



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΣΠΥΡΟΥ ΣΠΥΡΟΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ , 2013

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΣΠΥΡΟΥ ΣΠΥΡΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ , 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη (στην Ελληνική).....	8
Περίληψη (Abstract).....	9
Ευχαριστίες.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Εισαγωγή	13
1.2 Τι είναι η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ).....	14
1.2.1 Λειτουργίες της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ).....	15
1.2.1.1 Στελέχωση	15
1.2.1.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	15
1.2.1.3 Αμοιβές.....	16
1.2.1.4 Υγιεινή και Ασφάλεια.....	16
1.2.1.5 Υπαλληλικές / Εργασιακές Σχέσεις.....	16
1.3 Ιστορική αναδρομή.....	17
1.3.1 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19 ^{ος} αιώνας).....	18
1.3.2 Στελέχη Πρόνοιας (τέλη 19 ^{ου} αιώνα αρχές 20 ^{ου} αιώνα).....	18
1.3.3 Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (1920 – 1940).....	18
1.3.4 Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής (μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο).....	19
1.3.5 Οργανωτικός Τεχνοκράτης (1960 – 1980).....	19
1.3.6 Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων (1980 – 1990).....	20
1.3.7 Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων (1990 μέχρι σήμερα).....	20
1.4 Η σύγχρονη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
1.5 Ανθρώπινοι πόροι: Επένδυση ή κόστος.....	21
1.6 Ο σύγχρονος μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού.....	22
1.7 Παγκόσμια διάσταση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ – ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ

2.1 Εισαγωγή.....	24
-------------------	----

2.2 Η θεωρία Δικαιοσύνης του S. Adams.....	24
2.3 Ηθική και ίση αντιμετώπιση στην εργασία.....	25
2.4 Τι διαμορφώνει την ηθική συμπεριφορά στην εργασία.....	26
2.5 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ηθική συμπεριφορά στην εργασία.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Ορισμός των κινήτρων.....	30
3.3 Θεωρίες των αναγκών.....	31
3.3.1 Θεωρία του Maslow	32
3.3.2 Θεωρία του Herzberg.....	33
3.4 Η θεωρία της Ωριμότητας και της Ανωριμότητας του C. Argyris.....	34
3.5 Η θεωρία Κάλυψης Επίκτητων Αναγκών του Mc Cielland.....	35
3.6 Η θεωρία του Χειρισμού του Ανθρώπινου Παράγοντα του Mc Cregor.....	37
3.7 Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ

4.1 Εισαγωγή.....	40
4.2 Ορισμός του στρες.....	40
4.3 Ιστορική αναδρομή.....	41
4.4 Αιτία του εργασιακού στρες.....	42
4.5 Οι συνέπειες του εργασιακού στρες.....	43
4.6 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1 Εισαγωγή.....	44
5.2 Ορισμοί.....	45

5.2.1 Εκπαίδευση.....	45
5.2.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
5.2.3 Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....	45
5.2.4 Κατάρτιση.....	45
5.3 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	45
5.4 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	47
5.5 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	48
5.6 Η αναγκαιότητα της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

6.1 Εισαγωγή.....	52
6.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	53
6.3 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	54
6.4 Αναγκαιότητα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	55
6.5 Η θεωρία των L. Porter – E. Lawler.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΡΕΥΝΑ

7.1 Γενικά.....	58
7.2 Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου.....	58
7.3 Προσωπικές Συνεντεύξεις.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Γενικά	63
8.2 Συμπεράσματα Έρευνας.....	64

Ελληνική Βιβλιογραφία.....	67
Ξένη Βιβλιογραφία.....	68
Παράρτημα “Α” (Ερωτηματολόγιο – Οδηγός Συνεντεύξεων).....	71
Παράρτημα “Β” (Αποτελέσματα Έρευνας).....	73
Πίνακας αποτελεσμάτων έρευνας Π-Β´(1).....	73
Πίνακας αποτελεσμάτων έρευνας Π-Β´(2).....	74
Πίνακας αποτελεσμάτων έρευνας Π-Β´(3).....	75
Πίνακας αποτελεσμάτων έρευνας Π-Β´(4).....	76
Πίνακας αποτελεσμάτων έρευνας Π-Β´(5).....	77

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι πλέον αποδεκτό από όλους ότι ζούμε στην εποχή της παγκοσμιοποίησης . Η ολοένα και μεγαλύτερη οικονομική ενοποίηση των κρατών, κυρίως της Ευρώπης, δημιουργεί νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις και διευκολύνει την πρόσβασή τους σε νέες αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Η διεύρυνση αυτή αυξάνει τις επιλογές των Ευρωπαίων καταναλωτών, αλλά παράλληλα αυξάνει και την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βασίζονται σε υπαλλήλους που διαθέτουν υψηλού επιπέδου γνώσεις και δεξιότητες για να είναι παραγωγικές και ανταγωνιστικές. Παρόλο που οι επιχειρήσεις απαιτούν σκληρή δουλειά και αφοσίωση από τους υπαλλήλους τους, αυτές (οι επιχειρήσεις) δεν μπορούν να εγγυηθούν στους εργοδοτούμενους τους την ασφάλεια της συνεχούς εργοδότησής τους. Το πρόβλημα έγινε ακόμα μεγαλύτερο με την οικονομική συρρίκνωση που υφίστανται καθημερινά οι επιχειρήσεις λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Η οικονομική συρρίκνωση αναπόφευκτα μείωσε ακόμα περισσότερο τους είδη περιορισμένους πόρους των επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό ως ένας από τους πόρους των επιχειρήσεων δεν αποτέλεσε εξαίρεση της προαναφερθείσας οικονομικής συρρίκνωσης.

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι να καταδείξει την αναγκαιότητα και τη σημασία της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ούτως ώστε να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δείξει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στο κεφάλαιο που ονομάζεται “ανθρώπινοι πόροι”, ούτως ώστε να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και κατ’ επέκταση τη βιωσιμότητά τους.

«THE IMPORTANCE OF THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES IN THE CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE MODERN ENTERPRISES»

ABSTRACT

It is acceptable from all, that we are living in the age of globalization. The economic unification, mainly of the European countries, creates new data for the enterprises and facilitates their access in new markets of the European Union (EU). This enlargement increases the choices of European consumers, but at the same time increases also the competitiveness between the enterprises. The modern enterprises are based on employees that allocate high knowledge and dexterities in order to be productive and competitive. Even if the enterprises demand hard work and devotion from their employees, the enterprises cannot guarantee to the employees the safety of their continuous employment. The problem becomes even bigger with the economic shrinkage of the enterprises due to the world economic crisis. The economic shrinkage inevitably decreases more, the limited resources of the enterprises. The Human Resources as one of the resources of the enterprises is not an exception of the pre mentioned economic shrinkage.

Aim of this research is to show the necessity and the importance of the training and development of the enterprises Human Resources, in order to acquire and maintain competitive advantage, and that the enterprises should invest in the capital call “Human Resources” to ensure their growth, competitiveness and their viability.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σάββα Κατσικίδη για τη στήριξη, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας αυτής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου που μου έδωσαν τα απαραίτητα εφόδια για να αντεπεξέλθω στις απαιτήσεις της διατριβής.

Θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστήσω τα στελέχη των επιχειρήσεων που με βοήθησαν στην έρευνα. Η βοήθειά τους έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι αποδέχτηκαν να μου αφιερώσουν κάποιο από τον χρόνο τους, σε μία περίοδο πολύ δύσκολη λόγω της οικονομικής κρίσης και των σοβαρών προβλημάτων που δημιούργησε στις επιχειρήσεις τους, απειλώντας ακόμα και αυτή την επιβίωσή τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική κρίση είναι πραγματικότητες που οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη στην κατάστροφη της στρατηγικής τους και τον προγραμματισμό τους. Έννοια όπως η “αξία”, που παλαιότερα ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τα οικονομικά και τη λογιστική, σήμερα έχει διαφορετική σημασία. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την αξία όχι μόνο ως κέρδη για τους μετόχους, αλλά και την ικανοποίηση των καταναλωτών και την εξέλιξη και ικανοποίηση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Εφόσον οι υπάλληλοι αποτελούν μέρος της αξίας μιας επιχείρησης, η σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη αξία της επιχείρησης και κατ’ επέκταση την επιβίωσή της. Η επένδυση των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, μακροπρόθεσμα θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς και να δημιουργήσουν αξία. Θεωρώ ότι οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι ικανές να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και πιέσεις της αγοράς.

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι αφενός να αναλύσει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και αφετέρου να καταδείξει την αναγκαιότητα και τη σημασία της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Ακόμα, να διαφανεί κατά πόσο οι σύγχρονες επιχειρήσεις έπαψαν να θεωρούν το προσωπικό τους ως “έξοδο”, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης στο οποίο επενδύουν. Ο σύγχρονος καταναλωτής πριν αποφασίσει να αγοράσει ένα προϊόν έχει στη διάθεσή του πληθώρα από πληροφορίες για το προϊόν που τον ενδιαφέρει και πολλούς που το προσφέρουν, με αποτέλεσμα να έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές. Αυτό δημιουργεί μια πίεση στις επιχειρήσεις που πρέπει να προσφέρουν στον καταναλωτή αυτό που θέλει, στην τιμή που θέλει και μπορεί να πληρώσει. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές οι οποίες κατάφεραν να μετατρέψουν την πίεση αυτή σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από τη δημιουργικότητα και την καινοτομία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Θα γίνει προσπάθεια μέσα από αυτή την εργασία να γίνει σύνδεση της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα διατριβή είναι βασισμένη σε στοιχεία τα οποία συνελέγησαν από βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στοιχεία τα οποία συλλέχτηκαν μετά από προσωπική ή τηλεφωνική συνέντευξη διευθυντικών στελεχών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην κυπριακή αγορά.

Τα κεφάλαια 1 – 6 αποτελούν το θεωρητικό τμήμα της διατριβής και τα κεφάλαια 7 & 8 ασχολούνται με τη μεθοδολογία της έρευνας, την έρευνα και την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Στο κεφάλαιο 1 γίνεται αναφορά για το τι είναι Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), τις λειτουργίες των τμημάτων ΔΑΔ καθώς και μια σύντομη ιστορική αναδρομή για την εξέλιξη των τμημάτων ΔΑΔ.

Το κεφάλαιο 2 ασχολείται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων σε θέματα που έχουν σχέση με την εργασιακή ηθική και πώς επηρεάζεται η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Στο κεφάλαιο 3 αναφέρονται οι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων καθώς και η σημασία τους τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στους παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες και στις επιπτώσεις που έχει στη λειτουργία της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο 5 ασχολείται με θέματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων καθώς και τη σημασία τους για την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται αναφορά για την αναγκαιότητα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το κεφάλαιο 7 αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος, στο κεφάλαιο 8 αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και εξάγονται τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι βιώνουμε περίοδο οικονομικής κρίσης. Θεωρώ ότι θα ήταν παράλειψη να μην γίνει αναφορά στην οικονομική κρίση αφού επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συντελούνται δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας σε προσωπικό, οικογενειακό, εργασιακό και εθνικό επίπεδο. Οι επιπτώσεις της κρίσης στον κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό τομέα θα χρειαστούν χρόνο για να αντιμετωπιστούν (Gary Dessler, 2012:16). Η οικονομική κρίση όμως κρύβει επιχειρηματικές ευκαιρίες για αυτούς που μπορούν να τις εντοπίσουν να τις εκμεταλλευτούν και να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε βάρος των ανταγωνιστών τους (R. Bigelow & P. Chan, 1993:34).

Οι επιχειρήσεις αν θέλουν να επιβιώσουν είναι υποχρεωμένες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, όπως παγκοσμιοποίηση, ραγδαίες αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα, οικονομική και πολιτική αστάθεια και σημαντικότερες αλλαγές στο εργατικό δυναμικό. Η καινοτομία, η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελούν πλέον προτεραιότητες για τις επιχειρήσεις ούτως ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθούν. Λαμβάνοντας υπόψη ότι λίγο ή πολύ η τεχνολογία είναι κοινή και διαθέσιμη για όλες τις επιχειρήσεις, τότε η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως του κυριότερου συντελεστή που θα διαφοροποιήσει μια επιχείρηση και θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά ιδιαίτερη σημασία (Ν. Παπαλεξανδρή, Ε. Γαλανάκη, Α. Παναγιωτοπούλλου, 2012). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι η αποδοτικότητα (effectiveness), η αποτελεσματικότητα (efficiency) και η απόδοση (performance) είναι σημαντικότεροι συντελεστές και πρέπει να τύχουν ανάλογης αντιμετώπισης. Μελέτες έχουν καταδείξει ότι η απόδοση μιας επιχείρησης έχει άμεση σύνδεση με τη λειτουργία του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). (T. Welbbourne – A. Andrews, 1996:891-919)

Η τρέχουσα οικονομική κρίση ουσιαστικά οριοθετεί το ευρύτερο πλαίσιο άσκησης δραστηριοτήτων στο πεδίο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ουσιαστικά αναδεικνύονται νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες μπορούν να γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης μέσα από την κατάλληλη στρατηγική. Κεντρική θέση σε αυτή την στρατηγική μπορούν να έχουν οι ανθρωπίνοι πόροι των σύγχρονων επιχειρήσεων, ως βασικοί παραγωγικοί συντελεστές τους.

1.2 Τι είναι Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ)

Στη βιβλιογραφία συναντούμε μεγάλο αριθμό ορισμών για τι είναι Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Οι ορισμοί που ακολουθούν αποτελούν μερικούς από αυτούς τους ορισμούς.

➤ *«Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού (ΔΑΔ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού»* (Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, 2003:18).

➤ *«Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες (από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης) αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και η παροχή ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζομένους της επιχείρησης»* (Gary Dessler, 2012:24)

➤ *«Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:*

- ❖ *Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*
- ❖ *Οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και*
- ❖ *Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.»* (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:18)

➤ *«Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»* (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:19)

Οι πιο πάνω ορισμοί πιστεύω ότι αντιπροσωπεύουν τις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΔ, και δίνουν έμφαση στη σημασία των εργαζομένων στη δημιουργία ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Από τους πιο πάνω ορισμούς προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι οι μάντζερ που ασχολούνται με την ΔΑΔ έχουν να αντιμετωπίσουν πάμπολλες προκλήσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αφού πρέπει από τη μια να εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και από την άλλη να μείνει ικανοποιημένο το προσωπικό, που τις περισσότερες φορές αυτά τα δύο είναι ασυμβίβαστα.

1.2.1 Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι πέντε. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν ένα σύστημα από αλληλένδετες λειτουργίες. Οι λειτουργίες αυτές είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι αμοιβές, η επαγγελματική υγιεινή και η ασφάλεια και η υπαλληλικές/εργασιακές σχέσεις (R. Wayne Mondy, 2011:7). Οι λειτουργίες αυτές αναλύονται πιο κάτω.

1.2.1.1 Στελέχωση

Στελέχωση είναι η διαδικασία κατά την οποία προσλαμβάνεται έγκαιρα ο απαιτούμενος αριθμός υπαλλήλων ή μετακινούνται κάποιοι υπάλληλοι, οι οποίοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Η στελέχωση αποτελεί ίσως την πιο σημαντική λειτουργία αφού αποτελεί την βάση των άλλων τεσσάρων. Χαρακτηριστικά ο Dave Lefkow, διευθυντής της εταιρείας Talent Spark¹ αναφέρει «διανύουμε ουσιαστικά μια εποχή όπου τα επιτυχημένα στελέχη είναι αυτά που κατεβάζουν πραγματικά καλές ιδέες. Οι επιχειρήσεις θέλουν να κόψουν πρώτες το νήμα στον αγώνα κατάκτησης της αγοράς. Για να το πετύχουν όμως χρειάζονται τους καλύτερους ανθρώπους» (R. Wayne Mondy, 2011:9).

1.2.1.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τις διαδικασίες μάθησης με σκοπό την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των υπαλλήλων της να μαθαίνουν πιο γρήγορα από τους

¹ Η εταιρία Talent Spark έχει έδρα το Σιάτλ των ΗΠΑ και ειδικεύεται στην ανταγωνιστική χρήση της τεχνολογίας και των ανθρωπίνων πόρων. <http://www.talentsparkconsulting.com/index.html> (πρόσβαση στις 4/12/2012)

ανταγωνιστές της. Η λειτουργία αυτή της ΔΑΔ είναι εξίσου σημαντική με τις άλλες και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. (Brenda Sugue, 2005:51-54). Η λειτουργία αυτή συνδέεται και με τον στρατηγικό σχεδιασμό αφού για την πραγματοποίησή της απαιτείται η διάθεση κεφαλαίων.

1.2.1.3 Αμοιβές

Με τον όρο αμοιβή (employee compensation) εννοούμε κάθε μορφή ανταπόδοσης της επιχείρησης προς τον εργοδοτούμενο, που προκύπτει από την προσφορά του εργοδοτούμενου προς την επιχείρηση. Για το τι είναι δίκαιη αμοιβή αποτελεί αντικείμενο συζητήσεων μεταξύ των διοικήσεων των επιχειρήσεων, των εργατικών συνδικάτων καθώς και των ιδίων των εργαζομένων. Μια αξιόπιστη πολιτική αμοιβών παρέχει στους υπαλλήλους ανταμοιβές οι οποίες είναι δίκαιες με την έννοια ότι λαμβάνεται υπόψη η συνεισφορά του εργαζόμενου στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (R. Wayne Mondy, 2011:11-12).

1.2.1.4 Υγιεινή και Ασφάλεια

Με τον όρο “ασφάλεια” εννοούμε «την προστασία των υπαλλήλων από τραυματισμούς που προκαλούνται από ατυχήματα στον χώρο εργασίας». Με τον όρο “επαγγελματική υγιεινή” εννοούμε «την προστασία των υπαλλήλων από νοσηρές καταστάσεις που απειλούν τη φυσική, ψυχική ή συναισθηματική υγεία του εργαζόμενου» (R. Wayne Mondy, 2011:12). Η παραγωγικότητα/αποδοτικότητα έχει συνδεθεί άμεσα με την υγιεινή και ασφάλεια και ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερα σημασία σε αυτά (Laura Walter, 2008:32-39). Στην Κυπριακή Δημοκρατία η υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας διέπονται από νομοθεσίες² οι οποίες έχουν καταρτιστεί ή τροποποιηθεί μετά από σχετικές Ευρωπαϊκές Οδηγίες³. Η μη εφαρμογή αυτών των νόμων αποτελεί ποινικό αδίκημα.

1.2.1.5 Υπαλληλικές/Εργασιακές Σχέσεις

Η λειτουργία αυτή της ΔΑΔ σχετίζεται κυρίως με την αντιπροσώπευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης από εργατικά συνδικάτα. Οι επιχειρήσεις βάση νομοθεσιών

² Οι Περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία νόμοι του 1996 έως 2003 N.89(I)96-2003
http://www.cysha.org.cy/GR/Documents/legislation/downloads/peri_asfaleias_kai_ygeias_nomoi_1996_2003.pdf

³ Ευρωπαϊκή Σύμβαση Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του 1950, Ευρωπαϊκός Κοινωνικός χάρτης του 1961, Αναθεωρημένος Ευρωπαϊκός χάρτης του 1996, Ευρωπαϊκή Οδηγία Πλαίσιο N 89/1996
<http://www.mlssi.gov.cy/mlsi/dli/dli.nsf/All/371DBFA132CFC8D5C2257188002805AF?OpenDocument>

είναι υποχρεωμένες να συνεργάζονται με τα συνδικάτα τα οποία αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους. Η ένταση που μπορεί να προκληθεί από τη διατάραξη των εργασιακών σχέσεων θα έχει σοβαρό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (R. Wayne Mondy, 2011:12-13). Ένα άλλο μεγάλο θέμα που καλείται να διαχειριστεί η ΔΑΔ και αφορά τις εργασιακές σχέσεις είναι αυτό της ηθικής και της ίσης αντιμετώπισης στην εργασία. Το θέμα αυτό θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο

1.3 Ιστορική αναδρομή

Για να γίνουν κατανοητές οι προαναφερθείσες λειτουργίες της ΔΑΠ θα πρέπει κάποιος να ανατρέξει πίσω στον χρόνο και να κατανοήσει πώς και γιατί εξελίχθηκαν οι λειτουργίες αυτές στη σημερινή τους μορφή. Από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, συγγραφείς όπως ο Fayol⁴ και κατόπιν ο Urwick⁵, διαχώρισαν τις λειτουργίες των μάνατζερ σε τέσσερις κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι σχεδιασμός, συντονισμός, έλεγχος και παρακίνηση (Shaun Tyson – Alfred York 2004:49). Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ.

