

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ένας «Θησαυρός» στα Χέρια των Οργανισμών;
Μελέτη Περίπτωσης: Η Παρουσία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου
Δυναμικού στις Κυπριακές Επιχειρήσεις/Οργανισμούς

Όνοματεπώνυμο: Θεοδώρα Χάρη

Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντα Καθηγητή: Δρ. Σάββας Κατσιακίδης

Μάιος, 2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή διαπραγματεύεται και αναλύει το ρόλο, τους στόχους, τις λειτουργίες και τις πολιτικές/πρακτικές που οφείλει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) να παρέχει στον οργανισμό της για να εξυπηρετεί το λόγο ύπαρξής της: να συντελεί στην καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση του σημαντικότερου πόρου που αυτός διαθέτει, το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Συγκεκριμένα, η εν λόγω διατριβή αφού αναλύσει μέσω της θεωρητικής προσέγγισης τις προαναφερθείσες πτυχές της ΔΑΔ, θέτει υπό μελέτη το ερώτημα κατά πόσο οι Κυπριακοί οργανισμοί, ιδιωτικοί ή δημόσιοι, πρωτίστως διαθέτουν τμήμα ΔΑΔ και έπειτα εάν οι ενέργειές της ΔΑΔ ως προς τις λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού κρίνονται επαρκείς/ανεπαρκείς, επιτυχημένες/αποτυχημένες. Από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την εμπειρική έρευνα μέσω της χρήσης ενός ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου για τα πιο πάνω ερωτήματα, θα εξαχθούν και συμπεράσματα ως προς το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το έργο της ΔΑΔ και κατ' επέκταση και από τον ίδιο τον οργανισμό. Τέλος, θα προταθούν εισηγήσεις βελτίωσης ως προς τη δράση της ΔΑΔ με απώτερο σκοπό την αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό τους.

Αναλυτικότερα, στο 1^ο κεφάλαιο αφού γίνει μία σύντομη ιστορική αναδρομή της ΔΑΔ θα αναλυθεί ο ρόλος, οι λειτουργίες, ο σκοπός, η στρατηγική και οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της ΔΑΔ σ' ένα οργανισμό. Στο 2^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η δράση της ΔΑΔ και η πολιτική που εφαρμόζει ως προς τις διαδικασίες ανάλυσης/σχεδιασμού θέσης εργασίας, προσέλκυσης/στρατολόγησης και επιλογής. Ακολούθως, θα γίνει αναφορά στις διαδικασίες/δράση που αυτή πρέπει να ακολουθεί ως προς την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την αμοιβή, τις παροχές/ωφελήματα των εργαζομένων, την ποικιλομορφία και τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας καθώς και την ενίσχυση της παρακίνησης/ικανοποίησης των εργαζομένων. Στο 3^ο κεφάλαιο θα αναλυθούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και θα καταγραφούν συμπεράσματα ως προς την ύπαρξη/αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ στις Κυπριακές επιχειρήσεις και ικανοποίησης ή όχι του προσωπικού από τη δράση της αλλά

και για το πως οφείλει η ίδια να αντιμετωπίζει τον εαυτό της σ' ένα οργανισμό αλλά και πως πρέπει να αντιμετωπίζεται από αυτόν για να καταστεί επιτυχημένη. Τέλος, στο 4^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν εισηγήσεις βελτίωσης του έργου της ΔΑΔ για μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και κατ' επέκταση μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας/κερδοφορίας του οργανισμού ενισχύοντας ταυτοχρόνως τη φήμη του καθιερώνοντάς τον σε ισχυρό αντίπαλο στην αγορά που δραστηριοποιείται.

ABSTRACT

This postgraduate study refers to the role, the goals, the functions and the policies/practices that the department of Human Resource Management (HRM) has to follow in order to provide high quality services to the organizations using the most important resource that it has: the human capital.

In particular, this thesis, by analyzing through the theoretical approach the aforementioned aspects of HRM, raises the question if the Cyprus companies in private or public sector have proceeded with the establishment of a HRM department as part of their strategy. Additionally, describes how precise and effective are the services which the HRM department offers to the employees. The results are drawn from an empirical research through the use of an anonymous questionnaire giving conclusions regarding the employees satisfaction from the services received from the department of HRM as well as on how satisfy employees are from the actions of the organization itself regarding HRM matters. Finally, suggestions for the improvement of the role of HRM will be described as well as proposals on how HRM functions could increase employees' commitment to an organization.

More specifically, in the 1st chapter, after a short historical review of the HRM, we will refer to the role, the functions, the goals, the strategy and the practices of HRM. The second chapter describes the functions and the policy that the HRM needs to apply such as job description, recruiting and selection. Then, we will analyze the procedures that HRM has to follow in terms of employee's evaluation, education, salaries and benefits, diversity and discrimination, motivation and satisfaction of the workers on their workplace. The third chapter examines the results received from the questionnaire replies and conclusions will be drawn concerning the effectiveness of HRM policies in the Cypriot companies/organizations and if the staff is satisfied from such a role. Finally, in the last chapter, are presented suggestions on how HRM policies should be improved in order to maximize employee's job satisfaction as same could maximize the productivity and the

profitability of the organization creating a solid brand name and make it to succeed in the marketplace.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη διατριβή μου, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στα πρόσωπα που βοήθησαν στη διεκπεραίωση του έργου αυτού.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου δρ. Σάββα Κατσικίδη για την πολύτιμη καθοδήγηση και παρατηρήσεις του κατά τη διάρκεια συγγραφής της διατριβής μου καθώς και για το ενδιαφέρον και τη συμπαράσταση που έδειξε για να ολοκληρωθεί εγκαίρως και επιτυχώς η εν λόγω διατριβή.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ θα ήθελα να απευθύνω προς την οικογένειά μου, τους φίλους και τους συναδέλφους μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους στην προσπάθεια μου αυτή.

Θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω και τα άτομα που επέλεξα τυχαία και ενώ δεν με γνώριζαν αποδέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνά μου και να αφιερώσουν λίγο από το χρόνο τους για να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο μου βοηθώντας στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τη χαρά μου για την πολύτιμη γνώση που αποκόμισα ολοκληρώνοντας τη μελέτη μου αυτή.

Θεοδώρα Χάρη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ. 3-4	σελ. 3-4
ABSTRACT.....σελ. 5-6	σελ. 5-6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....σελ. 7	σελ. 7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....σελ. 9-20	σελ. 9-20
1.1: Εισαγωγήσελ. 9-10	σελ. 9-10
1.2: Ιστορική Αναδρομή ΔΑΔ.....σελ. 10-12	σελ. 10-12
1.3: Οι Ρόλοι και οι Στόχοι της ΔΑΔ σ' ένα Οργανισμόσελ. 12-14	σελ. 12-14
1.4: Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Πολιτικές και Πρακτικές ΔΑΔ.....σελ. 14-17	σελ. 14-17
1.5: Οι Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρωνσελ. 17-18	σελ. 17-18
1.6: Η ΔΑΔ του Μέλλοντοςσελ. 18-20	σελ. 18-20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρωνσελ. 21-44	σελ. 21-44
2.1: Ανάλυση Θέσης Εργασίαςσελ. 21-23	σελ. 21-23
2.2: Στρατολόγηση/Προσέλκυση Εργαζομένωνσελ. 23-24	σελ. 23-24
2.3: Διαδικασία Επιλογής Εργαζομένωνσελ. 24-26	σελ. 24-26
2.4: Εκπαίδευση/Κατάρτιση και Εξέλιξη Εργαζομένωνσελ. 26-30	σελ. 26-30
2.5: Αμοιβές Εργαζομένωνσελ. 30-32	σελ. 30-32
2.6: Αξιολόγηση Εργαζομένωνσελ. 32-36	σελ. 32-36
2.7: Παροχές Ωφελημάτων σε Εργαζόμενους.....σελ. 36-39	σελ. 36-39
2.8: Διακρίσεις και Εργασιακές Σχέσειςσελ. 39-41	σελ. 39-41
2.9: Παρακίνηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων.....σελ. 41-44	σελ. 41-44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματασελ. 45-61	σελ. 45-61
3.1: Συμπεράσματα Έρευνας – Ο ρόλος της ΔΑΔ στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις της Κυπριακής Αγοράς και η συμβολή της στην ικανοποίηση των εργαζομένων.....σελ. 45-59	σελ. 45-59
3.2: Συμπεράσματα Έρευνας – Πως η ΔΑΔ οφείλει να αντιμετωπίζει τον εαυτό της και να συμπεριφέρεται απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό.....σελ. 59-60	σελ. 59-60
3.3: Συμπεράσματα Έρευνας – Πως ένας οργανισμός οφείλει να αντιμετωπίζει τη ΔΑΔ.....σελ. 60-61	σελ. 60-61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εισηγήσεις για μία Καλύτερη ΔΑΔσελ. 62-66	σελ. 62-66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»: Ερωτηματολόγιο - Αξιολόγηση Ικανοποίησης Εργαζομένων ως προς το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ. 67-72	σελ. 67-72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑσελ. 73-80	σελ. 73-80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κάθε επιχείρηση, όντας ένας «ζωντανός» οργανισμός που έχει ως κεντρικό πρωταγωνιστή τον άνθρωπο, δε μπορεί παρά να βιώνει καθημερινά ένα αγώνα δρόμου για την συνεχή βελτίωση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων και του οράματός της.

Η επιτυχία κάθε οργανισμού στηρίζεται στις «εξαίρετες» επιχειρηματικές του ιδέες και στο επαρκές κεφάλαιο. Ωστόσο, τα δεδομένα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν και να φέρουν τα ανάλογα αποτελέσματα στον οργανισμό μόνο όταν υπάρχει ένα ικανό ανθρώπινο δυναμικό να τα υλοποιήσει. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αποτελούν την κύρια πηγή επιτυχίας των οργανισμών και καθιστούν αναγκαία τη παρουσία τμήματος ΔΑΔ, ως ξεχωριστό επιστημονικό πεδίο της ευρύτερης έννοιας του μάνατζμεντ, για κάθε οργανισμό, μικρού ή μεγάλου μεγέθους, αφού είτε η συστηματική και μακροχρόνια ορθή διαχείριση είτε η κακοδιαχείριση των ανθρώπινων πόρων από το τμήμα ΔΑΔ δια μέσου της οργάνωσης, του σχεδιασμού και των πολιτικών που εφαρμόζει για να ανταποκριθεί στις μακροχρόνιες ανάγκες του οργανισμού, μπορούν είτε να στηρίξουν και να αναπτύξουν/βελτιώσουν αυτόν είτε να τον αποδυναμώσουν και να τελειώσουν τη ζωή του (Garbarova 2017: 335-336).

Συνεπώς, η ΔΑΔ αποτελεί απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία ενός οργανισμού αφού ορίζεται ως το σύστημα διοικητικών αρχών, κανόνων και μεθόδων με σκοπό τη συγκρότηση μίας ικανής δύναμης εργαζομένων έχοντας σκοπό της να καλλιεργήσει σ' αυτούς την επιθυμία να υλοποιήσουν τους προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού παρακινώντας τους να ασκούν τα καθήκοντά τους με ζήλο και ενθουσιασμό. Επίσης,

επιδιώκει την πρόσληψη ικανών ανθρώπων, την εκπαίδευση και καθοδήγηση αυτών για αρμονική ομαδική δράση, την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και το αίσθημα ικανοποίησης από τη δουλειά τους (Δήμου 2003: 113-114). Η ΔΑΔ είναι η διαδικασία που φέρνει τους ανθρώπους και τους οργανισμούς κοντά, προσπαθώντας να εξασφαλίσει το καλύτερο από τους πρώτους κερδίζοντας την συνεργασία τους έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και των δύο. Εν ολίγοις, η ΔΑΔ μπορεί να οριστεί ως η τέχνη της εξασφάλισης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανού εργατικού δυναμικού για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας με αποτελεσματικό τρόπο (Mahapatro 2010: 3-4) καθιερώνοντάς την έτσι ως την επιστήμη που μπορεί να δώσει λύσεις στα πραγματικά και σοβαρά προβλήματα που απασχολούν ένα οργανισμό (Becker & Huselid 1998: 97).

Τοιουτοτρόπως, καμία εταιρεία δε μπορεί να επιβιώσει χωρίς την παρουσία ενός καλά καταρτισμένου και σωστά οργανωμένου τμήματος ΔΑΔ που να είναι σε θέση και να μπορεί να μετατρέψει σε στρατηγικό συνεργάτη μίας εταιρείας το ανθρώπινο δυναμικό της. Η ΔΑΔ οφείλει να αναπτύξει μία δυνατή σχέση «πάρε-δώσε» ανάμεσα σε εργαζόμενους και οργανισμό προς όφελος και ευχαρίστηση και των δύο.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΑΔ

Οι πρώτες ενέργειες που καταγράφονται και ανήκουν στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της ΔΑΔ εμφανίζονται στα τέλη του 19^{ου} αι. και περιορίζονται σε κάποιες καλοκάγαθες ενέργειες εργοδοτών που επιθυμούν να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας των εργατών τους οι οποίοι είχαν κτυπηθεί από τη βιομηχανοποίηση και την αστικοποίηση προσφέροντας σ' αυτούς και τις οικογένειές τους εργασιακή στέγη, βασική ασφάλεια υγείας, καντίνες και εκπαίδευση. Τα προνόμια αυτά δόθηκαν στους εργάτες στα πλαίσια της κοινωνικής μεταρρύθμισης και φιλανθρωπίας με απώτερο σκοπό να μπορούν να μορφωθούν για να αξιοποιηθούν καταλλήλως από τους εργοδότες τους και να ενισχύσουν την πίστη και την αφοσίωση αυτών προς το πρόσωπό τους (BPP Learning Media Ltd 2013: 6).

Ο ρόλος της ΔΑΔ ενισχύθηκε κατά τις δεκαετίες 1960-1970 με την εμφάνιση και ισχυροποίηση των συντεχνιών των εργατών όπου άρχισαν να οργανώνονται δυναμικά με τη ΔΑΔ να εκτελεί το ρόλο του μεσολαβητή ανάμεσα στους εργαζομένους και την επιχείρηση για επίλυση των διαφορών τους διευκολύνοντας τις διαπραγματεύσεις και φροντίζοντας παράλληλα για την εναρμόνιση του δικαίου των εργασιακών σχέσεων με τους κανονισμούς (BPP Learning Media Ltd 2013: 7).

Παρόλο που η ανώτατη διοίκηση αρχίζει να αναγνωρίζει ότι οι ενέργειες της ΔΑΔ επηρεάζουν σημαντικά όχι μόνο τη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής της σε κάθε τομέα αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό της με την ίδια να λαμβάνει το πράσινο φως για να θεσπίσει προγράμματα και πολιτικές/πρακτικές ως προς τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της, εντούτοις η διαχείριση του προσωπικού δεν θεωρήθηκε ιδιαίτερος σημαντική λειτουργία αλλά μία συνήθη γραφειοκρατική λειτουργία. Έτσι, η ΔΑΔ καθιερώνεται ως «αναγκαίο κακό» για μία επιχείρηση το οποίο συνέβαλε ελάχιστα στην ουσιαστική επιτυχία της θεωρώντας το προσωπικό που την απαρτίζει υποδεέστερο (Sims 2007: 20).

Ο γραφειοκρατικός ρόλος της ΔΑΔ που συμπεριλαμβάνει εργασίες όπως η κατανομή θέσεων εργασίας, η παρακολούθηση επιδόσεων, η τήρηση ωραρίου, ο έλεγχος απουσιών, η καταγραφή αδειών/αδειών ασθενείας, η πληρωμή μισθών και ωφελημάτων, η εκπαίδευση και προαγωγή, η προετοιμασία εκθέσεων για το εργατικό δυναμικό κλπ. επικρατεί μέχρι και σήμερα (BPP Learning Media Ltd 2013:8).

Οι αλλαγές στο 2^ο μισό του 20^{ου} αι., ανέπτυξαν και ενίσχυσαν το ρόλο της ΔΑΔ, βγάζοντάς την από το παρασκήνιο. Η διεθνοποίηση της οικονομίας, η δημογραφία του εργατικού δυναμικού, η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και οι ραγδαίες και αυξανόμενες επιστημονικές και τεχνολογικές αλλαγές δημιούργησαν την ανάγκη για νέες δομές και πρακτικές προσέλευσης εργαζόμενων με κατάλληλα προσόντα και ικανότητες έτσι ώστε να αποκτήσει ο οργανισμός ευελιξία με τα στελέχη του οργανισμού να αντιλαμβάνονται ότι πλέον η ανταγωνιστικότητα τους δεν εξαρτάται από το κεφάλαιο που διαθέτουν ή την τεχνολογία αλλά από το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ως εξής, στρέφονται προς το προσωπικό της ΔΑΔ για να τους υλοποιήσει την ανάγκη αυτή καθιερώνοντάς τους έτσι και

επαγγελματικά αφού οι οργανισμοί άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι μόνο ένας ικανοποιημένος υπάλληλος μπορεί να μετατραπεί σ' ένα περισσότερο παραγωγικό υπάλληλο (Σταύρου-Κωστέα 2002: 261, Gratton 1998: 13, Wright, Rowland & Ferris 1994: 338). Κατά συνέπεια, οι εργοδότες «εξαναγκάζονται» να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεών τους δια μέσου ενός άρτια καταρτισμένου και αφοσιωμένου προσωπικού. Για να επιτευχθεί η ανάγκη τους αυτή, στρέφονται προς τη ΔΑΔ η οποία καλείται να αναπτύξει πρακτικές που θα συναινούν στο σκοπό αυτό (Dessler 2015: 35).

Η ΔΑΔ «απολαμβάνει» πια την αναγνώριση που στερήθηκε αφού μετατρέπεται σε βάση όλων των διοικητικών λειτουργιών (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2017: 31). Τοιουτοτρόπως, η ΔΑΔ είναι πια αντιμέτωπη με μία τεράστια ευθύνη που δεν της αφήνει περιθώρια λάθους αφού από αυτήν εξαρτάται πλέον η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας του οργανισμού.

1.3. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΑΔ Σ' ΕΝΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Με την καθιέρωση της ανάγκης για την ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία της, η ΔΑΔ αποκτά πρωταγωνιστικό ρόλο για την υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής. Οι ρόλοι που καλείται να ανταποκριθεί η ΔΑΔ αυξάνονται και ξεφεύγουν από το κλασικό γραφειοκρατικό ρόλο της διαχείρισης του ανθρώπινου προσωπικού που κατείχε μέχρι και τον 20^ο αιώνα.

Ως εξής, η ΔΑΔ καλείται να παίξει το ρόλο του επιχειρηματικού/στρατηγικού εταίρου σε μία επιχείρηση. Ο ρόλος της αυτός, απαιτεί την παροχή βοήθειας στον οργανισμό για την ανάπτυξη της στρατηγικής του βοηθώντας τον να τη διαμορφώσει και να την ενισχύσει μέσα από την ανάπτυξη συστημάτων και πρακτικών που θα εξασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι πόροι του έχουν τις απαραίτητες ικανότητες αλλά και κίνητρα για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών τους. Έτσι, η ΔΑΔ δεν επικεντρώνεται απλά στο ρόλο του διοικητικού εμπειρογνώμονα που φροντίζει για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου αλλά εστιάζει και στη βελτίωση των

διαδικασιών αυτών. Συνάμα, καλείται να γίνει και ο παράγοντας που θα επιφέρει την αλλαγή συνδράμοντας στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων έτσι ώστε αυτές να κατορθώσουν να ανταπεξέλθουν στο συνεχές αναπτυσσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται (Lawler & Boudreau 2015: 2-4, Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2006a: 11).

Οι πιο πάνω ρόλοι που η ΔΑΔ πρέπει να κατέχει για να εκπληρώσει σωστά το έργο της, οδηγούν στην ολοκλήρωση των στόχων που θέτει ως προς τη διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού. Οι κύριοι στόχοι της θέτονται μέσα από τη διαδικασία σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού και αφορούν την ανάλυση της τρέχουσας και μελλοντικής ζήτησης του ανθρώπινου κεφαλαίου, τη δημιουργία σχεδίου για τη σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού στο μέλλον, τη μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων και ενίσχυση των γνώσεών τους, τη γρήγορη πρόσβαση σε ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό, την επιλογή προσωπικού με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και τη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος επιλογής και απασχόλησης (Moghadam, Shalmani, Shahini, & Hasani 2017: 129).

Περαιτέρω των προαναφερθέντων, η ΔΑΔ πρέπει να στοχεύει επίσης και στην παρότρυνση, καθοδήγηση, φιλική συμπαράσταση και δημιουργία πρόσφορου κλίματος με τους εργαζόμενους για να κατορθώσει να αυξήσει την απόδοση του προσωπικού επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση (Δήμου 2003:116). Επιπρόσθετα, πρέπει να είναι σε θέση να λύσει και προβλήματα εκφοβισμού που μπορούν να παρουσιαστούν από την προσβλητική ή/και κακόβουλη συμπεριφορά και κατάχρηση εξουσίας που δύναται να προκύψει μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας ένα εμπιστευτικό/υποστηρικτικό περιβάλλον μεταξύ αυτών αλλά και να παρέχει ανταγωνιστική πληροφόρηση ως προς π.χ. τα πακέτα κινήτρων των ανταγωνιστών ή/και συμβουλές σχετικά με τις εσωτερικές/εξωτερικές δυνάμεις/αδυναμίες των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (Torrington et al. 2017: 698, Dessler 2012:49).

Συνεπώς, η ΔΑΔ πρέπει να βρει τον τρόπο να ελίσσεται, να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται σε κάθε ρόλο που πρέπει να ανταπεξέλθει για να προβεί αποτελεσματική για τον οργανισμό που υπηρετεί.

