί να περιγράψει αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, όπως κάνουν οι τελευταίοι, αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης⁵⁵. Η ανάπτυξή της στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις: α) οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν η συνεισφορά τους στην οργάνωση συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εξωτερικές και

⁵³ Μπουραντάς, 2002, σελ.270

⁵⁴ Μπουραντάς, 2002, σελ.271

⁵⁵ Μπουραντάς, 2002, σελ.271

εσωτερικές ανταμοιβές τους, β) οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φθάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και γ) οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την οργάνωση έχουν αξία γι' αυτούς.

Σύμφωνα με αυτές τις υποθέσεις, ο Vroom υποστηρίζει, ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν. Αντίθετα αν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη των προσπαθειών του ή ότι οι ανταμοιβές του είναι ανεξάρτητες της απόδοσής του, τότε δεν δημιουργείται καμία διάθεση για απόδοση.

Η θεωρία της δικαιοσύνης που ανέπτυξε ο **Stacy Adams** βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση η δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων εντός ή εκτός της οργάνωσης. Συνεισφορά του ατόμου προς την οργάνωση μπορεί να είναι ο χρόνος, οι γνώσεις, η εμπειρία, οι ικανότητες, τα αποτελέσματα, η συνέπεια, η αφοσίωση, η εντιμότητα, η ποιότητα της εργασίας κ.α. Ως απολαβές του εργαζόμενου από την οργάνωση μπορεί να είναι οτιδήποτε έχει αξία γι' αυτόν όπως οικονομικές απολαβές, προαγωγές, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, κοινωνική θέση, κύρος κλπ. Από τη σύγκριση αυτή, ο εργαζόμενος αισθάνεται «δικαιοσύνη» όταν αυτά που προσφέρει είναι ανάλογα με αυτά που απολαμβάνει, ή «αδικία» όταν το άτομο προσφέρει περισσότερα από αυτά που απολαμβάνει.

Οι **Porter και Lawler** υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Βασιζόμενοι στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο στο οποίο εξετάζονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια, την απόδοση, την ικανοποίηση, και τις μεταξύ τους σχέσεις. Η αφετηρία του μοντέλου είναι βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών: α) ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτόν οι προσφερόμενες ανταμοιβές και β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Η παρακίνηση του εργαζόμενου – εκτός από την προσπάθεια – καθορίζεται από την απόδοση, από την ικανότητα του εργαζόμενου, την αντίληψη για το τι αναμένεται από αυτόν, από τα μέσα που του διατίθενται και τέλος από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές οι οποίες – όπως αναφέραμε – μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Εφόσον οι ανταμοιβές θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν ικανοποίηση στον

εργαζόμενο. Έτσι ο κύκλος προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση-προσπάθεια, ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Από τα παραπάνω θεωρητικά υποδείγματα συμπεραίνουμε, ότι η παρακίνηση είναι βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως αύξησης της παραγωγικότητας σε μια οργάνωση. Ωστόσο η απόδοση ενός εργαζόμενου δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση αλλά και από την ικανότητά του. Η ικανότητα ενός ατόμου εξαρτάται από την μόρφωση, την εμπειρία και την εκπαίδευση όμως η βελτίωσή της αποτελεί μια βραδεία και μακροχρόνια διαδικασία. Αντίθετα, η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί ταχύτατα.

Τι είναι όμως αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους; Στο ερώτημα αυτό δεν είναι εύκολο να δοθεί μια απάντηση. Κάθε εργαζόμενος αποτελεί μια διαφορετική οντότητα, έχει διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικές αντιδράσεις γι' αυτό και η απάντηση που θα δώσει θα είναι διαφορετική, εξαρτώμενη από το βαθμό παρακίνησής του. Δηλαδή διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι: η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, τα χρήματα, η ικανοποίηση για το ρόλο που παίζει στην οργάνωση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας.

Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται⁵⁶. Όπως έχει αναφερθεί, υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης. Η εξωτερική παρακίνηση απορρέει κατά βάση όχι μέσα από την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης⁵⁷. Η εσωτερική παρακίνηση η οποία είναι μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης⁵⁸.

⁵⁶ Premoli, 2003

⁵⁷ Aldag & Brief, 1979

⁵⁸ Klubnik & Roscelle, 1996

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, πως δεν αρκεί να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου για να επιτευχθούν μεγάλα αποτελέσματα και υψηλή παραγωγικότητα. Μόνο όταν οι άνθρωποι κάνουν το είδος της εργασίας που τους οδηγεί στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών, είναι ικανοί να συνεισφέρουν περισσότερο από ότι απαιτεί το “νομικό τους συμβόλαιο”. Οι ανάγκες αυτές είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν καθώς δεν μπορούν εύκολα να κορεστούν με αποτέλεσμα διαρκώς να υπάρχει κάποιο κίνητρο.

Κατά συνέπεια, μια οργάνωση για να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της, στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα πρέπει να είναι δίκαια και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να εντοπίσει το ταλέντο, το χάρισμα, τις δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζόμενου που να μπορούν να μετατραπούν προς όφελος της οργάνωσης αλλά και του ιδίου. Τέλος, εντοπίζοντας η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, τη βοηθά να λύνει τα προβλήματα απόδοσης των υπαλλήλων, τροποποιώντας και επανασχεδιάζοντας την ίδια την εργασία κάνοντας την πιο προκλητική, δίνοντας την ευκαιρία στο προσωπικό για επιτεύγματα.

4.6 Υγιεινή και ασφάλεια

Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο της εργασίας αποτελεί βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην οργάνωση καθώς συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού με παράλληλη αύξηση της αποδοτικότητας. Η έλλειψη ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα, που μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ανασφαλείς συνθήκες εργασίας ή και τα δύο, με διάφορα κόστη για τον εργαζόμενο αλλά και την οργάνωση. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κλπ.).

Για την πρόληψη από τα ατυχήματα η νομοθεσία έχει θεσπίσει – ανεξάρτητα από το πλήθος των απασχολούμενων στην οργάνωση – θέση τεχνικού ασφαλείας και γιατρού

εργασίας. Για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα⁵⁹:

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευτούν.
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.
- Διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

4.7 Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στη προσπάθειά της αυτή⁶⁰:

- Διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση
- Προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό
- Χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία
- Επιλύει τις συγκρούσεις
- Χειρίζεται τις απολύσεις
- Εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (όπως για παράδειγμα συμφωνίες νέας τεχνολογίας)
- Συζητά και ανταλλάσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

⁵⁹ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.179

⁶⁰ Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010, σελ.180

Κεφάλαιο 5^ο: Πληροφοριακά Συστήματα (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων

Τα Πληροφορικά Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια στοιχεία ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Τα Πληροφοριακά Συστήματα (Διοίκησης) Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS) ή Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συστήματα λογισμικού που ως στόχο έχουν, η εκπλήρωση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να γίνεται αποδοτικότερα, ταχύτερα και οικονομικότερα.

Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τη μισθοδοσία, τις πρόσθετες παροχές, τα επιδόματα, τις άδειες και το χρόνο εργασίας, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τις προσλήψεις, τις απολύσεις, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού κ.α.

Οι οργανώσεις μπορούν να επωφεληθούν με πολλούς τρόπους από τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων στο διοικητικό και στρατηγικό κομμάτι λήψης αποφάσεων. Οι οργανώσεις επιδιώκουν αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα που εκφράζονται με χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, αυξημένη παραγωγικότητα, λιγότερα έξοδα παραγωγής, άμεση πρόσβαση στην πληροφόρηση και ευελιξία από τη χρήση ενός Πληροφοριακού Συστήματος.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλουν στην ανάπτυξη, το σχεδιασμό, και τη διοίκηση της οργάνωσης, γιατί είναι πλέον πολύ ευκολότερη η αποθήκευση, η κατάταξη και η ανάλυση των πληροφοριών. Επιπλέον βελτιώνεται η απόδοση της οργάνωσης με την ανάπτυξη της υποκίνησης και την ανάθεση ευθυνών στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις δεξιότητές τους.

Ένα Πληροφοριακό Σύστημα πρέπει να είναι σχεδιασμένα κατά τέτοιον τρόπο ώστε να εξυπηρετείται επαρκώς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είτε πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων είτε για καθημερινές λειτουργίες ρουτίνας. Το λογισμικό πρέπει να σκέφτεται «έξυπνα» έτσι ώστε να υπενθυμίζει στο χρήστη σχετικές νομοθετικές και περιοριστικές ρυθμίσεις σε κάθε περίπτωση. Επιπλέον, να εξασφαλίζει ότι οι καθημερινές λειτουργίες εκτελούνται εγκαίρως και χωρίς λάθη. Για παράδειγμα, το τμήμα μισθοδοσίας καταγράφει τις ημέρες και ώρες που εργάστηκε ένας απασχολούμενος, την άδεια που έχει χρησιμοποιήσει,

τις ημέρες αναρρωτικής αδείας και οποιαδήποτε μισθολογική αλλαγή συνέβη, έτσι ώστε να οριστεί η ανταμοιβή του.

Στο τμήμα Προσωπικού ένα Πληροφοριακό Σύστημα είναι απαραίτητο, δεδομένου ότι ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη διαδικασία εξ αιτίας των πολυάριθμων, απρόβλεπτων και επαναληπτικών διαδικασιών στον χώρο της εργασίας⁶¹. Η εύκολη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες και η εγκυρότητα αυτών που παρέχουν τα Πληροφοριακά Συστήματα διευκολύνει το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης. Έτσι για παράδειγμα η χρήση μιας κεντρικής βάσης δεδομένων επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση όλων των στοιχείων ενός εργαζόμενου, είτε το στέλεχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία είτε σε άλλες εγκαταστάσεις χιλιόμετρα μακριά⁶².

Ένα τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να χρησιμοποιεί πληροφορίες και από άλλα τμήματά της έτσι ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα οι στόχοι που έχουν τεθεί. Για παράδειγμα, το τμήμα εκπαίδευσης μπορεί να εξετάσει από τα δεδομένα της διοίκησης τις αποδόσεις των εργαζομένων και έτσι να καθοριστούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι τόσο της οργάνωσης όσο του τμήματος εκπαίδευσης που έχουν τεθεί.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο τα Πληροφοριακά Συστήματα διευκολύνουν τις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί η δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης των εργαζομένων κατά την οποία οι υπάλληλοι έχουν περιορισμένη πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων της οργάνωσης μέσω του ενδοδικτύου. Για παράδειγμα όταν πρόκειται για αλλαγή διεύθυνσης ενός εργαζόμενου, μπορεί ο υπάλληλος να ενημερώσει τη σχετική φόρμα και να κάνει την απαραίτητη αλλαγή. Αυτό εξοικονομεί χρόνο και ελαχιστοποιεί την πιθανότητα λάθους.

⁶¹ Tansley & Watson, 2000

⁶² Ulrich, 1997

Κεφάλαιο 6^ο: Εμπειρική Έρευνα

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να μελετηθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην εταιρεία Οδικές Συγκοινωνίες Α.Ε. (Ο.ΣΥ. Α.Ε.). Στην ενότητα που ακολουθεί περιγράφεται η διαδικασία της έρευνας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε καθώς και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν.

6.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα εργασία είναι ποσοτικού χαρακτήρα και οι πληροφορίες της βασίζονται σε πρωτογενή δεδομένα. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο επισυνάπτεται ως παράρτημα στο τέλος της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις, δηλαδή επιδέχονται μία μόνο απάντηση, ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι ερωτώμενοι απαντούν στην ίδια ακριβώς ερώτηση ακόμη και αν κάποιος δεν έχει γνώμη. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες μπορούν εύκολα και γρήγορα να απαντήσουν στα ερωτήματα αλλά και να γίνει ευκολότερα η επεξεργασία των δεδομένων. Επιπλέον, η διατύπωση των ερωτήσεων έχει γίνει όσο το δυνατόν πιο ουδέτερα, ώστε να μην επηρεάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων από τις προκαταλήψεις της ερευνήτριας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήματα που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην αξιολόγηση των βασικότερων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του έργου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Οδικές Συγκοινωνίες (Ο.ΣΥ. Α.Ε.).