Περίοδος	Ρόλος Υπευθύνου ΔΑΠ
19 ^{ος} αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19 ^{ου} – Αρχές 20 ^{ου} αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920 – 1940	Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής
Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής
1960 - 1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980 - 1990	Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων
1990 - Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Πίνακας 1.1

Η Ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Υπευθύνου ΔΑΠ

(Πηγή: Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:56)

⁴ Ο Henri Fayol μηχανικός στο επάγγελμα, εργάστηκε ως διευθύνων σύμβουλος σε μεγάλη Γαλλική εταιρεία ανθρακωρυχείων. Θεωρείται ο ιδρυτής της επιστημονικής διοίκησης. http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

⁵ Lyndall Fownes Urwick (3 Μάρτη 1891-5 Δεκ 1983) ήταν σύμβουλος διοίκησης επιχειρήσεων. Έχει ενσωματώσει τις ιδέες των προηγούμενων θεωρητικών όπως ο Henri Fayol σε μια ολοκληρωμένη θεωρία του διοικητικού μάνατζμεντ. http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick

1.3.1 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας)

Η βιομηχανική επανάσταση του 19^{ου} αιώνα, κυρίως στη Βρετανία, είχε σαν αποτέλεσμα να συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός εργατών στα αστικά κέντρα. Σύντομα όμως λόγω της μη ύπαρξης οργανωτικής δομής στα εργοστάσια οι εργαζόμενοι οδηγήθηκαν στην εξαθλίωση και στην υποβίβαση της ζωής του λόγω της εκμετάλλευσης από τους βιομήχανους (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:57). Ο Dickens στα έργα του και ο Mayhew, Booth και Rowntree σε κοινωνικές διερευνήσεις αποκάλυψαν τις εκμεταλλεύσεις του ανθρώπινου μόχθου (εξοντωτικά ωράρια), την κακομεταχείριση των παιδιών και την καταπίεση από τους εργοδότες (Shaun Tyson – Alfred York 2004:43). Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να ευαισθητοποιηθεί η κοινωνία και να εξαναγκαστούν οι εργοδότες να δημιουργήσουν τις πρώτες θέσεις στελεχών προσωπικού που ονομάστηκαν “Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές”, που σκοπός τους ήταν η ανακούφιση των εργαζομένων και η εφαρμογή ηθικών αξιών.

1.3.2 Στελέχη Πρόνοιας (τέλη 19^{ου} αιώνα αρχές 20^{ου} αιώνα)

Τα στελέχη πρόνοιας (welfare officers) ήταν οι πρώτοι άνθρωποι που τοποθετήθηκαν στη βιομηχανία και είχαν την ευθύνη της βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης των εργαζομένων καθώς και την παροχή βοήθειας σε όσους την είχαν ανάγκη. Ο επιτυχημένος θεσμός των στελεχών πρόνοιας είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία το 1913 στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας (τώρα Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης). Την ίδια περίπου εποχή αρχίζει να εφαρμόζεται το επιστημονικό μάνατζμεντ του οποίου εμπνευστής ήταν ο Frederic Taylor⁶. Καταλύτης στην αύξηση των στελεχών πρόνοιας κυρίως στα πολεμικά εργοστάσια, υπήρξε ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος. (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:57), (Shaun Tyson – Alfred York 2004:53-54).

1.3.3 Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (1920 – 1940)

Κατά την περίοδο αυτή εμφανίζονται τα πρώτα τμήματα προσωπικού, όπου αρμοδιότητές τους ήταν η πρόσληψη και η στελέχωση των επιχειρήσεων, η εκπαίδευση και ο καθορισμός ρόλων του προσωπικού. Ο υπεύθυνος προσωπικού ασχολείται πλέον με θέματα οργάνωσης παρά ανθρωπιστικά θέματα των εργαζομένων και εφαρμόζει τις εκκολλημένες

⁶ Ο Frederic Taylor ήταν Αμερικανός Μηχανικός. Το 1910 δημοσίευσε το έργο του «Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ»

θεωρίες για το μάνατζμεντ. Κυρίως επηρεάζεται από τις αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ (Frederic Taylor) και αργότερα από τον Γάλλο Henry Fayol που ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση (scientific administration). Κατά την περίοδο αυτή μελέτες των αμερικανών κοινωνικών επιστημόνων Alton Mayo και Fritz Roethlisberger έδειξαν ότι πέραν των φυσικών παραγόντων που επηρεάζουν τους εργαζομένους υπάρχουν ψυχολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες (Σύνδρομο του Hawthorne⁷). Την περίοδο αυτή η προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού αρχίζει να γίνεται με επιστημονικό τρόπο και πολλές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν τότε υπάρχουν μέχρι σήμερα στις πρακτικές ΔΑΠ (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:58-60)

1.3.4 Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής (Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο)

Κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο η έλλειψη εργατικού δυναμικού έφερε τα εργατικά συνδικάτα σε θέση ισχύος έναντι των εργοδοτών. Οι τελευταίοι αναγκάζονται πλέον να συζητούν και να διαπραγματεύονται για εργασιακά θέματα με τα εργατικά συνδικάτα. Παράλληλα δίνεται περισσότερη σημασία στην εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού είτε με πανεπιστημιακές σπουδές είτε με βραχυχρόνια σεμινάρια. Η Βρετανική Κυβέρνηση σε μια προσπάθεια να διατηρηθεί η εργατική ειρήνη κυρίως για παραγωγικούς σκοπούς ψήφισε νόμο σύμφωνα με τον οποίο απαγορεύονταν οι απεργίες και υποχρέωσε τους εργοδότες (κυρίως αυτούς που παρήγαγαν πολεμικό υλικό) να δημιουργήσουν ειδικευμένα τμήματα διαχείρισης προσωπικού (Shaun Tyson – Alfred York 2004:56-57).

1.3.5 Οργανωτικός Τεχνοκράτης (1960 – 1980)

Κατά την περίοδο αυτή η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας έχει συνδεθεί με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο χώρο του μάνατζμεντ εφαρμόζεται η Θεωρία “Των Συστημάτων”. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η διοίκηση πλέον αντιμετωπίζεται ως σύστημα. Τα προβλήματα σε αυτό το σύστημα προσεγγίζονται και επιλύονται με την ανάλυση των εισροών, των διαδικασιών επεξεργασίας και των εκροών. Αναγνωρίζεται πλέον η χρησιμότητα της ανατροφοδότησης «Feedback», μέσω της οποίας τα αποτελέσματα εισάγονται στο σύστημα και συγκρίνονται με τους αρχικούς στόχους για

⁷ Σύμφωνα με το Σύνδρομο του Hawthorne η προσοχή και η σημασία που δίνει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους έχει θετικό αντίκτυπο προς την παραγωγικότητα (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:59)

διαπίστωση τυχών αποκλίσεων και λήψη των αναγκαίων διορθωτικών μέτρων. (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:61-62), (Hellriegel, et. al., 1999:61).

1.3.6 Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980 – 1990)

Κατά την περίοδο αυτή ο όρος “Προσωπικό” (Personnel) αντικαθίσταται από τον όρο “Ανθρώπινοι Πόροι” (Human Resources). Την εποχή αυτή ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ έχει πλέον αναγνωριστεί. Στη Βρετανία η νεοεκλεγείσα πρωθυπουργός κυρία Thatcher έθεσε τις “πολιτικές” απεργίες εκτός νόμου, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να μειώσει τις εξουσίες των εργατικών συνδικάτων, και οι αποφάσεις/πράξεις των συνδικάτων αντιμετωπιζόνταν πλέον νομικά στα δικαστήρια. Κομβικό σημείο στην ανάπτυξη της ΔΑΔ, υπήρξαν οι ιδιωτικοποιήσεις επιχειρήσεων που έγιναν στη Βρετανία, όπως η British Telecom, η British Airways και British Gas. Κατά την περίοδο αυτή δίνεται έμφαση στη στελέχωση των επιχειρήσεων, στα προγράμματα εκπαίδευσης, την αξιοποίηση και την επαγγελματική ανέλιξη του προσωπικού (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:63), (Shaun Tyson – Alfred York, 2004:60-61).

1.3.7 Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990 μέχρι σήμερα)

Σήμερα η ΔΑΠ έχει αποκτήσει στρατηγικό ρόλο και αναφερόμαστε πλέον σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Strategic Human Resources Management). Για τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα όπως αυτό του Harvard (Beer et. al., 1985), το μοντέλο των Hendry και Pettigrew (Hendry et. al., 1990), και το μοντέλο του Storey (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:87-88). Η στρατηγική της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με τη ΔΑΔ, της οποίας ο μάνατζερ είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης και έχει βαρύνουσα άποψη για τη στρατηγική της επιχείρησης. Δίνεται αυξημένη έμφαση στις λειτουργίες της ΔΑΔ ώστε μέσα από αυτές να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Gary Dessler, 2012:44-46), (R. Wane Mondy, 2011:33-36).

1.4 Η σύγχρονη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η νέα τάξη πραγμάτων όπως η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική ύφεση δεν ήταν δυνατόν να μην επηρεάσει και τα τμήματα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων. Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα προβαίνουν σε πειραματισμούς στον τρόπο λειτουργίας των ΔΑΔ. Μια νέα προσέγγιση

διαχωρίζει τη λειτουργία της ΔΑΔ στις πιο κάτω ομάδες (Dave Ulrich 2007:40-44, Dave Ulrich 2008:829-850, Gary Dessler 2012:30):

- *«**Η ομάδα ΔΑΔ μέσω συναλλαγής (Transactional HR)** εστιάζει στη χρήση κεντρικών υπηρεσιών (π.χ. σύμβουλοι παροχών), ώστε να παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη για καθημερινές δραστηριότητες ΔΑΔ στους υπαλλήλους της επιχείρησης μέσω συναλλαγής (όπως τη μεταβολή των προγραμματισμένων παροχών).»*
- *«**Η ομάδα εταιρικής ΔΑΔ (Corporate HR)** εστιάζει στην υποστήριξη των ανωτέρων κλιμακίων μάνατζμεντ για ζητήματα υψίστης προτεραιότητας, όπως η ανάπτυξη του μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης.»*
- *«**Η ομάδα ενσωματωμένης ΔΑΔ (Embedded HR)** αναθέτει τμήματα όπως αυτά των πωλήσεων ή της παραγωγής σε ειδικά στελέχη ΔΑΔ (γνωστά ως μάνατζερ σχέσεων ή συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης), με στόχο την παροχή της υποστήριξης που απαιτείται από το συγκεκριμένο τμήμα.»*
- *«**Οι ομάδες των κέντρων εμπειρογνομόνων (Centers of expertise)** λειτουργούν ως εξειδικευμένες εταιρείες ΔΑΔ εντός της επιχείρησης, παρέχοντας ειδική υποστήριξη σε ζητήματα όπως η οργανωσιακή αλλαγή.»*

Η νέα αυτή προσέγγιση καταδεικνύει ότι οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων ως προς τις λειτουργίες της ΔΑΔ έχουν αλλάξει. Στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στα κίνητρα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη σύγχρονη εποχή η τεχνολογία και οι μηχανές δεν αποτελούν πλέον το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τους εκπαιδευμένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους της επιχείρησης.

1.5 Ανθρώπινοι πόροι: Επένδυση ή κόστος

Το ερώτημα αν οι ανθρώπινοι πόροι είναι επένδυση ή κόστος για μία επιχείρηση είναι ένα διαχρονικό ερώτημα. Παλαιότερα το “Προσωπικό”, όπως ονομάζονταν οι Ανθρώπινοι Πόροι, θεωρείτο ως κόστος για τις επιχειρήσεις, αφού μεγάλο μέρος των εισροών της επιχείρησης χρησιμοποιείτο για την κάλυψη κυρίως των μισθών του προσωπικού. Οι νέες αντιλήψεις όμως έχουν αντικαταστήσει τον όρο “Προσωπικό” με τον όρο “Ανθρώπινοι Πόροι”. Αυτό καταδεικνύει τη σημασία που δίνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και το θεωρούν πλέον ως κεφάλαιο και όχι κόστος για την επιχείρηση. Οι

επιχειρήσεις λόγω του έντονου ανταγωνισμού επενδύουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό προσδοκώντας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Ξηροτύρη 2001:17).

1.6 Ο σύγχρονος μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού

Η παγκοσμιοποίηση και οι οικονομικές ανακατατάξεις έχουν φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις. Οι επιχειρήσεις αναμένουν από τους μάνατζερ ΔΑΔ να αντιμετωπίσουν και να ανταποκριθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε αυτές τις προκλήσεις (Gary Dessler 2012:39). Οι σύγχρονοι μάνατζερ πρέπει και οφείλουν να δρουν στρατηγικά. Οι εργοδότες αναμένουν από αυτούς να ενεργούν ως σύμβουλοι της επιχείρησης και να προβαίνουν στις αναγκαίες αλλαγές οι οποίες να προκαλούν και να αξιοποιούν τη συνεισφορά των εργαζομένων για την επιτυχία της επιχείρησης⁸. Στις σύγχρονες ανταγωνιστικές και οικονομικές προκλήσεις η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν προτεραιότητες για τους μάνατζερ ΔΑΔ. Ένα άλλο θέμα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ ΔΑΔ είναι η διαχείριση της ηθικής. Μελέτη έχει δείξει ότι ανάμεσα στα δέκα πιο σοβαρά θέματα ηθικής, τα έξι (εργασιακή ασφάλεια προσωπικών δεδομένων, κλοπή, θετικές δράσεις, συγκρίσιμη εργασία και ιδιωτικότητα εργαζομένων) έχουν σχέση με τη ΔΑΔ (Kevin Wooten 2001:161).

1.7 Παγκόσμια διάσταση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Είναι γεγονός ότι στα θέματα παγκόσμιας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπάρχει μεγάλη πολυπλοκότητα. Αυτό πηγάζει κυρίως από το γεγονός των μεγάλων διαφορών που υπάρχουν σε πολιτικό, κοινωνικό και νομικό επίπεδο καθώς επίσης και των πολιτισμικών διαφορών που υπάρχουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες έρχονται αντιμέτωπες με όλες αυτές τις διαφορές και οι μάνατζερ ΔΑΔ καλούνται να βρουν τρόπους ώστε η επιχείρηση να λειτουργήσει μέσα σε αυτή τη διαφορετικότητα. Για παράδειγμα ένα δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι αν θα στελεχώσουν ένα παράρτημα της επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα με ντόπιους μάνατζερ ή μάνατζερ από τη χώρα που προέρχεται η επιχείρηση. Από τη

⁸ Σε πρόσφατη έρευνα, οι μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού ανέφεραν τις «δεξιότητες στρατηγικής / κριτικής σκέψης» ως το πιο σημαντικό παράγοντα για να τα καταφέρουν στην επόμενη δουλειά ΔΑΔ. Βλ. «Career Development for HR Professionals», society for Human Resource Management Quarterly (Β' Τρίμηνο 2008):3

μια, οι ντόπιοι μάνατζερ γνωρίζουν την κουλτούρα των ομοεθνών τους αλλά δεν γνωρίζουν την κουλτούρα και τρόπο λειτουργίας και σκέψης της μητρικής εταιρείας, από την άλλη, οι μάνατζερ προερχόμενοι από τη χώρα προέλευσης της μητρικής εταιρείας δεν γνωρίζουν τίποτα για την κουλτούρα των εργαζομένων που καλούνται να διοικήσουν (Garry Dessler 2012:511-512). Χαρακτηριστικό είναι και το ακόλουθο αμερικάνικο δημοσίευμα « η πολιτισμική διαφορετικότητα δεν έχει να κάνει μόνο με εκπατριζόμενους ή διευθυντικά στελέχη που ταξιδεύουν συχνά. Ολοένα και περισσότερο, οι εργαζόμενοι που είναι κολλημένοι στα γραφεία τους χρειάζονται να συνεργάζονται, συχνά ψηφιακά, με ανθρώπους πέρα από τα σύνορα... οι οποίοι δεν εργάζονται με τον τρόπο που συνηθίζουν οι Αμερικανοί» (Martha Face 2007:99-102)

Οι διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα ακόμα και σε αυτή την ενοποιημένη Ευρωπαϊκή Ένωση θα πρέπει να μελετηθούν και να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους μάνατζερ ΔΑΔ. Για παράδειγμα η υποχρεωτική άδεια ανάπαυσης που δικαιούνται οι εργαζόμενοι κυμαίνονται από μηδέν στη Μεγάλη Βρετανία μέχρι και πέντε εβδομάδες κάθε χρόνο στο Λουξεμβούργο. Στη Δανία βάση νομοθεσίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, ενώ στην Ιταλία δεν δικαιούνται (Garry Dessler 2012:512).

Εν κατακλείδι, θα έλεγα ότι οι λειτουργίες της ΔΑΔ καθίστανται πολύπλοκες για διεθνοποιημένες επιχειρήσεις και χρήζουν ιδιαίτερης μελέτης και προσοχής ούτως ώστε να διατηρηθεί η ηρεμία εντός της επιχείρησης για να μπορέσει να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους. Άλλωστε μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι διαφορές που υπάρχουν εντός των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στους όρους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά οριοθετούν τη σχέση ανάμεσα στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στο ευρύτερο περιβάλλον άσκησης του. Ωστόσο κοινός παρονομαστής στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι η τήρηση των εργασιακών σχέσεων και της ηθικής στους χώρους άσκησης τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ – ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Η ηθική αναφέρεται στις αρχές που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου ή μιας ομάδας ανθρώπων (Joel Lefkowitz , 2006:245). Ο άνθρωπος καθημερινά αντιμετωπίζει διλήμματα στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την ηθική. Οι ενέργειες και η λήψη αποφάσεων στην εργασία δεν αποτελούν εξαίρεση. Η μη εφαρμογή των ηθικών προτύπων προκαλεί σε κάποιον το αίσθημα της τροπής και νιώθει τύψεις (Tom Beauchamp & Norman Bowie, 2001:1-19). Πολλές επιχειρήσεις “κρύβονται” πίσω από νομοθεσίες για τη λήψη αποφάσεων. Το νόμιμο όμως δεν είναι πάντα ηθικό και από την άλλη κάτι το οποίο είναι ηθικό μπορεί να μην είναι νόμιμο. Για παράδειγμα ο αμερικάνικος ασφαλιστικός κολοσσός AIG πριν μερικά χρόνια αντιμετώπισε σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης και χρειάστηκε η κυβέρνηση των ΗΠΑ να επιχορηγήσει την AIG με 170 δις δολάρια για να διασωθεί. Μετά από εσωτερική έρευνα στην εταιρεία έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι στο τμήμα που ευθυνόταν για τις ζημιές της εταιρείας είχαν πάρει μπόνους 165 δις δολάρια. Για τη νομιμότητα των μπόνους δεν υπάρχει αμφιβολία, είναι όμως ηθικό; (Garry Dessler, 2012:377-378)

2.2 Η θεωρία Δικαιοσύνης του S. Adams

Η θεωρία της Δικαιοσύνης αναπτύχθηκε από τον S. Adams (1965:335-343), ώστε να μελετηθούν οι στρατηγικές αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στο επίκεντρο της θεωρίας βρίσκεται η μεταχείριση που η επιχείρηση επιφυλάσσει στους εργαζόμενους, με βάση την προσπάθεια που καταβάλλουν. Παράλληλα συγκρίνεται το ευρύτερο πεδίο παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, με τις αντίστοιχες παροχές άλλων εργαζομένων που απασχολούνται σε διαφορετικές επιχειρήσεις.

Η θεωρία αυτή, μελετά επίπεδα δικαιοσύνης και αδικίας μέσα στις επιχειρήσεις καθώς και των επιδράσεων που ασκούν στη λειτουργία τους και στην ανάπτυξή τους. Η σύγκριση λαμβάνει χώρα, μέσα από την ύπαρξη ενός δείκτη συνεισφορών του εργαζομένου ο οποίος συγκρίνεται με τις απολαβές του. Στο σύνολο των συνεισφορών του εργαζομένου προς την επιχείρηση συμπεριλαμβάνονται στοιχεία όπως η ποσότητα και κυρίως η ποιότητα της εργασίας του, η εμπειρία, η προϋπηρεσία και η θέση των καθηκόντων του. Αντίστοιχα οι

απολαβές των εργαζομένων προσμετρούνται από τον μισθό, τις πρόσθετες χρηματικές παροχές (bonus), τις ενδεχόμενες υλικές παροχές, τις προαγωγές που έχει λάβει, την κοινωνική ασφάλιση κ.ο.κ. Δεν είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό ότι ενδεχόμενες αποκλίσεις στις παροχές εργαζομένων που καταβάλλουν το ίδιο επίπεδο συνεισφορών προς την επιχείρηση δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων και ειδικότερα στο τμήμα Δ.Α.Δ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία συμβάλλει στον εναρμονισμό των διοικητικών αποφάσεων με την επίτευξη ισορροπίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η ύπαρξη αδικιών και στρεβλώσεων προκαλεί αρνητικά αισθήματα των εργαζομένων με σκοπό να μειώνεται το ευρύτερο επίπεδο απόδοσής το υ. Συνεπώς συμβάλλει στη δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις (Dessler, 2000).

Σε πραγματικό επίπεδο, η συγκεκριμένη θεωρία μπορεί να βοηθήσει την αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εφόσον χρησιμοποιούνται κοινά αποδεκτοί δείκτες μέτρησης απόδοσης. Εκτός από τους μισθούς που παρέχονται στους εργαζόμενους, η μέτρηση των απολαβών τους μπορεί να λάβει χώρα με βάση τις επιπλέον παροχές που αποκομίζουν από τη συνεργασία με την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, ο αριθμός των πωλήσεων που πετυχαίνουν, ο αριθμός των πελατών που μένουν ικανοποιημένοι, η συνεργασία με τους συναδέλφους τους, καθώς και σειρά άλλων δραστηριοτήτων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να υπάρξει δίκαιη εφαρμογή της αξιολόγησής τους.

2.3 Ηθική και ίση αντιμετώπιση στην εργασία

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει την προσφορά ενός εργαζομένου και να τον ανταμείβει ανάλογα είναι ίσως ένας από τους βασικούς παράγοντες της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Αναπόφευκτα ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει την προσφορά του και την αφοσίωσή του προς την επιχείρηση με τους άλλους εργαζόμενους και αναμένει ότι η επιχείρηση δεν θα ανταμείψει περισσότερο έναν που θεωρεί ότι προσφέρει λιγότερο από αυτόν. Η ΔΑΔ έχει την αποκαίριστική ευθύνη να φροντίσει να μην συμβεί αυτό. Το βασικότερο εργαλείο της ΔΑΔ για τον σκοπό αυτό είναι η αξιολόγηση. Μέσα από την αξιολόγηση ο εργαζόμενος αναμένει να έχει μια ισότιμη αντιμετώπιση με τους άλλους εργαζόμενους που να βασίζεται στην ηθική εταιρική κουλτούρα. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να λαμβάνει γνώση της αξιολόγησής του, ούτως ώστε να γνωρίζει πόσο καλά και αποδοτικά εργάστηκε και αν έχει πετύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Ένας άλλος τομέας που ο εργαζόμενος αναμένει να έχει ηθική και ίση μεταχείριση είναι στην περίπτωση που ο εργαζόμενος υποπέσει σε πειθαρχικό παράπτωμα. Μερικές κατευθυντήριες αρχές δίκαιης πειθαρχίας που πρέπει να εφαρμόζει το τμήμα ΔΑΔ είναι οι ακόλουθες (Garry Dessler, 2012:396):

- Οι κατηγορίες για το αδίκημα θα πρέπει να στηρίζονται σε αδιάσειστα στοιχεία.
- Πρέπει να λαμβάνονται όλες οι διαδικασίες ούτως ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα του εργαζόμενου.
- Η ποινή πρέπει να είναι η ίδια για όλους τους εργαζόμενους που υπέπεσαν στο ίδιο παράπτωμα.
- Πριν επιβληθούν ποινές η διοίκηση θα πρέπει να διερευνήσει το ζήτημα. Το βάρος της απόδειξης είναι στην πλευρά της διοίκησης. Σύμφωνα με το ποινικό δίκαιο ένας άνθρωπος θεωρείται αθώος μέχρι να αποδειχθεί η ενοχή του.
- Ποτέ δεν πρέπει ένας μάνατζερ ΔΑΔ να παίρνει αποφάσεις και να επιβάλλει ποινές σε κατάσταση θυμού.
- Δεν πρέπει να επιβάλλεται ποινή σε κάποιον δημόσια. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός προς την αξιοπρέπεια του εργαζόμενου.

2.4 Τι διαμορφώνει την ηθική συμπεριφορά στην εργασία

Είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να γενικευτούν τα χαρακτηριστικά που έχουν τα ηθικά από τα ανήθικα άτομα. Μερικά από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από έρευνα σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ηθική συμπεριφορά των ατόμων στις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα (Garry Dessler 2012:383-384):

- *«Η ηθική συμπεριφορά ξεκινά από την συνειδητοποίηση της ηθικής. Με άλλα λόγια, μπορεί ένας άνθρωπος να αντιληφθεί ότι σε μια κατάσταση τίθεται ηθικό ζήτημα;»*
- *«Οι μάνατζερ μπορούν να κάνουν πολλά για να επηρεάσουν την ηθική των εργαζομένων, καλλιεργώντας με προσοχή τα σωστά πρότυπα συμπεριφοράς, την ηγεσία, τα συστήματα ανταμοιβών και την κουλτούρα της επιχείρησης»*
- *«Η ηθική ολισθαίνει όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε κατάσταση “ηθικής απεμπλοκής”. Μια τέτοια κατάσταση απελευθερώνει από ενοχές που υπό κανονικές συνθήκες θα συνόδευαν την παραβίαση των ηθικών προτύπων»*
- *«Η πιο ισχυρή ηθική είναι αυτή που προέρχεται από μέσα μας. Κατά συνέπεια, όταν ένα ηθικό άτομο αναρωτιέται “γιατί να είμαι ηθικός;”, η απάντηση είναι “επειδή έτσι είμαι εγώ”. Η αδυναμία να ενεργούμε με ηθικό τρόπο προκαλεί συναισθηματική δυσφορία»*

- «Οι εργοδότες πρέπει να είναι προσεκτικοί απέναντι στην αποπλανητική δύναμη που έχει ένας ανικανοποίητος στόχος. Οι ανικανοποίητοι στόχοι που επιδιώκονται με οποιοδήποτε τρόπο μπορεί να οδηγήσουν σε ανήθικη συμπεριφορά»
- «Οι εργοδότες δεν πρέπει να επιβραβεύουν κάποιον ακούσια για κακή συμπεριφορά. Να μην δίνουν προαγωγή σε κάποιον που πέτυχε υψηλές πωλήσεις χρησιμοποιώντας δόλια μέσα.»
- «Οι εργοδότες θα πρέπει να τιμωρούν την ανήθικη συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι που γίνονται μάρτυρες ανήθικης συμπεριφοράς περιμένουν να τιμωρηθούν οι υπαίτιοι»
- «Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι μιλούν ανοικτά για ζητήματα ηθικής αποτελεί καλό μέτρο ηθικής συμπεριφοράς. Αντίστοιχα, οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από “ηθική αφωνία” αντιμετωπίζουν συχνότερη προβληματική συμπεριφορά από ηθική άποψη.»

2.5 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ηθική συμπεριφορά στην εργασία

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι μάνατζερ ΔΑΔ έχουν την ευθύνη της διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας που να βασίζεται σε ηθικές αξίες. Έρευνες τα τελευταία χρόνια έχουν καταδείξει ότι σε πολλά εταιρικά ηθικά σκάνδαλα ενέχονται διάφοροι τομείς της ΔΑΔ. Εναπόκειται λοιπόν στους μάνατζερ της ΔΑΔ να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση αλλά και της κοινωνίας προς την επιχείρηση. Δεν αρκεί μόνο οι μάνατζερ να αναρτήσουν σε ένα τοίχο μια πινακίδα με τον κώδικα ηθικής συμπεριφοράς. Όταν λοιπόν ένας μάνατζερ ΔΑΔ υπόσχεται σε ένα εργαζόμενο αύξηση μισθού ή προαγωγή πρέπει να δίνεται. Όταν ένα πωλητής λέγει σε ένα πελάτη ότι η παραγγελία του έχει σταλεί, αυτή όπως πρέπει να έχει σταλεί (R. WAYNE MONDY, 2011:64-67). Χαρακτηριστικά η αμερικάνικη ένωση της ΔΑΔ (SHRM⁹) αναφέρει ότι “Ως επαγγελματίες του τομέα των ανθρωπίνων πόρων, είμαστε υπεύθυνοι για την αξία των επιχειρήσεων που υπηρετούμε και για την συμβολή μας στην επιτυχία τους από ηθικής άποψης”(Peter R. Kensicki, 2002:33-34). Εφόσον λοιπόν η ηθική συμπεριφορά συνδέεται άμεσα με την αξία των επιχειρήσεων, είναι ευθύνη του τμήματος ΔΑΔ να ενσωματώσουν ηθικές πρακτικές και αξίες στην εταιρική κουλτούρα και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι να έχουν ανάμεσα στους στόχους τους τη μείωση των ηθικών

⁹ SHRM : Society for Human Resource Management
<http://www.shrm.org/about/pages/default.aspx>

παραπτώματων (Alyson Pitman Giles, 2007:28). Για παράδειγμα η Ernst and Young, η οποία εργοδοτεί πέραν των 120.000 υπάλληλων σε 140 χώρες, έχει σαν στόχο της τη δημιουργία μιας κοινής ηθικής γραμμής για τους υπαλλήλους της. Η Ernst and Young¹⁰ για τον σκοπό αυτό έχει καθιερώσει ένα υποχρεωτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο “Ζώντας με τις βασικές μας αξίες”, για όλους τους υπαλλήλους της μέσω διαδικτύου σε θέματα επιχειρησιακής ηθικής (R. WAYNE MONDY, 2011:64-67). Ο Michael Hamilton, διευθύνων σύμβουλος της Ernst and Young αναφέρει σχετικά *«Θέσαμε στους εργαζομένους διάφορα προβλήματα και τους ζητήσαμε να τα λύσουν λαμβάνοντας υπόψη τις ηθικές αξίες της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο καλύτερος τρόπος για να αποκτήσουν γνώση και εμπειρία σε ανάλογες καταστάσεις. Σκοπός του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η ανάπτυξη μιας συναισθηματικής σύνδεσης με τις ηθικές αξίες της εταιρείας, κάτι που θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμο όταν οι εργαζόμενοι θα κληθούν να λάβουν μια δύσκολη απόφαση.»*(Susan Meisinger, 2002:8)

Η ηθική εκπαίδευση λοιπόν καθίσταται αναγκαία για τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν τους κώδικες ηθικής συμπεριφοράς στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να τονίζει την ηθική κουλτούρα της επιχείρησης και τη δέσμευση της επιχείρησης στη δικαιοσύνη και την ακεραιότητα. (Gary R. Weaver & Linda Klebe Trevino, 2001:123).

¹⁰ Ernst and Young: One of the world's leading professional services organizations, helps companies across the globe to identify and capitalize on business opportunities
<http://www.ey.com/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η σχέση παραγωγικότητας με το κόστος εργασίας. Η επιβίωση μιας επιχείρησης τίθεται υπό αμφισβήτηση όταν η παραγωγικότητα δεν αυξάνεται ανάλογα με το κόστος εργασίας (Stanton, 1982). Σύμφωνα με τον Μιχάλη Γαλανάκη (2012:227), τα αίτια για χαμηλή παραγωγικότητα που έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό είναι τα ακόλουθα:

- Μείωση προσωπικών κινήτρων
- Εξασθενημένη αφοσίωση στην επιχείρηση
- Χαλάρωση της δέσμευσης στους νόμους της δεοντολογίας στην εργασία
- Μείωση της θέλησης για εργασία.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) όπως αναφέρει ο Μιχάλης Γαλανάκης (2012:227), για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης απαιτούνται οι ακόλουθες τέσσερις προϋποθέσεις:

- τα κίνητρα
- οι αμοιβές
- ο σχεδιασμός
- ο τρόπος διοίκησης

Το θέμα των κινήτρων όπως αντιλαμβάνεται κάποιος είναι μεγάλης σημασίας, αλλά ταυτόχρονα έχει και πολλές διαστάσεις και αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά (Hackman & Oldham ,1975, 1976, 1980) . Ως κίνητρο συμπεριφοράς για ένα ζωντανό οργανισμό όπως είναι ο άνθρωπος ορίζεται η εσωτερική επιθυμία να φέρει εις πέρας μια εργασία που του έχει ανατεθεί (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:228).

Σύμφωνα με τον Bernstein (1997), οι σύγχρονοι εργαζόμενοι πρόκειται για άτομα που ενδιαφέρονται περισσότερο για τις προσωπικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες παρά για τους στόχους του εργοδότη τους. Σύμφωνα και με τον Frederic Taylor ο οποίος θεωρείται ο πατέρας του επιστημονικού μανάτζμεντ « *οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται όταν τα κίνητρα έχουν να κάνουν με τις οικονομικές απολαβές και τα υλικά αγαθά*» (Riggio, 2003). Από την άλλη, σύμφωνα με τον Elton Mayo και την ανθρωπιστική προσέγγιση, « *η κάλυψη των*

διαπροσωπικών αναγκών θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την κινητοποίηση των εργαζομένων». Ο Bandura σε μια άλλη προσέγγιση υποστηρίζει ότι η επίδοση ενός εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από την αμοιβή του, αλλά και από την επιθυμία να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Για παράδειγμα όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι, τόσο περισσότερο προσπαθεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά του για να τους πετύχει. (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:228-230)

Οι νέοι εργαζόμενοι πλέον αναζητούν μία εργασία με προκλήσεις και ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη. Εναπόκειται λοιπόν στον μάνατζερ της ΔΑΔ να δημιουργήσει ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα στον εργαζόμενο για να αυξήσει την παραγωγικότητά του προς επίτευξη των προσωπικών του στόχων και συνάμα των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:230-231)

Στη συνέχεια θα αναλυθούν διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς και σκοπό έχουν να αναλύσουν και να επεξηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να υποδείξουν ποια βασικά στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τον σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας, ούτως ώστε από τη μια να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων και από την άλλη οι επιχειρήσεις να υλοποιούν τους στρατηγικούς τους στόχους, μέσω της κινητοποίησης των υπαλλήλων τους. Σύμφωνα με τον Riggio (2003), οι θεωρίες αυτές δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον σχεδιασμό και τη δομή της εργασίας. Θεωρούν ότι μια καλά σχεδιασμένη και δομημένη θέση εργασίας παρέχει στον εργαζόμενο ικανοποίηση των αναγκών του (φυσιολογικές & ψυχολογικές ανάγκες), με επακόλουθο οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα για παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

3.2 Ορισμός των κινήτρων

Με όσα έχουν αναφερθεί στην εισαγωγή του κεφαλαίου είναι ξεκάθαρο ότι τα κίνητρα στην εργασία (motivation) έχουν να διαδραματίσουν έναν σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και κατ' επέκταση στην καινοτομία και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Έχει παρατηρηθεί ότι τα κίνητρα διαφοροποιούνται ανάλογα με τον χώρο και φύση της εργασίας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων, το σύστημα οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, την κουλτούρα του εργαζομένου, τις προσδοκίες του και το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει η επιχείρηση (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:231-290).

Το τι εννοούμε με τον όρο κίνητρα υπάρχουν πολλές βιβλιογραφικές αναφορές. Για τον σκοπό αυτής της διατριβής έχουν επιλεγεί τέσσερις που θεωρώ αποδίδουν καλύτερα για το τι είναι κίνητρα στην εργασία.

Κίνητρα στην εργασία είναι:

- « οι διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης » Vroom (1964)
- « οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα » McCormick & Ilgen (1985)
- « η δύναμη που εξυπηρετεί τρεις λειτουργίες : (α) ενεργοποιεί και προκαλεί τα άτομα να δράσουν, (β) κατευθύνει τη συμπεριφορά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και (γ) ενδυναμώνει την προσπάθεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση αυτών των στόχων » Steers & Porter (1991)
- « μια εσωτερική διαδικασία του ατόμου που έχει σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του, δεν ταυτίζεται με καταναγκασμό και εναπόκειται στις εταιρείες να δημιουργήσουν τις συνθήκες που κατευθύνουν τους εργαζομένους τους σε ενεργοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών τους που θα τους οδηγήσουν σε καταστάσεις υψηλής κινητοποίησης » Κάντας (1998)

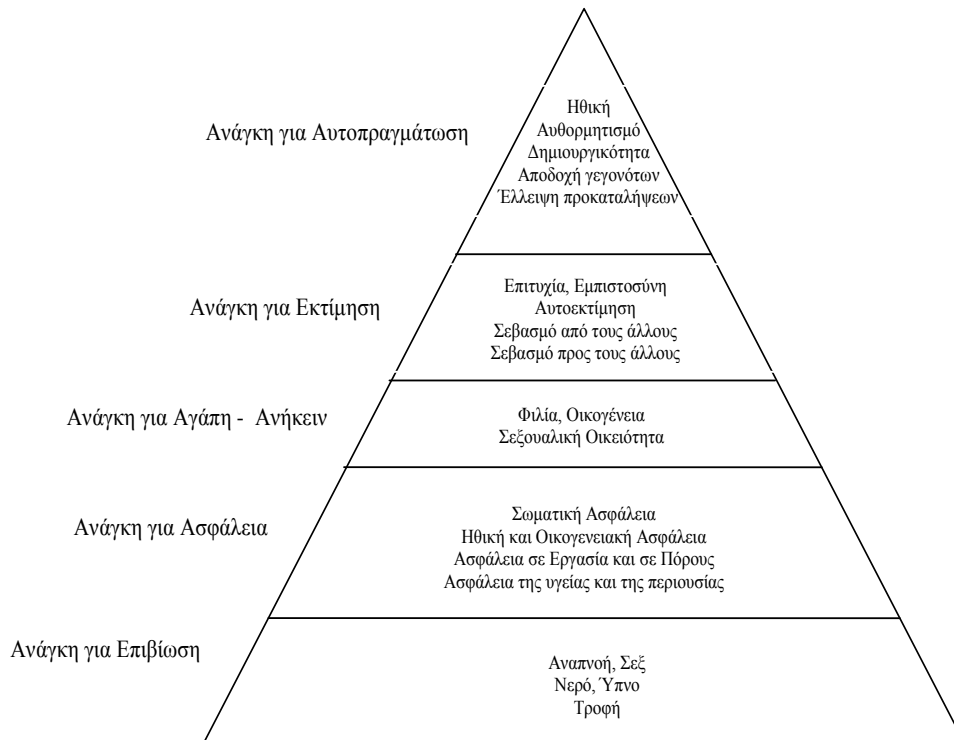
3.3 Θεωρίες των αναγκών

Η ανάγκη ορίζεται ως «μια εσωτερική δύναμη που οργανώνει αντιλήψεις,πίστεις, γνώσεις και πράξεις προκαλώντας είδη συμπεριφοράς που μειώνουν την ένταση της, δημιουργούν κατάσταση σταθερότητας και ικανοποιούν το άτομο» (Pinter, 1984).

Σύμφωνα με τους Northcraft & Neal (1994) όπως αναφέρει ο Μιχάλης Γαλανάκης (2012:233), οι θεωρίες των αναγκών υποστηρίζουν ότι «τα κίνητρα είναι η διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις διάφορες ανάγκες και τις ενέργειες για την ικανοποίησή τους. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες που διαρκώς αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου». Οι μάνατζερ ΔΑΔ έχουν να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο αφού πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα κίνητρα του κάθε εργαζόμενου, πώς αυτά διαφοροποιούνται με το πέρασμα του χρόνου και να τοποθετούν τον εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση τον κατάλληλο χρόνο (βλέπε κεφάλαιο 1.2.1.1 “Στελέχωση”).

3.3.1 Η θεωρία του Maslow

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών ή θεωρία του Maslow όπως είναι ευρέως γνωστή, κατατάσσει τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με την προτεραιότητα που τους δίνουν οι άνθρωποι όπως φαίνεται στο πιο κάτω γράφημα.



Γράφημα 3.1 (Πηγή Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:234)

Πυραμίδα Αναγκών του Maslow (1970)

Οι πρώτες ανάγκες που επιδιώκει να εκπληρώσει ο άνθρωπος είναι οι ανάγκες για επιβίωση που αποτελούν και τη βάση της πυραμίδας. Με την εκπλήρωση των αναγκών για επιβίωση ή μέρους αυτών, δημιουργούνται οι ανάγκες της αμέσως επόμενης βαθμίδας της πυραμίδας και ο ίδιος καθ' εξής. Σύμφωνα με το Maslow οι ανάγκες της επιβίωσης, ασφάλειας, αγάπης και εκτίμησης δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάμεσα στους ανθρώπους. Εκεί που υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι στην εκπλήρωση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης παραμένει ανεκπλήρωτη για τους περισσότερους ανθρώπους και αυτό εξηγεί την προσπάθεια και κινητοποίησή τους για μια ανώτερη θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης που εργάζονται. Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ονομάζεται και ανάγκη ανάπτυξης θέλοντας να τονίσει το γεγονός ότι ο άνθρωπος στην προσπάθειά του να την εκπληρώσει γίνεται δημιουργικός και παραγωγικός (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:233-237).

3.3.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Frederic I. Herzberg το 1996 παρουσίασε μια έρευνα που το βασικό κριτήριο ήταν η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η έρευνα έγινε με συνεντεύξεις μεταξύ διακόσιων μηχανικών και λογιστών με τη μέθοδο των “κρίσιμων συμβάντων¹¹” (critical incident technique). Ο Herzberg κατάταξε τις απαντήσεις σε δύο κατηγορίες παραγόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση όπως πιο κάτω.

Παράγοντες Κινήτρων (Motivators)	Παράγοντες Υγιεινής (Hygiene's)
<ul style="list-style-type: none">▪ Επίτευξης▪ Αναγνώρισης Έργου▪ Φύση Εργασίας▪ Υπευθυνότητα▪ Δυνατότητα Προαγωγής (Ανόδου)	<ul style="list-style-type: none">▪ Χρηματική Αμοιβή▪ Πολιτική Επιχείρησης & τρόπος Διοίκησής της▪ Εποπτεία▪ Διαπροσωπικές Σχέσεις▪ Συνθήκες Εργασίας

Πίνακας 3.1 (Πηγή: Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:241)

Παράγοντες που σχετίζονται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση

Οι “Παράγοντες Κινήτρων” ονομάστηκαν έτσι επειδή παρωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια στην εργασία του και να είναι αποδοτικότερος. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με αισθήματα ικανοποίησης κάποιου από την εργασία του. Οι “Παράγοντες Υγιεινής” ονομάστηκαν έτσι επειδή συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον και συντελούν στην πρόληψη αρνητικών συναισθημάτων (Herzberg 1966:74). Ο Herzberg συγκρίνοντας τη θεωρία του με αυτή του Maslow , παρομοίασε τους παράγοντες υγιεινής με τις ανάγκες για επιβίωση και ασφάλεια και τους παράγοντες κινήτρων με τις ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση της θεωρίας του Maslow.

Η θεωρία του Herzberg αμφισβητήθηκε και δέχτηκε κριτική για του ακόλουθους λόγους:

- «η μνημονική ανάκληση γεγονότων είναι επιλεκτική και υπόκειται σε διαστρεβλώσεις» (Schneider & Locke, 1971)

¹¹ Με την μέθοδο αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει τα κυριότερα συμβάντα που θυμάται για το υπόψη θέμα (Κάντας:1998)

- «οι άνθρωποι είναι πολύ πιθανό να αποδώσουν τα αίτια της ικανοποίησης στα δικά τους επιτεύγματα, ενώ τη δυσαρέσκειά τους όχι σε προσωπική τους ανεπάρκεια, αλλά σε εξωγενείς παράγοντες» (Vroom 1964:129)
- «η διαφοροποίηση μεταξύ θετικών και αρνητικών παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας εμφανίζεται μόνο όταν χρησιμοποιείται η τεχνική των κρίσιμων συμβάντων και τα αποτελέσματα του Herzberg δεν επιβεβαιώνονται όταν χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι» (McCormick & Pigen, 1985)
- «η τεχνική των κρίσιμων συμβάντων ενώ βρίσκει εφαρμογή στους υπαλλήλους γραφείου δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όσους ασχολούνται με χειρονακτική εργασία» (Dunnette, Campbell, & Hakel, 1967).

Παρά τις κριτικές η θεωρία του Herzberg εφαρμόστηκε ευρέως στη διοίκηση επιχειρήσεων. (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:243)

3.4 Η Θεωρία της Ωριμότητας και της Ανωριμότητας του C. Argyris

Σημαντική είναι η συνεισφορά, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, της προσέγγισης του Argyris (1976), για τη σύνδεση της ωριμότητας και της ανωριμότητας ενός οργανισμού. Στο επίκεντρο της θεωρίας του βρίσκεται η συνεχής εξέλιξη της προσωπικότητας του εργαζομένου ο οποίος από την ανωριμότητα (παιδική ηλικία), καταλήγει στην ωριμότητα (ενηλικίωση).

Η διαδικασία αυτή αναπτύσσεται με τέτοιον τρόπο ο οποίος εξελίσσει την προσωπικότητα του εργαζομένου ως εξής:

- Παθητικότητα – Ενεργητικότητα
- Εξάρτηση – Ανεξαρτητοποίηση
- Περιορισμένες – Απεριόριστες δυνατότητες συμπεριφοράς
- Επιφανειακά – Βαθύτερα Ενδιαφέροντα
- Βραχυχρόνιες – Μακροχρόνιες Προοπτικές
- Διευθυνόμενη – Διευθύνουσα Θέση
- Έλλειψη – Ύπαρξη Αυτογνωσίας

Είναι εύλογο ότι η παραπάνω προσέγγιση επιχειρεί να καθορίσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων εντός των παραπάνω πλαισίων. Το γενικό σχήμα περικλείεται από το δίπολο ωριμότητα-ανωριμότητα, με τα δεύτερα μέρη του παραπάνω διαχωρισμού να καλύπτουν στοιχεία ανωριμότητας και τα πρώτα στοιχεία ωριμότητας. Είναι επίσης ευνόητο, ότι τα

ανώριμα στοιχεία της συμπεριφοράς του εργαζόμενου ουσιαστικά τον εμποδίζουν να ενταχθεί στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια διαμέσου της ανώριμης στάσης τους δημιουργούνται προβλήματα στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Το ζητούμενο στοιχείο για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες ώστε οι ανθρώπινοι πόροι τους να φτάσουν στην ωριμότητα και την ολοκλήρωση. Η ενεργητικότητα, η ανεξαρτητοποίηση, η βελτίωση της συμπεριφοράς, η ύπαρξη ενδιαφερόντων, οι μακροχρόνιοι στόχοι, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η αυτογνωσία συμβάλλουν αναμφίβολα στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση οφείλει να τους υποκινεί με σκοπό από την ανωριμότητα να φτάσουν στην ωριμότητα.

Η σύνδεση της συγκεκριμένης θεωρίας με το πεδίο εφαρμοσμένης επιχειρηματικότητας εδράζεται κυρίως στην ένταξη των ανθρωπίνων πόρων σε κατάλληλα πεδία της επιχείρησης. Αναμφίβολα οι πλέον ώριμοι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούνται σε διευθυντικές θέσεις με σκοπό τόσο την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, όσο και την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι ώριμοι ηγέτες οφείλουν να λειτουργούν ως πρότυπα για του υπόλοιπους εργαζόμενους (Byars & Rue, 2003).

Ακόμη στο πεδίο της πραγματικής οικονομίας τα θετικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της βελτίωσης των υπηρεσιών της επιχείρησης. Αν ληφθεί υπόψη ότι στο πεδίο υπηρεσιών το τελικό προϊόν καταναλώνεται κατά την διάρκεια της παραγωγής του, οι πρωτοβουλίες που μπορούν να λάβουν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την τελική ποιότητα του προϊόντος. Παράλληλα η ύπαρξη ευρύτερων ενδιαφερόντων βελτιώνει το επίπεδο γνώσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων, ενώ οι μακροχρόνιοι στόχοι τους τούς βοηθούν να κατανοήσουν αποτελεσματικότερα τους όρους αύξησης των πωλήσεων καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες. Δηλαδή, σε κάθε περίπτωση η βελτίωση του επιπέδου ωριμότητας των εργαζομένων συνδράμει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

3.5 Η θεωρία της Κάλυψης Επίκτητων Αναγκών του Mc Cielland

Η επόμενη θεωρία που μελετάται είναι η Θεωρία της κάλυψης Επίκτητων Αναγκών του Mc Clelland (1965:321-333). Στο επίκεντρο της συγκεκριμένης θεωρίας βρίσκεται η μελέτη τριών διαστάσεων που επικαλύπτουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων εντός της επιχείρησης. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Η επίτευξη των στόχων

- Η Δημιουργία των Δεσμών
- Η εξουσία

Οι τρεις αυτές διαστάσεις επιδρούν στη συμπεριφορά του εργαζομένου, καθώς καθορίζουν τις επίκτητες ανάγκες του.

Η επίτευξη των στόχων κινητοποιεί τους εργαζόμενους, καθώς τους παρέχει σημαντικά και θετικά αισθήματα αναγνώρισης του έργου που καταβάλλουν. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι θέτουν υψηλούς στόχους μπορούν να πρωταγωνιστήσουν στη λειτουργία μιας επιχείρησης, κυρίως μέσα από τη βελτίωση της παραγωγικότητας τους, όταν τους υλοποιούν. Επίσης, λειτουργούν ως πρότυπα για τους υπόλοιπους εργαζόμενους, καθώς εκτός των άλλων απολαμβάνουν και υψηλότερες αμοιβές.

Συνακόλουθα η ανάγκη για δημιουργία δεσμών αναπτύσσεται εντός της επιχείρησης από τους εργαζόμενους. Οι αποτελεσματικοί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων έχουν ως βασική συνέπεια τη δημιουργία θετικού κλίματος, το οποίο μπορεί να αναβαθμίσει το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους. Κατά συνέπεια δημιουργούνται θετικές προοπτικές αναφορικά με την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων, οι οποίες φυσικά βελτιώνουν το επίπεδο αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Τέλος, η εξουσία είναι ίσως η πιο περίπλοκη επίκτητη ανάγκη αυτής της λίστας, καθώς δημιουργεί τόσο θετικά όσο και αρνητικά προβλήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αρκετοί εργαζόμενοι, ιδιαίτερα όσοι βρίσκονται υψηλόβαθμες θέσεις, επιδεικνύουν την ανάγκη για έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων εργαζομένων. Εφόσον αυτή η πρακτική είναι μέρος της ιεραρχίας, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, με βάση το σχεδιασμό και τον συντονισμό της επιχείρησης. Όμως όταν εκδηλώνεται αλόγιστα δύναται να προκαλέσει αναταράξεις στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και συνεπώς στην εύρυθμη πορεία της επιχείρησης (Mondy et al. 1999:264)

Η εφαρμογή αυτής της θεωρίας διέπεται από ιδιαίτερη κρισιμότητα. Αυτό συμβαίνει ως απόρροια του γεγονότος ότι η επιλογή των προϊσταμένων και των διευθυντών πρέπει να γίνεται με τρόπο που να συνδυάζει τόσο την επίτευξη των στόχων, όσο και την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας. Επίσης η ανάθεση των καθηκόντων στους εργαζόμενους οφείλει να λαμβάνει υπόψη το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και συνεπώς να θέτει τις βάσεις για συνεργασία μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, η στελέχωση των διαφόρων θέσεων από τους εργαζόμενους οφείλει να δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την εξουσία. Και αυτό διότι οι πελάτες της επιχείρησης έχουν άμεση επαφή με την παραγωγική διαδικασία.

3.6 Η θεωρία του χειρισμού του Ανθρώπινου Παράγοντα του Mc Gregor

Στο επίκεντρο της συγκεκριμένης θεωρίας κυριαρχούν οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους υφισταμένους. Ειδικότερα η θεωρία προσεγγίζει τη συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, με σκοπό να κατανοήσει την επίδρασή της. Ο προϊστάμενος σε αυτή τη θεώρηση έχει καθοριστικό παράγοντα, καθώς η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και σε τελική ανάλυση η αποτελεσματικότητά τους, αναπτύσσεται με βάση τις υποθέσεις, τις αντιλήψεις, τη νοοτροπία και τις γνώσεις που έχει για τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι υποθέσεις στις οποίες ο σύγχρονος μάνατζερ επιδίδεται, με βάση τον Mc Gregor (1960), αναπτύσσονται σε δύο βασικά πεδία, το πεδίο X και το πεδίο Ψ.

Το πεδίο X θεωρεί ότι η πλειονότητα των ανθρώπων, ή εναλλακτικά διατυπωμένο ο μέσος άνθρωπος, τρέφει μια απέχθεια για την εργασία και προσπαθεί να αποφύγει όσο το δυνατόν περισσότερο. Ως εκ τούτου οι άνθρωποι χρειάζονται επιτήρηση και πίεση κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, με σκοπό να υλοποιούν τους στόχους τους. Οι προϊστάμενοι που εφαρμόζουν αυτό το στιλ ηγεσίας κατά βάθος θεωρούν ότι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αδιάφοροι με την επιχείρηση. Συνεπώς οφείλουν να βρίσκουν κίνητρα υποκίνησης που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να λειτουργήσει η σύγχρονη επιχείρηση και να αναπτυχθεί.

Στον αντίποδα, το πεδίο της ηγετικής συμπεριφοράς Ψ αναπτύσσεται μέσα από την αντίληψη ότι η εργασία αποτελεί ευχάριστη δραστηριότητα για τον κάθε άνθρωπο ή τουλάχιστον για τη συντριπτική πλειονότητα. Οι άνθρωποι μπορούν να πειθαρχούν και να υλοποιούν τους τεθέντες στόχους δίχως απειλές και τιμωρίες. Αυτό συμβαίνει διότι είναι έλλογα όντα, τα οποία μπορούν να ταξινομήσουν τις προτεραιότητές τους και με τον τρόπο αυτό να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της σύγχρονης επιχείρησης. Συνεπώς, τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να κινητοποιούν και να υποκινούν τους εργαζόμενους με βάση τις πραγματικές δεξιότητές τους και να τους στρέφουν προς την εκμετάλλευσή τους.

Η πρακτική εφαρμογή αυτών των θεωριών στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο μπορεί αναμφίβολα να έχει μικτό χαρακτήρα (Newstrom & Davis, 2002). Πιο συγκεκριμένα, οι επιτυχημένοι μάνατζερ οφείλουν να κατανοούν ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου και στη συνέχεια να προβαίνουν στις ανάλογες κινήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα η ταξινόμηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να γίνει με κριτήρια εκείνων που πραγματικά ενδιαφέρονται για την εργασία τους και την επιχείρηση και εκείνων που ασκούν τα καθήκοντα τους καταναγκαστικά. Στην πρώτη ομάδα,

πρέπει να παρέχονται αρμοδιότητες με σκοπό να προωθήσουν τις ιδέες και τις τεχνικές που γνωρίζουν ή επινοούν με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Αντίστοιχα στη δεύτερη ομάδα, πρέπει να αναπτύσσεται μια αυστηρή ιεράρχηση των καθηκόντων της, όμως με τέτοιο τρόπο που να αφήνει περιθώρια για λήψη πρωτοβουλιών. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι αναμφίβολα η ανάπτυξη μιας θετικότερης στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

3.7 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Κεντρική θέση στη θεωρία του Vroom (1964) έχει η μελέτη των στόχων που θέτουν οι άνθρωποι και της προσπάθειας που καταβάλλουν ώστε να τους ικανοποιήσουν. Βασικό μήνυμα της θεωρίας του Vroom είναι ότι οι εργαζόμενοι επιλέγουν οι ίδιοι την προσπάθεια που θα καταβάλουν για να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Τα αποτελέσματα της εργασίας τους είναι συνάρτηση της ευρύτερης προσπάθειάς τους.

Το πλέον ενδιαφέρον σημείο της θεωρίας είναι ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η βασική μεταβλητή που καθορίζει το επίπεδο της απόδοσής τους. Οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη για τη δημιουργία εκείνου του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, με στόχο την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται συγκεκριμένες προσδοκίες στους εργαζόμενους οι οποίες και καθορίζουν την απόδοσή τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοσή τους, τόσο αυξάνεται η πεποίθηση στους εργαζόμενους, ότι θα αυξηθούν οι παροχές τους.

Συμφώνα με το υπόδειγμα των προσδοκιών οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων με σκοπό να αυξηθεί η απόδοσή τους είναι οι εξής:

- **Η Δυναμικότητα και η Προσδοκία Ανταμοιβής (Valence).** Ο παράγοντας αυτός μετράει το επίπεδο προσδοκίας που τρέφουν οι εργαζόμενοι για την ανταμοιβή τους με βάση την προσπάθεια που έχουν καταβάλει. Καθήκον της διοίκησης είναι η συλλογή των κατάλληλων εκείνων πληροφοριών ώστε να μπορεί να προσφέρει μια δίκαιη και ισόρροπη ανταμοιβή στον εργαζόμενο με βάση την προσπάθεια που καταβάλλει. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δυναμικότητα των εργαζομένων επιμερίζεται σε τρεις ομάδες: τη θετική, όπου οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων τους και συνεπώς των στόχων της επιχείρησης, την ουδέτερη, όπου οι εργαζόμενοι είναι αδιάφοροι για την επίτευξη των στόχων τους, και την αρνητική, οποία

περιλαμβάνει τους εργαζόμενους που δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- **Η προσδοκία Απόδοσης (Expectancy).** Η προσδοκία απόδοσης μετράει ουσιαστικά τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το αν αύξηση της απόδοσης τους θα οδηγήσει στη λήψη των προσδοκώμενων ανταμοιβών. Εκτός από την προετοιμασία και την αποτελεσματική τους ένταξη στη λειτουργία της οργάνωσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το επίπεδο της μόρφωσης τους, οι εμπειρίες τους και γενικότερα οι γνώσεις και οι δεξιότητες τους. Είναι ευνόητο ότι υψηλά επίπεδα αυτών των παραμέτρων συμβάλουν στη δημιουργία υψηλών προσδοκιών.
- **Η ενεργοποίηση ή Προτίμηση Ανταμοιβής (Instrumentality).** Τέλος η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής, προσμετρά τη γενικότερη αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με τις παροχές που τους έχουν δοθεί. Ειδικότερα εστιάζει στην κατανόηση της αντίληψης των εργαζομένων και κυρίως κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι. Κατά κανόνα, οι αμοιβές που τους προσφέρονται πέρα από τις χρηματικές απολαβές είναι φυσικά η προαγωγή, η παροχή εκπαίδευσης και ενίσχυση του ρόλου τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η επιχείρηση οφείλει να συνδυάζει αυτούς τους παράγοντες, ώστε να παρακινεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους. Οι παραπάνω παράγοντες άλλωστε έχουν πολλαπλασιαστικό χαρακτήρα, δηλαδή το μοντέλο των Vroom (1964), αποκτά την ακόλουθη μορφή:

Υποκίνηση = Δυναμικότητα χ Προσδοκία χ Ενεργοποίηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ

4.1 Εισαγωγή

Το εργασιακό στρες είναι πλέον συνδεδεμένο με την εργασιακή ζωή του κάθε εργαζόμενου στη σύγχρονη ζωή σε σημείο μάλιστα που αντιμετωπίζεται σαν ένα φυσικό φαινόμενο. Το εργασιακό στρες προέρχεται από πολλούς παράγοντες και επηρεάζει την σωματική και ψυχική υγεία του εργαζόμενου (Cooper & Payne, 1988 –Cooper & Marshall, 1976:11-28). Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος “στρες” δεν πρέπει να συγχέεται με τον όρο “άγχος”. Το άγχος συνδέεται με την προσωπικότητα περισσότερο του ανθρώπου. Ο άνθρωπος που είναι αγχώδης έχει μια τάση προς την ανησυχία και την ένταση. Το άγχος ορίζεται ως: *«μια μορφή προσωπικής ενόχλησης (self preoccupation) που επηρεάζει τη συγκέντρωση της προσοχής, την επεξεργασία πληροφοριών, την κωδικοποίηση, τον σχεδιασμό δράσης και τη συμπεριφορά. Το βασικό χαρακτηριστικό του είναι η επικέντρωση (narrowing)»* (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:390). Έρευνα κατέδειξε ότι περίπου το 70% των εργαζομένων πάσχουν από εργασιακό στρες, επειδή το εργασιακό τους περιβάλλον δεν τους προσφέρει την απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής τους ζωής. Μια άλλη έρευνα κατέδειξε ότι το 33% περίπου των εργαζομένων στις ΗΠΑ βιώνουν καθημερινό στρες στην εργασία τους, ενώ το 48% από αυτούς υποστηρίζει ότι το εργασιακό στρες έχει αυξηθεί την τελευταία πενταετία. (HR Focus, January 2008:12 & HR Focus, April 2008:8, A)

4.2 Ορισμός του στρες

Παρόλο που το εργασιακό στρες είναι ένα κοινωνικό και επαγγελματικό πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν όλοι οι εργαζόμενοι στη σύγχρονη κοινωνία, η ακαδημαϊκή κοινότητα δεν έχει καταλήξει ακόμα σε ένα αποδεκτό ορισμό του “εργασιακού στρες”. Τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και προσδοκούν να εξηγήσουν το φαινόμενο του εργασιακού στρες παρουσιάζουν σοβαρές αντιφάσεις. (Beehr & Newman, 1978:665-699). Εδώ και μερικά χρόνια οι μελέτες για το εργασιακό στρες επικεντρώνονται στους εργασιακούς παράγοντες που προκαλούν το στρες και γίνεται μια προσπάθεια να διαφανεί κατά πόσο το στρες είναι ατομικό ή οργανωτικό πρόβλημα (Kristensen 1996:246-260).

Μερικοί από του ορισμούς που δόθηκαν για το στρες είναι:

- «Το στρες είναι μια σειρά από δυσλειτουργικά συμπεριφορικά ψυχολογικά και σωματικά συμπτώματα που εμφανίζονται ως αντίδραση στην παρουσία εντόνων, επίμονων, διαρκών πιεστικών καταστάσεων.»(Kahn et. al. 1964)
- «Το στρες είναι μια ψυχολογική αντίδραση του ατόμου προς τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, η οποία, όταν βιώνεται για μακρό χρονικό διάστημα σε μεγάλη ένταση, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα για τη ψυχολογική και σωματική υγεία.» (Ivancevich & Matteson 1980)
- «Το στρες είναι η αντίληψη του ατόμου ότι οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις εξαντλούν τις ικανότητες και τις πηγές του, και επιπλέον οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα.» (Shirom, 1982:21-27)
- «Το στρες είναι μια ασυνέπεια μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος.» (Humphrey, 1998)
- «Το στρες είναι ένα σύνθετο ψυχολογικό φαινόμενο το οποίο προκαλείται από τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και οδηγεί στη βίωση πίεσης από πλευράς του ατόμου, προκειμένου να ανταποκριθεί σ' αυτές τις απαιτήσεις.» (Μιχάλης Γαλανάκης 2012:405)

4.3 Ιστορική αναδρομή

Σύμφωνα με τον Μιχάλη Γαλανάκη (2012:390), ο πρώτος που ασχολήθηκε και μελέτησε το στρες ήταν ο Ιπποκράτης (460-377 π.χ.). Το ενδιαφέρον του Ιπποκράτη για στρες ήταν ιατρικό και μελέτησε τις βιολογικές επιπτώσεις που έχει το στρες στον άνθρωπο. Ο επόμενος που ασχολήθηκε με το στρες και θεωρείται πρωτοπόρος του θέματος ήταν ο Walter Cannon (1929). Οι έρευνες του Cannon επικεντρώθηκαν σε ζώα με αποτέλεσμα σήμερα να αμφισβητείται η εφαρμογή των ευρημάτων του στους ανθρώπινους οργανισμούς. Συγκεκριμένα ο Cannon υποστήριξε ότι «κάθε οργανισμός βρίσκεται σε μια κατάσταση ψυχολογικής ισορροπίας, την οποία ονόμασε ομοιοστάτη και ότι κάθε ερέθισμα του περιβάλλοντος το οποίο διαταράσσει αυτή την ισορροπία εγείρει μια αντίδραση του οργανισμού, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ψυχολογική ένταση» (Μιχάλης Γαλανάκης 2012:391).

Συνεχιστής του έργου του Cannon Θεωρείται ο Hans Selye, ο οποίος αφιέρωσε 40 χρόνια (1936-1976) στη μελέτη του στρες. Με τις μελέτες του Selye, το στρες καθιερώθηκε πλέον και σαν ψυχολογικό πρόβλημα εκτός από ιατρικό. Ο Selye (1936, 1950, 1976, 1982) ονομάζει το στρες ως “γενικό προσαρμοστικό σύνδρομο (General Adaptation Syndrome –

GAS)” για τον λόγο ότι εγείρει στους ανθρώπους μια προσαρμοστική αντίδραση. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο εργασιακός χώρος βρίσκεται στο επίκεντρο των μελετών για το στρες το οποίο ονομάζεται εργασιακό στρες (Cooper & Cartwright, 1994:455-470).

4.4 Αιτία του εργασιακού στρες

Το γεγονός ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια το εργασιακό περιβάλλον έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά σε σχέση με αυτό του παρελθόντος δεν το αμφισβητεί κανείς. Σύμφωνα με απόφαση της Ευρωπαϊκής Βουλής το εργασιακό περιβάλλον και οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ικανότητες των ανθρώπων. Παρόλα αυτά, συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο (Stellman, 1999). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει μια αύξηση των περιστατικών παρουσίας στρες στους εργαζόμενους. Ως στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αυτό που *«περιλαμβάνει σημαντικές εργασιακές απαιτήσεις οι οποίες δεν ταιριάζουν με τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων ή τις ανάγκες τους, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι ελέγχουν ελάχιστα την εργασία τους και λαμβάνουν μικρό βαθμό κοινωνικής υποστήριξης μέσα σε αυτή»* (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:431).

Οι αιτίες που θεωρούνται ότι προκαλούν στρες και έχουν άμεση σχέση με την εργασία είναι οι ακόλουθες (Μιχάλης Γαλανάκης, 2012:432-445):

- Οργανωτική κουλτούρα και λειτουργία της επιχείρησης
- Επαγγελματικές απαιτήσεις που πηγάζουν από την εργασία
- Σύγκρουση ρόλων στην εργασία
- Αμφισημία ρόλων στην εργασία
- Ανεπάρκεια ρόλου
- Ευθύνη για ανθρώπους
- Εξέλιξη καριέρας
- Έλλειψη επαγγελματικής ασφάλειας και κακή αμοιβή
- Ασυμβατότητα status
- Βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και έλεγχος της εργασιακής διαδικασίας
- Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία
- Βία στην εργασία
- Η διασύνδεση σπιτιού και εργασίας
- Οργανωτική αλλαγή
- Σχεδιασμός έργου

- Επαναληπτική και μονότονη εργασία
- Φόρτος εργασίας
- Ρυθμός εργασίας και πίεση χρόνου

4.5 Οι συνέπειες του εργασιακού στρες

Έχει παρατηρηθεί ότι το εργασιακό στρες είναι ιδιαίτερα επιβλαβές για τη ψυχική και σωματική υγεία του ανθρώπου. Μελέτες έχουν καταδείξει ότι υψηλά επίπεδα στρες οδηγούν σε πολλές απουσίες από την εργασία, κατανάλωση εξαρτησιογόνων ουσιών (αλκοόλ, ναρκωτικά), χαμηλή αποδοτικότητα, πονοκεφάλους, κατάθλιψη, καρδιακές παθήσεις (R. Wayne Mondy 2011:573). Σύμφωνα με τους Compier & Levi (1995), το στρες ευθύνεται για προβλήματα υγείας του 48% των εργαζομένων στην Ευρώπη με όλες τις αρνητικές επιπτώσεις για τους ίδιους τους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και γενικότερα την κοινωνία.

4.6 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες

Όπως έχει λεχθεί μέχρι τώρα το εργασιακό στρες συνδέεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα έχει να κάνει με τις ικανότητες και δυνατότητες κάποιου εργαζόμενου, τις γνώσεις του, την ασφάλειά του, την εκτίμηση που του δείχνουν οι εργοδότες, την αμοιβή του, την ανέλιξή του. Όλα τα πιο πάνω εμπίπτουν στις αρμοδιότητες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου ένας μάνατζερ ΔΑΔ έχει την αποκλειστική ευθύνη για στρεσογόνους παράγοντες που υπάρχουν στην επιχείρηση. Σαν πρώτο στάδιο στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, η ΔΑΔ θα πρέπει να σχεδιάσει σωστά μια θέση εργασίας και να βεβαιωθεί ότι ο φόρτος εργασίας δεν είναι απάνθρωπος. Δεύτερο, θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει τους στρεσογόνους παράγοντες και να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα, και τρίτο, να παρέχει ψυχολογική στήριξη στους εργαζομένους μέσα από προγράμματα παροχής βοήθειας και ψυχολογικής στήριξης (Garry Dessler 2012:487)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ , ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1 Εισαγωγή

«Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης». (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:265)

Το πιο πάνω σίγουρα δεν είναι σχήμα λόγου. Μήπως δεν συμβαίνει το ίδιο και στη φύση, όπου οργανισμοί που δεν μπόρεσαν να εξελιχτούν και να προσαρμοστούν στις συνεχόμενες αλλαγές του φυσικού περιβάλλοντος έχουν εξαφανιστεί; (θεωρία του Δαρβίνου). Οι επιχειρήσεις ως “ζωντανοί οργανισμοί” δεν αποτελούν εξαίρεση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γρήγορες και συνεχείς αλλαγές (τεχνολογικές αλλαγές, παγκοσμιοποίηση, κοινωνικοοικονομικές αλλαγές), πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να προετοιμάζουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα. Η συνεχής εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα και βίωμα για τις επιχειρήσεις. Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, θα έλεγα ότι η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μάνατζερ να προβλέπουν τις επερχόμενες αλλαγές και να προετοιμάζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ανάλογα. Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν μόνο με την επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (HR Magazine 53, March 2008:1-9). Για την απόκτηση και προπαντός τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εκπαιδεύεται και να επιμορφώνεται συνεχώς (Tamar Elkeles, 2007:56-57). Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πάρα πολλές επιχειρήσεις είναι ή προσπαθούν να γίνουν “επιχειρήσεις που μαθαίνουν” (learning organizations). (David A. et. al., March 2008:109-116)

5.2 Ορισμοί

5.2.1 Εκπαίδευση

«Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει τη μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ' ένα, ή περισσότερα αντικείμενα» (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:266)

5.2.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

«Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό» (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:266)

5.2.3 Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού

«Οι όροι Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού, που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρονται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανωτέρων βαθμίδων» (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:266)

5.2.4 Κατάρτιση

«Ο όρος Κατάρτιση, τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους» (Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:266)

5.3 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Ο βασικός στόχος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μιας επιχείρησης είναι να δώσει τις αναγκαίες γνώσεις στους εργαζομένους με σκοπό να υλοποιηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Μια επικείμενη εκπαίδευση θα είναι χάσιμο χρόνου εάν ο

εκπαιδευόμενος δεν έχει το απαιτούμενο υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων για να παρακολουθήσει την εκπαίδευση (Kenneth Wexley & Gary Latham, 2002:107). Ως εκ τούτου, θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλοι για να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση. Το πρώτο στάδιο για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι ο προσδιορισμός των μαθησιακών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον R. Wayne Mondy (2011:306-307) μια ανάλυση για εντοπισμό μαθησιακών αναγκών πρέπει να περιλαμβάνει οργανωσιακή ανάλυση, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση προσόντων/ικανοτήτων των εργαζομένων.

➤ **Οργανωσιακή Ανάλυση:** Κατά την οργανωσιακή ανάλυση αναλύονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και ο στρατηγικός σχεδιασμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

➤ **Ανάλυση Καθηκόντων:** Η ανάλυση καθηκόντων σκοπό έχει να εντοπιστούν εκείνα τα καθήκοντα που απαιτούνται για να επιτύχει η επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους.

➤ **Ανάλυση προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων:** Εδώ θα πρέπει να καθοριστούν πλέον σε ατομικό επίπεδο οι μαθησιακές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου. Σημαντικό εργαλείο για τον σκοπό αυτό είναι οι αξιολογήσεις επίδοσης που συντάσσονται ανά τακτά διαστήματα από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μετά την πιο πάνω ανάλυση πρέπει να καταρτιστούν τα προγράμματα εκπαίδευσης για κάλυψη των μαθησιακών αναγκών που έχουν προκύψει. Τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να έχουν σαφείς στόχους και να αφορούν την εργασία του εκπαιδευόμενου. Έρευνες κατέδειξαν ότι εάν η εκπαίδευση δεν σχετίζεται με τη θέση εργασίας, τότε τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι πολύ πτωχά (R. Wayne Mondy, 2011:304). Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στόχους θα πρέπει να αναφέρεται με σαφήνεια το επίπεδο της απόδοσης που πρέπει να πετύχουν οι εκπαιδευόμενοι (Richard Camp et. al., 1986:100). Μελέτες έχουν δείξει ότι η καλύτερη περίοδος για εκπαίδευση ενός εργαζόμενου είναι όταν αυτή είναι αναγκαία για την εκτέλεση των καθηκόντων του. (Debra Ellis, 2008:41-42).

Σύμφωνα με την Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al. (2003:267) οι στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να είναι:

- Βελτίωση των δεξιοτήτων τους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους
- Μάθηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων για ανάληψη νέων καθηκόντων
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου προσαρμογής σε περίπτωση ανάληψης νέων καθηκόντων από τον εργαζόμενο

Μέσω της εκπαίδευσης επιδιώκεται η βελτίωση του εργαζόμενου στους πιο κάτω τομείς:
(Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al., 2003:267-268)

- Γνώσεις (Knowledge)
- Ικανότητες (Skills)
- Στάσεις (Attitudes)
- Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies)
 - Επικοινωνία
 - Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα
 - Επικέντρωση στον πελάτη
 - Ομαδική Εργασία

5.4 Ανάπτυξη, Ικανοποίηση και Απόδοση Προσωπικού

Κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη του προσωπικού έχει η σύνδεση της ικανοποίησης με την απόδοσή του. Κατά κανόνα εργαζόμενοι που λαμβάνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την άσκηση των καθηκόντων τους, εμφανίζουν χαμηλές πιθανότητες να αναζητήσουν άλλη εργασία (Kidd, 2006). Το εύρημα αυτό διαμορφώνεται μέσα από την ίδια την ικανοποίηση που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από την εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης συνδέονται άμεσα με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των αναγκών τους. Αυτό σημαίνει ότι η άσκηση της εργασίας αποτελεί μια έμμεση δραστηριότητα ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας O'Reilly & Chatman (1992:492-499), παρατηρείται θετική συνάφεια ανάμεσα στην ικανοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και στην επίδοσή τους στην άσκηση των καθηκόντων τους. Ως εκ τούτου, υπάρχει βελτίωση στην ευρύτερη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ο συνεκτικός δεσμός αυτής της σχέσης δεν είναι άλλος από το ότι η επιχείρηση λαμβάνει τη μέγιστη δυνατή απόδοση από τους εργαζόμενους. Εύκολα λοιπόν γίνεται κατανοητή η βαρύτητα που έχει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης με τέτοιους όρους, ώστε να παρατηρούνται θετικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά της.

Όπως έχει τονιστεί από τους Lau & May (1998:211-226), η σύνδεση θετικών αντιλήψεων για το επίπεδο της ποιότητας ζωής των εργαζομένων είναι άρρηκτα δεμένη με την απόδοσή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα έλαβε χώρα σε εργαζόμενους που απασχολούνται στο κλάδο των πωλήσεων. Το περιβάλλον εργασίας διαδραματίζει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης δεξιοτήτων των εργαζομένων και κατ' επέκταση την αποδοτικότητά τους. Αν σε αυτό το στοιχείο προστεθεί

και ικανοποίηση που το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει από τις αμοιβές του, αναδεικνύεται το ευρύτερο πλαίσιο της σύνδεσης ανάμεσα στην ικανοποίηση και στην ανάπτυξη του προσωπικού.

5.5 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον βασικό πυλώνα της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (R. Wayne Mondy, 2011:300). Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή et. al. (2003:270-271), τα οφέλη που θα έχει μια επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι:

➤ **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των γνώσεων και η απόκτηση δεξιοτήτων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των λαθών από πλευράς εργαζομένων και κατ' επέκταση την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο ανταγωνισμός υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να δημιουργούν θέσεις εργασίας με πολλές απαιτήσεις σε θέματα γνώσεων και ικανοτήτων. Ο μόνος τρόπος για να πετύχουν την απαιτούμενη παραγωγικότητα και να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι μέσω της εκπαίδευσης. Σύμφωνα και με τους Arthur Jr., Winfred et. al. (2003:242), για τη βελτίωση της παραγωγικότητας η εκπαίδευση έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο.

➤ **Ανύψωση του ηθικού:** Ο εργαζόμενος που γνωρίζει ότι η επιχείρηση τον έχει επιλέξει και εμπιστευτεί για να παρακολουθήσει μία εκπαίδευση νιώθει να του ικανοποιείται το αίσθημα της ασφάλειας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ανυψωθεί το ηθικό του και να μειωθεί το εργασιακό στρες που πιθανόν να έχει. Σύμφωνα με τον Maslow το αίσθημα της ασφάλειας είναι από τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου που επιδιώκει να ικανοποιήσει στην πορεία προς την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωσή του. Σύμφωνα με τον R. Wayne Mondy (2011:300), « *ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους πελάτες* »

➤ **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος δεν έχει ανάγκη από επίβλεψη και καθοδήγηση αφού διαθέτει τις γνώσεις, ικανότητες και αυτοπεποίθηση να φέρει εις πέρας την εργασία που του έχει ανατεθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης.

➤ **Μείωση ατυχημάτων:** Η γνώση των κανονισμών ασφάλειας και υγείας καθώς ο ορθός τρόπος συντήρησης και χρήσης των μηχανημάτων συμβάλει ουσιαστικά στη μείωση

των ατυχημάτων. Τα εργατικά ατυχήματα προκαλούν σοβαρές οικονομικές δαπάνες για τις επιχειρήσεις αφού καλούνται να πληρώσουν αποζημιώσεις και αυξημένα ασφάλιστρα. Επίσης υπάρχει μειωμένη παραγωγικότητα αφού τις περισσότερες φορές οι εμπλεκόμενοι σε εργατικά ατυχήματα απουσιάζουν για μεγάλο χρονικό διάστημα από την εργασία τους.