1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΑΔ

Το τμήμα ΔΑΔ κάθε οργανισμού για να μπορεί να ολοκληρώσει επιτυχώς το έργο του, θα πρέπει να αναπτύξει και εφαρμόσει μία στρατηγική γραμμή ως προς τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.

Το κυρίαρχο μέλημα της στρατηγικής κάθε ΔΑΔ είναι να κατορθώσει μέσω της δράσης/ενεργειών της να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού που εξυπηρετεί (Swart, Mann, Brown & Price, 2005: 83) Έτσι, ο θεμελιώδης σκοπός της στρατηγικής ΔΑΔ στηρίζεται στην παροχή εξειδικευμένων, αφοσιωμένων και ενεργών/κινητοποιημένων υπαλλήλων στον οργανισμό που θα εκπληρώσουν τους στόχους του και θα του επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΔΑΔ θα επιτύχει το στρατηγικό της σκοπό μέσα από την ορθή διαχείριση των διαδικασιών πρόσληψης, οργάνωσης και παρακίνησής των εργαζομένων (Armstrong 2016: 39, Pinnington 2007: 71).

Επομένως, η στρατηγική ΔΑΔ πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την εταιρική στρατηγική και να γίνει κοινωτός μιας ορθολογικής σχέσης μεταξύ των στόχων του οργανισμού και αυτών του ανθρώπινου δυναμικού αφού ο κάθε οργανισμός είναι σε θέση πλέον να αναγνωρίσει τη σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς του και κατ' επέκταση στην επιτυχία επίτευξης της στρατηγικής του με τη ΔΑΔ να θεωρείτε στρατηγικός σύμμαχος μόνο όταν βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του (Torrington et al. 2017: 75, Σταύρου-Κωστήα 2002: 266, Wright & McMahan 1999:52, Moghadam et al. 2017:128).

Στόχος της στρατηγικής αυτής, είναι η δημιουργία ισχυρών σχέσεων με την καθιέρωση οργανωτικών και στρατηγικών στόχων καθώς και η δημιουργία κινήτρων για ενδυνάμωση και αυτονομία των εργαζομένων καταργώντας τον αυστηρό έλεγχο με

απώτερο σκοπό την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του (Lim, Wang & Lee 2017:93-95). Αναλυτικότερα, η ΔΑΔ καλείται να καταφέρει να μετατρέψει το εργατικό δυναμικό σε στρατηγικό εργαλείο για την επιχείρηση προσδίδοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να μην περιοριστεί -όπως γίνεται συνήθως- σε καθήκοντα γραφείου και διοικητικά καθήκοντα ενώ η επιχείρηση καλείται να αποφύγει να περιορίσει τις λειτουργίες τις ΔΑΔ μόνο σε ρόλο διοικητικό αλλά να την ενσωματώσει στους στρατηγικούς της στόχους (Σταύρου-Κωστέα 2002: 261-262).

Ωστόσο και για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η ΔΑΔ πρέπει να εφαρμόσει κάποιες πολιτικές και πρακτικές που θα αποτρέπουν τη διαφθορά και την κακοδιαχείριση των βασικών λειτουργιών της αφού οι αποτελεσματικές πρακτικές πρόσληψης, επιλογής, κατάρτισης και ανάπτυξης είναι αυτές που βοηθούν τους οργανισμούς να απασχολήσουν και να διατηρήσουν αποδοτικότερους εργαζομένους, να ενισχύουν το ηθικό τους και να μειώσουν τα κόστη του οργανισμού (Putti 2015: 12, Chin, Yean & Yahya 2017:302).

Η ΔΑΔ για να προσελκύσει καλούς υπαλλήλους θα πρέπει να υιοθετήσει τις ακόλουθες πρακτικές οι οποίες επικεντρώνονται στην απόκτηση/ανάπτυξη/διατήρηση των εργαζομένων. Επομένως και δια μέσου των πρακτικών αυτών, η ΔΑΔ θα πρέπει να προβάλλει μέσω της δράσης της την εικόνα ενός οργανισμού που μπορεί να εγγυηθεί την απασχόληση των εργαζομένων προσφέροντας τους ασφάλεια κερδίζοντας ταυτοχρόνως την αφοσίωσή τους και καλύτερες επιδόσεις, εφαρμόζει σωστά τη διαδικασία επιλογής, προσφέρει ελκυστική αμοιβή και μπόνους, τους δίνει δικαίωμα στην απόκτηση μεριδίου από την ιδιοκτησία του για να κερδίσει την μακροπρόθεσμη ευημερία του, παρέχει τη σωστή πληροφόρηση σ' αυτούς, «βάζει» εξουσία στα χέρια τους για να ενισχύσει την ικανοποίηση και την απόδοσή τους, τους παρέχει εκπαίδευση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους για να επιφέρουν υψηλότερες επιδόσεις, προβαίνει σε μείωση του μισθολογικού χάσματος και διενεργεί εσωτερικές προσλήψεις αυξάνοντας έτσι την αλληλεγγύη και την εμπιστοσύνη τόσο προς το πρόσωπό της όσο και προς τον ίδιο τον οργανισμό (Sojka 2017: 251-253).

Με βάση τα παραπάνω, παρατηρείται ότι η ΔΑΔ για να είναι επιτυχημένη πρέπει να ακολουθεί πρακτικές που προσανατολίζονται προς τον άνθρωπο τοποθετώντας τον στο επίκεντρο. Παράλληλα, διαφαίνεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη εταιρικών στόχων και για τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων διότι ενισχύουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων επηρεάζοντας έτσι θετικά το εργασιακό κλίμα αλλά και τη συμπεριφορά/στάση/αντιλήψεις τους για να συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων αυτών (Chin et al. 2017: 300, Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella & Shani 2013: 330, Agarwala 2002: 318, 323).

Περαιτέρω των παραπάνω πρακτικών που πρέπει να εφαρμόζει το τμήμα ΔΑΔ μίας εταιρείας, θα πρέπει να ακολουθεί ταυτοχρόνως και κάποιες πολιτικές έτσι ώστε να βοηθά τα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις και να επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίσουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους (Δήμου, 2003: 119). Οι πολιτικές αυτές αποτελούν τη ραχοκοκαλιά για τη σωστή εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό με τις "καλύτερες σε κλάση" εταιρείες να υποστηρίζουν ότι καμία από τις πολιτικές τους αυτές δεν παραβιάζεται (Putti 2015: 12).

Ως ακολούθως, η ΔΑΔ πρέπει να εφαρμόζει πολιτικές για τους ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τα νομοθετικά μέτρα και τις κυβερνητικές διατάξεις σχετικά με τις δεοντολογικές πτυχές και τις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων και τις σχετικές δαπάνες αυτών. Η ΔΑΔ δε μπορεί να δημιουργήσει ένα ισχυρό, συνεκτικό και αποτελεσματικό πρόγραμμα ανθρώπινων πόρων αν δεν οριοθετείται πάνω σε ορθές πολιτικές αφού χωρίς την υιοθέτησή τους κινδυνεύει να έρθει αντιμέτωπη με την έλλειψη συντονισμού των ενεργειών των εργαζομένων και την κακή μεταχείριση των δεξιοτήτων τους με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να οδηγούνται σε προσφορά κακής ποιότητας εργασίας και μείωσης του ηθικού τους (Putti 2015 12).

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι η ΔΑΔ πέραν της σωστής εφαρμογής των λειτουργιών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της, για να μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία ενός οργανισμού πρέπει να θεσμοθετήσει στρατηγική και να επιβάλει την αυστηρή εφαρμογή

των πρακτικών και πολιτικών της που αφορούν τους εργαζομένους για να ενισχύσει το αίσθημα ασφάλειας αυτών απέναντι στον οργανισμό τους.

1.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μίας εταιρείας είναι πολλαπλές και πολυσήμαντες και η σωστή εκτέλεσή τους μπορεί να αναδείξει και να καθιερώσει μία εταιρεία στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται.

Οι εν λόγω λειτουργίες εντοπίζουν τους σωστούς ανθρώπους, τους τοποθετούν στη σωστή θέση εργασίας, τους εκπαιδεύουν και τους αναπτύσσουν για καλύτερες επιδόσεις και τους παρέχουν και διατηρούν τα κίνητρά τους μέσω της διατήρησης και ενίσχυσης της ποιότητας της επαγγελματικής τους ζωής (Putti 2015: 9). Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες αυτές συμπεριλαμβάνουν αρμοδιότητες που αφορούν τον προσδιορισμό των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, την εξεύρεση ανθρώπων για την κάλυψη αυτών των αναγκών, την πρόσληψη και την απασχόληση, την τοποθέτηση, τον προσανατολισμό και την κατάρτιση/εκπαίδευσή τους (Putti 2015: 10).

Επίσης, η ΔΑΔ καλείται να αναλάβει δραστηριότητες που σχετίζονται με τις στρατηγικές της εταιρείας και διαπραγματεύεται θέματα όπως η ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς της, η εφαρμογή των στρατηγικών της μέσω της εφαρμογής των στρατηγικών της ΔΑΔ καθώς επίσης και δραστηριότητες που αφορούν την αμοιβή εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσή τους, την παροχή συμβουλευτικής βοήθειας, την προώθηση της ισότητας κατά των διακρίσεων και τη δημιουργία εσωτερικής επικοινωνίας για τη θεμελίωση ομαλών εργασιακών σχέσεων. Επιπρόσθετα, καλείται να παρέχει συμβουλές στα στελέχη για τη σωστή λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού και να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των εργαζομένων (Armstrong 2016: 12, Noe et al. 2006a:7, Χυτήρης 2001: 19, 24, BPP Learning Media Ltd 2013: 21).

Η σωστή διαχείριση των προαναφερθέντων λειτουργιών κρίνεται απαραίτητη, εάν οι οργανισμοί επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν καλό/αξιόλογο προσωπικό

αφού ένα υγιές πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι έχουν την επιθυμία να συμβάλλουν αποτελεσματικά και δημιουργικά στην επίτευξη αξιόλογων στόχων. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από τη δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα σε εργαζόμενους και οργανισμό αφού αυτές αποτελούν το θεμέλιο για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του δεύτερου (Garbarova 2017: 336, Putti 2015: 9-10).

Επομένως, η ΔΑΔ για να κατορθώσει να εκτελέσει επιτυχώς τις λειτουργίες της, θα πρέπει να λάβει υπόψη τους εσωτερικούς παράγοντες που τις επηρεάζουν δηλαδή τους οργανωτικούς στόχους, τα καθήκοντα, την τεχνολογία, την οργανωτική δομή, τους τύπους των ατόμων που την απαρτίζουν και τις πολιτικές ανταμοιβής καθώς και να κατανοήσει πλήρως τον σχεδιασμό και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, να αντιληφθεί τις τωρινές αλλά και μελλοντικές ικανότητες/δεξιότητες του προσωπικού της αλλά και να μπορεί να αντιληφθεί και να προσαρμοστεί στην ανάγκη αλλαγής των καιρών για την επίτευξη της αποστολής της εταιρείας της. Ομοίως, θα πρέπει να αντιμετωπίσει ένα αριθμό σημαντικών προκλήσεων και ευκαιριών που σχετίζονται με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, τις νέες μορφές απασχόλησης και την ανάγκη του οργανισμού για μείωση κόστους ωθώντας την να προβεί σε τροποποιήσεις ως προς την πρόσληψη, την επιλογή, την κατάρτιση/εκτίμηση, την αξιολόγηση, τις ανταμοιβές και άλλες πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της. Σ' αντίθετη περίπτωση, θα αποτύχει να σταθεί σαν σύμμαχος και στρατηγικός εταίρος της εταιρείας (Mondy 2011: 25, Putti 2015: 10, Agarwala 2002: 315).

Οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που αναφέρθηκαν παραπάνω θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

1.6 Η ΔΑΔ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ

Οι ραγδαίες και συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις της εποχής μας, αναγκάζουν συνεχώς τη ΔΑΔ να ενισχύσει το ρόλο και τη δράση της στους οργανισμούς ωστόσο να είναι σε θέση

να τους στηρίξει πραγματικά να εξελιχθούν και να καθιερωθούν σ' ένα αδιάλειπτα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ΔΑΔ για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του οργανισμού και να γίνει το κλειδί επιτυχίας αυτού μελλοντικά, θα πρέπει να κατανοεί πλήρως τη δομή, τη στρατηγική και το όραμά του, να μπορεί να μετατρέψει γρήγορα τη στρατηγική σε δράση, να διαχειρίζεται τις διαδικασίες με έξυπνο και αποτελεσματικό τρόπο, να μεγιστοποιεί τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων, να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αλλαγή, να αναλάβει την ευθύνη για τον προσανατολισμό και την κατάρτιση/εκπαίδευση της διοίκησης σχετικά με τη σημασία καλλιέργειας υψηλού ηθικού των εργαζομένων και τον τρόπο επίτευξης αυτού και να γίνει η φωνή των εργαζομένων στις διοικητικές συζητήσεις (Mahapatro 2010: 4)

Περαιτέρω, η ΔΑΔ πρέπει να αγκαλιάσει την τεχνολογία και να τη χρησιμοποιήσει έτσι ώστε να εφαρμόσει αποτελεσματικότερα μέσα από στατιστικά αποτελέσματα τις διαδικασίες στρατολόγησης, αξιολόγηση απόδοσης, πρόσληψης και διατήρησης εργαζομένων, να προσφέρει καλύτερα πακέτα ωφελημάτων για να προσελκύει ταλέντα, να μπορεί να αναγνωρίζει τα ταλέντα και να τα προωθεί και να είναι ευέλικτη για να μπορεί να συμμορφώνεται εύκολα με τους νόμους περί εργασιακών δικαιωμάτων (Milligan 2018: 33-38).

Ουσιαστικά, η ΔΑΔ του μέλλοντος θα πρέπει να ενισχύσει επιπλέον τον άνθρωπο. Συνεπώς για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να διοργανώνει σεμινάρια κατάρτισης σε τακτική βάση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, να συζητά τρόπους βελτίωσης της συμπεριφοράς και απόδοσης αυτών, να γίνει περισσότερο δραστήρια στις καθημερινές λειτουργίες της έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι δεν είναι το εργαλείο που εξυπηρετεί μόνο την εταιρεία αλλά κυρίως τους ίδιους, να πραγματοποιεί συνεδρίες δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν/επιλύσουν τις ανησυχίες τους για θέματα εταιρικά και προσωπικά και να τους καθοδηγεί ως προς την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Μέσω των παραπάνω ενεργειών της, η ΔΑΔ θα εξασφαλίσει οι

εργαζόμενοι μελλοντικά να καταγράφουν υψηλότερα ποσοστά απόδοσης και καλύτερα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας τους (Mahapatro 2010: 5-6).

Καταλήγοντας, η ΔΑΔ με την υιοθέτηση και εφαρμογή των πιο πάνω ενεργειών, θα έχει τη δυνατότητα να μετατραπεί σε πραγματικό στρατηγικό εταίρο ενός οργανισμού αφού θα έχει λόγο και θα μπορεί να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα διοικείται, τον τρόπο οργάνωσης των συστημάτων ανθρώπινων πόρων που θα εφαρμόζει καθώς και πώς θα εκτελούνται και παραδίδονται οι υπηρεσίες του ανθρώπινου δυναμικού προς τον ίδιο τον οργανισμό (Lawler & Boudreau 2015: 165).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Η ΔΑΔ μέσα από τις λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που εκτελεί, πρέπει να φροντίζει να παρέχει στον οργανισμό ένα καλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό ικανό να παράγει, να καινοτομεί, να κατανοεί και να υιοθετεί τις αλλαγές έτσι ώστε να παρέχονται υπηρεσίες αναβαθμισμένες, ποιοτικότερες και αποτελεσματικότερες στον πολίτη (Τσολακίδου 2016: 111). Άρα, η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από το προσωπικό που διαθέτει και η ΔΑΔ καλείται να επιβραβεύει την απόδοση αυτού, να μετρά την ικανοποίησή του και να επενδύει στην εξέλιξή του με πρωταρχικό σκοπό την ενίσχυση της αφοσίωσής του μέσα από τις διαδικασίες επιλογής, αξιολόγησης, εκπαίδευσης/ανάπτυξης, αμοιβής/ωφελημάτων και παρακίνησης που τηρεί (Chahar & Hatwal 2018: 23, Noe et al. 2006a: 31).

2.1. Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι η διαδικασία που καταγράφει τις γνώσεις/ικανότητες/υποχρεώσεις που πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας για να επιτευχθεί ο στόχος ενός οργανισμού και κρίνεται απαραίτητη γιατί καθορίζει το λεπτομερή προσδιορισμού κάθε στοιχείου της εργασίας, τη συμβολή αυτής στη ροή της συνολικής εργασίας και επισημαίνει τη σειρά διαδοχής των ενεργειών και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών που αφορά. Επομένως, όσο πιο επιτυχημένη είναι η ανάλυση θέσης εργασίας τόσο πιο αποτελεσματική είναι γιατί δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να καλύψει τη σχετική θέση με το καταλληλότερο άτομο (Δήμου 2003: 208, Mondy 2011: 106, Μπιτσάνη 2006: 167).

Η ανάλυση θέσης εργασίας εφαρμόζεται αρχικά με την ίδρυση του οργανισμού, με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σ' αυτόν αλλά και όταν αλλάζει η φύση των εργασιών της θέσης λόγω τις συνεχιζόμενης εξέλιξης των νέων τεχνολογιών/συστημάτων. Η σχετική διαδικασία στηρίζεται στη νομοθεσία δίκαιων εργασιακών προδιαγραφών και εξυπηρετεί ανάγκες όπως η πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση/ανάπτυξη αυτού, η αξιολόγησή του με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, η ενίσχυση της ισότητας περί αμοιβής του, η βελτίωση των μεθόδων εργασίας για αύξηση της παραγωγικότητάς του και η ανάπτυξη ικανοποιητικού ισοζυγίου μεταξύ της αποδοτικότητας και ικανοποίησής του. Επίσης, συμβάλει στον καλύτερο σχεδιασμό της υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, στη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων αφού η κάθε θέση κρίνεται αξιοκρατικά καθώς και στην επικύρωση της νομιμότητας των εργασιακών πρακτικών που τηρεί ο οργανισμός (Mondy 2011: 108-111, 125, Πατρινός, 2005 σελ.228).

Έτσι, ο προϊστάμενος της ΔΑΔ θα πρέπει να προβεί πρωτίστως στο σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων μέσω της ανάλυση θέσης εργασίας καταγράφοντας τις ροές εργασίας και εντοπίζοντας τις δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων της (Robbins et al. 2012: 320). Κατά συνέπεια, θα κατορθώσει να προβεί στην περιγραφή όσο και στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας σκιαγραφώντας τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενό της καταδεικνύοντας παράλληλα τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να κατέχει ο κατάλληλος υποψήφιος όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία και οι δεξιότητες (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας 2003: 54).

Τοιουτοτρόπως, η σωστή ανάλυση της θέσης προκύπτει μέσα από διάφορες μεθόδους συλλογής δεδομένων/πληροφοριών και θα πρέπει να εφαρμοστεί η μέθοδος των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων σε ήδη υφιστάμενους υπαλλήλους για τη συλλογή των πληροφοριών αυτών. Στην πρώτη περίπτωση, οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν ερωτήσεις που σχετίζονται με τη φύση της δουλειάς τους και να αποκαλύψουν ενασχολήσεις που ενδεχομένως να μην ήταν άμεσα αντιληπτές. Εντούτοις, θα πρέπει να προσεχτεί η αλλοίωση της πληροφορίας αφού η μέθοδος αυτή μπορεί να εκληφθεί από τον εργαζόμενο ως διαδικασία αξιολόγησής του υπερτονίζοντας έτσι κάποια καθήκοντά του έναντι άλλων. Στη δεύτερη περίπτωση, δίνεται η δυνατότητα να

περιγραφούν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της θέσης μέσα από το συνδυασμό ανοικτών και δομημένων ερωτήσεων. Τυποποιημένα ερωτηματολόγια ανάλυσης θέσης μπορούν να διανεμηθούν και απαντηθούν δια μέσου και της διαδικτυακής πλατφόρμας της εταιρείας. Επιπροσθέτως, οι πληροφορίες μπορούν να εκμαιευτούν και μέσα από την τήρηση ημερολογίου/αρχείου καταγραφής των καθημερινών εργασιών και του χρόνου εκτέλεσής τους με τη ΔΑΑ να πρέπει να επικυρώσει ότι όλες οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν για τη θέση, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, είναι έγκυρες/αξιόπιστες. Παράλληλα, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προβεί και στην ανάλυση θέσης με βάση τις ικανότητες και να εστιάσει στα προσόντα/ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για να εκτελέσει επιτυχώς την εργασία του δίνοντας βαρύτητα στο τι είναι ικανός να κάνει (Dessler 2012: 45, Bohlander & Snell 2013: 137, 232).

Η χρήση των πιο πάνω μεθόδων, θα επιτρέψει στον προϊστάμενο της ΔΑΔ να υποβάλει μία ολοκληρωμένη εισήγηση καλύπτοντας όλες τις παραμέτρους της θέσης.

2.2. Προσέλκυση/Στρατολόγηση Εργαζομένων

Με βάση τα πιο πάνω, διαφαίνεται ότι η αποτελεσματική ανάλυση της θέσης εργασίας συμβάλλει τα μέγιστα στη σωστή στρατολόγηση και επιλογή των υπαλλήλων μιας εταιρείας (Mondy 2011: 125).

Η διαδικασία στρατολόγησης έχει ως σκοπό τον εντοπισμό και την πρόσληψη εργαζομένων «ταλέντων» που θα οδηγήσουν την εταιρεία στην ολοκλήρωση του σκοπού και οράματός της έτσι ώστε να προσελκύσει ικανοποιητικό αριθμό ατόμων που θα πληρούν τα απαραίτητα προσόντα για να μπορεί να επιλέξει τους καλύτερους με βάση τις προδιαγραφές της θέσης μέσα από τη σύνταξη ενός εγγράφου παρουσίασης της θέσης τονίζοντας τις δυνατότητες της (Lucas & Grant 2018: 75) αφού τόσο η εργασία όσο και ο εργοδότης πρέπει να προβληθούν έντονα για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων.