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό. Οι συμμετέχοντες, σύμφωνα με τις οδηγίες που αναγράφονται στην αρχή του ερωτηματολογίου, καλούνται να επιλέξουν την απάντηση που τους εκφράζει περισσότερο βάζοντας ένα (x). Οι ερωτήσεις είναι αριθμημένες και ομαδοποιημένες ανάλογα με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Τα ερωτήματα της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου καθώς και η πρώτη ερώτηση της δεύτερης ενότητας είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις (2, 3, 4 και 5 και της δεύτερης ενότητας) είναι βασισμένες στην κλίμακα Likert – 5 βαθμών (1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτρια, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ).

Λόγω της μεγάλης διασποράς του διοικητικού προσωπικού, η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας όπου βρίσκεται συγκεντρωμένο

αρκετά μεγάλο ποσοστό του διοικητικού προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε κατά τους μήνες Σεπτέμβριο και Οκτώβριο του 2013 σε 104 άτομα, από τα οποία απάντησαν 94, δηλαδή ποσοστό 90,4%.

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η καταχώρηση και η επεξεργασία των στοιχείων στο στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.

6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Σε αυτή την ενότητα παρατίθενται η ανάλυση των αποτελεσμάτων με πίνακες συχνότητας και γραφήματα, ενώ οι πίνακες διπλής εισόδου και η συσχέτιση των μεταβλητών ολοκληρώνουν την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.

Α) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ερώτηση 1: Φύλο

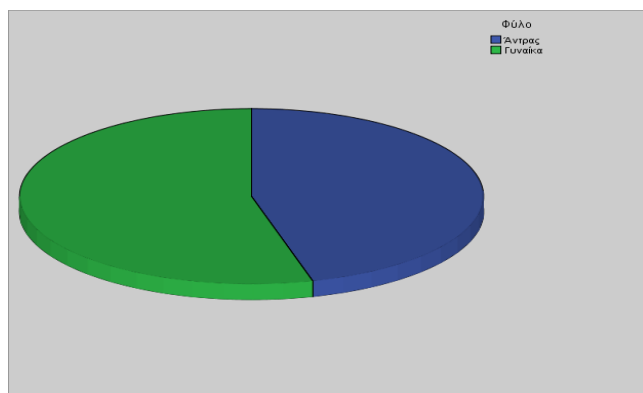
Frequencies

Statistics		Φύλο
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 1α

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	43	45,7	45,7	45,7
	Γυναίκα	51	54,3	54,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 1β



Σχήμα 1: Κυκλικό διάγραμμα απεικόνισης φύλου

Το δείγμα αποτελείται από 94 άτομα εκ των οποίων οι 43 είναι άντρες με ποσοστό 45,7% και 51 γυναίκες που αντιστοιχούν σε ποσοστό 54,3%.

Ερώτηση 2: Ηλικία

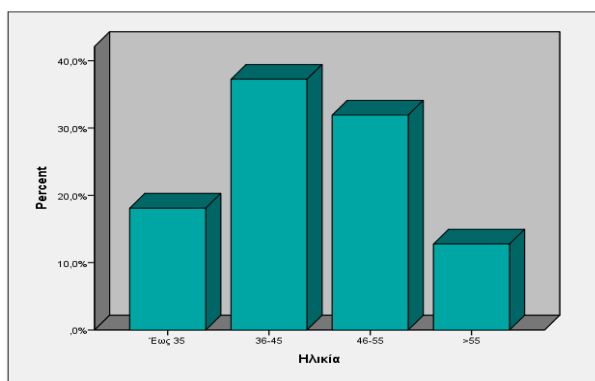
Frequencies

Statistics		
Ηλικία		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 2α

Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 35	17	18,1	18,1
	36-45	35	37,2	55,3
	46-55	30	31,9	87,2
	>55	12	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 2β



Σχήμα 2: Ραβδόγραμμα απεικόνισης ηλικίας

Το 37,2% του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 36 – 45 ετών. Ακολουθεί η ηλικία των 46 – 55 ετών με ποσοστό 31,9%, ενώ στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι συμμετέχοντες έως 35 ετών με ποσοστό 18,1%. Τέλος η μειοψηφία του δείγματος αποτελεί την ηλικιακή ομάδα άνω των 55 ετών με ποσοστό 12,8%.

Ερώτηση 3: Οικογενειακή κατάσταση

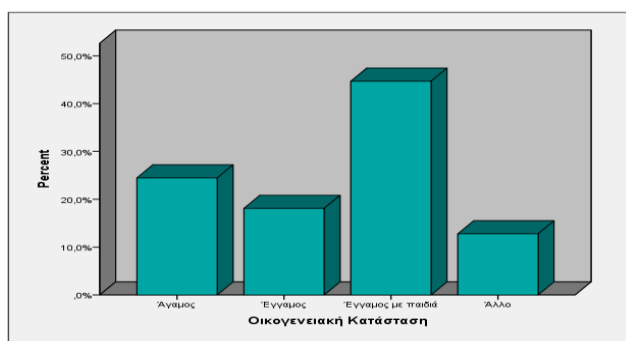
Frequencies

Statistics		
Οικογενειακή κατάσταση		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 3α

Οικογενειακή κατάσταση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	23	24,5	24,5
	Έγγαμος	17	18,1	42,6
	Έγγαμος με παιδιά	42	44,7	87,2
	Άλλο	12	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 3β



Σχήμα 3: Απεικόνιση οικογενειακής κατάστασης

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση το 24,5% απάντησαν ότι είναι άγαμοι, το 18,7% έγγαμοι, οι έγγαμοι με παιδιά αποτελούν το 44,7%, και τέλος το 12,8% απάντησαν «άλλο».

Ερώτηση 4: Μορφωτικό Επίπεδο

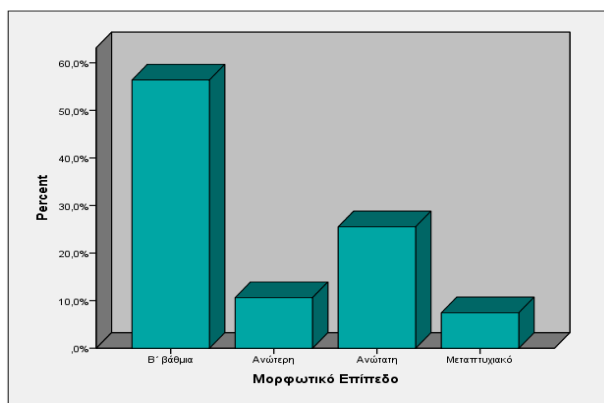
Frequencies

Statistics		
Μορφωτικό Επίπεδο		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 4α

Μορφωτικό Επίπεδο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Β' βάρθια	53	56,4	56,4
	Ανώτερη	10	10,6	67,0
	Ανώτατη	24	25,5	92,6
	Μεταπτυχιακό	7	7,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0

Πίνακας 4β



Σχήμα 4: Απεικόνιση μορφωτικού επιπέδου

Από το δείγμα προέκυψε ότι παραπάνω από τους μισούς συμμετέχοντες με ποσοστό 56,4% είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 10,6% είναι απόφοιτοι ΑΤΕΙ, οι απόφοιτοι ΑΕΙ αποτελούν το 25,5% και τέλος το 7,4% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Ερώτηση 5: Έτη απασχόλησης στην εταιρεία

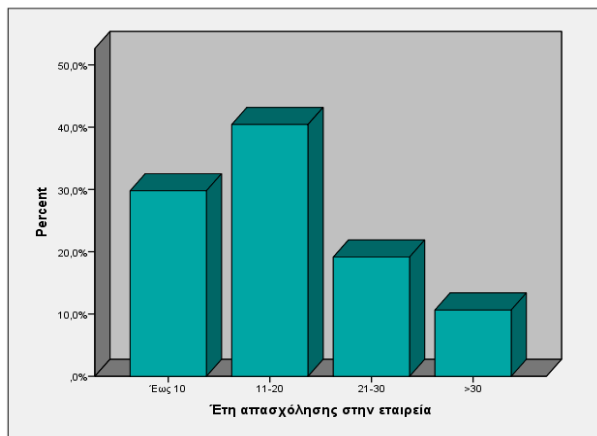
Frequencies

Statistics		
Έτη_εργασίας		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 5α

Έτη_εργασίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 10	28	29,8	29,8
	11-20	38	40,4	70,2
	21-30	18	19,1	89,4
	>30	10	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0

Πίνακας 5β



Σχήμα 5: Απεικόνιση ετών απασχόλησης στην εταιρεία

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται από 11 έως 20 χρόνια στην υπηρεσία και αποτελεί το 40,4% του δείγματος. Ακολουθούν με ποσοστό 29,8% οι ερωτηθέντες που εργάζονται λιγότερα από 10 χρόνια στην εταιρεία, οι συμμετέχοντες με ποσοστό 19,1% που εργάζονται από 21 έως 30 έτη και τέλος το 10,6% αποτελεί το προσωπικό που εργάζεται πάνω από 30 χρόνια.

B) ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερώτηση 1: Ποιο είναι το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζετε από την εργασία σας;

Frequencies

Statistics

Ποιο είναι το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζετε από την εργασία σας;

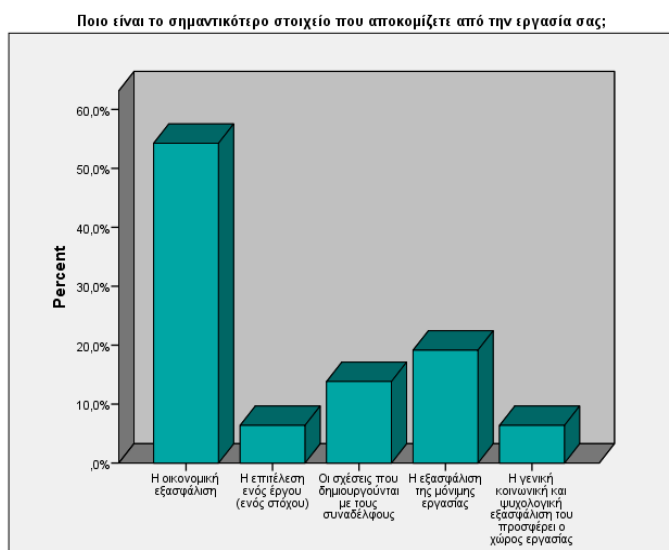
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 6α

Ποιο είναι το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζετε από την εργασία σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η οικονομική εξασφάλιση	51	54,3	54,3	54,3
Η επιτέλεση ενός έργου	6	6,4	6,4	60,6
Οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους	13	13,8	13,8	74,5
Η εξασφάλιση της μόνιμης εργασίας	18	19,1	19,1	93,6
Η γενική κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση του προσφέρει ο χώρος εργασίας	6	6,4	6,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 6β



Σχήμα 6: Σημαντικότερα στοιχεία αποκόμισης από την εργασία

Στην ερώτηση αυτή 51 άτομα απάντησαν πως το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζουν από την εργασία τους είναι η οικονομική εξασφάλιση και αποτελεί το 54,3% του δείγματος. Ακολουθεί με ποσοστό 19,1%, ήτοι 18 άτομα σύμφωνα με το οποία το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζουν από την εργασία τους είναι η μόνιμη εξασφάλιση της εργασίας ενώ για το 13,8% των συμμετεχόντων το

σημαντικότερο στοιχείο αποτελούν οι εργασιακές σχέσεις. Τέλος το 6,4% απάντησε πως η επίτευξη ενός έργου (ενός στόχου) αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζουν από την εργασία τους και 6,4% η γενική κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση του προσφέρει ο χώρος εργασίας.