➤ **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν την οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία ούτως ώστε να μπορούν να αναπληρώνουν τις αποχωρήσεις στελεχών της επιχείρησης. Οι αποχωρήσεις αυτές μπορεί να είναι αφυπηρετήσεις ή παραιτήσεις εργοδοτούμενων για διάφορους λόγους. Η σταθερότητα και ευελιξία μπορούν να επιτευχθούν μέσα από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα προετοιμάζει εργαζόμενους των χαμηλών στρωμάτων της ιεραρχίας να μπορούν ανά πάσα στιγμή να προαχθούν και να αναλάβουν επιπρόσθετα καθήκοντα.

➤ **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ιδιαίτερα ελκυστικές για τους εργαζόμενους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν και να προσλαμβάνουν τους καλύτερους υπαλλήλους μεταξύ των υποψηφίων. Σύμφωνα και με τον John Ambrose (2008:28-51), οι επιχειρήσεις που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της προσελκύουν τους καλύτερους υποψήφιους για εργοδότηση.

➤ **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων της, η επιχείρηση μπορεί να ταυτίσει τους στόχους των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να δώσει κίνητρα προς τους εργαζόμενους για παραγωγικότητα και αποδοτικότητα επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και την αφοσίωσή τους.

➤ **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Με την εκπαίδευση ο εργαζόμενος αποδέχεται πιο εύκολα τα πιστεύω, το α στό χ α και την κουλτούρα της επιχείρησης. Ανάμεσα στους στόχους μιας επιχείρησης είναι και η βελτίωση της απόδοσης. Σύμφωνα και με τον Garry Dessler (2012:234), μέσω της εκπαίδευσης « ο εργαζόμενος κοινωνικοποιείται, ενστερνιζόμενος τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία προτιμάει να γίνονται τα πράγματα».

Τέλος οι Evans & Jack (2003:7-24), οριοθέτησαν τη θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την απόδοση της επιχείρησης. Η έρευνα σχετικά με τη χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων επέδειξε μια έντονη πτώση στην απόδοση της

επιχείρησης. Ως εκ τούτου παραβλέψεις και κενά στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να οδηγήσουν σε πτώση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και η δημιουργία συνθηκών για την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων τους θα συμβάλει ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και καινοτομίας και κατ' επέκταση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην ουσία είναι μία δραστηριότητα η οποία καλείται να συνδυάσει την ταύτιση του εργασιακού περιβάλλοντος με τις ανάγκες των εργαζομένων καθώς και τους στόχους της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού με άλλα λόγια δεν είναι τίποτε παραπάνω από τη βελτίωση των όρων παραγωγής των εκροών της επιχείρησης.

5.6 Η αναγκαιότητα της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκτός από την ικανοποίηση και την ανάπτυξη του προσωπικού, κεντρικό ρόλο στον ευρύτερο σχεδιασμό της σύγχρονης επιχείρησης έχει η αποτελεσματική αξιολόγηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει καίριο ρόλο στην αποτελεσματική οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης και κατ' επέκταση στην απόδοσή της. Η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων έχει ως βασικό στόχο την κατανομή των εργαζομένων της επιχείρησης σε εκείνες τις θέσεις όπου μεγιστοποιείται η απόδοσή τους και κατά συνέπεια η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αναπτύσσεται μέσα από τη σύγκριση των ενεργειών των εργαζομένων με τους τεθέντες στόχους και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί (Golec & Kahya, 2007:143-161).

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί από την άλλη πλευρά να έχει οδυνηρές συνέπειες για τη σύγχρονη επιχείρηση. Και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διαταραχές που αφορούν τόσο τις οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων όσο και τις κάθετες ιεραρχικές σχέσεις με τους προϊστάμενους της επιχείρησης. Όμως καθώς ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης είναι η ένταξη του κάθε ανθρώπινου πόρου στην πλέον κατάλληλη θέση, η σημασία της είναι μεγάλη (Labit & Shah, 2001:189-193). Το ζητούμενο στοιχείο είναι η εύρεση εκείνων των μεθόδων αξιολόγησης που μπορούν να αφομοιωθούν ευκολότερα από κάθε ξεχωριστό εργασιακό περιβάλλον.

Κατά κανόνα η αξιολόγηση του προσωπικού λαμβάνει χώρα με βάση τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στους εργαζομένους και με βάση τα τυπικά τους προσόντα (Mondy et al., 1999). Η άσκηση καθηκόντων των εργαζομένων με όρους που ευνοούν την αποδοτικότητα της επιχείρησης λειτουργεί καταλυτικά και για την εξέλιξή τους. Τα δεδομένα αυτά

συνδυάζονται με συγκεκριμένα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια των εργασιακών καθηκόντων του ατόμου και στη συνέχεια αξιολογούνται. Εκτός όμως από την τυπική διάσταση της δραστηριοποίησης των εργαζομένων σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησής τους έχει και η άτυπη. Αναλυτικότερα η διάθεση των εργαζομένων να ασκήσουν τα καθήκοντα τους, η συνεργασία που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους και προϊσταμένους και η αποτελεσματική ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυση των προβλημάτων είναι σημαντικοί πρόσθετοι παράγοντες της αξιολόγησης ενός εργαζομένου (Mathis & Jackson, 1991).

Υπό αυτό το πρίσμα η αξιολόγηση συνιστά ένα άμεσο στοιχείο της ικανοποίησης και της ανάπτυξης του προσωπικού, εφόσον λαμβάνει χώρα με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Συνεπώς είναι προς το συμφέρον της κάθε επιχείρησης να υιοθετεί και να εφαρμόζει ένα σύστημα αξιολόγησης με τέτοιους όρους που εκτός από τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της, να επαναφέρει και βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και δημιουργία συνθηκών για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

6.1 Εισαγωγή

Οι οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές αλλαγές που συμβαίνουν στον κόσμο έχουν επηρεάσει και τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον έχουν αναθεωρήσει τις επιχειρηματικές τους προτεραιότητες και έχουν δώσει μεγαλύτερη σημασία στην αξία των πελατών των μετόχων και εργαζομένων στην επιχείρηση. Παλαιότερα ο όρος “αξία” παρέπεμπε σε έννοιες της λογιστικής και της οικονομίας. Σήμερα ο όρος “αξία” συνδέεται με την ανάπτυξη, την εξέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να διαθέτουν αφοσιωμένους, άριστα εκπαιδευμένους, επαγγελματικά καταρτισμένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα βοηθήσει την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα της (J. T. Delaney and M. A. Huselid (1996:949-969). Χαρακτηριστικό είναι και το ακόλουθο απόσπασμα από τους R. Noe et. al. (2006) στον πρόλογο του βιβλίου τους “Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

«Το βασικό στοιχείο της επιτυχίας στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι η ταυτόχρονη ικανοποίηση των επενδυτικών ή οικονομικών αναγκών και λοιπών συμμετόχων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των υπαλλήλων και των τοπικών κοινωνιών. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επίτευξης των οικονομικών στόχων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών πελατών και υπαλλήλων. Η καινοτομία, η μείωση του κόστους και οι στόχοι ποιότητας που σχετίζονται με την οικονομική επιτυχία ή αποτυχία της εταιρείας επηρεάζονται από τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επιχειρήσεις με μεγάλοπνοους στόχους αξιοποιούν τα δυνατά σημεία ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν όσον αφορά την προσέλκυση, παραμονή και παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους μέσω δεοντολογικών και υπευθύνων δράσεων. Οι επιτυχημένες εταιρείες εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που περιέχουν κίνητρα και ανταμείβουν τους υπαλλήλους προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας»

Με βάση τα πιο πάνω μπορούμε να πούμε ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) είναι ένα παράγοντας κλειδί για την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, καθώς μία επιτυχημένη ΔΑΠ θα συνδράμει στο να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να κερδίζει μερίδιο αγοράς από τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα αλλά και να το διατηρεί. Η επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί μια στρατηγική ώστε να είναι ικανή να αποκρούει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και να είναι σε θέση, τις πιέσεις που δέχεται, να τις επηρεάζει προς όφελός της. Για αυτό τον λόγο υπάρχουν παράγοντες «κλειδιά» οι οποίοι συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, δηλαδή τη δημιουργία και προπαντός τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι :

- **Μοναδικές Ικανότητες** : Η επιχείρηση να διαθέτει και να κάνει χρήση των μοναδικών θεμελιωδών ικανοτήτων της
- **Διαφοροποίηση** : Τα προϊόντα της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένα από αυτά των ανταγωνιστών και δεν υπάρχουν υποκατάστατα
- **Ηγεσία κόστους**: Η επιχείρηση λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής έχει τη δυνατότητα να προσφέρει το προϊόν της σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της.

Οι μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης προέρχονται από την αξιοποίηση των πόρων της. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ως ένας από τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης έχει να διαδραματίσει ίσως τον σημαντικότερο ρόλο στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό μπορεί να γίνει όμως μόνο με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Επίσης τα διαφοροποιημένα, καινοτόμα και έξυπνα προϊόντα που είναι ανάμεσα στις προϋποθέσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι το ταλέντο και οι γνώσεις των εργαζομένων κατά κύριο λόγο, καθώς επίσης και η σωστή λειτουργία της ΔΑΔ που θα δώσει την ευκαιρία στους εργαζομένους να αξιοποιήσουν το ταλέντο, τις γνώσεις και ικανότητές τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την παραγωγή έξυπνων και καινοτόμων προϊόντων (B. M. Παπαδάκης, 2007:101-118).

6.3 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους θα πρέπει να κάνουν πιο αποδοτική τη χρήση των ταλέντων και τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους σε συνδυασμό με τη νέα τεχνολογία. Το τμήμα ΔΑΔ της επιχείρησης θα πρέπει να βρει τον τρόπο ώστε το εργατικό δυναμικό της να ενσωματωθεί με τη νέα τεχνολογία (R. NOE et. al., 2006:53). Ο ρόλος του μάνατζερ ΔΑΔ έχει αλλάξει. Δεν είναι πλέον το “στρατιωτικό μοντέλο διαχείρισης”, όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον έλεγχο και συντονισμό των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Με την πρόοδο της τεχνολογίας οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες για όλο και περισσότερους υπαλλήλους με αποτέλεσμα οι διαδικασίες λήψης απόφασης να αποκεντρώνονται. Με αυτό τον τρόπο η λειτουργία της επιχείρησης γίνεται αποδοτικότερη. Ο ρόλος του μάνατζερ θα πρέπει πλέον να περιορίζεται στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων προς τους υπαλλήλους. Αυτό σημαίνει ότι ο υπάλληλος έχει την ευχέρεια να αναπτύξει νέα καινοτόμα προϊόντα (T. J. Atchison, 1991:52-53). Η ΔΑΔ έχει επίσης την ευθύνη της επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτό βοηθά στο να μεταφέρονται οι ιδέες από τους απλούς εργαζόμενους στα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές είναι οι απλοί εργαζόμενοι που έχουν καινοτόμες ιδέες για νέες αγορές και προϊόντα. Ο πρόεδρος της FORD κατά τη δεκαετία του 1980 δήλωσε χαρακτηριστικά *«είναι ανόητο να μην αποδέχεστε τη διανοητική ικανότητα και εποικοδομητική στάση των εργαζομένων σας»* (P. Senge, 1990). Μέχρι πρόσφατα οι λειτουργίες της ΔΑΔ δεν συνδέονταν με την οικονομική αξία των επιχειρήσεων. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ όπως η αμοιβή, η στελέχωση, η κατάρτιση, η εξέλιξη και η διαχείριση της απόδοσης αντιμετωπίζονται πλέον ως επένδυση και επηρεάζουν την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Έρευνα κατέδειξε ότι επιχειρήσεις που επενδύουν στη νέα τεχνολογία για αύξηση της ανταγωνιστικότητας, επενδύουν επίσης στη στελέχωση, εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων (S. A. Shell & J. W. Dean, 1992:467-504). Η ΔΑΔ αποκτά όλο και πιο πρωταγωνιστικό ρόλο σε μια επιχείρηση λόγω των αλλαγών του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Γίνεται όλο και πιο κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις πρέπει αναπτύξουν την ικανότητα μάθησης και να βρίσκονται σε εγρήγορση ούτως ώστε να αφομοιώνουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε αυτές. Χαρακτηριστικό είναι και το σχόλιο του πρόεδρου της Delta Wire George Walker *«Ο καθένας μπορεί να αγοράσει μηχανήματα σαν τα δικά μου. Η διαφορά είναι η γνώση που διαθέτει το προσωπικό σας»* (P. Wright, 1991:91-122). Με το σχόλιο αυτό ο George Walker θέλει να τονίσει τη σημασία

της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (R. NOE, et. al., 2006:114).

Οι σύγχρονες πρακτικές ή στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον συνδεδεμένες με τους επιχειρηματικούς στόχους των επιχειρήσεων. Η εργασία σχεδιάζεται με στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της ποιότητας και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να εφαρμόσουν “συστήματα υψηλής απόδοσης”, όπου οι εργαζόμενοι ενσωματώνονται και εναρμονίζονται με την τεχνολογία.

6.4 Αναγκαιότητα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον όπου όλα αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα εξαρτάται από την δυνατότητά τους να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο με τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παλαιότερα για παράδειγμα ένας τورναδόρος δεν χρειαζόταν να έχει γνώσεις προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σήμερα οι σύγχρονοι αυτοματοποιημένοι τórνοι χρειάζονται προγραμματισμό για να λειτουργήσουν, και είναι ευθύνη του χειριστή (τορναδόρου) να τον προγραμματίσει. Ένας μηχανικός αυτοκινήτων παλαιότερα δεν χρειαζόταν να έχει γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών και γνώσεις ηλεκτρολογίας και ηλεκτρονικών. Τα σύγχρονα αυτοκίνητα που διαθέτουν τεχνολογία αιχμής απαιτούν την χρήση ειδικών διαγνωστικών ηλεκτρονικών υπολογιστών και για τις πιο απλές εργασίες συντήρησης όπως την αλλαγή του λαδιού της μηχανής. Η τεχνολογία είναι το μέσο για την ανάπτυξη ή και διαφοροποίηση ενός προϊόντος. Είναι ο άνθρωπος παράγοντας όμως που πρέπει να έχει γνώση της τεχνολογίας, γνώση του προϊόντος, ώστε να προσφέρει στον καταναλωτή ένα καινοτόμο και διαφοροποιημένο προϊόν (R. NOE, et. al., 2006:53-57). Αυτό μπορεί να γίνει μόνο με τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

6.5 Η θεωρία των L. Porter – E. Lawler

Κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη του προσωπικού έχει η προσέγγιση των Porter & Lawler (1968) η οποία τονίζει ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους οδηγεί σε ανταμοιβές οι οποίες έχουν εσωτερική και εξωτερική υπόσταση. Ζητούμενο στοιχείο για κάθε επιχείρηση είναι η ικανοποίηση αμφοτέρων των διαστάσεων για τους εργαζόμενους και τα στελέχη της. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που κομίζει ο εργαζόμενος

περιλαμβάνουν αισθήματα επιτυχίας και ηθικής ικανοποίησης, που λαμβάνει μέσω της εκπλήρωσης των καθηκόντων του. Οι εσωτερικές ανταμοιβές παραπέμπουν σε σημαντικό βαθμό στα ανώτερα επίπεδα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Είναι αυτονόητο ότι οι παροχές της επιχείρησης προς τους εργαζομένους οφείλουν να καλύπτουν τις ανάγκες τους και κυρίως να είναι δίκαιες, ώστε να προκύπτουν και τα ανάλογα επίπεδα ικανοποίησης.

Αντίστοιχα οι εξωτερικές ανταμοιβές του εργαζομένου απορρέουν από το επίπεδο αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλει με σκοπό να ικανοποιηθούν οι τεθέντες στόχοι της επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να αναγνωρίζουν με δίκαια και αξιοκρατικά κριτήρια το έργο των εργαζομένων και να τους υποκινούν ανάλογα. Η καινοτομική συνεισφορά της συγκεκριμένης θεωρίας εδράζεται κυρίως στο ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης (Schuler & Jackson, 2003).

Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της υποκίνησης των με βάση την προσέγγιση αυτή είναι οι ακόλουθες:

- **Η προσπάθεια.** Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος με σκοπό να επιτελέσει τα καθήκοντά του είναι συνάρτηση της απόδοσής του, αλλά και των ανταμοιβών που θα αποκομίσει. Είναι επίσης χαρακτηριστικό, ότι το επίπεδο των ανταμοιβών προσδιορίζεται από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και συνεπώς έχει διαφορετική αξία.
- **Η απόδοση.** Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τους ίδιους αλλά από στοιχεία όπως είναι η θέση τους στην επιχείρηση, τα μέσα που τους προσφέρει η επιχείρηση για να ασκήσουν τις αρμοδιότητές τους, καθώς φυσικά και οι ικανότητές τους.
- **Οι ανταμοιβές.** Οι ανταμοιβές, εσωτερικές και εξωτερικές, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το περιβάλλον της επιχείρησης. Συνεπώς πρέπει να λαμβάνονται όλες οι πρωτοβουλίες, ώστε το επίπεδο των ανταμοιβών του εργαζομένου να συνάδει με την απόδοσή του.
- **Η ικανοποίηση.** Η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος πρέπει να ενισχύει το επίπεδο της απόδοσής του. Συνεπώς ο ρόλος της επιχείρησης σε αυτό το πεδίο είναι επίσης καταλυτικός.

Σε πρακτικό επίπεδο είναι αυτονόητο ότι μια επιχείρηση για να μπορέσει να δημιουργήσει, αλλά προπαντός να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει καταρχήν να δημιουργήσει μια ισορροπία της ικανοποίησης και της αναγνώρισης που

λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση και των απαιτήσεων και προσδοκιών που έχουν τα στελέχη της επιχείρησης από τους εργαζόμενους. Το τμήμα Δ.Α.Δ θα πρέπει να συμβάλει με ουσιαστικό τρόπο ώστε να επιτευχθεί η ισορροπία αυτή. Θεωρώ ότι για να γίνει αυτό η Δ.Α.Δ θα πρέπει καταρχήν να στελεχώσει την επιχείρηση με επαρκή και ικανά στελέχη και εργαζόμενους. Να τους τοποθετήσει στη σωστή θέση, να τους αναθέσει τα κατάλληλα καθήκοντα και να διασφαλίσει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα αμείβεται ανάλογα με την προσφορά του και τις ευθύνες που αναλαμβάνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΡΕΥΝΑ

7.1 Γενικά

Η μεθοδολογία μιας έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά ερευνητικών εργαλείων, ποσοτικών και ποιοτικών . Οι ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις μπορεί να φαίνονται διαφορετικές έχουν όμως πολλά κοινά. Και οι δύο μεθοδολογίες σκοπό έχουν να συλλέξουν ακριβείς πληροφορίες για το υπό μελέτη θέμα. Οι διαφορές τους εντοπίζονται κυρίως στο είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που τις συλλέγουν. Οι **ποσοτικές μέθοδοι** επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις, στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Οι **ποιοτικές μέθοδοι** και τεχνικές αποτελούν αναγκαία εργαλεία στην ανάλυση ποσοτικών στοιχείων και στη διατύπωση νέων υποθέσεων. Αποτελούν τα βασικά εργαλεία για τη συλλογή στοιχείων που δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν το «πώς , γιατί , κάτω από ποιες συνθήκες , με ποιες επιπτώσεις» (Έλλη Ιωαννίδη-Καπόλου). Για την έρευνα της παρούσας διατριβής έχει επιλεγεί η ποσοτική μέθοδος. Η έρευνα θα βασιστεί στο ερωτηματολόγιο/οδηγό συνέντευξης του παραρτήματος “Α”. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα γίνει με την τεχνική των προσωπικών ή τηλεφωνικών συνεντεύξεων με ανώτερα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων για του εξής λόγους:

- Απαντώνται όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου
- Υπάρχει δυνατότητα επεξήγησης ασαφών ερωτήσεων
- Υπάρχει προσωπική επαφή μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου.

Η έρευνα θα καλύψει μικρές μέχρι και μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της οικονομίας.

Επίσης στα πλαίσια της έρευνας θα γίνει προσπάθεια να ανεβρεθούν πληροφορίες από έρευνες της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Κύπρου σχετικές με το θέμα.

7.2 Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού¹² (ΑνΑΔ) είναι οργανισμός δημοσίου δικαίου που ιδρύθηκε το 1979. Την 1^η Νοεμβρίου του 1999 τέθηκε σε ισχύ ο περί Ανάπτυξης

¹² Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού <http://www.hrdauth.org.cy/easyconsole.cfm/id/1>
(Πρόσβαση 15/1/2013)

Ανθρώπινου Δυναμικού Νόμος αρ. 125(I) του 1999 ο οποίος καθορίζει το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού. Αποστολή της ΑνΑΔ είναι η δημιουργία των προϋποθέσεων εκείνων που θα δημιουργήσουν τις συνθήκες για προγραμματισμένη και συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου για την κάλυψη των αναγκών της οικονομίας σε συνδυασμό με την κοινωνικοοικονομική πολιτική του κράτους. Βάση της πιο πάνω νομοθεσίας κάθε εργοδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει στο ταμείο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ένα τέλος που δεν υπερβαίνει το 1% των απολαβών του κάθε εργαζόμενου. Το ταμείο αυτό χρησιμοποιείται από την ΑνΑΔ για χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της ΑνΑΔ ο στρατηγικός προγραμματισμός για την περίοδο 2007-2013 στοχεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου την βελτίωση της **παραγωγικότητας** και την ενίσχυση της **ανταγωνιστικότητας** των κυπριακών επιχειρήσεων. Σύμφωνα πάντα με την ιστοσελίδα της ΑνΑΔ η στρατηγική αυτή έχει επικεντρωθεί στους ακόλουθους πέντε άξονες:

- *«Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: Επικεντρωμένες δράσεις Δια Βίου Μάθησης των Απασχολούμενων και Ένταξης/Επανένταξης στην Αγορά Εργασίας επίλεκτων ομάδων –στόχων ανθρώπινου δυναμικού».*
- *«Στήριξη Επιχειρήσεων για Αναβάθμιση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους: Πολλαπλές μορφές υποστηρικτικών υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, για αύξηση των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο και βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων».*
- *«Υποδομές και Συστήματα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού: Προώθηση της ποιοτικής διάστασης της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με Ενίσχυση των Υποδομών Κατάρτισης και την Εγκαθίδρυση Εθνικού Συστήματος Επαγγελματικών Προσόντων».*
- *«Έρευνα και Ανάπτυξη: Ποικιλόμορφες δράσεις έρευνας και ανάπτυξης σε καίριας σημασίας θέματα για την κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου».*
- *«Αποτελεσματική Διακυβέρνηση: Ποικιλόμορφες δράσεις για ενίσχυση των Συστημάτων και Μηχανισμών Διακυβέρνησης τόσο της ίδιας της ΑνΑΔ όσο και των Εταίρων της».*

Στα πλαίσια της έρευνας για την παρούσα διατριβή έγινε έρευνα στην ιστοσελίδα της ΑνΑΔ για ανεύρεση πληροφοριών ή έρευνες, σχετικά με θέματα που άπτονται των λειτουργιών των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα του τομέα της ανάπτυξης της εκπαίδευσης και της ανταγωνιστικότητας. Η μοναδικές πληροφορίες που έχουν ανεβρεθεί είναι σε μία γενική έρευνα του 2000 με στοιχεία που περισυλλέγησαν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Κύπρου και καλύπτουν την περίοδο 1994-1997. Συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 4.2 σελίδα 83 της έρευνας “**Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις της Κύπρου στο Κατώφλι του 2000**”¹³ αναλύονται οι πληροφορίες σε σχέση με τις απαντήσεις των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων πάνω σε θέματα που έχουν σχέση με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε τηλεφωνική επικοινωνία που έγινε με λειτουργούς της ΑνΑΔ, τόσο στο επαρχιακό γραφείο στη Λεμεσό όσο και στα κεντρικά γραφεία της αρχής στη Λευκωσία, δεν έγινε κατορθωτό να εντοπιστεί πρόσφατη έρευνα που να περιλαμβάνει θέματα που άπτονται των λειτουργιών της ΔΑΔ και συγκεκριμένα την εκπαίδευση, ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία της προαναφερθείσας έρευνας εκτιμάται ότι είναι πεπαλαιωμένα και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την παρούσα διατριβή. Θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μόνο για σκοπούς σύγκρισης με μελλοντικές έρευνες.

7.3 Προσωπικές Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις έγιναν σε ένα πολύ φιλικό κλίμα με όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων που αποδέχτηκαν να συμμετάσχουν σε αυτή την έρευνα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν κωδικοποιηθεί και καταγραφεί στους πίνακες του παραρτήματος «B».

Στον πίνακα Π-Β'(1) φαίνονται οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, η ιστοσελίδα των επιχειρήσεων, το στέλεχος στο οποίο έγινε η συνέντευξη καθώς και η θέση που κατέχει το συγκεκριμένο στέλεχος στην επιχείρηση.

Στον πίνακα Π-Β'(2) φαίνεται ο τομέας δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και η ύπαρξη Human Resources Manager (HR Manager) στις υπό μελέτη επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή οδηγία 2003/361/ΕΚ¹⁴ μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που εργοδοτούν από δέκα (10) μέχρι σαράντα εννιά (49) άτομα. Μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που εργοδοτούν από πενήντα

¹³ Έρευνα ΑνΑΔ “Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις της Κύπρου στο Κατώφλι του 2000”
<http://www.hrdata.org.cy/images/media/assetfile/services00.pdf> (Πρόσβαση 15/1/2000)

¹⁴ Ευρωπαϊκή οδηγία 2003/361/ΕΚ
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EL:PDF>

(50) μέχρι διακόσια σαράντα εννιά (249) άτομα και μεγάλες επιχειρήσεις είναι αυτές που εργοδοτούν από 250 άτομα και άνω. Το σημαντικό που προκύπτει από τον πίνακα αυτό είναι ότι οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν HR Manager. Οι μικρές επιχειρήσεις ανέφεραν ότι λόγω του μεγέθους των επιχειρήσεων δεν έχουν την δυνατότητα να εργοδοτήσουν HR Manager. Το άλλο σημαντικό που έχει προκύψει από την έρευνα είναι ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και ο manager της επιχείρησης είναι και ο ιδιοκτήτης. Στις πλείστες των περιπτώσεων οι ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων διαθέτουν περιορισμένες οργανωτικές και διοικητικές γνώσεις και στερούνται σύγχρονων μεθόδων και τακτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω και της πολιτικής αυτών των εταιρειών να εργοδοτούν άτομα του στενού τους οικογενειακού περιβάλλοντος, δεν στελεχώνεται πάντα η επιχείρηση με τους ικανότερους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και τον περιορισμό της ανάπτυξης των επιχειρήσεων αυτών.

Ο πίνακας Π-Β'(3) παρουσιάζει την προέλευση των χρηματοδοτικών πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει του πόρους αυτούς, και κατά πόσο υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον στο πίνακα αυτό εστιάζεται στο γεγονός ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα των μεγάλων επιχειρήσεων όχι μόνο δεν έτυχαν περικοπών αλλά απεναντίας αύξησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τους εντάσσοντας προγράμματα επιμόρφωσης για αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν ή ακόμα και να ενισχύσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτουν. Επίσης αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν ακαδημίες εκπαίδευσης για κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού τους. Αυτό καταδεικνύει και τον τρόπο που οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και τη μεγάλη σημασία και εμπιστοσύνη που δίνουν σε αυτό. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις αν και διαθέτουν τμήματα εκπαίδευσης ανέφεραν ότι λόγω της οικονομικής κρίσης μείωσαν μέχρι και 50% τις δαπάνες για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Κάποιες μάλιστα έχουν προβεί σε περικοπές σε θέσεις εργασίας και μειώσεις απολαβών των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τμήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Στον πίνακα Π-Β'(4) φαίνεται η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο μέγεθος της επιχείρησης και στην ύπαρξη τμήματος εκπαίδευσης, καθώς και στον τρόπο και μεθοδολογία εκπαίδευσης των εργαζομένων. Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι μόνο οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν τμήματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Το άλλο σημαντικό που

προκύπτει από την έρευνα είναι ότι η εκπαίδευση στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι συνεχής σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, δίνοντας μάλιστα ιδιαίτερη σημασία στα προκαταρκτικά προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους, ενώ στις μεσαίες επιχειρήσεις η εκπαίδευση γίνεται ως επί το πλείστο μόνο όταν εντοπιστούν μαθησιακές ανάγκες. Οι μικρές επιχειρήσεις διδάσκονται επιλύοντας κάθε φορά τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην επιχείρηση (on job training). Αυτή η μέθοδος κατά την άποψη μου δεν μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση αφού οι επιχειρήσεις αυτές είναι πάντα ουραγοί των εξελίξεων και περιορίζει σημαντικά τις δυνατότητες τους για ανάπτυξη.

Τέλος στον πίνακα Π-Β'(5) παρουσιάζονται οι απόψεις των στελεχών για τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά πόσο θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι κόστος ή επένδυση. Επίσης φαίνεται το μέγεθος της κάθε επιχείρησης καθώς και η ύπαρξη HR Manager. Το θετικό που προκύπτει από τον πίνακα αυτό είναι ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα άλλο σημαντικό που φαίνεται στον πίνακα είναι ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν HR Manager θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως επένδυση ενώ οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν HR Manager θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση είναι επένδυση αλλά και κόστος. Δικαιολογώντας το “κόστος” ανέφεραν ότι οι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται πολλές φορές δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα. Το φαινόμενο αυτό πιστεύω ότι οφείλεται στην ανυπαρξία τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και HR Manager. Όπως έχει αναφερθεί (Κεφάλαιο 1 παράγραφος 1.2.1.1) μία εκ των βασικών λειτουργιών των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι και η σωστή στελέχωση των επιχειρήσεων με ικανά και προσοντούχα στελέχη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο προσπαθούν ακόμα να συνέλθουν από τα προβλήματα που δημιούργησε η διάλυση της Λαϊκής Τράπεζας, δεύτερης μεγαλύτερης κυπριακής τράπεζας, το κούρεμα των καταθέσεων της Τράπεζας Κύπρου και η υπογραφή από την Κυπριακή Δημοκρατία του μνημονίου με την τρόικα, ως επακόλουθα της γενικότερης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και για άλλους λόγους που δεν είναι σκοπός αυτής της εργασίας να αναλύσει.

Οι εξελίξεις όπως έχουν διαμορφωθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον επιβάλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες επιβίωσής τους. Από τις επαφές που έγιναν με τα στελέχη των επιχειρήσεων, στα πλαίσια της έρευνας για την παρούσα εργασία, προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι οι πλείστες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού συντελεστή στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη και επιβίωση των επιχειρήσεων. Τα τμήματα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και τα ειδικευμένα στελέχη ΔΑΔ, όπου υπάρχουν, έχουν το πολύ δύσκολο έργο να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε σταδιακά να επέλθει η σταθερότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα σε ένα κλίμα αβεβαιότητας που προκάλεσε η οικονομική κρίση. Δυστυχώς όμως καθημερινά γινόμαστε μάρτυρες από περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις που είτε δεν επένδυσαν στο ανθρώπινο δυναμικό ή το έκαναν υποτυπώδως, να βρίσκουν την ευκαιρία να παίρνουν αποφάσεις εις βάρος του ανθρώπινου δυναμικού τους, ακόμα και αν αυτό δεν είναι απαραίτητο. Οι επιχειρήσεις αυτές “αξιοποιούν” την κρίση και προβαίνουν σε μείωση μισθών, μείωση προσωπικού, κατάργηση θέσεων εργασίας, περικοπή παροχών και περικοπές κονδυλίων για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτές οι επιχειρήσεις που δεν “σέβονται” το ανθρώπινο δυναμικό τους, πιστεύω ότι μακροπρόθεσμα θα αντιμετωπίσουν σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης, για τον λόγο ότι δεν θα θεωρούνται ελκυστικός εργοδότης, με αποτέλεσμα να μην προτιμούνται από νέα, ταλαντούχα και ικανά άτομα που θα μπορούσαν να τους δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τα τμήματα ΔΑΔ ότι θα πρέπει να

εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις όπως η επανεκπαίδευση ή και η αλλαγή καθηκόντων των εργαζομένων ούτως ώστε να τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητάς τους, πριν η επιχείρηση προβεί σε λήψη μέτρων εις βάρος του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Πολύ εύστοχα η καθηγήτρια του οικονομικού πανεπιστημίου της Αθηνών (ΟΠΑ) κ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή κατά τις εργασίες του «6^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη: Τάσεις και Προκλήσεις», που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα τον Μάιο του 2012 ανέφερε:

« Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία/νοοτροποία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), που δεν είναι τίποτα άλλο από την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, από την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του και την ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία»

8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την έρευνα έχει διαφανεί ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και τομέα δραστηριοποίησης αναγνωρίζουν τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και θεωρούν ότι διαδραματίζει πολύ μεγάλο και βασικό ρόλο στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μοναδική εξαίρεση αποτελούν οι δύο υπεραγορές/φρουταρίες που θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει μικρό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούν ότι οι τιμές των προϊόντων διαδραματίζουν τον βασικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα όπως η KPMG, PWC (Price Water House Coopers), Kardex-remstar και Columbia Shipping, που βιώνουν τον διεθνή ανταγωνισμό σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, αντιλαμβάνονται περισσότερο τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πιο πάνω επιχειρήσεις όχι μόνο δεν έχουν προβεί σε οποιαδήποτε μείωση που να αφορά ανθρώπινο δυναμικό, αλλά έχουν προβεί σε προσλήψεις ποιοτικού προσωπικού στην προσπάθειά τους να συνεχίσουν να διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στον τομέα που δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις αυτές έχοντας κατανοήσει τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν δημιουργήσει

ακαδημίες εκπαίδευσης όπου εκπαιδεύουν συνεχώς το προσωπικό τους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Οι ακαδημίες αυτές σε συνεργασία με τον HR Manager και τους Manager των διαφόρων τμημάτων εντοπίζουν τις μαθησιακές ανάγκες των εργαζομένων και προβαίνουν στην άμεση κάλυψή τους. Οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν μεγάλη σημασία στην εταιρική φήμη και στη διαμόρφωση ελκυστικής εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος που σκοπό έχει να προσελκύει ικανά και ταλαντούχα στελέχη.

Από τις κυπριακές επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία η VESSEL MARINE SERVICES φαίνεται ότι έχει αντιληφθεί τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και έχει προσλάβει HR Manager. Η επιχείρηση αυτή εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους και τακτικές διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον general manager της επιχείρησης, λόγω των συνεχών αλλαγών στον τεχνολογικό εξοπλισμό των πλοίων και τις συνεχείς αλλαγές που γίνονται στις νομοθεσίες και στους κανονισμούς στον κλάδο του shipping, η συνεχής εκπαίδευση είναι αναγκαία ώστε η επιχείρηση να είναι μπροστά από τις εξελίξεις και όχι ουραγός, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα του ίδιου τομέα, όπως η THAS MARINE CO LTD και ECU LINE, δεν διαθέτουν HR Manager ή άλλο προσοντούχο διοικητικό στέλεχος σχετικό με διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και προτιμούν να εφαρμόζουν την μέθοδο του on job training αντιμετωπίζοντας και επιλύοντας τα προβλήματα στην πορεία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει τα τελευταία χρόνια θέση HR Manager, η οποία μάλιστα έχει πληρωθεί από προσοντούχο άτομο σχετικά με τα καθήκοντα της θέσης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να αντιμετωπίζεται πλέον με ιδιαίτερη σημασία και να δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις επιχειρήσεις έχει αποκτήσει πλέον στρατηγική σημασία και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του γενικότερου στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης και της προσπάθειας για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από την έρευνα επίσης έχει διαφανεί ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο του “on job training” για κάλυψη των μαθησιακών τους αναγκών. Κατά την άποψή μου, η μέθοδος αυτή είναι αναχρονιστική και δεν μπορεί να χρησιμοποιείται πλέον στις σύγχρονες επιχειρήσεις για τον λόγο ότι είναι αναγκασμένες πάντα να τρέχουν να προλάβουν τις εξελίξεις χωρίς να μπορούν να αναπτύξουν δική τους στρατηγική. Πιστεύω ότι οι μικρές επιχειρήσεις, που ως επί το πλείστον είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, θα αντιμετωπίσουν

πολλά προβλήματα στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά, λόγω της μη σωστής στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως επακόλουθο της ανυπαρξίας τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και προσοντούχο HR Manager.

Επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό τους κατά τα προηγούμενα χρόνια πιστεύω ότι όχι μόνο δεν θα επηρεαστούν από την οικονομική κρίση, αλλά θα αναπτυχθούν περισσότερο, εκμεταλλευόμενες το μεγαλύτερό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ιδίως οι μικρές θα πρέπει να παραδειγματιστούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και να εφαρμόσουν στο μέτρο των δυνατοτήτων τους σύγχρονες διαδικασίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Κάποιος θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν και το κάνουν αυτό γιατί είναι μεγάλες και έχουν την οικονομική άνεση. Μήπως όμως πρέπει να διερωτηθούμε αν οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτυχθεί και μεγαλώσει επειδή επένδυσαν στο ανθρώπινο δυναμικό τους;

Εν κατακλείδι θα έλεγα ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή από το να εμπιστευτούν και να αναπτύξουν το ανθρώπινο δυναμικό τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις που δεν θα το κάνουν θα αντιμετωπίσουν πολλά προβλήματα που θα θέσουν σε κίνδυνο ακόμα και αυτή την επιβίωσή τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Κύπρο είναι μικρομεσαίες, ένα καλό θέμα για έρευνα θα είναι η μελέτη της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τρόποι βελτίωσής της, κάτω από τα νέα οικονομικά δεδομένα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ **GARRY DESSLER**, (2012), ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ “ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ”, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, 1^η Έκδοση
- ❖ **R. NOE – J. HOLLENBECK – B. GERHART – P. WRIGHT**, (2006), Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- ❖ **R. Wayne Mondy**, (2011), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, Αθήνα, 11^η Έκδοση
- ❖ **Shaun Tyson – Alfred York**, (2004), ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – Τα δομικά στοιχεία του HRM, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδα, Αθήνα, 4^η Έκδοση
- ❖ **Stanton E. S.**, (1982), Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ: Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα. Εκδόσεις ΑΣΕ Α.Ε, Θεσσαλονίκη.
- ❖ **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- ❖ **Έλλη Ιωαννίδη-Καπόλου**, Κοινωνιολογική Έρευνα – Μέθοδοι και Τεχνικές (Σημειώσεις Μαθήματος: Μεθοδολογία Έρευνας)
- ❖ **Κάντας Α.**, (1998), Οργανωτική και βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1^ο: Κίντρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία, Εκδόσεις Ίων., Αθήνα
- ❖ **ΜΙΧΑΛΗΣ ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ**, (2012), ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ: Νέες Προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρεμβάσεις, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- ❖ **Ν. Παπαλεξανδρή, Ε. Γαλανάκη, Α. Παναγιωτοπούλλου**, (2012), Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη – Έκθεση αποτελεσμάτων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ❖ **Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς**, (2003), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Α΄ Έκδοση
- ❖ **Ξηροτύρη - Κουφίδου Στυλιανή**, (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21^ο αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ **Adams, J. S.**, (1965), Inequity in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*. 62
- ❖ **Argyris C.**, (1976), *Increasing Leadership Effectiveness* Wiley, New York
- ❖ **Alyson Pitman Giles**, (March 19, 2007), “Fostering Ethics”, *Modern Healthcare*
- ❖ **Arthur Jr., Winfred; Bennett Jr., Winston; Edens, Pamela S.; Bell, Suzanne T.**, (2003), Effectiveness of Training in organizations: A Meta Analysis of Design and Evaluation Features, *Journal of Applied Psychology* 88
- ❖ **Beehr T. A. & Newman J. E.**, (1978), Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature rearview,. *Personnel Psychology*, 31
- ❖ **Bernstein**, (1997), *American work values*
- ❖ **Brenda Sugue**, (2005), *What in the World is WLP – Training and Development*
- ❖ **Byars L. Rue L.**, (2003), *Human Resources Management*, Mc Graw Hill
- ❖ **C. Hendry & A. Pettigrew**, (1990), *Human Resource Management*
- ❖ **Cannon W. B.**, (1929), *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches in Function of Emotional Excitement*. Appleton, New York
- ❖ **Golec, A. Kahya, E.**, (2007), A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, *computers and industrial Engineering* vol.52
- ❖ **Compier M. & Levi L.**, (1995), *Stress At Work: Causes, Effects and Prevention. A Guide for small and Medium sized Enterprises*.
- ❖ **Cooper & Marshall J.**, (1976), Occupational Source of stress: A review of literature relating to coronary heart disease and mental ill health, *Journal of Occupational Psychology*, 49.
- ❖ **Cooper C. L. & Cartwright S.**, (1994), Healthy mind, healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47.
- ❖ **Cooper C. L. & Payne R.**, (1988), *Causes, coping and consequences of stress at work*, New York: Wiley
- ❖ **Dave Ulrich**, (2007), *The New HR Organization – Workforce Management*
- ❖ **Dave Ulrich**, (2008), *The 21st Century HR Organization – Human Resource Management* 47, τ.4
- ❖ **David A. Garvin, Edmondson, Gino Francesca**, (March 2008), “Is Yours a Learning Organization?” *Harvard Business Review* 86
- ❖ **Debra Ellis**, (2008), *The New School, Multichannel Merchant* 4
- ❖ **Dessler G.**, (2000), *Human Resource Management*, Prentice Hall, N. Jersey, USA
- ❖ **Dunnette M. B., Campbell J. P. & Hakel M. D.**, (1967), Factors contributing to job satisfaction in six occupational groups.
- ❖ **Evans J. R., Jack E. P.**, (2003), Validating Key Results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model, *Quality Management Journal* 10,(2)
- ❖ **Gary R. Weaver & Linda Klebe Trevino**, (2001), Role of Human Resources, *Human Resource Management Review*, Volume 11, Issues 1-2
- ❖ **Hackman, J. R. & Oldman G. R.**, (1975), Development of the job Diagnostic Survey
- ❖ **Hackman, J. R. & Oldman G. R.**, (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory
- ❖ **Hackman, J. R. & Oldman G. R.**, (1980), *Work redesign*
- ❖ **Hellriegel Don, Susan E. Jackson, John W. Slocum**, (1999), *Management*, Addison-Wesley publishing company, 5th Edition
- ❖ **Herzberg F.**, (1966), *Work and the nature of man*.

- ❖ **HR Focus**, (April 2008), Leading Productivity Killers in Today's Market: Overwork Stress
- ❖ **HR Magazine 53**, (March 2008), Strategic Training and Development: A Gateway to Organizational Success.
- ❖ **Humphrey J. H.**, (1998), Job Stress. Needham Heights: MA Allyn & Bacon
- ❖ **Ivancevich J. M. & Matteson M. T.**, (1980), Stress and Work, Glenview, Illinois: Scott Foresman
- ❖ **J. T. Delaney and M. A. Huselid**, (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of organizational Performance", Academy of Management Journal 39
- ❖ **Joel Lefkowitz**, (2006), The constancy of Ethics amidst the Changing World of Work, Human Resource Management Review 16
- ❖ **John Ambrose**, (2008), On Demand: The Googlization of Learning, Chief Learning Officer 7
- ❖ **Kahn R. L., Wolfe D. M., Quinn R. P., Snoek J. D, Rosenthal R. A**, (1964), Organizational stress: Studies in Role Conflict and ambiguity. New York: Wiley & Son
- ❖ **Kenneth Wexley & Gary Latham**, (2002), Development and Training Human Resources in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- ❖ **Kevin Wooten**, (2001), «Ethical Dilemmas in Human Resource Management», Human Resource Management Review 11
- ❖ **Kidd J. M.**, (2006), Understanding Career Counseling : Theory, Research and practice. Sage Publication Ltd
- ❖ **Kristensen T. S.**, (1996), Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review, Journal of Occupational Health Psychology,3
- ❖ **Labit A. W., Shah J.**, (2001), Management decisions for a continuous improvement process in industry using the analytical hierarchy process, Work Study, vol 50(5)
- ❖ **Lau R. S., May B. E.**, (1998), A win-win Paradigm for quality of work life and business performance. Human Resource Development Quarterly, 9(3).
- ❖ **Laura Walter**, (2008), Facing the unthinkable: Fatality Prevention in the workplace, Occupational hazards
- ❖ **M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills, R.E. Walton**, (1985), Human resource management: A general manager's perspective, The Free Press, New York
- ❖ **Martha Face**, (2007), Show All Employees a Wider World, HR Magazine (June)
- ❖ **McClelland, D.C.**, (1965), Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist, 20
- ❖ **McCormick E. J. & Ilgen D. R.**, (1985), Industrial and Organizational Psychology, 8th Edition
- ❖ **McGregor D.**, (1960), The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill
- ❖ **Mondy W., Noe., Premeaux S.**, (1999), Human Resource Management. Prentice Hall
- ❖ **Newstrom, J. W. Davis K.** (2002), Organizational Behavior – Human Behavior at work McGraw-Hill. London
- ❖ **O'Reilly C. A., Chatman J.**, (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, Journal of Applied Psychology. 71
- ❖ **Northcraft G. B. & Neal M. A.**, (1994), Organizational Behavior: a management challenge, 2nd Edition, Hinsdale, IL: Dryden Press
- ❖ **P. Senge**, (1990), The Fifth Discipline, New York: Doubleday
- ❖ **P. Wright**, (1991), " Human Resources as a Competitive Weapon", Applied Advantages in Strategic Management 2

- ❖ **Peter R. Kensicki**, (October 21, 2002), “Create Your Own Ethical Statement”, National Underwriter 106
- ❖ **Pinter C.**, (1984), Work Motivation: Theories, issues and applications
- ❖ **Porter L. W., Lawler E. E.**, (1968), Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc
- ❖ **R. Bigelow & P. Chan**, (1993), managing in Difficult Times: Lessons from the most Recent Recessions, Management Decisions 30, т.8
- ❖ **R. E. Riggio**, (2003), Introduction to industrial Organizational Psychology. New Jersey: Pearson Education Inc
- ❖ **Richard R. Camp, Nick P. Planchard, Gregory E. Huszczo**, (1986), Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- ❖ **S. A. Shell & J. W. Dean**, (1992), “Intergraded Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective”, Academy of Management Journal 35
- ❖ **Schneider J. & Locke E. A.**, (1971), A critique of Herzberg’s incident classification system and suggested revision
- ❖ **Selye H.**, (1936), A syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature,138,32.
- ❖ **Selye H.**, (1950), Stress, Montreal: Acta Incorporated
- ❖ **Selye H.**, (1976), Stress Without Distress. New York: J. P. Lippicott Company.
- ❖ **Selye H.**, (1982), History and present status of stress concept.
- ❖ **Schuler R., Jackson S.**, (2003), Human Resource Management, Positioning for the 21th Century, Minneapolis: West Publishing Company
- ❖ **Shirom A.** (1982), What is organizational stress? : A faced analytic conceptualization. Journal of Occupational Behavior,3
- ❖ **Steers R. M. & Porter L. W.**, (1991), Motivation and work Behavior, 5th Edition
- ❖ **Stellman J. M.**, (1999), Encyclopedia of Occupational Health and Safety, Fourth Edition, 2, 34.2 – 34.6, Geneva, Switzerland: International Labour Organization
- ❖ **Susan Meisinger**, (October 2002), Trust in the Top, HR Magazine 47
- ❖ **T. J. Atchison**, (1991), “The Employment Relationship: Untied or re-tied”, Academy of Management Executive 5.
- ❖ **T. Welbbourne – A. Andrews**, (1996), Predicting Performance on Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in equation?, Academy of Management Journal 39, т.4
- ❖ **Tamar Elkeles**, (October 2007), The CLO’s Top 11 Successful Practices, Chief Learning Officer 6.
- ❖ **Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie**, (2001), Ethical Theory of Business
- ❖ **Vroom V. H.** (1964), Work and Motivation

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ “Α”

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ)

Όνομα Επιχείρησης:

Όνομα ερωτούμενου:

Τομέας Δραστηριοποίησης:

Ημερομηνία:

Διάρκεια Συνέντευξης:

Αριθμός Εργοδοτούμενων:

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση; Πόσα χρόνια κατέχετε τη θέση αυτή;
2. Ποια είναι τα καθήκοντά σας στην επιχείρηση;
3. Ποια η άποψή σας όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση;
4. Υπάρχει μάνατζερ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση; Αν όχι ποιος ασκεί καθήκοντα μάνατζερ ΔΑΔ
5. Υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης στην επιχείρηση; Αν όχι ποιος αναλαμβάνει την διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
6. Κάθε πόσο εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι της επιχείρησης; Ποιοι παράγοντες καθορίζουν τη συχνότητα των εκπαιδεύσεων;
7. Τι ποσά δαπανούνται από την επιχείρηση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης;
8. Από πού χρηματοδοτούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα;
9. Έχει επηρεάσει καθόλου η οικονομική κρίση τα εκπαιδευτικά προγράμματα;

10. Μπορείτε να αναφέρεται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι προγραμματισμένα να γίνουν το 2013.
11. Πώς εξασφαλίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα;
12. Ποιοι είναι οι στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος όσον αφορά την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;
13. Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι σχετικό με τα καθήκοντα των συμμετεχόντων;
14. Πώς αξιολογείται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αν είναι επιτυχημένο ή όχι;
15. Από ποιον αξιολογείται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;
16. Πιστεύετε ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κάποιο ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση; Αν όχι, ποιοι παράγοντες συνδέονται με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;
17. Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι είναι κόστος ή επένδυση για μια επιχείρηση;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ “Β”

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Β´(1)

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΕΠΑΦΗΣ	ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
1	KPMG (www.kpmg.com.cy)	Λουκία Ποράκου	HR Manager
2	PWC (www.pwc.com.cy)	Μάριος Μελανίδης	HR Manager
3	Kardex-remstar (www.kartex.com)	Δημήτρης Κουλουντής	Sales Manager (Middle East – Africa)
4	Columbia (www.columbia-shipmanagement.com)	Μαρίνα Χριστοφή	HR Manager
5	VESSEL MARINE SERVICES (www.miegroup.com.cy)	Ζαχαρίας Ζάκος	General Manager
6	THAS MARINE CO. LTD (www.thas-maritime.com)	Θωμάς Σαββίδης	Managing Director
7	ECU LINE (www.eculine.net)	Γιώργος Αντωνιάδης	Director
8	KEO (www.keogroup.com)	Μιχάλης Κατσαρή	HR Manager
9	Οινοποιείο Λαμπούρης (www.lambouri.com)	Πάμπος Παπαδόπουλος	Sales Manager
10	Stefanis (www.stefanis.com.cy)	Τάσος Αναστασίου	Manager (Καταστήματος Λεμεσού)
11	SINGULAR (www.singular.com.cy)	Παντελής Χαϊτίδης	Manager
12	SM & CX LogiSoft Computer Systems Ltd (www.logisoft-cy.com)	Κάτια Κωνσταντίνου	Υπεύθυνη Λογιστηρίου
13	PANASTEL LTD (www.panastel.com)	Χριστοδούλου Χριστόδουλος	Managing Director
14	MIELE HELLAS (Υποκατάστημα Κύπρου) (http://miele.gr/gr/household/43475_47019.htm)	Μάριος Ζήνωνος	General Manager (Κύπρου)
15	CROWN PLAZA LIMASSOL (www.crowneplaza.com)	Έλση Περικλέους	HR Manager
16	SUNRISE BEACH HOTEL (www.sunrisehotel.cy)	Παναγιώτης Τριανταφυλλίδης	Assistant Manager & HR Manager
17	AENIAS HOTEL Ltd (www.aeneas.com.cy)	Φώτης Άδωνης	HR Manager
18	Υπεραγορά - Φρουταρία ΑΛΑΚΑΤΙ	Γιώργος Λουκά	Manager
19	Υπεραγορά – Φρουταρία Αδερφοί Χ’ Αντώνη	Αντώνης Χ’ Αντώνης	Manager

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Β΄(2)

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΒΑΣΕΙ ΑΡΙΘΜΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ)	ΥΠΑΡΞΗ HR MANAGER
1	KPMG	Ελεγκτές - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	Μεγάλη	Ναι
2	PWC	Ελεγκτικές και Φορολογικές Υπηρεσίες	Μεγάλη	Ναι
3	Kardex-remstar	Logistics	Μεγάλη	Ναι
4	Columbia	Shipping	Μεγάλη	Ναι
5	VESSEL MARINE SERVICES	Shipping (Services & Supplies)	Μεσαία	Ναι
6	THAS MARINE CO. LTD	Shipping - Forwarding	Μικρή	Όχι
7	ECU LINE	Shipping - Forwarding	Μικρή	Όχι
8	KEO	Βιομηχανία Οινοπνευματωδών & Ποτών	Μεγάλη	Ναι
9	Οινοποιείο Λαμπούρης	Οινοποιείο	Μικρή	Όχι
10	Stefanis	Κατάστημα Ειδών Τεχνολογίας-Πληροφορικής	Μεσαία	Ναι
11	SINGULAR	Κατάστημα Ειδών Πληροφορικής	Μικρή	Όχι
12	SM & CX LogiSoft Computer Systems Ltd	Κατάστημα Ειδών Πληροφορικής και Ανάπτυξης Λογισμικών	Μικρή	Όχι
13	PANASTEL LTD	Εισαγωγές Μηχανημάτων	Μικρή	Όχι
14	MIELE HELLAS (Κύπρος)	Επαγγελματικές & Οικιακές Ηλεκτρικές Συσκευές	Μικρή	Όχι
15	CROWN PLAZA LIMASSOL	Ξενοδοχείο	Μεσαία	Ναι
16	SUNRISE BEACH HOTEL	Ξενοδοχείο	Μεσαία	Ναι
17	AENIAS HOTEL Ltd	Ξενοδοχείο	Μεσαία	Ναι
18	Υπεραγορά - Φρουταρία ΑΛΑΚΑΤΙ	Λιανικό Εμπόριο	Μικρή	Όχι
19	Υπεραγορά - Φρουταρία Αδερφοί Χ' Αντώνη	Λιανικό Εμπόριο	Μικρή	Όχι

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Β΄(3)

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΑΠΟ ΠΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ;	ΕΧΕΙ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ;	ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;
1	KPMG	Πόρους της Επιχείρησης	Όχι	Ναι
2	PWC	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Όχι	Ναι
3	Kardex-remstar	Πόρους της Επιχείρησης	Όχι	Ναι
4	Columbia	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Όχι	Ναι
5	VESSEL MARINE SERVICES	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Ναι
6	THAS MARINE CO. LTD	-----	-----	Όχι
7	ECU LINE	-----	-----	Όχι
8	KEO	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Ναι
9	Οινοποιείο Λαμπούρης	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Όχι
10	Stefanis	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Ναι
11	SINGULAR	-----	-----	Όχι
12	SM & CX LogiSoft Computer Systems Ltd	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Ναι
13	PANASTEL LTD	-----	-----	Όχι
14	MIELE HELLAS (Κύπρος)	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Όχι
15	CROWN PLAZA LIMASSOL	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Ναι
16	SUNRISE BEACH HOTEL	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Όχι	Όχι
17	AENIAS HOTEL Ltd	Πόρους της Επιχείρησης και Κρατικές Χορηγίες	Ναι	Ναι
18	Υπεραγορά - Φρουταρία ΑΛΑΚΑΤΙ	Δεν Γίνονται Εκπαιδεύσεις	-----	Όχι
19	Υπεραγορά – Φρουταρία Αδερφοί Χ΄ Αντώνη	Δεν Γίνονται Εκπαιδεύσεις	-----	Όχι

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Β΄(4)

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;	ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
1	KPMG	Μεγάλη	Ναι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
2	PWC	Μεγάλη	Ναι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
3	Kardex-remstar	Μεγάλη	Ναι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
4	Columbia	Μεγάλη	Ναι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
5	VESSEL MARINE SERVICES	Μεσαία	Ναι	Όταν απαιτείται
6	THAS MARINE CO. LTD	Μικρή	Όχι	Επ' Έργο εκπαίδευση (On Job Training)
7	ECU LINE	Μικρή	Όχι	Επ' Έργο εκπαίδευση (On Job Training)
8	ΚΕΟ	Μεγάλη	Ναι	Όταν απαιτείται
9	Οινοποιείο Λαμπούρης	Μικρή	Όχι	Όταν απαιτείται
10	Stefanis	Μεσαία	Ναι	Όταν απαιτείται
11	SINGULAR	Μικρή	Όχι	Επ' Έργο εκπαίδευση (On Job Training)
12	SM & CX LogiSoft Computer Systems Ltd	Μικρή	Ναι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
13	PANASTEL LTD	Μικρή	Όχι	Επ' Έργο εκπαίδευση (On Job Training)
14	MIELE HELLAS (Κύπρος)	Μικρή	Όχι	Όταν απαιτείται
15	CROWN PLAZA LIMASSOL	Μεσαία	Ναι	Όταν απαιτείται
16	SUNRISE BEACH HOTEL	Μεσαία	Όχι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
17	AENIAS HOTEL Ltd	Μεσαία	Ναι	Συνεχείς σε όλα τα επίπεδα
18	Υπεραγορά - Φρουταρία ΑΛΑΚΑΤΙ	Μικρή	Όχι	Δεν Γίνονται Εκπαιδεύσεις
19	Υπεραγορά – Φρουταρία Αδερφοί Χ΄΄ Αντώνη	Μικρή	Όχι	Δεν Γίνονται Εκπαιδεύσεις

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Β΄(5)

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΠΑΡΞΗ HR MANAGER	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΖΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ;	ΑΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ή ΕΠΕΝΔΥΣΗ
1	KPMG	Ναι	Μεγάλη	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
2	PWC	Ναι	Μεγάλη	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
3	Kardex-remstar	Ναι	Μεγάλη	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
4	Columbia	Ναι	Μεγάλη	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
5	VESSEL MARINE SERVICES	Ναι	Μεσαία	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
6	THAS MARINE CO. LTD	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση & Κόστος
7	ECU LINE	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση & Κόστος
8	KEO	Ναι	Μεγάλη	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
9	Οινοποιείο Λαμπούρης	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση & Κόστος
10	Stefanis	Ναι	Μεσαία	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση & Κόστος
11	SINGULAR	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση & Κόστος
12	SM & CX LogiSoft Computer Systems Ltd	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
13	PANASTEL LTD	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση & Κόστος
14	MIELE HELLAS (Κύπρος)	Όχι	Μικρή	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
15	CROWN PLAZA LIMASSOL	Ναι	Μεσαία	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
16	SUNRISE BEACH HOTEL	Ναι	Μεσαία	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
17	AENIAS HOTEL Ltd	Ναι	Μεσαία	Πολύ Μεγάλο Ρόλο	Επένδυση
18	Υπεραγορά - Φρουταρία ΑΛΑΚΑΤΙ	Όχι	Μικρή	Μικρό Ρόλο	Δεν απάντησε
19	Υπεραγορά – Φρουταρία Αδερφοί Χ’ Αντώνη	Όχι	Μικρή	Μικρό Ρόλο	Περισσότερο Κόστος