Έπειτα, ο προϊστάμενος της ΔΑΔ θα κληθεί να αποφασίσει εάν η προσέλκυση/στρατολόγηση εργαζομένων θα γίνει εσωτερικά με υποψηφίους εντός του οργανισμού ή εξωτερικά μέσω μίας δαπανηρής διαδικασίας προσέλκυσης υποψηφίων εκτός του οργανισμού είτε από ΑΕΙ, ΤΕΙ, οργανισμούς εξεύρεσης εργασίας, απευθείας κατόπιν σύστασης, αγγελίες σε εφημερίδες/περιοδικά, ή/και το διαδίκτυο (Mondy 2011: 176, 203, Torrington et al. 2017: 152-154).

Η εσωτερική επιλογή προσδίδει την ασφάλεια ότι ένας ήδη εργαζόμενος της επιχείρησης είναι εξοικειωμένος με την κουλτούρα της ενώ παράλληλα οι ικανότητες/δεξιότητες του έχουν ήδη αξιολογηθεί και άρα οι πιθανότητες λανθασμένης επιλογής είναι μειωμένες. Ταυτοχρόνως και μέσω της επιλογής αυτής, το ηθικό των εργαζομένων ενισχύεται αποκτώντας κίνητρο για καλύτερη απόδοση και ευνοείται συγχρόνως η εικόνα του "καλού εργοδότη" κρατώντας τους εργαζομένους ευχαριστημένους αφού οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι και πιο παραγωγικοί. Επιπρόσθετα, μειώνεται το κόστος και ο χρόνος προσέλκυσης/επιλογής/υποδοχής/εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων (Χυτήρης, 2001: 63).

Η διαδικασία προσέλκυσης για να επιτύχει πρέπει η ΔΑΔ να κατορθώσει να προβάλει προς τα έξω μία επιτυχημένη εικόνα της επιχείρησης, να «δημιουργήσει» μία ελκυστική θέση ως προς την αμοιβή, τις δραστηριότητες, το ωράριο της και να προβάλει την προοπτική ανέλιξης των εργαζομένων (Χυτήρης 2001: 62).

2.3. Διαδικασία Επιλογής Εργαζομένων

Για τη ΔΑΔ, η «τοποθέτηση» των κατάλληλων εργαζομένων στην απαιτούμενη θέση αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει αφού εάν θέλει να «χτίσει» μία εταιρεία που θα ανταγωνίζεται αποτελεσματικά στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο και θα συνεισφέρει στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, πρέπει να βελτιώσει το σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων επιλογής της έτσι ώστε να καταφέρει να προβεί σε πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, τον προσδιορισμό των

απαιτήσεων της κάθε εργασίας και τον εντοπισμό και τη χρήση κατάλληλων διαύλων πρόσληψης (Sims 2007: 176, Beaumont 1993: 56-57).

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων μπορεί να γίνει μέσω συνέντευξης, χρήσης ερωτηματολογίου, εξέτασης βιογραφικού και συστάσεων, πληροφορίες από τρίτους, δοκιμασίες γνωστικής/σωματικής ικανότητας, καταγραφή χαρακτηριστικών προσωπικότητας με βάση την εξωστρέφεια/προσαρμογή/προσήνεια/ευσυνειδησία /φιλοπραγμοσύνη, με δείγματα εργασίας, διαγωνισμούς, αγγελίες καθώς και προσλήψεις υπό δοκιμή (Δήμου 2003: 125, Noe et al. 2006: 310).

Συνήθως, η εν λόγω διαδικασία αρχίζει με την προκαταρκτική συνέντευξη υποψηφίων για να αποκλειστούν όσοι εμφανώς δεν πληρούν τα κριτήρια. Έπειτα, ακολουθεί επόμενη συνέντευξη και έλεγχος του βιογραφικού και των συστάσεων του υποψηφίου και με την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας, η ΔΑΔ κάνει την προσφορά της στον υποψήφιο. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, το προσωπικό της ΔΑΔ πρέπει να μπορεί να αποφύγει να υποπέσει σε σφάλματα εκτίμησης όπως το σφάλμα πρώτης εντύπωσης, το σφάλμα κυριαρχίας του εξεταστή, να συλλέγει πληροφορίες που δεν σχετίζονται με τη θέση εργασίας, να συγκρίνει τους υποψηφίους μεταξύ τους ή να μην προβεί σε επαλήθευση των πληροφοριών που λαμβάνει για τον υποψήφιο κυρίως μέσω των συστατικών επιστολών που παραθέτει (Mondy 2011: 282-285).

Η τελική απόφαση επιλογής κρίνεται αφού βαθμολογηθεί ο κάθε υποψήφιος ξεχωριστά με βάση τα κριτήρια επιλογής που τέθηκαν και βάση των ατομικών προδιαγραφών του και των επαρκών ικανοτήτων του (Torrington et al. 2017:184). Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της τελικής απόφασης επιλογής θα εξαρτηθεί από το εάν ο υποψήφιος κρίθηκε υποκειμενικά με βάση την προσωπική κρίση/εκτίμηση του εξεταστή ή αντικειμενικά με στατιστική ανάλυση των χαρακτηριστικών του αλλά και από την εγκυρότητα/αξιοπιστία της συνεκτικότητας της βαθμολογίας που συγκέντρωσε από τα τεστ του (Dessler 2012: 181) με τις επιδόσεις του στα τεστ και τις απαντήσεις του στη συνέντευξη να προσμετρούνται για να προκύψει ο τελικός βαθμός κάθε υποψηφίου και να προσληφτεί αυτός με τη μεγαλύτερη βαθμολογία (Χυτήρης 2001: 102).

Η ΔΑΔ, αφού παρθεί η τελική επιλογή, θα πρέπει να ενημερώσει τον υποψήφιο προβαίνοντας σε προσφορά θέσης εργασίας επιβεβαιώνοντας τα καθήκοντά του, το ωράριο, το μισθό αλλά και το χρονικό περιθώριο που έχει να αποφασίσει εάν θα αποδεχτεί ή όχι τη θέση. Η ΔΑΔ επίσης πρέπει πάντα να ενημερώνει και τους υποψήφιους που απορρίφθηκαν για τη θέση για να δημιουργεί καλύτερη εξομάλυνση σχέσεων μαζί τους και να ενισχύει τη θετική εικόνα της εταιρείας της (Bohlander & Snell 2013: 265).

Με την αποδοχή της θέσης εργασίας από τον υποψήφιο, η ΔΑΔ πρέπει να υλοποιεί πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης νεοπροσληφθέντων παρέχοντάς τους συγκεκριμένες πληροφορίες και έντυπο υλικό με γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και τον τρόπο οργάνωσή της, τους όρους απασχόλησης, τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους μισθούς, τις άδειες μετ' αποδοχών, τα ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα επιδόματα κ.λ.π. (Χυτήρης 2001: 107).

Η διαδικασία επιλογής εργαζομένων είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ, υψίστης σημασίας και μεγάλης ευθύνης, αφού η κάθε λανθασμένη απόφασή της μειώνει την παραγωγικότητα/αποτελεσματικότητα της εταιρείας αυξάνοντας ταυτοχρόνως τα κόστη της.

2.4. Εκπαίδευση/Κατάρτιση και Εξέλιξη Εργαζομένων

Η εκπαίδευση του προσωπικού κρίνουμε ότι είναι από τις αξιολογότερες λειτουργίες που έχει να εφαρμόσει η ΔΑΔ ενός οργανισμού αφού οι ανθρώπινοι πόροι που αυτός διαθέτει δεν είναι τίποτα άλλο εκτός από τα χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι κουβαλούν στην εργασία τους δηλαδή την εξυπνάδα, τις δεξιότητες, την αφοσίωση, την πείρα και την ικανότητά τους για μάθηση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004: 26). Άρα, μόνο η παροχή κατάλληλης και σωστής εκπαίδευσης/κατάρτισης στέκεται ικανή να ενισχύσει και να καλλιεργήσει τα εν λόγω χαρακτηριστικά των εργαζομένων οδηγώντας συγχρόνως στην προσωπική τους αλλά και εταιρική εξέλιξη.

Η ΔΑΔ «πιεσμένη» από τις ραγδαίες μεταβολές ενός παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος και τις αυξημένες απαιτήσεις/ανάγκες των καταναλωτών, ωθείται προς τη

συνεχή ενίσχυση/βελτίωση της λειτουργίας εκπαίδευσης εργαζομένων γιατί οι μεταβολές αυτές επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες αυτών και απαιτούν συνεχή αναπροσαρμογή των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους ειδικότερα με τη διείσδυση των νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία ενός οργανισμού (Ντάνος 2012: 42- 43, Χυτήρης 2001: 114). Σ' αντίθετη περίπτωση, η εταιρεία θα τεθεί εκτός ανταγωνισμού γιατί οι εργαζόμενοί της δεν θα είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των καιρών.

Η αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ προς την εκπαίδευση των εργαζομένων, εξαρτάται από το βαθμό επίτευξης του σκοπού της που δεν είναι άλλος από το να εντοπίσει/καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τους στόχους της εκπαίδευσης και να βρει τις κατάλληλες μεθόδους/μέσα υλοποίησής τους για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι νέες δεξιότητες χειρισμού, τεχνικές γνώσεις και την ικανότητα λύσης προβλημάτων έχοντας ως κύριο μέλημά της την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μπιτσάνη 2006: 199, Mondy 2011: 340). Συνεπώς, η ΔΑΠ οφείλει να δημιουργήσει ένα μαθησιακό περιβάλλον που το προσωπικό της εταιρείας θα αναγνωρίζει και θα αισθάνεται τη σημαντικότητα της γνώσης για την αναβάθμιση της εργασιακής τους εμπειρίας/καθηκόντων (Noe et al. 2006: 360).

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που συνήθως τελεί η ΔΑΔ για να εκπληρώσει τον πιο πάνω στόχο, είναι η πρακτική άσκηση, η συζήτηση, η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας όπου μαθαίνει τα εργασιακά του καθήκοντα ο υπάλληλος εκτελώντας τα, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση μέσω ενός εκπαιδευτή, η εκπαίδευση μέσω εξέτασης συγκεκριμένων περιπτώσεων, η προσομοίωση, η μοντελοποίηση συμπεριφοράς όπου μαθαίνει να αντιγράφει συμπεριφορές άλλων, η υπόδηση ρόλων σε μία φανταστική ιστορία για την εξεύρεση λύσης σε συγκεκριμένα προβλήματα και η μάθηση εξ' αποστάσεως (Mondy 2011: 340-341).

Η ΔΑΔ για να κατορθώσει να αποκτήσει το προσωπικό τις δεξιότητες που θα βελτιώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή του δια μέσου των προαναφερθεισών μεθόδων, επιβάλλεται να διεξάγει ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης με βάση τις στρατηγικές και τα μελλοντικά της σχέδια και να εντοπίζει τις αδυναμίες και ελλείψεις των εργαζομένων ωστόσο να σχεδιαστούν καίρια εκπαιδευτικά προγράμματα με προκαθορισμένους στόχους για μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους. Ακολούθως και

μετά την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, πρέπει να γίνεται πάντα αξιολόγηση αυτών (Dessler 2012: 236, Χυτήρης 2001: 123, Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004: 110).

Η αξιολόγηση κρίνεται μέσα από την αντίδραση δηλαδή το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το πρόγραμμα, τη μάθηση δηλαδή τα άμεσα αποτελέσματα που αυτό προσφέρει όπως π.χ. η βελτίωση γνώσεων/τεχνικών/στάσεων, τη συμπεριφορά στην εργασία δηλαδή το μέγεθος αλλαγής που καταγράφεται ως προς την εργασιακή συμπεριφορά και το επίπεδο των αποτελεσμάτων ως προς τη στάση των υπαλλήλων προς την εταιρεία δηλαδή τη μείωση κόστους, αδικαιολόγητων απουσιών και ατυχημάτων λόγω αμέλειας. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται σ' όλους, να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να ακολουθεί τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες του οργανισμού (Πατρινός 2005: 288-292, 295, Torrington et al. 2017:363).

Η επιτυχία της εκπαίδευσης των εργαζομένων εξασφαλίζεται όταν οι ίδιοι αντιληφθούν τη χρησιμότητα της γνώσης που θα αποκομίσουν για την εργασία τους καθώς και την ανταμοιβή που θα εισπράξουν από αυτήν όπως είναι η βελτίωση κύρους και προσωπική ανάπτυξη, η άνοδος του ηθικού τους, η ικανοποίηση της ανάγκης για αναγνώριση/αποδοχή, η αύξηση της αυτονομίας αναλαμβάνοντας από μόνοι τους το χειρισμό καταστάσεων και η αύξηση του μισθού τους. Αντίστοιχα, ο οργανισμός θα επωφεληθεί λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά (Μπιτσάνη 2006: 200-202).

Επιπλέον η ΔΑΔ για να ενισχύσει την επιτυχημένη εκπαίδευση εργαζομένων, πρέπει να διενεργεί προγράμματα προσανατολισμού για την ομαλή προσαρμογή των νέων υπαλλήλων στην εταιρεία και στην εργασία τους, να πραγματοποιεί σεμινάρια για τη διαφορετικότητα μέσα από τεχνικές που θα δημιουργήσουν υψηλή διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους για δημιουργία αρμονικών εργασιακών σχέσεων, να προσφέρει καθοδήγηση/συμβουλευτική υποστήριξη μέσω του διορισμού μεντόρων για την απόκτηση εμπειρίας/γνώσης αλλά και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης μειώνοντας τον κίνδυνο παραιτήσεων και να καλλιεργήσει την

προπαίδευση στοχεύοντας στην απόδοση της εργασίας με το βέλτιστο τρόπο (Mondy 2011: 341, Dessler 2012: 249, Torrington et al. 2017:245).

Περαιτέρω της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η ΔΑΔ οφείλει να ενθαρρύνει και την ανάπτυξη αυτών συνθέτοντας επαρκώς σχεδιασμένα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας τα οποία θα εξυπηρετούν την ανάγκη για δημιουργία ταλέντων μέσω της γνώσης που θα τους παρέχεται για διεύρυνση της προσωπικότητάς τους, θα βελτιώνουν την προσαρμογή τους στην εργασία και θα τους «καλλιεργήσουν» ηγετικές ικανότητες τις οποίες θα μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση στο μέλλον όταν τις χρειαστεί σε περίπτωση συνταξιοδότησης ή/και παραίτησης/απόλυσης εργαζομένων. Επομένως, η ΔΑΔ καλείται να αναπτύξει και τη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων γιατί θα την ευνοήσει στη σωστή πρόβλεψη αναγκών σε εργατικό δυναμικό, στην ορθή διαχείριση των νυν εργαζομένων καθώς και στην προσέλκυση εργαζομένων με υψηλά προσόντα (Δήμου 2003: 166, Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004: 110, Mondy 2011: 147, 780-781).

Οι παράγοντες αυτοί καθώς και όλη η δράση της ΔΑΔ ως προς την εκπαίδευση εργαζομένων, θα δώσουν προβάδισμα στην επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της γιατί εξασφαλίζεται η ομαλή διεξαγωγή των λειτουργιών παραγωγικότητάς της.

Καταλήγοντας, παρατηρούμε ότι η πρόκληση για τους επαγγελματίες της ΔΑΔ είναι να προσφέρουν μια πλήρη γκάμα ευκαιριών εκμάθησης σε όλους τους εργαζομένους. Αυτό θα το κατορθώσουν, παντρεύοντας τη γνώση και την έμπνευση των ανθρώπινων πόρων της με τους στόχους του οργανισμού για υλοποίηση της μακροπρόθεσμης εταιρικής του στρατηγικής (Sims 2007: 28, Gratton 1998: 13).

Ομοίως, διαπιστώνεται ότι το πάντρεμα αυτό επιφέρει ένα αίσθημα δέσμευσης ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εταιρεία καθώς και ένα αίσθημα συνεκτικότητας μεταξύ των συναδέλφων αφού μέσω των εμπειριών που μοιράζονται προάγεται η κατανόηση και η αλληλοβοήθεια μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο παραγωγικοί γιατί αυξάνεται η προθυμία τους να εργαστούν για όφελος του οργανισμού τους προσθέτοντάς του έτσι μακροπρόθεσμα αξία με έρευνες να υποστηρίζουν ότι τα έσοδα/το συνολικό κέρδος ενός οργανισμού είναι άρρηκτα και θετικά συσχετισμένα με το ποσοστό που ο ίδιος

επενδύει για την εκπαίδευση των υπαλλήλων του (Bohlander & Snell 2013: 274, Σταύρου-Κωστέα 2002: 262).

Συνεπώς, η ΔΑΔ πρέπει να κατορθώσει να μεταφέρει στη Διοίκηση ενός οργανισμού τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ως προς την εξασφάλιση των στόχων του έτσι ώστε οι επιλογές της Διοίκησης να προωθούν τόσο την αποτελεσματική όσο και την αποδοτική επιμόρφωση των υπαλλήλων εξοικονομώντας πόρους και ενισχύοντας ταυτόχρονα και την επαγγελματική ανάπτυξη/ικανοποίηση των εργαζομένων (Χαλκιώτης 1999: 171-190). Μόνο όταν η ΔΑΔ φροντίσει η Διοίκηση να αντιληφθεί τη βαρύτητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα γίνει κατορθωτό να ευθυγραμμιστούν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων με τους εταιρικούς στόχους δημιουργώντας μία σχέση υποκινούμενη από το αμοιβαίο κέρδος.

2.5. Αμοιβές Εργαζομένων

Αναμφίβολα, ένα από τα πρωταρχικά στοιχεία που εξετάζει κάποιος προτού αποφασίσει εάν θα αποδεχτεί ή θα απορρίψει μία θέση εργασίας είναι το θέμα της αμοιβής του. Η αμοιβή αποτελεί ίσως το βασικότερο κίνητρο των εργαζομένων για το εάν θα παραμείνουν στη θέση εργασίας τους ή θα αναζητήσουν άλλη επαγγελματική στέγη με καλύτερες απολαβές.

Η ΔΑΔ, γνωρίζοντας τη βαρύτητα και την επίδραση της αμοιβής στην απόδοση και ψυχολογία των εργαζομένων, οφείλει να αναπτύξει ένα αξιόλογο σύστημα αμοιβής αποδεκτό από όλο τον οργανισμό και ανταγωνιστικό στην αντίστοιχη αγορά εργασίας ικανό να προσελκύσει/διατηρήσει «ταλαντούχους» υπαλλήλους για τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος αφού συνδυάζοντας την αμοιβή με την απόδοσή των εργαζομένων εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της παραγωγής (Noe et al. 2006: 97, Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004: 160).

Ως εκ τούτου, η διαδικασία αμοιβής αποτελεί ένα πανίσχυρο εργαλείο στα χέρια της ΔΑΔ όπου δια μέσου του μπορεί να υλοποιήσει το στόχο της για ανάπτυξη/διατήρηση ενός ικανού/πιστού εργατικού δυναμικού σε προσιτό κόστος πρόθυμο να εργαστεί για την

υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας αφού η διαδικασία αμοιβής μπορεί να ενεργοποιήσει/επηρεάσει/κατευθύνει και ελέγξει τις στάσεις/συμπεριφορές των εργαζομένων αφού ευχαριστεί την προσωπική τους ανάγκη για αναγνώριση καταδεικνύοντας παράλληλα την κοινωνική τους θέση (Noe et al. 2007: 172, 215, Sims 2007: 9).

Έτσι, η ΔΑΔ, μέσω του συστήματος αμοιβής που θα αναπτύξει μπορεί να υποκινήσει τον εργαζόμενο, να ενισχύσει το αίσθημα δικαίου και προθυμίας του και να προάγει θετικές στάσεις/συμπεριφορές έναντι της εταιρείας και των συναδέλφων του. Αυτό επιτυγχάνεται δημιουργώντας μία αξιολογική μισθολογική κλίμακα θέσεων εργασίας στοχεύοντας να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια των εργαζομένων η οποία στηρίζεται συνήθως στην προσωπική εκτίμηση των εργαζομένων ότι δεν υπάρχει εσωτερική αλλά ούτε και εξωτερική ισότητα ως προς την αμοιβή που λαμβάνουν για τη θέση που κατέχουν. Τα εν λόγω, θα συντείνουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αποφυγή της μειωμένης απόδοσης και στην αύξηση του εταιρικού κόστους (Noe et al. 2007: 174, 180, 215, Sims 2007: 422, Mondy 2011: 419-421).

Τοιουτοτρόπως και για να μπορεί να υλοποιήσει η ΔΑΔ τον παραπάνω στόχο/σκοπό της, θα πρέπει να διαπράξει μια έρευνα μισθών για παρόμοιες θέσεις σε άλλες εταιρείες και να κάνει αποτίμηση των αρμοδιοτήτων/δεξιοτήτων της εργασίας συγκρίνοντας την με αντίστοιχες στην εξωτερική αγορά. Κατόπιν τούτου, θα πρέπει να ομαδοποιήσει παρεμφερείς θέσεις σε μισθολογικές βαθμίδες και να αντιστοιχίσει κάθε μισθολογική βαθμίδα με την ανάλογη αμοιβή χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της καμπύλης μισθών η οποία οδηγεί στη μέση τιμή που αναλογεί στις θέσεις της κάθε βαθμίδας με βάση τους πόντους που αυτή συγκεντρώνει κατά την αποτίμηση θέσεων. Τέλος, καλείται να σχεδιάσει το εύρος μισθών για κάθε βαθμίδα (Dessler 2012: 325-329).