Ερώτηση 2: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλλει στα παρακάτω:

i) Αύξηση της παραγωγικότητας

Frequencies

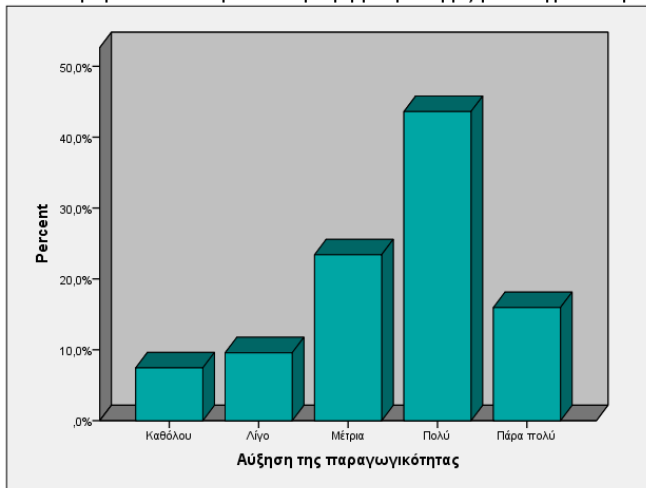
Statistics		
Αύξηση της παραγωγικότητας		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 7α

Αύξηση της παραγωγικότητας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	7	7,4	7,4	7,4
Λίγο	9	9,6	9,6	17,0
Μέτρια	22	23,4	23,4	40,4
Valid Πολύ	41	43,6	43,6	84,0
Πάρα πολύ	15	16,0	16,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 7β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλλει στην



Σχήμα 7: Συμβολή της εκπαίδευσης στην αύξηση της παραγωγικότητας

Η πλειοψηφία των ατόμων απάντησε πως η εκπαίδευση συμβάλλει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Πιο αναλυτικά, το 16% πιστεύει ως συμβάλλει πάρα πολύ και το 43,6% πολύ. Είκοσι δύο άτομα απάντησαν πως συμβάλλει μέτρια, το 9,6% πιστεύει πως συμβάλλει λίγο και τέλος το 7,4% του δείγματος απάντησε πως η εκπαίδευση δεν συμβάλλει καθόλου στην αύξηση της παραγωγικότητας.

ii) Αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών

Frequencies

Statistics
Αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών.

N	Valid	94
	Missing	0

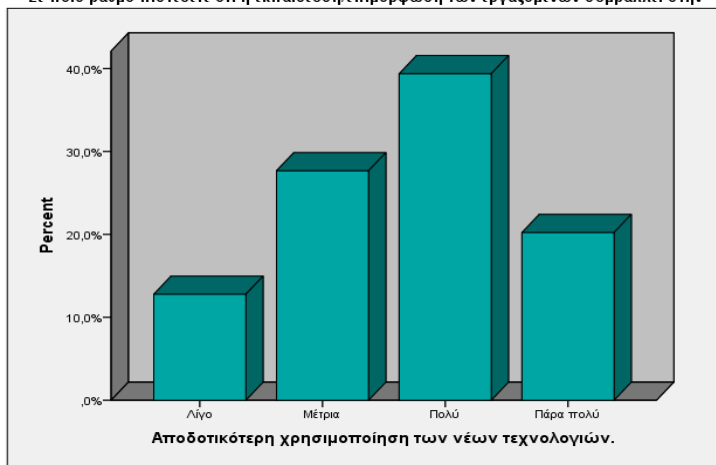
Πίνακας 8α

Αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	12	12,8	12,8	12,8
Μέτρια	26	27,7	27,7	40,4
Πολύ	37	39,4	39,4	79,8
Πάρα πολύ	19	20,2	20,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 8β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλλει στην



Σχήμα 8: Συμβολή της εκπαίδευσης στην αποδοτικότερη χρήση των νέων τεχνολογιών

Το 20,2% του δείγματος πιστεύει πως συμβάλλει πάρα πολύ στην αποδοτικότερη χρήση των νέων τεχνολογιών και το 39,4% ότι συμβάλλει πολύ. Τριάντα επτά (37) άτομα απάντησαν πως συμβάλλει μέτρια ενώ το 12,8% πως συμβάλλει λίγο στην αποδοτικότερη χρήση των νέων τεχνολογιών.

iii) Ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων

Frequencies

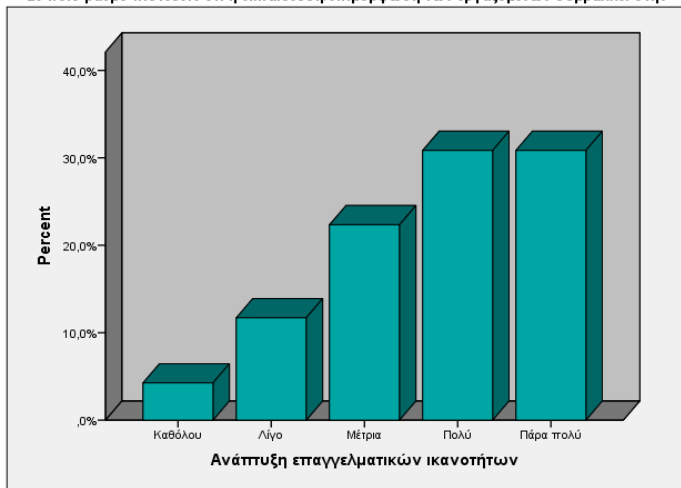
Statistics		
Ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 10α

Ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	4,3	4,3	4,3
Λίγο	11	11,7	11,7	16,0
Μέτρια	21	22,3	22,3	38,3
Πολύ	29	30,9	30,9	69,1
Πάρα πολύ	29	30,9	30,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 10β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλλει στην



Σχήμα 10: Συμβολή της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων

Το 4,3% απάντησε ότι η εκπαίδευση δε συμβάλλει στην ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων, το 11,7% απάντησε λίγο και έντεκα εργαζόμενοι ότι συμβάλλει μέτρια, ενώ το 30,9% του δείγματος απάντησε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πολύ στην ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων και το 30,9% πάρα πολύ.

iv) Εκτέλεση καθηκόντων

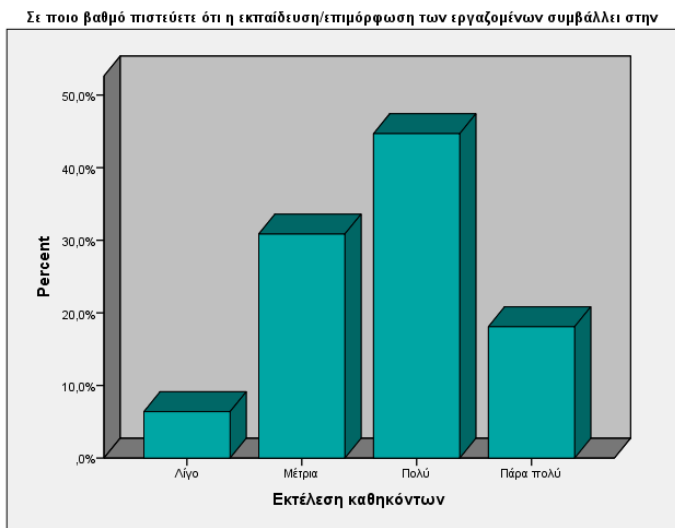
Frequencies

Statistics		
Εκτέλεση καθηκόντων		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 11α

Εκτέλεση καθηκόντων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	6	6,4	6,4	6,4
Μέτρια	29	30,9	30,9	37,2
Πολύ	42	44,7	44,7	81,9
Πάρα πολύ	17	18,1	18,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 11β



Σχήμα 11: Συμβολή της εκπαίδευσης στην εκτέλεση καθηκόντων

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά στην ερώτηση αν η εκπαίδευση συμβάλλει στην εκτέλεση των καθηκόντων. Συγκεκριμένα, το 18,1% και 44,7% το δείγματος απάντησε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πάρα πολύ και πολύ αντίστοιχα στην εκτέλεση των καθηκόντων, το 30,9% απάντησε μέτρια και τέλος έξι (6) ερωτηθέντες απάντησαν λίγο.

vi) Επαγγελματική εξέλιξη

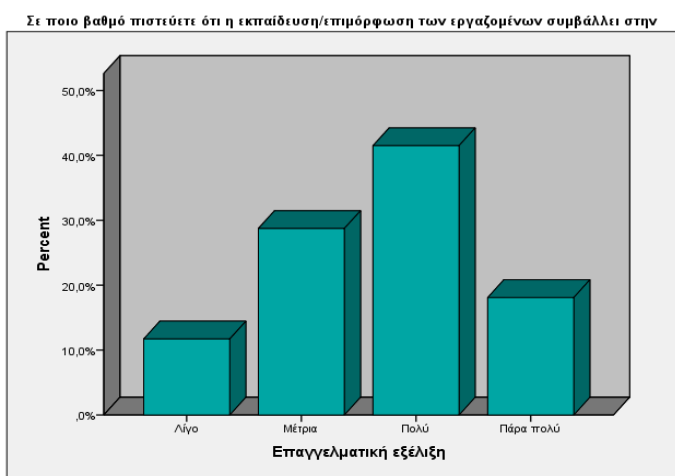
Frequencies

Statistics		
Επαγγελματική εξέλιξη		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 10α

Επαγγελματική εξέλιξη				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	11	11,7	11,7
	Μέτρια	27	28,7	40,4
	Πολύ	39	41,5	81,9
	Πάρα πολύ	17	18,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 10β



Σχήμα 12: Συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη

Σε αυτή την ερώτηση το 11,7% των ερωτηθέντων πιστεύει πως η εκπαίδευση συμβάλλει ελάχιστα στην επαγγελματική εξέλιξη και το 28,7% μέτρια, ενώ το 41,5% του δείγματος απάντησε ότι συμβάλλει πολύ και το 18,1% πιστεύει πως συμβάλλει πάρα πολύ στην επαγγελματική εξέλιξη.

Ερώτηση 3: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιολόγηση συμβάλλει στα παρακάτω;

i) Μέτρηση αποδοτικότητας

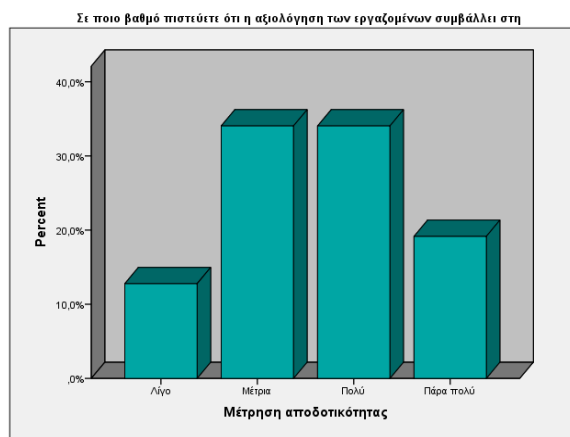
Frequencies

Statistics		
Μέτρηση αποδοτικότητας		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 12α

Μέτρηση αποδοτικότητας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Λίγο	12	12,8	12,8
	Μέτρια	32	34,0	46,8
Valid	Πολύ	32	34,0	80,9
	Πάρα πολύ	18	19,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0

Πίνακας 12β



Σχήμα 12: Συμβολή της αξιολόγησης στη μέτρηση της αποδοτικότητας

Για τους περισσότερους συμμετέχοντες η αξιολόγηση συμβάλλει θετικά στη μέτρηση της αποδοτικότητας. Πιο αναλυτικά, το 19,1% και 34% απάντησε πάρα πολύ και πολύ αντίστοιχα, το 34% πιστεύει πως συμβάλλει μέτρια και τέλος δώδεκα άτομα, ήτοι ποσοστό 12,8% απάντησε ότι συμβάλλει ελάχιστα στη μέτρηση της αποδοτικότητας.

ii) Βελτίωση της αποδοτικότητας

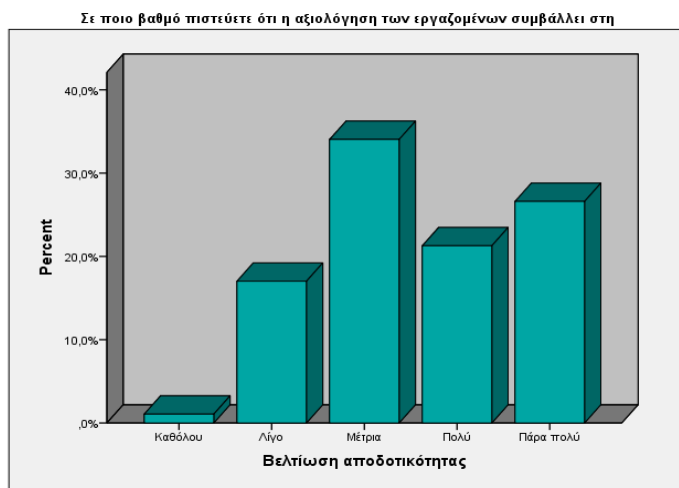
Frequencies

Statistics		
Βελτίωση αποδοτικότητας		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 13α

Βελτίωση αποδοτικότητας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Καθόλου	1	1,1	1,1
	Λίγο	16	17,0	18,1
Valid	Μέτρια	32	34,0	52,1
	Πολύ	20	21,3	73,4
	Πάρα πολύ	25	26,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0

