



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΣΗΜΕΡΑ**

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

ΝΙΚΗ ΑΝΔΡΕΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2014

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΣΗΜΕΡΑ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΝΙΚΗ ΑΝΔΡΕΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Εισαγωγή	1
Σκοπός της Έρευνας	1
Δείγμα	1
Αποτελέσματα	2
Abstract.....	3
Introduction	3
Purpose of Research	4
Sample	4
Results.....	4
Ευχαριστίες.....	6
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	7
1.1 Εισαγωγή	7
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	9
2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	9
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	12
3.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	12
3.2 Ιστορική Αναδρομή	12
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	15
4.1 Ο ρόλος και η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
4.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	17
5.1 Βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	17
5.1.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	17
5.1.2 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού	19
Τα τεστ διανοητικών ικανοτήτων (IQ test),	21
Τα τεστ ενδιαφερόντων	21
Τα τεστ ικανοτήτων.....	21
Τα τεστ προσωπικότητας.....	21
Τα τεστ εκπαίδευσης	22
5.1.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη	23

Η Εκπαίδευση ‘πάνω στη θέση εργασίας’ (on the job training)	25
Εκπαίδευση στη μαθητεία (of the job training).	25
5.1.4 Αξιολόγηση της επίδοσης	26
5.1.5 Αμοιβή	28
5.1.6 Προστασία εργαζομένων υγιεινή και ασφάλεια	29
5.1.7 Εργασιακές σχέσεις	30
5.1.8 Σύνδεση λειτουργίας Διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική	31
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	32
6.1 Σύγχρονες Στρατηγικές.....	32
7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	35
7.1 Στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας	35
7.1.1 Εισαγωγή	35
7.1.2 Ερωτήματα	36
7.1.3 Πεδίο Διεξαγωγής της Έρευνας.....	36
7.1.4 Πίνακας Ποσοστού Ανταπόκρισης	37
7.1.5 Πληθυσμός Μελέτης	38
7.2 Περιγραφή Ερευνητικών Εργαλείων.....	38
7.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου	40
Δημογραφικά Στοιχεία	40
7.3.1 Ερώτηση 1	40
Σε ποιο τομέα ανήκει ο οργανισμός σας.	40
7.3.2 Ερώτηση 2	42
Έτος ίδρυσης του Οργανισμού σας.....	42
7.3.3 Ερώτηση 3	42
Έδρα του οργανισμού σας είναι:	42
7.3.4 Ερώτηση 4	43
Παρακαλώ σημειώστε το αντικείμενο ή τις Υπηρεσίες με τις οποίες ασχολείται ο οργανισμός σας:.....	43
7.3.5 Ερώτηση 5	45
Πόσους εργαζομένους εργοδοτεί ο οργανισμός σας;	45
7.3.6 Ερώτηση 7	47

	Είστε ο πιο ψηλά ιστάμενος στη ΔΑΔ;	47
7.3.7	Ερώτηση 8	48
	Σε ποιο τομέα έχετε σπουδάσει;.....	48
7.3.8	Ερώτηση 9	50
	Πόσοι εργαζόμενοι εργοδοτούνται στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;	50
	Ειδικό Μέρος Ερωτηματολογίου	52
7.3.9	Ερώτηση 10	52
	Η θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται στην εκτελεστική Διοίκησης του Οργανισμού σας;.....	52
7.3.10	Ερώτηση 11	54
	Από πού προέρχεται ο διοικητής ανθρώπινου δυναμικού	54
7.3.11	Ερώτηση 12	56
	Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;	56
7.3.12	Ερώτηση 13	58
	Υπάρχει στον οργανισμό σας μη καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;	58
7.3.13	Ερώτηση 14	60
	Εμπλέκεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον καθορισμό της Γενικής Στρατηγικής του οργανισμού σας;.....	60
7.3.14	Ερώτηση 15	62
	Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού;	62
7.3.15	Ερώτηση 16	64
	Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού;	64
7.3.16	Ερώτηση 17	66
	Υπάρχει στον οργανισμό σας πολιτική ευέλικτου ωραρίου;.....	66
7.3.17	Ερώτηση 18	68
	Στον οργανισμό σας γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;. 68	
7.3.18	Ερώτηση 19	70
	Στον οργανισμό σαν παρακολουθούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού σας;	70

7.3.19	Ερώτηση 20	72
	Ο Οργανισμός σας χρησιμοποιεί σχέδια ‘High Flyer’ στο ανθρώπινο δυναμικό;	72
7.3.20	Ερώτηση 21	74
	Διαθέτει ο Οργανισμός σας Κέντρα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού;.....	74
7.3.21	Ερώτηση 22	76
	Ποιος έχει την κύρια ευθύνη για τα πιο κάτω	76
	Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	76
	Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	76
	Εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.....	76
7.3.22	Ερώτηση 23	79
	Ποιο είναι το κατά προσέγγιση χρονιαίο ποσό που ξοδεύει ο Οργανισμός σας για την εκπαίδευση του προσωπικού;	79
7.3.23	Ερώτηση 24	79
	Ποιο είναι το κατά προσέγγιση ποσοστό (%) των εργαζομένων που έτυχαν εκπαίδευσης τον τελευταίο χρόνο;.....	79
7.3.24	Ερώτηση 25	80
	Ποιος έχει την κύρια ευθύνη για την πολιτική του Οργανισμού στα πιο κάτω θέματα: Μισθός και ωφελήματα, Επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, Αύξηση ή μείωση ανθρώπινου δυναμικού	80
7.3.25	Ερώτηση 26	84
	Ποια πιστεύετε ότι είναι η κύρια πρόκληση για τη ΔΑΔ τα επόμενα τρία χρόνια	84
7.3.26	Ερώτηση 27	85
	Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους ευέλικτου διακανονισμού χρησιμοποιούνται στον Οργανισμό σας: Εργασία τα Σαββατοκύριακα, Εργασία με βάρδιες, Υπερωριακή Εργασία, Χρονιαίο Συμβόλαιο, Εργασία από το σπίτι, Προσωρινή Εργασία, Υπερωρίες, Εργασία περιορισμένων ωρών, Τηλεφωνική Εργασία	85
7.4	Συμπεράσματα / Συζήτηση	95
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	103
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	103
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	108

Περίληψη

Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ορίζεται ως η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει όλες τις δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003)

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις δύο κύριες λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων αποτελεί το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα τους. Όπως αναφέρει ο Jim Alef ‘Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα’.

Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σημαντικότητας και του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. Επίσης στην παρούσα εργασία γίνεται σύγκριση με παρόμοια εργασία που έγινε το 2002 από την Δρ. Ελένη Σταύρου Κωστέα, όταν η Κυπριακή Δημοκρατία ήταν εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας εργασίας αποτελούν 298 επιχειρήσεις ή οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο και εργοδοτούν πάνω από εκατόν εργαζόμενους.

Αποτελέσματα

Η ερευνητική εργασία μας έδωσε τα πιο κάτω αποτελέσματα.

Πέντε στις δέκα από τις μεγάλες επιχειρήσεις και έξι στις δέκα από τις μικρές, περιλαμβάνουν το διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού στην εκτελεστική διοίκηση του οργανισμού.

Επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις και σχεδόν πέντε στις δέκα από τις μικρές, εμπλέκουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της γενικής στρατηγικής του οργανισμού.

Επτά περίπου στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι έχουν καταγεγραμμένη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και μόλις δύο στις δέκα απάντησαν αρνητικά. Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις σχεδόν έξι στις δέκα απάντησαν αρνητικά και μόλις 2,6 στις δέκα απάντησαν θετικά.

Πέντε στις δέκα επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν έχουν μη καταγεγραμμένη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και μόλις 1,6 στις δέκα ότι έχουν. Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις περίπου τρεις στις δέκα απάντησαν αρνητικά και τρεις στις δέκα θετικά.

Επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης στον οργανισμό τους και δύο στις δέκα απάντησαν ότι δεν υπάρχει. Στις μικρές επιχειρήσεις τέσσερις στις δέκα απάντησαν θετικά και περίπου τρεις στις δέκα αρνητικά.

Επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι έχουν καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική και μόνο δύο στις δέκα ότι δεν έχουν. Στις μικρές μόνο σχεδόν οι μισές, πέντε

στις δέκα, απάντησαν ότι έχουν καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική και τρεις στις δέκα ότι δεν έχουν.

Σχεδόν εννέα στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού και μόνο 0,4 στις δέκα απάντησαν αρνητικά. Παρόμοια αποτελέσματα πήραμε και για τις μικρές επιχειρήσεις όπου οκτώ στις δέκα απάντησαν θετικά και μόνο 1,6 στις δέκα απάντησαν αρνητικά.

Επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι παρακολουθούν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού τους και μόνο το 1,6 απάντησαν αρνητικά. Στις μικρές επιχειρήσεις έξι στις δέκα απάντησαν θετικά και τρεις στις δέκα απάντησαν αρνητικά.

Τέσσερις στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν χρησιμοποιούν σχέδια 'high flyer' για τους εργαζομένους και μόνο δύο στις δέκα απάντησαν ότι χρησιμοποιούν. Από τις μικρές επιχειρήσεις σχεδόν πέντε στις δέκα απάντησαν αρνητικά και μόνο 1,5 στις δέκα απάντησαν θετικά.

Abstract

Introduction

The human resource management is defined as the administrative function that designs, implements and supervises all activities directly related to the management and development of human factors within a company or organization. (Papalexandri, Bourantas 2003)

The human resource management is one of the two main functions of business administration. The people of modern business is the main competitive advantage or disadvantage. As reported by Jim Alef ' If you look at the sources of stable competitive

advantage in the last decade, alone has maintained the quality of people who work for you'.

Purpose of Research

The purpose of this study is to investigate the significance and role of human resource management of enterprises operating in Cyprus. Also the results in the present work are being compared with similar work done in 2002 by Drs. Eleni Stavrou Costea, when the Republic of Cyprus was outside the European Union.

Sample

The sample of this study are 298 firms and institutions operating in Cyprus and employ over one hundred employees.

Results

The research paper gave the following results.

Five to ten of the big six in ten of the minor companies are including the director of human resources to the executive management of the organization.

Seven in ten large companies and nearly five out of ten of the small involves human resource management in determining the overall strategy of the organization.

Nearly seven out of ten large companies answered that they have captured strategic human resource management and only two out of ten answered negative. Nearly six out of ten small businesses responded negatively and just 2.6 out of ten responded positively.

Five out of ten companies said they did not have unrecorded HRM policies and just 1.6

out of ten they answered that they do. About three out of ten small businesses responded negatively and three out of ten positive.

Seven in ten large companies answered that they have documented policy development in their organization and two out of ten said they did not have. In small enterprises four in ten responded positively and about three in ten negative.

Seven in ten large companies have recorded educational policy and only two out of ten do not. In small companies only about half, five in ten, have recorded educational policy and three out of ten did not.

Almost nine out of ten major enterprises responded that they do an analysis of training needs of staff and only 0.4 in ten responded negatively. Similar results were obtained for small businesses where eight out of ten responded positively and only 1.6 in ten responded negatively.

Seven in ten large companies answered that monitor the effects of staff training and only 1.6 replied negatively. In small enterprises six in ten responded positively and three out of ten responded negatively.

Four in ten large companies responded that they use 'high flyer' plans for workers and only two in ten said that they do not use. From small businesses nearly five out of ten responded negatively and only 1.5 in ten responded positively.

Ευχαριστίες

Νιώθω έντονη την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς το θεσμό του Ανοικτού Πανεπιστήμιου Κύπρου. Είναι μοναδική η ευκαιρία που μας δίνει να διευρύνουμε τις γνώσεις μας και να αποκτήσουμε ένα μεταπτυχιακό τίτλο με τη μικρότερη επιβάρυνση τόσο στην οικογενειακή μας ζωή, όσο και στις επαγγελματικές μας υποχρεώσεις, οι οποίες πολλές φορές καθιστούν αδύνατη την παρακολούθηση συμβατού Πανεπιστημιακού Προγράμματος.

Ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Ασιώτη, για την κατανόηση και τη στήριξη του.

Τέλος, η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη στο σύζυγο μου Σάββα και στα δύο παιδιά μου, Αντωνία και Κυριακή, για τη ψυχική και ηθική συμπαράσταση που μου πρόσφεραν.

Ευχαριστώ

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων. Στόχος της είναι να εφαρμόζει και να ελέγχει όλες τις δραστηριότητες οι οποίες άπτονται των θεμάτων που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

Η καλή λειτουργία και σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι αδιαμφισβήτητα συνυφασμένα με την ύπαρξη αλλά και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Arie de Gens, οι εταιρείες πεθαίνουν γιατί η διοίκηση τους εστιάζει την προσοχή της στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, ξεχνώντας την αληθινή φύση του οργανισμού που είναι οι άνθρωποι πόροι που διαθέτει.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να οριστεί ως η λειτουργία που περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης τους και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. (Wikimarkt-wikispaces.com/Διοίκηση + ανθρώπινο)

Η σύγχρονη διεθνής τάση των επιχειρήσεων, είναι μέσα από τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και με εφόδια τη μάθηση, την εκπαίδευση, την υποκίνηση και το αίσθημα δικαίου, να μετατρέπει το ανθρώπινο δυναμικό σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα της εξασφαλίσει την επιβίωση και την επιτυχία των στρατηγικών της στόχων. (Lucas R. 1988)

Η παρούσα εργασία διερευνά τη σημαντικότητα του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. Η

διερεύνηση αυτή γίνεται μέσα από τις βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η εργασία αυτή αποκτά μοναδική αξία γιατί γίνεται σε μια μικρή χώρα η οποία επηρεάζεται από τις μνημονιακές υποχρεώσεις. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο σήμερα βιώνουν τεράστιες αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, ξεκινώντας από την παγκοσμιοποίηση όπου το μικρό μπακάλικο της γειτονιάς ήρθε αντιμέτωπο με την πολυεθνική εταιρεία της Ευρώπης ή της Αμερικής, συνεχίζοντας με τις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων για να είναι σύμφωνες με τις ευρωπαϊκές οδηγίες και τέλος με την παγκόσμια οικονομική κρίση. Η παρ' ολίγον χρεοκοπία της Κυπριακής Δημοκρατίας, η απομείωση των καταθέσεων και οι μνημονιακές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις της Κύπρου, συνθέτουν ίσως το πιο αντίξοο σκηνικό μετά την Τουρκική εισβολή, όσον αφορά την επιβίωση των επιχειρήσεων.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα μεγαλειώδες κεφάλαιο του μάνατζμεντ ενός οργανισμού, η σωστή διαχείριση του οποίου μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το διάσημο Jack Welch, CEO της General Electric, ‘Οι καλύτερες επιχειρήσεις, γνωρίζουν τώρα χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει φωνή – ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλά αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά’ (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Η ικανότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων για πρόσληψη και αξιοποίηση των κατάλληλων και ικανών ατόμων, καθώς και η διατήρησή τους στην επιχείρηση, συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της επίδοσης του οργανισμού. Η σημασία τους είναι εξίσου μεγάλη με την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων και τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων της επιχείρησης. (Shuler and Jackson, 1996)

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι συμβουλευτικός και αναπτυξιακός. Αυτό συνεπάγεται ότι τα στελέχη της πρέπει να είναι καλοί γνώστες των κανόνων λειτουργίας της αγοράς και του ανταγωνισμού, τα οποία να μπορούν να συνδυάσουν με τις ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού. Πρέπει να κατέχουν την κουλτούρα και την αποστολή του οργανισμού και να

είναι εξοικειωμένοι με τις ανάγκες τόσο του οργανισμού, όσο και του προσωπικού, σχεδιάζοντας διαδικασίες που να αφήνουν και τις δύο πλευρές ικανοποιημένες. Στην εποχή των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, όπου οι οικονομικές συνθήκες αλλάζουν διαρκώς το επιχειρησιακό περιβάλλον και οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συνεχείς μειώσεις προσωπικού, για να μπορέσει μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, πρέπει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να αντιμετωπίζει με τρόπο δίκαιο και σωστό τον ανθρώπινο παράγοντα. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι πλέον πολύ σημαντικός, αφού αφορά τον όλο σχεδιασμό και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Τα στελέχη της λαμβάνουν μέρος στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού, προτείνοντας στρατηγικές προς τα διοικητικά στελέχη των υπολοίπων τμημάτων, οι οποίες και γίνονται αποδεκτές. Ταυτόχρονα υπάρχει σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού, τους οργανωσιακούς πόρους και ικανότητες και τις στρατηγικές ανθρώπινου παράγοντα. (Ακριβή Λουκοπούλου, Πανεπιστήμιο Πατρών)

Η σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων στην εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής είναι πολύ μεγάλη, αφού η υλοποίηση της βασίζεται στο προσωπικό του οργανισμού, το οποίο και καλείται να την υλοποιήσει. Ο προγραμματισμός και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πρέπει να είναι τέτοιες που να συνάδουν με την εταιρική στρατηγική, ιδιαίτερα σε περιόδους όπου η εταιρεία καλείται να αντεπεξέλθει σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Η εταιρική στρατηγική από μόνη της όσο καλά σχεδιασμένη και να είναι, χωρίς την υποστήριξη και τη συνεργασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι καταδικασμένη να αποτύχει. (Ευανθία Γεωργίου 2003-2004)

Σήμερα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων επενδύουν όλο και περισσότερο στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων. Συνδέουν δηλαδή τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης με τη στρατηγική της διοίκησης

ανθρώπινων πόρων, με στόχο την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη δημιουργία κουλτούρας η οποία στόχο να έχει την καινοτομία και την ευελιξία. Η υλοποίηση δηλαδή των στόχων της επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. (Τερζίδης-Τζωρτζάκης 2004 / Γεώργιος Δ. Παπαγιάννης, 2008)

Σύμφωνα με το Χ. Κανελλόπουλο (2002), ένας οργανισμός πρέπει να λειτουργήσει με και διαμέσου ανθρώπων. Η επιτυχία ή όχι των όποιων στόχων του οργανισμού, εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα με την οποία εργάζεται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Οι ενέργειες της διοίκησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης πρέπει να είναι τέτοιες που να οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της. Η ανάλυση εργασίας και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της επιχείρησης, είναι ένας από τους πιο βασικούς ρόλους της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στόχο έχει την εκτέλεση της εργασίας στον απαιτούμενο βαθμό ποσότητας και ποιότητας. (Ξηροτύρη, 2010) Το ανθρώπινο δυναμικό δηλαδή, αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα στη λειτουργία και την επιτυχία μιας επιχείρησης. (Κλεοπάτρα Χριστοδούλου 2011)

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης στους διάφορους οργανισμούς. Η σημασία της έγκειται στην εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων, αλλά και στην εκπαίδευση, υποκίνηση και βελτίωση τους, ούτως ώστε να αποτελέσουν το καταλληλότερο εργαλείο για την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των καθημερινών λειτουργιών, αλλά και των μακροχρόνιων σχεδιασμών του κάθε οργανισμού.

Η αποτύπωση ενός ορισμού για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είναι καθόλου εύκολη, καθότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη διεθνή βιβλιογραφία. Ο όρος της ‘Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων’ εκφράζει την αρχή μιας μακροχρόνιας συστηματικής προσπάθειας του συνόλου του προσωπικού ενός οργανισμού, το οποίο θα αντιμετωπίζεται ως πόρος του οργανισμού αυτού. (Ξηροτύρη – Κουμίδου, 2001)

Ως διοίκηση ανθρώπινων πόρων ονομάζεται ακόμη η λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια ενός οργανισμού. (Σάκκα Β. – Χαΐδου Ι. 2009)

3.2 Ιστορική Αναδρομή

Στις αρχές του εικοστού αιώνα όπου έκαναν την εμφάνιση τους μεγάλοι οργανισμοί τύπου εργοστασίων με πολυάριθμο εργατικό δυναμικό, εμφανίζεται η ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης, καθώς και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. (Μοντάνα 1993)

Πρώτος το 1911 ο Frederick W. Taylor, διατύπωσε την άποψη ότι το πρόβλημα της παραγωγικότητας ήταν ένα θέμα που αγνοούσε η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της εποχής του και ότι για τη βελτίωση της παραγωγικότητας έπρεπε να βρεθεί ο ‘Άριστος Τρόπος’ εκτέλεσης κάθε εργασίας.

Για να βρεθεί ο ‘άριστος τρόπος’ για κάθε εργασία, σύμφωνα με τον Frederick W. Taylor, αυτή πρέπει να αναλύεται και να χωρίζεται σε υποκατηγορίες. Οι εργαζόμενοι να επιλέγονται προσεκτικά, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία απαιτεί η υπο-εργασία που θα αναλάβουν και να εκπαιδεύονται κατάλληλα για τη συγκεκριμένη υπο-εργασία που θα εκτελούν. (Κ. Δίκαιος, Μ. Κουτούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας, Μ. Χλέτσος)

Με βάση τη θεωρία του Taylor, την επιλογή δηλαδή του καταλληλότερου εργαζόμενου για κάθε θέση εργασίας, καθιερώθηκε το μοντέλο του ‘ανθρώπου γρανάζι’. (Μ. Μαγγιώρου, Γ. Τσατήρης, ΕΜ. Χαραλαμπίδης 1999)

Ο Frederick W. Taylor πίστευε επίσης ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης είναι η εξασφάλιση της ‘Μέγιστης Ευημερίας’ των εργαζομένων και του εργοδότη. (Ξηροτύρη – Κουμίδου 2001)

Οι απόψεις του Frederick W. Taylor τον καθιέρωσαν ως τον ‘Πατέρα της Επιστημονικής Διοίκησης’.

Από την εποχή του Frederick W. Taylor μέχρι σήμερα, η επιστήμη της διοίκησης έχει σταδιακά αλλάξει αρκετά.

Σε έρευνα που έγινε το 1970 στη Γαλλία (Peretti, 1984), διαφάνηκε ότι τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού αποτελούνταν κυρίως (48%) από οικονομολόγους, μηχανικούς, ή απόφοιτους πολιτικών επιστημών. Το 22% αποτελείτο από νομικούς, 18% από άτομα χωρίς πτυχίο και το υπόλοιπο 12% από στρατιωτικούς.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 μια παρόμοια έρευνα, έδειξε ότι τα στελέχη με οικονομική κατάρτιση αντιπροσώπευαν το 90% της διοίκησης προσωπικού, ενώ οι στρατιωτικοί είχαν περιοριστεί μόλις στο 1%. (Μ. Μαγγιώρου, Γ. Τσατήρης, ΕΜ. Χαραλαμπίδης 1999)

Σύμφωνα με τον Gandau (1985) η διοίκηση ανθρώπινων πόρων διένυσε τρεις εξελικτικές φάσεις.

Στην πρώτη φάση οι αρμοδιότητες της περιορίζονταν στη διεκπεραίωση τρεχόντων ζητημάτων προσωπικού, που είχαν σχέση με τις απαιτήσεις των δημόσιων αρχών (υπουργείο εργασίας, κοινωνικών ασφαλίσεων). (Μ. Μαγγιώρου, Γ. Τσατήρης, ΕΜ. Χαραλαμπίδης 1999)

Στη δεύτερη φάση στις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού, προστέθηκαν η ενεργός δράση μέσα από την επίβλεψη και υποκίνηση του προσωπικού και η συμβολή στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Μ. Μαγγιώρου, Γ. Τσατήρης, ΕΜ. Χαραλαμπίδης 1999)

Τέλος στην Τρίτη φάση βασικός στόχος της διοίκησης προσωπικού, είναι η αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έτσι που να μετατραπεί σε 'πόρο' της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες διοικήσεις ανθρώπινων πόρων αποτελούν ισχυρές μονάδες με σημαντική εξουσία. Ασχολούνται με θέματα όπως οι προσλήψεις, η σταδιοδρομία των εργαζομένων, οι μισθοί τους, οι προαγωγές τους και συμμετέχουν ενεργά στην κατάρτιση και υιοθέτηση των στρατηγικών σχεδιασμών των οργανισμών τους. (Μ. Μαγγιώρου, Γ. Τσατήρης, ΕΜ. Χαραλαμπίδης 1999)

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Ο ρόλος και η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια από τις κυριότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον ορισμό, το μάνατζμεντ αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων στις οποίες προβαίνει ένας οργανισμός για να φέρει σε επιτυχία τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του, μέσα από την αξιοποίηση των υλικών και ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση του.

Είναι πλέον παραδεκτό από όλους όσους ασχολούνται με το μάνατζμεντ, ότι οι ανθρώπινοι πόροι που διαθέτει κάθε οργανισμός αποτελούν το βασικό πυλώνα στην επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού.

Ακόμη, οι Jay B. Barney και Patrick Wright (1998) υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό δίνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό, ειδικότερα όταν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού αποκτά μέσα από την εκπαίδευση ικανότητες που δεν έχουν οι ανταγωνιστές του.

Η διοίκηση ενός οργανισμού δεν αποτελείται φυσικά μόνο από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, αλλά περιλαμβάνει προγραμματισμό, οργάνωση, διαμόρφωση στρατηγικής, συλλογή στοιχείων, εξαγωγή πληροφοριών από το στοιχείο, αναφορές, παρακολούθηση συσκέψεων και συμμετοχή στις επιχειρηματικές αποφάσεις. (Theodore G. Tysen 1992)

Όλες αυτές οι δραστηριότητες θα μελετηθούν, θα προγραμματιστούν και θα εκτελεστούν από ανθρώπους που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό κάνει σαφές τη σημαντικότητα και τη ζωτικότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων για τη λειτουργία και την επιβίωση του οργανισμού.

4.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Doyle (1990), ο γενικός στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι 'να προσδιορίσει, αναζητήσει και αποκτήσει ένα ειδικευμένο προσωπικό, ικανό να καλύψει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης στον τομέα των ανθρώπινων πόρων' (Μ. Μαγγιόρου, Γ. Τσατήρης, ΕΜ. Χαραλαμπίδης 1999)

Πιο συγκεκριμένα όμως, οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ευεξία του εργατικού δυναμικού, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού και η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης, αφού ρόλος της είναι η εκτέλεση μιας σειράς δραστηριοτήτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αναμφισβήτητα αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της επιχείρησης και στο οποίο βασίζεται η όποια λειτουργία, εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού.

Ο σωστός προγραμματισμός, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αμοιβή, η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μερικές από τις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Αναλυτικά οι αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού είναι οι ακόλουθες:

5.1.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μια δραστηριότητα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει πρώτα να καθορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, είτε πρόκειται για πλεόνασμα, είτε για περίσσειμα, και ακολούθως να προχωρήσει στην πρόσληψη κατάλληλα καταρτισμένων ατόμων για την κάθε θέση ξεχωριστά.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει πρώτα στα πλαίσια του προγραμματισμού να καθορίσει τις θέσεις εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα θα αναλάβει. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι θέσεις εργασίας να έχουν συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων. (Δ. Μπουραντάς 2002)

Στα πλαίσια της διαδικασίας του προγραμματισμού η επιχείρηση εξασφαλίζει την κατάλληλη χρονικά στιγμή, το σωστό αριθμό και είδος εργαζομένων, με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος, τοποθετώντας τον κάθε ένα ξεχωριστά στην καταλληλότερη γι' αυτόν θέση εργασίας. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Για να μπορέσουν όλες οι θέσεις εργασίας να επανδρωθούν με τα κατάλληλα άτομα, πρέπει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να προχωρήσει σε μελέτη των ικανοτήτων και προσόντων των υφιστάμενων στην επιχείρηση εργαζομένων, να τοποθετήσει τον κάθε ένα ξεχωριστά στην καταλληλότερη γι' αυτόν θέση και ακολούθως να προχωρήσει σε αξιολόγηση των αναγκών της σε αριθμό προσωπικού, καθορίζοντας τις δεξιότητες, προσόντα ή γνώσεις που κάθε θέση εργασίας απαιτεί, έτσι που να προχωρήσει στην πρόσληψη κατάλληλα καταρτισμένων ατόμων.

Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια.

Πρώτον η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προχωρεί σε εκτίμηση της παρούσας κατάστασης. Αξιολογεί δηλαδή την αναγκαιότητα του προσωπικού που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση, αν είναι επαρκές όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων και του επιπέδου κατάρτισης τους και κατά πόσο υπάρχουν ελλείψεις ποσοτικές και ποιοτικές.

Ακολούθως πραγματοποιεί προβλέψεις όσον αφορά την ηλικία συνταξιοδότησης των εργαζομένων, τυχόν αλλαγή επαγγέλματος και ασθενειών.

Στη συνέχεια προβλέπει τις ανάγκες πλήρωσης θέσεων ατόμων που πιθανόν να προαχθούν.

Τέλος προχωρεί σε εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν προγραμματισμό για επέκταση της επιχείρησης, χρησιμοποίηση νέων μηχανημάτων ή εφαρμογή νέων πρακτικών. (Γιάννης Κ. Χολεβάς 1995)

Με βάση τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση καθορίζει τις τυχόν ανάγκες της σε εργατικό δυναμικό και προχωρεί στην πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου για την κάθε θέση ξεχωριστά.

5.1.2 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Τα βήματα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού για πρόσληψη είναι τα ακόλουθα: (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προχωρεί σε μια αρχική επιλογή από την **αίτηση και το βιογραφικό**.

Η σημασία της συμπλήρωσης αίτησης για εργασία είναι διπλή. Αρχικά παρέχει στην επιχείρηση τα απαραίτητα στοιχεία όσον αφορά το βιογραφικό του κάθε υποψηφίου (εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, υπηκοότητα). Παράλληλα δίνει στην επιχείρηση μια προκαταρκτική εικόνα σχετικά με τη δυνατότητα επιτυχίας του υποψηφίου στην εργασία. Το πόσο για παράδειγμα σωστά και προσεκτικά συμπληρωμένη είναι η αίτηση, δείχνει πόσο προσεκτικός μπορεί να είναι ένας υποψήφιος στην εργασία του και το αντίθετο. (Andrew J. Dubrin 2004)

Η αίτηση πρόσληψης παρέχει δηλαδή τη δυνατότητα προκαταρκτικής αξιολόγησης των υποψηφίων και την ευκαιρία για απόρριψη κάποιων από αυτών αφού ορισμένοι πιθανόν να μην πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για πρόσληψη στη συγκεκριμένη θέση. Πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετές φορές μια συμπληρωμένη από τον υποψήφιο αίτηση πρόσληψης, μπορεί να είναι παραπλανητική αφού στην προσπάθεια για εντυπωσιασμό των εργοδοτών, μπορεί να δοθούν παραπλανητικά ή ακόμη και ψευδή στοιχεία. (Κ. Δίκαιος, Κ. Κουτούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας, Μ. Χλέτσος)

Ακολούθως καλεί τους υποψηφίους που έχουν επιλεγεί σε **προκαταρκτική συνέντευξη**.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αφού δίνει την ευκαιρία σε άτομα που γνωρίζουν την επιχείρηση, τις ανάγκες και την κουλτούρα της, να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα για την πλήρωση των κενών θέσεων. (Μ. Μαγγιώρου, Γ. Τσατήρης, Εμ. Χαραλαμπίδης 1999)

Σκοπός της συνέντευξης είναι η άντληση των πληροφοριών εκείνων οι οποίες δεν είναι δυνατό να ληφθούν από την αίτηση. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο εκπρόσωπος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων λαμβάνει σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο και αντίστοιχα ο υποψήφιος αντλεί τις πληροφορίες που ο ίδιος θεωρεί σημαντικές, όσον αφορά την επιχείρηση αλλά και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Κ. Δίκαιος, Κ. Κουτούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας, Μ. Χλέτσος 1999)

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά (2003), στόχος της συνέντευξης είναι η επιβεβαίωση και διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης γίνεται συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένος θα αποδειχθεί ο υποψήφιος στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση. Ταυτόχρονα δίνει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν. Παράλληλα του δίνει την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι του δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του.

Τη διαδικασία της συνέντευξης ακολουθεί αυτή του **τεστ επιλογής προσωπικού**, στην οποία υποβάλλονται όσοι υποψήφιοι επιλεγούν μέσα από την πιο πάνω διαδικασία (συνέντευξη).

Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ μέσα από τα οποία κάθε διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιλέξει ένα ή περισσότερα, λαμβάνοντας υπόψη τους τομείς στους οποίους θέλει να αξιολογήσει τους υποψήφιους, έτσι που να μπορέσει να καταλήξει στο ασφαλέστερο συμπέρασμα όσον αφορά τον καταλληλότερο για την πλήρωση της θέσης εργασίας.

Τα τεστ αυτά είναι το τεστ διανοητικών ικανοτήτων (IQ test), το τεστ ενδιαφερόντων, το τεστ ικανοτήτων, το τεστ προσωπικότητας και το τεστ εκπαίδευσης.

Τα τεστ διανοητικών ικανοτήτων (IQ test), είναι τα πιο διαδεδομένα και σκοπό έχουν τη διαπίστωση της γενικής διανοητικής ικανότητας του υποψηφίου. Περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικές με αριθμητικά θέματα, συγκρίσεις αναλογίες κ.τ.λ. (N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Τα τεστ ενδιαφερόντων σκοπό έχουν να εντοπίσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου, με σκοπό να τοποθετηθεί ο κάθε ένας στην καταλληλότερη γι' αυτόν θέση, στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει θέσεις με διαφορετικά κριτήρια πρόσληψης προς πλήρωση. (Andrew J. Dubrin 2004)

Τα τεστ ικανοτήτων δείχνουν την ικανότητα του υποψηφίου για επίλυση προβλημάτων και εκμάθηση νέου υλικού. Περιλαμβάνουν αριθμητούς συλλογισμούς, διαλεκτική συζήτηση κ.τ.λ. (N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Τα τεστ προσωπικότητας σκοπό έχουν τη διερεύνηση του συνόλου της προσωπικότητας του υποψηφίου, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον

αφορά τη μελλοντική συμπεριφορά του. Όταν η θέση εργασίας αναφέρεται σε ψηλά διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, η σημασία του αποτελέσματος είναι ακόμα μεγαλύτερη. (Nobbie & Bozionelos 2001) (Μπιλίρη Ν. Βασιλική 2011)

Τα τεστ εκπαίδευσης δείχνουν πόσο δεκτικός είναι ο υποψήφιος στην εκπαίδευση. Κατά τη διάρκεια των συγκεκριμένων τεστ, οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια σύντομη εκπαίδευση όσον αφορά μια εργασία την οποία δε γνωρίζουν και στη συνέχεια καλούνται να την εκτελέσουν. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Μετά την πραγματοποίηση του τεστ της επιλογής του κάθε οργανισμού, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προχωρεί **σε έλεγχο του υπόβαθρου και συστάσεων**.

Σκοπός του ελέγχου των συστάσεων, είναι η διαπίστωση της αποδοτικότητας του υποψηφίου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του στην προηγούμενη εργασία του και η σχέση του με τους συνεργάτες του. (Andrew J. Dubrin 2004)

Στην περίπτωση που οι συστάσεις δίνονται με αμεσότητα και σαφήνεια (αφού υπάρχει πάντα η περίπτωση ο υποψήφιος να ζητήσει συστάσεις όχι από το πιο αρμόδιο πρόσωπο αλλά από άτομο της επιλογής του) μπορεί να είναι πολύ βοηθητικές στο να μπορέσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να σχηματίσει ορθή εικόνα και να καταλήξει σε ορθή απόφαση. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Ακολουθεί η **διαγνωστική συνέντευξη ή και κέντρο αξιολόγησης** που σκοπό έχει τη διαπίστωση της συμπεριφοράς, της ικανότητας και της προσωπικότητας του υποψηφίου. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από παρουσιάσεις, ομαδικές δραστηριότητες, ασκήσεις και δείγματα εργασίας κ.τ.λ.

Επόμενο στάδιο της στρατολόγησης και επιλογής είναι η **εξέταση φυσικής κατάστασης των υποψηφίων**. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση εργασιών που απαιτούν καλή φυσική κατάσταση, αλλά ταυτόχρονα προστατεύει την επιχείρηση από μελλοντικούς ισχυρισμούς του εργαζομένου ότι μετά την πάροδο κάποιου χρονικού διαστήματος η εργασία του, του προκάλεσε οποιαδήποτε ασθένεια ή πλήγμα. (Andrew J. Dubrin 2004)

Τελευταίο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης είναι αυτό της **επιλογής εργαζομένων**. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να προχωρήσει σε μια τελική αξιολόγηση όλων των υποψηφίων, από τουλάχιστον δύο λειτουργούς. Στην περίπτωση που ένας υποψήφιος απέχει μακράν όσον αφορά τη σύγκριση του με τους υπολοίπους, η απόφαση είναι εύκολη. Στις περιπτώσεις όμως που οι κατάλληλοι υποψήφιοι είναι περισσότεροι από ένας, τότε λαμβάνεται απόφαση όχι συγκρίνοντας τον ένα υποψήφιο με τον άλλο, αλλά αξιολογώντας τον κάθε υποψήφιο σε σχέση με τις προδιαγραφές για την πλήρωση της θέσης. (Dennis Lock 2007)

5.1.3 **Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Μια άλλη σημαντική αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα μεγάλη στη σημερινή εποχή, όπου οι αλλαγές σε όλους τους τομείς εργασίας είναι συνεχείς και ο ανταγωνισμός μεγάλος. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ακολουθήσει το ρεύμα της εποχής και να γίνει ανταγωνιστική, πρέπει οι εργαζόμενοι σε αυτή να τυγχάνουν συνεχούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης.

Η επιβίωση και η πρόοδος ενός οργανισμού είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία απαιτεί συνεχείς αλλαγές και μεταβολές, έτσι ώστε ο οργανισμός να προσαρμόζεται με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών. Τον πρωτεύοντα ρόλο στην επίτευξη του

στόχου αυτού, κατέχει η εκπαίδευση του προσωπικού. Είναι η μόνη διαδικασία που μπορεί να αναπτύξει, να μεταβάλει και να εκσυγχρονίσει το ρόλο και την απόδοση του οργανισμού.

Μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού, μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση του κάθε ενός εργαζόμενου ξεχωριστά και του οργανισμού στο σύνολο του και γίνεται επίσης εφικτή η εφαρμογή καινοτομιών και καινούργιων συστημάτων, που βοηθούν στην εξέλιξη του οργανισμού.

Η συνεχής εκπαίδευση στόχο έχει τη βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων, την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους ικανοτήτων, αλλά και την τροποποίηση της συμπεριφοράς τους. Απαιτείται σωστός προγραμματισμός έτσι που μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού, ο οργανισμός να καλύπτει τόσο τις τρέχουσες, όσο και τις μελλοντικές του ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Η οποιαδήποτε αλλαγή στην τεχνολογία, στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, στα προϊόντα τα οποία παράγει ή προωθεί, στις εγκαταστάσεις ή το προσωπικό, αυτόματα δημιουργεί την ανάγκη για κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού. Για να υλοποιηθεί η λειτουργική αυτή εκπαίδευση των εργαζομένων, πρέπει πρώτα να εντοπιστούν και να εξεταστούν οι ανάγκες για εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη συγκεκριμένη λειτουργία/εργασία και ακολούθως να τύχουν της κατάλληλης εκπαίδευσης ούτως ώστε να μπορέσουν να παρακολουθήσουν τις όποιες αλλαγές, με στόχο τη μέγιστη και ποιοτική απόδοση τους. (www.special-edition.gr/pdf_ees/pdf.../porfirides.pdf)

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά, 'η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρήγορα από τους ανταγωνιστές του'. Αυτό όμως για να γίνει κατορθωτό πρέπει οι εργαζόμενοι να τυγχάνουν συνεχούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ανάλογα με την εργασία την οποία εκτελούν και ταυτόχρονα να προβλέπονται οι μελλοντικές τους ανάγκες για

εκπαίδευση, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και βελτιώνοντας την ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου. (Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά 2003)

Οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίες απευθύνονται στους υπαλλήλους είναι:

Η Εκπαίδευση ‘πάνω στη θέση εργασίας’ (on the job training): Με βάση τη μέθοδο αυτή, ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται από άλλο εργαζόμενο, ο οποίος εργάζεται στην ίδια θέση εργασίας, εξασκώντας έτσι τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Παράλληλα ο ‘εκπαιδευτής’ παρακολουθεί τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντας τον και οδηγώντας τον προς τη σωστή κατεύθυνση. Τα οφέλη αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι πολλά, αφού γίνεται άμεση χρήση των γνώσεων των εργαζομένων και εντοπίζονται και διορθώνονται άμεσα οι όποιες αδυναμίες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά η αποδοτικότητα του υπαλλήλου. (Καραγεώργου Κ. Ναυσικά 2008)

Ταυτόχρονα ο οργανισμός επιτυγχάνει σημαντικές εξοικονομήσεις αφού δεν απαιτείται κανένας επιπλέον εξοπλισμός, δεν επιβάλλεται η εργοδότηση εκπαιδευτών, δεν απαιτείται χώρος εκπαίδευσης και ταυτόχρονα ο εργαζόμενος εργάζεται αποδίδοντας προς την εταιρεία ταυτόχρονα με την εκπαίδευση του.

Εκπαίδευση στη μαθητεία (of the job training).

Με τη μέθοδο της μαθητείας οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκπαιδευτούν από ειδικούς εκτός από το χώρο εργασίας τους. (Καραγεώργου Κ. Ναυσικά 2008)

Αυτό μπορεί να γίνει είτε ενδοεπιχειρησιακά, είτε εξωεπιχειρησιακά. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προχωρεί σε εκπαίδευση του προσωπικού του οργανισμού είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης. Οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις λόγω έλλειψης πόρων αλλά και λόγω του μικρού σχετικά αριθμού εργαζομένων, προχωρούν σε εξωεπιχειρησιακή

εκπαίδευση, αφού η δημιουργία τμήματος για εκπαίδευση εντός της επιχείρησης θα ήταν ασύμφορη. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προχωρούν σε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αφού διαθέτουν και τους πόρους αλλά ταυτόχρονα και μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που και οι μεγάλες επιχειρήσεις, προτιμούν την εκπαίδευση εκτός του οργανισμού, κυρίως σε περιπτώσεις όπου η εκπαίδευση που θέλουν να προσφέρουν είναι εξειδικευμένη και απευθύνεται σε μικρό αριθμό εργαζομένων. (N. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά 2003)

Αδιαμφισβήτητα το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης και σ' αυτό βασίζεται η όποια πρόοδος και ανάπτυξη της. Ο σωστός χειρισμός από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων του τρόπου συνεχής εκπαίδευσης των εργαζομένων, αποτελεί καταλύτη για την πραγματοποίηση της βέλτιστης απόδοσης τους και την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού οργανισμού.

5.1.4 Αξιολόγηση της επίδοσης

Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης αφού είναι το εργαλείο που της επιτρέπει να εκτιμήσει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και να τον καθοδηγήσει στη βελτίωση του στους τομείς όπου χρήζει διόρθωσης. Μέσα από την αξιολόγηση μπορούν να εξαχθούν δίκαια συμπεράσματα όσον αφορά τις αμοιβές, τις προαγωγές αλλά και για τυχόν μετακινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν ανάλογα με τη θέση εργασίας που ίσως κάποιος εργαζόμενος να κριθεί κατάλληλος ότι μπορεί να εκτελέσει.

Οι εργαζόμενος μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης εντοπίζει τους τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί και καθορίζει τους στόχους τους οποίους πρέπει να επιτύχει. Η αξιολόγηση αποτελεί μια μέθοδο υποκίνησης προς τους εργαζομένους αφού αισθάνονται ότι μέσα από μια δίκαιη και αξιοκρατική

διαδικασία, η εργασία τους θα αναγνωρισθεί και θα ανταμειφτούν ανάλογα, είτε αυτό σημαίνει ότι θα τοποθετηθούν σε καλύτερες θέσεις εργασίας, είτε ότι θα προαχθούν ή ακόμα και να αυξήσουν τη χρηματική αμοιβή τους.

Μέσα από την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, επιδιώκεται ο εντοπισμός των αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού, ο σχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης του, η πληροφόρηση σχετικά με την ανάπτυξη του, ο καθορισμός τυχόν αυξήσεων της αμοιβής του εργαζόμενου και η λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές, μετακινήσεις ή αντικαταστάσεις. (Μαρία Νικολάου, Μάιος 2009)

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα τα οποία συνεργάζονται στενά με τον εργαζόμενο και γνωρίζουν καλά τη δραστηριότητα του στο χώρο εργασίας, έτσι που η εικόνα που θα σχηματιστεί να είναι η καλύτερη δυνατή και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να είναι δίκαια. (Μαρία Νικολάου, Μάιος 2009)

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που έχει θέσει κατά την προηγούμενη αξιολόγηση του και αφού η απόδοση του έχει τύχει παρακολούθησης. Ο πιο σύνηθες τρόπος αξιολόγησης είναι μέσω ερωτηματολογίου και πρέπει να ακολουθεί συνάντηση του εργαζομένου με τον προϊστάμενο ο οποίος πραγματοποιεί την αξιολόγηση, έτσι που να δίνεται και στους δύο η ευκαιρία να παραθέσουν τις απόψεις τους. Ο αξιολογούμενος λαμβάνει ανατροφοδότηση όσον αφορά τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους του και μαζί καταρτίζουν το πλάνο εργασίας του εργαζόμενου. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Μια άλλη σημαντική πτυχή της αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του εργαζόμενου. Αυτό στόχο έχει την κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που θεωρούνται ότι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού, με στόχο τη διόρθωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Από την άλλη άτομα τα οποία κρίνονται ότι μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του οργανισμού, μπορούν να τοποθετηθούν σ' ένα πρόγραμμα

εκπαίδευσης με στόχο την προετοιμασία τους για προαγωγή. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης το άτομο που πραγματοποιεί την αξιολόγηση συγκρίνει την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου με προηγούμενες αξιολογήσεις και προτείνει τρόπους βελτίωσης, αφού μπορεί έτσι να εντοπίσει τα προσόντα και τις αδυναμίες του. Στην περίπτωση θετικής αξιολόγησης ο εργαζόμενος μπορεί να ανταμειφτεί ανάλογα, ενώ στην περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, να εντοπίσει τις αδυναμίες του και να θέσει στόχους για βελτίωση του. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει το δικό της σύστημα αξιολόγησης, το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της. Στόχος όμως πάντα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας αξιολόγησης η οποία να είναι δίκαια και αντικειμενική και να οδηγεί σε σωστά και αξιόπιστα συμπεράσματα, με την κατάλληλη αξιοποίηση των οποίων, να επιτυγχάνεται η καλύτερη κατάρτιση και η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

5.1.5 Αμοιβή

Σημαντικό στοιχείο παρακίνησης για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αποτελεί το ύψος της αμοιβής που ο κάθε ένας, ανάλογα με την εργασία που εκτελεί και τις ώρες που εργάζεται, λαμβάνει.

Στόχος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πρέπει να είναι η σωστή αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, που σε συνδυασμό με το κόστος ζωής στη χώρα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, αλλά και τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού ανάλογα με το μέγεθος του, να καθορίζει το μισθό του κάθε εργαζομένου, έτσι που αυτός να μπορεί να καλύπτει τις καθημερινές προσωπικές και οικογενειακές του ανάγκες, αφήνοντας του ταυτόχρονα ένα περιθώριο αποταμίευσης.

Η ικανοποιητική αμοιβή δίνει στον εργαζόμενο ένα ακόμα κίνητρο για να καταβάλει κάθε προσπάθεια να είναι όσο πιο αποδοτικός γίνεται και ταυτόχρονα σε εργαζόμενους οι οποίοι μπορεί να αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης δίνει ένα ακόμη λόγο για να θέλουν να παραμείνουν στο δυναμικό του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά (2003), ‘οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής’

Σύμφωνα με τον Γ. Χολεβά (1995), ‘η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαια’. Για τον καθορισμό δηλαδή της αμοιβής του κάθε εργαζόμενου η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα καθήκοντα τα οποία αυτός εκτελεί, τη θέση του στον οργανισμό όσον αφορά την ιεραρχική κλίμακα, κατά πόσον η εργασία που εκτελεί είναι εξειδικευμένη ή όχι, την ακαδημαϊκή του κατάρτιση και τα χρόνια υπηρεσίας του.

Οι αποδοχές του εργαζόμενου αποτελούν την ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που προσφέρει στον οργανισμό και πρέπει να είναι τέτοιες του να τον κάνουν να νιώθει σημαντικός και ότι οι προσπάθειες του αναγνωρίζονται. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί ίσως η μέγιστη απόδοση του, αυξάνοντας τα κέρδη του οργανισμού και μειώνοντας τα κόστη που ίσως να προέκυπταν από την πρόσληψη επιπλέον ατόμων.

5.1.6 Προστασία εργαζομένων υγιεινή και ασφάλεια

Κάθε οργανισμός έχει την υποχρέωση να παρέχει στους εργαζόμενους σ’ αυτόν, τις απαραίτητες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, έτσι που αφετέρου να διασφαλίζει την ασφάλεια και υγείας τους, αλλά ταυτόχρονα να προστατεύει τον ίδιο τον οργανισμό από την καταβολή των όποιων αποζημιώσεων μπορεί να

απαιτηθούν σε περίπτωση τραυματισμού ή πρόκληση άλλου προβλήματος υγείας στο προσωπικό.

Υποχρέωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελεί η πληροφόρηση των εργαζόμενων για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και η διατύπωση των τρόπων οι οποίοι θα τους προστατεύσουν από αυτούς. (Δρ. Ασπασία Βλάχβη)

Ταυτόχρονα η διοίκηση πρέπει να φροντίζει για την εκπόνηση ενός σχεδίου το οποίο θα εφαρμοστεί σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει την οργάνωση της κατάλληλης υποδομής, την εκπαίδευση όλου του προσωπικού για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αντιδράσει σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, τον καθορισμό ατόμων τα οποία να είναι υπεύθυνα για την εκκένωση των κτιρίων, τη χρήση των πυροσβεστικών μέσων (τα οποία απαραίτητα πρέπει να βρίσκονται στο κτίριο και να συντηρούνται τακτικά), την παροχή πρώτων βοηθειών σε άτομα που μπορεί να τη χρειαστούν, αλλά και τον ορισμό ατόμων τα οποία να είναι υπεύθυνα για την άμεση αποκατάσταση βλαβών οι οποίες μπορεί να είναι επικίνδυνες. (Σάκκα Βασιλική, Χαΐδου Ιωάννα 2009)

5.1.7 Εργασιακές σχέσεις

Για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι καλές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και συνδικάτων των εργαζομένων. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης, είναι καθοριστικός αφού μέσα από τη σωστή διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης, πρέπει να καταλήγει σε αποτελέσματα που αφήνουν ικανοποιημένη και την εργοδοτική πλευρά, αλλά και τους εργαζομένους. Ταυτόχρονα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να εκπαιδεύει τα στελέχη πρώτης γραμμής, έτσι που να μπορούν να χειριστούν τα όποια προβλήματα μπορεί να προκύψουν στους κόλπους του προσωπικού. Ο σωστός χειρισμός τυχόν παραπόνων που θα προκύψουν από τους εργαζόμενους, η επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ του

προσωπικού και ο χειρισμός των απολύσεων από τη διοίκηση, είναι μεγαλειώδους σημασίας για τη διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων. Ταυτόχρονα τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να συζητούν και να ανταλλάσσουν απόψεις με τα συνδικάτα των εργαζομένων έτσι που να χτίζεται ένα θετικό κλίμα συνεργασίας. (Δρ. Ασπασία Βλάχβη)

5.1.8 Σύνδεση λειτουργίας Διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα μεγαλειώδες κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής του οργανισμού. Μέσα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την επιλογή και πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τον καθορισμό του σωστού συστήματος αμοιβών και τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, τροχοδρομεί τη σωστή πορεία όσον αφορά το μεγαλύτερο και σημαντικότερο κομμάτι της επιχείρησης, που δεν είναι άλλο από το προσωπικό, έτσι που ο οργανισμός να οδηγηθεί στην πραγμάτωση των στόχων του.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Σύγχρονες Στρατηγικές

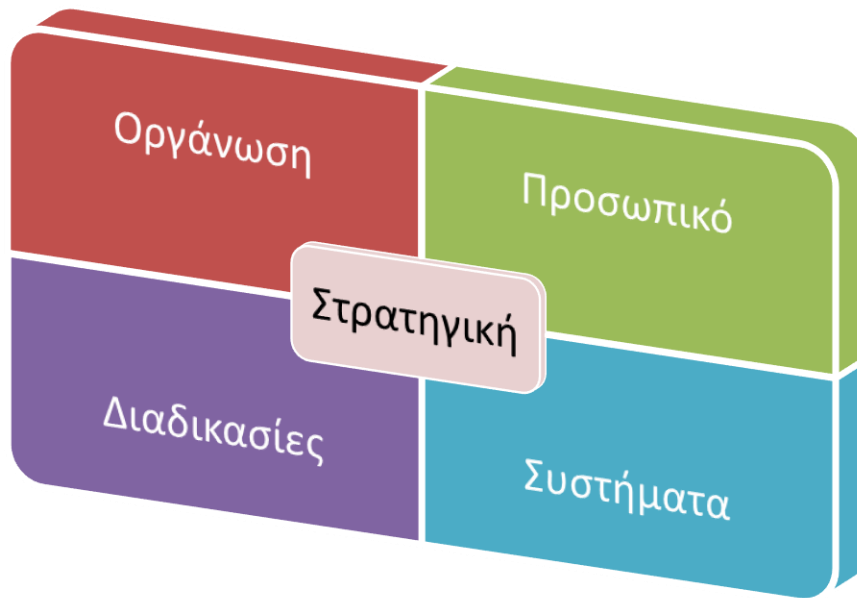
Στην εποχή μας όπου οι αλλαγές στον οικονομικό, τεχνολογικό αλλά και κοινωνικό τομέα είναι συνεχείς και ραγδαίες, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και η ανάγκη για καθορισμό στρατηγικής διοίκησης που να συνάδει με τα δεδομένα της εποχής, γίνεται όλο και πιο απαιτητικός και αναγκαίος.

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντά (2003) 'Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ'.

Κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην αλληλεπίδραση του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού, αφού ο σωστός συντονισμός και συνεργασία αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Κωνσταντίνα Π. Σκουρλή 2003)

Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνδυάζει την οργάνωση και προγραμματισμό, με το σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού, αλλά και με τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω του οποίου η επιχείρηση μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστική. Ταυτόχρονα πρέπει να φροντίζει για την εναρμόνιση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως χαρακτηριστικά βλέπουμε στο πιο κάτω διάγραμμα (σχήμα α), πρέπει να αναφέρετε στην οργάνωση, στο ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες και τα συστήματα.



Σχήμα α

Μέσα από την οργάνωση και τον προγραμματισμό, ενθαρρύνεται η προ-δραστική συμπεριφορά και όχι η αντι-δραστική. Μέσω της προ-δραστικής συμπεριφοράς, επιτυγχάνεται η πρόβλεψη για το πώς η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θέλει να αξιοποιήσει το προσωπικό του οργανισμού, θέτοντας στόχους και βαδίζοντας με σταθερά βήματα προς την υλοποίησή τους. Αντίθετα με την αντι-δραστική συμπεριφορά, ο οργανισμός κινδυνεύει να χάσει τον προσανατολισμό προς τους μακροχρόνιους στόχους του (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς 2003)

Η εποχή της τεχνολογίας στην οποία ζούμε, καθιστά όλο και πιο απαραίτητη την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού έτσι που να μπορεί να διαχειρίζεται τα σύγχρονα συστήματα της επιχείρησης. Η από μόνη της απόκτηση των συστημάτων είναι ανούσια, αφού χωρίς την ύπαρξη ατόμων με κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση για τη χρήση τους, δεν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα του οργανισμού. (Κωνσταντίνα Π. Σκουρλή 2003)

Προτεραιότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι τα θέματα προσωπικού, αφού η ευελιξία, η δραστηριότητα και η κατάλληλη κατάρτιση των εργαζομένων, αποτελούν απαραίτητο στοιχείο για την δημιουργία ενός αποδοτικού και ανταγωνιστικού οργανισμού. (PricewaterhouseCoopers, Λουξεμβούργο June 2005)

Αναμφισβήτητα η κατάρτιση της σωστή στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, αποτελεί τη ραχοκοκαλιά για την επιτυχία του οργανισμού, αφού στόχο έχει την οργάνωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με τέτοιο τρόπο που να μπορεί να αποφέρει τη μέγιστη αποδοτικότητα του και να καταστήσει τον οργανισμό ανταγωνιστικό.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας

7.1.1 Εισαγωγή

Οι Κυπριακές επιχειρήσεις και οργανισμοί στη σημερινή εποχή βιώνουν πρωτόγνωρες συνθήκες επιβίωσης. Η είσοδος της Κύπρου την Ευρωπαϊκή Ένωση, η εξέλιξη και ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και η άφιξη της στο νησί μας, σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση και τη δέσμευση της Κυπριακής Δημοκρατίας σε μνημονιακές υποχρεώσεις, συνθέτουν ένα πολύ απαιτητικό και επικίνδυνο περιβάλλον στο οποίο πρέπει να αντεπεξέλθουν, να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Μέσα σ' αυτές τις συνθήκες ο ρόλος των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις είναι αφάνταστα απαιτητικός και είναι συνώνυμος με την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει να διερευνήσει την ευελιξία, την αποτελεσματικότητα, τη συμμετοχή και το ρόλο των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

Η διερεύνηση αυτή γίνεται μέσα από τη μελέτη των βασικών τομέων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

7.1.2 Ερωτήματα

Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

1. Ποιά είναι η εμπλοκή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη γενική στρατηγική της εταιρείας ή του οργανισμού.
2. Σε ποίο βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί, έχουν καταγεγραμμένη ή όχι στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
3. Σε ποίο βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί έχουν πολιτική εκπαίδευσης, διενεργούν ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
4. Σε ποίο βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί χρησιμοποιούν σχέδια ‘high flyer’ για τους εργαζόμενους.

7.1.3 Πεδίο Διεξαγωγής της Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από το Δεκέμβριο του 2013 μέχρι το Μάρτιο του 2014, σε ολόκληρη την επικράτεια που ελέγχεται από τη νόμιμη Κυπριακή Δημοκρατία.

Τα στοιχεία των εταιρειών και των οργανισμών πάρθηκαν από τη στατιστική υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας και περιλαμβάνουν 298 εταιρείες ή οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο και εργοδοτούν τουλάχιστον εκατόν εργαζόμενους.

Επικοινωνήσα τηλεφωνικά με όλες της εταιρείες και οργανισμούς, τους ενημέρωσα για τη διεξαγωγή της έρευνας και μετά από αίτημα μου, μου δόθηκε

ηλεκτρονική διεύθυνση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, ή αν δεν υπήρχε, του υπεύθυνου που χειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια στάλθηκε το ερωτηματολόγιο σε όλες τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που μου δόθηκαν μέσα από το πρόγραμμα ‘survey monkey’.

Στην προσπάθεια να αποκομίσω όσο το δυνατό περισσότερες απαντήσεις, στάλθηκαν ακόμα τρία μηνύματα ‘reminder’ στους μη απαντήσαντες και επικοινωνήσα εκ νέου τηλεφωνικά με όσους δεν απάντησαν. Σ’ αυτό το σημείο θέλω να τονίσω την απογοήτευσή μου για την πολύ χαμηλή συμμετοχή. Ακολούθως έγινε συλλογή και ανάλυση των δεδομένων με το πρόγραμμα ‘survey monkey’.

Στα πλαίσια της ανάλυσης του ερωτηματολογίου οι εν λόγω εταιρείες διαχωρίστηκαν σε αυτές που εργοδοτούν από εκατόν μέχρι διακόσια άτομα και σε αυτές που εργοδοτούν από διακόσια άτομα και πάνω. Στη συνέχεια της μελέτης όπου παραθέτεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων, αυτά αναλύονται σύμφωνα με όσα έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο που στάληκε οι μεγάλες επιχειρήσεις (εργοδοτούν πάνω από διακόσια άτομα) και όσα έχουν απαντήσει οι μικρές επιχειρήσεις (εργοδοτούν από εκατόν μέχρι διακόσια άτομα).

7.1.4 Πίνακας Ποσοστού Ανταπόκρισης

	Αριθμός εγγεγραμμένων επιχειρήσεων που εργοδοτούν πάνω από 100 εργαζόμενους	Αριθμός ερωτηματολ. που στάλθηκαν	Αριθμός ερωτηματολογ. που απαντήθηκαν	Ποσοστό ανταπόκρισης
Επιχειρήσεις	298	298	60	20,13%

7.1.5 Πληθυσμός Μελέτης

Τον πληθυσμό της μελέτης αυτής αποτελούν οι 298 εταιρείες και οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην επικράτεια που ελέγχει η νόμιμη κυπριακή Δημοκρατία και απασχολούν τουλάχιστον εκατόν εργαζόμενους η κάθε μια.

7.2 Περιγραφή Ερευνητικών Εργαλείων

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε με βάση την εργασία της Δρ. Ελένης Σταύρου Κωστέα (2002) με θέμα 'The role of Human Resource Management in today's Organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union'

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι επτά ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1 – 8 αποτελούν το γενικό μέρος του ερωτηματολογίου και συλλέγουν δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων και των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις 9 – 27 αποτελούν το ειδικό μέρος του ερωτηματολογίου από το οποίο συλλέχθηκαν όλες οι πληροφορίες για την εργασία αυτή.

Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας απαντώνται ως εξής:

- I. Το πρώτο ερώτημα της εργασίας αυτής που εξετάζει την εμπλοκή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη γενική στρατηγική της εταιρείας ή του οργανισμού διερευνάται από τις ερωτήσεις 10 και 14.
- II. Το δεύτερο ερώτημα της εργασίας αυτής που εξετάζει το βαθμό που οι εταιρείες ή οργανισμοί, έχουν καταγεγραμμένη ή όχι στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διερευνάται από τις ερωτήσεις 12, 13 και 16.

- III. Το τρίτο ερώτημα της εργασίας αυτής που εξετάζει σε ποιό βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί έχουν πολιτική εκπαίδευσης, διενεργούν ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, διερευνάται από τις ερωτήσεις 15, 18 και 19.
- IV. Το τέταρτο ερώτημα της εργασίας αυτή που εξετάζει σε ποιό βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί χρησιμοποιούν σχέδια ‘high flyer’ για τους εργαζόμενους διερευνάται από την ερώτηση 20.

7.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου

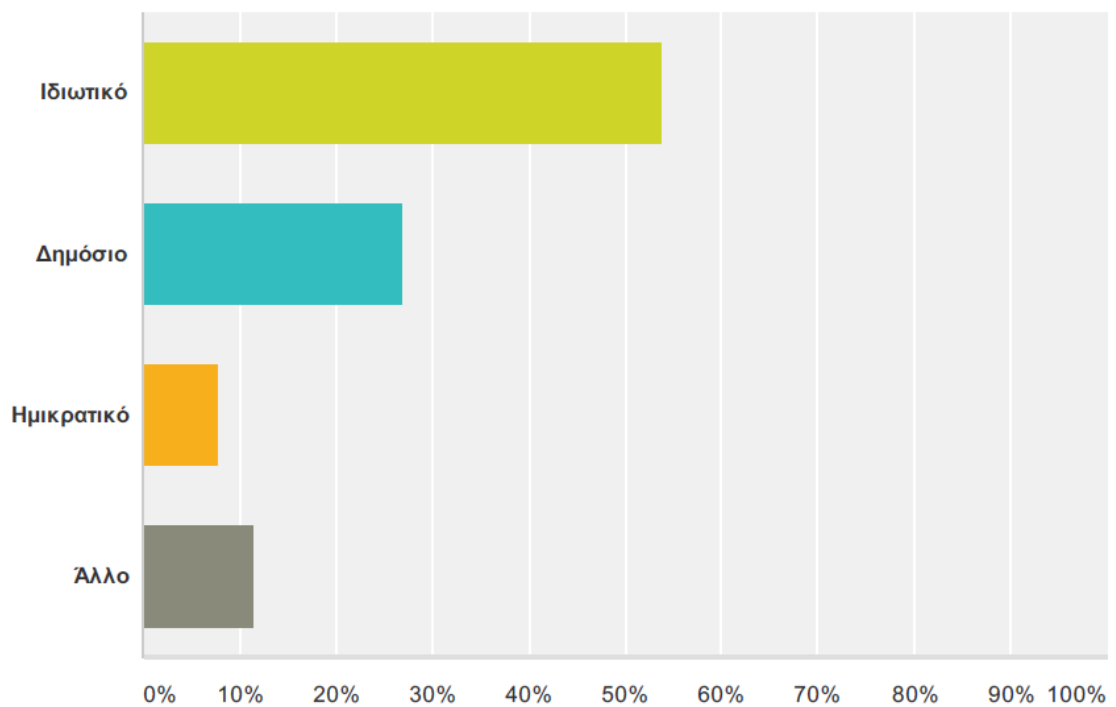
Δημογραφικά Στοιχεία

7.3.1 Ερώτηση 1

Σε ποιο τομέα ανήκει ο οργανισμός σας.

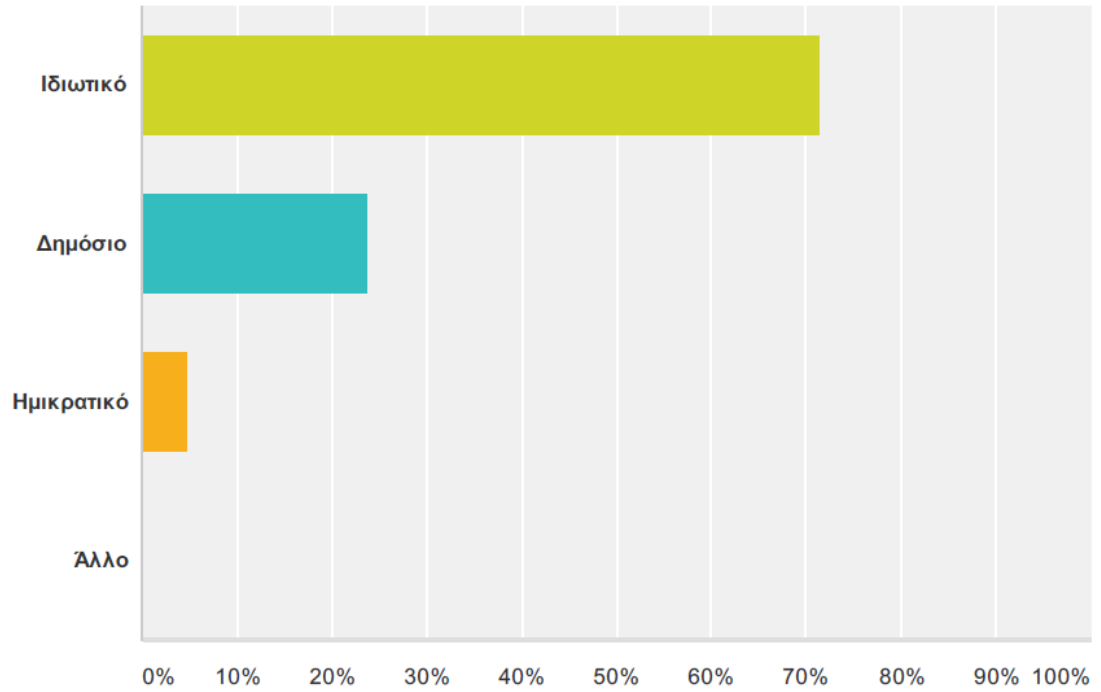
Ποσοστά

Διάγραμμα 1 – Κατηγοριοποίηση μεγάλων επιχειρήσεων



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 53,85% ανήκαν στο ιδιωτικό τομέα, 26,92% στο δημόσιο, 7,69% στον ημικρατικό και 11,54% σε άλλο τομέα. (Διάγραμμα 1)

Διάγραμμα 2 – Κατηγοριοποίηση μικρών επιχειρήσεων



Από τις μικρές επιχειρήσεις 71.43% ανήκαν στον ιδιωτικό τομέα, 23,81% στο δημόσιο, 4,76% στον ημικρατικό και 0,0% σε άλλο τομέα. (Διάγραμμα 2)

7.3.2 **Ερώτηση 2**

Έτος Ίδρυσης του Οργανισμού σας

Ποσοστά

Μεγάλες Επιχειρήσεις

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις μία εταιρεία είχε έτος δημιουργίας το 1904, μία άλλη το 1920 και από τις υπόλοιπες εταιρείες, 26% είχαν δημιουργηθεί τη δεκαετία 1960 – 1970, 0,5% δεκαετία 1970 – 1980, 11% τη δεκαετία 1980 – 1990, 40% 1990 – 2000 και 22,5% μετά το 2000.

Μικρές Επιχειρήσεις

Από τις μικρές επιχειρήσεις 40% είχαν δημιουργηθεί τη δεκαετία 1960 – 1970, 20% δεκαετία 1970 – 1980, 10% τη δεκαετία 1980 – 1990, 10% 1990 – 2000 και 20% μετά το 2000.

7.3.3 **Ερώτηση 3**

Έδρα του οργανισμού σας είναι:

Ποσοστά

Μεγάλες Επιχειρήσεις

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις το 15,3% είχαν έδρα τη Λεμεσό, το 11,5% τη Λάρνακα, το 69,2% τη Λευκωσία και το 4% είχε έδρα το εξωτερικό.

Μικρές Επιχειρήσεις

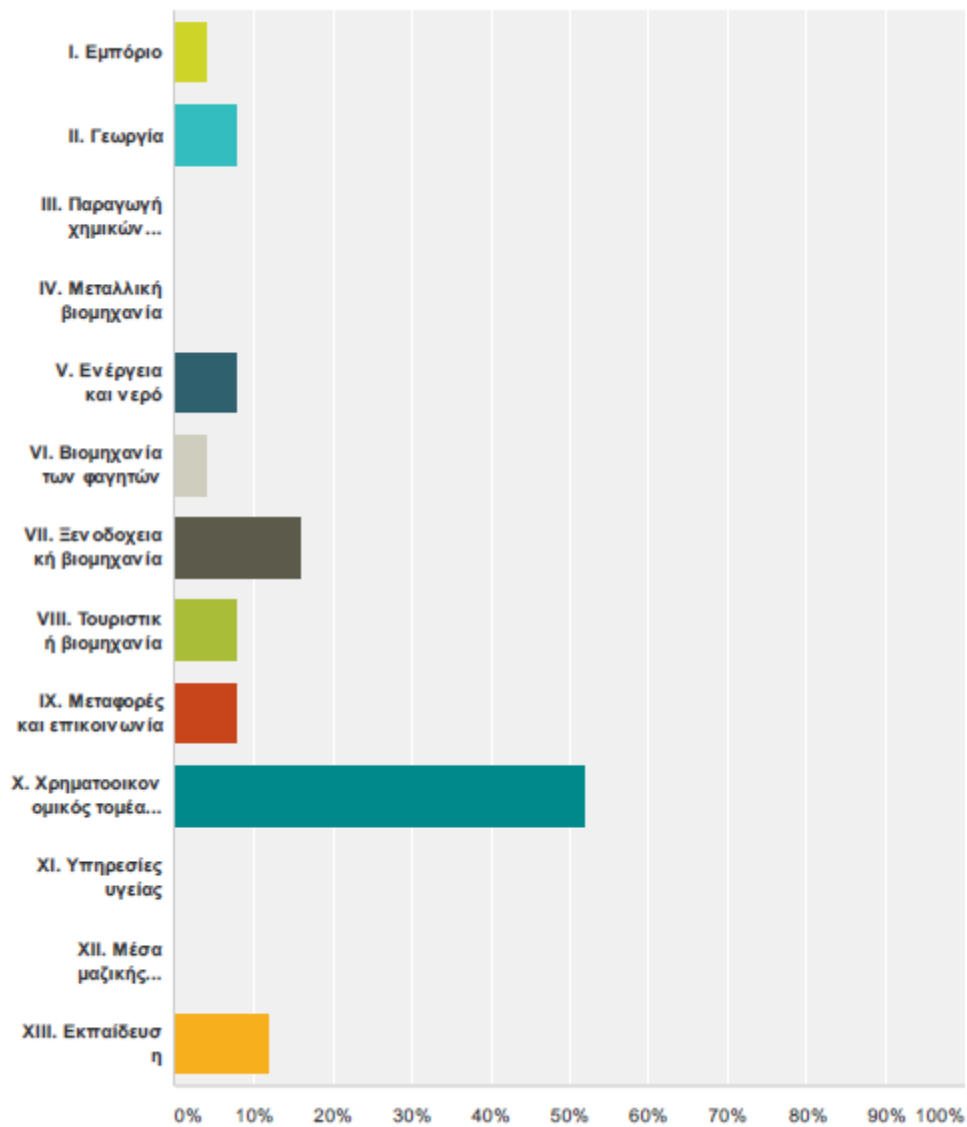
Από τις μικρές επιχειρήσεις το 4,8% είχαν έδρα τη Λεμεσό, το 9,5% τη Λάρνακα και το 85,7% τη Λευκωσία.

7.3.4 Ερώτηση 4

Παρακαλώ σημειώστε το αντικείμενο ή τις Υπηρεσίες με τις οποίες ασχολείται ο οργανισμός σας:

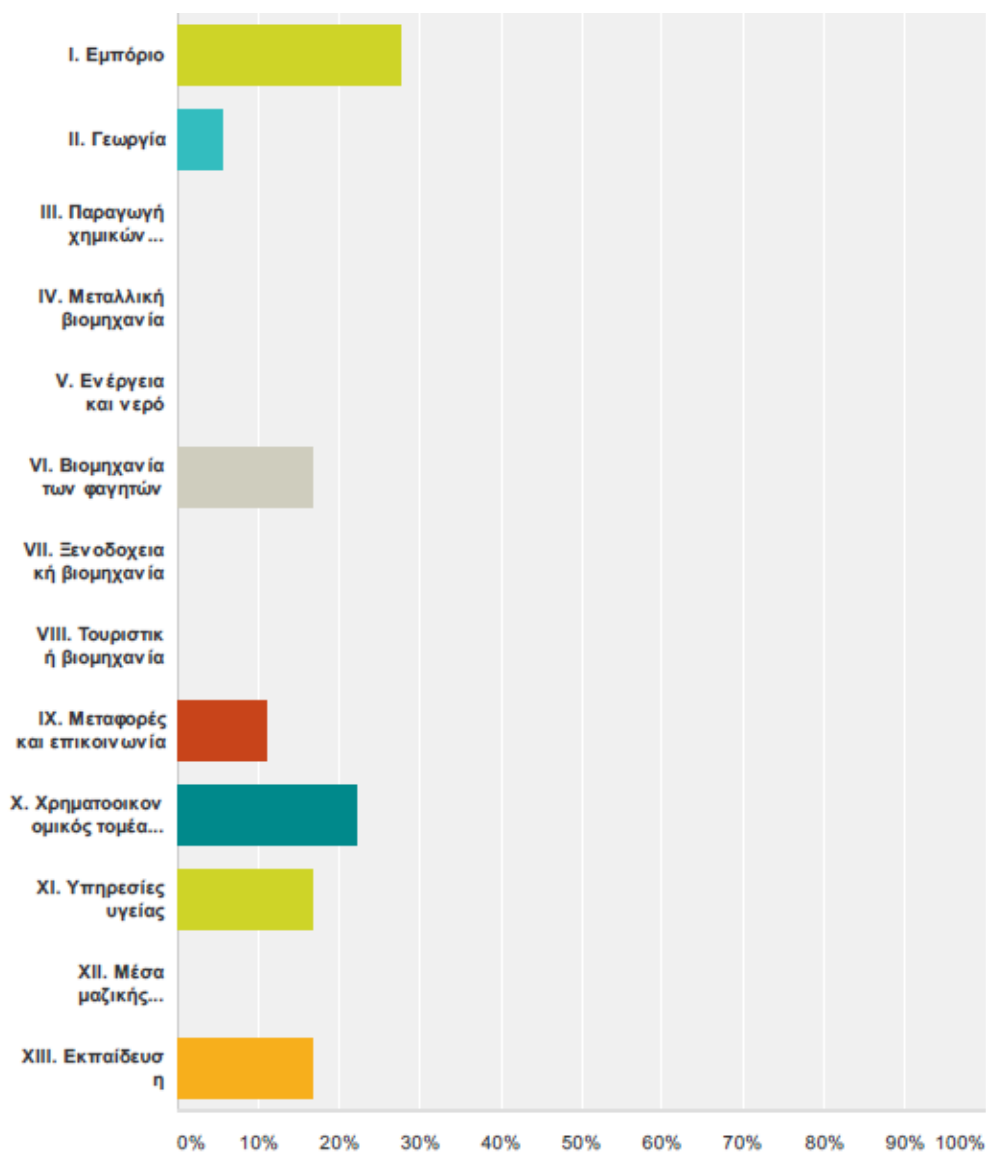
Ποσοστά

Διάγραμμα 3 – Αντικείμενα ενασχόλησης μεγάλων επιχειρήσεων



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 4% απάντησε εμπόριο, 8% γεωργία, 8% ενέργεια και νερό, 4% βιομηχανία φαγητών, 16% ξενοδοχειακή βιομηχανία, 8% τουριστική βιομηχανία, 8% μεταφορές και επικοινωνία, 52% χρηματοοικονομικός τομέας, ασφάλειες, συμβουλευτικές επιχειρήσεων και 12% εκπαίδευση. (Διάγραμμα 3)

Διάγραμμα 4 - Αντικείμενα ενασχόλησης μικρών επιχειρήσεων



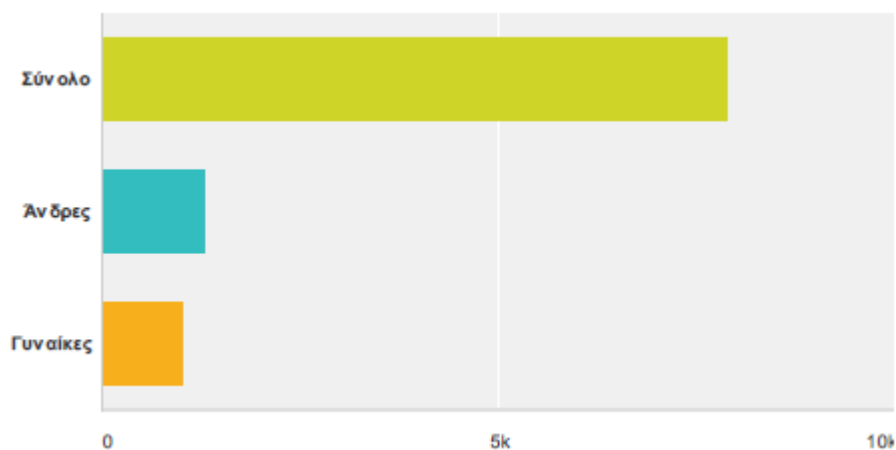
Από τις μικρές επιχειρήσεις 27,8% απάντησε εμπόριο, 5,56% γεωργία, 16,67% βιομηχανία φαγητών, 11,11% μεταφορές και επικοινωνία, 22,2% χρηματοοικονομικός τομέας, ασφάλειες, συμβουλευτικές επιχειρήσεων, υπηρεσίες υγείας 16,67 και 16,67% εκπαίδευση. (Διάγραμμα 4)

7.3.5 **Ερώτηση 5**

Πόσους εργαζομένους εργοδοτεί ο οργανισμός σας;

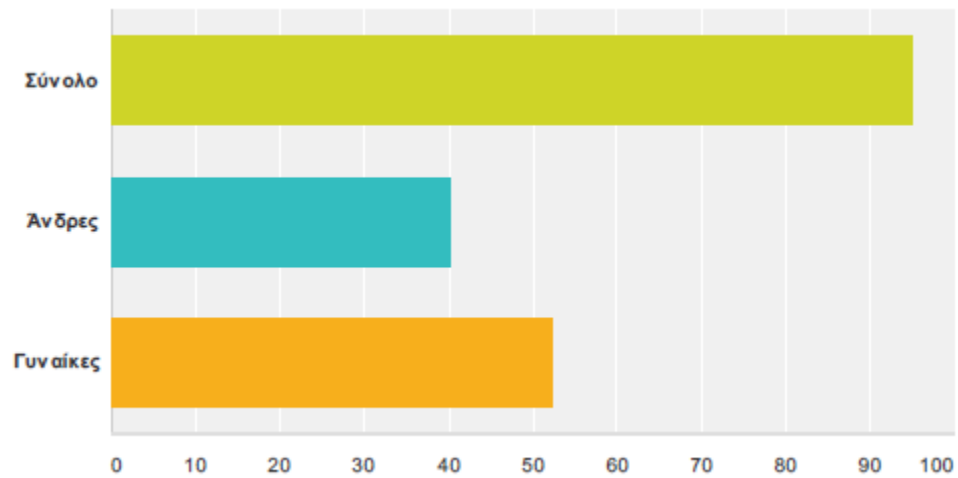
Ποσοστά

Διάγραμμα 5 – Αριθμός εργοδοτούμενων μεγάλων επιχειρήσεων



Στις μεγάλες επιχειρήσεις το σύνολο των εργαζομένων ήταν 48.969, από τους οποίους οι 27.386 ήταν άνδρες και οι 21.583 ήταν γυναίκες. (Διάγραμμα 5)

Διάγραμμα 6 – Αριθμός εργοδοτούμενων μικρών επιχειρήσεων



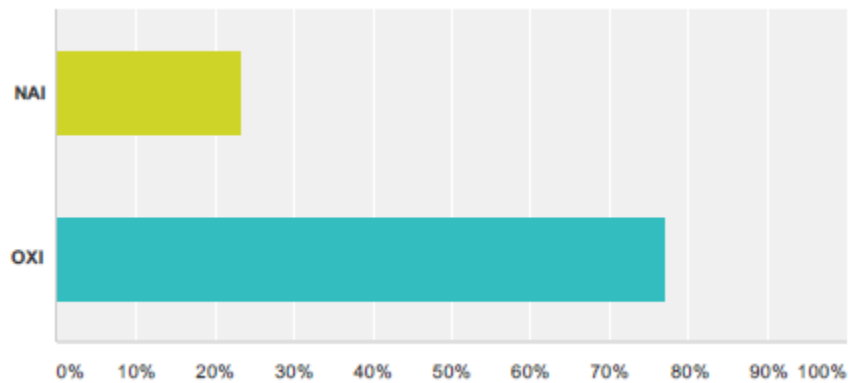
Στις μικρές επιχειρήσεις το σύνολο των εργαζομένων ήταν 1.854, από τους οποίους οι 806 ήταν άνδρες και 1.048 ήταν γυναίκες. (Διάγραμμα 6)

7.3.6 Ερώτηση 7

Είστε ο πιο ψηλά ιστάμενος στη ΔΑΔ;

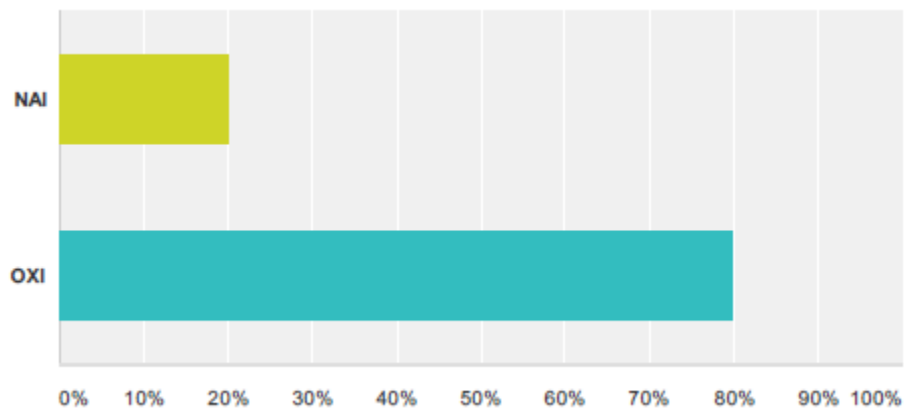
Ποσοστά

Διάγραμμα 7 - Κατοχή της θέσης του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού του απαντούντος, στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 23,08% απάντησε ναι και 76,92% όχι. (Διάγραμμα 7)

Διάγραμμα 8 - Κατοχή της θέσης του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού του απαντούντος, στις μικρές επιχειρήσεις



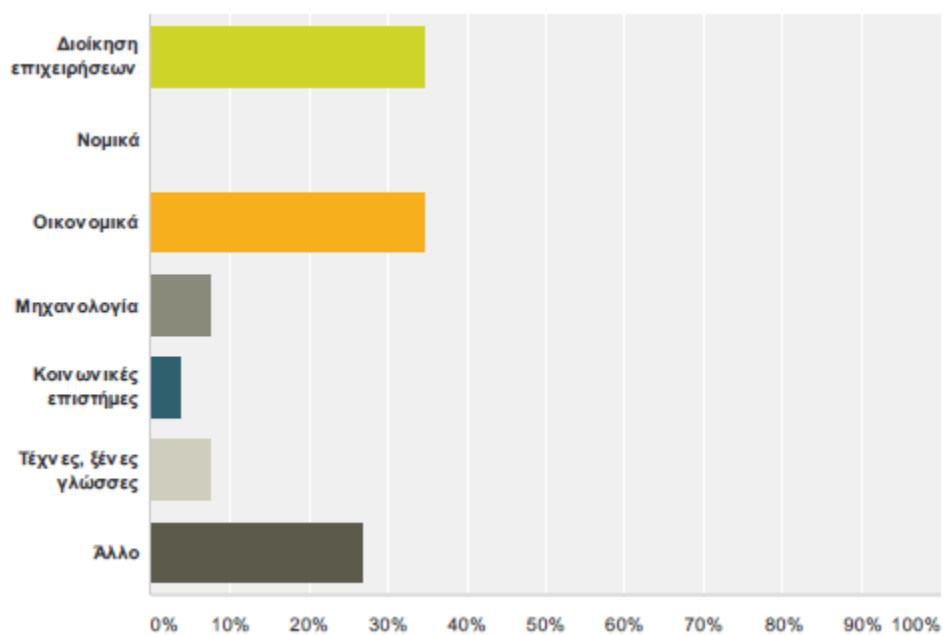
Από τις μικρές επιχειρήσεις 20% απάντησε ναι και 80% όχι. (Διάγραμμα 8)

7.3.7 Ερώτηση 8

Σε ποιο τομέα έχετε σπουδάσει;

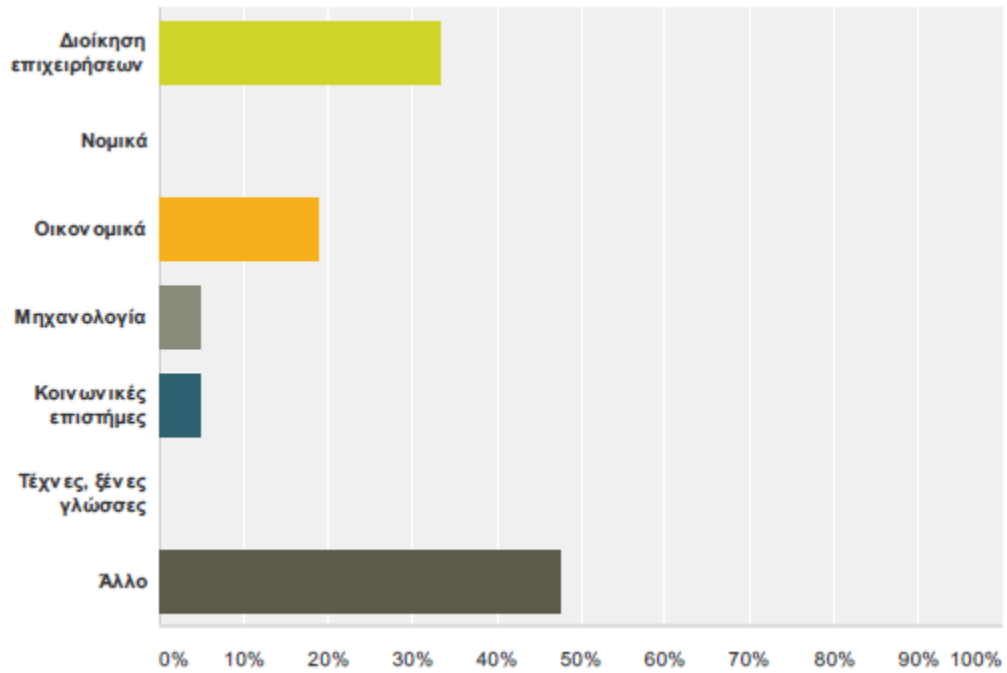
Ποσοστά

Διάγραμμα 9 – Καταγραφή ακαδημαϊκών προσόντων συμμετεχόντων στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 34,62% απάντησε διοίκηση επιχειρήσεων, 34,62% οικονομικά, 7,69% μηχανολογία, 3,85% κοινωνικές επιστήμες, 7,69% τέχνες ξένες γλώσσες και 26,92% απάντησε άλλο. (Διάγραμμα 9)

Διάγραμμα 10 – Καταγραφή ακαδημαϊκών προσόντων συμμετεχόντων στις μικρές επιχειρήσεις



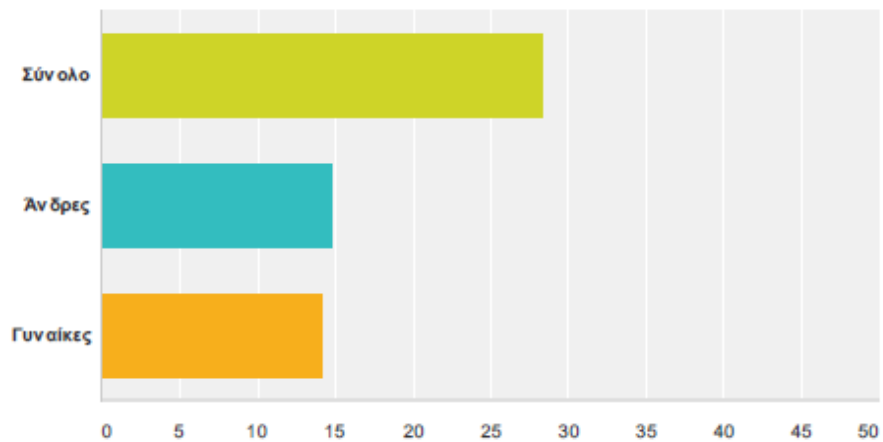
Από τις μικρές επιχειρήσεις 33,33% απάντησε διοίκηση επιχειρήσεων, 19,05% οικονομικά, 4,76% μηχανολογία, 4,76% κοινωνικές επιστήμες και 47,62% απάντησε άλλο. (Διάγραμμα 10)

7.3.8 Ερώτηση 9

Πόσοι εργαζόμενοι εργοδοτούνται στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

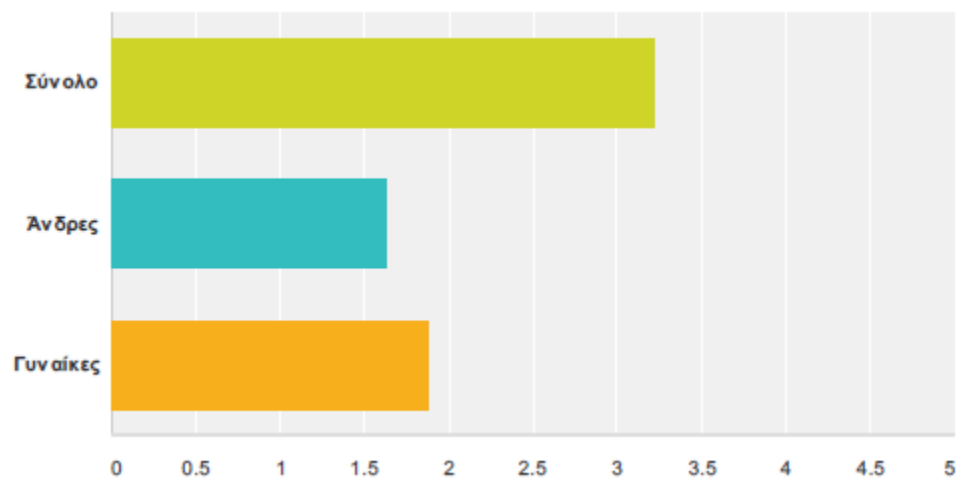
Ποσοστά

Διάγραμμα 11 - Αριθμός Εργαζομένων στο τμήμα ΔΑΔ στις μεγάλες επιχειρήσεις



Στις μεγάλες επιχειρήσεις το σύνολο των εργοδοτούμενων στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν 549 από τους οποίους οι 266 ήταν άνδρες και 328 γυναίκες. (Διάγραμμα 11)

Διάγραμμα 12 - Αριθμός Εργαζομένων στο τμήμα ΔΑΔ στις μικρές επιχειρήσεις



Στις μικρές επιχειρήσεις το σύνολο των εργοδοτούμενων στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν 58 από τους οποίους οι 26 ήταν άνδρες και 32 γυναίκες (Διάγραμμα 12)

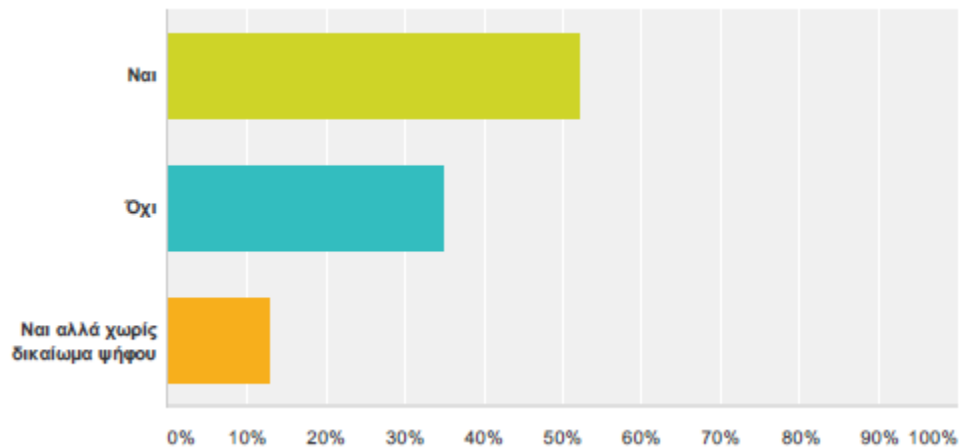
Ειδικό Μέρος Ερωτηματολογίου

7.3.9 Ερώτηση 10

Η θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται στην εκτελεστική Διοίκησης του Οργανισμού σας;

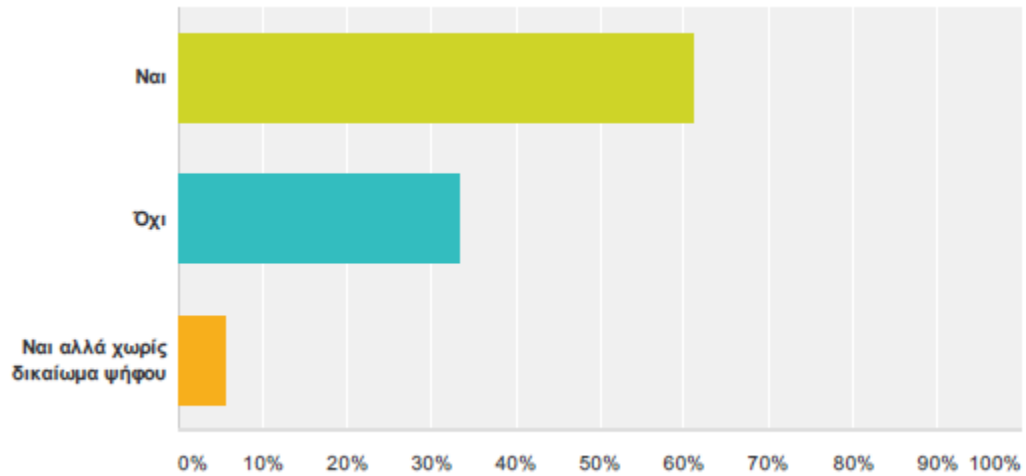
Ποσοστά

Διάγραμμα 13 – Καταγραφή συμπερίληψης του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκτελεστική διοίκηση των μεγάλων επιχειρήσεων



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 52,17% απάντησε ναι, 34,78% όχι και 13,04% ναι αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου. (Διάγραμμα 13)

Διάγραμμα 14 - Καταγραφή συμπερίληψης του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκτελεστική διοίκηση των μικρών επιχειρήσεων



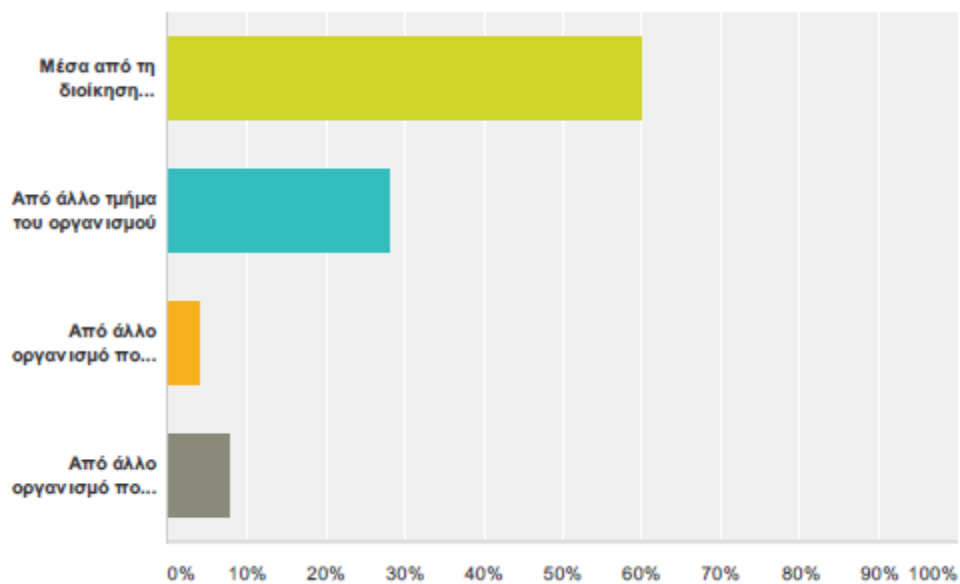
Από τις μικρές επιχειρήσεις 61,11% απάντησε ναι, 33,33% όχι και 5,56% ναι αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου. (Διάγραμμα 14)

7.3.10 Ερώτηση 11

Από πού προέρχεται ο διοικητής ανθρώπινου δυναμικού

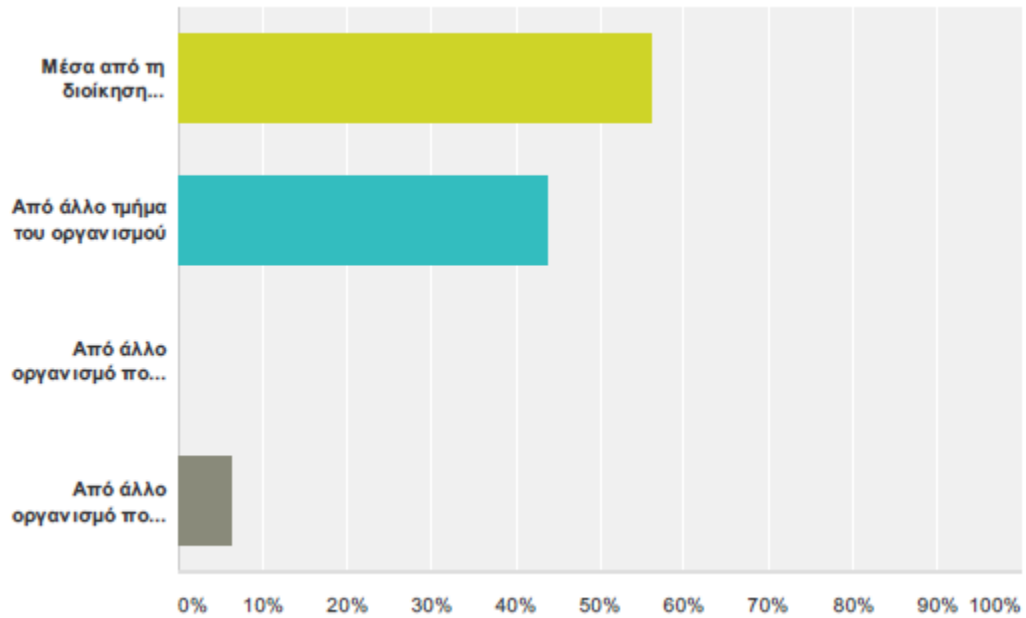
Ποσοστά

Διάγραμμα 15 – Προέλευση διοικητή ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 60% απάντησε μέσα από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 28% από άλλο τμήμα του οργανισμού, 4% από άλλο οργανισμό που είναι εξειδικευμένος στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και 8% από άλλο οργανισμό που δεν είναι εξειδικευμένος στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 15)

Διάγραμμα 16 – Προέλευση διοικητή ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές επιχειρήσεις



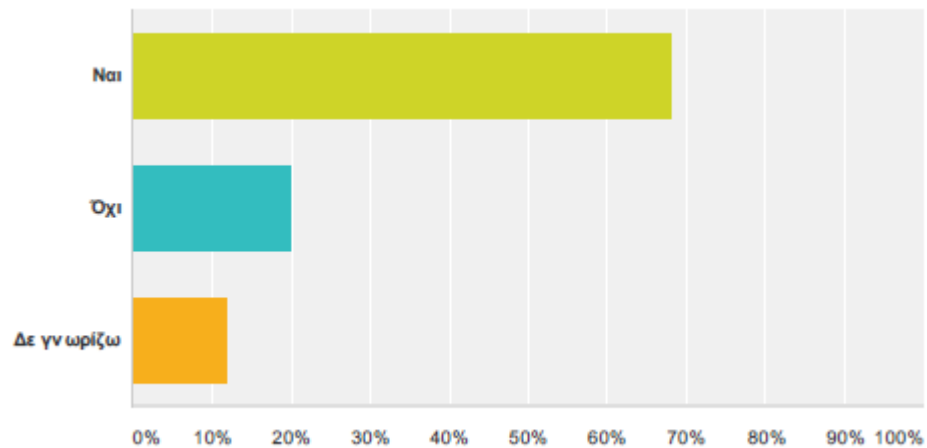
Από τις μικρές επιχειρήσεις 56,25% απάντησε μέσα από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 43,75% από άλλο τμήμα του οργανισμού και 6,25% από άλλο οργανισμό που δεν είναι εξειδικευμένος στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 16)

7.3.11 Ερώτηση 12

Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

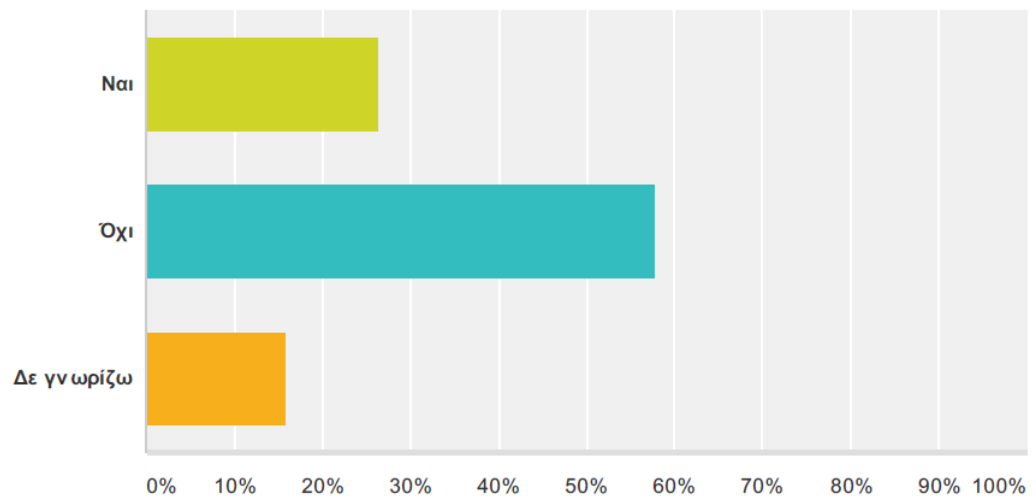
Ποσοστά

Διάγραμμα 17 – Καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 68% απάντησε ναι, 20% όχι και 12% δε γνωρίζω.
(Διάγραμμα 17)

Διάγραμμα 18 – Καταγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές επιχειρήσεις



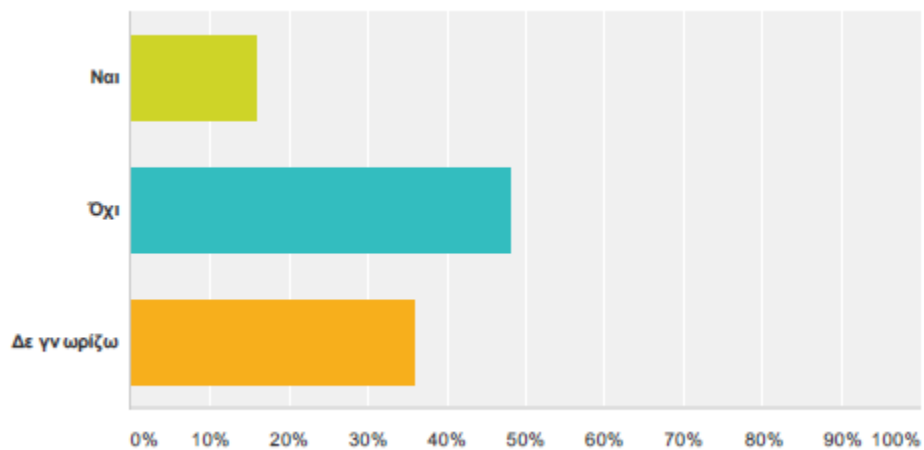
Από τις μικρές επιχειρήσεις 26,32% απάντησε ναι, 57,89% όχι και 15,79% δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 18)

7.3.12 Ερώτηση 13

Υπάρχει στον οργανισμό σας μη καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

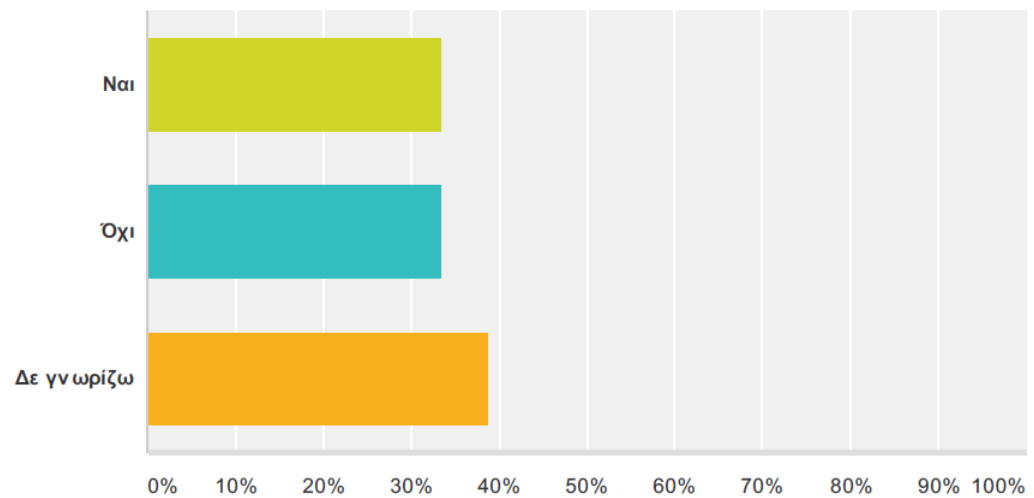
Ποσοστά

Διάγραμμα 19 – Μη καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 16% απάντησε ναι, 48% όχι και 36% δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 19)

Διάγραμμα 20 – Μη καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις μικρές επιχειρήσεις



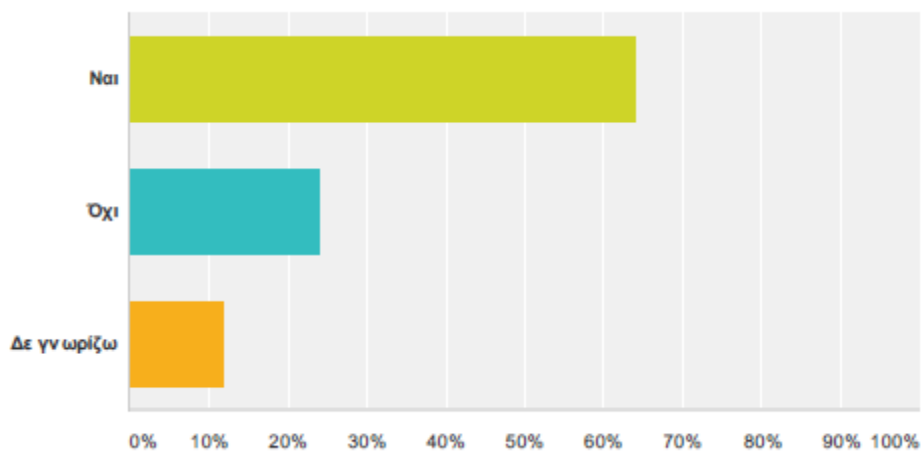
Από τις μικρές επιχειρήσεις 33,33% απάντησε ναι, 33,33% όχι και 38,89% δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 20)

7.3.13 Ερώτηση 14

Εμπλέκεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον καθορισμό της Γενικής Στρατηγικής του οργανισμού σας;

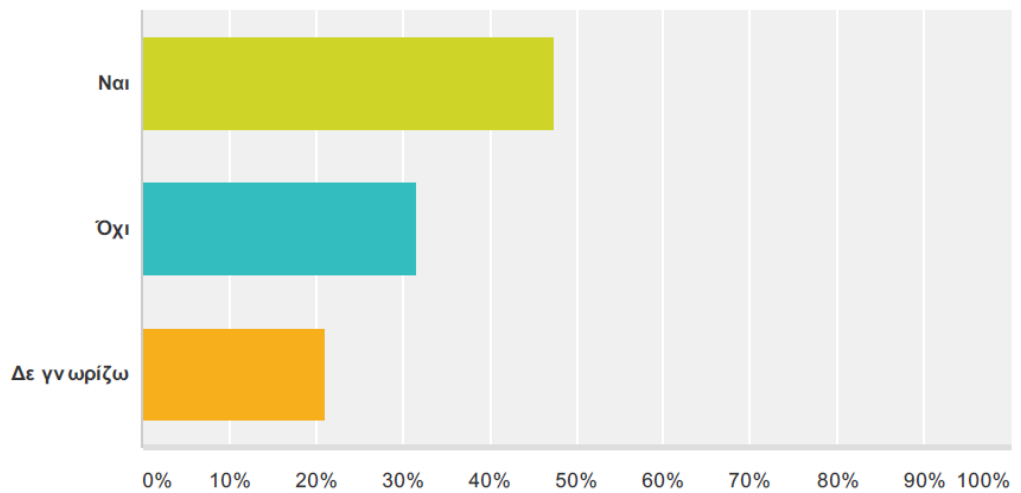
Ποσοστά

Διάγραμμα 21 – Εμπλοκή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της γενικής στρατηγικής στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 64% απάντησε ναι, 24% απάντησε όχι και 12% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 21)

Διάγραμμα 22 – Εμπλοκή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της γενικής στρατηγικής στις μικρές επιχειρήσεις



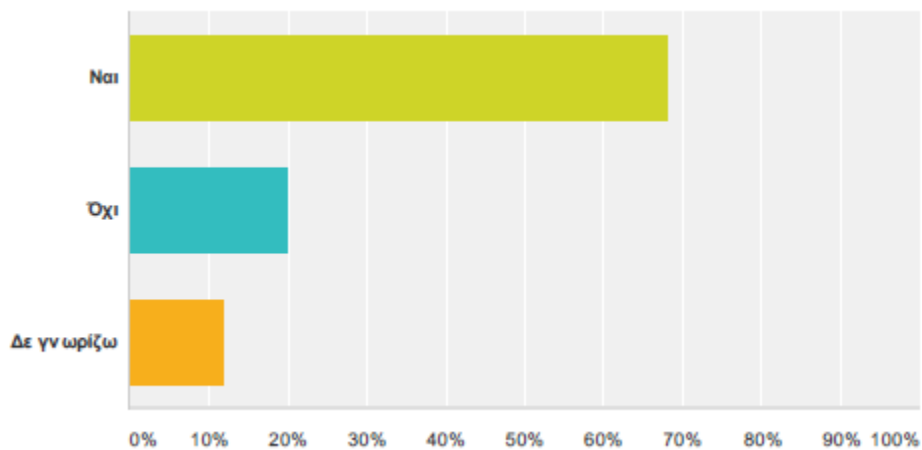
Από τις μικρές επιχειρήσεις 47,37% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 21,05% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 22)

7.3.14 Ερώτηση 15

Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού;

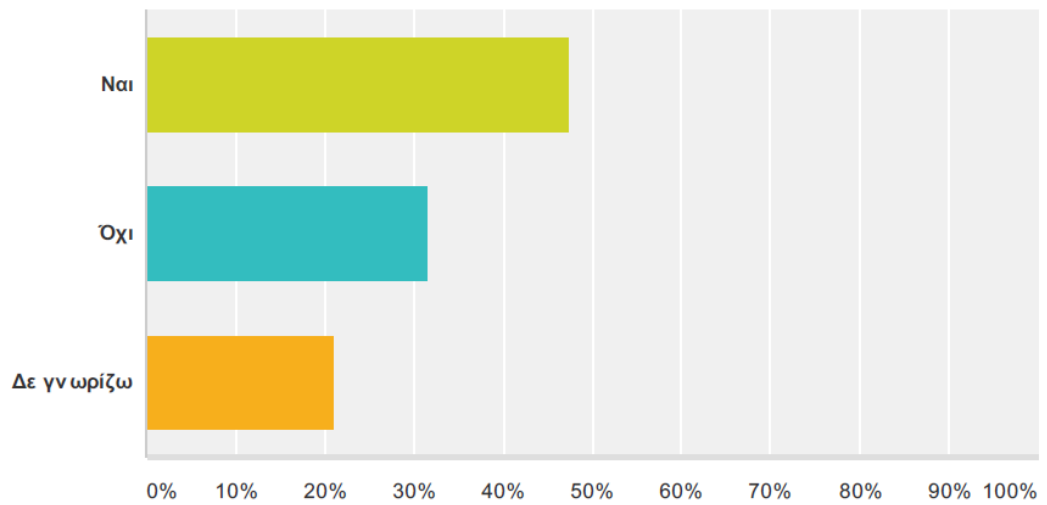
Ποσοστά

Διάγραμμα 23 – Καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 68% απάντησε ναι, 20% απάντησε όχι και 12% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 23)

Διάγραμμα 24 – Καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική στις μικρές επιχειρήσεις



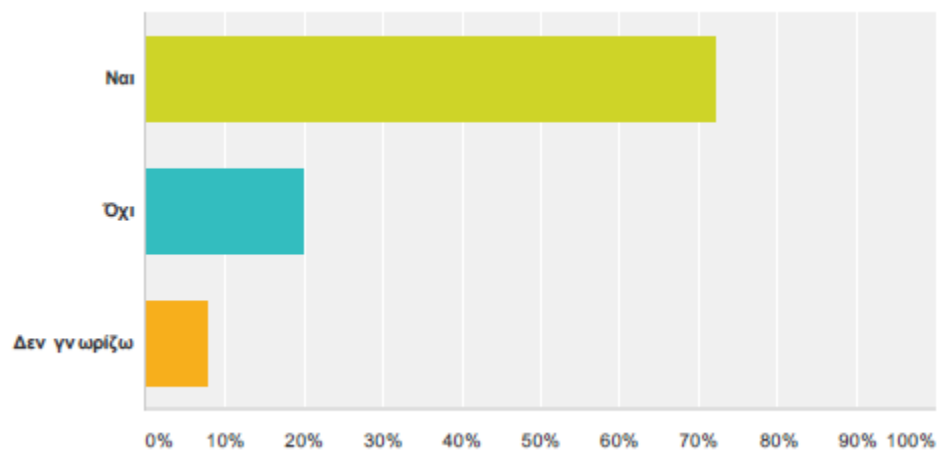
Από τις μικρές επιχειρήσεις 47,37% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 21,05% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 24)

7.3.15 Ερώτηση 16

Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού;

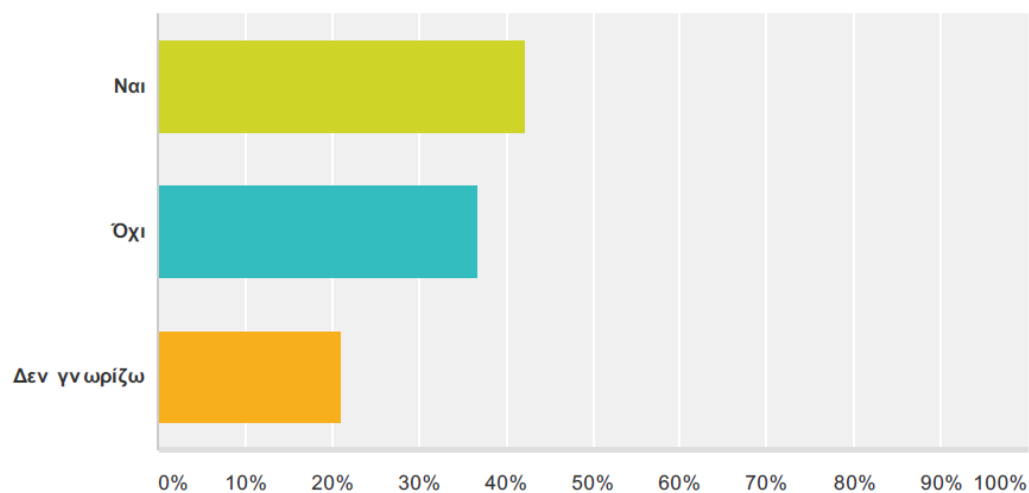
Ποσοστά

Διάγραμμα 25 – Καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 72% απάντησε ναι, 20% απάντησε όχι και 8% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 25)

Διάγραμμα 26 – Καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης στις μικρές επιχειρήσεις



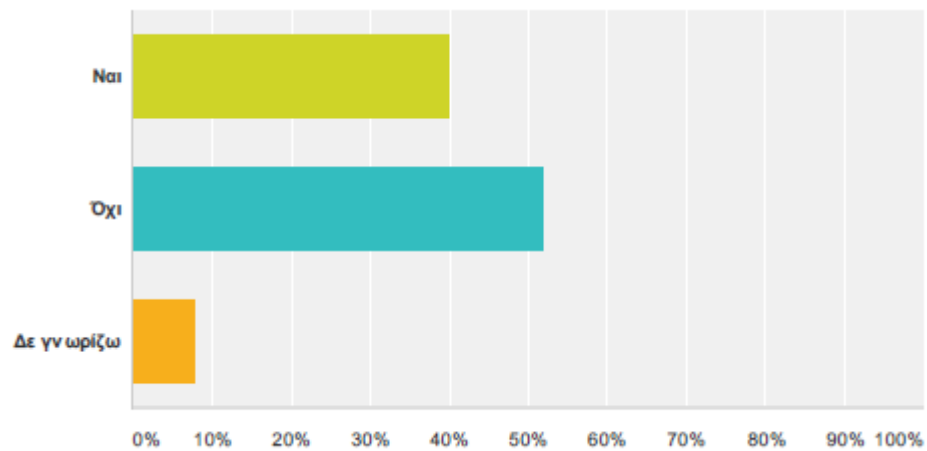
Από τις μικρές επιχειρήσεις 42,11% απάντησε ναι, 36,84% απάντησε όχι και 21,05% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 26)

7.3.16 Ερώτηση 17

Υπάρχει στον οργανισμό σας πολιτική ευέλικτου ωραρίου;

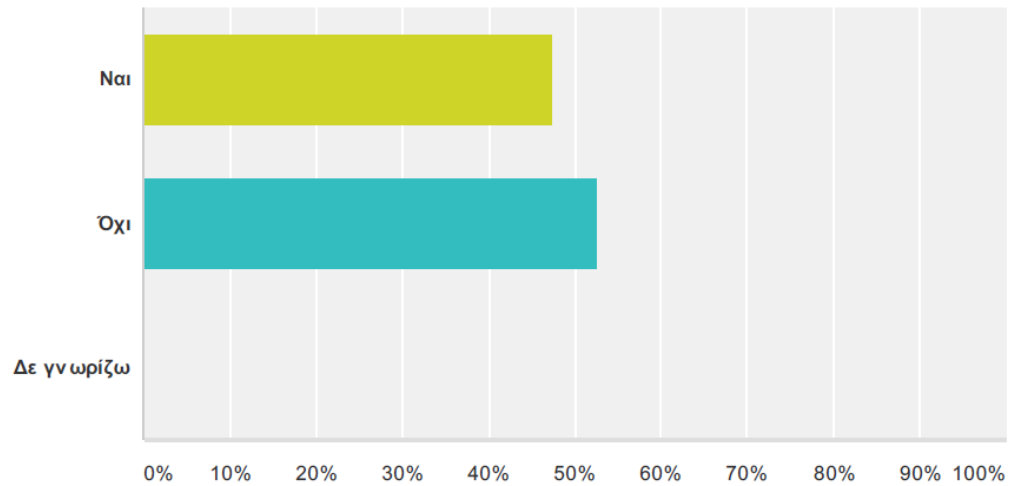
Ποσοστά

Διάγραμμα 27 - Πολιτική ευέλικτου ωραρίου στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 40% απάντησε ναι, 52% απάντησε όχι και 8% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 27)

Διάγραμμα 28 - Πολιτική ευέλικτου ωραρίου στις μικρές επιχειρήσεις



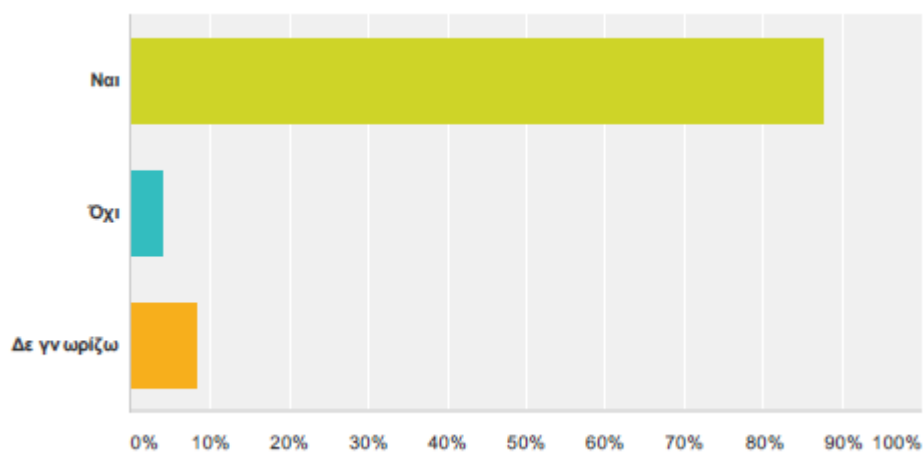
Από τις μικρές επιχειρήσεις 47,37% απάντησε ναι και 52,63% απάντησε όχι.
(Διάγραμμα 28)

7.3.17 Ερώτηση 18

Στον οργανισμό σας γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;

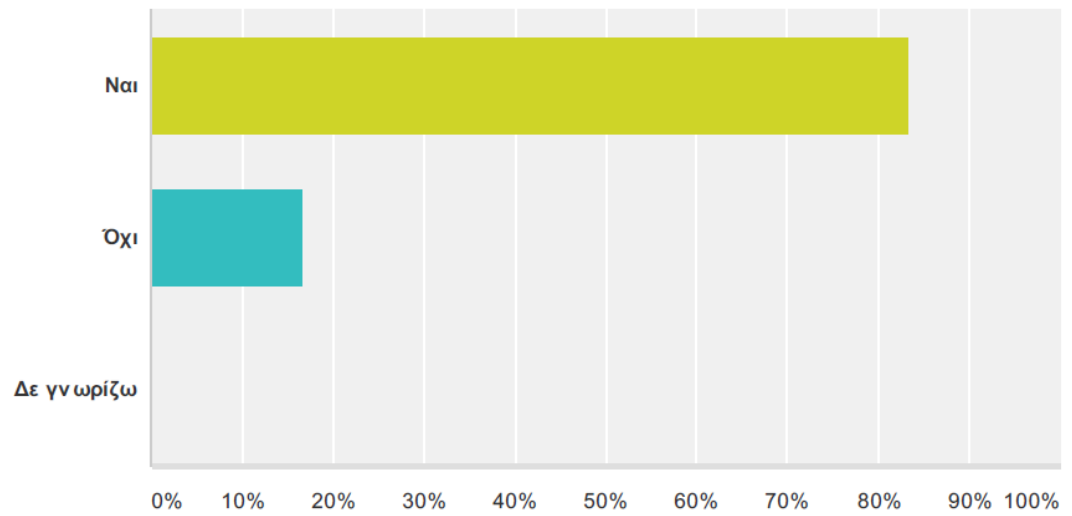
Ποσοστά

Διάγραμμα 29 – Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 87,5% απάντησε ναι, 4,17% απάντησε όχι και 8,33% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 29)

Διάγραμμα 30 – Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών στις μικρές επιχειρήσεις



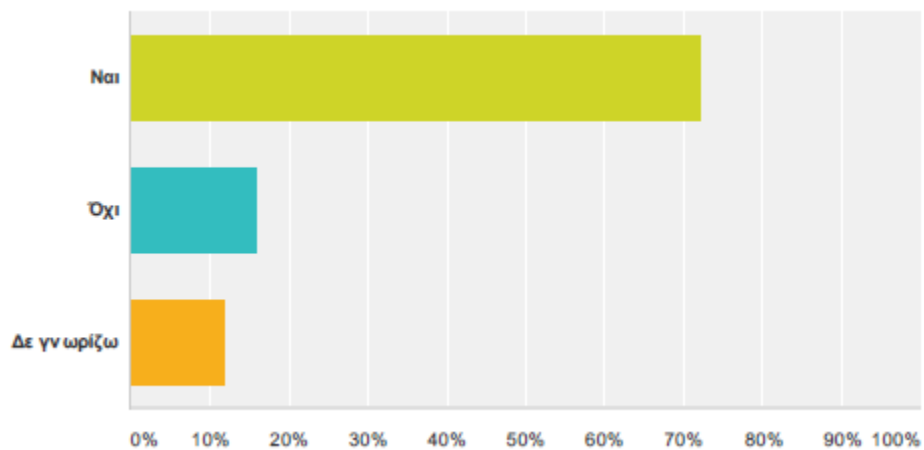
Από τις μικρές επιχειρήσεις 83,33% απάντησε ναι και 16,67% απάντησε όχι.
(Διάγραμμα 30)

7.3.18 Ερώτηση 19

Στον οργανισμό σαν παρακολουθούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού σας;

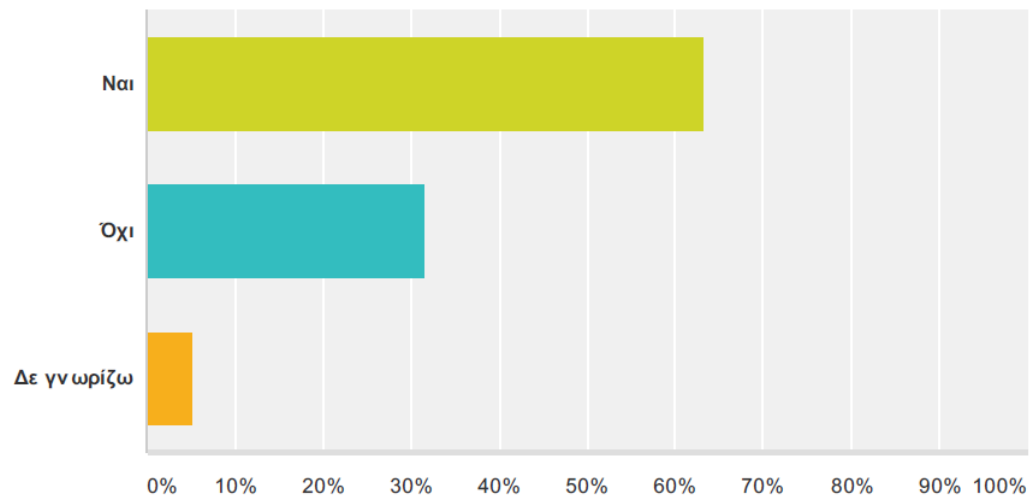
Ποσοστά

Διάγραμμα 31 - Παρακολούθηση αποτελεσμάτων εκπαίδευσης προσωπικού από τις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 72% απάντησε ναι, 16% απάντησε όχι και 12% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 31)

Διάγραμμα 32 - Παρακολούθηση αποτελεσμάτων εκπαίδευσης προσωπικού από τις μικρές επιχειρήσεις



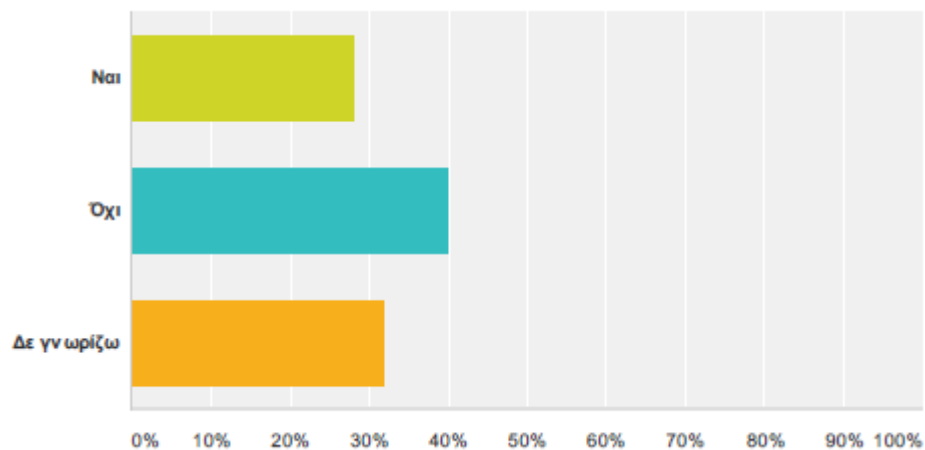
Από τις μικρές επιχειρήσεις 63,16% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 5,26% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 32)

7.3.19 Ερώτηση 20

Ο Οργανισμός σας χρησιμοποιεί σχέδια ‘High Flyer’ στο ανθρώπινο δυναμικό;

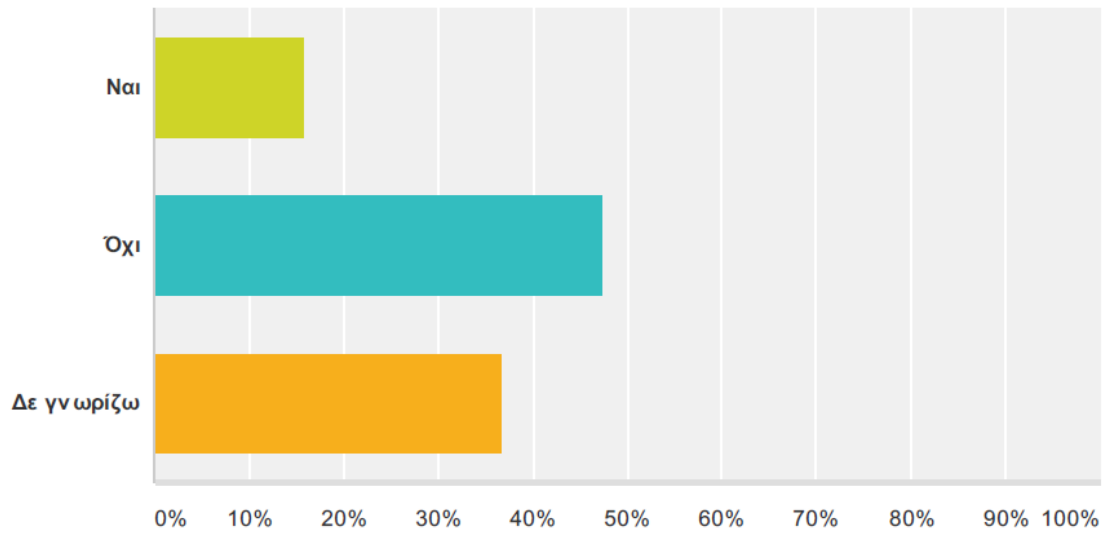
Ποσοστά

Διάγραμμα 33 – ‘Σχέδια High Flyer’ στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 28% απάντησε ναι, 40% απάντησε όχι και 32% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 33)

Διάγραμμα 34 – ‘Σχέδια High Flyer’ στις μικρές επιχειρήσεις



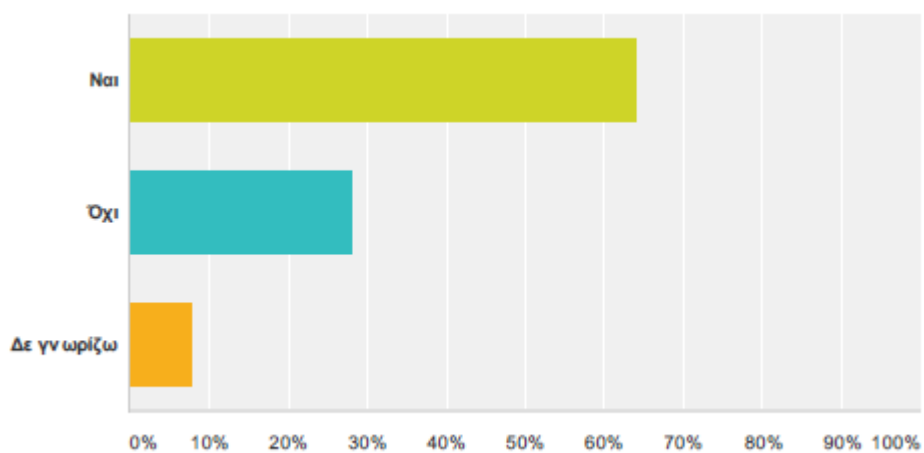
Από τις μικρές επιχειρήσεις 15,79% απάντησε ναι, 47,37% απάντησε όχι και 36,84% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 34)

7.3.20 Ερώτηση 21

Διαθέτει ο Οργανισμός σας Κέντρα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού;

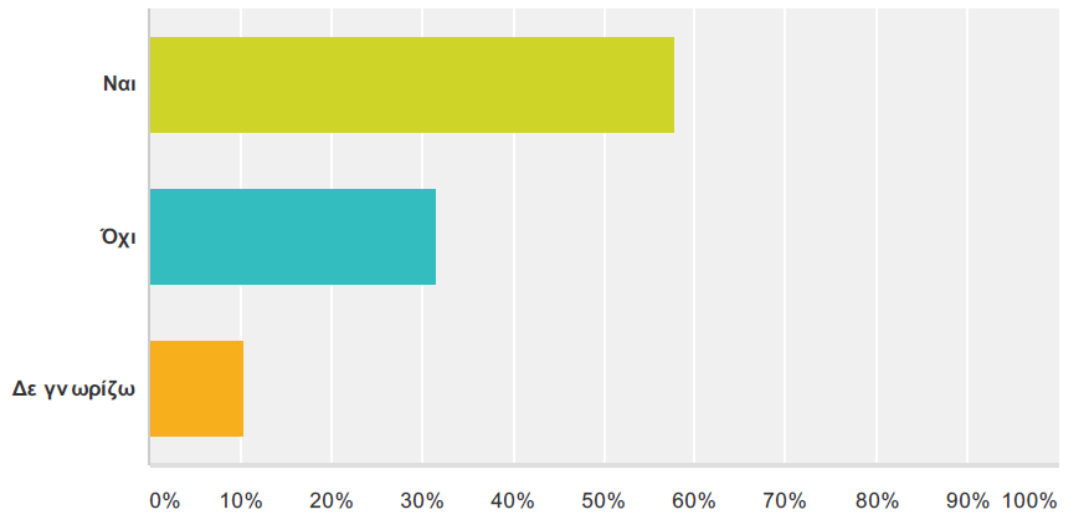
Ποσοστά

Διάγραμμα 35 – Ύπαρξη κέντρων αξιολόγησης στις μεγάλες επιχειρήσεις



Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 64% απάντησε ναι, 28% απάντησε όχι και 8% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 35)

Διάγραμμα 36 – Ύπαρξη κέντρων αξιολόγησης στις μικρές επιχειρήσεις



Από τις μικρές επιχειρήσεις 57,89% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 10,53% απάντησε δε γνωρίζω. (Διάγραμμα 36)

7.3.21 Ερώτηση 22

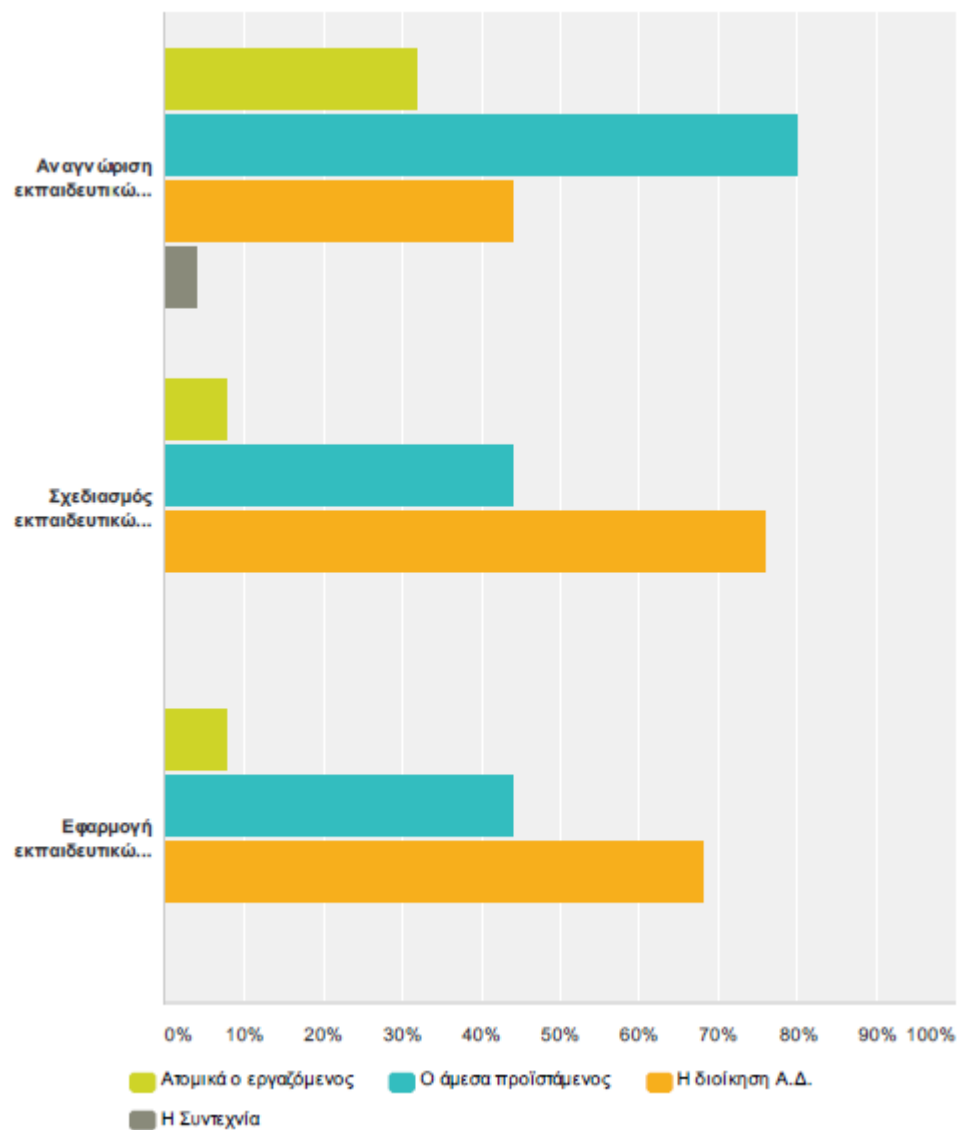
Ποιος έχει την κύρια ευθύνη για τα πιο κάτω

Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών

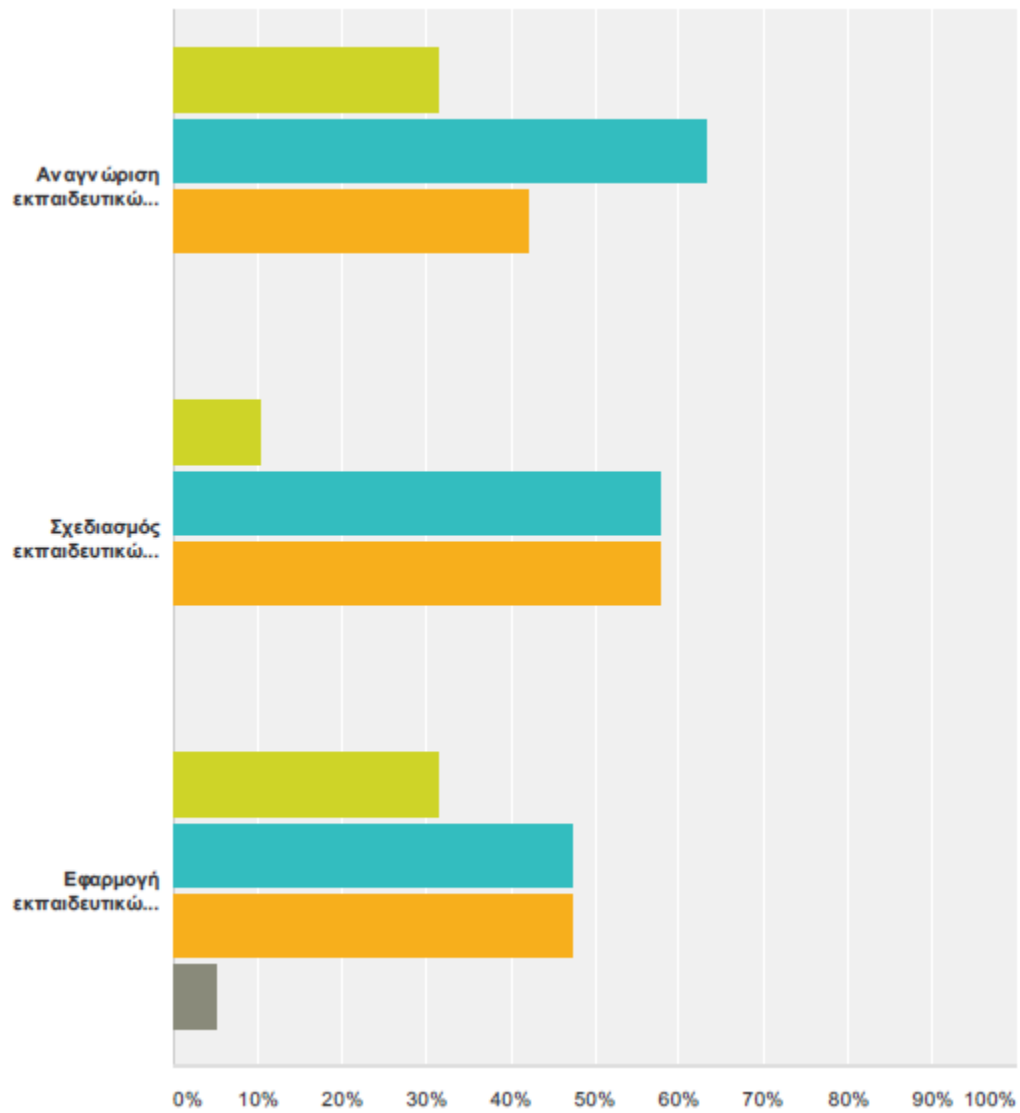
Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Διάγραμμα 37 - Αναγνώριση, σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στις μεγάλες επιχειρήσεις



Διάγραμμα 38 - Αναγνώριση, σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στις μικρές επιχειρήσεις



Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 32% απάντησε ο ατομικά εργαζόμενος, 80% ο άμεσα προϊστάμενος, 44% η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και 4% η συντεχνία. (Διάγραμμα 37)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 31,58% απάντησε ο ατομικά εργαζόμενος, 63,16% ο άμεσα προϊστάμενος και 42,11% η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 38)

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 8% απάντησε ο ατομικά εργαζόμενος, 44% ο άμεσα προϊστάμενος και 76% η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 37)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 10,53% απάντησε ο ατομικά εργαζόμενος, 57,89% ο άμεσα προϊστάμενος 57,89% η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 38)

Εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 8% απάντησε ο ατομικά εργαζόμενος, 44% ο άμεσα προϊστάμενος και 68% η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. (Διάγραμμα 37)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 31,58% απάντησε ο ατομικά εργαζόμενος, 47,37% ο άμεσα προϊστάμενος, 47,37% η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και 5,26% η συντεχνία. (Διάγραμμα 38)

7.3.22 **Ερώτηση 23**

Ποιο είναι το κατά προσέγγιση χρονιαίο ποσό που ξοδεύει ο Οργανισμός σας για την εκπαίδευση του προσωπικού;

Ποσοστά

Μεγάλες Επιχειρήσεις

Ο μέσος όρος του ποσού που ξόδεψαν οι μεγάλες επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους είναι €39.000.

Μικρές Επιχειρήσεις

Ο μέσος όρος του ποσού που ξόδεψαν οι μικρές επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους είναι €4.500.

7.3.23 **Ερώτηση 24**

Ποιο είναι το κατά προσέγγιση ποσοστό (%) των εργαζομένων που έτυχαν εκπαίδευσης τον τελευταίο χρόνο;

Ποσοστά

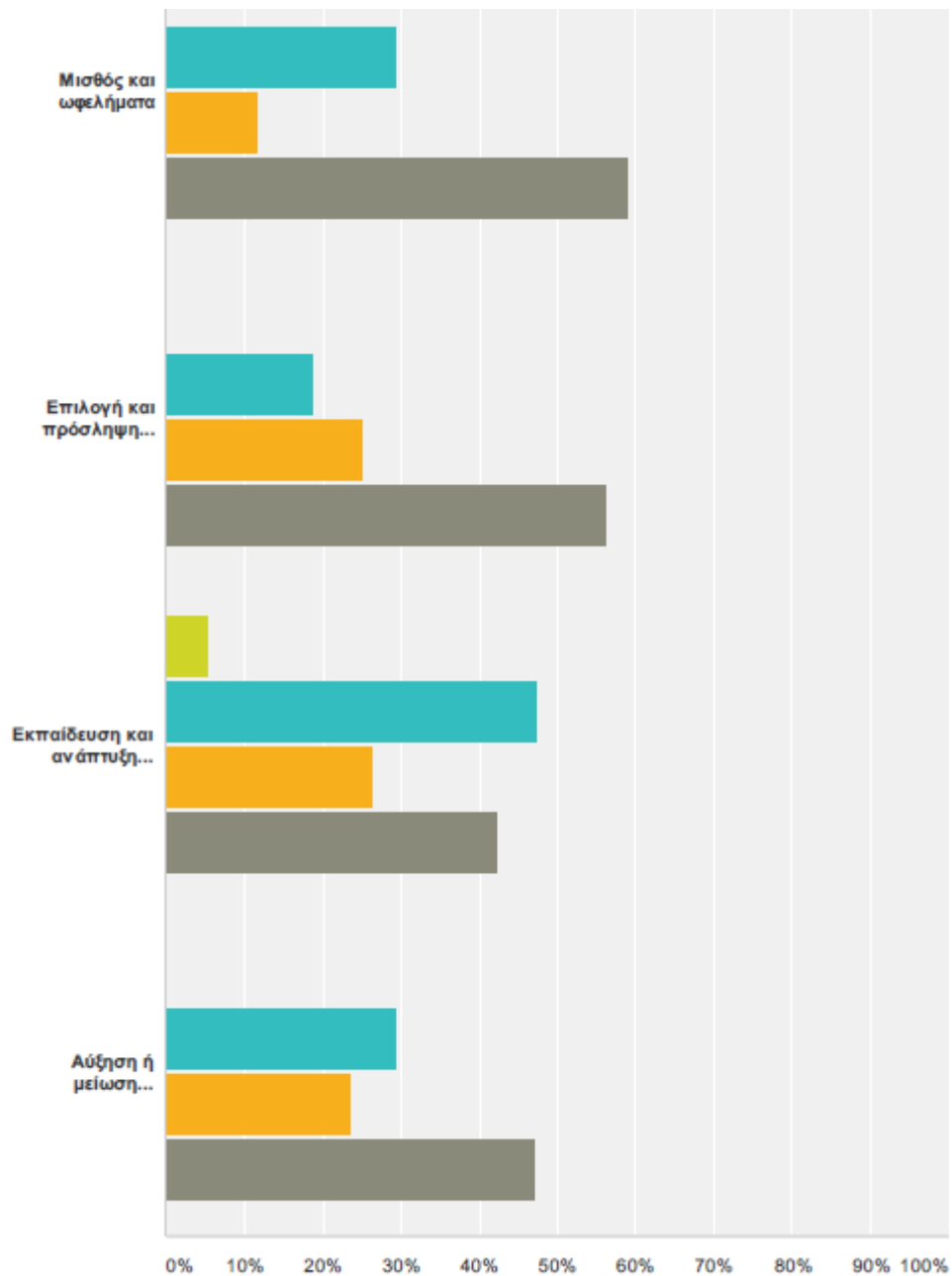
Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το 76,47% των εργαζομένων έτυχε εσωτερικής εκπαίδευσης, το 70,59% εξωτερικής και το 70,59% και τις δύο.

Για τις μικρές επιχειρήσεις το 93,33% των εργαζομένων έτυχε εσωτερικής εκπαίδευσης, το 86,67% εξωτερικής και το 73,33% και τις δύο.

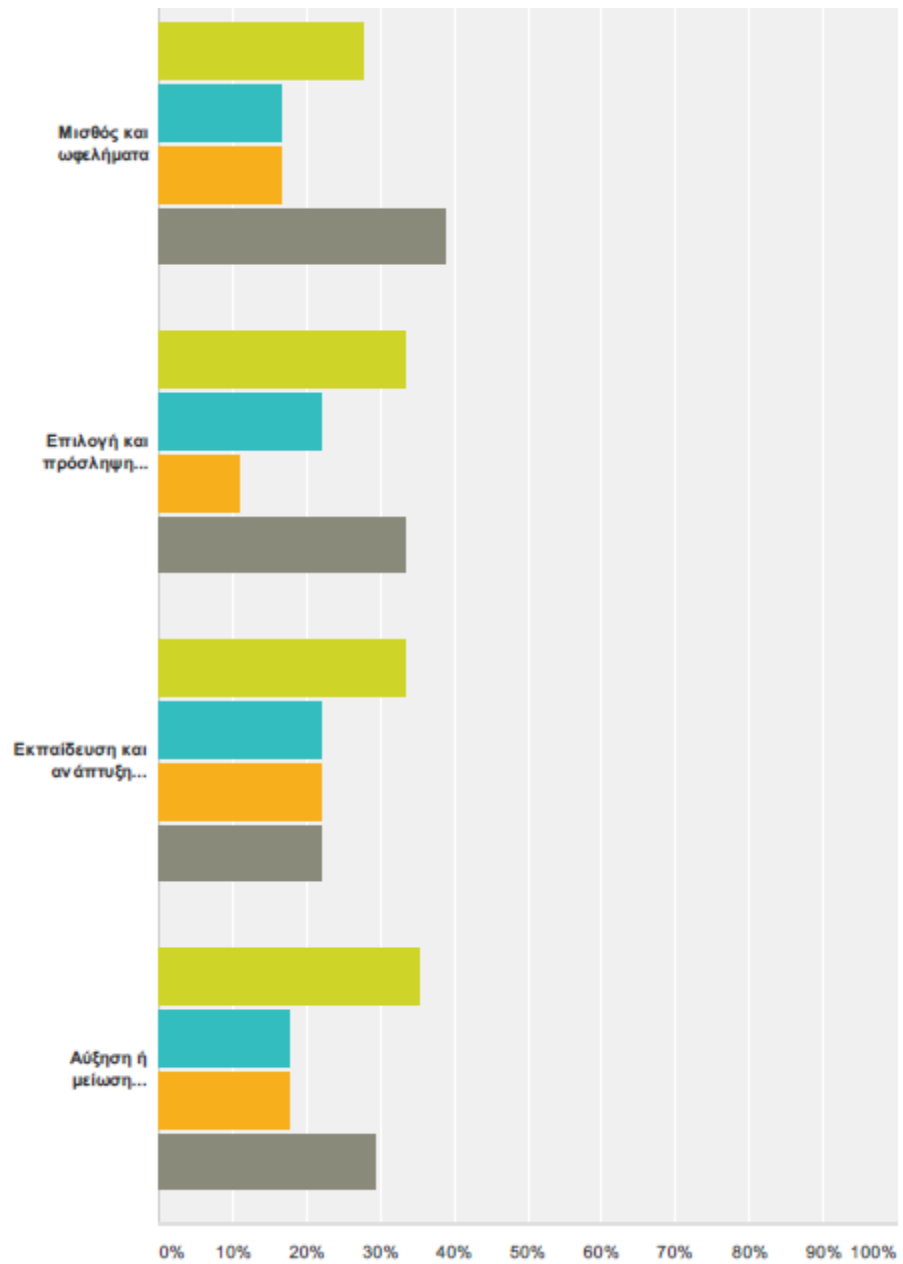
7.3.24 Ερώτηση 25

Ποιος έχει την κύρια ευθύνη για την πολιτική του Οργανισμού στα πιο κάτω θέματα: Μισθός και ωφελήματα, Επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, Αύξηση ή μείωση ανθρώπινου δυναμικού

Διάγραμμα 39 – Καταγραφή ευθύνης πολιτικής στις μεγάλες επιχειρήσεις



Διάγραμμα 40 – Καταγραφή ευθύνης πολιτικής στις μικρές επιχειρήσεις



Μισθός και ωφελήματα

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το 29,41% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 11,76% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 58,82% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 39)

Για τις μικρές επιχειρήσεις το 27,77% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος, 16,67% ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 16,67% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 38,89% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 40)

Επιλογή και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το 18,75% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 25% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 56,25% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 39)

Για τις μικρές επιχειρήσεις το 33,33% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος, 22,22% ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 11,11% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 33,33% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 40)

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το 5,26% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος, το 47,37% ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 26,32% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 42,11% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 39)

Για τις μικρές επιχειρήσεις το 33,33% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος, 22,22% ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 22,22% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 22,22% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 40)

Αύξηση ή μείωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το 29,41% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 23,53% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 47,06% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 39)

Για τις μικρές επιχειρήσεις το 35,29% απάντησε ο άμεσα προϊστάμενος, 17,65% ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με τη ΔΑΔ, το 17,65% η ΔΑΔ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο και το 29,41% το Τμήμα της ΔΑΔ. (Διάγραμμα 40)

7.3.25 Ερώτηση 26

Ποια πιστεύετε ότι είναι η κύρια πρόκληση για τη ΔΑΔ τα επόμενα τρία χρόνια.

Μεγάλες Επιχειρήσεις

Οι απαντήσεις όσον αφορά την κυριότερη πρόκληση των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα τρία χρόνια κυμάνθηκαν σε τρεις άξονες. Πρώτος άξονας ήταν η προσπάθεια για διατήρηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού. Ο δεύτερος άξονας αναφερόταν ως ο εξορθολογισμός της επιχείρησης και στο τέλος ήταν η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

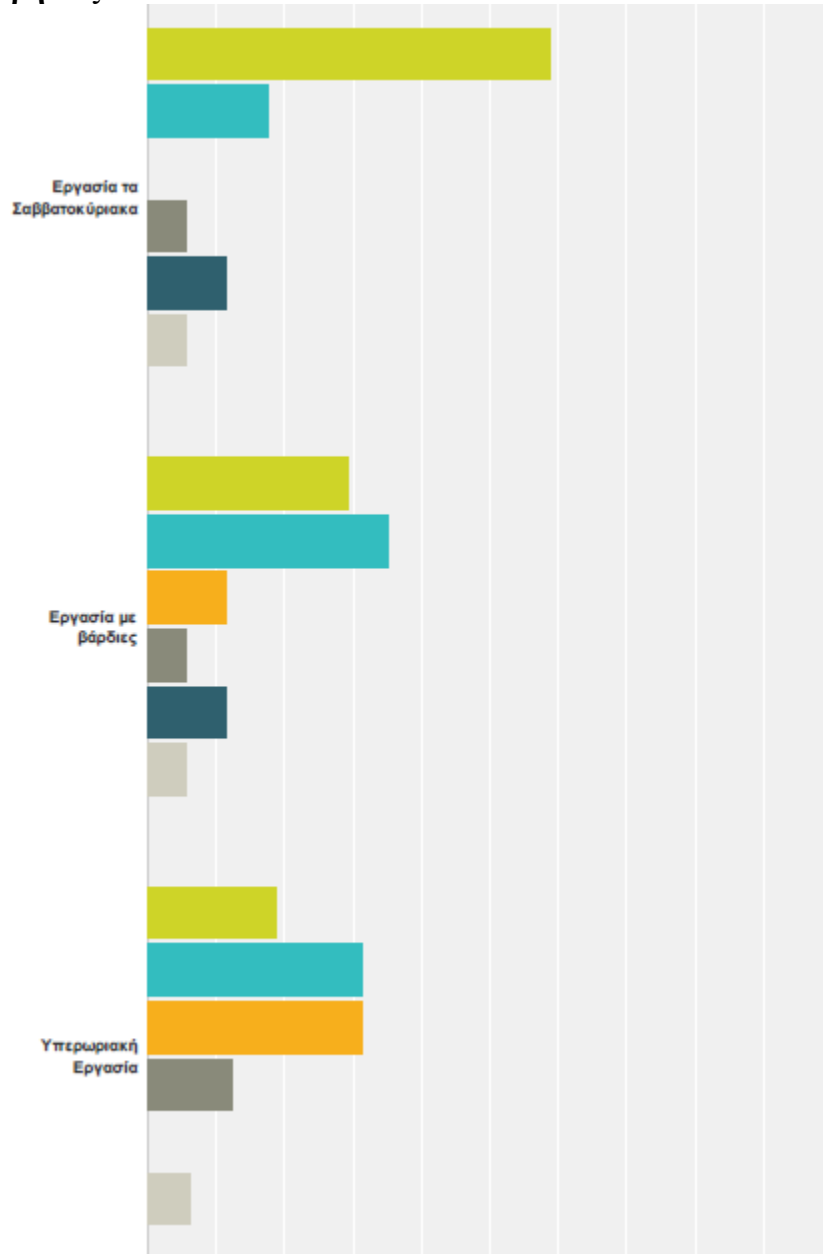
Μικρές Επιχειρήσεις

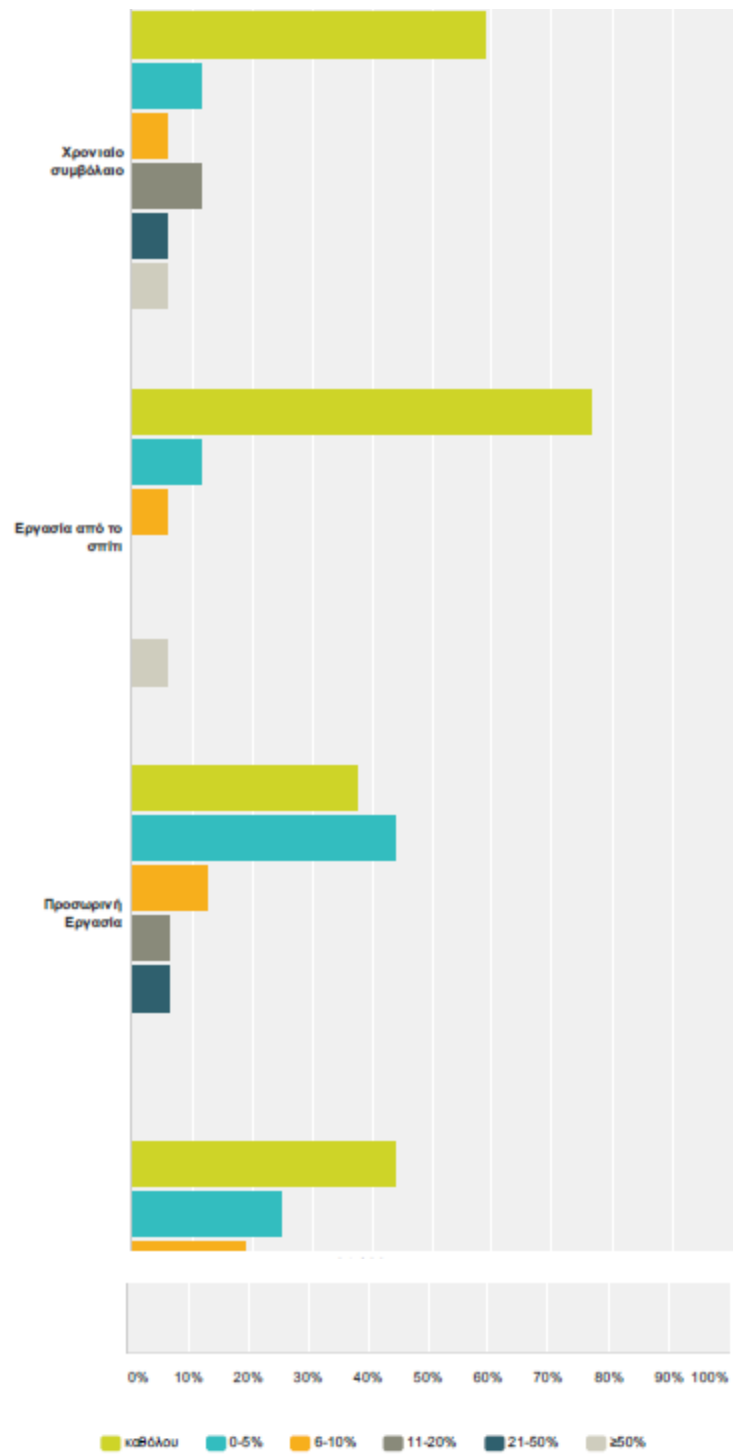
Οι απαντήσεις όσον αφορά την κυριότερη πρόκληση των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα τρία χρόνια κυμάνθηκαν σε τρεις άξονες. Πρώτος άξονας η ανάπτυξη καινοτομιών. Ο δεύτερος άξονας αναφερόταν ως η διατήρηση και αναπέρωση του ηθικού των εργαζομένων και στο τέλος ήταν η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

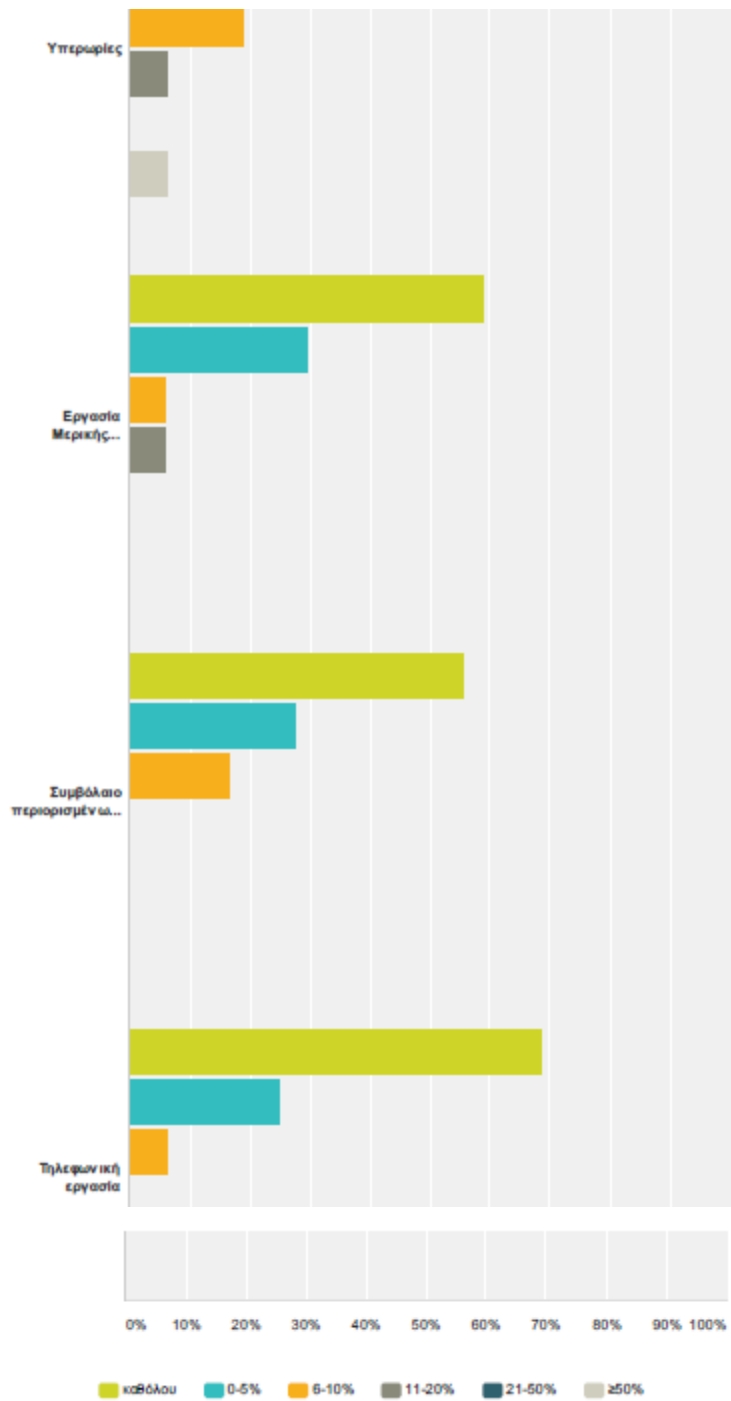
7.3.26 Ερώτηση 27

Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους ευέλικτου διακανονισμού χρησιμοποιούνται στον Οργανισμό σας: Εργασία τα Σαββατοκύριακα, Εργασία με βάρδιες, Υπερωριακή Εργασία, Χρονιαίο Συμβόλαιο, Εργασία από το σπίτι, Προσωρινή Εργασία, Υπερωρίες, Εργασία περιορισμένων ωρών, Τηλεφωνική Εργασία

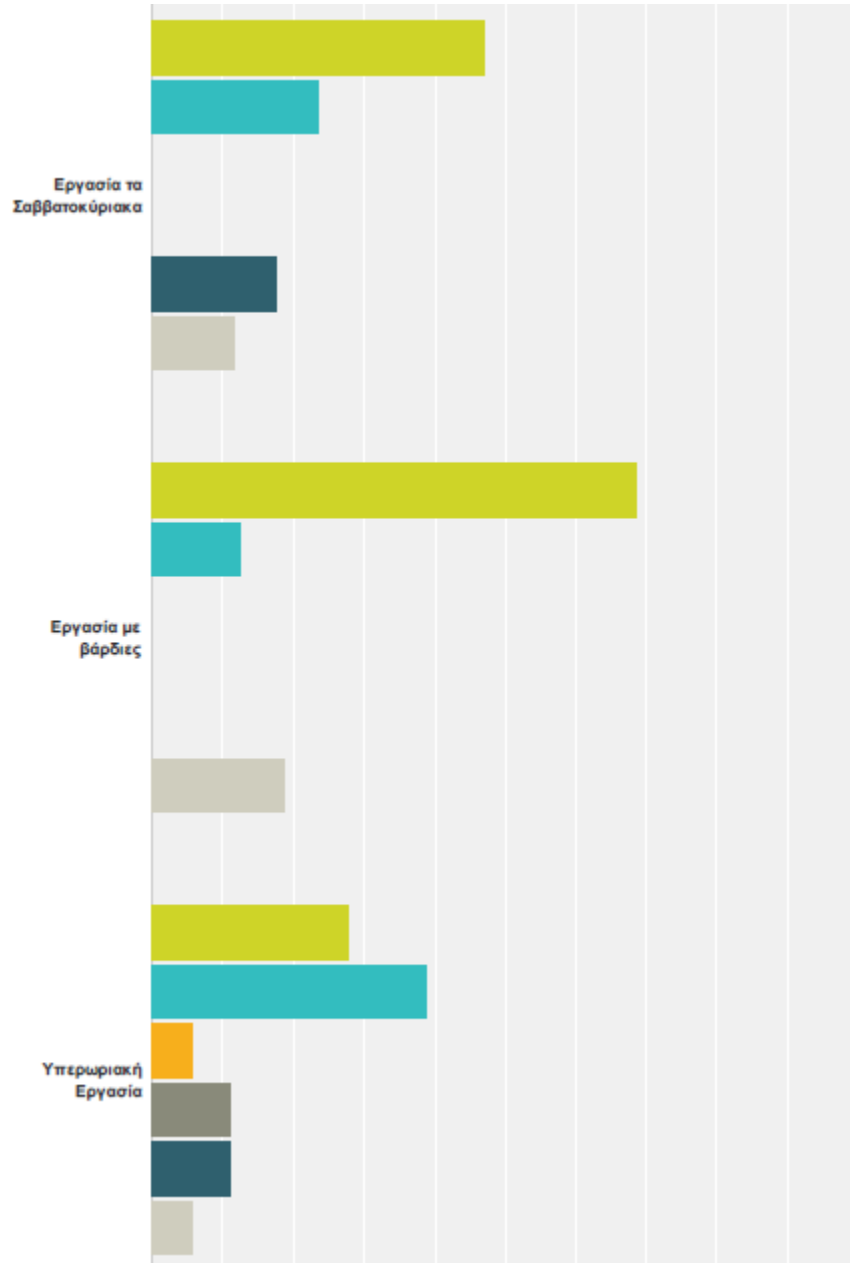
Διάγραμμα 41 - Ανάλυση μεθόδων ευέλικτου διακανονισμού στις μεγάλες επιχειρήσεις

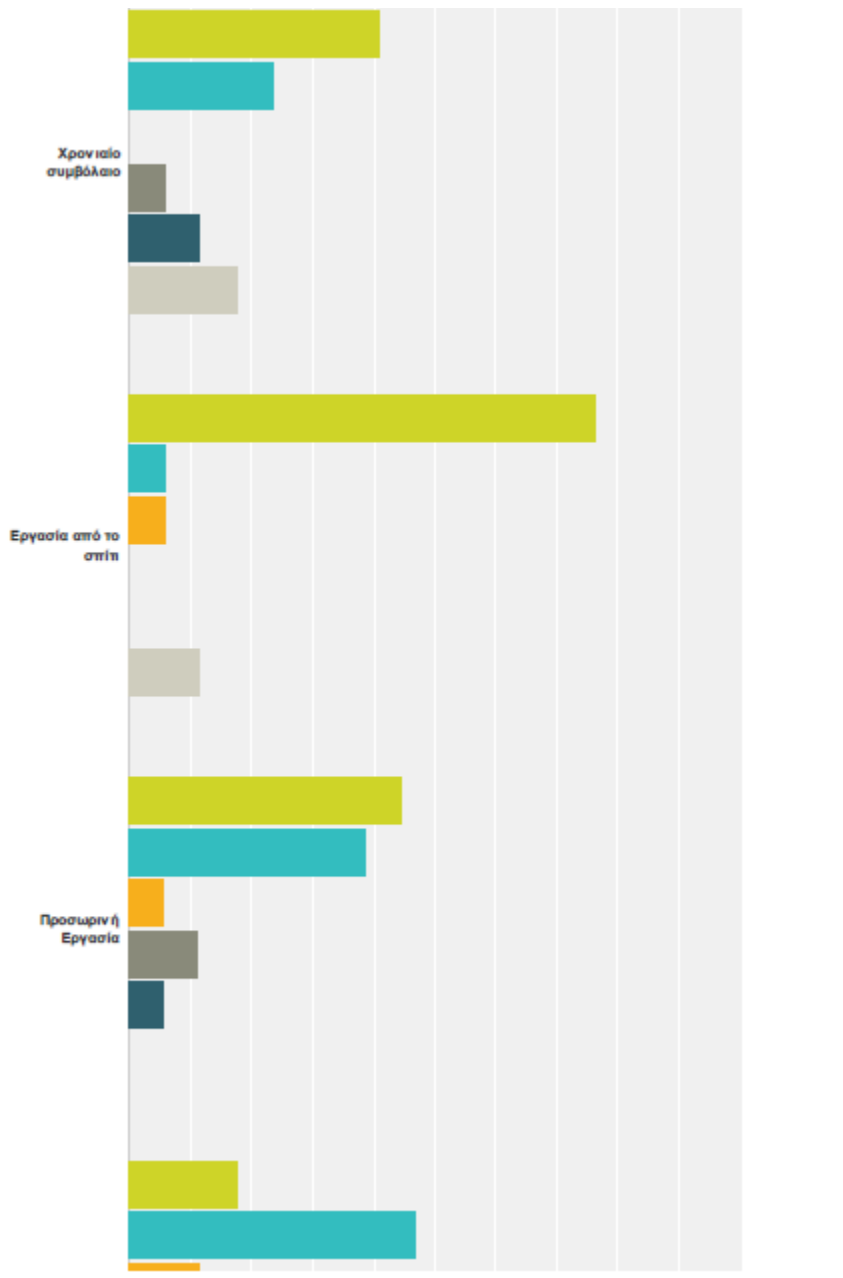


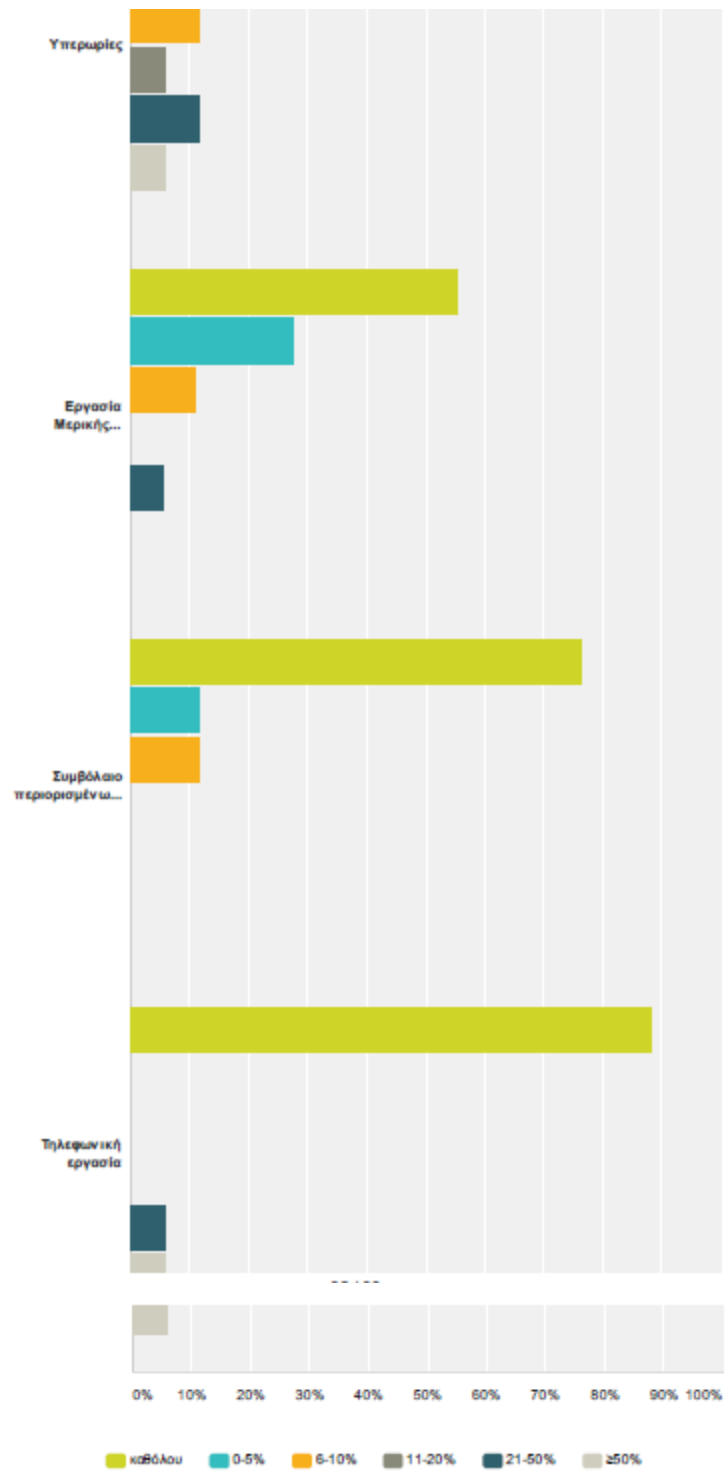




Διάγραμμα 42 - Ανάλυση μεθόδων εύλεκτου διακανονισμού στις μικρές επιχειρήσεις







Εργασία τα Σαββατοκύριακα

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 58,82% απάντησε καθόλου, 17,65% απάντησε 0-5%, 5,88% απάντησε 11-20%, 11,76% απάντησε 21-50% και 5,88% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 47,06% απάντησε καθόλου, 23,53% απάντησε 0-5%, 17,65% απάντησε 21-50% και 11,76% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

Εργασία με βάρδιες

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 29,41% απάντησε καθόλου, 35,29% απάντησε 0-5%, 11,76% απάντησε 6-10%, 5,88% απάντησε 11-20%, 11,76% απάντησε 21-50% και 5,88% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 68,75% απάντησε καθόλου, 12,50% απάντησε 0-5% και 18,75% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

Υπερφορική Εργασία

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 18,75% απάντησε καθόλου, 31,25% απάντησε 0-5%, 31,25% απάντησε 6-10%, 12,50% απάντησε 11-20% και 6,25% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 27,78% απάντησε καθόλου, 38,89% απάντησε 0-5%, 5,56% απάντησε 6-10%, 11,11% απάντησε 11-20%, 11,11% απάντησε 21-50% και 5,56% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

Χρονιαίο Συμβόλαιο

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 58,82% απάντησε καθόλου, 11,76% απάντησε 0-5%, 5,88% απάντησε 6-10%, 11,76% απάντησε 11-20%, 5,88% απάντησε 21-50% και 5,88% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 41,18% απάντησε καθόλου, 23,53% απάντησε 0-5%, 5,88 % απάντησε 11-20%, 11,76% απάντησε 21-50% και 17,65% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

Εργασία από το σπίτι

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 76,47% απάντησε καθόλου, 11,76% απάντησε 0-5%, 5,88% απάντησε 6-10% και 5,88% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 76,47% απάντησε καθόλου, 5,88% απάντησε 0-5%, 5,88% απάντησε 6-10% και 11,76% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

Προσωρινή Εργασία

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 37,50% απάντησε καθόλου, 43,75% απάντησε 0-5%, 12,50% απάντησε 6-10%, 6,25% απάντησε 11-20% και 6,25% απάντησε 21-50%. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 44,44% απάντησε καθόλου, 38,89% απάντησε 0-5%, 5,56% απάντησε 6-10%, 11,11% απάντησε 11-20% και 5,56% απάντησε 21-50%. (Διάγραμμα 42)

Υπερωρίες

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 43,75% απάντησε καθόλου, 25% απάντησε 0-5%, 18,75% απάντησε 6-10%, 6,25% απάντησε 11-20% και 6,25% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 17,65% απάντησε καθόλου, 47,06% απάντησε 0-5%, 11,76% απάντησε 6-10%, 5,88% απάντησε 11-20%, 11,76% απάντησε 21-50% και 5,88% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

Εργασία μερικής απασχόλησης

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 58,82% απάντησε καθόλου, 29,41% απάντησε 0-5%, 5,88% απάντησε 6-10% και 5,88% απάντησε 11-20%. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 55,56% απάντησε καθόλου, 27,78% απάντησε 0-5%, 11,11% απάντησε 6-10% και 21,50% απάντησε 21-50%. (Διάγραμμα 42)

Συμβόλαιο περιορισμένων ωρών

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 55,56% απάντησε καθόλου, 27,78% απάντησε 0-5% και 16,67% απάντησε 6-10%. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 76,47% απάντησε καθόλου, 11,76% απάντησε 0-5% και 11,76% απάντησε 6-10%. (Διάγραμμα 42)

Τηλεφωνική Εργασία

Ποσοστά

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις 68,75% απάντησε καθόλου, 25% απάντησε 0-5% και 6,25% απάντησε 6-10%. (Διάγραμμα 41)

Για τις μικρές επιχειρήσεις 88,24% απάντησε καθόλου, 21,50% απάντησε 21-50% και 21,50% απάντησε $\geq 50\%$. (Διάγραμμα 42)

7.4 Συμπεράσματα / Συζήτηση

Το πρώτο βασικό ερώτημα της εργασίας αυτής που ήταν ποιά είναι η εμπλοκή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη γενική στρατηγική της εταιρείας ή του οργανισμού, απαντιέται από την ερώτηση 10 ‘Η θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται στην εκτελεστική Διοίκησης του Οργανισμού σας;’ και την ερώτηση 14 ‘Εμπλέκεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον καθορισμό της Γενικής Στρατηγικής του οργανισμού σας;’ του ερωτηματολογίου.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 10 είχαν τα εξής αποτελέσματα:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 52,17% απάντησε ναι, 34,78% όχι και 13,04% ναι αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 61,11% απάντησε ναι, 33,33% όχι και 5,56% ναι αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Συνοπτικά φαίνεται ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, πέντε στις δέκα από τις μεγάλες και έξι στις δέκα από τις μικρές, εμπλέκουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη γενική στρατηγική της επιχείρησης περιλαμβάνοντας το διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού στην εκτελεστική διοίκηση του οργανισμού. Σε αντίθεση με το ποσοστό των επιχειρήσεων που ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού δε συμμετέχει στην εκτελεστική διοίκηση του οργανισμού που ανέρχεται στις τρεις στις δέκα επιχειρήσεις και όσον αφορά τις μεγάλες και όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις. Ένα πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων, μία στις δέκα από τις μεγάλες και 0,5 στις δέκα από τις μικρές περιλαμβάνουν το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού στο εκτελεστικό συμβούλιο αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου. Η συμμετοχή του διευθυντή του ανθρώπινου

δυναμικού στο εκτελεστικό συμβούλιο των επιχειρήσεων σε σύγκριση με τα αποτελέσματα της εργασίας της κυρίας Ελένης Κωστέα (2002) έχει αυξηθεί σημαντικά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω εργασίας ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού συμμετείχε στο εκτελεστικό συμβούλιο των επιχειρήσεων σε ποσοστό 25,64% όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις και 13,46% όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 14 είχαν τα εξής αποτελέσματα:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 64% απάντησε ναι, 24% απάντησε όχι και 12% απάντησε δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 47,37% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 21,05% απάντησε δε γνωρίζω.

Τα αποτελέσματα της απάντησης 10 επιβεβαιώνονται και από τα αποτελέσματα της απάντησης 14 όπου σχεδόν επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις και σχεδόν πέντε στις δέκα από τις μικρές εμπλέκουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της γενικής στρατηγικής του οργανισμού. Μόλις δύο στις δέκα από τις μεγάλες επιχειρήσεις και τρεις στις δέκα από τις μικρές απάντησαν αρνητικά στην εμπλοκή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη γενική στρατηγική του οργανισμού. Η εμπλοκή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της γενικής στρατηγικής, τόσο σ' αυτή την έρευνα, όσο και στην έρευνα της κυρίας Κωστέα (2002), κυμάνθηκαν σε ψηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα στην εν λόγω έρευνα η εμπλοκή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη γενική στρατηγική του οργανισμού, είχε 56,2% θετικές απαντήσεις για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 62% για τις μικρές.

Το δεύτερο βασικό ερώτημα το οποίο διερευνά σε ποιο βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί, έχουν καταγεγραμμένη ή όχι στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού απαντιέται από τις ερωτήσεις 12 'Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;', 13 'Υπάρχει

στον οργανισμό σας μη καταγεγραμμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;’ και 16 ‘Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού;’.

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση 12 έχουν ως εξής:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 68% απάντησε ναι, 20% όχι και 12% δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 26,32% απάντησε ναι, 57,89% όχι και 15,79% δε γνωρίζω.

Συνοπτικά 7 περίπου στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι έχουν καταγεγραμμένη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και μόλις δύο στις δέκα απάντησαν αρνητικά. Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις σχεδόν έξι στις δέκα απάντησαν αρνητικά και μόλις 2,6 στις δέκα απάντησαν θετικά. Αυξητική τάση παρουσιάζεται και σ’ αυτό τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού όπου στη συγκεκριμένη ερώτηση που έγινε στην έρευνα της κυρίας Κωστέα (2002) το ποσοστό των θετικών απαντήσεων ήταν 44,4% για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 23,9% για τις μικρές.

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση 13 έχουν ως εξής:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 16% απάντησε ναι, 48% όχι και 36% δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 33,33% απάντησε ναι, 33,33% όχι και 38,89% δε γνωρίζω.

Συνοπτικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις σχεδόν πέντε στις δέκα απάντησαν ότι δεν έχουν μη καταγεγραμμένη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και μόλις 1,6 στις δέκα ότι έχουν. Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις περίπου τρεις στις δέκα απάντησαν αρνητικά και τρεις στους δέκα θετικά. Τα αποτελέσματα της

ερώτησης 12 και 13 αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοεπιβεβαιώνονται, καθώς συγκρινόμενα με έρευνα της κυρίας Κωστέα (2002), παρουσιάζουν μια αυξητική τάση στην καταγεγραμμένη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού και μια τάση μείωσης στην άγραφη πολιτική και των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα η άγραφη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού από 36,1% που ήταν στην έρευνα της κυρίας Κωστέα (2002), μειώθηκε στο 16% για τις μεγάλες επιχειρήσεις και από 50% που ήταν στην έρευνα της κυρίας Κωστέα μειώθηκε στο 33,33% όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις.

Η πιο πάνω σύγκριση οδηγεί στο λογικό συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού κατάργησαν την άγραφη και όχι τόσο οργανωμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, αντικαθιστώντας την με καταγεγραμμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα στην ερώτηση 16 έχουν ως εξής:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 72% απάντησε ναι, 20% απάντησε όχι και 8% απάντησε δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 42,11% απάντησε ναι, 36,84% απάντησεν όχι και 21,05% απάντησε δε γνωρίζω.

Συνοπτικά από τις μεγάλες επιχειρήσεις επτά στις δέκα απάντησαν ότι υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης στον οργανισμό τους και δύο στις δέκα απάντησαν ότι δεν έχουν. Στις μικρές επιχειρήσεις τέσσερις στις δέκα απάντησαν θετικά και περίπου τρεις στις δέκα αρνητικά. Συγκρινόμενη και αυτή η ερώτηση με την έρευνα της κυρίας Κωστέα (2002), παρουσιάζεται η ίδια αυξητική τάση όπου όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αυξήθηκαν από 19,4% το 2002 σε 72% το 2014 και οι μικρές επιχειρήσεις από 15,2% το 2002 σε 42,11% το 2014. Τα πιο

πάνω αποτελέσματα κάνουν ξεκάθαρο με τον πιο κατηγορηματικό τρόπο ότι οι κυριακές επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικό παράγοντα τη συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου στην επιβίωση και ανάπτυξη τους.

Το τρίτο βασικό ερώτημα το οποίο διερευνά το βαθμό που οι εταιρείες ή οργανισμοί έχουν πολιτική εκπαίδευσης, διενεργούν ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, απαντιέται από τις ερωτήσεις 15 ‘Υπάρχει στον οργανισμό σας καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού; 18 ‘Στον οργανισμό σας γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;’, και 19 ‘Στον οργανισμό σας παρακολουθούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού σας;’ του ερωτηματολογίου.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 15 είχαν τα εξής αποτελέσματα:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 68% απάντησε ναι, 20% απάντησε όχι και 12% απάντησε δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 47,37% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 21,05% απάντησε δε γνωρίζω.

Συνοπτικά σχεδόν επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις έχουν καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική και μόνο δύο στις δέκα δεν έχουν. Στις μικρές επιχειρήσεις μόνο σχεδόν οι μισές, πέντε στις δέκα, έχουν καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική και τρεις στις δέκα δεν έχουν. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν και το 2002 στην έρευνα της κυρίας Ελένης Κωστέα, όπου 68,42% από τις μεγάλες επιχειρήσεις και 41% από τις μικρές είχαν καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 18 έχουν ως εξής:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 87,5% απάντησε ναι, 4,17% απάντησε όχι και 8,33% απάντησε δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 83,33% απάντησε ναι και 16,67% απάντησαν όχι.

Συνοπτικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις σχεδόν εννέα στις δέκα απάντησαν ότι γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού και μόνο 0,4 στις δέκα απάντησαν αρνητικά. Παρόμοια αποτελέσματα πήραμε και για τις μικρές επιχειρήσεις όπου οκτώ στις δέκα απάντησαν θετικά και μόνο 1,6 στις δέκα απάντησαν αρνητικά. Οι απαντήσεις που δόθηκαν το 2002 στην έρευνα της κυρίας Ελένης Κωστέα, ήταν 74,4% για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 67,3% για τις μικρές. Είναι σημαντικό να σημειώσει κάποιος ότι η αυξητική τάση που παρουσιάζεται πλησιάζει πάρα πολύ το 100%. Με άλλα λόγια σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις της Κύπρου και οι μικρές και οι μεγάλες θεωρούν ως αδήριτη ανάγκη την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων τους.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 19 έχουν ως εξής:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 72% απάντησε ναι, 16% απάντησε όχι και 12% απάντησε δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 63,16% απάντησε ναι, 31,58% απάντησε όχι και 5,26% απάντησε δε γνωρίζω.

Συνοπτικά επτά στις δέκα μεγάλες επιχειρήσεις απάντησαν ότι παρακολουθούν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού τους και μόνο το 1,6 απάντησα αρνητικά. Στις μικρές επιχειρήσεις έξι στις δέκα απάντησαν θετικά και τρεις στις δέκα απάντησαν αρνητικά. Μελετώντας τα αποτελέσματα αυτά, ενώ

παρουσιάζονται σχετικά ψηλά, εντούτοις συγκρινόμενα με τα αποτελέσματα στην έρευνα της κυρίας Ελένης Κωστέα το 2002, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης των εργαζομένων παρουσιάζει μια πτωτική τάση και στις μεγάλες και στις μικρές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα ενώ το 2002 79% των μεγάλων και 73% των μικρών επιχειρήσεων παρακολουθούσαν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων τους, σήμερα το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί στο 72% για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 63,16% για τις μικρές.

Το τέταρτο βασικό ερώτημα το οποίο διερευνά σε ποιά βαθμό οι εταιρείες ή οργανισμοί χρησιμοποιούν σχέδια ‘high flyer’ για τους εργαζόμενους απαντιέται από την ερώτηση 20 ‘Ο Οργανισμός σας χρησιμοποιεί σχέδια ‘High Flyer’ στο ανθρώπινο δυναμικό;’ τα αποτελέσματα της οποίας είναι τα εξής:

Από τις μεγάλες επιχειρήσεις 28% απάντησε ναι, 40% απάντησε όχι και 32% απάντησε δε γνωρίζω.

Από τις μικρές επιχειρήσεις 15,79% απάντησε ναι, 47,37% απάντησε όχι και 36,84% απάντησε δε γνωρίζω.

Συνοπτικά όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις 4 στους δέκα απάντησαν ότι δεν χρησιμοποιούν σχέδια ‘high flyer’ για τους εργαζόμενους και μόνο δύο στις δέκα απάντησαν ότι χρησιμοποιούν. Από τις μικρές επιχειρήσεις σχεδόν πέντε στους δέκα απάντησαν αρνητικά και μόνο 1,5 στις δέκα απάντησαν θετικά. Σε πολύ χαμηλά επίπεδα κυμαίνονται οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν σχέδια ‘high flyer’ για τους εργαζόμενους σ’ αυτές. Μόνο το 30,8% από τις μεγάλες και το 36,5% από τις μικρές χρησιμοποιούσαν σχέδια ‘high flyer’ το 2002 σύμφωνα με την έρευνα της κυρίας Ελένης Κωστέα. Αυτά τα χαμηλά ποσοστά στην παρούσα έρευνα παρουσιάζονται ακόμα πιο χαμηλά με 28% για τις μεγάλες και 15,79% για τις μικρές.

Εκτός από τα τέσσερα πιο πάνω βασικά ερωτήματα, μέσα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου εξήχθησαν και τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων, διαθέτει κέντρα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού και ο διευθυντής τους προέρχεται μέσα από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα αυτό σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο έχουν την κύρια ευθύνη για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών, το σχεδιασμό και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και γενικά την πολιτική της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Έχουν επίσης (το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο) την κύρια ευθύνη για την αύξηση ή μείωση του προσωπικού, την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, το μισθό και τα ωφελήματα των εργαζομένων.

Ένα ποσοστό πέραν του 70% των εργαζομένων των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων έτυχε εκπαίδευσης τον τελευταίο χρόνο και το μέσο ποσό που ξοδεύουν για την εκπαίδευση του προσωπικού τους στις μεγάλες επιχειρήσεις φτάνει τις €39.000 και στις μικρές επιχειρήσεις κυμαίνεται στις €4.500 ανά έτος.

Ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας εργασίας που κατά τη γνώμη μου χρήζει βελτίωσης, είναι ότι στην πλειονότητα τους και οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν μεθόδους ευέλικτου διακανονισμού. Συγκεκριμένα ένα πολύ μικρό ποσοστό που κυμαίνεται από 5,88% - 17,65% απάντησε ότι στον οργανισμό του γίνεται χρήση ίση ή μεγαλύτερη του 50% μεθόδων ευέλικτης εργασίας όπως εργασία τα Σαββατοκύριακα, εργασία με βάρδιες, υπερωριακή εργασία, χρονιαία συμβόλαια εργασίας, εργασία από το σπίτι, εργασία μερικής απασχόλησης, συμβόλαιο περιορισμένων ωρών και τηλεφωνική εργασία.

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Φτάνοντας στο τέλος της ερευνητικής αυτής εργασίας έγινε πλέον ξεκάθαρο ότι στην πλειονότητα τους οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, όχι μόνο αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά προβαίνουν σε συνεχόμενες προσπάθειες για ενίσχυση και αναβάθμιση της.

Συγκρινόμενα τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής με παλαιότερα αποτελέσματα παρόμοιων εργασιών, διαφαίνεται η αναβάθμιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την αύξηση σχεδόν όλων των παραμέτρων που διερευνήθηκαν.

Στα τέσσερα βασικά ερωτήματα της εργασίας που αφορούσαν στη σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καταγράφηκε αύξηση των ποσοστών των καταφατικών απαντήσεων και σε κάποιες περιπτώσεις όπως στην ‘ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών’ πλησίασαν το 100%.

Οι αδυναμίες των επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, εστιάζονται κυρίως στην ‘παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης των εργαζομένων’, στην ύπαρξη σχεδίων ‘High Flyers’ έτσι ώστε να αναδεικνύονται οι ικανότεροι εργαζόμενοι προς όφελος του οργανισμού.

Τέλος το χαμηλότερο ποσοστό καταγράφηκε στην ‘χρησιμοποίηση μεθόδων ευέλικτου διακανονισμού εργασίας’ όπου και παρουσιάζεται η μεγαλύτερη

αδυναμία των οργανισμών και επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

Ως επίλογο της εργασίας αυτής θέλω να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες που βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνας και να προσκαλέσω κάθε ενδιαφερόμενο για επανάληψη της ερευνητικής εργασίας αυτής στο μέλλον έτσι ώστε να βοηθηθούν και να ενισχυθούν οι κυπριακοί οργανισμοί και επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Δρ. Ασπασία Βλάχβη. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.** ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας
- 2. Ακριβή Λουκοπούλου.** Επιλογή Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων την Makro Cash και Carry Hellas. Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- 3. Γιάννης Χολεβάς (1995).** Οργάνωση και Διοίκηση (Management) Εκδόσεις Interbooks.
- 4. Τερζίδης-Τζωρτζάκης 2004 Από Γεώργιος Δ. Παπαγιάννης (2008).** Η σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς
- 5. Δημήτρης Μουραντάς (2002).** Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- 6. Ευανθία Γεωργίου 2003-2004.** Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των Ελληνικών Επιχειρήσεων του κλάδου της Πληροφορίας κατά την Οικονομική Ύφεση. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας.
- 7. Καραγεώργου Κ. Ναυσικά (2008).** Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού το πλαίσιο των Επιχειρήσεων του Δημόσιου Τομέα. Πανεπιστήμιο Πατρών. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- 8. Κ. Δίκαιος/Μ. Κουτούζης/Ν. Πολύζος/Ι. Σιγάλας/Μ. Χλέτσος (1999).** Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας. ΕΑΠ.

9. **Κλεοπάτρα Χριστοδούλου (2011).** Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων και Διαχείριση Ταλέντου σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
10. **Μ. Μαγγιώρου/Γ. Τσατήρης/Εμ. Χαραλαμπίδης (1999).** Τραπεζική Διοίκηση – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. ΕΑΠ.
11. Nobble & Bozionelos από **Μπιλίρη Βασιλική (2011).** Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις. Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
12. **Νάνσυ Παπαλεξανδρή/Δημήτρης Μπουραντάς (2003).** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου
13. Ξηροτύρη – Κουμίδου (2001)
14. **Σάκκα Β. – Χαΐδου (2009).** Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.
15. **Denis Lock (2007).** Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Έλλην.
16. **Andrew J. Bubrin (2004).** Γενικές Αρχές Management. Εκδόσεις Έλλην.
17. Shuler and Jackson, 1996
18. Montana Patrick J. (1993). Μαντζμεντ. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
19. Theodore G. Tyssen (1992) Manager για πρώτη φορά. Εκδόσεις Anubis
20. www.special-edition.gr/pdf_ees/pdf.../porfirides.pdf
21. Wikimarkt-wikispaces.com/Διοίκηση + ανθρώπινο

22. Lucas R. 1988. On the mechanics of economics, economy development, journal of monetary vol. 32 p. 3-42

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

HR MANAGEMENT IN CYPRUS

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Γενικό μέρος

1. Σε ποιο τομέα ανήκει ο οργανισμός σας:

- Ιδιωτικό
- Δημόσιο
- Ημεμετικό
- Άλλο

2. Έτος ίδρυσης του οργανισμού σας

3. Έδρα του οργανισμού σας είναι

4. Παρακαλώ σημειώστε το αντικείμενο ή τις υπηρεσίες με τις οποίες ασχολείται ο οργανισμός σας:

- I. Εμπόριο
- II. Γεωργία
- III. Παραγωγή γεωικών προϊόντων
- IV. Μεταλλική βιομηχανία
- V. Ενέργεια και νερό
- VI. Βιομηχανία των τροφών
- VII. Ξενοδοχειακή βιομηχανία
- VIII. Τουριστική βιομηχανία
- IX. Μεταφορές και επικοινωνία
- X. Χρηματοοικονομικός τομέας, ασφαλείας, συμβουλευτικές επιχειρήσεων
- XI. Υπηρεσίες υγείας
- XII. Μέσα μαζικής επικοινωνίας
- XIII. Εκπαίδευση

5. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί ο οργανισμός σας:

Σύνολο

Ανδρες

Γυναίκες

6. Τι θέση έχετε στον οργανισμό σας

7. Είστε ο πιο υψηλά ιστάμενος της Δ.Α.Δ

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

8. Σε ποιο τομέα έχετε σπουδάσει:

- Διοίκηση επιχειρήσεων
 Νομικό
 Οικονομικό
 Μηχανολογία
 Κοινωνικές επιστήμες
 Τέχνες, θίνες γλώσσες
 Άλλο

HR MANAGEMENT IN CYPRUS

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

9. Πόσοι εργαζόμενοι εργοδοτούνται στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύνολο

Ανδρες

Γυναίκες

10. Η θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται στην εκτελεστική Διοίκησης του Οργανισμού σας

Ναι

Όχι

Ναι αλλά χωρίς δικαίωμα ψήφου

11. Από που προέρχεται ο Διοικητής Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέσα από τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Από άλλο τμήμα του οργανισμού

Από άλλο οργανισμό που είναι εξειδικευμένος στη Διοίκηση ανθρώπινου οργανισμού

Από άλλο οργανισμό που δεν είναι εξειδικευμένος στη Διοίκηση ανθρώπινου οργανισμού

12. Υπάρχει στον Οργανισμό σας καταγεγραμμένη Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Ναι

Όχι

Δε γνωρίζω

HR MANAGMENT IN CYPRUS

13. Υπάρχει στον Οργανισμό σας μη καταγεγραμμένη Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

14. Εμπλέκεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον καθορισμό της Γενικής Στρατηγικής του Οργανισμού σας;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

15. Υπάρχει στον Οργανισμό σας καταγεγραμμένη εκπαιδευτική πολιτική του Ανθρώπινου Δυναμικού;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

16. Υπάρχει στον Οργανισμό σας καταγεγραμμένη πολιτική ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

17. Υπάρχει στον Οργανισμό σας πολιτική ευέλικτου ωραρίου;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

18. Στον Οργανισμό σας γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

19. Στον Οργανισμό σας παρακολουθούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού σας;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

20. Ο Οργανισμός σας χρησιμοποιεί σχέδια 'High Flyer' στο Ανθρώπινο Δυναμικό;

 Ναι *Όχι* *Δεν γνωρίζω*

HR MANAGMENT IN CYPRUS

21. Διαθέτει ο Οργανισμός σας Κέντρα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού;

Ναι

Όχι

Δε γνωρίζω

22. Ποιος έχει την κύρια ευθύνη για τα πιο κάτω

	Ατομικά ο εργαζόμενος	Ο άμεσος προϊστάμενος	Η Διοίκηση Α.Δ.	Η Συντεχνία
Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιθεώρηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Ποιο είναι το κατά προσέγγιση χρονιαίο ποσό που ξοδεύει ο οργανισμός σας για την εκπαίδευση του προσωπικού:

24. Ποιο είναι το κατά προσέγγιση ποσοστό (%) των εργαζομένων που έτυχαν εκπαίδευση το τελευταίο χρόνο

Εσωτερική

Εξωτερική

Και τις δύο

25. Ποιος έχει την κυρία ευθύνη για την πολιτική του οργανισμού στα πιο κάτω θέματα:

	Ο άμεσα προϊστάμενος	Ο άμεσα προϊστάμενος σε συνεννόηση με την Δ.Α.Δ	Η Δ.Α.Δ σε συνεννόηση με τον άμεσα προϊστάμενο	Το τμήμα της Δ.Α.Δ
Μισθός και υπερέμματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιλογή και πρόληψη ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση ή μείωση ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Ποια πιστεύετε είναι η κυρία πρόκληση για την Δ.Α.Δ. τα επόμενα τρία χρόνια

27. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους ευέλικτου διακανονισμού χρησιμοποιούνται στον Οργανισμό σας;

	καθόλου	0-5%	6-10%	11-20%	21-50%	≥50%
Εργασία τα Σαββατοκύριακα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργασία με βάρδιες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπερωριακή Εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρονικό συμβόλαιο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργασία από το σπίτι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσωρινή Εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπερωρίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργασία Μικρής Αποαγέλης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμβόλαιο περιορισμένου ωραίου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τηλεφωνική εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>