Εντούτοις, η πρωτοβουλία λήψης απόφασης μισθών από τον εργοδότη είναι περιορισμένη γιατί αυτή καθορίζεται κυρίως από την εξωτερική αγορά ανάλογα με την αντίστοιχη τρέχουσα αμοιβή που κατέχει η σχετική θέση εργασίας ή/και από τις συλλογικές

διαπραγματεύσεις που κάνει η εταιρεία με τα συνδικάτα ή/και εκπροσώπους των εργαζομένων (Torrington et al. 2017: 478).

Ωστόσο, η ΔΑΔ για να δράσει αποτελεσματικά καλείται να διατηρήσει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους όχι μόνο ως προς τις εξωτερικές αμοιβές δηλαδή τις οικονομικές ανταμοιβές τους αλλά και ως προς τις εσωτερικές τους αμοιβές δηλαδή τις ψυχολογικές ανταμοιβές που καλύπτουν τις κοινωνικές τους ανάγκες και την ανάγκη τους για σεβασμό/εκτίμηση/αυτοβελτίωση. Τοιουτοτρόπως, η βασική επιδίωξη της ΔΑΔ είναι να σχεδιάσει ένα σύστημα αμοιβής που θα προσδίδει λειτουργική ευελιξία στον οργανισμό ενισχύοντας ταυτοχρόνως τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Δήμου 2003: 249, Beaumont 1993: 102).

2.6. Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις βασικότερες/σημαντικότερες λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τη ΔΑΔ να καλείται να σχεδιάσει και εφαρμόσει με ευστοχία τη διαδικασία αυτή.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού γιατί του παρέχει σημαντικά οφέλη αφού οι εργαζόμενοι αξιολογούνται στη βάση κριτηρίων που αντικατοπτρίζουν την ευρύτερη ανταγωνιστική στρατηγική του καθώς και στο επίπεδο της απόδοσης που πρέπει να επιτύχουν για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής. Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός από τη λειτουργία αυτή, είναι η βελτίωση της τρέχουσας επίδοσης της εργασίας των ατόμων που αξιολογούνται και η διατήρησή της σε ικανοποιητικό επίπεδο, η αναγνώριση των αναγκών για την κατάρτιση/εξέλιξή τους, η βελτίωση της επικοινωνίας και της κατανόησης του προσωπικού, η δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, η αύξηση των επιπέδων υποκίνησης εργαζομένων και η ανακάλυψη ταλέντων δηλαδή εργαζομένων με υψηλότερα επίπεδα δυνατοτήτων που μπορούν να κάνουν άμεση ή μακροπρόθεσμη διαφορά στην οργανωσιακή απόδοση του οργανισμού. Συγχρόνως, διευκολύνει τις αποφάσεις της Διοίκησης για αυξήσεις, προαγωγές, απολύσεις και οδηγεί σε ορθότερη επιλογή

εργαζομένων (Πατρινός 2005: 253, Torrington et al. 2017: 370, Μπιτσάνη 2006: 248, Beaumont 1993: 74-75, Noe et al. 2007: 11).

Συνεπώς, η ΔΑΔ υποχρεούται να διαπράξει σωστή διαχείριση απόδοσης προσδιορίζοντας πρωτίστως τους στόχους της αξιολόγησης καταγράφοντας τα κριτήρια απόδοσης ως προς τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων. Έπειτα και αφού προηγουμένως ενημερώσει τους εργαζόμενους πώς και σε ποια βάση θα αξιολογηθούν, επιβάλλεται, με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης της απόδοσής τους, να συζητήσει τα αποτελέσματα μαζί τους μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης. Η συνέντευξη συμβάλει στο να πάρουν οι εργαζόμενοι ανατροφοδότηση για τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία, να κατανοήσουν τις ελλείψεις τους και να προσπαθήσουν να διορθώσουν τις ατέλειές τους ενισχύοντας τα ισχυρά τους σημεία (Mondy 2011: 401-402, Dessler 2012: 277).

Η ΔΑΔ μπορεί να προβεί στην αξιολόγηση του προσωπικού της μέσω διάφορων μεθόδων με την ίδια να καλείται να εφαρμόσει αυτήν που θεωρεί ότι εξυπηρετεί καλύτερα το σκοπό της. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης 360° αν και χρονοβόρο, εμποιεί πιο ακριβή και δίκαιη αξιολόγηση γιατί όλοι όσοι επηρεάζονται από την συμπεριφορά του εργαζομένου μπορούν να εκφέρουν τα δικά τους σχόλια και παρατηρήσεις βοηθώντας έτσι στην ελαχιστοποίηση παραπόνων από τους αξιολογούμενους οι οποίοι το εμπιστεύονται περισσότερο ως προς την αξιοπιστία/αντικειμενικότητά του. (Χυτήρης, 2001). Η αξιοπιστία/αντικειμενικότητά του πηγάζει από το γεγονός ότι επιδιώκει ανατροφοδότηση για την επίδοση του ατόμου που βρίσκεται υπό εξέταση από όλα τα μέρη που συναναστρέφονται μαζί του όπως ο προϊστάμενος, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι πελάτες της εταιρείας (Dessler 2012:272). Επομένως, ο αξιολογητής μέσα από διάφορες οπτικές γωνίες μπορεί να κρίνει/αποφασίσει πιο ρεαλιστικά για την απόδοση του αξιολογούμενου.

Η μέθοδος της γραπτής έκθεσης και της γραφικής κατάταξης εξετάζουν πιο επιφανειακά τα γνωρίσματα/χαρακτηριστικά της απόδοσης του ατόμου αφού διεξάγονται μέσω ερωτήσεων που πιθανόν να στηρίζονται στη βάση ασαφών προτύπων και απαντήσεων που επιδέχονται ερμηνείες μεγάλου εύρους και εκτίθενται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή. Ως ακολούθως, ο αξιολογητής μπορεί εύκολα να υποπέσει σε φαινόμενα όπως

η επίδραση φωτοστέφανου ή αγκαθιού όταν γενικεύει ένα θετικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και βαθμολογεί όλη την απόδοσή του μόνο με βάση αυτό το χαρακτηριστικό και αντιστρόφως δημιουργώντας έτσι είτε μία πολύ καλή είτε μία πολύ κακή αξιολόγηση γ' αυτόν, η κεντρική τάση όπου όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με το μέσο όρο της συνολικής βαθμολογίας, η επιείκεια όπου όλοι βαθμολογούνται με ψηλούς ή χαμηλούς βαθμούς και η προκατάληψη όπου η αξιολόγηση επηρεάζεται από στερεοτυπικές αντιλήψεις όπως η ηλικία, το φύλο, η φυλή, το χρώμα, η θρησκεία με τον αξιολογητή να σχηματίζει μία ιδανική εικόνα που πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος με βάση τις παραπάνω παραμέτρους και στην περίπτωση που η εικόνα του αξιολογούμενου δε συνάδει με τα πρότυπα αυτά τότε αυτός αξιολογείται άδικα ή/και αυστηρά (Dessler, 2012, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004: 146-148, Mondy 2011: 384-389). Εάν ο αξιολογητής υποπέσει σ' ένα από τα παραπάνω σφάλματα, τότε επηρεάζεται η αντικειμενικότητα της αξιολόγησής του αφού εξάγει λανθασμένα συμπεράσματα και αποτυγχάνει να εκπληρώσει το σκοπό της αξιολόγησης.

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών που καταγράφει τη συμπεριφορά του ατόμου κατά τη διάρκεια τέτοιων περιστατικών και η κλίμακα διαβάθμισης της συμπεριφοράς που αποτυπώνει την πραγματική συμπεριφορά εργαζομένων σε συγκεκριμένα καθήκοντα, είναι αξιολογήσεις που αποδίδουν ολοκληρωμένα την εικόνα απόδοσης του εργαζομένου. Ωστόσο και οι δύο αυτές μέθοδοι είναι δύσκολες στην ανάπτυξή τους αλλά αν εφαρμοστούν κατάλληλα είναι πολύ αποτελεσματικές γιατί θέτουν υπό μελέτη και την συμπεριφορά του εργαζόμενου με τα αποτελέσματά τους να έχουν μεγαλύτερη ευκρίνεια γιατί στηρίζονται στην παρατήρηση πραγματικών συμπεριφορών (Robbins et al., 2012: 427). Επομένως, ανάλογα με την συμπεριφορά που θα υποδείξεις στην εκτέλεση των σχετικών καθηκόντων/περιστατικών θα λάβεις και την ανάλογη βαθμολογία ελαχιστοποιώντας το στοιχείο της υποκειμενικότητας/μεροληψίας στον τρόπο βαθμολόγησης.

Ομοίως, η μέθοδος της διοίκησης βάση στόχων είναι πιο συγκεκριμενοποιημένη αφού εστιάζει στο αποτέλεσμα που παράγεται με βάση πόσο επιτυχημένα φέρνουν εις πέρας οι αξιολογούμενοι συγκεκριμένες επιδιώξεις της εταιρείας. Η εποπτική αξιολόγηση, αν και εξίσου χρονοβόρα, εντούτοις δίνει τη δυνατότητα συνολικής αξιολόγησης των ικανοτήτων

του αξιολογούμενου χωρίς να στηρίζεται σε καθορισμένες εταιρικές επιδιώξεις. Τουναντίον, η πολυπρόσωπη αξιολόγηση μπορεί να διαχωρίσει τους εργαζόμενους σε αρίστους ή λιγότερους ικανούς συγκρίνοντας την απόδοση του ενός με του άλλου αλλά δεν μπορεί να εφαρμοστεί για μεγάλους αριθμούς εργαζομένων. Άρα, δεν είναι τόσο πρακτική στην εφαρμογή όσο η εποπτική αξιολόγηση η οποία μπορεί να εφαρμοστεί και για μεγαλύτερους αριθμούς εργαζομένων (Robbins et al., 2012: 335).

Ωστόσο, το τμήμα της ΔΑΔ, για να κατορθώσει να επιτύχει μία λειτουργική αξιολόγηση θα πρέπει να εφαρμόζει παράλληλα ή/και να την αντικαταστήσει με τη διαχείριση απόδοσης η οποία δίνει έμφαση στη διαρκή διαδικασία αναγνώρισης/μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των εργαζομένων και εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες και τα παραγωγικά αποτελέσματα των υπαλλήλων συγκλίνουν με τους στόχους της εταιρείας. Η διαχείριση απόδοσης συνδέεται με τις επιμορφωτικές ανάγκες για επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και επιβάλλει τη διαρκή παροχή ανατροφοδότησης μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης με τον εργαζόμενο να λαμβάνει τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις του (Everard & Morris 1999: 51). Ωστόσο, η συνέντευξη αξιολόγησης για να είναι πετυχημένη πρέπει να είναι δομημένη με τρόπο που να επιτρέπει και σε προϊστάμενους και σε υφιστάμενους να την αντιληφθούν ως διαδικασία λύσης προβλημάτων και όχι δημιουργίας αυτών και ότι ο σκοπός της είναι να καθορίσει τους στόχους που θα συμβάλουν στη βελτίωσή των εργαζομένων σε επόμενη αξιολόγηση, να προτείνει τρόπους για την επίτευξη του σκοπού αυτού και για λήψη της ανάλογης υποστήριξης από τους προϊστάμενούς τους (Mondy 2011: 403).

Έτσι και μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης, παρέχεται η δυνατότητα καλυτέρευσης στους υπαλλήλους που συγκέντρωσαν μέτρια ή/και χαμηλά ποσοστά απόδοσης μέσω της συνεχούς καθοδήγησης/υποστήριξή τους αφού η καθοδήγηση/εξατομικευμένη συμβουλευτική με τη σειρά της, δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογητή/προϊστάμενο να τους επιμορφώσει/εκπαιδεύσει και κατευθύνει μέσω συμβουλών/παρααινέσεων να επιτύχουν τα επιθυμητά/ικανοποιητικά επίπεδα απόδοσης. Ταυτόχρονα, η διαχείριση απόδοσης δια μέσου της επιβράβευσης/αναγνώρισης και αμοιβής της υποδειγματικής δράσης ενισχύει τη θέληση διατήρησης του υψηλού ποσοστού απόδοσης, βελτιώνει τη

στάση στην εργασία και αποτελεί κίνητρο αύξησης της απόδοσης και επαγγελματικής ανάπτυξης για τους υπόλοιπους (Dessler 2012: 291, Noe et al. 2007: 9, Χατζηπαντελή 1999:75-76, Κουτούζης 1999:172-174). Τοιουτοτρόπως, δίνεται ευκαιρία και κίνητρο βελτίωσης σε όλους τους αξιολογούμενους.

Επιπρόσθετα, η διαχείριση απόδοσης είναι σημαντική γιατί αποσκοπεί στην εκπλήρωση δύο σημαντικών εταιρικών σκοπών, του στρατηγικού συνδυάζοντας τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης για να εφαρμοστεί κοινή γραμμή πλεύσης και του διοικητικού παρέχοντας στη διοίκηση κατάλληλες πληροφορίες για να μπορεί να λάβει αξιοκρατικές αποφάσεις σε θέματα μισθολογικών αυξήσεων/προαγωγών/απολύσεων με βλέψη να «δημιουργήσει» υπαλλήλους αποτελεσματικούς στην εργασία τους μέσω της επισήμανσης των αδυναμιών τους (Noe et al. 2007: 13-15).

Ως εκ τούτου και για να εκπληρωθούν επιτυχώς οι προαναφερθέντες σκοποί, η αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να εστιάζει σε πέντε κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά εμπερικλείουν τη στρατηγική αντιστοιχία μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της εταιρικής στρατηγικής/στόχων/κουλτούρας, την εγκυρότητα ως προς το βαθμό που η μέτρηση απόδοσης αξιολογεί μόνο τις συναφείς πτυχές απόδοσης που σχετίζονται με την εργασία του υπαλλήλου, την αξιοπιστία για την επίτευξη συνοχής των μετρήσεων απόδοσης όταν πραγματοποιούνται από διαφορετικά άτομα απαλλάσσοντας την από μοιραία σφάλματα, την αποδοχή ότι το σύστημα διαχείρισης απόδοσης είναι αμερόληπτο και τη στοχευόμενη/λεπτομερή καθοδήγηση σε υπαλλήλους που χρήζουν βελτίωσης (Noe et al. 2007: 17-20).

Σε κάθε περίπτωση όμως, η επιτυχία της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων για την εξαγωγή των θεμιτών αποτελεσμάτων, εξαρτάται και από τον αξιολογητή. Έτσι οι προϊστάμενοι, που εκτελούν κατά κόρων τις αξιολογήσεις, θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν πότε η μη ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων οφείλεται σε πρόβλημα πειθαρχίας λόγω απροθυμίας ή έλλειψης ικανοτήτων (Dessler 2012: 279-280).

Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι καλά καταρτισμένος έτσι ώστε να μην υποπίπτει σε σφάλματα στη βαθμολογία απόδοσης των αξιολογουμένων λόγω ασαφή προτύπων. Τα σφάλματα που κυρίως πράττει ένας μάνατζερ κατά τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού του είναι η ταύτιση του ατόμου που αξιολογεί με τον ίδιο γιατί θεωρεί ότι του μοιάζει ως προς τη φυλή, το φύλο, τη μόρφωση ή/και πεποιθήσεις κρίνοντάς τον ευνοϊκότερα προβαίνοντας σε εργασιακές διακρίσεις, η αντιπαραβολή συγκρίνοντας άτομα μεταξύ τους στηριζόμενος σε υποκειμενικά κριτήρια, τα σφάλματα κατανομής βαθμολογώντας τους όλους με πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές βαθμολογίες, η κεντρική τάση βαθμολογώντας τους όλους στο μέσο της κλίμακας με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν διακεκριμένοι υπάλληλοι μη μπορώντας να συγκριθούν με άτομα που βαθμολογήθηκαν από διαφορετικούς αξιολογητές και η καλή ή κακή φήμη του εργαζομένου αξιολογώντας τον με βάση μόνο μία καλή ή κακή πτυχή της απόδοσής του (Noe et al. 2007: 52-54, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004: 139-144).

Τα σφάλματα των αξιολογητών μπορούν να αποφευχθούν εάν αυτοί λάβουν τη σωστή κατάρτιση/εκπαίδευση. Τοιουτοτρόπως, η ΔΑΔ δύναται να προσφέρει στους μάνατζερ κατάρτιση για τη μείωση των σφαλμάτων του βαθμολογητή με στόχο την ενημέρωσή τους για τα σφάλματα βαθμολόγησης αναπτύσσοντας παράλληλα στρατηγικές για μείωσή τους, κατάρτιση για την ακρίβεια του βαθμολογητή ή κατάρτιση πλαισίου αναφοράς που στοχεύει να εξοικειώσει τους βαθμολογητές με το πραγματικό περιεχόμενο διαφόρων διαστάσεων της απόδοσης έτσι ώστε οι βαθμολογητές να είναι υπόλογοι για τη βαθμολογία τους, κατάρτιση ως προς τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας συναφή με την εργασία του προσωπικού και τη διατήρηση αρχείου από παρακολούθηση της συμπεριφοράς τους και κατάρτιση για αποφυγή ανάπτυξης πολιτικής αξιολόγησης έτσι ώστε να μην στρεβλώνουν σκόπιμα τη βαθμολογία για να επιτύχουν ατομικούς ή εταιρικούς σκοπούς (Noe et al. 2007: 54-55). Έτσι, θα ενισχυθεί η πίστη των εργαζομένων ως προς τους αξιολογητές τους και την αντικειμενικότητα του αποτελέσματος της αξιολόγησής τους μειώνοντας ταυτοχρόνως την απογοήτευση και την αμυντική στάση αυτών απέναντι στους ίδιους και την εταιρεία που θα είχε ως κόστος την μείωση της παραγωγικότητας και των κερδών της. Οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση πλέον να

αναγνωρίσουν ότι μπορούν να μάθουν και να βελτιωθούν από τα λάθη τους καθώς αυτό θα ενισχύσει και το δικό τους όφελος.

Συγκεφαλαιώνοντας, καταλήγουμε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης αποτελούν σημαντική πηγή γνώσης για έναν οργανισμό ως προς τις δυνατότητες του ανθρωπίνου δυναμικού του. Έτσι, η σωστή εφαρμογή/διαχείριση/επίβλεψη της διαδικασίας από τη ΔΑΔ μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ακόμη και πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά που δραστηριοποιείται.

2.7. Παροχή Ωφελημάτων σε Εργαζόμενους

Οι οργανισμοί για να προβάλλουν περισσότερο ελκυστικούς τους εαυτούς τους προς τους εργαζόμενους, οφείλουν να προσφέρουν ένα αξιοζήλευτο πακέτο παροχών που θα ενδυναμώσει το προφίλ τους και την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά εργασίας που κινούνται τόσο για την προσέλκυση νέων και ικανών υπαλλήλων όσο και για τη διατήρηση ταλαντούχων υφιστάμενων υπαλλήλων τους.

Ως εξής, η ΔΑΔ πέραν από τις νομικά καταχωρημένες έμμεσες παροχές όπως είναι η κοινωνική ασφάλιση, η αποζημίωση λόγω απόλυσης και η αναρρωτική άδεια, οφείλει να εμπλουτίσει το πακέτο ωφελημάτων της με επιπλέον προαιρετικές ελκυστικές και μη χρηματικές παροχές όπως είναι οι άδειες μετ' αποδοχών, η ασφάλιση κατά αναπηρίας, η ιατρική και υγειονομική περίθαλψη, η ασφάλεια ζωής, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, οι άδειες εκπαίδευσης, η άδεια άνευ αποδοχών για ιατρικούς λόγους, το ελαστικό ωράριο και η παιδική μέριμνα. Περαιτέρω παροχές που μπορούν να ενισχύσουν το πακέτο της εταιρείας και να διατηρήσουν ικανοποιημένο το προσωπικό της, είναι οι μισθολογικές αυξήσεις, η μεταβλητή πληρωμή ή μπόνους που αφορά την ετήσια χρηματική επιβράβευση με βάση την παραγωγικότητα του εργαζομένου, τα δώρα μικρής αξίας για εργασίες που ολοκληρώθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα, τη διανομή κερδών που αφορά πρόγραμμα αμοιβών που διανέμει ένα προκαθορισμένο ποσοστό κερδών της επιχείρησης στους εργαζόμενους και τον επιμερισμό κερδών που αναφέρεται στις ομαδικές αντιπαροχές με

βάση την απόδοση μίας ομάδας που δεν συμπεριλαμβάνονται στις βασικές αποδοχές τους. Επιπρόσθετα, η ΔΑΔ για να ενισχύσει το προφίλ της εταιρείας μπορεί να προσφέρει και πρόσθετες παροχές σε στελέχη, πέραν του μισθού τους, που θα της προσδώσουν κύρος όπως η παραχώρηση εταιρικού αυτοκινήτου ή/και υπογραφή συμβολαίων επ' ονόματι «χρυσό αλεξίπτωτο» που προστατεύει τα στελέχη σε περίπτωση απομάκρυνσης τους ή εξαγοράς της επιχείρησης (Mondy 2011: 449-451, 457, Noe et al. 2007: 234, 259).

Ταυτοχρόνως, η ΔΑΔ για να είναι επίκαιρη και να ακολουθεί τις ανάγκες των εργαζομένων της σύγχρονης εποχής, επιβάλλεται να προωθήσει όλο και περισσότερο τα προγράμματα ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής. Με τον τρόπο αυτό, θα καταστεί δυνατό να μειωθούν οι απουσίες και η επιθετικότητα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους λόγω οικογενειακών προβλημάτων με έρευνες να καταλήγουν ότι η πρακτική αυτή μπορεί να εκτιμηθεί από τους εργαζόμενους καλύτερα ακόμα και από την ενίσχυση των παροχών περί χρηματικών αποδοχών (Torrington et al. 2017: 136, Dessler 2012: 354).