Πίνακας 13β



Σχήμα 13: Συμβολή της αξιολόγησης στη βελτίωση της αποδοτικότητας

Ένα (1) άτομο απάντησε ότι δεν συμβάλλει καθόλου η αξιολόγηση στη βελτίωση της αποδοτικότητας, το 17% απάντησε λίγο, το 34% μέτρια, ενώ το 21,3% πιστεύει πως συμβάλλει πάρα πολύ και τέλος 26,6% απάντησε πάρα πολύ.

iii) Επαναπληροφόρηση / Ανατροφοδότηση

Frequencies

Statistics
Επαναπληροφόρηση/
Ανατροφοδότηση

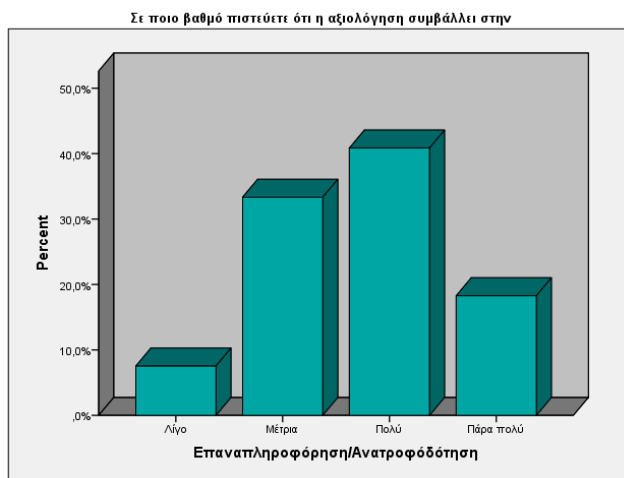
N	Valid	Missing
	93	1

Πίνακας 14α

Επαναπληροφόρηση/Ανατροφοδότηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	7	7,4	7,5	7,5
Μέτρια	31	33,0	33,3	40,9
Πολύ	38	40,4	40,9	81,7
Πάρα πολύ	17	18,1	18,3	100,0
Total	93	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	94	100,0		

Πίνακας 14β



Σχήμα 14: Συμβολή της αξιολόγησης στην επαναπληροφόρηση

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 18,1% απάντησε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει πάρα πολύ στην επαναπληροφόρηση, το 40,4% πολύ, το 33% μέτρια και μόλις 7 άτομα με ποσοστό 7,4% απάντησαν ότι συμβάλλει λίγο στην ανατροφοδότηση. Να σημειωθεί πως ένα άτομο δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

iv) Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών

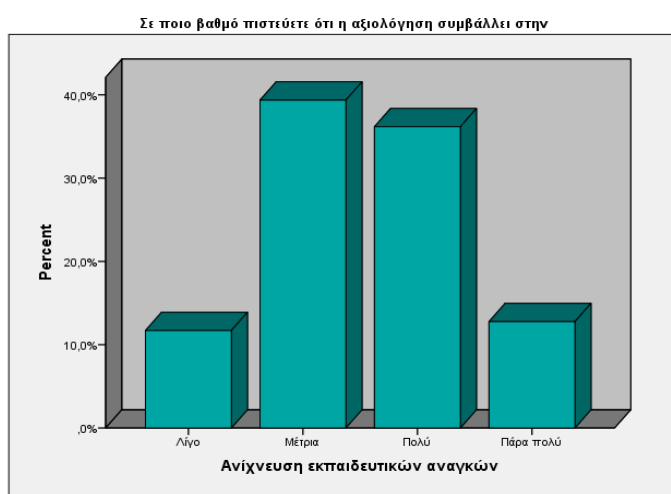
Frequencies

Statistics		
Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 15

Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	11	11,7	11,7	11,7
	Μέτρια	37	39,4	39,4	51,1
	Πολύ	34	36,2	36,2	87,2
	Πάρα πολύ	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 15β



Σχήμα 15: Συμβολή της αξιολόγησης στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών

Σε αυτή την ερώτηση έντεκα (11) άτομα ήτοι ποσοστό 11,7% απάντησε λίγο, το 39,4% μέτρια. Το 36,2% πιστεύει πως η αξιολόγηση συμβάλλει πολύ στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών πολύ και το 12,8% πιστεύει ότι συμβάλλει πάρα πολύ.

Ερώτηση 4: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης;

i) Υψηλός μισθός

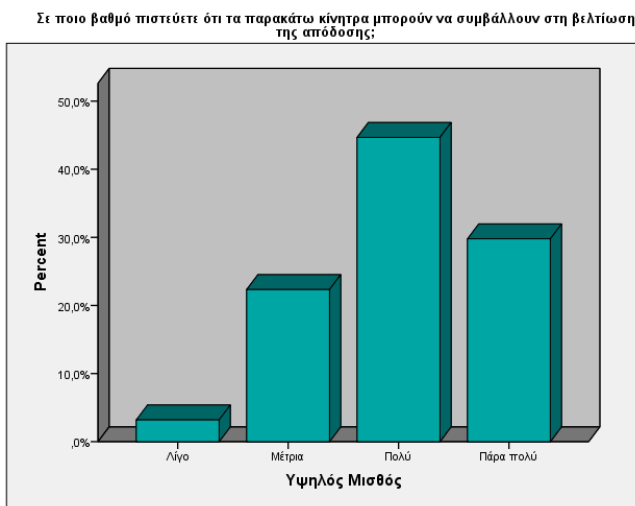
Frequencies

Statistics		
Υψηλός Μισθός		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 16α

Υψηλός Μισθός					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	3,2	3,2	3,2
	Μέτρια	21	22,3	22,3	25,5
	Πολύ	42	44,7	44,7	70,2
	Πάρα πολύ	28	29,8	29,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 16β



Σχήμα 16: Συμβολή του υψηλού μισθού στη βελτίωση της απόδοσης

Είκοσι οκτώ (28) ερωτηθέντες με ποσοστό 29,8% πιστεύει πως ο υψηλός συμβάλλει πάρα πολύ στη βελτίωση της απόδοσης, το 44,7% απάντησε πολύ, 21 άτομα με ποσοστό 22,3% πιστεύουν ότι συμβάλλει μέτρια και τέλος το 3,2% του δείγματος απάντησε πως ο υψηλός μισθός συμβάλλει λίγο.

ii) Bonus παραγωγικότητας

Frequencies

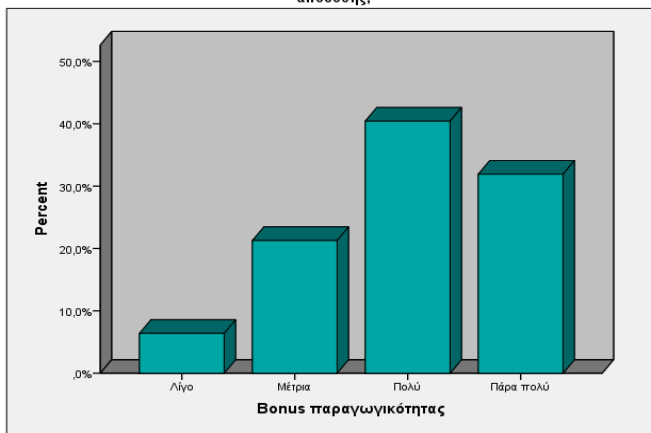
Statistics		
Bonus παραγωγικότητας		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 17α

Bonus παραγωγικότητας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	6,4	6,4	6,4
	20	21,3	21,3	27,7
	38	40,4	40,4	68,1
	30	31,9	31,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 17β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης:



Σχήμα 17: Συμβολή του Bonus παραγωγικότητας στη βελτίωση της απόδοσης

Το 31,9% πιστεύει ότι το Bonus παραγωγικότητας συμβάλλει πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης, το 40,4% ότι συμβάλλει πολύ, το 21,3% μέτρια, το 6,4% απάντησε ότι συμβάλλει λίγο και τέλος ένα άτομο πιστεύει πως δεν συμβάλλει καθόλου στη βελτίωση της απόδοσης.

iii) Καλή συνεργασία

Frequencies

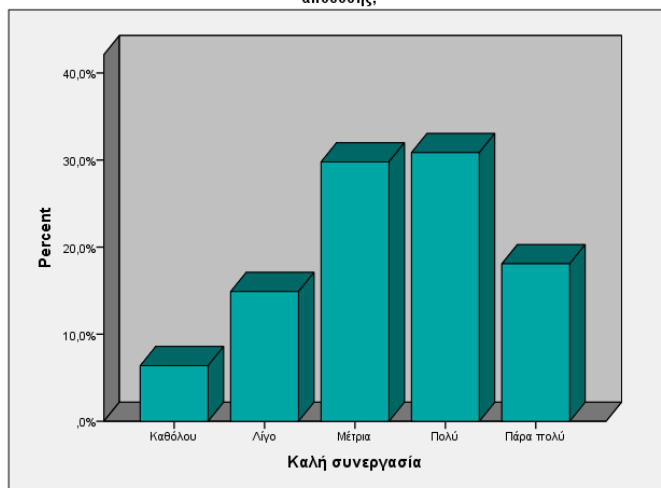
Statistics		
Καλή συνεργασία		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 18α

Καλή συνεργασία					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Καθόλου	6	6,4	6,4	6,4
	Λίγο	14	14,9	14,9	21,3
	Μέτρια	28	29,8	29,8	51,1
	Πολύ	29	30,9	30,9	81,9
	Πάρα πολύ	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 18β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης;



Σχήμα 18: Συμβολή της καλής συνεργασίας στη βελτίωση της απόδοσης

Το 6,4% απάντησε ότι η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους δε συμβάλλει καθόλου στη βελτίωση της απόδοσης, το 14,9% ότι συμβάλλει λίγο, το 29,8% ότι συμβάλλει μέτρια, ενώ το 30,9% πολύ και το 18,1% του δείγματος πιστεύει ότι η καλή συνεργασία συμβάλλει πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης.

iv) Δυνατότητα εξέλιξης

Frequencies

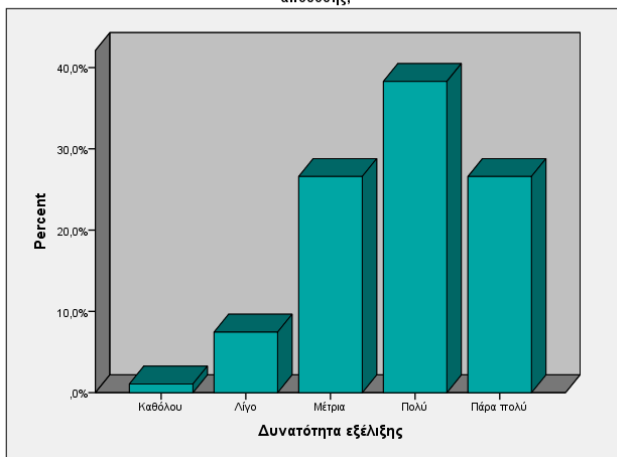
Statistics		
Δυνατότητα εξέλιξης		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 19α

Δυνατότητα εξέλιξης					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	Λίγο	7	7,4	7,4	8,5
	Μέτρια	25	26,6	26,6	35,1
	Πολύ	36	38,3	38,3	73,4
	Πάρα πολύ	25	26,6	26,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 19β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης;



Σχήμα 19: Συμβολή της δυνατότητας εξέλιξης στη βελτίωση της απόδοσης

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά στη δυνατότητα εξέλιξης. Το 26,6% και 38,3% απάντησε ότι η δυνατότητα εξέλιξης συμβάλλει πάρα πολύ και πολύ αντίστοιχα, στη βελτίωση της απόδοσης, το 26,6% πιστεύει πως συμβάλλει μέτρια, το 7,4% λίγο και το 1,1% απάντησε ότι δε συμβάλλει καθόλου στην αύξηση της απόδοσης.