Συνεπώς, η ΔΑΔ αναπτύσσοντας ένα αξιοπρόσεκτο/αξιοζήλευτο σχέδιο παροχών για τον εργαζόμενο, βοηθά την εταιρεία να δείξει την εκτίμηση και την αναγνώρισή της προς το πρόσωπό του υπαλλήλου της ενισχύοντας την απόδοσή του με θετικό τρόπο «αναγκάζοντάς» τον να δημιουργήσει δεσμούς υψηλής δέσμευσης μαζί της (Dessler 2012: 339). Έτσι, η πολιτική παροχών που οφείλει να εφαρμόσει η επιχείρηση πρέπει να στηρίζεται στην αμοιβαιότητα των σχέσεων μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου μέσω της διαδικασίας ανταλλαγής η οποία παίρνει τη μορφή δώρου και αντίδωρου (Μπιτσάνη 2006: 236-237). Ο εργαζόμενος «επιστρέφει» πίσω στον εργοδότη σε απόδοση την ποιότητα των παροχών που αυτός του προσφέρει.

2.8. Διακρίσεις και Εργασιακές Σχέσεις

Η ΔΑΔ, ένα από τα σύγχρονα ζητήματα που έχει να διαχειριστεί είναι η άνοδος της εθνοτικής και πολιτιστικής ποικιλομορφίας στον πληθυσμό η οποία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα συμπεριφοράς και μειωμένης απόδοσης μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της υποβιβάζοντας το βαθμό παραγωγικότητας της εταιρείας. Για

το σκοπό αυτό, η ΔΑΔ πρέπει να ενσωματώσει στις λειτουργίες της τη διαδικασία διαχείρισης της ποικιλομορφίας/διαφορετικότητας ενθαρρύνοντας έτσι την ανάπτυξη ενός ποικιλόμορφου προσωπικού μειώνοντας/περιορίζοντας τις πραγματικές ή/και θεωρητικές διαφορές μεταξύ τους όπως π.χ. την ηλικία, τη φυλή, τη θρησκεία, την σεξουαλική προτίμηση (Mondy 2011:79).

Τοιουτοτρόπως, η ΔΑΔ καλείται να καθιερώσει νέες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες πρέπει να απευθύνονται σε όλους και να διέπονται από ακρίβεια, επιείκεια/δικαιοσύνη/αξιοκρατία ως προς τον τρόπο επιβράβευσης/κινητοποίησης/διατήρησης των εργαζομένων με αυτοσκοπό να ανταποκρίνονται στις ανάγκες/αξίες πολλών διαφορετικών εθνικών/φυλετικών ομάδων. Σ' αντίθετη περίπτωση, η ΔΑΔ θα έρθει αντιμέτωπη με μια σειρά αρνητικών συνεπειών όπως είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων από διαφορετικές υποκοουλτούρες λόγω ανακριβών αντιλήψεων αλλά και προκαταλήψεων/στερεοτύπων έναντι των μειονοτικών ομάδων του οργανισμού (Stone & Dulebohn 2016: 5-6, Δήμου 2003: 25).

Με την υιοθέτηση των πιο πάνω πολιτικών για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, η ΔΑΔ θα περιορίσει τα εμπόδια συμπεριφοράς που δημιουργούνται από στερεότυπα/προκαταλήψεις και υπονομεύουν τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία και θα ενισχύσει συνάμα την κοινή και παραγωγική εργασία (Dessler 2012: 94-95). Για να το κατορθώσει αυτό, θα πρέπει να δώσει έμφαση στην εκπαίδευση/κατάρτιση/επιμόρφωση των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων για αλλαγή κουλτούρας με σκοπό να αλλάξει η στάση των εργαζομένων και να αναπτυχθούν δεξιότητες συνεργασίας σ' ένα πολυμορφικό περιβάλλον, να εκτιμηθούν οι πολιτισμικές διαφορές και να επαλειφθούν συμπεριφορές απομόνωσης ή εκφοβισμού έναντι των μειονοτικών ομάδων. Επίσης, θα πρέπει να προβεί σε ανασχεδιασμό των προγραμμάτων εργασίας σε θέματα θρησκείας καθώς και σε λογική αναπροσαρμογή αυτών σε θέματα αναπηρίας εργαζομένων (Dessler 2012: 97, Noe et al. 2006: 151, 404).

Περαιτέρω, η ΔΑΔ πρέπει να δημιουργήσει και να ενισχύσει τις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων αφού η σύμπραξη των προσδοκιών τους με τις

επαγγελματικές τους ανάγκες μέσω των χαρακτηριστικών του εργασιακού τους περιβάλλοντος, βελτιώνει τη διάθεσή τους για προσφορά οδηγώντας τους σε επαγγελματική ικανοποίηση. Σε περίπτωση που η σύμπραξη αυτή αποτύχει, τότε οι εργαζόμενοι καταβάλλονται από το άγχος ανταπόκρισης των καθηκόντων τους, το οποίο τους οδηγεί σταδιακά στην επαγγελματική εξουθένωση (Γκάτζουλας & Μανούσου 2015: 81).

Ως εξής, η ΔΑΔ πρέπει να ενισχύσει τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στη διάθεση και τη στάση των εργαζομένων στην εργασία τους όπως είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία προβάλλοντας την αυτοεκτίμηση και το σεβασμό προς κάθε εργαζόμενο (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999b: 175), την ανάπτυξη της αλληλοβοήθειας, τη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, τη βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, πρέπει να βελτιώσει τις εργασιακές συνθήκες δια μέσου της υποδομής του οργανισμού, της καλλιέργειας ευχάριστου εταιρικού κλίματος (Ανθοπούλου 1999: 20-27) και της διασφάλισης των συνθηκών υγιεινής και ασφαλείας (Χατζηπαντελή 1999: 195). Πράττοντας αυτά, η ΔΑΔ οδηγεί τους εργαζομένους προς την ικανοποίηση των αναγκών τους και την εταιρεία προς την επιθυμητή κερδοφορία.

2.9. Παρακίνηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων

Ένας από τους βασικότερους στόχους που πρέπει να εξυπηρετεί η ΔΑΔ για να φέρει εις πέρας επιτυχώς το έργο της και να προσδώσει αξία στον οργανισμό της, είναι να φροντίζει να παρέχει και να καλλιεργεί στο ανθρώπινο δυναμικό που διοικεί το αίσθημα της παρακίνησης και της ικανοποίησης.

Η ΔΑΔ, λόγω της συσχέτισης που παρατηρείται ανάμεσα στη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων και των θετικών αποτελεσμάτων που καταγράφει μία εταιρεία, πρέπει να φροντίσει να παρέχει στο προσωπικό μίας επιχείρησης ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση, καλές συνθήκες εργασίας, δίκαιο μοίρασμα χρηματικών απολαβών και μεγαλύτερη αυτονομία/υπευθυνότητα. Έτσι, θα επιτύχει ο εργαζόμενος να αναπτύξει

μόνο θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία και να οδηγηθεί σε επαγγελματική/προσωπική ικανοποίηση γιατί θα κατορθώσει να «παντρέψει» τις προσδοκίες του με τα χαρακτηριστικά του εργασιακού του περιβάλλοντος (Γκάτζουλας & Μανούσου 2015: 84-85, Harter, Schmidt & Keyes 2003: 212).

Συνεπώς η ΔΑΔ πρέπει να εφαρμόσει μια ολοκληρωμένη πολιτική παρακίνησης. Η πολιτική αυτή για να είναι επαρκής και να «κινητοποιηθούν» οι κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης πρέπει να στηρίζεται στην ακριβή διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων (Κουτούζης 1999: 191). Οι ανάγκες που πρέπει να καλύπτει η ΔΑΔ στο ανθρώπινο δυναμικό της είναι η ανάγκη της ασφάλειας εξασφαλίζοντας του ένα αποδεκτό επίπεδο διαβίωσης, η ανάγκη κοινωνικής αποδοχής, η ανάγκη αναγνώρισης «απολαμβάνοντας» την αποδοχή από τους συναδέλφους του και τον οργανισμό και η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης εκπληρώνοντας τους στόχους προσωπικής εξέλιξης και ανάπτυξης (Μπιτσάνη 2006: 140).

Οι προαναφερθείσες ανάγκες θα ικανοποιηθούν μόνο όταν η ΔΑΔ επιδιώξει να τους προσφέρει μία σειρά από κίνητρα που θα τους παρακινήσουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την ορθότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους αφού μέσω της παροχής κινήτρων, η ΔΑΔ «εξαναγκάζει» τους εργαζόμενους να ενεργούν με τον τρόπο που επιθυμεί η επιχείρηση και με τους ίδιους να είναι πρόθυμοι να το πράξουν λόγω της πεποίθησης που τους αναπτύσσεται ότι οι εργασίες που θα εκτελέσουν θα έχουν και την ανάλογη ανταμοιβή σε υλικό και συναισθηματικό επίπεδο (Δήμου 2003: 10-213, Μπιτσάνη 2006: 124).

Τοιουτοτρόπως, η ΔΑΔ επιβάλλεται να αναπτύξει το αίσθημα της δικαίωσης ανάμεσα στους εργαζομένους κρίνοντας αξιοκρατικά την εργασία του καθενός, να τηρήσει την αρχή αναγνώρισης εκτιμώντας τη συνεισφορά του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, να επιβραβεύει το μόχθο τους ανυψώνοντας τους ηθικά και ψυχολογικά και να τους ενθαρρύνει να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους σε εργασιακά θέματα δίνοντάς τους τη δυνατότητα της πρωτοβουλίας (Μπιτσάνη 2006: 143).

Επιπρόσθετα, η ΔΑΔ επιβάλλεται να οργανώσει προγράμματα βοήθειας εργαζομένων με αυτοσκοπό την επίλυση προσωπικών τους προβλημάτων για να αποφεύγονται και να μηδενίζονται όλες οι αρνητικές επιρροές που θα επηρεάσουν την εργασιακή τους απόδοση. Συνεπώς, θα πρέπει να διεξάγει έρευνες για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλεία τους, τον προϊστάμενό τους, το περιβάλλον εργασίας τους, τις ευκαιρίες ανέλιξής τους, την ποιότητα εκπαίδευσης που λαμβάνουν, τη δικαιοσύνη στην πολιτική αμοιβής τους και για τον τρόπο συμπεριφοράς της εταιρείας τους προς τις μειονοτικές της ομάδες. Τα αποτελέσματα αυτά, θα υποδείξουν στο τμήμα ΔΑΔ ποια κίνητρα πρέπει να τους παρέχει για να μεγιστοποιήσει την απόδοσή τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004: 190-192).

Παράλληλα, η ΔΑΔ ενισχύει το αίσθημα υποκίνησης των εργαζομένων της όταν μεριμνά για την ανάπτυξη της καριέρας τους. Η συνεχής μάθηση/κατάρτιση εξυπηρετεί το σκοπό αυτό γιατί ενισχύει την πεποίθηση και ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων ότι στην εταιρεία τους μπορεί να επιτύχουν τους προσωπικούς/επαγγελματικούς τους στόχους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του βαθμού αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό τους και το «ξόδεμα» όλης τους της ενέργειας σ' αυτόν ως δείγμα της εκτίμησής τους κάνοντας την επιχείρηση περισσότερο βιώσιμη (Lucas & Grant 2018: 150-151).

Συγχρόνως, η ΔΑΔ πρέπει να μεριμνήσει ώστε η Διοίκηση να καταλάβει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζεται από το βαθμό ιεραρχίας τους αφού μία θέση μεγάλης περιεκτικότητας ευθυνών/αρμοδιοτήτων ενισχύει το αίσθημα δέσμευσης τους προς την εταιρεία, ισχυροποιεί το ομαδικό αποτέλεσμα, επαυξάνει την επαγγελματική τους ικανοποίηση και το εγώ τους και τους προσδίδει μεγαλύτερη αυτονομία/αυτοπραγμάτωση (Αθανασούλα-Ρέππα 1999α: 89-90). Η ενίσχυση των κινήτρων παρακίνησης-ικανοποίησης των εργαζομένων, υποστηρίζεται και από τις πολιτικές ανταμοιβής που ασκεί η εταιρεία αφού το προσωπικό καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες και εκτελεί αποτελεσματικότερα την εργασία του όταν ανταμείβονται οι επιδόσεις του (Guerci et al. 2013:380, Chin et al. 2017: 302).

Η ΔΑΔ εφαρμόζοντας όλα τα παραπάνω, θα συμβάλει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας και στη βελτίωση του γενικού εργασιακού κλίματος γιατί θα «επιβάλει» το αίσθημα ευγνωμοσύνης στο προσωπικό της προς την επιχείρησή του παρέχοντάς του άμεση αίσθηση ικανοποίησης και κατανόηση του ρόλου του μέσα σ' ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον μετατρέποντάς το σε εργαλείο αύξησης της παραγωγικότητας/κερδοφορίας της. Ταυτόχρονα, θα συμβάλει στην ενίσχυση της φήμης του οργανισμού με αποτέλεσμα να προσελκύει και να διατηρεί περισσότερο ανταγωνιστικούς υπαλλήλους (Lucas & Grant 2018: 150-151, Δήμου 2003: 25, Stone & Dulebohn 2016: 80). Συνεπώς, η παρακίνηση και η ικανοποίηση εάν καλλιεργηθούν και αναπτυχθούν σωστά στον εργαζόμενο από τη ΔΑΔ, μπορούν να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα στην εκπλήρωση των εταιρικών στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συμπεράσματα

3.1. Συμπεράσματα Έρευνας – Ο ρόλος της ΔΑΔ στους οργανισμούς/επιχειρήσεις της Κυπριακής Αγοράς και η συμβολή της στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, διαφαίνεται ότι η ΔΑΔ φέρει ίσως την μεγαλύτερη ευθύνη για την επιτυχία ενός οργανισμού λόγω του αντικειμένου που διαχειρίζεται, του ανθρώπινου κεφαλαίου.

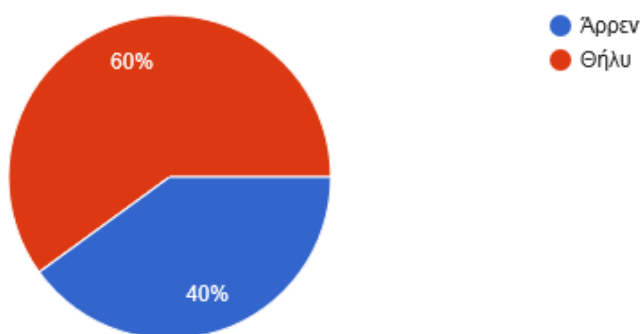
Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είτε μικρές είτε μεγάλες, φαίνεται ότι έχουν προσανατολιστεί προς αυτήν και επεκτείνει το ρόλο της. Ωστόσο, στην Κύπρο παρατηρείται ότι πολύ λίγες εταιρείες εφαρμόζουν στρατηγική ΔΑΔ με την ίδια να περιορίζεται στο να αποδείξει ακόμα τη χρησιμότητα της και ότι μπορεί να αποβεί επικερδής για ένα οργανισμό (Σταύρου-Κωστήα 2002: 265).

Το συμπέρασμα αυτό απορρέει σε μεγάλο βαθμό και από τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο με τίτλο «Αξιολόγηση Ικανοποίησης Εργαζομένων ως προς το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» τα οποία καταδεικνύουν ότι παρόλο που οι κυπριακές εταιρείες έχουν αναπτύξει ένα «δείγμα» τμήματος ΔΑΔ στους κόλπους τους με κάποιες από τις πρακτικές/λειτουργίες της να σημειώνουν σημαντική άνοδο αναπτύσσοντας μία σχετική δράση/παρουσία στον οργανισμό, εντούτοις σε κάποιους άλλους οργανισμούς η ΔΑΔ στερείτε σχεδόν παντελώς παρουσίας/προόδου/ενεργειών.

Ωστόσο, οι περιπτώσεις όπου ο οργανισμός δεν έχει ενσωματώσει καθόλου τη ΔΑΔ ως τμήμα του έχουν περιοριστεί αλλά δεν έχουν εντελώς εξαλειφθεί καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ίδια στην Κύπρο εξακολουθεί να μην τυγχάνει της αναγνώρισης που της

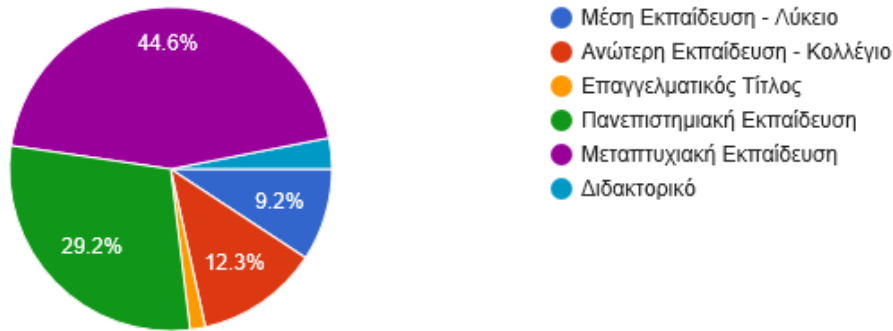
πρέπει με τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να μην έχουν κατανοήσει ακόμα τη δυναμική των λειτουργιών/πρακτικών/πολιτικών ενός τμήματος ΔΑΔ για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων.

Το σχετικό ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 65 άτομα που εργάζονται στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της Κύπρου και από αυτά το 60% είναι γυναίκες και το 40% άνδρες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 31-40 ετών με το ποσοστό της ηλικίας μικρότερων των 30 ετών να ακολουθεί και το ηλικιακό εύρος 41-50 ετών να περιορίζεται σε ποσοστό 7.7%.



Διάγραμμα 3.1: Φύλο Ερωτηθέντων

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διαθέτει γνώσεις μεταπτυχιακού επιπέδου (44.6%), ένα ποσοστό της τάξεως του 29.2% έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 12.3% διαθέτει ανώτερη κολεγιακή εκπαίδευση ενώ ένα ποσοστό 9.2% διαθέτει μέση εκπαίδευση. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες διαθέτουν 6-10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας με τα άτομα που έχουν μέχρι 5 χρόνια εργασιακή εμπειρία μόνο να ακολουθούν. Τα άτομα που διαθέτουν 11-15 χρόνια εργασιακής εμπειρίας καταγράφουν ποσοστό 16.9%.



Διάγραμμα 3.2: Μορφωτικό Επίπεδο Ερωτηθέντων

Οι θέσεις που κατέχουν οι ερωτηθέντες που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα ανταποκρίνονται σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες όπως ιδιοκτήτες, υπεύθυνοι τμήματος, τραπεζικοί υπάλληλοι, υπάλληλοι που υπάγονται κάτω από τον υπεύθυνο ενός τμήματος και γραμματειακό προσωπικό ενώ ανάμεσα στους ερωτηθέντες υπάγονται και διευθυντές του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων καθώς και προσωπικό του εν λόγω τμήματος. Οι ερωτηθέντες που υπάγονται στο δημόσιο τομέα εργάζονται στην αστυνομία, στα νοσοκομεία, στο στρατό και σε κυβερνητικές υπηρεσίες.

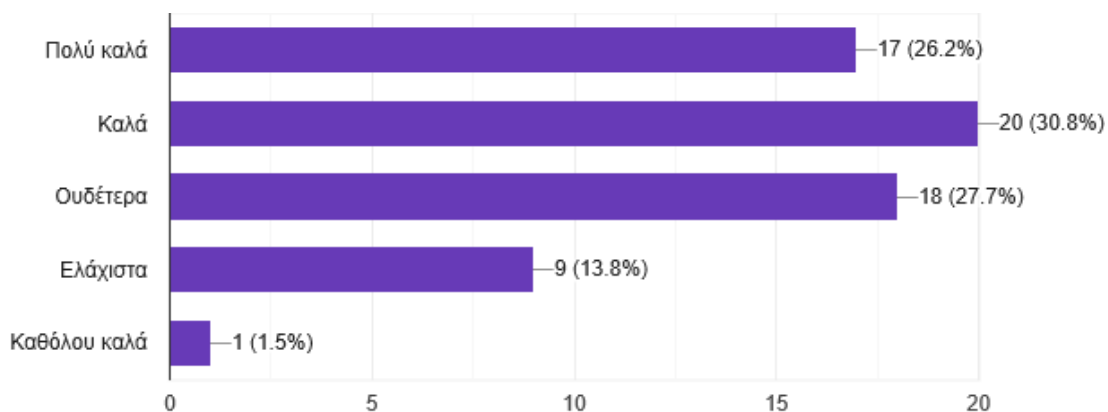
Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι κέρδισαν τη θέση εργασία τους μετά από προκήρυξη της θέσης όπου κλήθηκαν να δώσουν προσωπική συνέντευξη. Ωστόσο μεγάλα είναι τα ποσοστά που καταγράφηκαν ότι τους έγινε πρόταση από τον ίδιο τον οργανισμό (18.5%) αλλά και ότι πήραν τη θέση τους μετά από συστάσεις τρίτων (18.5%) με την επιλογή προκήρυξη και κατάκτηση θέσης μέσω γραπτών εξετάσεων να περιορίζεται στο μικρότερο ποσοστό (12.3%). Έχοντας ήδη αναφέρει ότι η διαδικασία επιλογής εργαζομένων είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες αλλά και προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η ΔΑΔ ως προς τη στελέχωση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, διαπιστώνεται ότι ο ρόλος της στους κυπριακούς οργανισμούς εξακολουθεί να είναι περιορισμένος με τη Διοίκηση να εμπιστεύεται/στηρίζεται περισσότερο στις γνώμες/συστάσεις τρίτων είτε αυτοί είναι συνάδελφοι/συνεργάτες/φίλοι/συγγενείς για να στελεχώσει τις διαθέσιμες θέσεις εργασιών της επιχείρησής της.

Ως εξής, η ΔΑΔ χρειάζεται να «αυτονομηθεί» και να βάλει σε εφαρμογή τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού για να επιτύχει μία αξιοκρατικότερη διαδικασία που θα επιτρέψει στον οργανισμό την απόκτηση ποιοτικότερου προσωπικού πείθοντας τον έτσι ότι η σωστή τήρηση της διαδικασίας είναι προς το συμφέρον του γιατί εξυπηρετεί την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων.



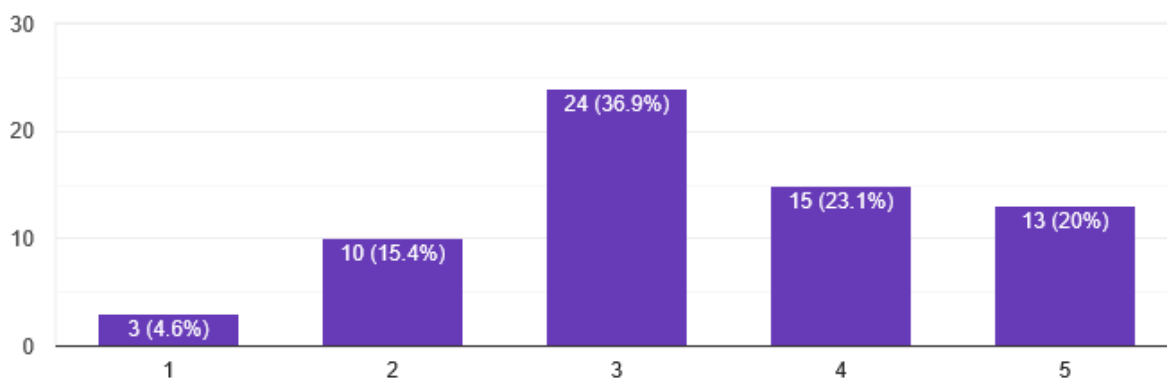
Διάγραμμα 3. 3: Τρόποι Εργοδότησης

Ως προς τον τρόπο αμοιβής τους, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων καταδεικνύουν ότι η πλειστοι θεωρούν ότι αμείβονται καλά ή ουδέτερα (ούτε καλά/ούτε κακά) με το ποσοστό αυτών που ψήφισαν ότι αμείβονται πολύ καλά να ακολουθεί ενώ αυτοί που θεωρούν ότι αμείβονται ελάχιστα ή καθόλου καλά περιορίζονται σε πολύ μικρά ποσοστά (13.8% και 1.5% αντίστοιχα).



Διάγραμμα 3.4: Ικανοποίηση Εργαζομένων ως προς την Αμοιβή τους

Στο ίδιο μοτίβο κυμαίνονται και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ως προς τα οφέλη που τους προσφέρει ο οργανισμός τους αφού το μεγαλύτερο ποσοστό (36.9%) δήλωσε ότι είναι ουδέτερα ευχαριστημένοι από τα οφέλη αυτά ενώ το 23.1% και 20 % δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι ενώ αυτοί που δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι περιορίζονται απλά στο ποσοστό της τάξεων του 4.6%.



Διάγραμμα 3.5: Ικανοποίηση Εργαζομένων ως προς τα Πακέτα Παροχών

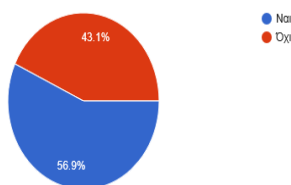
Συνεπώς, παρατηρείται ότι η ΔΑΔ έχει αναπτύξει επαρκώς τις πολιτικές της περί αμοιβής και ωφελημάτων. Αυτό πιθανόν συμβαίνει γιατί -τόσο η ΔΑΔ όσο και η επιχείρηση- αναγνωρίζουν ότι το οικονομικό κίνητρο σε συνδυασμό με ένα ελκυστικό πακέτο παροχών αποτελούν το βασικότερο παράγοντα διατήρησης/ικανοποίησης αλλά και αύξησης της αποδοτικότητας/αφοσίωσης των υπαλλήλων τους.

Τουναντίον και όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάζονται παρακάτω, οι βασικές λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων από το τμήμα ΔΑΔ που πραγματικά μπορούν να προσφέρουν κίνητρο στους εργαζομένους και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η ενίσχυση της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων χρειάζεται να βελτιωθούν/ενισχυθούν και αποκτήσουν μεγαλύτερη δυναμική μέσα στον οργανισμό.

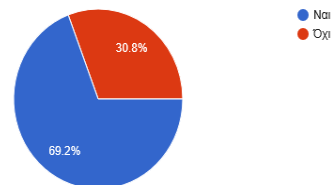
Η ΔΑΔ στις Κυπριακές επιχειρήσεις φαίνεται να έχει κατορθώσει ως επί το πλείστο να αναπτύξει το ρόλο της και να εδραιώσει τις πρακτικές της περί εκπαίδευσης των εργαζομένων κατορθώνοντας την αποδοχή της αναγκαιότητάς τους αφού το μεγαλύτερο

ποσοστό των ερωτηθέντων (75.4%) δήλωσε ότι τυγχάνει κατάρτιση από τον οργανισμό του με τις μεθόδους των σεμιναρίων/διαλέξεων/εργαστηρίων από εξωτερικούς εκπαιδευτές, από στελέχη του οργανισμού και εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία να είναι οι πιο δημοφιλείς. Ωστόσο, μόλις το 56.9% θεωρεί ότι είναι ικανοποιητική η εκπαίδευση που λαμβάνει και μόνο το 69.2% πιστεύει ότι αυτή είναι αποδοτική.

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι ναι μεν η ΔΑΔ αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα για εκπαίδευση των εργαζόμενων και προβαίνει σε ενέργειες για ενίσχυση αυτής εντούτοις φαίνεται ότι αδυνατεί να την παρέχει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στο προσωπικό της για να επωφεληθεί από το αποτέλεσμά της και να νιώσει αυτοπεποίθηση στερώντας του έτσι το αίσθημα της ασφάλειας και της παρακίνησης προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην απόδοση τόσο και στην ψυχολογία του.



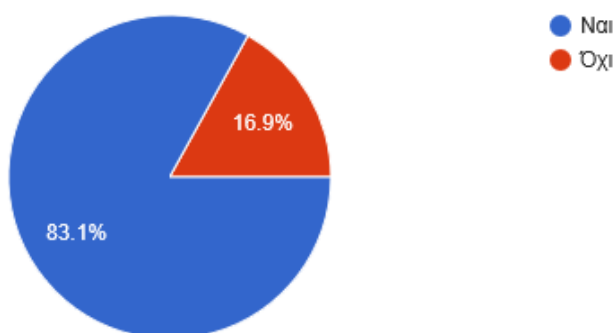
Διάγραμμα 3.6: Ικανοποιητική Εκπαίδευση



Διάγραμμα 3.7: Αποδοτική Εκπαίδευση

Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των εργαζομένων στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν περί αξιολόγησής τους, διαπιστώνεται ότι ενώ μεν η ΔΑΔ στις πλείστες εταιρείες προβαίνει σε αξιολόγηση των εργαζομένων της, εντούτοις δεν γίνονται όλες οι ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες για μια αποδοτική αξιολόγηση με τη διαδικασία να εμφανίζεται ατελής και τους εργαζόμενους να μην εμπιστεύονται το σύστημα αξιολόγησης ως προς την αντικειμενικότητα/εγκυρότητα των αποτελεσμάτων του. Παρόλα αυτά, ένα μικρό ποσοστό ερωτηθέντων δηλώνει ότι η διαδικασία αξιολόγησής τους τελείται ολοκληρωμένα και εξάγει ορθά αποτελέσματα/συμπεράσματα για την απόδοσή τους ενώ σε αντίθετη διάμετρο ένα μικρό ποσοστό δηλώνει ότι δεν εφαρμόζεται καθόλου σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων στις εταιρείες/οργανισμούς τους.

Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (83.1%) κρίνει απαραίτητη την ύπαρξη και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης για να γίνεται αξιολόγηση της εργασίας τους υποστηρίζοντας ότι η διαδικασία αυτή ενισχύει την προσωπική τους ανέλιξη και την πρόοδο τους, τους παρακινεί να θέσουν προσωπικούς στόχους, να οδηγηθούν σε αυτογνωσία και να αναπτύξουν την καριέρα τους, ενισχύει την ποιοτική απόδοσή τους γιατί αναγνωρίζουν τα αδύνατα και δυνατά τους σημεία και μπορούν να τα βελτιώσουν, τους προσδίδει κίνητρο για οικονομικούς σκοπούς όπως η αύξηση μισθού, βελτιώνει τις εργασιακές τους σχέσεις με εργοδότη και συναδέλφους και τους παρέχει τη δυνατότητα να εκφέρουν παράπονα αλλά και εισηγήσεις για τη θέση εργασίας που κατέχουν.

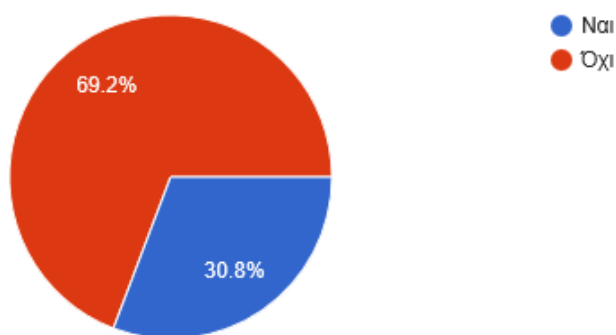


Διάγραμμα 3.8: Αναγκαιότητα Συστήματος Αξιολόγησης

Επίσης, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους γραπτώς μέσω επιστολής ή ηλεκτρονικού μηνύματος αλλά και προφορικά με προσωπική συνάντηση με αξιολογητή/προϊστάμενο τους. Ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δε λαμβάνει αναπληροφόρηση της αξιολόγησής του και για να ενημερωθεί για τα αποτελέσματα αυτής θα πρέπει να αποστείλει γραπτή επιστολή στο αρμόδιο τμήμα ζητώντας να του παραδοθεί η έκθεση των αποτελεσμάτων του.

Παρόλο που οι πλείστοι ερωτηθέντες αξιολογούνται και λαμβάνουν αναπληροφόρηση, ένα μεγάλο ποσοστό εξ' αυτών (69.2%) ασπάζεται την πεποίθηση ότι το σύστημα δεν είναι αμερόληπτο ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτούς σημείωσε ότι δεν έχει συμπληρώσει ποτέ έντυπο αυτοαξιολόγησης (69.2%), δεν έχει κάνει ποτέ ένσταση σε έκθεση

αξιολόγησής του (89.2%) και δεν προηγήθηκε ποτέ συζήτηση/συνέντευξη με τον αξιολογητή του προτού ολοκληρωθεί η αξιολόγησή του για να γνωρίζει σε ποια βάση θα αξιολογηθεί (70.8%). Συνάμα, κρίνουν απαραίτητο ότι η αξιολόγησή τους πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα καθήκοντα/χαρακτηριστικά/συμπεριφορές με βάση τη φύση της εργασίας τους για να είναι περισσότερο στοχευόμενη και να επιφέρει άμεσες λύσεις στο πρόβλημα που θα καταδείξει αλλά και για να αποκλείονται παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αξιοκρατία της όπως η διαπροσωπική τους σχέση με τον αξιολογητή αφού υποστηρίζουν ότι μία καλή ή κακή βαθμολογία αξιολόγησής τους έχει πρωτίστως αντίκτυπο στη μελλοντική απόδοσή τους και κατόπιν στη διάθεση συνεργασίας και τη δέσμευσή τους προς την εργασία και τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, ένα ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θα επιθυμούσε η αξιολόγησή του να γίνεται από ανεξάρτητη υπηρεσία/αξιολογητή και να μην αξιολογούνται μόνο οι ίδιοι αλλά να γίνεται αξιολόγηση και από κάτω προς τα πάνω, από τον υφιστάμενο στον προϊστάμενο.

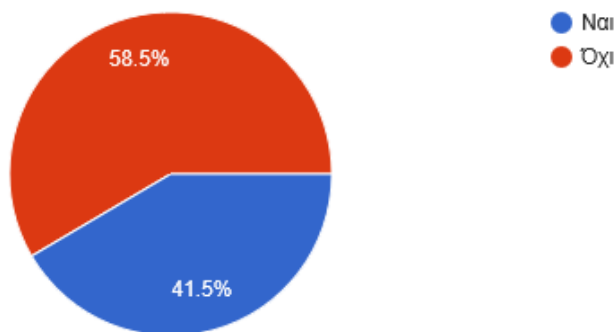


Διάγραμμα 3.9: Αξιοπιστία Συστήματος Αξιολόγησης

Τα παραπάνω, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ΔΑΔ δεν έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα σταθερό σύστημα αξιολόγησης με αξιολογητές που να έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη/αποδοχή/σεβασμό των εργαζομένων έτσι ώστε να τους απαλλάξουν τους από την αβεβαιότητα/ανασφάλεια για τις αποφάσεις που θα παρθούν από τη Διοίκηση μετά και τα αποτελέσματά αξιολόγησής τους στα θέματα που τους απασχολούν περισσότερο όπως είναι οι αυξήσεις/προαγωγές/απολύσεις. Επιπρόσθετα, διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μία περισσότερο απρόσωπη αναπληροφόρηση που τους στερεί σωστή καθοδήγηση και αποτρέπει την περαιτέρω εξέλιξή τους με τη ΔΑΔ να

αποτυγχάνει να αναλάβει συμβουλευτικό ρόλο με σκοπό την ενίσχυση της ανάπτυξης/βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων.

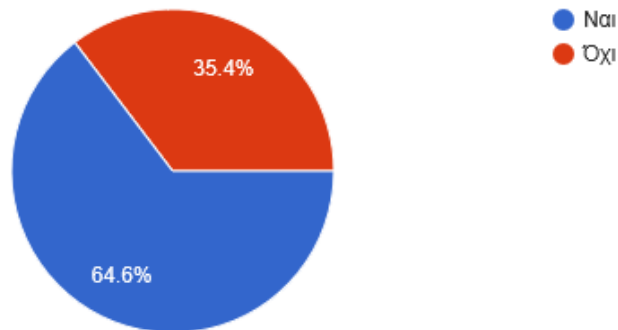
Οι ενέργειες της ΔΑΔ ως προς την προώθηση των ίσων ευκαιριών και εξάλειψη των διακρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον υστερούν με τα αποτελέσματα να αποδεικνύουν ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (58.5%) πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους δεν προωθεί τις ίσες ευκαιρίες εργαζομένων και μόλις το 29.2% δηλώνει ότι έχει συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια περί διαφορετικότητας. Συνεπώς, η ΔΑΔ δεν υποστηρίζει/προβάλλει όσον απαιτείται το σεβασμό προς τη «μοναδικότητα» της προσωπικότητας/γνώσεων/δεξιοτήτων/εμπειρίας του κάθε ατόμου για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ενότητας, χωρίς αποκλεισμούς, που ανήκει σ' όλους. Η παράλειψή της αυτή, μπορεί να επιβαρύνει και να επηρεάσει αρνητικά τις εργασιακές σχέσεις αλλά και την απόδοση των εργαζομένων που νιώθουν ότι αδικούνται λόγω της «διαφορετικότητάς» τους έναντι άλλων συναδέλφων τους με κίνδυνο να μετατραπούν σε αδιάφορους εργαζόμενους παραμελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η στάση τους αυτή δύναται να επιβαρύνει την παραγωγικότητα και να αυξήσει τα κόστη μίας εταιρείας.



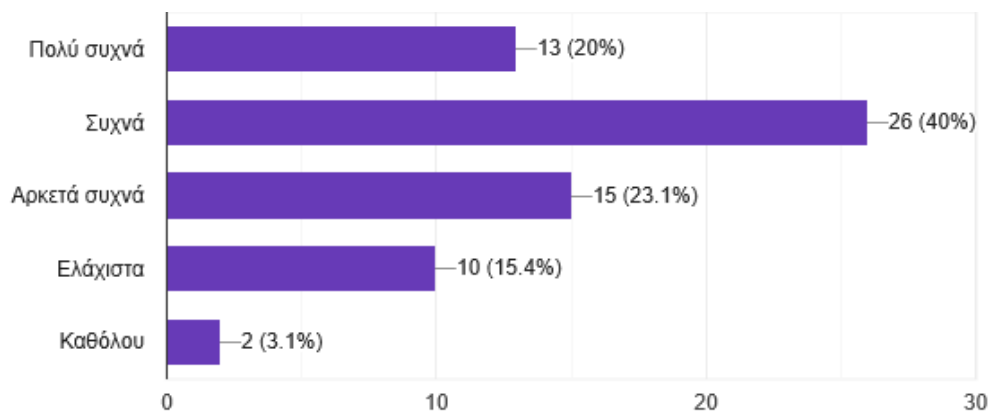
Διάγραμμα 3.10: Προώθηση Ίσων Ευκαιριών Εργαζομένων

Ωστόσο και όσον αφορά την εκτίμησή τους ως προς το έργο της ΔΑΔ για ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων, οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού υιοθετεί και εφαρμόζει ενέργειες που συναινούν στην προώθηση και ενίσχυση των αρμονικών εργασιακών σχέσεων (64.6%). Η άποψή τους αυτή στηρίζεται περαιτέρω και από το γεγονός ότι το ποσοστό του 83.1% θεωρεί ότι η γνώμη τους για ένα θέμα δουλείας υπολογίζεται αρκετά συχνά/συχνά/πολύ συχνά από τους συναδέλφους και τον ανώτερο

τους. Έτσι, διαφαίνεται ότι η ενδυνάμωση/ανάπτυξη υγιών εργασιακών σχέσεων, παράλληλα με την κατάρτιση και την αξιολόγηση του προσωπικού που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι οι λειτουργίες στις οποίες επικεντρώνεται περισσότερο η ΔΑΔ στην Κύπρο ίσως γιατί η ανάγκη ενίσχυσής τους για την καλύτερευση της απόδοσης/παραγωγικότητας/ευχαρίστησης των εργαζομένων είναι πλέον αποδεκτή και αντιληπτή και από τους διοικούντες ενός οργανισμού.



Διάγραμμα 3.11: Προώθηση Αρμονικών Εργασιακών Σχέσεων

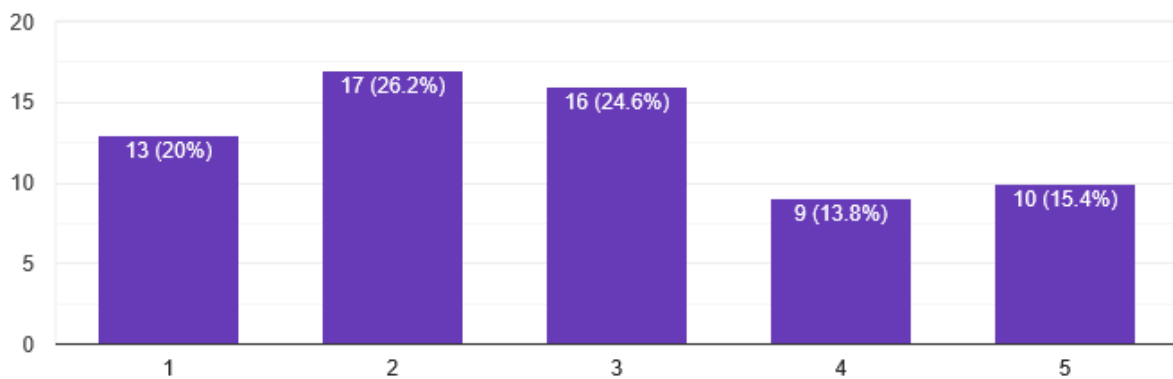


Διάγραμμα 3.12: Υιοθέτηση Γνώμης Εργαζομένων από Συναδέλφους/Προϊστάμενους

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζει η ΔΑΔ στην Κύπρο μέσα από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, είναι η αδυναμία της να προσφέρει κίνητρο στους εργαζομένους για παρακίνηση και ικανοποίησή τους με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει να αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς δέσμευσης/αφοσίωσης μεταξύ αυτών και του οργανισμού τους οδηγώντας έτσι και τους ίδιους σε δυσαρέσκεια και αναζήτηση/αλλαγή επαγγελματικής στέγης αλλά και τον

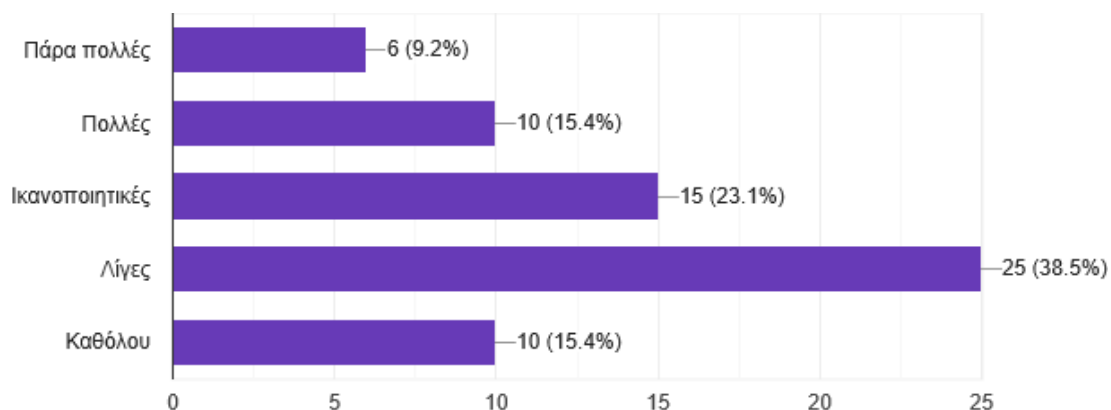
οργανισμό σε αστάθεια, αύξηση του κόστους του και μείωση της ποσοτικής/ποιοτικής του παραγωγικότητας και κατά συνέπεια της ανταγωνιστικής του αξίας.

Παρόλο που το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρεί την εργασία του πολύ σημαντική (60%) και πολύ ενδιαφέρουσα (47.7%) αφήνοντας πίσω και στις δύο περιπτώσεις τις επιλογές καθόλου/λίγο/μέτρια σημαντική/ενδιαφέρουσα σε χαμηλά ή/και μηδαμινά ποσοστά, ωστόσο πέραν από τους μισούς ερωτηθέντες μ' ένα συνολικό ποσοστό της τάξεως του (53.8%) απάντησαν ότι ψάχνουν να βρουν άλλη εργασία αρκετά συχνά έως συνέχεια ενώ σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες (46.2%) απάντησαν ότι είναι μέτρια έως καθόλου ευχαριστημένοι από την εργασία τους.

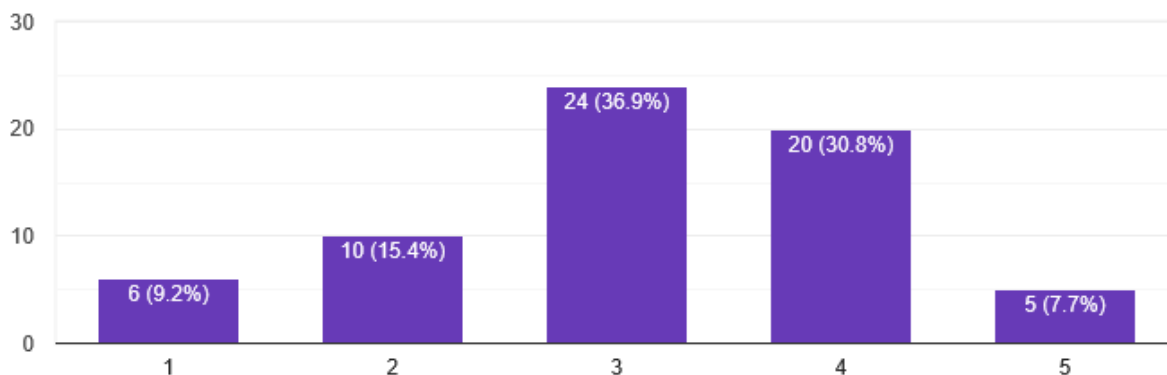


Διάγραμμα 3.13: Αναζήτηση άλλης Εργασίας

Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι επίσης λίγο περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες στην ερώτηση για τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους προσφέρει η εργασία τους απάντησαν ότι οι ευκαιρίες αυτές είναι λίγες έως ανύπαρκτες (53.9%) ενώ ένα ποσοστό μόνο της τάξεως του 23,1% πιστεύει ότι είναι ικανοποιητικές με τα ποσοστά που θεωρούν ότι οι ευκαιρίες ανέλιξης τους είναι πολλές ή/και πάρα πολλές να περιορίζονται σε πολύ μικρότερα ποσοστά. Στο ίδιο μοτίβο κυμαίνονται και οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση εάν τα καθήκοντα/εργασίες που τους αναθέτει ο ανώτερός τους, τους βοηθούν να αναπτυχθούν επαγγελματικά με τις απαντήσεις καθόλου/ελάχιστα/αρκετές φορές να συγκεντρώνουν στο σύνολό τους μεγαλύτερο ποσοστό (61.5%) έναντι των απαντήσεων συχνά/πολύ συχνά.



Διάγραμμα 3.14: Ευκαιρίες Ανέλιξης Εργαζομένων

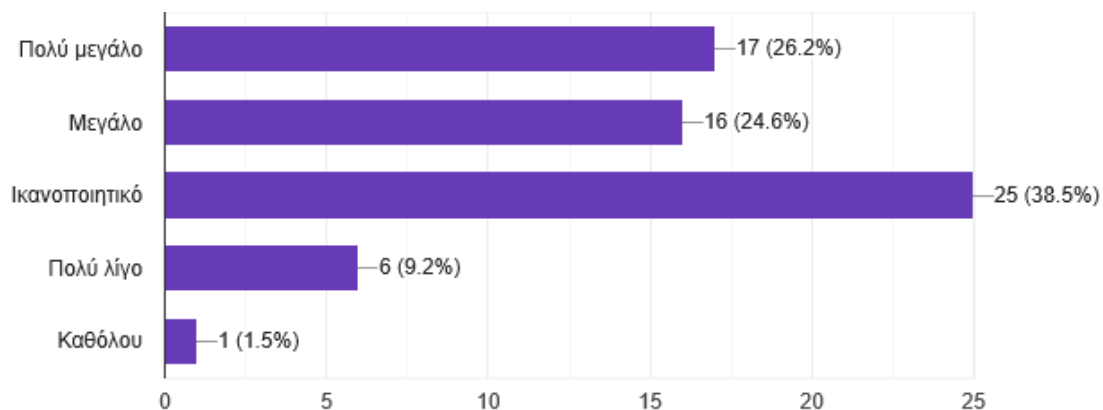


Διάγραμμα 3.15: Ανάθεση Καθηκόντων για Ανάπτυξη Επαγγελματικής Καριέρας

Συγχρόνως, οι απαντήσεις που δόθηκαν όσον αφορά το ποσοστό επίβλεψης της εργασίας τους από τον ανώτερό τους ενισχύουν περαιτέρω τη δυσaréσκεια των πλείστων εργαζόμενων αφού το ποσοστό της τάξεως του 50,8% θεωρεί ότι η επίβλεψη από τον προϊστάμενο τους είναι μεγάλη έως πολύ μεγάλη υποδηλώνοντας έτσι την έλλειψη αυτονομίας τους και την αύξηση των επιπέδων του εργασιακού τους άγχους/πίεσης.

Ως εκ τούτου, η ΔΑΔ για να κατορθώσει να διατηρήσει και να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης/κινητοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων της απαιτείται να ευνοήσει τις ευκαιρίες ανέλιξής τους και την καινοτομία, να καλύψει τις προσδοκίες τους, να ενισχύσει το ηθικό και την υπερηφάνεια τους ότι η δουλειά τους είναι σημαντική στον

τομέα τους και να αυξήσει τα επίπεδα σεβασμού/εκτίμησης προς το πρόσωπό τους με απώτερο σκοπό/στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτυχθεί/εξελιχθεί στον πληρέστερο βαθμό.



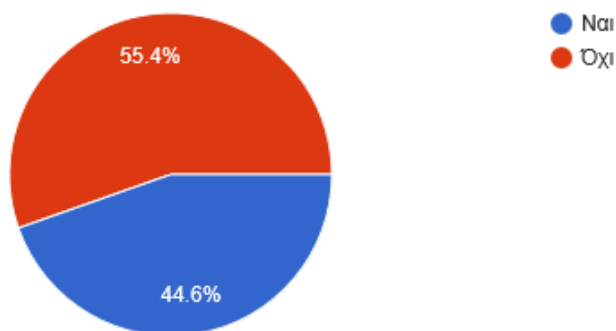
Διάγραμμα 3.16: Ποσοστό Επίβλεψης Εργαζομένων από Ανωτέρους

Με την πραγμάτωση των παραπάνω, θα κατορθώσει να εξαλείψει το πρόβλημα της ανίας που φαίνεται να αντιμετωπίζει η ΔΑΔ στους Κυπριακούς οργανισμούς. Το πρόβλημα θα λυθεί όταν ο προϊστάμενος επιτύχει να εμπνεύσει στον εργαζόμενο ενδιαφέρον για την εργασία του και αναπτύξει το γενικό ενδιαφέρον του για τον οργανισμό μειώνοντας ταυτόχρονα την αύξηση κόστους παραγωγικότητας, τη σπατάλη χρόνου/πόρων και την αποχή του από τα καθήκοντά του λόγω της ανίας αυτής (Πατρινός 2005: 85-86).

Τέλος, στην ερώτηση κατά πόσο οι ερωτηθέντες είναι ευχαριστημένοι από το έργο της ΔΑΔ στον οργανισμό τους, περισσότεροι από τους μισούς (55.4%) απάντησαν ότι δεν είναι ευχαριστημένοι. Το αποτέλεσμα αυτό σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ότι κάποιες εταιρείες δεν διαθέτουν καθόλου τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και ότι ούτε ο δημόσιος τομέας διαθέτει ξεκάθαρο τμήμα ΔΑΔ παρά μόνο επιτροπές ελέγχου, ενισχύουν την αρχική μας διαπίστωση ότι δηλαδή σε γενικές γραμμές η ΔΑΔ στην Κύπρο εξακολουθεί να χρειάζεται να «δικαιολογήσει» την παρουσία της σ' ένα οργανισμό.

Ωστόσο κάποια σταθερά και σημαντικά βήματα εξέλιξης έχουν γίνει με κάποιες από τις λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων να εφαρμόζονται και να κατέχουν

σημαντική θέση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Εντούτοις, οι λειτουργίες αυτές οι οποίες περιγράφονται ως πρακτικές υψηλής απόδοσης όπως η εκπαίδευση, η αμοιβή και οι επιπρόσθετες παροχές καθώς και η διαδικασία πρόσληψης οι οποίες έχουν αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Sojka 2017: 250) χρειάζεται να αναβαθμιστούν για να γίνουν περισσότερο επωφελείς/επικερδείς προς τους εργαζομένους και κατ' επέκταση τον οργανισμό.



Διάγραμμα 3.17: Ικανοποίηση Εργαζομένων από το Έργο της ΔΑΔ στον Οργανισμό τους

Καταλήγοντας, συμπεραίνουμε ότι η ΔΑΔ για να μπορεί να έχει τη θέση που τις αξίζει σ' ένα οργανισμό και να κατορθώσει να αλλάξει την αντίληψη και την κουλτούρα που επικρατούσε και μερικώς επικρατεί και την περιορίζει κάποιες φορές μόνο σε γραφειοκρατικό ρόλο, θα πρέπει να «περάσει» στους ιδιοκτήτες και διοικούντες των επιχειρήσεων ότι όλη η «φιλοσοφία» τους για τη συνεχιζόμενη εξασφάλιση της επιτυχίας τους θα πρέπει να στηρίζεται στην αδιάκοπη ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν.

Τουναντίον και μέσω των συμπερασμάτων που εκπονήθηκαν από τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται και αντιλαμβάνονται το έργο και τη σημαντικότητα της παρουσίας της ΔΑΔ σ' ένα οργανισμό με τους ίδιους να επιθυμούν να αποκτήσει μεγαλύτερο και πιο σαφή/ξεκάθαρο ρόλο/αρμοδιότητες αφού οι λειτουργίες της μπορούν να κατοχυρώσουν την αξιοκρατία σ' ένα οργανισμό, να ενισχύουν τα οφέλη και των δύο πλευρών κατορθώνοντας να «εργάζονται» όλοι προς ένα κοινό στόχο/σκοπό: την ευημερία/επιτυχία της εταιρείας για αμοιβαίο κέρδος. Η ΔΑΔ είναι ο

συνδεδεμένος κρίκος ανάμεσα στον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να κάνει αυτή τη σχέση επιτυχημένη.

3.2. Συμπεράσματα Έρευνας – Πως η ΔΑΔ οφείλει να αντιμετωπίζει τον εαυτό της και να συμπεριφέρεται απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι η ΔΑΔ αποτελεί τμήμα υψίστης σημασίας για την παραγωγική λειτουργία ενός οργανισμού λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων/λειτουργιών που αναλαμβάνει και αφορούν την εκμετάλλευση υπάρχοντος ή αποκτηθέντος ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, είναι ζωτικής σημασίας η ΔΑΔ να αντιληφθεί τη σημαντικότητα των εργαζομένων ως περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας οι οποίοι δεν επιφέρουν μόνο οικονομική αξία στην αγορά αλλά προσδίδουν αξία και στον ίδιο τον οργανισμό γιατί του επιτρέπουν να είναι παραγωγικός και προσαρμόσιμος. Κατανοώντας αυτό, η ΔΑΔ θα καταφέρει να «διοικήσει» σωστά τους εργαζομένους γιατί θα κατανοήσει το λόγο ύπαρξής της σ' ένα οργανισμό: να τον οδηγήσει δηλαδή σε μεγαλύτερο κέρδος, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη αξία στην αγορά ικανοποιώντας τις ανάγκες όλων όσων τον απαρτίζουν, ήτοι των μετόχων, των επενδυτών, των πελατών, των εργαζομένων και τελικώς της κοινωνίας (Σταύρου-Κωστέα 2002: 261).

Έτσι η ΔΑΔ θα πρέπει να προσφέρει αξία στον οργανισμό, προωθώντας με τη δράση της την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, την οργανωσιακή αλλαγή και σχεδιασμό, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μέσα από τις λειτουργίες της, τη συμβολή της στη δημιουργία/διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων και τη λήψη ορθών αποφάσεων ως προς τη στελέχωση και τη στρατηγική διαχείριση ταλέντων (Lawler & Boudreau 2015: 121). Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος διοίκησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνει τη σημασία του ρόλου του και να διαθέτει γνώσεις περί στρατηγικού σχεδιασμού, μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικών για να κατορθώσει να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Τοιούτοτρόπως, θα καταφέρει να δημιουργήσει ένα τμήμα ΔΑΔ ικανό να παρέχει στην εταιρεία ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής απόδοσης εφαρμόζοντας ένα σύνολο πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα συντελεί στην

καλύτερη απόδοση των εργαζομένων δίνοντας έμφαση κυρίως στις πολιτικές περί καλύτερης αμοιβής, περισσότερης εκπαίδευσης και αποδοτικότερης προσέλκυσης/πρόσληψης εργαζομένων (Dessler 2012: 42-44).

Εν κατακλείδι, η επιτυχία της ΔΑΔ θα εξαρτηθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και συνεχής βελτίωσης των δεξιοτήτων τους, λαμβάνουν πληροφόρηση για την απόδοσή τους και συμμετέχουν στις διαδικασίες βελτίωσής της, απολαμβάνουν ικανοποιητικές αντιπαροχές και αμοιβές, διαθέτουν αυτονομία και συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων (Holeenbeck et al. 2006: 61, Bohlander & Snell 2013: 149). Οι ενέργειες αυτές θα κατορθώσουν να συνταυτίσουν τους εταιρικούς σκοπούς με τους στόχους/επιδιώξεις των εργαζομένων αναπτύσσοντας μία στάση/σχέση μεταξύ τους από την οποία θα γνωρίζουν ότι μπορούν να επωφεληθούν και οι δύο πλευρές (Πατρινός 2005: 190).

3.3. Συμπεράσματα Έρευνας – Πως ένας οργανισμός οφείλει να αντιμετωπίζει τη ΔΑΔ

Με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που αναλύθηκαν παραπάνω, καταλήγουμε ότι το τμήμα ΔΑΔ αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την εκπλήρωση της στρατηγικής ενός οργανισμού και η στήριξη και ενίσχυση των λειτουργιών της θα πρέπει να γίνεται έμπρακτα από τους διευθύνοντες ενός οργανισμού εάν επιθυμούν να βρίσκεται η εταιρεία τους πάντα ένα βήμα μπροστά. Συνεπώς, η ΔΑΔ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται πλέον από ένα οργανισμό ως «αναγκαίο κακό» αλλά ως ένας σημαντικός εταιρικός σύμμαχος για την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του.

Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ο τρόπος με τον οποίο επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ισοδυναμεί με τον τρόπο που επενδύουν στο οικονομικό τους κεφάλαιο και ότι πλέον «ανταγωνίζονται μέσω των ανθρώπων» και της οικονομικής αξίας που αυτοί τους παρέχουν μέσα από τις γνώσεις/δεξιότητες/ικανότητές τους. Με αυτά ως γνώμονα, οι οργανισμοί θα μπορούν να αντιληφθούν ότι η καταξίωσή τους εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ικανότητά τους να διαχειρίζονται το ανθρώπινό τους κεφάλαιο (Swart et al. 2005: 4, Sims 2007: 21-22). Με την επικράτηση της

αντίληψης αυτής, οι οργανισμοί θα είναι «υποχρεωμένοι» να ενισχύσουν το ρόλο και τη δράση της ΔΑΔ ελευθερώνοντάς την από λειτουργικούς και διοικητικούς περιορισμούς.

Άρα, ο οργανισμός θα πρέπει να εμπλέξει όλους τους μάνατζερ των τμημάτων του στις διαδικασίες της ΔΑΔ με σκοπό να κατανοήσουν την αναγκαιότητα ύπαρξής της και να ενισχύσουν/υποστηρίξουν τη δράση της αφού και τα τμήματα των ιδίων βασίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα για να φέρουν εις πέρας το έργο και τους στόχους τους (Mondy 2011: 6). Τοιουτοτρόπως, ο οργανισμός οφείλει να «περάσει» σ' όλο το προσωπικό του μια φιλοσοφία υποστήριξης και εκτίμησης του έργου της ΔΑΔ για το κοινό όφελος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εισηγήσεις για μια Καλύτερη ΔΑΔ

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω συμπεράσματα, αποδεικνύεται ότι η ΔΑΔ χρειάζεται ξεκάθαρη στρατηγική, ικανή διαχείριση των λειτουργιών της και ευελιξία στις σχέσεις της με τους εργαζομένους έτσι ώστε να εξυπηρετεί ουσιαστικά το σκοπό υπόστασής της.

Ωστόσο και με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καταδεικνύεται ότι η ΔΑΔ στην Κύπρο δεν συγκαταλέγεται στο σχεδιασμό στρατηγικής πολλών επιχειρήσεων με τη δημιουργία τμήματος ΔΑΔ να μην αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για αυτές ενώ στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει τμήμα ΔΑΔ, η παρουσία και η δράση της είναι περιορισμένη ενώ η παρουσία ισχυρού τμήματος ΔΑΔ εντοπίζεται σε ελάχιστες επιχειρήσεις.

Έτσι, μία σειρά από ενέργειες που θα αναφερθούν παρακάτω θα πρέπει να υιοθετηθούν από κάθε τμήμα ΔΑΔ είτε αυτό βρίσκεται στα αρχικά του στάδια είτε διαθέτει μία υπόσταση μέσα στον οργανισμό με σκοπό τη σύνθεση «πακέτων πονταρίσματος» δηλαδή τον συσχετισμό του συνόλου των στρατηγικών στόχων και των ανθρώπινων πόρων που είναι ικανοί να ενστερνιστούν τη στρατηγική ενός οργανισμού. Επομένως, η ΔΑΔ θα πρέπει να επικεντρωθεί σε τρεις ευρείς τομείς στόχων για την ορθή στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις: την παραγωγικότητα της εργασίας, την οργανωτική ευελιξία και την κοινωνική νομιμότητα (Pinnington, Macklin & Campbell 2007: 66, Hamel and Prahalad 1994: 226).

Αρχικά και λόγω της συνεχώς μεταβαλλόμενης οικονομίας στις μέρες μας, υπάρχει η ανάγκη για στρατηγικό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων από τη ΔΑΔ και εκτέλεση σχετικών σχεδίων με σκοπό να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές εκπληρώνονται και η συνεργασία ενδυναμώνεται εντοπίζοντας ταυτοχρόνως τα κενά ή το πλεόνασμα

ικανοτήτων του προσωπικού, εάν γίνεται χαμηλή αξιοποίησή του και εάν μπορεί να αναπτυχτεί μία δεξαμενή ταλέντων (Torrington et al. 2017: 95-96).

Επιπλέον, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την επιτυχία της ΔΑΔ να δοθεί έμφαση στην εργασιακή δέσμευση/αφοσίωση γιατί συμβάλει ενεργά στην αύξηση της ευελιξίας και της παραγωγικότητας μίας επιχείρησης οδηγώντας την στην κερδοφορία μέσω της ικανοποίησης που αισθάνονται ότι λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Συνάμα, η αφοσίωση των εργαζομένων προς την εταιρεία, ενισχύεται επιπλέον όταν η ΔΑΔ προβάλλει τον επιχειρηματικό κώδικα δεοντολογίας στηρίζοντας την εταιρική ηθική κουλτούρα ως προς τη συμπεριφορά και τις ηθικές αξίες ενισχύοντας έτσι την εικόνα ότι η εταιρεία απασχολεί καλούς/σωστούς ανθρώπους, όταν δύναται να τους προσφέρει καλύτερη πλατφόρμα επαγγελματικής ανάπτυξης δια μέσου της εκπαίδευσης και όταν συμβάλει στην προώθηση της καινοτομίας/δημιουργικότητας/υποκίνησης (Chahar & Hatwal 2018: 17-19, Mondy 201: 61).

Επιπρόσθετα η ΔΑΔ λόγω της αναγκαιότητας συνεχής εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης για τη δημιουργία ενός ευέλικτου και ευπροσάρμοστου ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζεται να αναπτύξει/επικεντρωθεί σε καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα, σε νέες/έξυπνες/ευέλικτες μορφές και τεχνικές μάθησης καθώς και σε συμβουλευτικές/καθοδηγητικές δράσεις με επιδίωξη την προσαρμοστικότητα, ευελιξία και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της (Τσολακίδου 2016: 115, Τερζή, Τσολακίδου, Γκέγκας & Παυλάκης 2017: 1, Γκάτζουλας και Μανούσου 2015: 80, Ng 2006:14). Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση/κατάρτιση προβάλλεται πλέον ως ο νέος ανερχόμενος τρόπος μάθησης των εργαζομένων γιατί τους διευκολύνει στο πλαίσιο της ελευθερίας κινήσεων που τους προσφέρει γιατί δεν χρειάζεται να την ενσωματώσουν αναγκαστικά στους εξουθενωτικούς ρυθμούς μίας καθημερινότητάς τους αλλά στο χρόνο που αυτοί επιθυμούν (Λιοναράκης 2001: 33). Η ΔΑΔ να καλείται να προσαρμοστεί στις επιτάξεις της εποχής της κάνοντας πιο ευχάριστη και προσιτή την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Παράλληλα, η ΔΑΔ επιβάλλεται να εισάγει το θεσμό του Προσανατολισμού και της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας για υποστήριξη του προσωπικού όλων των βαθμίδων προκειμένου αυτό να αναπτύξει αυτογνωσία και να ενισχύσει τις γνώσεις/ικανότητες/δεξιότητες του έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές, να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις κάθε νέας θέσης εργασίας που καταλαμβάνει και να προσαρμόζεται με ευκολία στα νέα δεδομένα της σύγχρονης αγοράς εργασίας (Γεμελιάρη & Τσολακίδου 2016: 74, Καμινιώτης 2014: 262). Ταυτόχρονα, η ΔΑΔ υποχρεούται να προάγει το σχεδιασμό καριέρας των υπαλλήλων έτσι ώστε το προσωπικό να μπορεί να εξασφαλίσει το μέλλον του σ' ένα οργανισμό αφού στις εταιρείες που υπάρχουν υγιή σχέδια καριέρας, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιο θα είναι το επόμενο βήμα/κίνησή τους και πώς θα πρέπει να προετοιμαστούν γ' αυτό με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι σχέσεις τους με τους ανωτέρους και συναδέλφους τους και να γίνονται καλύτερες γιατί εξομαλύνονται οι εντάσεις και μειώνονται οι διαφωνίες μεταξύ τους (Putti 2015: 175).

Περαιτέρω, η ΔΑΔ επιβάλλεται να ενισχύσει τη δράση της για καλλιέργεια της καινοτομίας και της δημιουργικότητας μεταξύ των εργαζομένων της για να αποκτήσει η εταιρεία βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού εφαρμόζοντας μία στρατηγική που βασίζεται στην καινοτομία, «πλάθει» δημιουργικούς εργαζόμενους πρόθυμους να αναλάβουν κινδύνους, να είναι ευέλικτοι και να έχουν την ικανότητα να ενεργούν/επιβιώνουν σε περίπλοκες καταστάσεις (Aman, Noreen, Khan, Ali & Yasin 2018: 431) Ομού, η ΔΑΔ πρέπει να δίνει έμφαση στη θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού η οποία επικεντρώνεται στις τρεις βασικές ανάγκες που κάθε άτομο επιδιώκει να καλύψει μέσα από την εργασία του όπως είναι η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη να είναι ικανός και η ανάγκη να δημιουργεί δεσμούς. Τοιουτοτρόπως, οι εργαζόμενοι θα οδηγηθούν σε αυξημένη αυτο-υποκίνηση, καλή ψυχική υγεία, υψηλή αποδοτικότητα, προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών και αυξημένη δημιουργικότητα (Hellas EAP, 2019).

Επιπροσθέτως, η ΔΑΔ για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της πρέπει να ενισχύσει και τη διαδικασία ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού της η οποία επιδιώκει να αντικαταστήσει την άσκηση της διοίκησης υπό τη μορφή επιτήρησης ενισχύοντας τις

ευθύνες και το βαθμό εξουσίας του εργαζομένου για να κερδίσει οικονομικά οφέλη και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Τζαβέλλα 2018: 32). Η δράση της αυτή μπορεί να ενισχυθεί όταν κατορθώσει να αναπτύξει σωστή εποπτεία του προσωπικού της επιτυγχάνοντας την έγκαιρη διαπίστωση παρεκκλίσεων/λαθών/καθυστερήσεων αλλά και την άμεση παρέμβαση για διόρθωση/επίτευξη των στόχων που τέθηκαν εξ αρχής αφού ο αποτελεσματικός έλεγχος προβλέπει τις ανεπιθύμητες παρεκκλίσεις στις διαδικασίες και επιλύει με αντικειμενικότητα τις κρίσεις που μπορεί να προκύψουν ενώ η σωστή/καλοπροαίρετη κριτική με διάθεση καθοδήγησης παρακινεί τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ικανότητες/γνώσεις και την προσωπικότητά τους (Δήμου 2003: 159, 163, 217). Ταυτοχρόνως, η ΔΑΔ πρέπει να στραφεί προς την προώθηση της προδραστικότητας μέσω της συνεχούς έρευνας τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας για τον εντοπισμό ευκαιριών και ταλέντων που θα της δώσουν ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των αντιπάλων της (Lee, Pak, Kim & Li, 2019: 822).

Συγχρόνως, η ΔΑΔ κάθε οργανισμού για να βελτιώσει τις λειτουργίες της θα μπορούσε να εισαγάγει το μοντέλο αριστείας EFQM, εργαλείο το οποίο βοηθά στη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αναβαθμίζοντας την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ τους, δημιουργώντας κοινή οργανωσιακή κουλτούρα και αποτελεσματικότερη επικοινωνία διασφαλίζοντας έτσι την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την ικανοποίηση τους. Συνεπώς, το Μοντέλο Αριστείας EFQM θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή μίας ετήσιας αυτοαξιολόγησης του οργανισμού για να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του και να παρθούν αποφάσεις όχι μόνο σχετικά με τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν αλλά και για την κατανομή των αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή των βελτιώσεων αυτών (Garbarova, 2017: 337, 339, EFQM, 2019).

Επίσης, η ΔΑΔ κάθε οργανισμού θα μπορούσε να εισαγάγει και τη χρήση του εργαλείου μέτρησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και των επιπτώσεών τους στον εργασιακό χώρο επ' ονόματι PRIWA (Psychosocial Risks & Impacts in the Workplace Assessment) όπου διαμέσου της ανοιχτής επικοινωνίας που επιδιώκει με τους εργαζόμενους επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τι τους κινητοποιεί και τι δίνει νόημα στην εργασία τους

τοσούτο να προβεί στην ενίσχυση αυτών των εσωτερικών κινήτρων στον εργασιακό χώρο για να ενισχύσει περαιτέρω την ικανοποίηση/παρακίνησή τους (Hellas EAP, 2019)

Έτι η ΔΑΔ θα ήταν εξυπηρετικό για την αποτελεσματική ενίσχυση του ρόλου της στον οργανισμό, να δημιουργήσει ένα εταιρικό κέντρο εξυπηρέτησης υπαλλήλων ή κέντρο παροχής εξειδικευμένων γνώσεων όπου όλες οι διαδικασίες ρουτίνας της να συγκεντρώνονται σ' ένα τμήμα/υπηρεσία και να εκτελούνται από εκεί (Mondy 2011: 23). Άρα, θα λειτουργούσε περισσότερο οργανωμένα και στοχευόμενα τελώντας αποτελεσματικότερα τις σχετικές διαδικασίες της.

Εν κατακλείδι, θα ήταν εξυπηρετικό αλλά και απαραίτητο η ΔΑΔ να εφαρμόσει ένα καλό σύστημα περί ισότητας της αμοιβής όπως είναι το σύστημα αξιολόγησης της θέσης παράγοντα σημείου ή Σύστημα Αξιολόγησης Παράγοντα (FES) όπου η εν λόγω μέθοδος καθορισμού των επιπέδων αμοιβών λειτουργεί με τον εντοπισμό και την αξιολόγηση κοινών παραγόντων στις θέσεις εργασίας για τον καθορισμό των αμοιβών (Sims 2007 σελ.422, 426). Αυτό συνεπάγεται πιο δίκαιες και αξιοκρατικές αμοιβές απαραίτητο συστατικό για την ικανοποίηση και αφοσίωσή των εργαζομένων και της ενίσχυσης της θέλησής τους για προσφορά και ανταπόδοσης προς τον οργανισμό.

Συγκεφαλαιώνοντας, καταλήγουμε ότι εάν η ΔΑΔ υιοθετούσε και εφαρμόζε κάποιες από τις παραπάνω εισηγήσεις σ' ένα οργανισμό θα ενίσχυε το ρόλο της και θα εδραίωνε τη θέση της καταλύοντας την όποια αμφισβήτηση προς το έργο της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα «Α»:

Ερωτηματολόγιο - Αξιολόγηση Ικανοποίησης Εργαζομένων ως προς το έργο της Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέρος Α: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

- Άρρεν
- Θήλυ

2. Ηλικία

- <30
- 31-40
- 41-50
- >50

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- Μέση Εκπαίδευση - Λύκειο
- Ανώτερη Εκπαίδευση - Κολλέγιο
- Επαγγελματικός Τίτλος
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Διδακτορικό

4. Χρόνια Εργασιακής Υπηρεσίας

- <5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- >25

5. Θέση που κατέχετε

6. Τρόπος Εργοδότησης

- Προκήρυξη θέσης με προσωπική συνέντευξη
- Προκήρυξη θέσης με γραπτές εξετάσεις
- Πρόταση από τον ίδιο τον οργανισμό
- Μέσω συστάσεων από τρίτους

Μέρος 'Β: Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένου από θέση εργασίας

7. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η εργασία σας;

- Πολύ
- Αρκετά
- Αδιάφορη
- Λίγο
- Καθόλου

8. Πόσο ενδιαφέρουσα θεωρείτε ότι είναι η εργασία σας;

- Πολύ
- Αρκετά
- Αδιάφορη
- Λίγο
- Καθόλου

9. Πόσο καλά πιστεύετε ότι αμείβεστε για την εργασία που εκτελείτε;

- Πολύ καλά
- Καλά
- Ουδέτερα
- Ελάχιστα
- Καθόλου καλά

10. Πόσες ευκαιρίες ανέλιξης πιστεύετε ότι έχετε στο χώρο εργασίας σας;

- Πάρα πολλές

- Πολλές
- Ικανοποιητικές
- Λίγες
- Καθόλου

11. Είστε ευχαριστημένοι από τα εργασιακά οφέλη που σας προσφέρει ο οργανισμός σας;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Ελάχιστα
- Καθόλου

12. Ποιό είναι το ποσοστό επίβλεψης της εργασίας σας από τον ανώτερό σας;

- Πολύ μεγάλο
- Μεγάλο
- Ικανοποιητικό
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

13. Πόσο συχνά οι εργασίες που σας αναθέτει ο ανώτερό σας βοηθούν να αναπτυχθείτε επαγγελματικά;

- Πολύ συχνά
- Αρκετά συχνά
- Ικανοποιητικά
- Μερικές φορές
- Σπάνια

14. Είστε ευχαριστημένοι από την εργασία σας;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

15. Πόσο συχνά η γνώμη σας για ένα θέμα δουλειάς υπολογίζεται από τους συναδέλφους και τον ανώτερό σας;

- Πολύ συχνά
- Συχνά
- Αρκετά συχνά
- Λίγο
- Καθόλου

Μέρος Γ: Εκπαίδευση και Αξιολόγηση Εργαζομένων

16. Λαμβάνετε εκπαίδευση από τον οργανισμό σας;

- Ναι
- Όχι

17. Ποιές μεθόδους εκπαίδευσης εφαρμόζει ο οργανισμός σας;

- Εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία (on the job training)
- Σεμινάρια/διαλέξεις/εργαστήρια από στελέχη του οργανισμού
- Σεμινάρια/διαλέξεις/εργαστήρια από εξωτερικούς εκπαιδευτές
- Συμμετοχή σε ομάδες (ανάθεση ρόλων - role playing)
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- E-learning
- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- Self-development
- Άλλες

18. Είναι ικανοποιητική η εκπαίδευση που λαμβάνετε για την εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

19. Είναι αποδοτική η εκπαίδευση που λαμβάνετε για την εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

20. Πότε αξιολογηθήκατε για τελευταία φορά;

dd/mm/yyyy

21. Έχετε συμπληρώσει έντυπο αυτοαξιολόγησης;

- Ναι
- Όχι

22. Πριν από τη συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησής σας, προηγήθηκε συζήτηση/συνέντευξη με τον αξιολογητή σας;

- Ναι
- Όχι

23. Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίο ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων;

- Ναι
- Όχι

24. Αν ναι, σε τι εξυπηρετεί;

25. Ένας υψηλός βαθμός ή ένας αρνητικός βαθμός επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον υπάλληλο ως προς:

- Τη μελλοντική απόδοση
- Τη δέσμευση προς την εργασία του και τον οργανισμό
- Τη διάθεση συνεργασίας
- Κανένα από αυτά
- Άλλο.

26. Πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι αξιόπιστο και αμερόληπτο;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

27. Έχετε κάνει ένσταση κατά έκθεσης αξιολόγησής σας;

- Ναι
- Όχι

28. Με ποιό τρόπο γίνεται η αναπληροφόρησή σας σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;

29. Πιστεύετε ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγησή σας εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα ή και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Αιτιολογείστε.

Μέρος 'Δ': Ετερόμορφο εργατικό δυναμικό & Εργασιακές Σχέσεις

30. Θεωρείτε ότι προωθούνται οι ίσες ευκαιρίες εργαζομένων από τον οργανισμό σας;

- Ναι
- Όχι

31. Έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια περί διαφορετικότητας;

- Ναι
- Όχι

32. Πιστεύετε ότι το τμήμα ΔΑΔ συμβάλει και προωθεί τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις;

- Ναι
- Όχι

33. Είστε ευχαριστημένοι από το έργο που εκτελεί η ΔΑΔ στον οργανισμό σας;

- Ναι
- Όχι

34. Πόσο συχνά ψάχνετε να βρείτε άλλη δουλειά εκτός του οργανισμού σας;

- Πάντα
- Συχνά
- Αρκετά Συχνά
- Σπάνια
- Ποτέ

35. Επιπρόσθετα σχόλια και παρατηρήσεις σας

Ευχαριστώ για το χρόνο σας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agarwala T. (2002) "Human Resource Management: The Emerging Trends". *Indian Journal of Industrial Relations*. 37 (3), pp. 315-331.

- Αθανασούλα-Ρέππα Α. (1999α) Επίπεδα και όργανα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων. Κόκκος Α. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. τόμος Α, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα-Ρέππα Α. (1999β) Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Κόκκος Α. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, τόμος Β, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Aman Q., Noreen T., Khan I., Ali R., & Yasin A. (2018) “The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture”. *International Journal of Organizational Leadership* 7, pp. 426-439.
- Ανθοπούλου Σ. Σ. (1999) Η κουλτούρα του οργανισμού εκπαίδευσης. Κόκκος Α. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. τόμος Β. σσ. 20-30. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Armstrong M. (2016) *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Beaumont P B. (1993) *Human Resource Management : Key Concepts and Skills*. London: SAGE Publications Ltd.
- Becker B E., & Huselid M A. (1998) “High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications”. *Research on Personnel and Human Recourse Management*. 16, pp. 53-101.
- Bohlander W G. & Snell A. S (2013) *Principles of Human Resource Management*. 16th ed. South-Western Cengage: Learning International.

- BPP Learning Media Ltd. (2013) *Human Resource and Management: Course Book*. London: BPP Learning Media Ltd.
- Γεμελιάρη Μ., & Τσολακίδου Σ (2016) “Δια Βίου Προσανατολισμός και Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στο Δημόσιο Τομέα: μια νέα Πρόκληση για τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης”. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*. 11 (5), σσ. 73-83.
- Chahar B., & Hatwal V. (2018) “Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance”. *OPUS: HR Journal*. 9 (1), pp. 16-35.
- Chin L T., Yean F T., & Yahya K K. (2017) “Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What’s the Connection?”, *Global Business and Management Research: An International Journal*. 9 (1), pp. 299-312.
- Γκάτζουλας Ν., & Μανούσου Ε. (2015) “Εξ Αποστάσεως Επιμόρφωση, Επαγγελματική Ανάπτυξη και Επαγγελματική Ικανοποίηση”. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*. 11 (1), σσ. 72-87.
- Dessler G. (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Δήμου Γ. Ν (2003) *Διοίκηση Προσωπικού: Γενικές Αρχές*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- EFQM (2019) Προσβάσιμο: www.efqm.org (Ημερομηνία Επίσκεψης: 24 Απριλίου, 2019).

- Everard K. & Morris G. (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Garbarova M. (2017) “Improving human resources management using the EFQM Excellence Model”. *International Journal of Organizational Leadership*. 6, pp. 335-340.
- Gratton L. (1998) “The new rules of HR strategy”. *HR Focus*, 75 (6), pp. 13-15.
- Guerci M., Radaelli G., Siletti E., Cirella S., & Shani R A B. (2013) “The Impact of Human Resource Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective”. *Journal Business Ethics*. 126 (2), pp. 325-342.
- Hamel G. & Prahalad C. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harter J K., Schmidt F L., & Keyes C L (2003) “Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup studies”. *Flourishing: Positive psychology and the Life Well Lived 2*, pp. 205-224.
- Hellas EAP Briefing for Executives (2019) Προσβάσιμο: www.hellaseap.gr (Ημερομηνία Επίσκεψης: 24 Απριλίου, 2019).
- Καμινιώτης Ο.(2014) “Αποτελεσματικές Πρακτικές στον τομέα του Επαγγελματικού Προσανατολισμού και της Συμβουλευτικής Σταδιοδρομίας: Εργασία και Απασχόληση στην Ελλάδα”. *Ετήσια Έκθεση 2013*. Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, σσ. 261 – 274.
- Κουτούζης Μ. (1999) *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Lawler E E., & Boudreau J W. (2015) *Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis*. California: Stanford Business Books.
- Lee W.H., Pak J., Kim S., & Li L-Z. (2019) “Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation”. *Journal of Management*. 45 (2), pp. 819–846.
- Lim S., Wang K T., & Lee S-Y. (2017) “Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment”. *Public Personnel Management*. 46 (2), pp. 91–117.
- Λιοναράκης Α. (2001) Ανοιχτή και εξ αποστάσεως πολυμορφική εκπαίδευση: Προβληματισμοί για μια ποιοτική προσέγγιση σχεδιασμού διδακτικού υλικού. Λιοναράκης Α. (Επιμ.) *Απόψεις και Προβληματισμοί για την Ανοιχτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση* σσ.33-52. Αθήνα: Προπομπός.
- Lucas M., & Grant J. (2018) *Strategic Human Resource Management*. Hauppauge: Nova Science Publishers, Inc.
- Mahapatro B B. (2010) *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
- Milligan S (2018) “Embrace these 7 critical strategies to prepare for the future of HR - HR 2025: Reach New Heights by Becoming a Trusted Advisor”. *HR MAGAZINE NOVEMBER/DECEMBER 2018*. pp. 30-38.
- Moghadam S K, Shalmani A K., Shahini P., & Hasani M. (2017) “Human Resources Strategic Programming relationship with individual personnel efficiency of Ahvaz

Parmis Company Staff". *International Journal of Scientific Management and Development*. 5 (4). pp:128-132.

- Mondy W R. (2011) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 11^η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Μπιτσάνη Ε (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικές συμπεριφορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.
- Ng C. F. (2006) "Academics Telecommuting in Open and Distance Education Universities: Issues, challenges, and opportunities". *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 7 (2).
- Noe A R., Hollenbeck R J., Gerhart B., & Wright M P. (2006a) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. 4^η Αμερικάνικη έκδ., τόμος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Noe A R., Hollenbeck R J., Gerhart B., & Wright M P. (2007b) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. 4^η Αμερικάνικη έκδ., τόμος Β. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ντάνος Α. (2012) Δια βίου Εκπαίδευση – Μια συνεχής Διαδικασία πρόσβασης στα Μορφωτικά Αγαθά. *Διοικητική Ενημέρωση*. Τόμος 61. σσ. 40 – 47. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική.
- Παπαλεξανδρή Ν & Μπουράντας Δ (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Πατρινός Θ Δ. (2005) *Μάνατζμεντ II: Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Pinnington A., Macklin R., & Campbell T. (2007) *Human Resource Management : Ethics and Employment*. Oxford: OUP Oxford.
- Putti M J. (2015) *Human Resource Management : A Dynamic Approach*. New Delhi: Laxmi Publications.
- Robbins P. S, Decenzo A. D & Coulter M (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Sims R R. (2007) *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. Charlotte: N.C.: Information Age Publishing.
- Sojka L. (2017) "A Typology of Human Resource Management Practices in terms of their Contribution to Organizational Performance". *International Journal of Organizational Leadership*. 6, pp. 249-260.
- Stavrou-Costea E. (2002) "The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union". *Journal of European Industrial Training*. 26 (6), pp. 261-268.
- Stone D L., & Dulebohn J H. (2016) *Human Resource Management : Theory and Research on New Employment Relationships*. Charlotte: NC: Information Age Publishing.
- Swart J., Mann C., Brown S., & Price A (2005) *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Oxford: Routledge.
- Τερζή Κ., Τσολακίδου Σ., Γκέγκας Α., & Παυλάκης Μ. (2017) "Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού βασισμένη στην Ενίσχυση των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων: Παράδειγμα Εμπειρικής Έρευνας στο Δημόσιο Τομέα". *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*. 12 (1), σσ. 1-37.

- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζαβέλλα Β. (2018) “Ο Ρόλος της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού για μια Αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση. Από την Περίοδο της Οικονομικής Κρίσης στη Μεταμνημονιακή Εποχή”. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*. 13 (4), σσ. 32-38.
- Torrington D., Hall L., Taylor S., & Atkinson C. (2017) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers Ltd.
- Τσολακίδου Σ. (2016) “Από το Παρελθόν στο Μέλλον: Καινοτομίες για την Αναβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης”. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*. 11 (1), σσ. 111-119.
- Wright P M. & McMahan G C. (1999) *Theoretical Perspectives of Human Resource Management, in Strategic Human Resource Management*. Ed. Schulker R S & Jackson E S. Oxford: Blackwell.
- Wright M P., Rowland M K., & Ferris R G. (1994) “Perspectives on Human Resources Management”. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 8 (3), pp. 336-352.
- Χαλκιώτης Δ. (1999) Εκπαιδευτική διοίκηση και οικονομικά. Κόκκος Α. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α*. σσ.171-190. Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Χατζηπαντελή Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Χυτήρης Σ Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "Interbooks".

-ΤΕΛΟΣ-