ν) Σταθερή εργασία

Frequencies

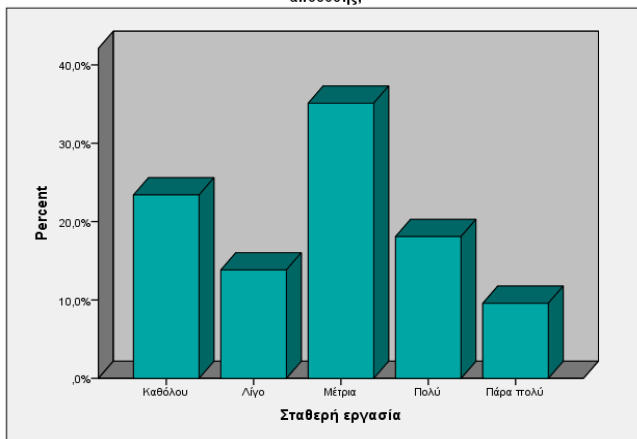
Statistics		
Σταθερή εργασία		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 20α

Σταθερή εργασία					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Καθόλου	22	23,4	23,4	23,4
	Λίγο	13	13,8	13,8	37,2
	Μέτρια	33	35,1	35,1	72,3
	Πολύ	17	18,1	18,1	90,4
	Πάρα πολύ	9	9,6	9,6	100,0
Total	94	100,0	100,0		

Πίνακας 20β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης;



Σχήμα 20: Συμβολή της σταθερής εργασίας στη βελτίωση της απόδοσης

Από τις απαντήσεις των ατόμων προκύπτει ότι το 9,6% πιστεύει πως η σταθερή εργασία συμβάλλει πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης, το 18,1% πολύ και το 35,1% ότι συμβάλλει μέτρια. Δεκατρία (13) άτομα απάντησαν πως συμβάλλει λίγο με ποσοστό 13,8%, ενώ το 23,4% απάντησε πως δεν συμβάλλει καθόλου στην αύξηση της απόδοσης.

vi) Ποικιλία καθηκόντων

Frequencies

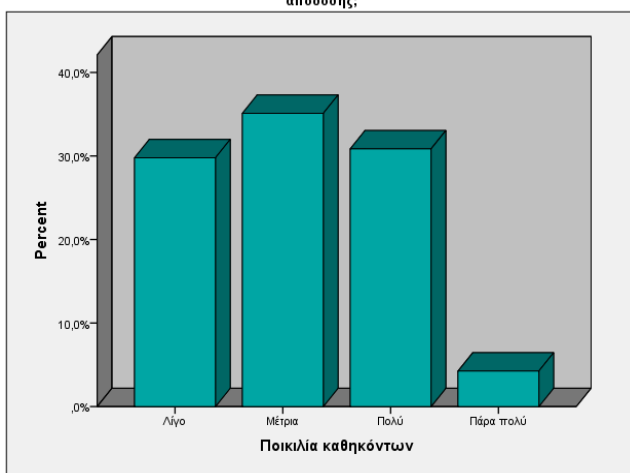
Statistics		
Ποικιλία καθηκόντων		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 21α

Ποικιλία καθηκόντων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	28	29,8	29,8
	Μέτρια	33	35,1	64,9
	Πολύ	29	30,9	95,7
	Πάρα πολύ	4	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0

Πίνακας 21β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης;



Σχήμα 21: Συμβολή της ποικιλίας καθηκόντων στη βελτίωση της απόδοσης

Η ποικιλία καθηκόντων αποτελεί κίνητρο για το 35,2% του δείγματος σε μεγάλο βαθμό κίνητρο στην αύξηση της απόδοσης. Ειδικότερα το 4,3% απάντησε πάρα πολύ και το 30,9% πολύ. Τριάντα τρία (33) άτομα με ποσοστό 35,1% απάντησαν μέτρια, ενώ 28 άτομα ήτοι ποσοστό 29,8% πιστεύουν ότι η ποικιλία καθηκόντων δε συμβάλλει καθόλου στην αύξηση της απόδοσης.

vii) Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

Frequencies

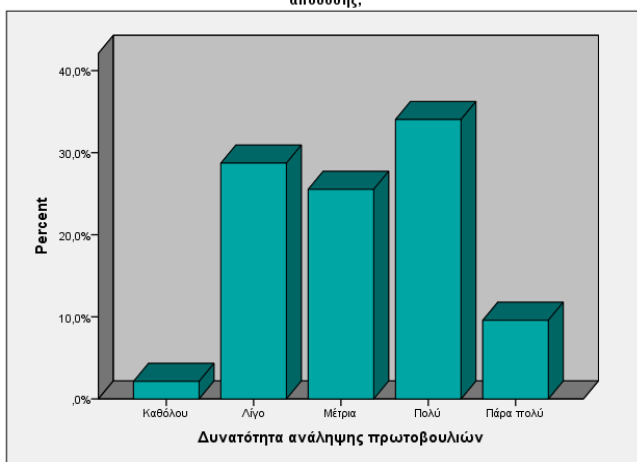
Statistics		
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 22α

Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,1	2,1
	Λίγο	27	28,7	30,9
	Μέτρια	24	25,5	56,4
	Πολύ	32	34,0	90,4
	Πάρα πολύ	9	9,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 22β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης:



Σχήμα 22: Συμβολή ανάληψης πρωτοβουλιών στη βελτίωση της απόδοσης

Για 41 άτομα η ανάληψη πρωτοβουλιών συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της απόδοσης. Ειδικότερα, το 9,6% πιστεύει ότι συμβάλλει πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης και το 34,0% πολύ. Μέτρια απάντησαν είκοσι τέσσερα (24) άτομα, ήτοι ποσοστό 25,5%, λίγο απάντησαν 27 άτομα, ενώ το 2,1% πιστεύει πως δε συμβάλλει καθόλου στη βελτίωση της απόδοσης.

viii) Γόητρο

Frequencies

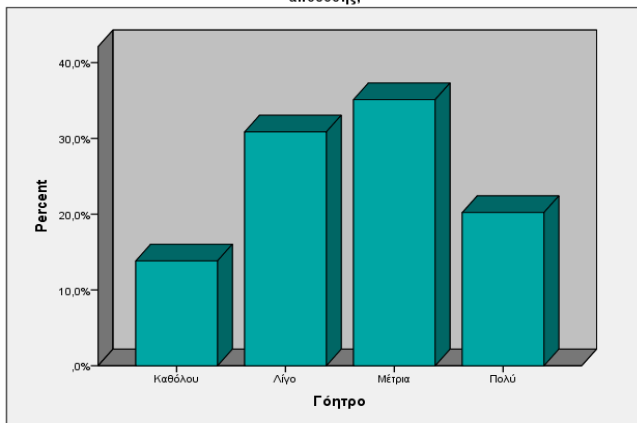
Statistics		
Γόητρο		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 23α

Γόητρο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	13,8	13,8	13,8
	Λίγο	29	30,9	30,9	44,7
	Μέτρια	33	35,1	35,1	79,8
	Πολύ	19	20,2	20,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 23β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης:



Σχήμα 23: Συμβολή του γοήτρου στη βελτίωση της απόδοσης

Σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά στο αν το γόητρο συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης. Συγκεκριμένα το 13,8% πιστεύει πως δε συμβάλλει καθόλου και το 30,9% λίγο. Τριάντα τρία (33) άτομα με ποσοστό 35,1% απάντησαν ότι συμβάλλει μέτρια και το 20,2% ότι συμβάλλει πολύ στη βελτίωση της απόδοσης.

ix) Επιβράβευση

Frequencies

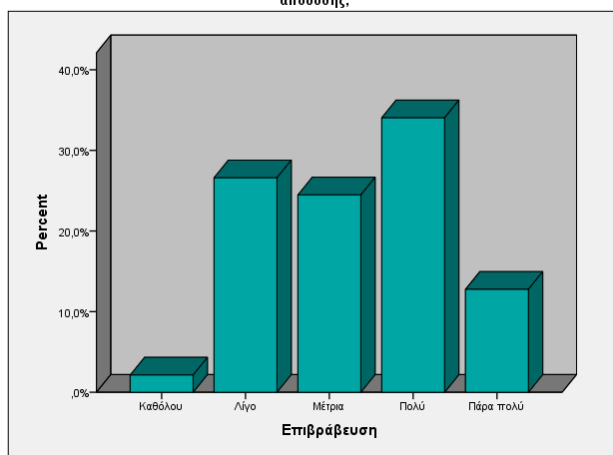
Statistics Επιβράβευση		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 24α

Επιβράβευση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Καθόλου	2	2,1	2,1
	Λίγο	25	26,6	28,7
	Μέτρια	23	24,5	53,2
Valid	Πολύ	32	34,0	87,2
	Πάρα πολύ	12	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0

Πίνακας 24β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης:



Σχήμα 24: Συμβολή της επιβράβευσης στη βελτίωση της απόδοσης

Η επιβράβευση για τους μισούς σχεδόν συμμετέχοντες αποτελεί κίνητρο για να βελτιωθεί η απόδοση. Ειδικότερα, το 12,8% και το 34% απάντησε ότι συμβάλλει πάρα πολύ και πολύ αντίστοιχα στη βελτίωση της απόδοσης, ενώ το 24,5% πιστεύει ότι συμβάλλει λίγο και δύο (2) άτομα ότι δε συμβάλλει καθόλου στην αύξηση της απόδοσης.

x) Εκπαίδευση/Επιμόρφωση

Frequencies

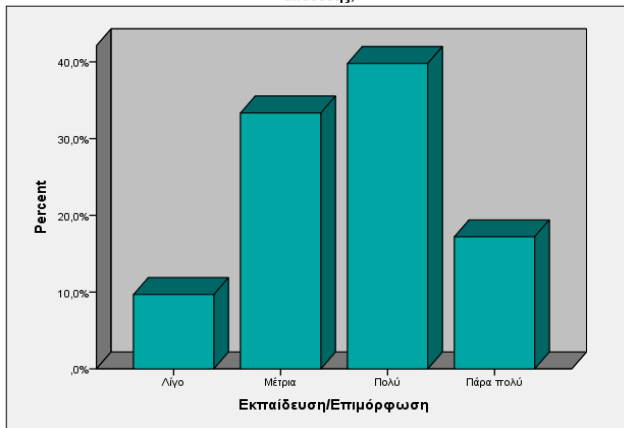
Statistics Εκπαίδευση/Επιμόρφωση		
N	Valid	93
	Missing	1

Πίνακας 25α

Εκπαίδευση/Επιμόρφωση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Λίγο	9	9,6	9,7
	Μέτρια	31	33,0	43,0
Valid	Πολύ	37	39,4	82,8
	Πάρα πολύ	16	17,0	100,0
	Total	93	98,9	100,0
Missing	System	1	1,1	
	Total	94	100,0	

Πίνακας 25β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης:



Σχήμα 25: Συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στη βελτίωση της απόδοσης

Το 9,6% απάντησε λίγο, το 33% μέτρια, το 39,4% πολύ και το 17% απάντησε πως η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλλει πάρα πολύ στη βελτίωση της απόδοσης. Να σημειωθεί ότι ένα άτομο δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

Ερώτηση 5: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) της Ο.ΣΥ. Α.Ε., συμβάλλει στα παρακάτω:

i) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην επιμόρφωση του προσωπικού

Frequencies

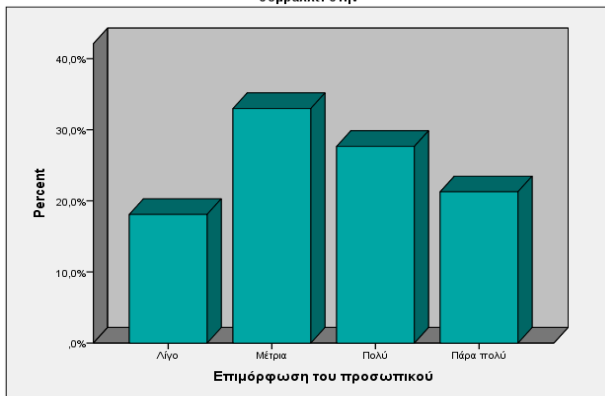
Statistics		
Επιμόρφωση του προσωπικού		
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 26α

Επιμόρφωση του προσωπικού				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	17	18,1	18,1	18,1
Μέτρια	31	33,0	33,0	51,1
Πολύ	26	27,7	27,7	78,7
Πάρα πολύ	20	21,3	21,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 26β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στην



Σχήμα 26: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην επιμόρφωση του προσωπικού

Από τις απαντήσεις του δείγματος προκύπτει ότι το 18,1%, πιστεύει πως η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει λίγο στην επιμόρφωση του προσωπικού, το 33% απάντησε μέτρια, το 27,7% πολύ και το 21,3% πάρα πολύ.

ii) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στη θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης

Frequencies

Statistics
Θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης

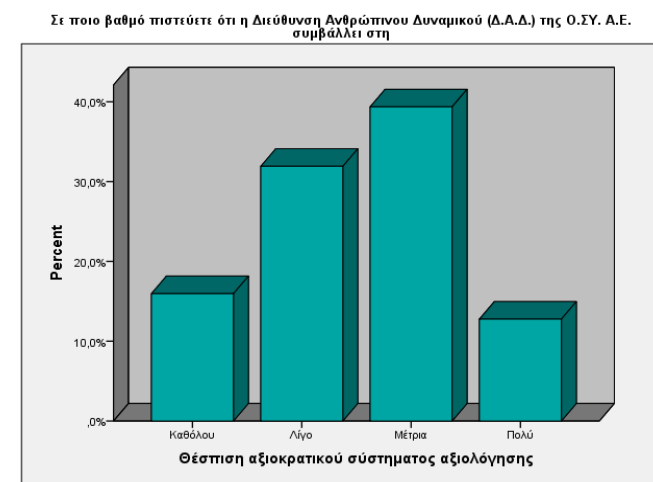
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 27α

Θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	15	16,0	16,0	16,0
Λίγο	30	31,9	31,9	47,9
Μέτρια	37	39,4	39,4	87,2
Πολύ	12	12,8	12,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 27β



Σχήμα 27: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην εκπαίδευση του προσωπικού

Σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι απάντησαν αρνητικά σε αυτή την ερώτηση. Αναλυτικότερα, δεκαέξι (16) άτομα απάντησαν ότι η Δ.Α.Δ της Ο.ΣΥ. Α.Ε. δε συμβάλλει καθόλου στη θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος και το 31,9% λίγο. Μέτρια απάντησαν 37 άτομα ήτοι ποσοστό 39,4%, και πολύ το 12,8%.

iii) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην παρακίνηση του προσωπικού

Frequencies

Statistics
Παρακίνηση του προσωπικού

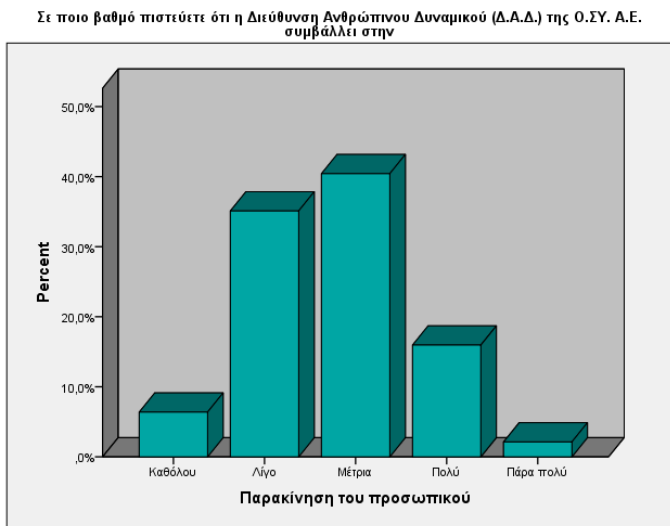
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 28α

Παρακίνηση του προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	6,4	6,4	6,4
Λίγο	33	35,1	35,1	41,5
Μέτρια	38	40,4	40,4	81,9
Πολύ	15	16,0	16,0	97,9
Πάρα πολύ	2	2,1	2,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 28β



Σχήμα 28: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην παρακίνηση του προσωπικού

Έξι (6) άτομα με ποσοστό 6,4% απάντησαν πως η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. δε συμβάλλει καθόλου στην παρακίνηση του προσωπικού και το 35,1% ότι συμβάλλει λίγο. Μέτρια απάντησαν 38 άτομα ήτοι ποσοστό 40,4%, πολύ το 16% του δείγματος και το 2,1% πιστεύει ότι η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει πάρα πολύ στην παρακίνηση του προσωπικού.

iv) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην ανάπτυξη κλίματος ομαδικότητας

Frequencies

Statistics
Ανάπτυξη κλίματος ομαδικότητας

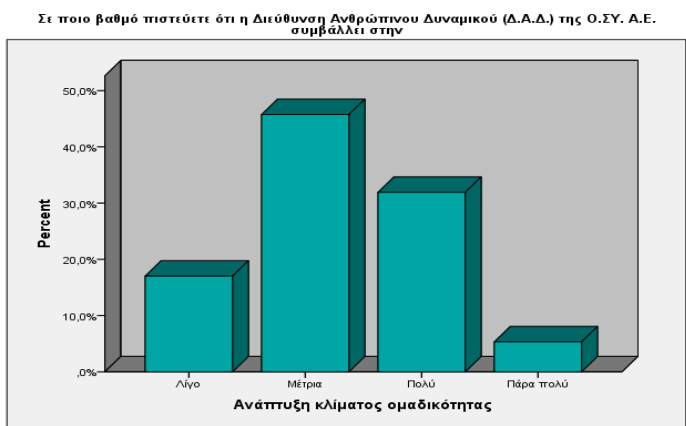
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 29α

Ανάπτυξη κλίματος ομαδικότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	16	17,0	17,0	17,0
Μέτρια	43	45,7	45,7	62,8
Πολύ	30	31,9	31,9	94,7
Πάρα πολύ	5	5,3	5,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 29β



Σχήμα 29: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην Ανάπτυξη Κλίματος Ομαδικότητας

Το 17% απάντησε πως η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει λίγο στην ανάπτυξη κλίματος ομαδικότητας και το 45,7% ότι συμβάλλει μέτρια. Τριάντα (30) άτομα ήτοι ποσοστό 31,9% απάντησαν πολύ και τέλος το 5,3% απάντησε πάρα πολύ.

ν) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων

Frequencies

Statistics
Εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων

N	Valid	94
	Missing	0

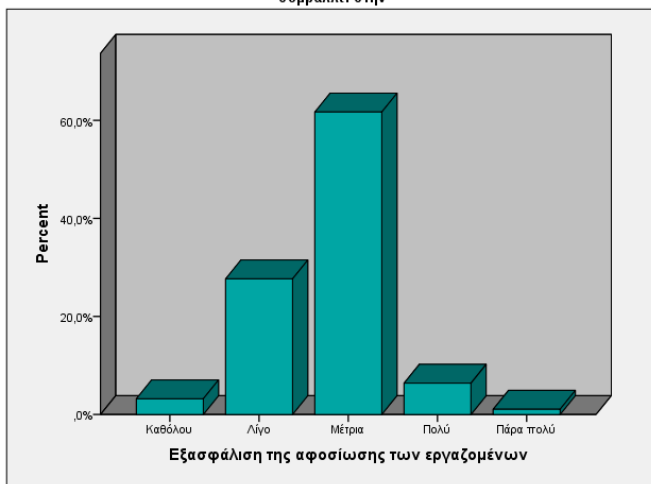
Πίνακας 30α

Εξασφάλιση της αφοσίωσης των εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	3,2	3,2	3,2
Λίγο	26	27,7	27,7	30,9
Μέτρια	58	61,7	61,7	92,6
Πολύ	6	6,4	6,4	98,9
Πάρα πολύ	1	1,1	1,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 30β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στην



Σχήμα 30: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην εξασφάλιση της αφοσίωσης

Σε αυτό το ερώτημα το 3,2% του δείγματος απάντησε ότι η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. δε συμβάλλει καθόλου στην αφοσίωση των εργαζομένων, το 27,7% λίγο, το 61,7% μέτρια, έξι (6) άτομα απάντησαν πολύ και τέλος ένα άτομο πάρα πολύ.

νι) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών

Frequencies

Statistics
Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών

N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 31α

Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	17	18,1	18,1	18,1
Λίγο	35	37,2	37,2	55,3
Μέτρια	37	39,4	39,4	94,7
Πολύ	5	5,3	5,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 31β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στην



Σχήμα 31: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών

Δεκαεπτά (17) άτομα ήτοι ποσοστό 18,1% πιστεύει ότι η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. δε συμβάλλει στην εξασφάλιση των αξιοκρατικών προαγωγών, το 37,2% απάντησε λίγο, το 39,4% μέτρια και μόνο πέντε (5) άτομα απάντησαν πολύ.

vii) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στη διαμόρφωση κουλτούρας

Statistics
Διαμόρφωση κουλτούρας

N	Valid	Missing
	94	0

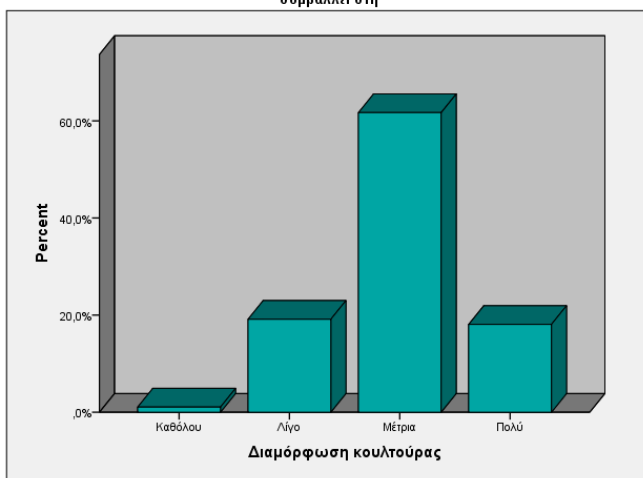
Πίνακας 32α

Διαμόρφωση κουλτούρας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
Λίγο	18	19,1	19,1	20,2
Μέτρια	58	61,7	61,7	81,9
Πολύ	17	18,1	18,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 32β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στη



Σχήμα 32: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στη Διαμόρφωση κουλτούρας

Στην ερώτηση κατά πόσο συμβάλλει η Δ.Α.Δ της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στη διαμόρφωση της κουλτούρας, ένα (1) άτομο απάντησε καθόλου, το 19,1% λίγο, το 61,7% μέτρια και το 18,1% πολύ.

viii) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην τήρηση πειθαρχίας από τους εργαζόμενους

Frequencies

Statistics
Τήρηση πειθαρχίας από τους εργαζόμενους

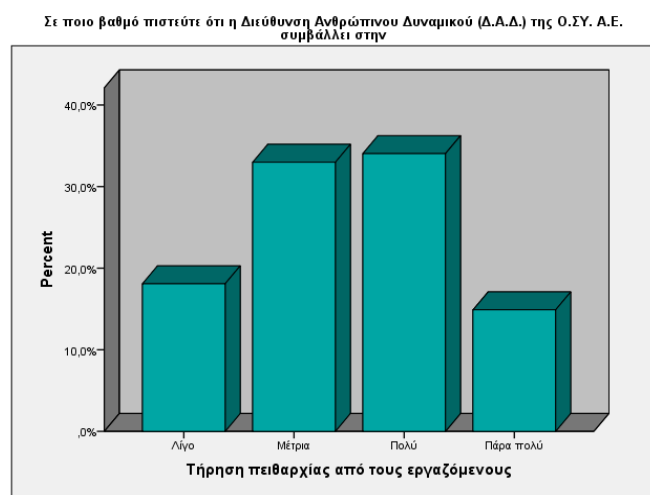
N	Valid	94
	Missing	0

Πίνακας 33α

Τήρηση πειθαρχίας από τους εργαζόμενους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	18,1	18,1	18,1
	31	33,0	33,0	51,1
	32	34,0	34,0	85,1
	14	14,9	14,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 33β



Σχήμα 33: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην τήρηση πειθαρχίας

Δεκατέσσερις (14) συμμετέχοντες με ποσοστό 14,9% απάντησαν ότι η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει πάρα πολύ στην τήρηση της πειθαρχίας, το 24% πιστεύει ότι συμβάλλει πολύ, το 33% μέτρια και τέλος δώδεκα άτομα (12) ήτοι ποσοστό 18,1% απάντησαν λίγο.

ix) Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην επιβράβευση των εργαζομένων

Frequencies

Statistics
Επιβράβευση

N	Valid	94
	Missing	0

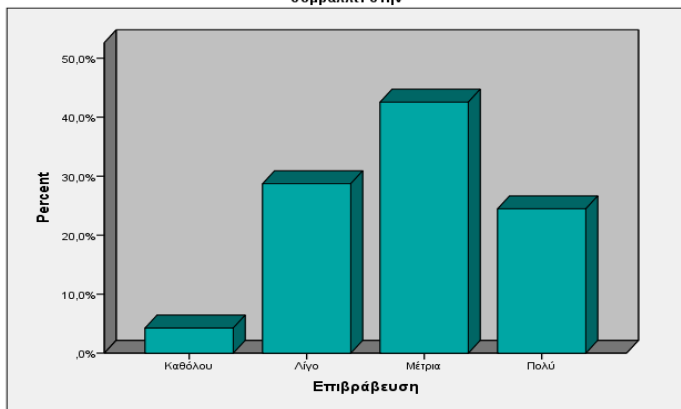
Πίνακας 34α

Επιβράβευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4,3	4,3	4,3
	27	28,7	28,7	33,0
	40	42,6	42,6	75,5
	23	24,5	24,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 34β

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στην



Σε αυτή την ερώτηση το 4,3% απάντησε καθόλου, είκοσι επτά (27) άτομα με ποσοστό 28,7% απάντησε λίγο, το 42,6% μέτρια και τέλος το 24,5% πολύ.

Σχήμα 34: Συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην επιβράβευση των εργαζομένων

Στη συνέχεια της ενότητας παρουσιάζεται η μελέτη διαφόρων ποσοστών για διάφορους μεταβλητές, μέσω του πίνακα διπλής εισόδου (crosstabs) καθώς και η ανάλυση συσχέτισής τους (correlation).

Πίνακας διπλής εισόδου για τις μεταβλητές “Ηλικία” και “Μορφωτικό Επίπεδο”

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ηλικία * Μορφωτικό Επίπεδο	94	100,0%	0	0,0%	94	100,0%

		Μορφωτικό Επίπεδο				Total	
		Β' βάρθμια	Ανώτερη	Ανώτατη	Μεταπτυχιακό		
Ηλικία	Έως 35	Count	8	0	6	3	17
		% within Μορφωτικό Επίπεδο	15,1%	0,0%	25,0%	42,9%	18,1%
	36-45	Count	16	2	13	4	35
		% within Μορφωτικό Επίπεδο	30,2%	20,0%	54,2%	57,1%	37,2%
	46-55	Count	23	3	4	0	30
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	43,4%	30,0%	16,7%	0,0%	31,9%	
	>55	Count	6	5	1	0	12
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	11,3%	50,0%	4,2%	0,0%	12,8%	
Total	Count	53	10	24	7	94	
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας διπλής εισόδου των μεταβλητών “Ηλικία” και “Μορφωτικό Επίπεδο”

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εκ των οποίων το 54,7% είναι άνω των 46 ετών. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι με ανώτατη εκπαίδευση και μεταπτυχιακό είναι ως 45 ετών. Επιπλέον παρατηρείται ότι η ηλικιακή κατηγορία ως 35 ετών δεν περιλαμβάνει κανένα άτομο

με ανώτερη εκπαίδευση, καθώς οι τελευταίες προσλήψεις που πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος 2008, περιλάμβαναν διοικητικό προσωπικό ανώτατης εκπαίδευσης.

Αν και η χρησιμοποίηση του πίνακα διπλής εισόδου είναι χρήσιμη για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών, τα ποσοστά γραμμής και στήλης δεν επιτρέπουν να ελεγχθεί και να μελετηθεί ποσοτικά αυτή η σχέση. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες για τη μέτρηση της συνάφειας καθώς και στατιστικοί έλεγχοι για τη μελέτη της υπόθεσης ότι υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στις μεταβλητές του πίνακα διπλής εισόδου.

Στην περίπτωση δύο ποσοτικών μεταβλητών ένα τρόπος μελέτης συσχέτισης των δύο αυτών μεγεθών μπορεί να υποστηριχθεί από την εντολή Correlation. Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson Correlation) μετράει το βαθμό συνάφειας – αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές. Πρακτικά σημαίνει, ότι από την τιμή ενός δείκτη (συντελεστή συσχέτισης) κατανοούμε πόσο έντονη ή χαλαρή είναι η συσχέτιση δύο μεταβλητών. Συμβολίζεται με r και η τιμή του κυμαίνεται από -1 (τέλεια αρνητική συσχέτιση) έως +1 (τέλεια θετική συσχέτιση). Οι τιμές κοντά στο 0 δηλώνουν τη μη ύπαρξη γραμμικής συσχέτισης. Αναλυτικότερα, οι τιμές συσχέτισης ερμηνεύονται ως εξής:

- ± 1 τέλεια συσχέτιση
- ± 0,50 ισχυρή συσχέτιση
- ± 0,30 μέτρια συσχέτιση
- ± 0,10 ασθενής συσχέτιση

Στη συνέχεια ακολουθεί η συσχέτιση των δύο μεταβλητών “Ηλικία” και “Μορφωτικό Επίπεδο”.

Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών “Ηλικία” και “Μορφωτικό Επίπεδο”

Correlations		Ηλικία	Μορφωτικό Επίπεδο
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-,298**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	94	94
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,298**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	94	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Ηλικία” και “Μορφωτικό Επίπεδο”

Από την παραπάνω ανάλυση, συνάγουμε το συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντική συνάφεια ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε αρνητική σχέση

μεταξύ τους. Ειδικότερα, όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο μικρότερη είναι η ηλικία.

Πίνακας διπλής εισόδου για τις μεταβλητές “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Μορφωτικό Επίπεδο * Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	93	98,9%	1	1,1%	94	100,0%

Μορφωτικό Επίπεδο * Εκπαίδευση/Επιμόρφωση Crosstabulation

		Εκπαίδευση/Επιμόρφωση				Total	
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ		
Μορφωτικό Επίπεδο	Β΄ βάθμια	Count	9	28	15	1	53
		% within Μορφωτικό Επίπεδο	17,0%	52,8%	28,3%	1,9%	100,0%
		% within Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	100,0%	90,3%	40,5%	6,2%	57,0%
		% of Total	9,7%	30,1%	16,1%	1,1%	57,0%
	Ανώτερη	Count	0	0	7	3	10
		% within Μορφωτικό Επίπεδο	0,0%	0,0%	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	0,0%	0,0%	18,9%	18,8%	10,8%
		% of Total	0,0%	0,0%	7,5%	3,2%	10,8%
	Ανώτατη	Count	0	2	14	7	23
		% within Μορφωτικό Επίπεδο	0,0%	8,7%	60,9%	30,4%	100,0%
		% within Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	0,0%	6,5%	37,8%	43,8%	24,7%
		% of Total	0,0%	2,2%	15,1%	7,5%	24,7%
	Μεταπτυχιακό	Count	0	1	1	5	7
		% within Μορφωτικό Επίπεδο	0,0%	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
		% within Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	0,0%	3,2%	2,7%	31,2%	7,5%
		% of Total	0,0%	1,1%	1,1%	5,4%	7,5%
Total	Count	9	31	37	16	93	
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	9,7%	33,3%	39,8%	17,2%	100,0%	
	% within Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	9,7%	33,3%	39,8%	17,2%	100,0%	

Πίνακας διπλής εισόδου των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση”

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης είναι πιο θετικοί στην επιμόρφωση σε σχέση με τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παρατηρείται δηλαδή ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του “Μορφωτικού Επιπέδου” και της “Εκπαίδευσης/Επιμόρφωσης”. Για την επιβεβαίωση αυτής της συσχέτισης

παραθέτουμε την ανάλυση συσχέτισης των δύο μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” ως κίνητρο.

		Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	Μορφωτικό Επίπεδο
Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	Pearson Correlation	1	,616**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	93	93
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	93	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

Μετά την ανάλυση των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών και ειδικότερα παρατηρείται θετική συσχέτιση. Όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο πιο ισχυρό κίνητρο αποτελεί ο παράγοντας “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” για τη βελτίωση της απόδοσης. Παρατηρούμε επίσης, ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι πάνω από το 0,5 πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών “Ηλικία” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

		Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	Ηλικία
Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	Pearson Correlation	1	-,347**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	93	93
Ηλικία	Pearson Correlation	-,347**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	93	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Ηλικία” και “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

Από την παραπάνω ανάλυση, προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών και ειδικότερα παρατηρείται αρνητική συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία του εργαζομένου τόσο λιγότερο αποτελεί κίνητρο ο παράγοντας “Εκπαίδευση/Επιμόρφωση”.

**Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και
“Η συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην επιμόρφωση του προσωπικού”**

		Correlations	
		Επιμόρφωση του προσωπικού	Μορφωτικό Επίπεδο
Επιμόρφωση του προσωπικού	Pearson Correlation	1	-,362**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	94	94
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,362**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	94	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Η συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην Επιμόρφωση του Προσωπικού”

Μετά την ανάλυση των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Η συμβολή της Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. στην Επιμόρφωση του Προσωπικού” προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών και ειδικότερα παρατηρείται αρνητική συσχέτιση. Όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο πιο δυσαρεστημένος είναι ως προς “τη συμβολή της εταιρείας στην Εκπαίδευση/Επιμόρφωση του προσωπικού”. Αντιθέτως – από τον πίνακα διπλής εισόδου που ακολουθεί – παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι πιο ευχαριστημένοι με την επιμόρφωση που τους παρέχει η εταιρεία.

Μορφωτικό Επίπεδο * Επιμόρφωση του προσωπικού Crosstabulation

		Επιμόρφωση του προσωπικού				Total
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
B' βάρθμια	Count	3	18	17	15	53
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	5,7%	34,0%	32,1%	28,3%	100,0%
	% within Επιμόρφωση του προσωπικού	17,6%	58,1%	65,4%	75,0%	56,4%
	% of Total	3,2%	19,1%	18,1%	16,0%	56,4%
Ανώτερη	Count	2	4	2	2	10
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	% within Επιμόρφωση του προσωπικού	11,8%	12,9%	7,7%	10,0%	10,6%
	% of Total	2,1%	4,3%	2,1%	2,1%	10,6%
Ανώτατη	Count	8	8	6	2	24
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	33,3%	33,3%	25,0%	8,3%	100,0%
	% within Επιμόρφωση του προσωπικού	47,1%	25,8%	23,1%	10,0%	25,5%
	% of Total	8,5%	8,5%	6,4%	2,1%	25,5%
Μεταπτυχιακό	Count	4	1	1	1	7
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
	% within Επιμόρφωση του προσωπικού	23,5%	3,2%	3,8%	5,0%	7,4%
	% of Total	4,3%	1,1%	1,1%	1,1%	7,4%
Total	Count	17	31	26	20	94
	% within Μορφωτικό Επίπεδο	18,1%	33,0%	27,7%	21,3%	100,0%
	% within Επιμόρφωση του προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	18,1%	33,0%	27,7%	21,3%	100,0%

**Ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητές “Μορφωτικό Επίπεδο” και
“Σταθερή Εργασία” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης**

		Correlations	
		Σταθερή εργασία	Μορφωτικό Επίπεδο
Σταθερή εργασία	Pearson Correlation	1	-,538**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	94	94
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,538**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	94	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Σταθερή Εργασία” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

Από την παραπάνω ανάλυση, συνάγουμε το συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντική συνάφεια ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε αρνητική σχέση μεταξύ τους. Ειδικότερα, όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο λιγότερο αποτελεί κίνητρο – για τη βελτίωση της απόδοσης – ο παράγοντας “Σταθερή Εργασία”. Επίσης παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι πάνω από το -0,5 πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο συντελεστών.

**Ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητές “Ηλικία” και “Σταθερή Εργασία”
ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης**

		Correlations	
		Σταθερή εργασία	Ηλικία
Σταθερή εργασία	Pearson Correlation	1	,372**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	94	94
Ηλικία	Pearson Correlation	,372**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	94	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Ηλικία” και “Σταθερή Εργασία” ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

Μετά την ανάλυση των μεταβλητών “Ηλικία” και “Σταθερή Εργασία” προκύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο μικρότερη είναι η ηλικία του εργαζομένου τόσο λιγότερο αποτελεί κίνητρο ο παράγοντας “Σταθερή Εργασία”, για τη βελτίωση της απόδοσης. Αντιθέτως, όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία του εργαζομένου τόσο πιο ισχυρό κίνητρο αποτελεί ο παράγοντας “Σταθερή Εργασία”.

Ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητές “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”

Correlations

		Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	Έτη απασχόλησης στην εταιρεία
Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	Pearson Correlation	1	,024
	Sig. (2-tailed)		,815
	N	94	94
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	Pearson Correlation	,024	1
	Sig. (2-tailed)	,815	
	N	94	94

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”

Από τον παραπάνω πίνακα δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”. Αυτό το συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και μέσω της ανάλυσης του πίνακα διπλής εισόδου.

Έτη απασχόλησης στην εταιρεία * Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών Crosstabulation

		Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών				Total	
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ		
Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	Έως 10	Count	9	8	9	2	28
		% within Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	32,1%	28,6%	32,1%	7,1%	100,0%
		% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	52,9%	22,9%	24,3%	40,0%	29,8%
		% of Total	9,6%	8,5%	9,6%	2,1%	29,8%
	11-20	Count	4	15	18	1	38
		% within Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	10,5%	39,5%	47,4%	2,6%	100,0%
		% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	23,5%	42,9%	48,6%	20,0%	40,4%
		% of Total	4,3%	16,0%	19,1%	1,1%	40,4%
	21-30	Count	1	7	8	2	18
		% within Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	5,6%	38,9%	44,4%	11,1%	100,0%
		% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	5,9%	20,0%	21,6%	40,0%	19,1%
		% of Total	1,1%	7,4%	8,5%	2,1%	19,1%
	>30	Count	3	5	2	0	10
		% within Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	30,0%	50,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	17,6%	14,3%	5,4%	0,0%	10,6%
		% of Total	3,2%	5,3%	2,1%	0,0%	10,6%
Total	Count	17	35	37	5	94	
	% within Έτη απασχόλησης στην εταιρεία	18,1%	37,2%	39,4%	5,3%	100,0%	
	% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	18,1%	37,2%	39,4%	5,3%	100,0%	

Πίνακας διπλής εισόδου των μεταβλητών “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”

**Ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητές “Μορφωτικό Επίπεδο” και
“Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”**

		Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	Μορφωτικό Επίπεδο
Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	Pearson Correlation	1	-,310**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	94	94
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,310**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	94	94

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

Πίνακας συσχέτισης των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”

Από την ανάλυση των μεταβλητών “Έτη απασχόλησης στην εταιρεία” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Αντιθέτως, μεταξύ των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”, προκύπτει ότι υπάρχει σημαντική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών, και ειδικότερα παρατηρείται αρνητική συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα, όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου τόσο πιο δυσαρεστημένοι είναι από τη συμβολή της Δ.Α.Δ. της εταιρείας στην εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών. Μέσω του πίνακα διπλής εισόδου των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”, μπορούμε να δούμε αναλυτικά τα ποσοστά του παραπάνω συμπεράσματος.

Μορφωτικό Επίπεδο * Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών Crosstabulation

		Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών				Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	
B' βάρθμια	Count	5	19	25	4	53
	% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	29,4%	54,3%	67,6%	80,0%	56,4%
Ανώτερη	Count	1	4	5	0	10
	% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	5,9%	11,4%	13,5%	0,0%	10,6%
Ανώτατη	Count	9	9	5	1	24
	% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	52,9%	25,7%	13,5%	20,0%	25,5%
Μεταπτυχιακό	Count	2	3	2	0	7
	% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	11,8%	8,6%	5,4%	0,0%	7,4%
Total	Count	17	35	37	5	94
	% within Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας διπλής εισόδου των μεταβλητών “Μορφωτικό Επίπεδο” και “Εξασφάλιση αξιοκρατικού συστήματος προαγωγών”

Κεφάλαιο 7ο: Συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν, είναι ότι οι απασχολούμενοι της Ο.ΣΥ. Α.Ε. έχουν θετική γνώμη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση. Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να είτε να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες είτε να εμβαθύνουν τις ήδη υπάρχουσες. Ωστόσο στην ερώτηση “σε ποιο βαθμό η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στην εκπαίδευση του προσωπικού” αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν είναι ευχαριστημένοι από το επίπεδο της εκπαίδευσης που τους παρέχεται.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι τα περισσότερα κίνητρα συντελούν θετικά στην αύξηση της απόδοσης. Ωστόσο τα κίνητρα που σχετίζονται με τις εξωτερικές ανταμοιβές, όπως ο υψηλός μισθός (με συνολικό ποσοστό 74,5% στις απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ) και το Bonus παραγωγικότητας (με συνολικό ποσοστό 72,3% στις απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ), παρουσιάζουν μεγαλύτερη συχνότητα θετικών απαντήσεων σε σχέση με τα υπόλοιπα κίνητρα. Επιπλέον, θετικά απάντησαν οι περισσότεροι στην προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης η οποία επιφέρει βελτίωση των οικονομικών απολαβών. Παρατηρούμε λοιπόν πως λόγω της οικονομικής στενότητας που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση, οι εργαζόμενοι δίνουν προτεραιότητα στην κάλυψη των βιολογικών τους αναγκών και δευτερευόντως στις ανώτερες ανάγκες.

Δεδομένου ότι εταιρεία δεν είναι σε θέση να παρέχει εξωτερικές ανταμοιβές καλό θα ήταν να επικεντρωθεί στην παροχή κινήτρων που σχετίζονται με την εκπαίδευση για την οποία όπως αναφέραμε οι ερωτώμενοι έχουν θετική στάση. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι πιστεύουν πως μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η επαγγελματική εξέλιξη η οποία θα τους αποφέρει οικονομική ενίσχυση – σύμφωνα με τις απαντήσεις τους. Έτσι η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. οφείλει να εκμεταλλευτεί αυτή την ανάγκη των εργαζομένων και να στραφεί στην εκπαίδευσή τους, μέσα από την οποία θα πετύχει την συμμετοχή και την αφοσίωσή τους.

Παρατηρείται ότι για τους εργαζόμενους με μικρότερη ηλικία και υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο δεν αποτελεί κίνητρο η σταθερή εργασία. Για τις μικρότερες ηλικιακές ομάδες που ταυτόχρονα έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο αποτελεί ισχυρό κίνητρο η εκπαίδευση/επιμόρφωση.

Άλλο ένα αξιοσημείωτο συμπέρασμα που παρατηρείται, είναι η αρνητική γνώμη των ερωτηθέντων στην ερώτηση “σε ποιο βαθμό η Δ.Α.Δ. της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στην εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών”. Αυτό σχετίζεται ενδεχομένως με το γεγονός ότι

υπάρχει αίσθηση στους εργαζόμενους ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγησή τους όταν πραγματοποιούνται κρίσεις. Η εντύπωση αυτή παρατηρείται κυρίως στους εργαζόμενους με ανώτερο μορφωτικό επίπεδο όπου στην αναφερόμενη ερώτηση η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι δυσαρεστημένοι ως προς το σύστημα προαγωγών.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- **Ιορδάνογλου Δ.**, (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική
- **Κανελλόπουλος, Χ.**, (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- **Κέφης Β.**, (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική
- **Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- **Μπουραντάς Δ.**, (2005), Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική
- **Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.**, (2010) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανικούλα
- **Παπαδάκης Β.**, (1999), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου
- **Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ.**, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- **Σιώμκος Γ.**, (1999), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- **Σκουλάς Ν. & Οικονομάκη Κ.**, (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΚΑΠΑ
- **Σταθακόπουλος Β.**, (1997), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- **Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.**, (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili
- **Φλώρος Χ.**, (1993), Διοικητική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική
- **Φουντουλάκης Γ.**, (2002), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- **Χατζηπαντελή Π.**, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο
- **Χυτήρης Λ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks

ΞΕΝΗ

- **Aldag, R.J. and A.P. Brief**, (1979), Task design and employee motivation, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company
- **Armstrong M.**, (1999), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, U.K., London
- **Armstrong M.**, (1992), Human Resource Management: Strategy and Action, Kogan Page, U.K., London
- **Barbuto, J.**, (2001), Understanding different motivations can help workplace

- **Barney, J.B.**, (1986), Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review
- **Barney, J.B.**, (1991), Firm resources and sustained competitive Advantage, Journal of Management
- **Bernadin, H.J. and Russel, J.E.A.**, (2003), Human Resource Management, An Experimental Approach, McGraw Hill Publishing Co, UK
- **Bloodgood, J.M., and Salisbury, W.D.**, (2001), Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies, Decision Support Systems
- **Cederblom D.**, (1982), The performance appraisal interview: A review, implications and suggestions, Academy of management review
- **Cole G.**, (2002), Personel and Human Resource Management 5th edition, Thomson Learning
- **Denny R.**, (2002), Motivate to win, Stylus Publishing, LLC, London
- **Gomez-Mejia R. Luis, Balkin B. Davic, Cardy L. Robert**, (1998), Managing Human Resources, Prentice Hall international, New Jersey
- **Goodale J.P.**, (1982), The fine art of interviewing, Prentice Hall, New Jersey
- **Hall B. W.**, (2008), The new Human Capital Strategy, Improving the value of your most important investment – year after year, AMACOM, New York
- **Jackson S.E., Schuler R.S.**, (2000), Managing Human Resources: A Management Respective, South – Western College Publishing
- **Kaplan, D. and D. Norton**, (1996c), The Balanced Scored: Translating Strategy into Action”, Boston MA: Harvard Business School Press
- **Klubnik, J.P and M. Roscelle**, (1996), Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- **Montanna J. Patrick and Charnov H. Bruce**, (2002), Management, 3rd edition, Barron’s Educational Series, μετάφραση Ρούβαλη Μ., (2002), Κλειδάριθμος
- **Nathan B. R., Morhman A.M. JR and Miliman G.**, (1991), Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study, Academy of management journal, Vol.34, No. 2, pp 352 – 369
- **Polychroniou V. P.**, (2008), Human resources management theory & practice: the impact on modern organizations, Advances in management volume no. 1 (4).
- **Premoli, M.**, (2003), Motivation: The Polynomial Theory, Star Tribune Sales and Marketing

- **Tansley, C., Watson, T.**, (2000), Strategic exchange in the development of human resource information systems, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 15 No. 2, pp. 108 – 122
- **Ulrich D.**, (1997), *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- **Weather B. W., Davis K.**, (1996), *Human Resources and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA
-

Διαδικτυακοί ιστοί

- <http://www.spiral.com.gr>
- <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3116/912.pdf>
- www.econ.uoi.gr
- http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σκοπός του παρόντος ερωτηματολογίου είναι να μελετηθεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ο.ΣΥ. Α.Ε. (Οδικές Συγκοινωνίες Α.Ε.). Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο. Τα στοιχεία που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και είναι εμπιστευτικά.

Η παρακάτω ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Παρακαλώ συμπληρώστε με (x) στο αντίστοιχο τετράγωνο αναφορικά με τα προσωπικά σας στοιχεία.

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Έως 35 ετών

36 – 45 ετών

46 – 55 ετών

Πάνω από 55 ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Έγγαμος/η με παιδιά

Άλλο

4. Μορφωτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Ανώτερη Εκπαίδευση

Ανώτατη εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό

5. Έτη απασχόλησης στην εταιρεία

Έως 10 έτη

11 – 20 έτη

21 – 30 έτη

Πάνω από 30 έτη

ΕΝΟΤΗΤΑ II

Παρακαλώ αξιολογήστε με (x) στις παρακάτω ερωτήσεις στο βαθμό που σας εκφράζει περισσότερο.

1. Ποιο είναι το σημαντικότερο στοιχείο που αποκομίζετε από την εργασία σας;

- Η οικονομική εξασφάλιση μέσω του μισθού
- Η επιτέλεση ενός έργου (ενός στόχου)
- Οι σχέσεις που δημιουργούνται με τους συναδέλφους
- Η εξασφάλιση της μόνιμης εργασίας
- Η γενική κοινωνική και ψυχολογική εξασφάλιση που προσφέρει ο χώρος εργασίας
- Άλλο στοιχείο. Προσδιορίστε ποιο.

2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων συμβάλλει στα παρακάτω:

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
i.	Αύξηση της παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii.	Αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii.	Ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv.	Εκτέλεση καθηκόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Επαγγελματική εξέλιξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων συμβάλλει στα παρακάτω:

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
i.	Μέτρηση αποδοτικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii.	Βελτίωση αποδοτικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii.	Επαναπληροφόρηση/ Ανατροφοδότηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv.	Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω κίνητρα μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης;

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
i.	Υψηλός μισθός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii.	Bonus παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii.	Καλή συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv.	Δυνατότητα εξέλιξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Σταθερή εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vi.	Ποικιλία καθηκόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vii.	Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
viii.	Γόητρο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ix.	Επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x.	Εκπαίδευση/Επιμόρφωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) της Ο.ΣΥ. Α.Ε. συμβάλλει στα παρακάτω:

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
i.	Εκπαίδευση/Επιμόρφωση προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii.	Θέσπιση αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii.	Παρακίνηση προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv.	Ανάπτυξη κλίματος ομαδικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v.	Εξασφάλιση αφοσίωσης των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vi.	Εξασφάλιση αξιοκρατικών προαγωγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vii.	Διαμόρφωση κουλτούρας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
viii.	Τήρηση πειθαρχίας από τους εργαζόμενους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ix.	Επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε!