



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα.»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων  
στη Σύγχρονη Ανταγωνιστική Επιχείρηση.**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΓΟΥΣΙΟΥ**

**Επιβλέπων καθηγητής:  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2016**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

*ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη Σύγχρονη  
Ανταγωνιστική Επιχείρηση.**

**Χριστίνα Γούσιου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Καινούργιος**

**Ιανουάριος 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα.*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη Σύγχρονη  
Ανταγωνιστική Επιχείρηση.**

**Χριστίνα Γούσιου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Καινούργιος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιανουάριος 2016**



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η παρουσίαση του ρόλου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και η γνωστοποίηση των λειτουργιών τις οποίες υποστηρίζει με σκοπό την ευημερία μίας επιχείρησης, την αύξηση των κερδών της και την ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολεί. Παρουσιάζεται η εξέλιξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κατά τη διάρκεια των χρόνων, οι αρχικές αρμοδιότητες του και η ανάπτυξή του. Καταγράφονται οι μεταβλητές και οι παράμετροι που αποδεικνύουν την σπουδαιότητα του ρόλου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επιχείρησης και αναλύονται περαιτέρω οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντά του. Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και την προσφορά του στα πλαίσια της επιχείρησης. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το ερευνητικό κομμάτι. Περιλαμβάνει την μεθοδολογία της έρευνας, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την παράθεση προτάσεων για την βελτίωση του εξεταζόμενου θέματος. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν οι εταιρίες Βόσμανδρος Δημ. Α.Ε. και ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΥΓΛΟΥ ΑΒΕΕ οι οποίες στεγάζονται στην Βιομηχανική περιοχή της Σίνδου στη Θεσσαλονίκη και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεων ώστε να μην περιορίζεται το εύρος των απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις στηριζόμενο στις βασικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τα αποτελέσματα του οποίου αναλύθηκαν και σχολιάστηκαν. Το συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αντικειμένου θεωρείται απαραίτητο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για να μπορέσει η εκάστοτε επιχείρηση να εξασφαλίσει την επιβίωση και ανάπτυξή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

## **Summary**

The purpose of this project is to present the role of Human Resources Department and its functions which support the prosperity of business, increase the profits and provides satisfaction to the main employees. It is presented the division of Human Resources Department among the years, its first priorities and its development. There are recorded the variables and the parameters that demonstrate the importance of the role of Human Resources Department in today's changing environment and analyzed further their functions and duties. This project consists two parts. The first part contains a literature survey on Human Resources and its importance within the enterprise. The second part consists of the research that has been done. It includes the research methodology, analysis of the results and a list of proposal for the improvement of the matter that is analyzed. The companies used as samples for the research are Vosmandros D. S.A. and CHAITOGLOU BROS S.A. which are located in the industrial area of Sindos in Thessaloniki. The method that has been used is opened and closed type questions in form of questionnaires in order to avoid restricting the range of the responses. The questionnaire included questions based on the core functions of the Human Resources Management whose results are analyzed and commented. The conclusion of the project is that the Human Resources Department is considered necessary in a firm in order to ensure the survival and the development of the firm in the ever-changing operating environment.

## **Ευχαριστίες**

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλα τα άτομα που συντέλεσαν στην τελική της διαμόρφωση.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, κύριο Δημήτριο Καινούργιο για την σημαντική συμβολή του στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής, με το συνεχές ενδιαφέρον και παρατηρήσεις του τα οποία συντέλεσαν στην υλοποίηση της.*

*Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρία στην οποία εργάζομαι ,Βόσμανδρος Δημ. ΑΕ και τους συναδέλφους μου για την προθυμία τους να βοηθήσουν στην διεξαγωγή των ερωτηματολογίων καθώς και την εταιρία Αφοί Χαϊτογλου ABEE για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν.*

*Τέλος , θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου , Ηρακλή και Μαρία, καθώς και την αδερφή μου Αθανασία οι οποίοι με στήριξαν ψυχολογικά και οικονομικά και αποτέλεσαν κύριους συντελεστές στην ολοκλήρωσή της.*

# Περιεχόμενα

iv	Περίληψη στα ελληνικά	
v	Περίληψη στα αγγλικά	
vi	Ευχαριστίες	
<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
1.1	Προσδιορισμός του προβλήματος	1
1.2	Η σχετικά διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του ζητήματος αυτού	2
1.3	Σκοπός διατριβής	2
1.4	Θέση διατριβής	3
1.5	Μεθοδολογία	3
1.6	Παρουσίαση ενοτήτων	3
<b>2</b>	<b>Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b>	<b>6</b>
2.1	Ιστορική αναδρομή του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	6
2.1.1	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής	7
2.1.2	Στέλεχος Πρόνοιας	8
2.1.3	Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής	9
2.1.4	Διαπραγματευτής-Διαμεσολαβητής	10
2.1.5	Οργανωτικός Τεχνοκράτης	10
2.1.6	Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων	11
2.1.7	Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων	12
2.2	Σπουδαιότητα της ύπαρξης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	13
2.3	Μετατροπή Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	14
2.3.1	Παρουσίαση κυριότερων Διαφορών και Ομοιοτήτων μεταξύ των δύο τμημάτων	14
2.4	Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το περιβάλλον της επιχείρησης	16
2.4.1	Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	17
2.4.2	Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	19
2.5	Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	21
2.6	Οι στόχοι του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	21
2.6.1	Αύξηση Ανταγωνιστικότητας επιχείρησης	21
2.6.2	Βελτίωση Παραγωγικότητας	22
2.6.3	Βελτίωση ποιότητας	22
2.6.4	Υποστήριξη Ισότητας και Δικαιοσύνης	22
2.6.5	Ευελξία Ανθρώπινου Δυναμικού	23
2.6.6	Ανάπτυξη Προσωπικού	23
<b>3</b>	<b>Λειτουργίες και αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων</b>	<b>24</b>
3.1	Οι Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	24
3.2	Οι λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	27
<b>4</b>	<b>Εκπαίδευση προσωπικού</b>	<b>38</b>
4.1	Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης για την επιχείρηση	41
4.2	Στάδια εκπαίδευσης Ανθρώπινου Οργανισμού	41
4.2.1	Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης	41
4.2.2	Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος	42
4.2.3	Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	46
4.3	Οργανισμοί που «μαθαίνουν»	47
<b>5</b>	<b>Αξιολόγηση Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>49</b>
5.1	Μέθοδοι υλοποίησης της πολιτικής αξιολόγησης	50
5.2	Από ποιον πραγματοποιείται η αξιολόγηση σε μία επιχείρηση/ οργανισμό	51



5.3	Τα σφάλματα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.....	52
5.4	Μέθοδοι αξιολόγησης.....	53
<b>6</b>	<b>Συστήματα αμοιβών.....</b>	<b>58</b>
6.1	Οφέλη από τη χρήση συστημάτων αμοιβών.....	58
6.2	Είδη αμοιβών.....	60
6.3	Παράγοντες που επηρεάζουν το καθορισμό της αμοιβής.....	61
6.4	Παρακίνηση Προσωπικού.....	61
<b>7</b>	<b>Συγκρούσεις και αντιμετώπιση συγκρούσεων.....</b>	<b>63</b>
7.1	Είδη συγκρούσεων.....	63
7.2	Στάδια συγκρούσεων.....	64
7.3	Τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων.....	65
<b>8</b>	<b>Υγιεινή και ασφάλεια.....</b>	<b>67</b>
8.1	Πιθανοί κίνδυνοι στον εργασιακό χώρο.....	67
8.2	Πρόληψη κινδύνων στον εργασιακό χώρο.....	68
<b>9</b>	<b>Μελέτη συνυφασμένων ερευνών.....</b>	<b>69</b>
<b>10</b>	<b>Περιγραφή ερευνητικής διαδικασίας.....</b>	<b>75</b>
10.1	Σκοπός έρευνας.....	76
10.2	Αναγκαιότητα έρευνας.....	77
10.3	Μεθοδολογία έρευνας.....	78
10.4	Εργαλείο έρευνας.....	79
10.5	Διαδικασία έρευνας.....	81
10.6	Περιορισμοί έρευνας.....	82
10.7	Αποτελέσματα.....	82
10.8	Συζήτηση.....	85
10.9	Προτάσεις.....	86
	<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>87</b>
	<b>Παραρτήματα .....</b>	<b>92</b>
	<b>A Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>92</b>

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως στόχο την ανάδειξη της σπουδαιότητας του ρόλου του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στη σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση στην προσπάθειά της να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στην αγορά που δραστηριοποιείται.

### 1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Στην σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή που κυριαρχούν η αβεβαιότητα και οι συνεχείς εξελίξεις, η επιβίωση και συντήρηση των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Με την έννοια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα νοείται η συνεχής διατήρηση των αποδόσεων της επιχείρησης υψηλότερα από το μέσο όρο του κλάδου της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προέρχεται είτε από την αναπτυγμένη τεχνολογία, η οποία μπορεί να αντιγραφεί και να χαθεί το προβάδισμα της εταιρίας, είτε από τους ανθρώπους τους οποίους απασχολεί. Το σημαντικό αυτό ρόλο αναλαμβάνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχείρησης. Ένα ικανό και εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού καταφέρνει να οργανώσει μία υγιή επιχείρηση, στελεχώνοντάς την αρχικά με εκπαιδευμένο προσωπικό μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, επιβιώνοντας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Έπειτα τους καθοδηγεί, αναγνωρίζει τις ανάγκες τους, τους εκπαιδεύει, φροντίζει την ασφάλειά τους και τους ανταμείβει κατάλληλα. Οργανώνει τις εργασίες τους και συνδέει την στρατηγική της επιχείρησης με την στρατηγική που αναπτύσσει για το εκάστοτε προσωπικό. Για να επιτευχθεί το δύσκολο αυτό έργο του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων χρειάζεται τόσο η υποστήριξη από τη Διοίκηση και των υπολοίπων τμημάτων της εταιρίας όσο και η ενεργή και πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων.

## **1.2 Η σχετικά διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του ζητήματος αυτού.**

Με την πάροδο των ετών ο ρόλος και η σπουδαιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τροποποιείται. Επηρεαζόμενες οι επιχειρήσεις από τις παγκόσμιες εξελίξεις κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές αλλάζουν τις πολιτικές που εφαρμόζουν και στηρίζονται περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος θεωρείται το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. Επιδιώκουν συνεχώς την προσαρμογή τους στα δρώμενα μέσω εξειδικευμένων στελεχών και ικανού προσωπικού. Συγκεκριμένα οι αλλαγές που παρουσιάζονται στον διεθνή και εγχώριο τομέα σύμφωνα με μελέτες και διαπιστώσεις ειδικών είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η μείωση του ποσοστού συμμετοχής των εργαζομένων στα συνδικαλιστικά σωματεία, η ευελιξία και καινοτομία στις λειτουργίες της επιχείρησης, η μείωση του αριθμού των εργαζομένων και η υιοθέτηση του φαινομένου μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού της κάθε επιχείρησης το οποίο απαρτίζεται από εξειδικευμένα στελέχη, υποστηρίζει τη συνεχή εκπαίδευση, ενημερώνεται για τις εκάστοτε αλλαγές και επιδιώκει να προσελκύσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο σε συνδυασμό με τις κατάλληλες πολιτικές εξασφαλίζει την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που βρίσκεται.

## **1.3 Σκοπός της διατριβής**

Στις σύγχρονες μεταβαλλόμενες εξελίξεις κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιεχομένου απαιτείται η συνεχής και έντονη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων με σκοπό την εξασφάλιση της επιβίωσης και ανάπτυξής τους. Στην προσπάθειά τους αυτή οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα τους δώσει τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν ποιοτικά από τους ανταγωνιστές τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με την απόκτηση ποιοτικών υλικών, μηχανημάτων, και ανθρώπινου δυναμικού. Βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων αποτελεί η αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού που απασχολεί καθώς αποτελούν κύρια πηγή εσόδων. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η επίδειξη της αναγκαιότητας ύπαρξης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση. Κύριο ρόλο του τμήματος αποτελεί η μελέτη των αναγκών του οργανισμού και η επίτευξη των αρχικών στόχων που τέθηκαν. Η

επικρατούσα οικονομική ύφεση οδηγεί στην συρρίκνωση πολλών επιχειρήσεων που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες αλλαγές. Το τμήμα Δυναμικού εκτελώντας τις λειτουργίες του καταφέρνει να μειώσει τις συνολικές δαπάνες και να ενσωματώσει στο προσωπικό της εταιρίας άτομα ικανά να ανταποκρίνονται στις αλλαγές. Προκειμένου να μελετηθεί η σπουδαιότητα του ρόλου του τμήματος αναπτύχθηκε ένα εργαλείο έρευνας τύπου ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε σε ένα δείγμα ατόμων με σκοπό να εξετασθεί η προσφορά του τμήματος.

## **1.4 Θέση διατριβής**

Σύμφωνα με την μελέτη που διεξήχθη διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση είναι κύριος. Τη σημερινή περίοδο που στην ελληνική αγορά κυριαρχεί μία ύφεση και η οικονομία της στηρίζεται σε μνημόνια απαιτείται η δραστηριοποίηση του τμήματος Δυναμικού στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης. Η ανάγκη ύπαρξης του τμήματος Δυναμικού χρήζεται αναγκαία. Κύριος σκοπός του είναι η ανάπτυξη των δυνατοτήτων της επιχείρησης, οι οποίες επιφέρουν οικονομική άνθηση στην επιχείρηση και το αίσθημα της πλήρους ικανοποίησης στους εργαζομένους. Στις κύριες λειτουργίες του τμήματος ανήκουν ο προγραμματισμός του προσωπικού, η επιλογή των καταλληλότερων, η εκπαίδευση τους, η αξιολόγηση και η σύνδεση της απόδοσής τους με τις παρεχόμενες αμοιβές. Επιπλέον διευθετεί την σωστή διαδικασία επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού επιλύοντας τις όποιες συγκρούσεις προκύψουν και φροντίζει για την ασφάλεια και υγιεινή του προσωπικού.

## **1.5 Μεθοδολογία**

Για την διερεύνηση της σπουδαιότητας του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο μοιράσθηκε σε δύο εταιρίες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και συλλέχθηκαν συνολικά 148 ερωτηματολόγια. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου με σκοπό την αποφυγή του μικρού εύρους πληροφοριών.

## **1.6 Παρουσίαση ενοτήτων**

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στην εισαγωγή. Η εισαγωγή προετοιμάζει τον αναγνώστη για το θέμα που θα αναλυθεί, το στόχο της διατριβής, τον

προσδιορισμό του προβλήματος που εξετάζεται και τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την έκδοση των αποτελεσμάτων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ιστορική εξέλιξη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να πληροφορεί ο αναγνώστης κάποιες βασικές πληροφορίες για το θέμα που πρόκειται να αναλυθεί καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του τμήματος και την υπόστασή του. Αναφέρονται οι στόχοι και ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και αναλύεται η σημασία των παραγόντων αυτών και η μεταξύ τους σύνδεση.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις λειτουργίες που εκτελεί το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και στη σύντομη περιγραφή αυτών. Περιγράφεται η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ώστε να δοθεί η δυνατότητα στον αναγνώστη να εμβαθύνει σε αυτά τα ζητήματα

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη παροχή εκπαίδευσης. Τονίζονται τα οφέλη της εκπαίδευσης, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των εργαζομένων και γίνεται αναφορά στους οργανισμούς που «μαθαίνουν».

Στο πέμπτο κεφάλαιο, τονίζεται η σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Διατυπώνονται οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης, ο πιθανός αξιολογητής καθώς και τα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την συσχέτιση της αμοιβής με την αξιολόγηση. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων καλείται να μετρήσει την απόδοση του κάθε εργαζομένου και εφόσον η Διοίκηση είναι σύμφωνη, ορίζονται οι αμοιβές βάσει αυτών των αποτελεσμάτων. Πραγματοποιείται αναφορά και στην έννοια της παρακίνησης.

Το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στην διαχείριση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν σε μία επιχείρηση από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το όγδοο κεφάλαιο περιγράφει τη λειτουργία της επιχείρησης που αφορά στην εξασφάλιση ενός υγιεινού και καθαρού περιβάλλοντος εργασίας.

Το ένατο κεφάλαιο αναφέρεται σε περιγραφές ερευνών συνυφασμένου αντικειμένου με αυτό που μελετάται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

Το δέκατο κεφάλαιο περιλαμβάνει την αναγκαιότητα πραγματοποίησης της έρευνας , τη μεθοδολογία και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και πιθανές προτάσεις για την ανάδειξη της σπουδαιότητας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει την βιβλιογραφία και το παράρτημα του ερωτηματολογίου τα οποία ολοκληρώνουν αυτή την μεταπτυχιακή διατριβή και δίνουν τη δυνατότητα σχηματισμού μίας εμπειριστατωμένης άποψης περί του θέματος.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Ιστορική αναδρομή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ανάγκη οργάνωσης των εταιριών προήλθε ήδη πολλά χρόνια νωρίτερα όταν χρειάστηκε να επιμερισθούν οι διάφορες εργασίες, να ορισθούν οι αρμοδιότητες, οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του κάθε ατόμου και να προκύψει μία δίκαιη ανταμοιβή με σκοπό πάντα τον στόχο που επιδιώκει η κάθε επιχείρηση σύμφωνα με την πολιτική και την κουλτούρα που την διέπει. (Χατζηπαντελή, 1999). Στην προσπάθειά της η επιχείρηση να εξασφαλίσει την ευημερία και ανάπτυξη της δημιούργησε κάποια ξεχωριστά τμήματα στο εσωτερικό της τα οποία φέρουν ως ευθύνη την αποτελεσματική διαχείριση των θεμάτων που τους ανατέθηκαν. (Charnov & Montana, 2000). Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα που δημιουργήθηκαν με σκοπό την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης και των πόρων της είναι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο χαρακτηρίζεται από ποικίλλες μεταβολές κατά τη διάρκεια των ετών γεγονός που προκύπτει ως αποτέλεσμα της εξέλιξης των κοινωνικοπολιτικών μεταβολών σε ένα ασταθές εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον δραστηριότητας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Παρακάτω παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του ρόλου του Υπεύθυνου Προσωπικού σύμφωνα με την κα Παπαλεξανδρή (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003:56) σε μορφή πίνακα και έπειτα ακολουθεί η αναλυτικότερη περιγραφή του και η αναφορά σε αιτίες που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση των αλλαγών αυτών.

**Πίνακας 1. Ρόλος Υπεύθυνου ΔΑΠ (από 19αι.-Σήμερα)**

<b>ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ</b>	<b>ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
<b>19<sup>ος</sup> ΑΙΩΝΑΣ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ</b>
<b>ΤΕΛΗ 19<sup>ου</sup>-ΑΡΧΕΣ 20<sup>ου</sup> ΑΙΩΝΑ</b>	<b>ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ</b>
<b>1920-1940</b>	<b>ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ -ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΗΣ</b>
<b>ΜΕΤΑ ΤΟ Β ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ</b>	<b>ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ-ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ</b>
<b>1960-1980</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΗΣ</b>
<b>1980-1990</b>	<b>ΑΝΑΛΥΤΗΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
<b>1990-ΣΗΜΕΡΑ</b>	<b>ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ-ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003:56

### **2.1.1 Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής**

Τον 19<sup>ο</sup> αιώνα κατά τον οποίο δεν υφίσταντο ακόμα εξειδικευμένα τμήματα οργάνωσης και υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζονται κάποιοι εργοδότες οι οποίοι προθυμοποιούνται να στηρίξουν το προσωπικό των εταιριών τους για να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων και συνάμα κέρδος για τις προσωπικές τους εταιρίες. Χαρακτηριστικά αναφέρει η κυρία Παπαλεξανδρή ότι έπειτα από τη Βιομηχανική Επανάσταση που πραγματοποιήθηκε τον 18ο αιώνα πολλοί εργαζόμενοι εγκατέλειψαν τον γεωργικό τομέα και στράφηκαν στα αστικά κέντρα για την αναζήτηση νέων θέσεων εργασίας λόγω της τεχνολογικής προόδου. Χαρακτηριστικό φαινόμενο αποτελεί η ανακάλυψη διαφόρων μηχανών οι οποίες διευκόλυναν τη διαδικασία παραγωγής και μείωναν τους χρόνους εκτέλεσης εργασιών σε σημαντικό βαθμό. (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003:56). Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων και την υποβάθμισή τους στην εκάστοτε κοινωνία. Παρόλα αυτά υπήρξαν και σπουδαίοι επιχειρηματίες οι οποίοι αντέδρασαν στο φαινόμενο αυτό και προσπάθησαν μέσω του έργου τους να ευαισθητοποιήσουν την κοινωνία και τα μέλη της επιδιώκοντας συνθήκες εργασίας συναφείς με τα ανθρώπινα δικαιώματα του προσωπικού που απασχολούσαν σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Αναφορικά θα μπορούσαμε να ονοματίσουμε τους επιχειρηματίες Λόρδο Shaftesbury και τον Robert Owen οι οποίοι κατάφεραν να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη και να δημιουργήσουν τις πρώτες



θέσεις εργασίας που υποστήριζαν το προσωπικό έναντι της Διοίκησης κατέχοντας τον τίτλο των **Κοινωνικών Μεταρρυθμιστών**. (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003:56).

### 2.1.2 Στέλεχος Πρόνοιας

Στη συνέχεια παρουσιάστηκε το φαινόμενο της Βιομηχανικής Πρόνοιας κατά τη διάρκεια του οποίου πολλοί βιομήχανοι έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας και τα σύμφωνα απασχόλησης στις επιχειρήσεις τους. (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003). Χαρακτηριστικό παραδείγματα αποτελεί ο επιχειρηματίας Rowntree ο οποίος εργάστηκε στην οικογενειακή τους επιχείρηση (1897) και εισήγαγε ιατρικό τμήμα, πενθήμερη εργασία, τμήματα εκπαίδευσης εργαζομένων, καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Επιπλέον οι Βρετανοί Owen οι οποίοι αφοσιώθηκαν στην εκπαίδευση των εργαζομένων με την ανέγερση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καθώς και ο Αμερικανός βιομήχανος Henry Ford ο οποίος το 1914 ίδρυσε ολόκληρο τμήμα Προσωπικού για την επίλυση τυχόν προβλημάτων στον εργασιακό χώρο. Σκοπός των εργοδοτών αποτελούσε η ανάγκη επιβεβαίωσης μιας πράξης Χριστιανικής Ηθικής (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003:57) για αυτό το λόγο άλλωστε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει αυτή την περίοδο τον τίτλο του **Στελέχους Πρόνοιας**. Το 1913 ιδρύεται στο York της Αγγλίας το επίσημο Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας το οποίο επιβεβαιώνει την σωστή οργάνωση της προσπάθειας αυτής. (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003). Το ίδιο χρονικό διάστημα παρουσιάστηκε και το κίνημα του επιστημονικού Μάνατζμεντ με κύριο εκπρόσωπο τον F. Taylor. Ο Taylor και η ομάδα του υποστήριξαν ότι κύριος σκοπός της Διοίκησης των επιχειρήσεων είναι να εντοπίσει μεθόδους οι οποίες θα οδηγήσουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στην επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης τόσο του εργαζόμενου όσο και του εργοδότη. (Χατζηπαντελή, 1999). Σύμφωνα με τον Taylor για την επίτευξη της ικανοποίησης και των δύο μερών θα πρέπει να ακολουθηθούν οι παρακάτω τέσσερις βασικές αρχές Διοίκησης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010:9)

- Ανάπτυξη επιστήμης της εργασίας με σκοπό την επίτευξη της δίκαιης εργάσιμης ημέρας
- Ορθή επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού μέσω επιστημονικών μεθόδων
- Ένωση επιστήμης και εργασίας με σκοπό την επίτευξη ικανοποίησης των δύο μερών
- Συνεχής συνεργασία Διοίκησης-Προσωπικού

Η γρήγορη και φθηνή παραγωγή έγινε πρωταρχικός στόχος για πολλές εταιρίες. Οι επιχειρήσεις προσλάμβαναν προσωπικό το οποίο όφειλε να εργάζεται πάνω από οχτώ ώρες ημερησίως. Έτσι παρατηρήθηκε το γεγονός ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο αποδοτικοί και πετύχαιναν πιο γρήγορα τους στόχους παραγωγής που είχαν τεθεί συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζομένους. (Charnon & Montana, 2000) Το γεγονός αυτό εκμεταλλεύτηκαν πολλές εταιρίες προσφέροντας ποικίλα εθελοντικά προγράμματα για το προσωπικό τους με σκοπό την άνεση και την ικανοποίησή τους καθώς και η κυβέρνηση η οποία παρενέβη σε μερικά βασικά ανθρώπινα δικαιώματα.

### **2.1.3 Γραφειοκράτης- Ανθρωπιστής**

Την δεύτερη δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να αυξάνονται σε μέγεθος και να διευρύνουν τη γκάμα των ειδών που προσφέρουν αποχτώντας νέα τμήματα και στόχους αγοράς. (Χατζηπαντελή,1999). Κάτω από αυτές τις συνθήκες η ανάπτυξη του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων χρήζεται αναγκαία. Στις αρμοδιότητες του τμήματος εντάσσεται η διευθέτηση των θεμάτων του προσωπικού και η εφαρμογή των συνθηκών εργασίας σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Ο υπεύθυνος προσωπικού την περίοδο αυτή κατέχει τον ρόλο του **Γραφειοκράτη-Ανθρωπιστή** και επικεντρώνεται στην οργάνωση της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).Στην προσπάθειά του αυτή αντλεί στρατηγικές από το έργο του Fayol ο οποίος ασχολήθηκε με την επιστημονική προσέγγιση των ενεργειών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση. Την περίοδο αυτή παρουσιάζεται και η ένταξη του κλάδου της ψυχολογίας (αρχές 1900) στις διάφορες επιχειρήσεις. Θεωρείται πλέον απαραίτητη η τεκμηριωμένη άποψη των επιστημόνων-ψυχολόγων στην λειτουργία μιας επιχείρησης για την εύρεση των καλύτερων συνθηκών εργασίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Χαρακτηριστικό παράδειγμα βιομηχανικού ψυχολόγου αποτελεί ο Hugo Munsterberg ο οποίος μελέτησε τις απαιτούμενες δεξιότητες που χρειάζεται η κάθε θέση εργασίας και ανέπτυξε διάφορες δοκιμασίες για την μέτρηση των ικανοτήτων των διάφορων ατόμων που ενδιαφέρονταν για την εκάστοτε θέση. Οι απόψεις των βιομηχανικών ψυχολόγων αποτέλεσαν τη βάση των απόψεων της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων τονίζοντας τη σημασία παροχής στο προσωπικό κινήτρων υλικών και μη για την εκτέλεση των εργασιών με περισσότερο αποδοτικό τρόπο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αντικείμενο μελέτης υπήρξε και στη σχολή Ανθρώπινης συμπεριφοράς με κύριο εκπρόσωπό της τον Elton Mayo (1924-1950) η οποία μελέτησε τους μηχανισμούς υποκίνησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τις μεθόδους επικοινωνίας σε μία επιχείρηση και την επίτευξη ενός άριστου περιβάλλοντος εργασίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010) Τα συμπεράσματα των διάφορων ερευνών υπέδειξαν ότι η αύξηση παραγωγικότητας οφείλεται σε ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες συνάμα.

#### **2.1.4 Διαπραγματευτής-Διαμεσολαβητής**

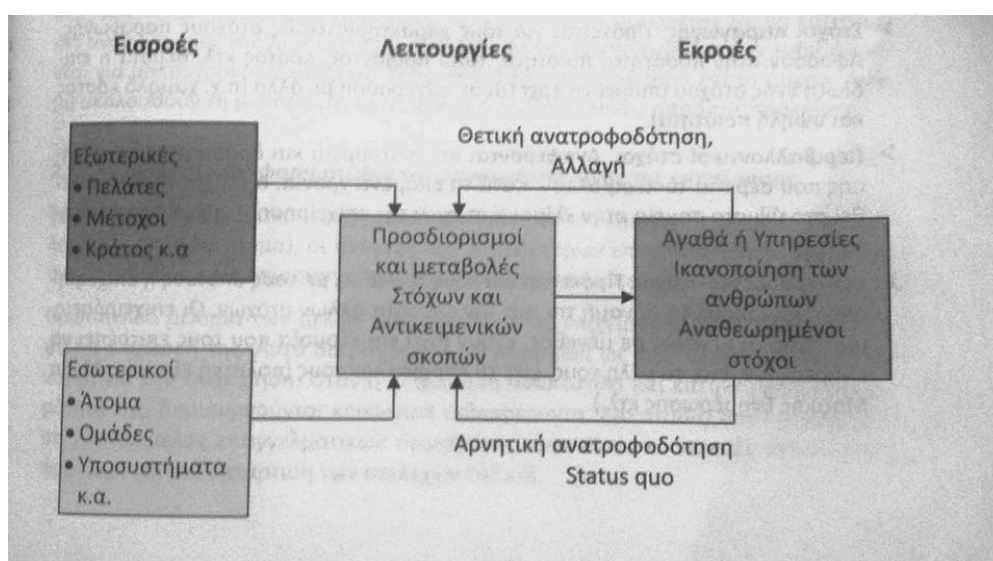
Σημαντική αλλαγή πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια και με το πέρας του Δεύτερου Παγκόσμιου πολέμου καθώς ο στρατός ανέπτυξε πολλά προγράμματα εκπαίδευσης αρκετά από τα οποία υιοθετήθηκαν από πολλές εταιρίες. Την ίδια περίοδο εξελίχθηκαν και τα εργατικά συνδικάτα τα οποία διαδραμάτισαν εξίσου σημαντικό ρόλο στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι του **Διαπραγματευτή** καθώς εισάγει νέα μέτρα και βελτιώσεις υψηλού κόστους για τις περισσότερες επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Το κράτος αναλαμβάνει την εκπλήρωση μεγάλου μέρους της παραγωγής και προτρέπει τις επιχειρήσεις να διαθέτουν προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις και ανώτατη εκπαίδευση για την αποδοτικότερη εκτέλεση των εργασιών. Επιπλέον η είσοδος της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης (20<sup>ος</sup> αι.) άλλαξε δραματικά τα γεγονότα. (Charnon & Montana, 2000). Οι επιχειρήσεις άρχισαν να στελεχώνουν το προσωπικό τους με εκπαιδευμένα άτομα και διαχειριστές καταφέροντας να συγκεντρώσουν οποιαδήποτε πληροφορία χρειάζονται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

#### **2.1.5 Οργανωτικός Τεχνοκράτης**

Στα τέλη του 1960 το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων χαρακτηρίζεται από οργάνωση και αποτελεσματικότητα διαδραματίζοντας το ρόλο του **Οργανωτικού Τεχνοκράτη**. Οι εργαζόμενοι αυτό το διάστημα αναπτύσσουν το αίσθημα αφοσίωσης για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και επενδύουν στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στο περιβάλλον της (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Υιοθετείται η νέα μορφή επίλυσης προβλημάτων η θεωρία των συστημάτων σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ενιαίο σύστημα. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Στα πλαίσια της επιχείρησης ως εισροές του συστήματος θεωρούνται οι διάφοροι πόροι που έχει στη διάθεσή της οι οποίοι μπορεί να είναι υλικοί ,ανθρώπινοι ,οικονομικοί ακόμα και πληροφορίες. Έπειτα ακολουθεί το στάδιο της επεξεργασίας των εισροών το

οποίο αποτελείται από όλες τις διαδικασίες και τις τεχνικές που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί τους εισερχόμενους πόρους και να τους μετατρέψει σε αποτελέσματα. Σημαντική σημείωση στην θεώρηση του συστήματος αποτελεί η διαδικασία ανατροφοδότησης. (Μαντζάρης, 2008). Κατά το στάδιο αυτό συλλέγονται και μελετούνται οι εκροές/αποτελέσματα και επιστρέφει η κατάλληλη πληροφόρηση στην αρχή του συστήματος με αναθεωρήσεις για την αποφυγή πιθανών λαθών. Στα πλαίσια της επιχείρησης η ανατροφοδότηση περιλαμβάνει αρχεία και μελέτες παραγωγής, έρευνες, οικονομικά στοιχεία καθώς και αξιολογήσεις προσωπικού. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

**Εικόνα 1. Η επιχείρηση ως σύστημα**



Πηγή :Μαντζάρης, 2008:359

### 2.1.6 Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων

Στη συνέχεια τη χρονική περίοδο 1980 έως και το 1990 δίνεται ακόμα μεγαλύτερη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις. Η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού αντικαθίσταται από τον όρο Διοίκηση Προσωπικού και διευρύνονται οι αρμοδιότητες του τμήματος. (Χατζηπαντελή, 1999, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Κύρια επιδίωξη του τμήματος κατέχοντας πλέον τον ρόλο του **Προγραμματιστή** αποτελεί η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων και η ανάπτυξη τους με σκοπό την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Συνειδητοποιείται η δύναμη της επένδυσης στο προσωπικό και αναγνωρίζεται πλέον ως μοναδικός μη αντιγράψιμος πόρος μιας επιχείρησης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πλέον το προσωπικό, επιδιώκεται η ανάπτυξη

και εκπαίδευσή του μέσω σεμιναρίων, απολαβών, εθελοντικών προγραμμάτων, ευκαιριών πρακτικής άσκησης καθώς και με τη παροχή εξειδικευμένων συμβούλων.

### **2.1.7 Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων**

Το 1990 έως και τη σημερινή εποχή το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναπτύσσεται και λαμβάνει πλέον και αποφάσεις στρατηγικού περιεχομένου των οποίων η σπουδαιότητα έγκειται στο μεγάλο κόστος και το μεγάλο χρονικό διάστημα που εφαρμόζονται. Κατέχοντας τον ρόλο του **Συμβούλου Στρατηγικής** το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων επιδιώκει οι αποφάσεις που λαμβάνονται και οι τεχνικές που εφαρμόζονται να συμβαδίζουν με την πολιτική ,την κουλτούρα και το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) Αναγκαία βέβαια συνθήκη για την επιτυχημένη εφαρμογή των παραπάνω αποτελεί η συμμετοχική διάθεση που θα πρέπει να διακατέχει την επιχείρηση και τους εργαζόμενούς της. (Χατζηπαντελή,1999).Σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του ομαδικού πνεύματος με κοινό στόχο την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον εκτός από την Διοίκηση διαδραματίζει και ο Υπεύθυνος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων ο οποίος για την επιτυχημένη εκπλήρωση των καθηκόντων του την περίοδο αυτή θα πρέπει να διακατέχεται από ορισμένες γνώσεις και δεξιότητες σύμφωνα με την κα Παπαλεξανδρή.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:64)

- Διοικητική πείρα
- Γνώση σχετικής νομοθεσίας
- Γνώση φιλοσοφίας και κουλτούρας της επιχείρησης
- Αποτελεσματικότητα ως υπεύθυνου προσωπικού
- Διαπραγματευτική ικανότητα
- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Υπομονή και επιμονή
- Ακεραιότητα
- Σεβασμός
- Καλή σχέση με συνδικαλιστές

## 2.2 Σπουδαιότητα της ύπαρξης του τμήματος

### Ανθρώπινων Πόρων

Η σημαντικότητα του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στην σωστή και μελετημένη στρατηγική που διαμορφώνεται για τον χειρισμό του σημαντικότερου πόρου στην επιχείρηση, τον άνθρωπο. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Ο σπουδαίος ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων διαπιστώνεται και από τη συνεχή αύξηση των αρμοδιοτήτων του καθώς και από τα λεγόμενα σπουδαίων προσωπικοτήτων που εκφράζουν την άποψή τους περί του θέματος . Συγκεκριμένα ο Jack Welch ο οποίος είναι CEO στην General Electronic Company υποστηρίζει ότι « 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 μια φωνή ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλά αριθμητικά αλλά γεωμετρικά» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 20) . Επίσης σύμφωνα με τον Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources ,στην First Chicago Corporation έχουμε την άποψη ότι « 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» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:20). Κύριες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η εφαρμογή μεθόδων που αξιοποιούν τα ταλέντα και τις δεξιότητές του προσωπικού με απώτερο σκοπό την προσωπική τους ικανοποίηση αλλά και την υγιή ανάπτυξη της εταιρίας. (Χατζηπαντελή, 1999). Διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία και πρακτικές για την ανάπτυξη και ενδυνάμωσή τους με στόχο την διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. «Επιδιώκουν την επίτευξη ανταγωνιστικότητας , την αύξηση της παραγωγικότητας ,την παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας και την αποδοτικότητα.» (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013:19) Για την επιτυχημένη βέβαια εφαρμογή των παραπάνω τακτικών απαραίτητη είναι η ενεργή συμμετοχή της Διοίκησης , των υπόλοιπων Διευθυντικών στελεχών, των μετόχων καθώς και του ίδιου του προσωπικού. Στόχος τους αρχικά αποτελεί η προσέλκυση των καταλληλότερων ατόμων ,η αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους, η ανάπτυξή τους, η αξιολόγηση του έργου τους και ο έλεγχος τήρησης των αρχικών πλάνων που τέθηκαν (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Αναπτρώνουν το αίσθημα του ομαδικού πνεύματος, καλλιεργούν το

αίσθημα αφοσίωσης στην εταιρία, ενθαρρύνουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και επιδιώκουν την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σύμφωνα με τις δυνατότητες που προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση (Conger, 2002). Επιπλέον το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να διασφαλίσει και την ορθή λειτουργία των μέτρων πρόληψης ατυχημάτων και τη διευθέτηση των θεμάτων περί ασφάλειας και υγιεινής. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι πιθανές διακρίσεις στο χώρο εργασίας και επιτυγχάνεται η απόδοση της δικαιοσύνης.(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

## **2.3 Μετατροπή Διοίκησης Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Κατά τη διάρκεια των ετών , με τις σύγχρονες τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές έχει αλλάξει σταδιακά ο όρος Διοίκηση Προσωπικού σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αρκετοί μελετητές της κατάστασης θεωρούν ότι οι δύο έννοιες ταυτίζονται αρκετοί είναι όμως και εκείνοι που διαπιστώνουν μικρές αποκλίσεις μεταξύ των λειτουργιών που πραγματεύονται οι δύο όροι και έντονες διαφορές στη φιλοσοφία που τους διέπει. (Charnon & Montana, 2000). Σύμφωνα με την κα Παπαλεξανδρή «η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό». Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:26).Φροντίζει να επιμεληθεί τις διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής και τοποθέτησης των ατόμων που επιλέγονται και έπειτα την ανάπτυξη , εκπαίδευση ,αξιολόγηση και τον ορισμό αμοιβής τους σύμφωνα με τις οριοθετημένες αρχές της εταιρίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

### **2.3.1 Παρουσίαση κυριότερων Διαφορών και Ομοιοτήτων μεταξύ των δύο τμημάτων**

Η κύρια διαφορά της Διοίκησης Προσωπικού με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στο γεγονός ότι το δεύτερο αξιοποιεί τον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Χατζηπαντελή, 1999). Επιδιώκει να συνδέσει τον οργανισμό με το προσωπικό που απασχολεί και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Υποστηρίζει τις αλλαγές και υιοθετεί καινοτομίες. Πιο συγκεκριμένα έχουμε: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 27)

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στην εξέλιξη όλων των εργαζόμενων ανεξαρτήτου θέσεως , υψηλόβαθμοι έως και ανειδίκευτοι εργάτες, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού απέβλεπε στην εξέλιξη των απλών εργαζομένων.
2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποβλέπει στην λήξη αποφάσεων και επίλυση ζητημάτων στρατηγικού χαρακτήρα όπως η συνεχής απόδοση εργασίας ενώ η Διοίκηση Προσωπικού απέβλεπε κυρίως στην λήψη λειτουργικών αποφάσεων και διαχείριση καθημερινών γεγονότων και φαινομένων.
3. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού εστιάζει στην διαμόρφωση και εναρμόνιση της επιχειρησιακής κουλτούρας και τη σύνδεσή της με το προσωπικό του οργανισμού ενώ αντίθετα η Διοίκηση Προσωπικού σέβεται την ύπαρξή της χωρίς να επιθυμεί την μελέτη και αποδοχή της από το προσωπικό.
4. Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων προωθεί την ευελιξία, καινοτομία και την ομαδικότητα ενώ η Διοίκηση προσωπικού επικεντρώνεται στην ιεραρχία και τα ατομικά καθήκοντα.
5. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να συνδέσει τον ανθρώπινο παράγοντα και τον οργανισμό με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάτι το οποίο δε επιδιώκεται από την Διοίκηση Προσωπικού.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας ομοιοτήτων και διαφορών των δύο τμημάτων όπως διατυπώθηκε από την κα Ξηροτύρη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010 :22 & 23).

**Πίνακας 2. Ομοιότητες και Διαφορές της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Ομοιότητες	Διαφορές
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Διοίκηση Προσωπικού όπως και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού / της επιχείρησης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση των πολιτικών /μεθόδων διοίκησης των ανθρώπων με τις ανάγκες της επιχείρησης/ οργανισμού που απορρέουν από τους στρατηγικούς στόχους , τις ακολουθούμενες στρατηγικές και την απόδοσή της.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων όπως και η Διοίκηση Προσωπικού αναγνωρίζει την</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των</li> </ul>



<p>σπουδαιότητα του ρόλου των στελεχών γραμμής.</p>	<p>στελεχών γραμμής θεωρώντας τους μικρούς διευθυντές ανθρωπίνων πόρων που έχουν βαρύνοντα λόγο στον τρόπο που θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό – ποιοτικά και ποσοτικά. Τα στελέχη γραμμής είναι υπεύθυνα πλέον για την αποτελεσματική υλοποίηση των πολιτικών διοίκησης όλων των εργαζομένων.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι πολιτικές και οι μέθοδοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ίδια και αφορούν –στελέχωση,- εκπαίδευση/ ανάπτυξη,- αξιολόγηση,- απόδοση, - αμοιβή.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αν και λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες των ομάδων συμφερόντων , συνδέει άμεσα τα συστήματα αυτά με τη στρατηγική και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης/ οργανισμού.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού όπως και ο αυτός του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι βασικά η συμβουλή και υποστήριξη των στελεχών γραμμής. Είναι δηλαδή επιτελικός και διοικητικός.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων ο ρόλος αυτός , αν και παραμένει σε πολλές περιπτώσεις επιτελικός, μετασχηματίζεται σε αυτόν του συνεταίρου των στελεχών γραμμής, απομακρυνόμενος από τον καθαρά διοικητικό ρόλο. Βασική ευθύνη του τμήματος είναι η δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας, αφοσίωσης στελεχών και υλοποίησης στρατηγικών στόχων μέσω σχεδιασμού των κατάλληλων πολιτικών διοίκησης των εργαζομένων.</li> </ul>

## 2.4 Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και το περιβάλλον της επιχείρησης

Τα σημερινά οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά δρώμενα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία μιας επιχείρησης. Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και

εξωτερικού αποτελούν πολλές φορές καταλύτες για την ανάπτυξη ενός οργανισμού. (Καρανάσιος, 1994). Τα αρμόδια στελέχη του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψουν τις μέλλουσες αλλαγές ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των καταστάσεων εγκαίρως. (Μαντζάρης, 2008, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

#### **2.4.1 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται, ο ανταγωνισμός μεγαλώνει επικίνδυνα και ο κάθε οργανισμός καλείται να μεταβάλλει τις δραστηριότητές του ώστε να μην ζημιωθεί από τις αλλαγές. Επομένως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν τα κλειδιά για την αντιμετώπιση της απρόβλεπτης κατάστασης (Μαντζάρης, 2008). Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει και να αποτελέσει κύριο παράγοντα για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων (Καρανάσιος, 1994). Μελετώντας τα δρώμενα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, επιλέγοντας τα κατάλληλα εκπαιδευόμενα στελέχη και επενδύοντας στις σύγχρονες μορφές εργασίας ( π.χ. τηλεργασία ) πετυχαίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο οφείλεται στην μείωση του κόστους εργασίας και στην ύπαρξη προσωπικού υψηλής ποιότητας. **Οι εξωτερικοί παράγοντες** που επηρεάζουν την επιχείρηση /τον οργανισμό συνοψίζονται στους εξής: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 30)

- ✓ **Παγκοσμιοποίηση αγορών:** Το άνοιγμα των συνόρων και η ενιαία οικονομική κατάσταση συντέλεσε σε μεγάλο βαθμό στην εξάπλωση του εμπορίου παγκοσμίως και στην επέκταση πολλών επιχειρήσεων. Έφορο επομένως θεωρείται το έδαφος για την ανάπτυξη και εξάπλωση των μεγάλων πολυεθνικών με τη δημιουργία κυρίως θυγατρικών σε διάφορες ξένες χώρες (Καρανάσιος, 1994). Κύρια λοιπόν η εργασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων καθώς θα πρέπει να εξαλείψει τις πιθανές ρατσιστικές διαφορές σεβόμενο πάντα την κουλτούρα, τη θρησκεία και τα πιστεύω του κάθε ατόμου. Επιπλέον θα πρέπει να μελετήσει και να οργανώσει με τέτοιο τρόπο το προσωπικό της η κάθε επιχείρησης ώστε να εκμεταλλευτεί επαρκώς τα διάφορα άτομα τοποθετώντας τα στις κατάλληλες θέσεις για να μεταδώσουν τις γνώσεις τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

- ✓ **Αλλαγή νομοθεσίας:** Η νομοθεσία σχετικά με το εργατικό δυναμικό είναι απόλυτα σαφής και αυστηρή στις περιπτώσεις που καταπατείται κάποιο από τα ανθρώπινα δικαιώματα του εργαζομένου. Ομοίως και στην Ελλάδα η νομοθεσία θεωρείται ιδιαίτερα αυστηρή και υπόκειται σε αλλαγές λόγω των Ευρωπαϊκών και παγκόσμιων δρώμενων (Ρόκας, 2011). Επομένως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να λειτουργήσει βάση αυτών καθώς και των Συλλογικών Συμβάσεων που κατέχουν ισχύ νόμου. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)
- ✓ **Διαμόρφωση ρόλων σε οικογενειακό και επιχειρησιακό επίπεδο:** Η γυναικεία παρουσία γίνεται ακόμα πιο έντονη τα τελευταία χρόνια σε υψηλές θέσεις των επιχειρήσεων. Η επιδίωξη των δύο φύλων για επαγγελματική εξέλιξη θέτει τις βάσεις για τη διαμόρφωση συγκεκριμένης πολιτικής των επιχειρήσεων απέναντι στις οικογένειες. (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ευέλικτο ωράριο, γονικές άδειες, επιδόματα τέκνων κτλ αποτελούν παραδείγματα κατανόησης της κατάστασης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να προωθήει πολιτικές που στοχεύουν στην εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. (Καρανάσιος, 1994, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)
- ✓ **Έλλειψη δεξιοτήτων:** Με τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις οι επιχειρήσεις προμηθεύονται μηχανήματα τα οποία ελαχιστοποιούν τους χρόνους εργασίας και αποφέρουν μείωση του κόστους παραγωγής. Συχνά όμως αντιμετωπίζεται το φαινόμενο της λανθάνουσας χρήσης των νέων αυτών μηχανημάτων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Το πρόβλημα διογκώνεται όταν δεν παρέχεται από το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων η κατάλληλη εκπαίδευση και πληροφόρηση στο προσωπικό που τα χειρίζεται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)
- ✓ **Συνεχής ανάπτυξη τεχνολογίας:** Όπως αναφέραμε και παραπάνω η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίο ρυθμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μεταβολή των ικανοτήτων, υποχρεώσεων και απαιτήσεων της κάθε εργασιακής θέσης. Η πληροφορική και τα διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα εισβάλλουν στις επιχειρήσεις με σκοπό την διευκόλυνση των διαδικασιών τους με μοναδικό ζήτημα τη σωστή χρήση τους (Charnov & Montana, 2000). Εμφανίζονται στα πλαίσια της επιχείρησης οι τηλεσυναντήσεις, οι βάσεις δεδομένων για την αποθήκευση και συλλογή στοιχείων καθώς και η τεταμένη χρήση του

Διαδικτύου για εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003)

- ✓ **Τάσεις Συγκεντροποίησης, συγχωνεύσεις και εξαγορές:** Τα τελευταία χρόνια με το άνοιγμα των συνόρων και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε επενδύσεις και επεκτάσεις σε άλλες χώρες. Η επαφή με άλλους πολιτισμούς, νομοθεσίες και κουλτούρες αφορά άμεσα το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων για την σωστή επανατοποθέτηση και αξιοποίηση των υπαλλήλων τους. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

#### **2.4.2 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Οι **Εσωτερικοί παράγοντες** που επηρεάζουν τη λειτουργία της ΔΑΠ μιας επιχείρησης είναι: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

- ✓ **Υιοθέτηση Διοίκησης ολικής Ποιότητας:** Η Διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί ένα νέο σύστημα αντιμετώπισης της επιχείρησης το οποίο στηρίζεται στην συνεχή βελτίωση των ειδών- υπηρεσιών της επιχείρησης με προϋπόθεση τη συνεργασία όλων των τμημάτων με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη (Καρανάσιος, 1994). Ο ρόλος επομένως της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τείνει να είναι καθοριστικός καθώς απαιτείται η συμμετοχή όλων των τμημάτων συμπεριλαμβανομένης της Διοίκησης και επιλογή κατάλληλων στρατηγικών για την αποδοχή της νέας αυτής προσέγγισης από το προσωπικό.
- ✓ **Επαναπροσδιορισμός στόχων :** Στην περίπτωση που απαιτηθεί από την επιχείρηση ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και στόχων επιβάλλεται ριζική αλλαγή όλων των υφιστάμενων καταστάσεων, μέσω των δεικτών μέτρησης της απόδοσης της παραγωγικότητας , της ποιότητας , του κόστους κτλ. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κρίσιμος καθώς θα πραγματοποιηθούν αλλαγές στην ανάθεση και υλοποίηση του κάθε καθήκοντος. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

- ✓ **Ενδυνάμωση/ανάπτυξη προσωπικού:** Η ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελεί συχνό φαινόμενο στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσφέρουν το αίσθημα της ανεξαρτησίας και προσωπικής ευθύνης στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων. Με τον όρο ενδυνάμωση αναφερόμαστε στην υποστήριξη της άποψης ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις για την εκτέλεση του έργου που τους έχει δοθεί καθώς και την ευθύνη για το αποτέλεσμα χωρίς την επίβλεψη κάποιου προϊσταμένου (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010) Σύνηθες φαινόμενο αποτελούν και οι ομάδες εργασίας στις επιχειρήσεις.
- ✓ **Συγκριτική προτυποποίηση:** Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά μετρήσιμα αποτελέσματα υιοθετούν πρακτικές των «άριστων» επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου αναγνωρισμένα από επίσημους φορείς. Συγκεκριμένα στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων γνωστό είναι το βραβείο «Investors in People Award» το οποίο παρέχεται από το Βρετανικό Ινστιτούτο IPD στις επιχειρήσεις που υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τα διεθνή πρότυπα για το ανθρώπινο δυναμικό. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)
- ✓ **Διαχείριση πληροφορίας:** Η πληροφορία σε μία επιχείρηση αποτελεί σημαντικό πόρο. Η καταγραφή της υπάρχουσας γνώσης και ο εμπλουτισμός της, η σωστή επεξεργασία και αποθήκευσή της μπορεί να αποτελέσει ουσιώδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σωστή χρήση της βοηθά τα αρμόδια τμήματα να ανταποκρίνονται στις αλλαγές και να εντοπίζουν τις ελλείψεις και τις δυσλειτουργίες. Το διαδίκτυο και οι βάσεις δεδομένων συντέλεσαν σε μεγάλο βαθμό στην οργάνωση των πληροφοριών και καλύτερη διάχυση της γνώσης.
- ✓ **Κουλτούρα επιχείρησης:** Με τον όρο κουλτούρα επιχείρησης αναφερόμαστε στα πιστεύω, στις αρχές, αξίες και τρόπους συμπεριφοράς που πρεσβεύει η επιχείρηση τα οποία αποτελούν πυλώνα για την ύπαρξη και ανάπτυξή της. Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να μεταδώσει και να αποσαφηνίσει τα παραπάνω στους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, να διαχειριστούν ευκολότερα οι αλλαγές που θα προκύψουν και οι εργαζόμενοι να είναι πλήρως ικανοποιημένοι από την προσφορά τους (Ρόκας, 2011).

- ✓ **Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες:** Η ανάθεση εργασιών και καθηκόντων σε εξωτερικούς συνεργάτες αποτελεί σύνηθες φαινόμενο τη σημερινή ανταγωνιστική εποχή. Εργασίες που παλαιότερα εκτελούνταν στο εσωτερικό της επιχείρησης πλέον αναθέτονται σε εξειδικευμένα στελέχη με απώτερο σκοπό την εξοικονόμηση κόστους και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Charnon & Montana, 1993). Αρκετές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναθέτονται σε ειδικά στελέχη με αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται οι δραστηριότητές της.

## 2.5 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Σκοπός του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι η οργάνωση του προσωπικού της εταιρίας με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης και παράλληλα να εξασφαλίζεται το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στην προσπάθειά του αυτή το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να επιτελέσει τους εξής ρόλους: (Χατζηπαντελή, 1999:21)

- Εισάγει την πολιτική της στρατηγικής στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού
- Συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης για την εφαρμογή της πολιτικής που τέθηκε.
- Εσωτερικός σύμβουλος καθώς εκφέρει την άποψή του για την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων
- Υπηρεσία υποστήριξης καθώς παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό για την αύξηση της απόδοσής του
- Υπηρεσία εποπτείας καθώς ελέγχει την ορθή εφαρμογή της πολιτικής που τέθηκε.

## 2.6 Οι στόχοι του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Οι στόχοι του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι:

### 2.6.1 Αύξηση Ανταγωνιστικότητας Επιχείρησης

Κύριο στόχο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί **η αύξηση ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης**. Για να επιτευχθεί το συγκριτικό

πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης απαιτείται εκτός από τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό και η αξιοποίηση του μοναδικού μη αντιγράφιμου πόρου, του ανθρώπινου παράγοντα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010) Για αυτό το λόγο απαιτείται η προσεκτική και μελετημένη επιλογή προσωπικού, η διατήρηση και η συνεχής ανάπτυξή του.

### **2.6.2 Βελτίωση Παραγωγικότητας**

Δεύτερο στόχο του τμήματος αποτελεί η **βελτίωση της παραγωγικότητας** της επιχείρησης. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλει στην βελτίωση της επιχειρησιακής παραγωγικότητας με την συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων που ορίζουν την στρατηγική που διέπει την επιχείρηση (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Θέτει τα κατάλληλα άτομα στις πρέπουσες θέσεις και φροντίζει να ανατροφοδοτεί τη Διοίκηση με τακτικές αξιοποίησης των εργαζομένων στις διάφορες αποφάσεις της. Επιλύει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν στις μεταξύ τους σχέσεις και ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

### **2.6.3 Βελτίωση Ποιότητας**

Ο τρίτος στόχος αναφέρεται στην **βελτίωση της ποιότητας στον εταιρικό χώρο**. Ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον αποτελεί πάντα μία κινητήρια δύναμη για την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας και διάθεσης. Η συχνή συντήρηση μηχανημάτων, η αδιάκοπη καθαριότητα και ο τακτικός ιατρικός έλεγχος καταφέρνει να προβλέψει επιζήμιες καταστάσεις και για την επιχείρηση αλλά κυρίως για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να μελετάει τις εκάστοτε συνθήκες, να φροντίζει για τις απαιτούμενες ανάγκες των εργαζομένων ώστε να δημιουργηθεί το ιδανικό περιβάλλον εργασίας.

### **2.6.4 Υποστήριξη Ισότητας και Δικαιοσύνης**

Η προάσπιση της ισότητας και της δικαιοσύνης αποτελεί ακόμα ένα στόχο του τμήματος. Στον εργασιακό χώρο όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως θέσεως χρίζονται ίσης μεταχείρισης. Η επιχείρηση θα πρέπει να σέβεται τα δικαιώματα και τις ανάγκες τους και να προσαρμόσει την κουλτούρα της στις αξίες αυτές. Το τμήμα Ανθρώπινου

Δυναμικού οφείλει να αποδέχεται την διαφορετικότητα και να επιδιώκει την ποιοτικότερη απόδοση όλων των εργαζομένων. Σε αντίθετη περίπτωση άλλωστε η επιχείρηση θα έρθει αντιμέτωπη με τη δικαιοσύνη και ίσως της επιβληθούν σοβαρές κυρώσεις ικανές να σταματήσουν τη λειτουργία της .(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς , 2003, Ρόκας, 2011).

### **2.6.5 Ευελιξία Ανθρώπινου Δυναμικού**

Επιπρόσθετος στόχος του τμήματος είναι **η εξασφάλιση της ευελιξίας του ανθρώπινου δυναμικού**. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στην ικανότητα του τμήματος να προβλέπει τις ανάγκες παραγωγικής δύναμης που χρειάζεται και να εξασφαλίζει τον κατάλληλο αριθμό πόρων, την απαραίτητη πληροφόρηση, και τις κατάλληλες δεξιότητες των πόρων εγκαίρως πριν δημιουργηθεί η ζήτηση. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **2.6.6 Ανάπτυξη Προσωπικού**

Τέλος σημαντική επιδίωξη του τμήματος αποτελεί η ανάπτυξη προσωπικού και η προσφορά ηθικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες ο ηθικά ικανοποιημένος εργαζόμενος εργάζεται ακόμα πιο σκληρά και πρόθυμα συγκριτικά με τον απαθή εργαζόμενο προσπαθώντας να αποδείξει ότι κατέχει άξια τη θέση που του έχει δοθεί από την επιχείρηση ενώ παράλληλα αισθάνεται ικανός και δραστήριος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).Για την παρακίνηση των εργαζομένων το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί πολιτικές ενθάρρυνσης και υποκίνησης.



# **Κεφάλαιο 3**

## **Λειτουργίες και αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων για να επιτύχει τους παραπάνω στόχους θα πρέπει να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες τεχνικές και πρακτικές οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό αίσθημα οργάνωσης και αφοσίωσης και είναι σύμφωνες με την ισχύουσα νομοθεσία και την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης.

### **3.1 Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων**

Συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν:  
(Harris L. & J. Leopold 2000:4)

- Προγραμματισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού
- Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού
- Επιλογή , Ανάπτυξη ,Πρόσληψη Προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Βελτίωση των πρακτικών και μεθόδων της επιχείρησης αναφορικά με το προσωπικό

- Διατήρηση σχέσεων μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη στα πλαίσια της επιχείρησης

Αναλυτικότερα η **προσέλκυση εργαζομένων** είναι η διαδικασία κατά την οποία αναζητείται το κατάλληλο προσωπικό από συγκεκριμένες πηγές (εξωτερικές-εσωτερικές) με σκοπό την τοποθέτησή τους στην καταλληλότερη για αυτούς θέση εργασίας σύμφωνα με τις δεξιότητές τους. Η σειρά που ακολουθείται περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση των εργαζομένων (Κανελλόπουλος 1991, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Επιπλέον το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται και με τις **μεταθέσεις, προαγωγές και τις περιπτώσεις διακοπής εργασίας**. Αποκτά το ρόλο του συντονιστή και μέσω των ελέγχων των αποδόσεων του προσωπικού ,τις διάφορες αξιολογήσεις και την ισχύουσα νομοθεσία του κράτους προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές για την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

**Ανάπτυξη προσωπικού.** Μία υγιής επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό και τα στελέχη της ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του συνεχώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζει την διατήρηση αλλά και την ανάπτυξή της. Άλλωστε όπως έχει τονισθεί πολλάκις ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος πόρος σε μία επιχείρηση καθώς είναι μη αντιγράψιμος (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

**Μισθολογική πολιτική.** Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τη Διοίκηση και το αρμόδιο τμήμα συμβάλλει στην τελική απόφαση περί μισθολογικής κλίμακας των εργαζομένων. Αξιολογώντας τις ικανότητές τους και τη βαρύτητα της εργασίας που πραγματοποιούν είναι ικανοί να σχηματίσουν μια εμπειριστατωμένη άποψη για το ύψος του μισθού της κάθε θέσης λαμβάνοντας βέβαια υπόψη τους τις δυνατότητες της επιχείρησης και τα δρώμενα της αγοράς καθώς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

**Υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας.** Το περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ασφάλεια. Η ύπαρξη καθαριότητας, επαρκούς φωτισμού και συνθηκών ευχάριστης διαβίωσης βοηθάει στην αύξηση αποτελεσματικότητας της εργασίας. Η πρόληψη όμως υγείας και των εργαζομένων αποτελεί ένα εξίσου κύριο ζήτημα. Θα πρέπει να πραγματοποιούνται οι απαραίτητες

εξετάσεις υγείας πριν την πρόσληψη αλλά και κατά τη διάρκεια απασχόλησης όπως ορίζει η νομοθεσία και το τυπικό πρόγραμμα υγείας της επιχείρησης για την αποφυγή και πρόληψη ατυχημάτων.

**Επιβολή ποινών.** η λειτουργία της επιχείρησης διέπεται από κανόνες και προγράμματα τα οποία κοινοποιούνται στα μέλη του οργανισμού για να πραγματοποιηθεί η σωστή και οργανωμένη τήρησή τους. Όταν κάποιος από τα μέλη του οργανισμού παρεκκλίνει από τον αρχικό σχεδιασμό και τους κανόνες που έχουν τεθεί θα πρέπει να επωμιστεί την ποινή / κύρωση που προβλέπεται (Ρόκας,2011). Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις που η ποινή διαφοροποιείται από την ισχύουσα των κανόνων λόγω ελαφρυντικών ή κάποιου σοβαρού προσωπικού προβλήματος. Η εφαρμογή των κυρώσεων έχει ως στόχο τον επαναπροσδιορισμό του αρχικού σκοπού και την επανένταξη του ατόμου που παρεκτράπηκε.

**Επικοινωνία εργαζομένων.** Η επικοινωνία και η πληροφόρηση στο χώρο της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την συλλογή , επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών που αφορά τους εργαζόμενους και τα στελέχη μιας επιχείρησης. Διαμορφώνει τις εργατικές σχέσεις και ομάδες στο εργασιακό χώρο και προωθεί την επικοινωνία προς τα επάνω. «Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη επικοινωνιών στην επιχείρηση είναι η δημιουργία συνδέσεων, που απορρέει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης βάσει της οποίας καθορίζονται οι βαθμίδες, η ιεραρχική πυραμίδα και οι θέσεις εργασίας» (Καρανάσιος, 1994:208).

**Ικανοποίηση αναγκών εργαζομένων-διαχείριση συγκρούσεων.** Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να σέβεται τις ανάγκες των εργαζομένων στην επιχείρηση και να υποστηρίζει τις επιλογές τους με σκοπό την εξασφάλιση ενός άψογου κλίματος συνεργασίας στον εργασιακό χώρο (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010). Έχει ως αρμοδιότητα την επίλυση διαφορών που μπορεί να προκύψουν και την ευθύνη για σωστή τήρηση των κανόνων και νόμων υπέρ της σωστής μεταχείρισης των εργαζομένων(παροχή συντάξεων, αποζημιώσεις ανεργίας, ψυχαγωγικά προγράμματα κτλ).

**Προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων.** Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη λειτουργία του τμήματος. Αναγνωρίζει τον αναγκαίο αριθμό ατόμων που απαιτούνται για την

εκτέλεση της εργασίας της επιχείρησης και επιδιώκει να εντοπίσει τα κατάλληλα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες ώστε να τοποθετηθούν στις κατάλληλες θέσεις. «Μια επιχείρηση χωρίς πρόγραμμα είναι σαν ένα πλοίο που ταξιδεύει σε πυκνή ομίχλη χωρίς κανένα μέσο ναυσιπλοΐας» (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999:104).

**Διαμόρφωση προγραμμάτων, σχεδίων για την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση του προσωπικού.** Διαμορφώνουν οργανογράμματα και συγκεντρώνουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τον κάθε εργαζόμενο. Με τον όρο απαραίτητα στοιχεία αναφερόμαστε στα προσωπικά του έγγραφα, διπλώματα, πτυχία αλλά και τα αποτελέσματα των επιδόσεων του στις αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται.

**Συνεχής έρευνα για τον ανθρώπινο παράγοντα.** Το περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται. Με την είσοδο νέων ανταγωνιστών, την ενδυνάμωση των υπαρχόντων και τις σύγχρονες τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις θα πρέπει συνεχώς να μελετούνται οι εξελίξεις και να προσαρμόζεται σε αυτές η επιχείρηση για να διασφαλίσει την ύπαρξη και ανάπτυξή της. (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997:235, Κανελλόπουλος, 1991:13, Λαλούμης & Ρούπας, 1996:90)

## **3.2 Οι λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων**

Οι λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων δεν είναι νομοτελειακές και σταθερές, αλλά εμπεριέχουν το στοιχείο προσαρμοστικότητας υπό την έννοια ότι ο Διευθυντής ή το στέλεχος μπορεί να τις διαφοροποιήσει ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της Επιχείρησης και του περιβάλλοντος που λειτουργεί» (Μαντζάρης, 2008:467).

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία επιχείρηση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον**

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Μελετάει τις ανάγκες της επιχείρησης για ανθρώπινους πόρους και επιδιώκει να εξασφαλίσει τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες και να τους τοποθετήσει στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. «Με τον όρο Προγραμματισμό αναφερόμαστε στη διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:147). Για την επιτυχημένη εφαρμογή και μελέτη του

προγραμματισμού της επιχείρησης θα πρέπει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να έχει σαφή γνώση και ακριβή στοιχεία για την υφιστάμενη κατάσταση και να επιδιώκει οι προβλέψεις σε ανάγκες που έχει διαπιστώσει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αληθείς. Εκτός βέβαια από τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης απαιτείται και η παρακολούθηση των εξελίξεων στην αγορά που δραστηριοποιείται. Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων συνδέεται άμεσα με την εταιρική στρατηγική (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Για την επιτυχημένη υλοποίησή της απαιτείται ποιοτικό προσωπικό το οποίο αποδέχεται την εταιρική κουλτούρα και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με τον ίδιο ζήλο όπως και η Διοίκηση. Σύμφωνα με τους Patrick J. Montana και Bruce H. Charnon (Charnon & Montana, 2000:266), “ο προγραμματισμός μελετάει τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργασιών σε μία επιχείρηση”. Με τον όρο αλληλεξάρτηση αναφερόμαστε στη κύρια διαφορά μεταξύ μιας επαγγελματικής θέσης και μιας θέσης εργασίας η οποία δε προωθεί την ανάπτυξη και εξέλιξη των ατόμων που την κατέχουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012) Η πρώτη περίπτωση εμπίπτει στην έννοια της σταδιοδρομίας σύμφωνα με την οποία τα άτομα εκπαιδεύονται και εξελίσσονται για την ανάληψη περισσότερων ευθυνών και την προαγωγή τους σε μία υψηλότερη θέση εργασίας είτε στην υφιστάμενη επιχείρηση είτε σε κάποια νέα. Δηλαδή ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων «επιτρέπει στη Διοίκηση να σχεδιάζει σταδιοδρομίες, καθώς και να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για να αναλάβουν τις θέσεις με δυνατότητες σταδιοδρομίας» (Charnon & Montana, 2000:267) Σημειωτέο είναι το γεγονός ότι η κάθε επιχείρηση επικεντρώνεται σε διαφορετικούς παράγοντες ανάλογα με τις ανάγκες, το αντικείμενο δραστηριότητας και τις συνθήκες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται. Επιπλέον δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός άριστος τρόπος άσκησης της διαδικασίας του προγραμματισμού. Παρόλα αυτά τα κύρια θέματα που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού είναι τα εξής: (Λαλούμης & Ρούπας, 1996:97, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:120, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, , 2003:147, Χυτήρης, 2001:30,)

- Το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης οι οποίοι αντικατοπτρίζουν την αποστολή της επιχείρησης
- Το ακριβές στάδιο της επιχείρησης σύμφωνα με τον κύκλο ζωής
- Την εταιρική κουλτούρα

- Το Εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης (οικονομία, νομοθεσία, ανταγωνισμός, πελάτες, προμηθευτές κτλ)
- Τις αδυναμίες και τις δυνάμεις της επιχείρησης
- Προβλέψεις ανθρώπινου δυναμικού
- Δημιουργία προγραμμάτων δράσης, εφαρμογή και βελτιώσεις

Αναλύοντας τα παραπάνω θα πρέπει αρχικά να αποσαφηνισθούν οι στόχοι της επιχείρησης και πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός των θέσεων που επιθυμεί η επιχείρηση να καλύψει, των ειδικοτήτων που χρειάζεται, τον αριθμό εργαζομένων που θα χρειασθεί, των δεξιοτήτων που απαιτούνται καθώς και των περιορισμών που προκύπτουν. Έπειτα θα πρέπει να υλοποιηθεί μία μελέτη του προσωπικού που απασχολεί ήδη η επιχείρηση για να αξιολογηθούν κατά πόσο είναι ικανοί οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι της επιχείρησης να καλύψουν τις απαιτούμενες θέσεις μέσω προαγωγών, μεταθέσεων ή εσωτερικών μετακινήσεων και στη συνέχεια λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των μελετών συγκρίνεται η προβλεπόμενη ζήτηση και προσφορά και ορίζεται το σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

- **Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

Η προσέλκυση και η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται και αυτή από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Η προσέλκυση προσωπικού περιλαμβάνει όλα τα στάδια και τις ενέργειες που απαιτούνται στην έναρξη της διαδικασίας της επιλογής του προσωπικού όπως η ανάλυση της θέσης εργασίας, η αναζήτηση πόρων και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα η διαδικασία επιλογής αφορά στις μεθόδους που επιλέγει η κάθε επιχείρηση για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των επιθυμητών θέσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012:408). Η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων δεν αποτελεί μία απλή τυπική δομή σταδίων αντίθετα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη και σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της επιχείρησης και το αίσθημα ικανοποίησης του υπαλλήλου που επιλέγεται (Χατζηπαντελή, 1999). Το άτομο που θα επιλεγεί από την διαδικασία προσέλκυσης θα πρέπει να ενστερνίζεται την κουλτούρα και τους στόχους της επιχείρησης και να θεωρεί τον εαυτό του ικανό να ανταπεξέλθει στα καθημερινά του καθήκοντα (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Σύμφωνα με τον Conger (Conger, 200 :64), «Οι επιτυχημένοι μάνατζερ δεν επιλέγουν τους υφιστάμενους τους στην τύχη ή στρίβοντας το νόμισμα. Προσέχουν να επιλέξουν εκείνους μόνο που γνωρίζουν ότι θα πετύχουν».

Ομοίως η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει από το άτομο που θα προσλάβει θετικά αποτελέσματα αποδόσεων και αύξηση χρηματοοικονομικών δεικτών που αποτυπώνουν την οικονομική της κατάσταση και απόδοση μέσω της μέτρησης διάφορων παραγόντων με τις μεθόδους που θα επιλέξει (Φραγκιαδάκης, 1988). Τα συνηθέστερα κριτήρια που εξετάζει μία επιχείρηση είναι η εργασιακή απόδοση, η ηθική εργασιακή ικανοποίηση, η αντιεπαγγελματική συμπεριφορά, οι λόγοι αποχώρησης, η προσαρμοστικότητα και οι απουσίες. Επιπλέον για την αποφυγή λαθών και εσφαλμένων αποτελεσμάτων θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν επηρεάζει μόνο η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου αλλά και η σωστή μέτρηση του χαρακτηριστικού (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προκαταρκτική συνέντευξη (Περιλαμβάνει την πρώτη επαφή με τον εργαζόμενο κατά την οποία διεξάγονται κάποιες τυπικές ερωτήσεις με σκοπό τον περιορισμό του αριθμού των υποψηφίων.)
2. Αίτηση απασχόλησης (Σε αυτό το στάδιο ο υποψήφιος που έχει περάσει επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη θα πρέπει να αιτηθεί την ζήτηση της θέσης.)
3. Δοκιμασίες ( Εφόσον εγκριθεί η αίτησή του καλείται να διεκπεραιώσει μία σειρά από δοκιμασίες, τεστ που θα επιλέξει η επιχείρηση)
4. Κύρια Συνέντευξη (Η επιτυχημένη απόδοση των τεστ του προηγούμενου σταδίου δίνει την δυνατότητα στον υποψήφιο να συμμετέχει στην κύρια, δομημένη συνέντευξη η οποία είναι οργανωμένη πάνω στα ζητήματα της θέσης που επιδιώκει να καλύψει)
5. Επιβεβαίωση πληροφοριών του παρελθόντος (Σε αυτό το στάδιο ελέγχονται οι πληροφορίες του παρελθόντος του υποψηφίου)
6. Ιατρικές εξετάσεις (Ο υποψήφιος υπόκειται στις απαραίτητες ιατρικές εξετάσεις)
7. Επιλογή υποψηφίου (Ανακοινώνεται στον υποψήφιο επίσημα η τελική επιλογή της επιχείρησης για την πλήρωση της θέσης)

Για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου σχεδιασμού το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να προβεί στην διαμόρφωση της ανάλυσης και περιγραφής της θέσης που επιθυμεί να καλύψει. Η ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει λεπτομερώς την περιγραφή του περιεχομένου της θέσης εργασίας και θεωρείται μία χρονοβόρα και

λεπτομερής διαδικασία. Οι μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας ποικίλλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας. Σκόπιμο όμως αρχικά πρέπει να ορισθούν οι πηγές άντλησης των πληροφοριών αυτών οι οποίες περιλαμβάνουν: (Βακόλα & Νικολάου, 2012:410).

1. Εργαζόμενους
2. Προϊσταμένους
3. Ειδικούς

Οι μέθοδοι ανάλυσης θέσης είναι:

- Η πρώτη και συνηθέστερη μέθοδος ανάλυσης θέσης εργασίας είναι η **παρατήρηση** η οποία δεν θεωρείται επιζήμια και αποτυπώνει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις της θέσης που μελετάται. Με την μέθοδο της παρατήρησης παρακολουθείται ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Στην συγκεκριμένη μέθοδο μπορεί να γίνει η χρήση και της βιντεοσκόπησης εφόσον βέβαια το αίτημα αυτό γίνει αποδεκτό και από τη Διοίκηση αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999). Σε αυτή την περίπτωση βέβαια οι αποτυπωμένες ενέργειες μπορεί να μην τελείως αληθείς γιατί οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από την βιντεοσκόπηση και δεν λειτουργούν στους συνηθισμένους ρυθμούς.
- Δεύτερη μέθοδο ανάλυσης θέσης αποτελεί η **συνέντευξη** η οποία θα πρέπει να μελετηθεί επαρκώς ώστε να γίνει χρήση ερωτήσεων χωρίς να προσανατολίζεται η απάντηση των εργαζομένων. Οι συνεντεύξεις θα πρέπει να είναι δομημένες και ανοιχτού τύπου, ενώ μπορούν να διεξαχθούν και σε προσωπικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο.
- Τρίτη μέθοδο ανάλυσης θέσης που χρησιμοποιείται είναι **τα κρίσιμα συμβάντα** σύμφωνα με τα οποία καταγράφονται είτε θετικά είτε αρνητικά αξιοσημείωτα συμβάντα στο χώρο της εταιρίας και αναλύονται ώστε να εκμαιευθούν οι χρήσιμες πληροφορίες για μελλοντικά περιστατικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)
- Επιπλέον εκτιμάται ότι και **το ερωτηματολόγιο** είναι μία αρκετά διαδεδομένη μέθοδος σύμφωνα με την οποία αναγράφονται οι απαιτούμενες δραστηριότητες της θέσης και ο εργαζόμενος καλείται να επιλέξει αυτές τις οποίες ασκεί.



Παρόμοια μέθοδος είναι **η χρήση του ημερολογίου** κατά την οποία αναγράφεται η καθημερινή ενασχόληση του εργαζόμενου.

Αποδοτικότερη και αξιόπιστη θεωρείται η μέθοδος που υποστηρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης και βασίζεται στις πηγές που η ίδια η εταιρία έχει επιλέξει ως αξιόπιστες. Αφότου έχει γίνει η προσεχτική επιλογή της πηγής άντλησης πληροφοριών και της καταλληλότερης μεθόδου ανάλυσης της θέσης εργασίας που επιθυμούμε προβαίνουμε στην περιγραφή της θέσης και στις προδιαγραφές που την συνοδεύουν.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης ,τον ρόλο του κάτοχου της θέσης (καθήκοντα και υποχρεώσεις), τις συνθήκες εργασίας , την περιγραφή του περιβάλλοντος εργασίας, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα που περιλαμβάνει η κάθε θέση εργασίας. «Με τον όρο δεξιότητες αναφερόμαστε στα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν κάποια άτομα και τους οδηγούν στην αυξημένη απόδοση εργασίας συγκριτικά με κάποιους άλλους. Η έννοια των δεξιοτήτων διαφοροποιείται από την έννοια των προδιαγραφών οι οποίες ορίζονται ως τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτει κάποιος για την εκτέλεση της εργασίας» (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 414). Σύμφωνα με τον Bartram, οι δεξιότητες ταξινομούνται σε οχτώ χαρακτηριστικά : ((Βακόλα & Νικολάου, 2012:414)

1. Ηγεσία και αποφασιστικότητα
2. Υποστήριξη και συνεργασία
3. Αλληλεπίδραση και παρουσίαση
4. Ανάλυση και ερμηνεία
5. Δημιουργία και αντίληψη
6. Οργάνωση και εκτέλεση
7. Προσαρμοστικότητα και αντιμετώπιση δυσκολιών
8. Επιχειρηματικότητα και απόδοση

Η διατύπωση της περιγραφής της θέσης εργασίας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το αντικείμενο και το ιεραρχικό επίπεδο αυτής. Επιπλέον θα πρέπει να είναι σαφής , καλά τεκμηριωμένη, να σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και να μην έρχεται σε αντίθεση με την ισχύουσα νομοθεσία.

Έπειτα το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων καλείται να επιλέξει τις καταλληλότερες μεθόδους επιλογής. Οι μέθοδοι επιλογής ποικίλλουν και ταξινομούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις εισαγωγικές μεθόδους επιλογής και η δεύτερη αφορά στις κύριες μεθόδους. Οι εισαγωγικές μορφές επιλογής χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις που ο αριθμός των υποψηφίων είναι υπερβολικά μεγάλος και επιδιώκεται μία πρώτη μορφή διαλογή από την οποία το δείγμα θα υποστεί επανεξέταση των ικανοτήτων του μέσω των κύριων μεθόδων επιλογής.

Οι εισαγωγικές μέθοδοι επιλογής περιλαμβάνουν :

### **1. Βιογραφικό σημείωμα**

Το Βιογραφικό σημείωμα αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή αναζήτησης εργασίας τόσο στο εξωτερικό όσο και στη χώρα μας. Ειδικότερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης παρατηρείται η συσσωρευμένη αποστολή βιογραφικών για την πλήρωση κάποιας θέσης. Το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου τις ικανότητες και την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια της ζωής του. Αναφέρει την επαγγελματική του εμπειρία και τα ταλέντα που διακρίνουν τον υποψήφιο (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η μέθοδος αποτύπωσης του διαφέρει καθώς και η έκτασή του. Η μορφή του θα πρέπει να κεντρίζει τον αναγνώστη, να είναι λακωνική αλλά και να περιλαμβάνει ουσιώδη πράγματα. Έρευνες αποδεικνύουν ότι η μέθοδος των βιογραφικών δεν μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη πλήρως καθώς τα στοιχεία που αναγράφονται δεν τεκμηριώνονται επαρκώς και μπορεί να θεωρηθούν ψευδή (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Συνήθως η εγκυρότητα των στοιχείων διαπιστώνεται σε μετέπειτα έρευνα ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που θα πραγματοποιηθεί με τον υποψήφιο. Παρόλα τα παραπάνω η μέθοδος συλλογής βιογραφικών θα αποτελεί πάντα αναπόσπαστο κομμάτι της αναζήτησης εργασίας.

### **2. Αιτήσεις σε μορφή εγγράφων**

Οι αιτήσεις σε μορφή εγγράφων αποτελούν ακόμη μία μέθοδο επιλογής προσωπικού λιγότερο διαδεδομένη συγκριτικά με τη μέθοδο των βιογραφικών . Αφορά έντυπα τα οποία παρέχονται στον υποψήφιο από την ίδια την επιχείρηση και του ζητείται να συμπληρωθούν. Η αίτηση περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου, την επαγγελματική του εμπειρία και ξένες γλώσσες , τεχνικές δεξιότητες κτλ. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να λάβει από

τον υποψήφιο τις απαραίτητες πληροφορίες που επιθυμεί αποφεύγοντας τη διαδικασία της συνέντευξης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Πέρα από τις τυπικές ερωτήσεις μπορεί να προσαρμόσει το έντυπο προσθέτοντας ερωτήσεις προσαρμοσμένες στην πληροφόρηση που χρειάζεται η επιχείρηση όπως ο λόγος αποχώρησης από την προηγούμενη εργασία και ο λόγος επιθυμίας πρόσληψης στην εκάστοτε εταιρία (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Με αυτό τον τρόπο η εταιρία καταφέρνει να επιταχύνει τη διαδικασία επιλογής αποσπώντας χρήσιμες πληροφορίες. Χαρακτηριστικές είναι οι σταθμισμένες έντυπες αιτήσεις οι οποίες θεωρούνται πιο έγκυρες καθώς οι αιτήσεις υπόκεινται σε βαθμολόγηση.

### **3. Συστατικές αποστολές**

Μία ακόμη μέθοδος επιλογής προσωπικού αποτελεί η μέθοδος των συστατικών επιστολών. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι λιγότερο εφαρμόσιμη στην Ελλάδα συγκριτικά με τις χώρες του εξωτερικού (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Το αξιοσημείωτο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο υποψήφιος εργαζόμενος καλείται να επιλέξει ο ίδιος την πηγή των συστάσεων με αποτέλεσμα να μην θεωρείται αρκετά αξιόπιστη. Δεν θεωρείται συχνό φαινόμενο η επιλογή κάποιας πηγής η οποία θα εκφέρει αρνητική άποψη για τον υποψήφιο και η επιστολή μπορεί να μην περιέχει χρήσιμες για την επιχείρηση πληροφορίες καθώς μπορεί να μην διατυπώνουν τις ικανότητες του ατόμου. Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου πραγματοποιήθηκαν προσπάθειες δόμησης της φόρμας της συστατικής επιστολής οι οποίες όμως δεν έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **4. Συστάσεις**

Η μέθοδος των συστάσεων διαφοροποιείται από τη μέθοδο των συστατικών επιστολών. Σε αυτή την περίπτωση ο υπεύθυνος του τμήματος Ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που διενεργεί τις διαδικασίες για τον έλεγχο των δεξιοτήτων και γνώσεων του υποψηφίου (Καρανάσιος, 1994). Ο έλεγχος αυτός μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεσα όπως με τη διεξαγωγή ενός τηλεφωνήματος ή ραντεβού αλλά και έμμεσα με την αποστολή κάποιου ηλεκτρονικού μηνύματος ή fax. Το πρόσωπο το οποίο μπορεί να επιβεβαιώσει τις πληροφορίες για τον υποψήφιο μπορεί να είναι είτε κάποιος παλιός συνάδελφος είτε κάποιος προϊστάμενος είτε στέλεχος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι πολλάκις έχουν πραγματοποιηθεί

κινήσεις από το κράτος στο νομοθετικό κομμάτι καθώς αρκετοί εργοδότες αντιμετώπιζαν νομικής φύσεως ζητήματα από πρώην υπαλλήλους τους.

## 5. Εισαγωγική συνέντευξη

Στην μέθοδο της εισαγωγικής συνέντευξης οι υποψήφιοι καλούνται να τοποθετηθούν στις ερωτήσεις των συνεντευκτών σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα διάρκειας έως και είκοσι λεπτών. Η διαδικασία της εισαγωγικής συνέντευξης πραγματοποιείται για να αποκλεισθούν οι υποψήφιοι οι οποίοι δε τηρούν τα πρόποντα προσόντα για την θέση και να επιλεχθούν οι καταλληλότεροι (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Αποτελεί μία ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι αρκετά μεγάλος και δεν υπάρχουν αρκετά τεκμήρια για την ικανότητα πρόβλεψής της. Με την τεχνολογική εξέλιξη και τη χρήση του διαδικτύου είναι πιθανό η συγκεκριμένη μέθοδος να χρησιμοποιηθεί περισσότερο στο μέλλον. Τα είδη των συνεντεύξεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι: (Χυτήρης,2001)

1. Αδόμητη, Ελεύθερη συνέντευξη κατά την οποία ο συνεντευξιαζόμενος μπορεί να μιλήσει ελεύθερο και οι ερωτήσεις που θα του γίνουν προκύπτουν από την συζήτηση σε πραγματικό χρόνο
2. Τυπική, δομημένη συνέντευξη κατά την οποία οι ερωτήσεις που γίνονται στον υποψήφιο είναι καθορισμένες όπως και οι ενδεχόμενες απαντήσεις που μπορεί να δοθούν.
3. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει για τον τρόπο που θα αντιδρούσε σε πιθανή κατάσταση.
4. Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς σε πραγματικό γεγονός. Σε αυτή την περίπτωση ο υποψήφιος ο υποψήφιος καλείται να περιγράψει την συμπεριφορά του σε κάποια κατάσταση σε προηγούμενη εργασιακή θέση.
5. Συνέντευξη από επιτροπή. Το συγκεκριμένο είδος συνέντευξης θεωρείται αρκετά αξιόπιστο. Ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις 3-5 ατόμων οι οποίες είναι συνήθως προκαθορισμένες.
6. Σύγχρονες μορφές συνέντευξης μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται κάποιο λογισμικό πολλαπλών ερωτήσεων το οποίο

επιδιώκει να δημιουργήσει το προφίλ του υποψηφίου. Στις σύγχρονες μορφές συνέντευξης περιλαμβάνεται και η τηλεφωνική συνέντευξη (μέσω Skype).

7. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης. Σε αυτή την περίπτωση μετράται η αντοχή, η υπομονή και η ικανότητα διαχείρισης του άγχους του υποψηφίου καθώς σκόπιμα επιδιώκεται η πρόκληση ανασφάλειάς του.

Οι κύριες μέθοδοι επιλογής χρησιμοποιούνται για την τελική επιλογή των επικρατέστερων υποψηφίων και θεωρούνται περισσότερο ακριβείς και έγκυρες από τις δευτερεύουσες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1. Η πρώτη κύρια μέθοδος επιλογής αναφέρεται στα **ψυχομετρικά τεστ**. Τα ψυχομετρικά τεστ κατηγοριοποιούνται σε δύο επιπλέον κατηγορίες τα τεστ νοημοσύνης και τα τεστ προσωπικότητας . «Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να επιλέγουν περισσότερο προσεχτικά και με μεγαλύτερη ακρίβεια τα στελέχη που θα προσλάβουν ,επεκτάθηκαν σε ολοκληρωμένες μεθόδους κατανόησης της ατομικής συμπεριφοράς ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες λανθασμένης επιλογής και επένδυσης σε ένα άτομο για βραδύ χρονικό διάστημα» (Descoin & Βιτατζάκης, 1993:111). Συνήθως χρησιμοποιούνται συνδυαστικά με την διαδικασία της συνέντευξης για πιο ακριβές αποτέλεσμα.

Αναλύοντας τα τεστ νοημοσύνης διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για τεστ των οποίων η εγκυρότητα είναι μεγάλη. Μετά από έρευνες ετών διαπιστώθηκε υψηλή συσχέτιση των τεστ με την εργασιακή αλλά και μαθησιακή απόδοση ιδιαίτερα στις υψηλά ιεραρχικά θέσεις που απαιτούνται αρκετές δεξιότητες και γνώσεις. Στη δεύτερη κατηγορία των ψυχομετρικών τεστ εμπίπτουν τα τεστ προσωπικότητας. Τα τεστ προσωπικότητας προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο αναφορικά με τις αξίες που τον διέπουν , τα πιστεύω του , τις συναισθηματικές του αντιδράσεις και τον χαρακτήρα του (Φραγκιαδάκης, 1988). Για την καλύτερη οργάνωση των παραπάνω πληροφοριών οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας κατά τα οποία μετριοούνται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη θέση και το χώρο της επιχείρησης.

2. **Τα δείγματα έργου** τα οποία είναι συνδυασμός τεχνικών και μεθόδων διευκολύνουν επίσης τη διαδικασία επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου μετρώντας τις αντιδράσεις του υποψηφίου σε πιθανές συνθήκες και καταστάσεις. Τα δείγματα

έργου περιλαμβάνουν εξομοιωτές, ανάθεση ρόλων, τεστ γνώσεων και ομαδικές συζητήσεις. Αποτελούν ένα αξιόπιστο δείκτη καθώς οι υποψήφιοι καλούνται να ανταποκριθούν σε καταστάσεις που θα βίωναν αν βρίσκονταν στη θέση εργασίας που διεκδικούν και παράλληλα με αυτό τον τρόπο διαπιστώνεται κατά πόσο επιθυμούν να εργαστούν σε αυτή τη θέση. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό της κόστος καθώς και η μοναδικότητα που προσφέρει για την κάθε θέση.

- 3. Τα κέντρα επιλογής , αξιολόγησης και ανάπτυξης** είναι μια εξίσου διαδεδομένη μορφή επιλογής προσωπικού. Αναλύουν τις δεξιότητες των ατόμων μέσω συνδυασμών πολλών μεθόδων και χρησιμοποιούν συνήθως και δείγματα έργου. Η ανάλυση των ατόμων στα κέντρα διαρκεί περίπου δύο με τρεις ημέρες και παρουσιάζει μεγάλη εφαρμογή και στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Μέσω της μεθόδου αυτής συλλέγεται πλήθος πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα μέσω του πίνακα δεξιοτήτων – μεθόδων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999). Ο συγκεκριμένος πίνακας αποτυπώνει από τη μία πλευρά τις δεξιότητες που μετριοούνται και από την άλλη πλευρά τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την μέτρηση του χαρακτηριστικού.

# Κεφάλαιο 4

## Εκπαίδευση Προσωπικού

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες αλλαγές του περιβάλλοντός της εξαρτάται από την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα που διαθέτει. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί κύριο παράγοντα για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνδυάζεται άμεσα με το φαινόμενο των αλλαγών. Η συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του συστήματος της επιχείρησης, ανύψωση του ηθικού του εργαζόμενου καθώς αξιοποιεί τις φυσικές του ικανότητες και αύξηση των οικονομικών δεικτών. (Μαντζάρης, 2008, Φραγκιαδάκης, 1988, Χατζηπαντελή, 1999).

Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να θεωρεί την επιμόρφωση του προσωπικού επιπλέον κόστος, αλλά επένδυση η οποία εξυπηρετεί περισσότερο τις ανάγκες της επιχείρησης συγκριτικά με το έργο που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές εταιρίες του κλάδου. Σύμφωνα με την κα. Παπαλεξανδρή εκπαίδευση νοείται ως «η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:266). Σύμφωνα με τον Michael Armstrong (Armstrong,1988:116), διατυπώνεται η άποψη ότι «Μπορεί το χρήμα να παίζει σπουδαίο ρόλο, αλλά πολύ πιο σπουδαίο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Η αξία τους αυξάνεται καθώς γίνονται πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους και μπορούν να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες.» Για την αύξηση της απόδοσής τους επομένως χρίζεται αναγκαία η συμμετοχή τους σε εταιρικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Οι κύριοι στόχοι της εκπαίδευσης είναι: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003 : 267)

- Αναγνώριση και ανέλιξη των υφιστάμενων ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση των επιδόσεών τους στα επαγγελματικά τους καθήκοντα
- Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων οι οποίες θα θεωρηθούν απαραίτητες για την εκτέλεση πρόσθετων καθηκόντων στον επαγγελματικό χώρο ανταποκρινόμενη η επιχείρηση στις αλλαγές.
- Ελάττωση του χρόνου προσαρμογής ενός εργαζόμενου σε μία νέα θέση εργασίας είτε λόγω μετάθεσης είτε λόγω προαγωγής.

## 4.1 Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης για την επιχείρηση

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται με σκοπό την επίδραση ενός ατόμου στον τρόπο σκέψης του, τη φιλοσοφία του, τις πεποιθήσεις και τις αξίες που το διέπουν με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το ίδιο το άτομο αλλά και το περιβάλλον του. (οικογένεια, προσωπικές σχέσεις και επαγγελματικός χώρος). Τα κύρια πλεονεκτήματα εκπαίδευσης του προσωπικού για την επιχείρηση είναι:

- **Ποιοτική και ποσοτική βελτίωση της παραγωγής.** Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού προσδίδει ταχύτητα στην διαδικασία της παραγωγής και εξυπηρέτησης, εκμηδενίζει τον αριθμό σφαλμάτων και αυξάνει την αποδοτικότητα του συστήματος (Καρανάσιος, 1994). Επιπλέον οι εργαζόμενοι παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα ποιοτικότερων προϊόντων σε μικρότερο χρόνο παράδοσης και το προσωπικό χαρακτηρίζεται από αύξηση ατομικής απόδοσης η οποία συντελεί στην αύξηση εταιρικής απόδοσης.
- **Αύξηση ηθικής ικανοποίησης εργαζομένων.** Το εκπαιδευμένο προσωπικό αισθάνεται περισσότερο ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας που του ανατέθηκε από την επιχείρηση στην προσπάθειά της για τη διατήρηση και ανάπτυξη της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η συνεχής χρήση νέων τεχνολογικά μηχανημάτων στους εργασιακούς χώρους χρήζουν την τακτική εκπαίδευση του προσωπικού για την ορθή χρήση των μηχανημάτων. Παράλληλα ανυψώνεται το ηθικό τους καθώς αισθάνονται χρήσιμοι και απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και καλύπτουν και το αίσθημα της ασφάλειας σύμφωνα με την



θεωρία του Maslow για την ικανοποίηση αναγκών του ανθρώπου (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

- **Μείωση του βαθμού επίβλεψης του εργαζομένου.** Ο έλεγχος απόδοσης του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του δε θεωρείται πλέον απαραίτητος όταν έχει διεξαχθεί η πρέπουσα εκπαίδευση. Ο εργαζόμενος θεωρείται πλέον ικανός να ανταπεξέλθει άρτια στα καθήκοντά του και διακατέχεται από το αίσθημα της προσφοράς για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξοικονομεί το κόστος επίβλεψης και από οικονομικής άποψης αλλά και από άποψη χρόνου. Τα ίδια στελέχη που θα διεξήγαγαν την επίβλεψη μπορούν πλέον να τοποθετηθούν σε άλλες θέσεις εργασίας και να αξιοποιηθούν καταλλήλως.
- **Μείωση ποσοστού ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο.** Τα περισσότερα εργασιακά ατυχήματα προκαλούνται λόγω ελλιπής εκπαίδευσης προσωπικού και κακής χρήσης των μηχανημάτων. Η τακτική συντήρηση των μηχανημάτων σε συνδυασμό με την διάθεση τεχνογνωσίας για τη σωστή χρήση τους επιφέρει την ελάττωση των εργασιακών ατυχημάτων και την αύξηση του αισθήματος ασφάλειας στον οργανισμό.
- **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.** Η εκπαίδευση του προσωπικού εξασφαλίζει στην επιχείρηση την διατήρηση τεχνογνωσίας στην περίπτωση απώλειας. Βοηθάει στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων συγκυριών και προετοιμάζει το προσωπικό για την διεκπεραίωση και πρόσθετων καθηκόντων. (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010) Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εξασφαλίζει ευελιξία και σταθερότητα στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα επιχείρησης ως εργοδότη.** Όταν μια επιχείρηση προσφέρει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας γίνεται πόλος έλξης εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο επιδιώκει να αναπτύξει ακόμα παραπάνω τις γνώσεις και τις δεξιότητές του από τις παροχές της εταιρίας αυτής (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999). Τους δίνεται η δυνατότητα να αυξήσουν το επίπεδο του μισθού τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε έναν αναγνωρίσιμο οργανισμό σε περίπτωση μελλοντικής τους αποχώρησης.
- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.** Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους αυξάνει το αίσθημα της αφοσίωσης και βοηθάει την υποκίνηση

τους για την ταύτιση τους με τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης (Conger, 2002).

- **Ανάπτυξη κουλτούρας.** Με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται το αίσθημα αφοσίωσης του δυναμικού στην επιχείρηση. Γνωρίζουν τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση, τα πιστεύω και τη στάση της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο αλλά και προς τους ίδιους τους εργαζόμενους.

## **4.2 Στάδια εκπαίδευσης Ανθρώπινου Οργανισμού**

Η οργανωμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τρία στάδια (Βακόλα & Νικολάου, 2012:239). Αρχικά θα πρέπει να διεξαχθεί ένας έλεγχος και να προσδιορισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες που θα χρειασθεί η επιχείρηση. Έπειτα πρέπει να γίνει η εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης και τέλος η αξιολόγηση αυτών.

Αναλυτικότερα έχουμε:

### **4.2.1 Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης**

Το πρώτο στάδιο του προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες για την οργάνωση και την επιλογή των προγραμμάτων που θα εφαρμοσθούν. Αρχικά μετράται η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης, οι αδυναμίες της, οι δυνάμεις της, οι υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάγκη αλλαγής και εκπαίδευσης αυτού. Υπολογίζοντας τους μεταβαλλόμενους παράγοντες όπως η νομοθεσία, ο εκσυγχρονισμός της τεχνολογίας, η εμφάνιση νέων μηχανημάτων, η δημιουργία νέων ειδών δημιουργούν συνθήκες που η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999). Εφόσον ορισθεί η ανάγκη από την επιχείρηση για υποχρεωτική εκπαίδευση και αναβάθμιση του επιπέδου των εργαζομένων της απαραίτητη θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε μελέτες αποδόσεων και στον εντοπισμό αρχείων τα οποία θα ανταποκρίνονται στην υφιστάμενη εικόνα της επιχείρησης. Κύριος στόχος των στελεχών της είναι η εξακρίβωση των ελλείψεων της σημερινής της κατάστασης και η αποσαφήνιση της μελλοντικής θέσης που επιδιώκει η επιχείρηση να βρίσκεται (Μαντζάρης, 2003). Μετράται η απόδοση των εργαζομένων, τα παράπονα των πελατών, ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων καθώς και τα στοιχεία ελέγχου ποιότητας της επιχείρησης.

Μέσω των παραπάνω εσωτερικών αναλύσεων σε συνδυασμό με τη μελέτη των συνθηκών του περιβάλλοντος η επιχείρηση μπορεί να αποφανθεί για το πόσο μεγάλη είναι η ανάγκη της για εκπαίδευση και το είδος προγράμματος που θα επιλέξει σύμφωνα με τις ανάγκες και την κουλτούρα της.

#### **4.2.2 Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος**

Η εκπαιδευτική μέθοδος που θα χρησιμοποιήσει εξαρτάται από τις ανάγκες της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Βακόλα οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην εκπαίδευση του προσωπικού στη θέση εργασίας και η δεύτερη στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 239).

##### Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Ο εκπαιδευόμενος εμπλουτίζει τις γνώσεις του χωρίς να χρειάζεται η μετακίνησή του σε άλλους εξωτερικούς χώρους μειώνοντας αισθητά το κόστος εκπαίδευσης για την επιχείρηση. Η εκπαίδευση σε αυτού του είδους τη μέθοδο παρέχεται συνήθως από εργαζόμενους της ίδιας επιχείρησης, στελέχη ή ακόμα και από τη Διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος αποδεσμεύεται από την μονότονη καθημερινή τους εργασία και οτιδήποτε μαθαίνει το εφαρμόζει απευθείας και στην εργασία του αρκεί βέβαια οι εκπαιδευτές να είναι γνώστες του αντικειμένου , να έχουν την πρόθεση να μεταδώσουν τις γνώσεις τους και να χαρακτηρίζονται από μεταδοτικότητα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) Το είδος αυτής της εκπαίδευσης περιλαμβάνει και την εναλλαγή των θέσεων εργασίας με την οποία οι εργαζόμενοι αποχτούν εμπειρία και σε πρόσθετα είδη εργασιών και κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

##### Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους , είναι περισσότερο οργανωμένη και οι εκπαιδευτές είναι κυρίως επαγγελματίες. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο προσηλωμένοι στην εκπαίδευση και δεν αποπροσανατολίζονται από τις καθημερινές εργασίες τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Το είδος αυτής της εκπαίδευσης συνηθίζεται να εφαρμόζεται σε μεγάλο αριθμό ατόμων και

όχι σε ατομικό επίπεδο. Το κύριο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το υψηλό κόστος και πραγματοποιείται συνήθως με τη μορφή σεμιναρίων και επιχειρηματικών παιγνίων.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού μπορούν να διαχωριστούν και σε άλλες κατηγορίες ανάλογα το ιεραρχικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου σε συνδυασμό φυσικά με τις ανάγκες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα σύμφωνα με την Ξηροτύρη, έχουμε τις εξής κατηγορίες: (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010:285)

- Εκπαιδευτικές μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους
- Μέθοδοι που αναφέρονται σε κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη
- Μέθοδοι που αφορούν σε ανώτερα στελέχη

### **1) Εκπαιδευτικές μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης**

#### **1. Εγκατάσταση , ενημέρωση και προσαρμογή**

Όταν προσλαμβάνεται ένα νέο άτομο στην επιχείρηση απαραίτητη είναι η ομαλή προσαρμογή του η οποία επιτυγχάνεται με μία μικρής διάρκειας εκπαίδευση όπως η ξενάγηση στους χώρους της εργασίας, η γνωριμία με τους συναδέλφους του και η ενημέρωσή του από το αρμόδιο στέλεχος για τα δρώμενα και τις πρόπουσες συμπεριφορές που τηρούνται.

#### **2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα**

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα για τις τρέχουσες εξελίξεις, για αυτό το λόγο επιλέγουν να τους στηρίζουν και να τους παρακινούν για τη συμμετοχή τους σε διάφορα σεμινάρια και ημερίδες (Charnov & Montana, 2000, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

#### **3. Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης.**

Η επιχείρηση προσπαθεί να κατευθύνει τα στελέχη της στη λήψη αποφάσεων και στον τρόπο σκέψης που διαφέρει από τον υφιστάμενο. Συνήθως επιτυγχάνεται με την τακτική brainstorming και τη μέθοδο της συνεκτικότητας.

## **2) Μέθοδοι εκπαίδευσης απλών υπαλλήλων**

### **1. Εκπαίδευση εκτελώντας την συγκεκριμένη εργασία**

Ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος καλείται να παρακολουθήσει την εκτέλεση μιας εργασίας και έπειτα να προβεί ο ίδιος στην εφαρμογή της υπό την επίβλεψη είτε του προϊσταμένου του είτε κάποιου έμπειρου υπαλλήλου.

### **2. Καθοδήγηση**

Η καθοδήγηση στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού με τη βοήθεια των αρμόδιων στελεχών. Βασίζεται στην καθημερινή επαφή και στηρίζεται στον διάλογο, αξιολόγηση εργασίας, επίλυση ερωτημάτων και ενθάρρυνση του εργαζομένου.

### **3. Προκαταρτική εκπαίδευση**

Η προκαταρτική εκπαίδευση πραγματοποιείται σε έναν χώρο ο οποίος περιλαμβάνει μηχανήματα και αποτελεί προσομοίωση του χώρου εργασίας στον οποίο ο εργαζόμενο μπορεί να εκπαιδευτεί δίχως το άγχος και την πίεση των εξωγενών παραγόντων.

## **3) Μέθοδοι που αναφέρονται σε κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη**

### **1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία.**

Ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος καλείται να παρακολουθήσει την εκτέλεση μιας εργασίας και έπειτα να προβεί ο ίδιος στην εφαρμογή της υπό την επίβλεψη είτε του προϊσταμένου του είτε κάποιου έμπειρου υπαλλήλου.

### **2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας**

Η συγκεκριμένη μέθοδος αναφέρεται στην μετακίνηση κάποιου προϊστάμενου σε άλλη υπεύθυνη θέση ώστε να είναι ικανός να διαχειριστεί περισσότερα προβλήματα και να αποκτήσει περισσότερη εμπειρία στα εταιρικά ζητήματα.

### **3. Υπόδηση ρόλων**

Διοργανώνεται από την επιχείρηση μία ομάδα η οποία κρίνεται να αντιμετωπίσει μία υποθετική περίπτωση προβλήματος και ανατίθεται στο κάθε άτομο κάποιος ρόλος. Στο τέλος αξιολογείται η συμπεριφορά και οι στάσεις όλων των ατόμων και προτείνονται διορθωτικές ενέργειες.

#### 4. Πρακτική άσκηση

Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα που του έχουν ανατεθεί και κρίνεται από τους ανωτέρους του για τις αποφάσεις που έχει λάβει.

#### 5. Θεωρητική εκπαίδευση

Η θεωρητική εκπαίδευση των στελεχών περιλαμβάνει συμμετοχή σε σεμινάρια, διαλέξεις, συζητήσεις και προβολή εκπαιδευτικών ταινιών με σκοπό την απόκτηση γνώσεων και εναλλαγή τρόπου σκέψης του προσωπικού.

#### 6. Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού με τη βοήθεια των αρμόδιων στελεχών. Βασίζεται στην καθημερινή επαφή και στηρίζεται στον διάλογο, αξιολόγηση εργασίας, επίλυση ερωτημάτων και ενθάρρυνση του εργαζομένου

### **4) Μέθοδοι εκπαίδευσης ανώτερων στελεχών**

#### 1. Επιχειρηματικά παίγνια

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει το διαχωρισμό των στελεχών σε δύο ομάδες οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επιλογή των καλύτερων στρατηγικών.

#### 2. Εκπαίδευση «ευαισθησίας»

Η συγκεκριμένη μέθοδος στοχεύει στην διαμόρφωση συμπεριφοράς. Η κατοχή μιας υψηλόβαθμης θέσης εργασίας απαιτεί την αρμόζουσα συμπεριφορά στους υφισταμένους υπαλλήλους του στελέχους αλλά και στα υπεύθυνα στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων.

#### 3. Κέντρα αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν διαδεδομένη μορφή επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού αλλά το κόστος χρήσης της μεθόδου αυτής είναι ιδιαίτερα υψηλό.

#### 4. Ταξίδια

Η μέθοδος των ταξιδιών αποτελεί μία επίσης δαπανηρή μέθοδος και η χρήση της είναι διαφορούμενη. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τη χρήση της θεωρούν ότι αναπτύσσει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν αντίξοες συνθήκες.

#### 4.2.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος που εφαρμόστηκε είναι από τα σημαντικότερα στάδια της επένδυσης που πραγματοποίησε η εταιρία. Το πόρισμα που θα διεξαχθεί καθορίζει το επίπεδο των πωλήσεων καθώς και το επίπεδο ομαδικής εργασίας στα πλαίσια της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick, (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 241), η αξιολόγηση περιλαμβάνει τέσσερα στάδια/ επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο αφορά τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων στην διαδικασία της εκπαίδευσης. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εκπαιδευόμενοι. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εφαρμόζουν με προθυμία τις τακτικές που διδάχθηκαν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι το επίπεδο και αποκόμισης της γνώσης που μεταδόθηκε. Μετράται το επίπεδο γνώσεων που αποκτήθηκαν μέσω των τεστ και των εξετάσεων πριν και μετά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης.

Τρίτο στάδιο αποτελεί η αλλαγή συμπεριφοράς στην μεταφορά μάθησης. Μετά την παρεχόμενη εκπαίδευση μετράται το ποσοστό αλλαγής συμπεριφοράς και στάσεων στον εργασιακό χώρο. Οι μετρήσεις πριν και με το πέρας της εκπαίδευσης καθώς και οι αυτό-αξιολογήσεις διευκολύνουν την παραπάνω εργασία.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση των συνολικών αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης για την επιχείρηση. Το στάδιο αυτό θεωρείται το σημαντικότερο στην

διαδικασία της εκπαίδευσης. Αξιολογεί την επένδυση και το ποσοστό επιτυχίας της. Η μέτρηση αυτό του σταδίου είναι δύσκολο να επιτευχθεί καθώς πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία της όπως το είδος του σεμιναρίου, προθυμία εργαζομένων κτλ. Τα τελικά αποτελέσματα διαφαίνονται στο επίπεδο παραγωγικότητας, στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης.

### **4.3 Οργανισμοί που μαθαίνουν**

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των πόρων τους και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού τους αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που απευθύνονται. Αναπτύσσουν την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται και να αλλάζει σύμφωνα με τις τρέχουσες συνθήκες και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία καινοτομικών ιδεών και προτάσεων. Με άλλα λόγια αποτελούν τους λεγόμενους οργανισμούς που μαθαίνουν. Σύμφωνα με τις κυρίες Βακόλα και Μουζά (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 242, Μουζά-Λαζαρίδη, 2013), ο οργανισμός που μαθαίνει χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- Σαφή στρατηγική και ορισμένους στόχους τα οποία πρεσβεύουν και οι εργαζόμενοι
- Διοίκηση η οποία ενθαρρύνει την επικοινωνία, την πρωτοβουλία την καινοτομία και τη συμμετοχή
- Εταιρική κουλτούρα η οποία στηρίζεται σε πεποιθήσεις και αξίες που υποστηρίζουν την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, και τη δημιουργικότητα.
- Ικανότητα ανασυγκρότησης σχεδίων και ανταπόκρισης στις επικείμενες αλλαγές
- Έμφαση στην ομαδική εργασία και τα οφέλη της
- Σεβασμός στις ανάγκες του εργαζόμενου και ελευθερία στην διατύπωση της προσωπικής του άποψης χωρίς την ύπαρξη του φόβου απόλυσης ή άλλων μέτρων.
- Σύμφωνα με τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η επιχείρηση που μαθαίνει αντιμετωπίζει αλλαγές και στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ο Δρ. Μαντζάρης στο βιβλίο του (Μαντζάρης, 2003:227) υποστηρίζει ότι οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να λάβει υπόψη του το τμήμα Προσωπικού για την συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης είναι :



- Η ανοιχτή και αμφίδρομη πληροφόρηση
- Καθιέρωση κλίματος και ανάγκης μάθησης
- Αντιμετώπιση λαθών και εξέλιξης με θετικό τρόπο.

# Κεφάλαιο 5

## Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η μακροχρόνια επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να μετράει τις ικανότητές των εργαζομένων της , να εντοπίζει τρόπους να αυξάνει την απόδοσή τους και μέσω αυτών να ανταπεξέρχεται στις τρέχουσες αλλαγές. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να εντοπίσει τις κατάλληλες μεθόδους αξιολόγησης και να διατηρήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό που αποδίδει περισσότερο. Η διαδικασία της αξιολόγησης θα μπορούσε να θεωρηθεί μία μορφή ελέγχου του βαθμού που ο εργαζόμενος συνέβαλε στην επίτευξη των αρχικών στόχων της επιχείρησης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Αποτελεί μία οργανωμένη δράση η οποία στοχεύει στην εκτίμηση και τον επηρεασμό των υπαλλήλων για μεγαλύτερες επιδόσεις και ενέργειες. Επιπλέον θεωρείται χρήσιμη η μελέτη της αξιολόγησης για τον έλεγχο των εσωτερικών μεταθέσεων, εναλλαγών θέσεων και απολύσεων (Χατζηπαντελή, 1999). Έρευνες αποδεικνύουν ότι η σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους της επιχείρησης επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο σύνολο της επιχείρησης. Συγκεκριμένα: (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010:322)

- Ενοποιεί το χάσμα μεταξύ της υφιστάμενης επίδοσης του εργαζομένου και του επιδιωκόμενου επιπέδου
- Εκτιμάται η συμμετοχή του κάθε εργαζόμενου στους επιχειρηματικούς στόχους
- Προσφέρει μετρήσιμα στοιχεία για την απόδοση του κάθε εργαζομένου και στοιχεία για την ανάλυση και θέση εργασίας κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

«Αξιολόγηση εργαζομένων είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης ενός εργαζομένου, με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει αυτός εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση, διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίσει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:316).

## 5.1 Μέθοδοι υλοποίησης της πολιτικής αξιολόγησης

Οι μέθοδοι υλοποίησης της πολιτικής της αξιολόγησης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:317) είναι:

- Καθορισμός των στόχων επιθυμητής απόδοσης των εργαζομένων και ανάπτυξη του εργαζόμενου

Οι επιθυμητοί στόχοι της επιχείρησης ανακοινώνονται στον εργαζόμενο από τον προϊστάμενο του ήδη από την πρόσληψη του και κάθε φορά που επιδιώκεται κάτι νέο ή υπάρχει κάποια αλλαγή στα σχέδια της επιχείρησης ο προϊστάμενος οφείλει να ενημερώσει τους υφισταμένους του (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Υπό την επίβλεψή του πραγματοποιούνται οι καθημερινές εργασίες και μία φορά τουλάχιστον το έτος πρέπει να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης κάθε εργαζομένου. Έπειτα πραγματοποιείται μία συνάντηση μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊστάμενου κατά την οποία συζητούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και προτείνονται λύσεις για την αύξηση των επιδόσεών τους σε μελλοντικές αξιολογήσεις.

- Διευκρίνιση εκπαιδευτικών αναγκών

Η μέθοδος της αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει στην οργανωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω της μέτρησης των ικανοτήτων τους. Αξιολογούνται οι ανάγκες που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας μέσω της ανάλυσης κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού και μετράται το επίπεδο ικανοτήτων του υφιστάμενου εργαζομένου (Φραγκιαδάκης, 1988). Στην περίπτωση που στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης διαπιστωθεί ότι ο εργαζόμενος χρειάζεται επιπλέον εκπαίδευση αναφέρεται στην Διοίκηση και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα.

- Σύνδεση μισθολογικού επιπέδου με την απόδοση ενός εργαζομένου

Η αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι σημαντική και για την μισθολογική κατάσταση των εργαζομένων. Υπάρχουν επιχειρήσεις που υιοθετούν συγκεκριμένα συστήματα αξιολόγησης και τα συνδέουν με την απόδοση του εργαζομένου. Σύμφωνα με αυτή την τακτική ο εργαζόμενος αποδίδει περισσότερο και η προσπάθειά του για ανάπτυξη είναι εντονότερη. Ενισχύεται το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης, της έλλειψης διακρίσεων, της αφοσίωσης και υποκίνησης στα πλαίσια της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για να εφαρμοσθεί αξιολογικά η σύνδεση απόδοσης με το μισθολογικό επίπεδο είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, τα αντικειμενικά κριτήρια και η ακεραιότητα της Διοίκησης (Καρανάσιος, 1994).

- Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση Εργαζομένου.

Με ο πέρασ της διαδικασίας της αξιολόγησης θα πρέπει να παρέχεται ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο γνωστοποιούνται οι αδυναμίες του και προτείνονται λύσεις για την αύξηση της απόδοσης του όταν βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο συγκριτικά με προηγούμενες αξιολογήσεις. Αντίθετα όταν η έκβαση των αποτελεσμάτων είναι θετική αναπτύσσεται το αίσθημα της αναγνώρισης των προσπαθειών του και πιθανόν να του παρέχεται κάποια χρηματική αμοιβή.

- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Η σωστή αξιολόγηση εργαζομένου βοηθάει να εντοπίσει η επιχείρηση τους αποδοτικότερους και αποτελεσματικότερους εργαζόμενους. Παράλληλα επιβεβαιώνει τη σωστή λειτουργία των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής και τη σύνδεση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας ανεξάρτητα ιεραρχικού επιπέδου.

## **5.2 Από ποιον πραγματοποιείται η αξιολόγηση ενός οργανισμού/επιχείρησης**

Η αξιολόγηση ενός εργαζομένου μπορεί να πραγματοποιηθεί από ποίκιλια πρόσωπα ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τη φύση της εργασίας που διεξάγει. Συγκεκριμένα μπορεί να πραγματοποιηθεί (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010:341)

- Από τον άμεσο προϊστάμενο του ο οποίος γνωρίζει τη φύση της εργασίας, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τις ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος.
- Τους συναδέλφους του οι οποίοι πιθανόν να πραγματεύονται το ίδιο αντικείμενο οπότε είναι ικανοί να αξιολογήσουν με ακεραιότητα την απόδοση του συναδέλφου τους.
- Ο ίδιος ο εργαζόμενος με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης η οποία βέβαια απαιτεί πλήρη ωριμότητα και υπευθυνότητα ώστε τα αποτελέσματά της να θεωρηθούν αξιόπιστα.
- Τους υφισταμένους του, οι οποίοι αποδέχονται τις όποιες συμβουλές, παροτρύνσεις και παρατηρήσεις από το άτομο που αξιολογείται και η επιτυχημένη εργασία του μετράται σύμφωνα με το αίσθημα ικανοποίησης αυτών.
- Εξωτερικοί πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες μπορούν να αξιολογήσουν επίσης το βαθμό εξυπηρέτησης και το αίσθημα ικανοποίησης που τους διακατέχει από την προσφορά των υπηρεσιών που τους παρείχε το άτομο που αξιολογείται.
- Η αποδοτικότερη και πιο αξιόπιστη μέθοδος είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση όλων των παραπάνω κατέχοντας με αυτόν τον τρόπο πιο σαφή εικόνα για τις δυνατότητες του αξιολογηθέντος.

### **5.3 Τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης**

Για την σωστή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης ενός ατόμου απαιτείται η χρήση της κατάλληλης μεθόδου μέτρησης ώστε να αποφευχθούν τα σταθερά και ασταθή σφάλματα που μπορεί να προκύψουν (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Στα σταθερά είδη σφάλματος ανήκει η τάση του εκτιμητή να βαθμολογήσει ένα υποψήφιο με τον ίδιο βαθμό σε όλα του τα χαρακτηριστικά επηρεασμένος από την απόδοσή του σε κάποιο συγκεκριμένο . Δεύτερο είδος σταθερού σφάλματος αποτελεί η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης σε υψηλά ή χαμηλά επίπεδα σε όλα τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται. (τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης)

Τα ασταθή σφάλματα είναι περισσότερο πολύπλοκα καθώς εμπλέκουν περισσότερους παράγοντες. Μπορεί να πραγματοποιηθούν είτε λόγω διαφωνίας μεταξύ δύο αξιολογητών για το ίδιο θέμα είτε λόγω διαφωνίας εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο από τον ίδιο εκτιμητή.

Για την αποφυγή των παραπάνω προτείνεται η χρήση περισσότερων από μία μεθόδων ώστε τα αποτελέσματα να είναι ακριβή και ορθά προσανατολισμένα.

## **5.4 Μέθοδοι αξιολόγησης**

Για την εξάλειψη των σφαλμάτων και την εξασφάλιση της ακεραιότητας των αποτελεσμάτων κατά την διαδικασία της αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί πολλές μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων από τις οποίες η κάθε επιχείρηση θα επιλέξει την καταλληλότερη ανάλογα με τις ανάγκες της , το περιβάλλον της, την κουλτούρα της καθώς το αντικείμενό της. Αναλυτικότερα έχουμε τις εξής μεθόδους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

### **1. Μέθοδοι σύγκρισης**

Οι μέθοδοι σύγκρισης χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους του και εργαζόμενους της επιχείρησης του. Αποτελεί μία γενικού τύπου αξιολόγηση και χρησιμοποιείται όταν επιδιώκεται η εύρεση της συνολικής αποδοτικότητας ενός εργαζομένου.

Οι κυριότερες μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

-Μέθοδοι κατάταξης

Η κάθετη μορφή κατάταξης αποτελεί μία από τις πιο συνηθισμένες μορφές αξιολόγησης που πραγματοποιείται άτυπα από όλους τους προϊστάμενους στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν απλά και χωρίς κόστος τους εργαζομένους μιας

επιχείρησης. Περιλαμβάνει την κάθετη κατάταξη των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Στην αφετηρία τοποθετείται ο αποδοτικότερος και συνεχίζουμε μέχρι και τον λιγότερο αποδοτικό.

-Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης

Στη συγκεκριμένη μέθοδο δίνεται η λίστα των εργαζομένων που θα αξιολογηθούν με αλφαβητική σειρά στον υπεύθυνο και του ζητείται να τους κατατάξει σε δύο μικρότερες κατηγορίες με βάση την επίδοσή τους και την επιθυμία τους για εργασία (καλύτεροι χειρότεροι). Έπειτα χρησιμοποιείται η μέθοδος της σύγκρισης κατά ζεύγη κατά την οποία ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται ξεχωριστά με τους υπόλοιπους με βάση τον τύπο  $N(N-1)/2$  όπου  $N$  ο αριθμός των ατόμων που υπόκεινται στην διαδικασία της αξιολόγησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010). Η θέση του κάθε υποψηφίου στην κατάταξη που θα διαμορφωθεί εξαρτάται από την συχνότητα πρόκρισής του έναντι των υπολοίπων υποψηφίων.

-Μέθοδος ομαδοποίησης κατά κατηγορία

Στην μέθοδο ομαδοποίησης κατά κατηγορία ο αξιολογητής θα πρέπει να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς κάποιο χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες.

#### Αποτελεσματικότητα μεθόδου

Οι παραπάνω μέθοδοι χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις για την αξιολόγηση των εργαζομένων τους. Δεν θεωρούνται ιδιαίτερα δαπανηρές και δεν υπόκεινται σε σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας (Καρανάσιος, 1994). Το κύριο μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι αξιολογείται η γενική εικόνα ενός εργαζόμενου και όχι οι επιμέρους δυνατότητες και αδυναμίες του.

## **2. Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων**

Η μέθοδος σταθερών κριτηρίων αποσκοπεί στην βαθμολόγηση του ατόμου βάσει ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών που θεωρούνται απαραίτητα για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας. Υφίστανται δύο βασικοί τρόποι βαθμολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999). Ο ένας τρόπος απαιτεί από τον βαθμολογητή να επιλέξει αν ο εργαζόμενος διαθέτει ένα χαρακτηριστικό ή όχι (ναι ή όχι) και ο δεύτερος περιλαμβάνει την περαιτέρω

βαθμολόγηση του χαρακτηριστικού αυτού βάσει μίας κλίμακας συνήθως από το 1 έως το 5.

#### -Ποιοτικές μέθοδοι

Στις Ποιοτικές μεθόδους αξιολόγησης εμπίπτουν η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων και η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου. Η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων περιλαμβάνει την καταγραφή των κυριότερων συμβάντων σε μία θέση εργασίας και έπειτα ακολουθεί η ανάλυση αυτών με σκοπό την άντληση πληροφοριών, χαρακτηριστικών και στοιχείων (Χατζηπαντελή,1999, Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Τα γεγονότα αυτά μπορεί να αποτελούν είτε θετικές καταστάσεις είτε αρνητικές.

Η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου περιλαμβάνει την αξιολόγηση του εργαζομένου βάσει της συμπεριφοράς του. Καταγράφονται οι πρότυπες συμπεριφορές και ο βαθμολογητής καλείται να αποφασίσει κατά πόσο ο εργαζόμενος τις εφαρμόζει. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε μία κλίμακα επτά ή έντεκα βαθμών κατά την οποία οι χαμηλοί βαθμοί δείχνουν αντιστοιχούν σε χαμηλή απόδοση και οι υψηλοί σε μεγαλύτερη απόδοση.

#### -Ποσοτικές μέθοδοι

Στις ποσοτικές μεθόδους καλείται ο εκτιμητής να καθορίσει το βαθμό που ένας εργαζόμενος κατέχει κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Στις ποσοτικές μεθόδους κατατάσσεται η μέθοδος της συμβατικής κατάταξης η οποία θεωρείται η πιο συχνή και διαδεδομένη μέθοδος τεχνική αξιολόγησης παρόλο που δεν θεωρείται ότι περιέχει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας. Η μορφή της περιλαμβάνει κλίμακες με τις οποίες ελέγχεται ο βαθμός που χαρακτηρίζει κάποιο γνώρισμα ή συμπεριφορά τον εξεταζόμενο.

#### -Μέθοδος παρατηρούμενης συμπεριφοράς.

Η μέθοδος της παρατηρούμενης συμπεριφοράς επικεντρώνεται στην καταγραφή των κρίσιμων γεγονότων και στην μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Δίνει τη δυνατότητα στον βαθμολογητή την παρατήρηση σε πραγματικό χρόνο της συμπεριφοράς των εργαζομένων και την διαπίστωση μειονεκτημάτων , σφαλμάτων , καθυστερήσεων αλλά και θετικών χαρακτηριστικών.



Παρατηρούνται οι δεξιότητες τους , οι συμπεριφορές τους και οι αντιδράσεις τους στις επί καθημερινής βάσεως εργασίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αποτελεσματικότητα μεθόδων

Οι μέθοδοι των κρίσιμων γεγονότων και παρατηρούμενης συμπεριφοράς θεωρούνται αρκετά αξιόπιστες μέθοδοι. Στηρίζουν την άμεση επικοινωνία και την ανατροφοδότηση του εργαζομένου ενώ παράλληλα εστιάζουν στην κάθε θέση εργασίας και τις απαιτούμενες δεξιότητες αυτών ξεχωριστά και στοχευόμενα.

Η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου χρησιμεύει στην αποφυγή του σφάλματος της επιείκειας ενώ η μέθοδος της συμβατικής κατάταξης δε θεωρείται αντικειμενική και αξιόλογη καθώς υπόκειται σε όλα τα σταθερά σφάλματα .

### **3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Mc Gregor)**

Η αξιολόγηση με βάση τους αρχικούς στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση διατυπώθηκε από τον McGregor ο οποίος υποστήριξε ότι το σύστημα αυτό θα πρέπει να βασίζεται στις εξής παραδοχές. Αρχικά ότι ο εργαζόμενος θα αποδώσει περισσότερο μόνο στην περίπτωση που έχει κατανοήσει πλήρως τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει και δεύτερον ότι για την αξιοκρατική μέτρηση των στόχων απαιτείται η σύγκριση του αποτελέσματος που προέκυψε με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί. Για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου απαιτείται η αποσαφήνιση των στόχων που επιδιώκονται προς επίτευξη, προσπάθεια επίτευξης των στόχων αυτών, αξιολόγηση διαδικασίας και καθορισμός νέων στόχων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Αποτελεσματικότητα μεθόδου.

Η παραπάνω μέθοδος αν και χρησιμοποιείται συχνά από πολλές επιχειρήσεις η ακεραιότητά της δεν έχει αποδεδειχθεί επίσημα. Το μειονέκτημά της είναι η θεώρηση ότι η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση εξαρτάται αποκλειστικά από τον εργαζόμενο και την προσφορά του στην επιχείρηση. Παράλληλα υποστηρίζουν την ανάπτυξη του ατόμου , των δεξιοτήτων του και το αίσθημα αφοσίωσής τους προς την επιχείρηση.

### **4. Μέθοδοι άμεσης μέτρησης**

Οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης περιλαμβάνουν την μέτρηση της παραγωγικότητας και την μέτρηση των αποχωρήσεων. Η μέτρηση της παραγωγικότητας αναφέρεται στον υπολογισμό των προϊόντων που παράγονται σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα ή στην καταμέτρηση των ελαττωματικών που παράγονται στο ίδιο χρονικό διάστημα (Μαντζάρης, 2008). Βασική βέβαια προϋπόθεση για την άμεσης μέτρησης είναι ο αριθμός των αποχωρήσεων σε μια εταιρία. Θα πρέπει να μελετηθεί η συχνότητα των απουσιών και των αποχωρήσεων των εργαζομένων και οι λόγοι αποχώρησης αυτών. (πχ δυσαρέσκεια εργασίας, ψυχολογική πίεση, ωράριο κτλ). Στις μεθόδους άμεσης μέτρησης ανήκουν και οι δείκτες της μέτρησης των πωλήσεων, των νεοεισερχομένων πελατών, το ποσοστό μείωσης κόστους, το ποσοστό ατυχημάτων και ο βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

#### Αποτελεσματικότητα μεθόδου.

Η εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων είναι αξιόπιστη και σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αποφέρουν ακόμα περισσότερο πιο έγκυρα αποτελέσματα με προϋπόθεση βέβαια το είδος της εργασίας που μετράται να περιλαμβάνει τυποποιημένες διαδικασίες.

# Κεφάλαιο 6

## Συστήματα αμοιβών

Η λειτουργία των συστημάτων αμοιβής αποτελεί μία από τις σημαντικότερες της επιχείρησης. Οι αμοιβές που θα ορισθούν από τα αρμόδια τμήματα αποτελούν συνήθως την κύρια πηγή εισοδήματος των εργαζομένων και συνήθως αντικατοπτρίζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητά τους αναφορικά με τους εταιρικούς στόχους. «Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999). Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:378).

### 6.1 Οφέλη από τη χρήση των συστημάτων αμοιβών

Η χρήση των συστημάτων αμοιβών προσφέρει τα εξής οφέλη: (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

- Ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και αυξάνει το αίσθημα της υπευθυνότητας, της παρακίνησης και της δέσμευσης τους στην επιχείρηση.

Ο εργαζόμενος ο οποίος θεωρείται ικανοποιημένος με την μισθολογική του κατάσταση έχει αποδειχθεί ότι εργάζεται με περισσότερο ζήλο και καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Βασική βέβαια προϋπόθεση αποτελεί η εφαρμογή της δίκαιης αμοιβής και της σωστής μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.

- Προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων

Η σύνδεση της απόδοσης της εργασίας με την αμοιβή αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για πολλές επιχειρήσεις καθώς με την παροχή ικανοποιητικών μισθών καταφέρνουν να προσελκύσουν εργαζόμενους με υψηλά προσόντα και φιλοδοξίες για εξασφάλιση προαγωγής και αναγνώρισης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει η επιχείρηση να ενσωματώσει στο προσωπικό της υψηλής ποιότητας άτομα και τεχνογνωσία που την καθιστά πλήρως ανταγωνιστική στην αγορά που κινείται.

- Αύξηση παραγωγικότητας

Η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους που γνωρίζουν ότι το επίπεδο επιτυχίας στην εργασία τους μεταφράζεται σε οικονομική αναγνώριση. Επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους για να αυξήσουν το μηνιαίο εισόδημά τους με αποτέλεσμα να αυξάνονται και τα έσοδα της επιχείρησης.

- Εξοικονόμηση κόστους εργασίας

Η επιχείρηση που συνδέει τα επίπεδα αμοιβών της με την απόδοση των εργαζομένων εξασφαλίζει κέρδος στην περίπτωση που δεν επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στις πωλήσεις σε σύγκριση με την επιχείρηση που εφαρμόζει σταθερές αμοιβές με την ίδια έκβαση.

- Εφαρμογή στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

Η σύνδεση αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων όπως αναφέραμε παραπάνω καταφέρνει να προσελκύσει ποιοτικά ικανούς εργαζόμενους με δεξιότητες και γνώσεις που βοηθούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή των στόχων της επιχείρησης είναι η αναγνώριση και συνειδητοποίηση των αποτελεσμάτων που επιδιώκονται (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Το ποιοτικό προσωπικό ενστερνίζεται την κατάσταση και επιδιώκει την εφαρμογή και επιτυχία όλων των πρωταρχικών στόχων που έχουν τεθεί.

- Ενδυνάμωση εταιρικής κουλτούρας

Η ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ακόμα έναν παράγοντα που ωφελείται από την σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που ασπάζονται τα ήθη και τις αξίες της επιχείρησης και οι κινήσεις αλλά και ιδέες τους υποβοηθούν στην υιοθέτηση της κουλτούρα από τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

- Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται και αυτές από την σύνδεση μισθού και απόδοσης. Ο εργαζόμενος που διαπιστώνει ότι αμείβεται δίκαια συγκριτικά με την επίδοσή του στην εργασία, τους συναδέλφους του αλλά και το οικονομικό επίπεδο του κλάδου νιώθει περισσότερο ικανοποιημένος και αποδίδει τα μέγιστα δυνατά (Ρόκας, 2011).

## 6.2 Είδη αμοιβών των εργαζομένων

Η αμοιβή των εργαζομένων μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει δύο μορφές. Η πρώτη αναφέρεται στις **οικονομικές** και η δεύτερη στις **μη οικονομικές** (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Σύμφωνα με το άρθρο του Pfeffer στο συλλογικό έργο (Goffee & Gareth, Livingston, Pfeffer, Argyris, Thomas & Ely, Argar, Conger, 2002:96) « Η αμοιβή δεν μπορεί να υποκαταστήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει έντονη αυτοπεποίθηση, διασκεδαστικό κλίμα, και εργασία που έχει νόημα».

Πίνακας 3. Είδη αμοιβών εργαζομένων

Είδη αμοιβών των εργαζομένων	
Μη οικονομικές αμοιβές	Οι οικονομικές αμοιβές
Αναγνώριση	Άμεσο σταθερό μισθό ο οποίος παρέχεται στον εργαζόμενο κάθε μήνα και είναι συμβατός με τις νομικές διατάξεις

Ανάπτυξη/ εκπαίδευση	Βonus/πριμ , πρόκειται για επιπλέον κέρδος το οποίο παρέχεται στον εργαζόμενο σύμφωνα με το συμβόλαιο εργασίας που έχει υπογράψει και εξαρτάται από την απόδοσή του
Περιεχόμενο εργασίας	Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης, αποτελεί ακόμα έναν πρόσθετο τρόπο παροχής οικονομικού κινήτρου για μεγαλύτερη προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών στόχων.
Προοπτικές καριέρας	Επιδόματα αδειών
Συνθήκες εργασίας	Σίτιση
Κλίμα- Σχέσεις	Ασφάλιση

### 6.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό αμοιβής σύμφωνα με τον κ. Φραγκιαδάκη (Φραγκιαδάκης, 1988: 114) είναι :

- ✓ Η ισχύουσα μονοθεσία
- ✓ Οι επικρατούσες αμοιβές στον επιχειρησιακό κλάδο και είδος εργασίας
- ✓ Η διάρκεια της απασχόλησης
- ✓ Συνδικαλιστική δύναμη του σωματείου
- ✓ Η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης
- ✓ Ειδικές ικανότητες εργαζομένου
- ✓ Συμπληρωματικές παροχές

### 6.4 Παρακίνηση προσωπικού

«Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της.» (Χατζηπαντελή,1999:61) . Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων καλείται να εφαρμόσει τις καταλληλότερες μεθόδους και πολιτικές που διαθέτει με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια των ετών διατυπώθηκαν ποικίλες θεωρίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την προθυμία τους να εργαστούν αποδοτικότερα. Οι έρευνες παρόλα αυτά διαπιστώνουν ότι οι θεωρίες που διατυπώθηκαν είναι μεταξύ τους αντίθετες και τα συμπεράσματά τους δε συγκλίνουν (Χατζηπαντελή,1999:61). Μερικοί από τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους να εργαστούν αποδοτικότερα σύμφωνα με τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999:252) είναι : η σταθερή εργασία, ο σεβασμός στα δικαιώματα του εργαζόμενου, καλή αμοιβή, καλές συνθήκες εργασίας, ευκαιρία για προαγωγή, συμμετοχή σε επιτροπές και η συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να μελετήσει τις συμπεριφορές και τα πιστεύω των εργαζομένων και σε συνδυασμό με την κουλτούρα, τη νομοθεσία και τις αξίες της επιχείρησης να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

# Κεφάλαιο 7

## Συγκρούσεις και αντιμετώπιση συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματική τους διαχείριση όμως είναι αυτή που θα προσδώσει την δυνατότητα επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). «Διαχείριση συγκρούσεων δε σημαίνει απλώς ότι υιοθετώ κάποιες τεχνικές ώστε να μειώσω ή να επιλύσω μια σύγκρουση .Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών από τη μεριά της επιχείρησης ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και να προαχθούν οι δημιουργικές συγκρούσεις ως μέρος του κύκλου μάθησης μιας επιχείρησης» (Βακόλα & Νικολάου, 2012: 358).

### 7.1 Είδη συγκρούσεων

Τα είδη των συγκρούσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση είναι δύο μορφών. Η πρώτη μορφή περιλαμβάνει τη διαφωνία απόψεων για επαγγελματικά ζητήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει όφελος για την επιχείρηση καθώς από την διατύπωση πολλών απόψεων μπορεί να προκύψουν καινοτόμες και πρωτοποριακές ιδέες (Βακόλα & Νικολάου, 2012, Καρανάσιος, 1994).

Το δεύτερο είδος σύγκρουσης που μπορεί να προκύψει είναι η προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση του ατόμου. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση συντελείται από προσωπικό με διαφορετικά στοιχεία χαρακτήρα με αποτέλεσμα να



δημιουργούνται προστριβές και διαφωνίες στα εταιρικά ζητήματα (Βακόλα & Νικολάου, 2012, Καρανάσιος, 1994).

## 7.2 Στάδια σύγκρουσης

Η διαδικασία της σύγκρουσης περνάει από διάφορα στάδια. Η αναγνώριση αυτών βοηθάει στη σωστή επιλογή της καλύτερης μεθόδου αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Σύμφωνα με τον κύριο Μαντζάρη μια σύγκρουση περνάει από πέντε στάδια. (Μαντζάρης, 2008)

1. Έναρξη σύγκρουσης
2. Όταν η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή
3. Όταν η σύγκρουση βιώνεται
4. Εκδήλωση σύγκρουσης
5. Πέρασ σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν δεν έχουν πάντοτε αρνητικές συνέπειες στην λειτουργία μιας επιχείρησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Συγκεκριμένα οι λεγόμενες δημιουργικές ή λειτουργικές συγκρούσεις :

- βοηθάνε στην διατύπωση αρκετών απόψεων ώστε να επιλεγεί η καλύτερη και αποδοτικότερη
- Η ανάγκη αιτιολόγησης κάποιας απόφασης μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση κάποιου θέματος και της αναγέννησης νέων ιδεών
- Ακούγονται ποικίλες απόψεις και δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να αλλάξει τον τρόπο σκέψης του και να ακούσει διαφορετικές απόψεις
- Όταν φθάνουμε στην εύρεση της καλύτερης λύσης το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο καλύπτοντας προσωπικές του ανάγκες

Πολλές φορές βέβαια οι συγκρούσεις έχουν αντίθετα αποτελέσματα και επιφέρουν αρνητικές συνέπειες (Βακόλα & Νικολάου, 2012) όπως

- Μειωμένη αποδοτικότητα, αποχωρήσεις ,απουσίες ,δυσaráσκεια
- Άγχος και ένταση

- Μειωμένη εμπιστοσύνη και επίπεδο συνεργασίας
- Αυξάνεται η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος έναντι των συναδέλφων ενός ατόμου

## 7.3 Τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων

Οι τακτικές αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση διαφέρουν ανά περίπτωση. «Για την πραγματική επίλυση της σύγκρουσης θα πρέπει πρώτα να διερευνηθούν τα αίτια και στη συνέχεια να αρθούν, αν αυτό είναι δυνατό.» (Χατζηπαντελή, 1999:152)

Οι συχνότερες και σημαντικότερες είναι: (Βακόλα & Νικολάου, 2012, Καρανάσιος, 1994, Μαντζάρης, 2008)

-Η επιλογή της αποφυγής

Η συγκεκριμένη πολιτική εφαρμόζεται όταν το ζήτημα το οποίο πρέπει να διαλευκανθεί αποτελεί καθημερινής βάσεως ζήτημα μικρής σημασίας. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να δοθεί η καταλληλότερη λύση από τον πιο έμπειρο.

-Η επιλογή της υποχώρησης

Σε αυτή την περίπτωση ο ένα από τους διαφωνούντες επιλέγει να υποχωρήσει είτε γιατί έχει πεισθεί ότι η άποψή του ήταν εσφαλμένη είτε γιατί θεωρεί ότι δεν πρέπει να δοθεί παραπάνω σημασία στον υπάρχον ζήτημα.

-η επιλογή του ανταγωνισμού/επιβολής

Σε αυτή την περίπτωση ο ιεραρχικά δυνατότερος επιτυγχάνει την ευνοϊκότερη μεταχείριση και την εφαρμογή της άποψής του όταν τα ζητήματα τα οποία διαπραγματεύονται χρήζουν άμεση λύση και αποφασιστική δράση.

-η τακτική του συμβιβασμού

Η τακτική του συμβιβασμού προκύπτει όταν οι διαφωνούντες εντοπίζουν μία ακριβοδίκαιη λύση η οποία ικανοποιεί και τις δύο πλευρές

-η τακτική της συνεργασίας

Στην περίπτωση της συνεργασίας τα μέλη που διαφωνούν συμβιβάζονται και εφαρμόζουν τη καταλληλότερη λύση και για τις δύο πλευρές δίνοντας το αίσθημα της νίκης.

# Κεφάλαιο 8

## Υγιεινή και ασφάλεια

Στις δευτερεύουσες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ανήκει και η επιδίωξή τους για την τήρηση και εφαρμογή μέτρων με σκοπό την εξασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων. Το ζήτημα των καλών συνθηκών εργασίας στα πλαίσια μιας επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. Η σημαντικότητά του διαπιστώνεται και από την ισχύουσα νομοθεσία η οποία διατυπώνει νόρμες και για τα παρεχόμενα είδη αλλά και για τους εργαζόμενους και εργοδότες μιας επιχείρησης. Η επιχείρηση με τη βοήθεια όλων των τμημάτων της καλείται να διατυπώσει πέραν της ισχύουσας νομοθεσίας και δικής της πολιτική υγιεινής και ασφάλειας κατά την οποία θα αναγράφει την ευθύνη της Διοίκησης για τις συνθήκες εργασίας, τις ευθύνες των εργαζομένων, την αντιμετώπιση πιθανών άσχημων συμβάντων και τα μέτρα πρόληψης των καταστάσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η γνωστοποίηση της πολιτικής αυτής σε όλα τα μέλη της επιχείρησης ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου (Χατζηπαντελή, 1999).

### 8.1 Πιθανοί κίνδυνοι εργασιακού χώρου

- Έλλειψη συντήρησης κτιριακών υποδομών
- Έλλειψη συντήρησης εργοστασιακού εξοπλισμού (μηχανημάτων)
- Έλλειψη μέτρων ασφάλειας κατά την παραγωγή επιβλαβών ειδών
- Ελλείψεις πόρων απαιτήτων για τις πυρκαγιές,
- Ακατάλληλοι χώροι αποθήκευσης ειδών
- Έλλειψη εκπαίδευσης χειρισμού μηχανών εργαζομένων
- Ανεπαρκής καθαριότητα

- Ύπαρξη φυσικών βλαπτικών παραγόντων (θόρυβος, δονήσεις, υγρασία)
- Ψυχολογικοί παράγοντες ( άσκηση πίεσης, μονοτονία εργασίας)

## 8.2 Πρόληψη κινδύνων στον επιχειρησιακό χώρο

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά της κάθε θέση εργασίας, τον βαθμό κινδύνου που τη συνοδεύει και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που απασχολεί η επιχείρηση είναι σε θέση να θεσπίσει κάποιες πολιτικές σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης που έχουν ως στόχο της πρόληψη και τον εκμηδενισμό των ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους την ισχύουσα νομοθεσία. Μερικά από τα μέτρα πρόληψης που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση είναι: (Χατζηπαντελή,1999: 202)

- Επιδίωξη εκτίμησης των ενδεχόμενων κινδύνων (εντοπισμός πηγών κινδύνου)
- Προσαρμογή της εργασίας στον εργαζόμενο (πχ επιλογή εξοπλισμού και μεθόδου εργασίας)
- Παροχή κατάλληλων οδηγιών στους εργαζόμενους
- Κατάστρωση προγραμμάτων άμεσης επέμβασης
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Γνωστοποίηση πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας
- Συχνή συντήρηση μηχανημάτων και κτιρίου
- Χρήση υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών όταν υπάρχει ανάγκη. (ιατρός εργασίας, τεχνικός ασφαλείας)
- Τήρηση νομοθεσίας (πχ συμπλήρωση βιβλίου τεχνικού ασφαλείας)
- Σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων ( πχ τήρηση οχταώρου)

# Κεφάλαιο 9

## Μελέτη συνυφασμένων ερευνών

Έχουν πραγματοποιηθεί ποικίλες έρευνες κατά την διάρκεια των ετών για την σπουδαιότητα της ύπαρξης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και των εργασιών που εκτελεί. Η ορθή λήψη αποφάσεων του τμήματος δυναμικού και η σωστή εφαρμογή τους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την μελλοντική επιβίωση και εξέλιξη της επιχείρησης. Παλαιότερες και πιο σύγχρονες έρευνες συγκλίνουν στην αύξηση των αρμοδιοτήτων του τμήματος Δυναμικού και στην αύξηση της επιρροής του στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο Mark A. Huselid το 1995 μελέτησε την επίδραση των λειτουργιών του Τμήματος δυναμικού στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης με σκοπό των εντοπισμό των συνδέσμων μεταξύ των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης και τη σταθερή απόδοση που εφαρμόζεται σε ορισμένες εταιρίες. Σκοπός της έρευνας ήταν η εκμαίευση πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιδόσεων αυτής. Στις αρχικές υποθέσεις της έρευνας του Mark A. Huselid ανήκει η πεποίθηση ότι οι πρακτικές που υποστηρίζουν τα συστήματα υψηλής απόδοσης όταν εφαρμόζονται από μία επιχείρηση μειώνουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και αυξάνουν την παραγωγικότητα και την οικονομική απόδοση αυτής. Επιπλέον ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων και η παραγωγικότητα θα μεσολαβήσουν μεταξύ την σχέσης των πρακτικών υψηλής απόδοσης και των εταιρικών οικονομικών επιδόσεων. Ακόμη υποστηρίζεται ότι η συμπληρωματικότητα και οι συνέργειες των πρακτικών υψηλής απόδοσης θα μειώσουν τον κύκλο εργασιών και θα αυξήσουν την παραγωγικότητα και της οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης. Τρίτη υπόθεση αποτελεί η ευθυγράμμιση των μεθόδων υψηλής απόδοσης με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης θα έχει

ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και των εταιρικών επιδόσεων. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε είναι η συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων που αποστάλθηκαν στους υπεύθυνους προσωπικού των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Τα στοιχεία του δείγματος αποτέλεσαν εταιρίες που εντοπίστηκαν από την Compact Disclosure η οποία αποτελεί βάση δεδομένων περιεχομένου 12.000 εταιριών στις ΗΠΑ. Σύμφωνα με τα κριτήρια της έρευνας αποδεκτές γίνονται οι εταιρίες που περιλάμβαναν πάνω από 100 υπαλλήλους και αποκλείονταν αυτές που οι ιδιοκτήτες τους ανήκαν σε άλλη πολιτεία, οι εταιρίες χαρτοφυλακίου, εισαγμένες στο χρηματιστήριο, διαιρεμένες ή επιχειρησιακές μονάδες μεγαλύτερων εταιριών. Αναπτύχθηκε αρχικά μια προμέτρηση των παραγόντων που μελέτησε και στην κύρια έρευνα του συμμετείχαν 968 επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν απαντήσεις για ένα συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης 28%. Έπειτα σταθμίζεται ξεχωριστά η απάντηση σε κάθε στοιχείο από το ποσοστό των εργαζομένων που αντίστοιχα σημειώθηκε σε κάθε στοιχείο. Η τιμή της κάθε ερώτησης ήταν το άθροισμα σε όλες τις κατηγορίες. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την μέτρηση των αποτελεσμάτων ήταν η κλίμακα αξιολόγησης και η κλίμακα επικύρωσης και τα αποτελέσματα τους ευρέθησαν μέσω των τυπικών αποκλίσεων και συσχετίσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η επένδυση στις πρακτικές που μελετήθηκαν επιφέρει ουσιαστικά οφέλη στις επιχειρήσεις. Μέρος της αξίας που δημιουργείται από την υιοθέτηση των πρακτικών αυτών αντικατοπτρίζεται συνήθως ως αύξηση του εταιρικού μισθού και παροχή του αισθήματος της ασφάλειας στην απασχόληση. Από την εφαρμογή των μεθόδων αυτών επωφελούνται και άλλα τμήματα της επιχείρησης, εντοπίζονται οι αδυναμίες αυτών, αντιμετωπίζεται η αδράνεια και υιοθετείται η φιλοσοφία απόκτησης γνώσεων. Ο κύκλος εργασιών μειώνεται και παράλληλα αυξάνεται η παραγωγικότητα των εταιριών.

### **Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

Οι πολιτικές και πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού συγκριτικά με την σταθερή απόδοση στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης αποτέλεσαν κρίσιμο ζήτημα στη μελέτη του τομέα του δυναμικού, των εργασιακών σχέσεων και της ψυχολογίας. (Boudreau, 1991, Jones & Wright, 1992, Kleiner, 1990). Αποδείχθηκε ότι το ικανό προσωπικό επηρεάζει θετικά αυξάνοντας τις επιδόσεις για το υπάρχον προσωπικό με ικανότητες ενώ επηρεάζει αρνητικά προς αποχώρηση τους μη ικανούς. (Jones & Wright, 1992). Επιπλέον έρευνες έχουν αποδείξει ότι όταν οι πρακτικές

εφαρμόζονται σωστά και συνδέονται με την στρατηγική της επιχείρησης επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Begnin, 1991, Ferris & Napier, 1991, Cappelli & Singh 1992, Jackson & Schuler 1995, Porter, 1985, Schuler, 1992, Wright & McMahan, 1992). Σύμφωνα με τη θεωρία του Barney, 1991 οι άνθρωποι προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις στους πόρους: 1) πολύτιμοι 2) σπάνιοι 3) μη μιμήσιμοι 4) δεν μπορούν να υποκατασταθούν. Οι Katz, Kochan και Weber (1985) υπέδειξαν ότι τα αποτελεσματικότερα συστήματα οργανωτικών σχέσεων είναι αυτά με λιγότερα παράπονα και υποχωρήσεις. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα εργασιακής ζωής οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας (Katz, Kochan και Gobeille, 1983). Οι Terpstra και Rozell (1993) βρήκαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ της των πρακτικών με τα σταθερά κέρδη της επιχείρησης και οι Russell, Terborg (1985) έδειξαν σχέση μεταξύ απασχόληση και προγράμματα κατάρτισης και οικονομικών επιδόσεων.

Μία δεύτερη μελέτη πραγματοποιήθηκε από τους Phillip M. Rosenweig και Nitin Nohria οι οποίοι ερεύνησαν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ΗΠΑ μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων συγκριτικά με τις πρακτικές που εφαρμόζονται από τις τοπικές επιχειρήσεις. Οι υποθέσεις της έρευνας είναι: 1) οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των θυγατρικών μοιάζουν περισσότερο με αυτές των τοπικών ανταγωνιστών συγκριτικά με τις πρακτικές της μητρικής εταιρίας, 2) οι πρακτικές Διαχείρισης Δυναμικού συμμορφώνονται με τις τοπικές πρακτικές με την ακόλουθη σειρά: διάλλειμα, οφέλη, σύνθεση φύλων, εκπαίδευση, επιπλέον παροχές, συμμετοχή, 3) η ομοιότητα με τις τοπικές πρακτικές είναι μεγαλύτερη στις θυγατρικές που δεν στηρίζονται στην περιβαλλοντική προστασία. 4) η ομοιότητα των τοπικών πρακτικών με αυτή των πολυεθνικών επηρεάζεται από την ηλικία της θυγατρικής, 5) η ομοιότητα μεταξύ των τοπικών και των πολυεθνικών πρακτικών επηρεάζεται από το μέγεθος της εταιρίας, 6) από την ανεξαρτησία της θυγατρικής από πόρους, 7) το βαθμό τοπικής εκπροσώπησης της ένωσης, 8) το βαθμό πίεσης που ασκείται στην θυγατρική από τοπικές αρχές, 9) βαθμό των ομογενών, 10) βαθμός εξάρτησης αναφορικά με την τεχνολογία που απαιτείται, 11) επικοινωνία, 12) επικρατούσα κουλτούρα, 13) διεθνής εμπειρία μητρικής, 14) βαθμό ελέγχου, 15) τρόπος λειτουργίας θυγατρικής στη παγκόσμια βιομηχανία. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν των ερωτηματολογίων τα οποία μοιράστηκαν σε 1055 θυγατρικές σε οχτώ χώρες (Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Ιαπωνία, Ολλανδία, Σουηδία, Ελβετία και Ηνωμένο Βασίλειο). Ανταποκρίθηκαν μόνο



μερικές από τις παραπάνω επιχειρήσεις και μετρήθηκαν 264 ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν από τον υπεύθυνο προσωπικό. Τα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν με την μέθοδο της κατάταξης σε κλίμακες. Τα αποτελέσματα των ερευνών απέδειξαν ότι οι πρακτικές των παραγόντων των υποθέσεων επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις τοπικές πρακτικές συγκριτικά με τις πρακτικές της μητρικής εταιρίας. Τονίζεται η σημασία ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν την αγορά που θα δραστηριοποιηθεί η θυγατρική και η μελέτη των ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου. Οι μελέτες έδειξαν ότι η θυγατρική επηρεάζεται από την κύρια-μητρική εταιρία στην πολιτική που θα εφαρμόσει αλλά προσαρμόζεται κυρίως στις ανάγκες της αγοράς. Οι πρακτικές Διαχείρισης Δυναμικού σχετικά με τους παράγοντες: διάλλειμα ,οφέλη, σύνθεση φύλων, εκπαίδευση, επιπλέον παροχές, και συμμετοχή των εργαζομένων στα εταιρικά θέματα προσαρμόζονται στα δεδομένα της κοινωνίας που δραστηριοποιείται η θυγατρική με σκοπό την ανάπτυξη κέρδους και επιβίωσης.

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και το συνεχές μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον ωθεί τις επιχειρήσεις να επενδύουν κεφάλαια στην ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων με σκοπό την εκμετάλλευση κάποιων πόρων και την αύξηση των κερδών τους (Doz, Yves L. Christopher A., Bartlett & C.K. Prahalad, 1981). Σύμφωνα με τους Brooke M. και Lee Remmers (1970), η στρατηγική που θα εφαρμοστεί από την κύρια επιχείρηση θέλει ιδιαίτερη μελέτη. Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η αρχική διασύνδεση της θυγατρικής με την μητρική και έπειτα από την αναγνώριση των ευκαιριών οι πρακτικές επηρεάζονται από την τοπική αγορά. Για την εξασφάλιση του ελέγχου της σωστής εφαρμογής των πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού οι μητρικές αποστέλλουν εξειδικευμένα στελέχη για να μεταφέρουν και τις γνώσεις τους (Edstrom Anders & Jay Galbraith, 1977). Στόχος των στελεχών είναι η επίτευξη της στρατηγικής της μητρικής προσαρμοσμένη στην θυγατρική και τον τόπο που δραστηριοποιείται (Prahalad C.K. & Yves L. Doz, 1987).

Τρίτη έρευνα αποτελεί η μελέτη των Guy και M. Tremblay οι οποία μελέτησαν τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών του Ανθρώπινου δυναμικού που απαιτούνται για την επιτυχημένη στρατηγική και τη συμβολή των παραγόντων της δικαιοσύνης ,των πολιτών και της οργανωτικής δέσμευσης στη διαμόρφωση των πρακτικών αυτών. Οι υποθέσεις της έρευνας είναι ότι η αναγνώριση, η χειραφέτηση, οι δίκαιες ανταμοιβές, η ανταλλαγή πληροφοριών έχουν θετική επίδραση 1) στην συναισθηματική δέσμευση, 2) στην συνεχή δέσμευση, 3) διαδικαστική δικαιοσύνη, 4) στις συμπεριφορές των

πολιτών, 5) στις πρακτικές του κύκλου εργασιών, 6) η οργανωτική συμπεριφορά των πολιτών έχει αρνητική επίδραση στον κύκλο εργασιών, 7) δεν υπάρχει σημαντική, σχέση μεταξύ της συνεχούς δέσμευσης και της οργανωτικής συμπεριφοράς των πολιτών, 8) η συνεχής δέσμευση και συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται αρνητικά με τον κύκλο εργασιών, 9) η αντίληψη της διαδικαστικής δικαιοσύνης σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική δέσμευση και αρνητικά με το κύκλο εργασιών. Η μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο συνοδευόμενο από μία επιστολή εξηγώντας τη σημαντικότητα της έρευνας. Μοιράσθηκαν 2.398 ερωτηματολόγια σε επιχειρήσεις του Καναδά από τα οποία τα 394 επέστρεψαν απαντημένα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ισχυρή σχέση μεταξύ των πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δίκαιη μεταχείριση και αμοιβή τους αισθάνονται συναισθηματικά συνδεδεμένοι με την επιχείρηση και επιδιώκουν να αυξήσουν τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους.

Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος εφαρμόζουν ποικίλες στρατηγικές. Το τμήμα Προσωπικού εφαρμόζει πρακτικές που στηρίζουν τους εργαζόμενους και τους βοηθάνε να δεσμευτούν με την επιχείρηση (Prahalad K. & Yves L. Doz 1987). Μελέτησαν τι πραγματικά θέλει το προσωπικό για να αισθανθεί ικανοποιημένο (Arnett K. P. & Obert T.L., 1995) καθώς και τις νόρμες που θα πρέπει να εφαρμοστούν (Cohen-Charash Y & Spector P. 2001). Μελετάται επίσης ο τρόπος που επιτυγχάνεται η επικοινωνία και η συνεργασία και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το τμήμα για να το πετύχει (Cremer D. & Knippenberg D., 2002). Εφαρμόζονται προγράμματα εμπλοκής εργαζομένων (Leana C. & Florkowski G., 1992) και τονίζεται πόσο σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η δέσμευση (Meyer J.P., Allen N.J. & Topolnytsky L. 1998).

Η τέταρτη έρευνα που μελετήθηκε αφορά στο ρόλο της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης και τις υποστηρικτικές πρακτικές του Ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης. Οι υποθέσεις της έρευνας είναι: 1) η επένδυση της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό και στην εξέλιξή του αποφέρει η μείωση του κύκλου εργασιών στην επιχείρησης, 2) η δίκαιη μεταχείριση και ανταμοιβή αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων, 3) σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας οι άνθρωποι τείνουν να επιστρέφουν συμπεριφορές, επομένως η ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία αντίστοιχα θα παρέχει αύξηση της απόδοσής τους. Η έρευνα διεξήχθη σε δύο δείγματα. Το πρώτο δείγμα αποτελούνταν από 264 άτομα τα

οποία εργαζόταν στο χώρο των καλλυντικών στη Νοτιοανατολική ΗΠΑ, 96% γυναίκες, λευκού χρώματος 78%, Μ.Ο. ηλικίας 34 και μέση διάρκεια εργασίας 3,5 έτη. Το δεύτερο δείγμα αποτελούνταν από 442 ασφαλιστικούς πράκτορες, 78% άνδρες, 73% λευκοί, μέση ηλικία 30 μέσο όρος θητείας 4,5 έτη. Οι παράγοντες που μετρήθηκαν ήταν η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αναγνώριση, ανάπτυξη, οργανωτική υποστήριξη, δέσμευση και η ικανοποίηση. Ως μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μέτρησης της διασποράς των απαντήσεων, τα σφάλματα και οι διακυμάνσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και ιδιαίτερα η ικανοποίηση και η δέσμευση των υπαλλήλων διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η επένδυση στην συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων αυξάνει την επίδοση τους καθώς αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για αυτούς.

Ποικίλες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με τη συσχέτιση των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων και την απόδοση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Gouldner (1960) και τη θεωρία της αμοιβαιότητας όταν ο εργαζόμενος νοιώθει πως η επιχείρηση νοιάζεται για αυτόν επιθυμεί να εργαστεί και αυτός αποδοτικότερα (Eisenberger, 1990). Ο Huselid (1995) υποστήριξε ότι οι πρακτικές για αύξηση απόδοσης υπαλλήλων οδηγεί στη μείωση του κύκλου εργασιών. Οι Shaw, Delery, Jenkins και Gupta υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις ενισχύουν την δέσμευση. Οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται πως ανταμείβονται δίκαια είναι πρόθυμοι να επενδύσουν περισσότερο στον οργανισμό (Fasolo, 1995).

Οι παραπάνω έρευνες αποδεικνύουν τη σημαντικότητα του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση και την επιτακτική ανάγκη εφαρμογής των πρακτικών του ορθά για την αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης. Σημειώθηκε ότι οι λειτουργίες του τμήματος παρόλο που αποτυπώνονται σε ένα ειδικό πλαίσιο και είναι ορισμένες, σε κάθε επιχείρηση εφαρμόζονται διαφορετικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εταιρίες που μελετήθηκαν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή. Παράγοντες όπως η κουλτούρα, το μέγεθος της επιχείρησης, ο αριθμός και οι γνώσεις του προσωπικού, τα ήθη, η κοινωνία και το νομικό πλαίσιο επηρεάζουν την εφαρμογή τους.

# Κεφάλαιο 10

## Περιγραφή ερευνητικής διαδικασίας

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η γενική διαδικασία της έρευνας, ο σκοπός και η αναγκαιότητα αυτής, τα αποτελέσματα και οι προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης.

### 10.1 Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάδειξη της σπουδαιότητας ύπαρξης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση. Το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί την συνεχή προσαρμογή των πολιτικών των επιχειρήσεων για να επιτύχουν την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης που αντιπροσωπεύουν . Για την εξασφάλιση της επιβίωσης της η επιχείρηση θα πρέπει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να ενημερώνεται συνεχώς και σε συμφωνία με τη διοίκηση και τα υπόλοιπα τμήματα να μελετάει τις ανάγκες της επιχείρησης ,των εργαζομένων και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Μέσω του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε επιδιώκουμε να αποτυπώσουμε τις απόψεις του εργατικού δυναμικού αλλά και της Διοίκησης για την επιτυχημένη εφαρμογή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα μελετάται :

- Η ικανότητα του τμήματος να διαχειρίζεται και να επιλύει τις διαμάχες που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων
- Η συχνότητα προγραμματισμού του προσωπικού συγκριτικά με τις ανάγκες της επιχείρησης και η συχνότητα μεταβολής του αριθμού των εργαζομένων
- Η καταγραφή της άποψης των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού. Αν τις θεωρούνε αξιοκρατικές , προτείνουν τις βέλτιστες

- Η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η συχνότητα εφαρμογής της μεθόδου ή μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση
- Αν υπάρχει διασύνδεση της μεθόδου αξιολόγησης με την πολιτική αμοιβών της επιχείρησης
- Η ικανότητα του τμήματος να επιλύει τις διάφορες συγκρούσεις που πιθανόν να προκύψουν στον εργασιακό χώρο
- Η αναγνώριση από το τμήμα της ανάγκης εκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού
- Το μέγεθος της μέριμνας του τμήματος για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και ο σεβασμός στις προσωπικές τους ανάγκες
- Η άποψη όλου του προσωπικού μίας εταιρίας σχετικά με την ικανοποίηση που αισθάνονται από τη λειτουργία του τμήματος προσωπικού.

## 10.2 Αναγκαιότητα έρευνας

Η αναγκαιότητα της έρευνας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θεωρείται μεγάλη. Οι πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις στη χώρα μας καθιστούν αναγκαία την οργάνωση και την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων. Έπειτα από την εφαρμογή προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής, πολιτικών λιτότητας και την υποτίμηση της ελληνικής οικονομίας η Ελλάδα βρίσκεται στο στάδιο της προσπάθειας ανάκαμψης από την ύφεση που την χαρακτηρίζει. Επομένως θεωρείται ζωτικής σημασίας η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Για να το επιτύχουν αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στελεχώνονται από ικανά άτομα με προοπτικές εξέλιξης και επιθυμία συνεχούς ζήλου για ανάπτυξη εταιρική αλλά και προσωπική. Το ρόλο αυτό διαδραματίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις. Με την παρούσα έρευνα μελετάται ο ρόλος του τμήματος προσωπικού σε δύο εταιρίες με σκοπό την ανάδειξη της σπουδαιότητας της ύπαρξής του. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου να αξιολογήσουν τις λειτουργίες του τμήματος, να σχολιάσουν τις πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται και να επικρίνουν συγκεκριμένα συμβάντα. Με το πέρας της διεξαγωγής της έρευνας αναμένεται να εντοπιστούν οι αδυναμίες του τμήματος και να προταθούν ιδέες βελτίωσης όπου απαιτείται. Τα αποτελέσματα της έρευνας έπειτα από την διεξαγωγή της έρευνας θα δοθούν στις επιχειρήσεις και θα χρησιμοποιηθούν ως πηγές αναπληρόφρησης των ενεργειών τους. Εντοπίζονται τα

υπάρχοντα προβλήματα (επιφανειακά και μη), διευκρινίζεται η αιτία πρόκλησης του κάθε θέματος και διατυπώνονται πιθανές λύσεις αντιμετώπισης. Για την επιτυχημένη εκμείωση έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών θα πρέπει να τονισθεί ο σκοπός διεξαγωγής της έρευνας και να αποσαφηνισθεί ότι πραγματοποιείται για την βελτίωση των συνθηκών στο χώρο της εργασίας τους και την προσωπική τους ικανοποίηση. Η συμμόρφωση με τις προτάσεις και ιδέες που θα προταθούν θα βοηθήσει στην επιβίωση της επιχείρησης και κατ'επέκταση της έξοδος της από την κρίση εστιάζοντας στην κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων, την βιώσιμη ανάπτυξη, την καινοτομία και εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα πρέπει το προσωπικό να καταλάβει ότι η άποψη του μετράει και η προσπάθεια για βελτίωση της κατάστασης είναι συλλογική. Επομένως σύμφωνα με τα οικονομικά και κοινωνικά δρώμενα θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να εξετάζεται και να μελετάται η δράση του τμήματος για να προλαμβάνονται πιθανές ζημιές. Επιπλέον, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή εκμείωσης πληροφοριών για μελλοντικές έρευνες καθώς αναλύεται η εφαρμογή των λειτουργιών του τμήματος και ο ρόλος του κατά τη διάρκεια της οικονομικής δυσχέρειας της χώρας μας. Τα στοιχεία της αγοράς συνεχώς μεταβάλλονται και η συγκεκριμένη αποτυπώνει την άποψη των εργαζομένων για τη σπουδαιότητα του τμήματος δυναμικού στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση. Πιθανόν με την εξέλιξη της τεχνολογίας να περιορισθεί ο ρόλος του τμήματος μελλοντικά και να μεταβληθούν οι αρμοδιότητές του. Ενδιαφέροντα θέματα για περαιτέρω ανάλυση θα μπορούσαν να αποτελέσουν η σχέση του τμήματος Ανθρωπίνων πόρων με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, καθώς και η χρησιμότητα των Πληροφοριακών Συστημάτων στην διευκόλυνση των εργασιών του.

## **10.3 Μεθοδολογία έρευνας**

### **Συμμετέχοντες/ ουσες**

Στην έρευνα εξετάστηκαν εργαζόμενες και εργαζόμενοι δύο επιχειρήσεων, συγκεκριμένα της εταιρείας Smile Cosmetics S.A και των αδερφών Χαϊτογλου, με σκοπό την εύρεση περισσότερων εργαζομένων που απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας σε διαφορετικές δομές. Συγκεκριμένα, η Smile Cosmetics S.A είναι από τις πιο σύγχρονες ευρωπαϊκές μονάδες, που παράγει καλλυντικά προϊόντα από το 1989. Η ομάδα της εταιρείας απαρτίζεται από έμπειρους επιστήμονες, χημικούς και Μηχανικούς,

που υιοθετώντας το όραμα της εταιρείας και τις αξίες της, εργάζονται με σκοπό την ανάπτυξη της και την αύξηση της παραγωγικότητας της. Παράλληλα, από το 1924 η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ, μια κατ'εξοχήν παραδοσιακή εταιρεία, συνδυάζει παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής με σύγχρονο εξοπλισμό και τεχνολογία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας με βάση το σησάμι, απόλυτα ενταγμένα στην Μεσογειακή Διατροφή. Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν συνολικά 148 εργαζόμενοι (44 άνδρες και 104 γυναίκες) εκ των οποίων οι 80 (17 άνδρες και 63 γυναίκες) εργάζονται στην πρώτη επιχείρηση και οι υπόλοιποι 68 (27 άνδρες και 41 γυναίκες) στην δεύτερη. Με άλλα λόγια, το συνολικό δείγμα αποτελούταν από 70,3% γυναίκες και 29,7% άνδρες, των οποίων ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 35,05 έτη (T.A= 11.13 έτη). Η φύση της εργασίας ήταν πλήρης απασχόλησης σε ποσοστό 100% καθώς όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονταν οχτώ ώρες, πέντε μέρες την εβδομάδα, δηλαδή ο μέσος όρος των ωρών εργασίας ήταν 40 ώρες εβδομαδιαίως, χωρίς αποκλίσεις. Έπειτα, τα χρόνια που εργάζονταν στην συγκεκριμένη θέση οι συμμετέχοντες ήταν κατά μέσο όρο 9,33 χρόνια (T.A=9,31 έτη).

## 10.4 Εργαλείο έρευνας

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Οι πληροφορίες που δίνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ύπαρξη του τμήματος Προσωπικού, την λειτουργία του αλλά και την αξιολόγηση του είναι σημαντικές για να αντιληφθούμε το σημαντικό ρόλο του τμήματος σε μια επιχείρηση. Σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της έρευνας από την ερευνήτρια βάση της βιβλιογραφίας και μοιράστηκε στους συμμετέχοντες, ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς για την λειτουργία του τμήματος Προσωπικού. Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 21 ερωτήσεις με διαφορετικές θεματικές, και συγκεκριμένα 16 κλειστού και 5 ανοιχτού τύπου. Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν έχοντας ως δυνατές απαντήσεις το ναι και το όχι (πχ.<< 4. Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρώπινου Πόρων επεξεργάζεται και επιλύει κοινά αιτήματα των στελεχών/ εργαζομένων >>). Αντίστοιχα, στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι συμμετέχοντες καλούνταν να δώσουν περισσότερες πληροφορίες για αυτό που τους ρωτήθηκε δίνοντας χαρακτηριστικά παραδείγματα (πχ. << 9.Αν ναι, ποιες συγκεκριμένα; (μέθοδοι επιλογής προσωπικού της επιχείρησης που εφαρμόζονται από το τμήμα ΔΑΠ) >>).

Η πρώτη θεματική, που περιλαμβάνει τις τρεις πρώτες γενικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, είχε σχέση με την ύπαρξη ή την απουσία τμήματος ΔΑΠ στην επιχείρηση των συμμετεχόντων και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σ αυτή. (πχ. <<2. Υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων στην επιχείρησή σας;>>)

Η δεύτερη θεματική, ασχολείται με τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την ευελιξία του τμήματος, την αποτελεσματικότητα του αλλά και την δυνατότητα που παρέχει για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις 4,5,2,21 και 22 με χαρακτηριστική ερώτηση <<21. Θεωρείτε ότι τμήμα ΔΑΠ\* γενικότερα προωθεί την ευελιξία και την καινοτομία της επιχείρησης ;>> αφορούν αυτή τη δεύτερη θεματική.

Στην συνέχεια, η τρίτη θεματική, με τις ερωτήσεις 6 και 7, ασχολείται με τις πρακτικές που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι του τμήματος ΔΑΠ για να προσελκύσουν νέους εργαζομένους (πχ. << 6.Εφαρμόζονται από τους υπεύθυνους τους τμήματος διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης για τις κατηγορίες εργαζομένων (Διοικητικά στελέχη, υπάλληλοι εστίασης, προϊστάμενοι); >> ).

Σειρά, έχει η τέταρτη θεματική, με τις ερωτήσεις 8 και 9, που αφορά τις μεθόδους που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι εφαρμόζουν οι υπάλληλοι για την επιλογή νέου προσωπικού (πχ. <<8. Εφαρμόζονται διαφορετικές μέθοδοι επιλογής του προσωπικού της επιχείρησης, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια ,ψυχομετρικά και τεστ ικανοτήτων; >>).

Η πέμπτη θεματική ,που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 10,11,12 και 13, έθετε στους συμμετέχοντες της έρευνας ερωτήσεις σχετικά με την επίσημη αξιολόγηση τους από το τμήμα ΔΑΠ και την ύπαρξη αντίστοιχα κατάλληλης αμοιβής τους (πχ. <<12.Το τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρησή σας αξιολογεί συστηματικά την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων ; >>).

Η έκτη θεματική του ερωτηματολογίου ασχολείται με τις συγκρούσεις που τυχόν λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση και κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι το τμήμα ΔΑΠ είναι σε θέση να τις διαχειριστεί ερωτήσεις 14 και 15 σχετίζονται με αυτή τη θεματική με χαρακτηριστικό παράδειγμα την ερώτηση <<14. Το τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρησή σας φροντίζει για την επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων >>.

Επιπρόσθετα, η έβδομη και προτελευταία θεματική είχε να κάνει με τις απόψεις των εργαζομένων για την εκπαίδευση που τους παρέχεται, ως υποστήριξη, στα πλαίσια της επιχείρησης. Αναλυτικά, τα θέματα των ερωτήσεων 16 και 17 είχαν σχέση με τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και τις εκπαιδευτικές άδειες (πχ.<< 16. Σε περιπτώσεις που



χρήζουν βοήθειας, οργανώνονται προγράμματα εκπαίδευσης και σεμινάρια για την επιμόρφωση του προσωπικού ; >>).

Η τελευταία θεματική του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 18 και 19 αφορά τις παροχές και την ασφάλεια των εργαζομένων(πχ. 19. Παρέχονται προγράμματα μέριμνας ασφάλειας και υγείας;>>).

## **10.5 Διαδικασία έρευνας**

Η έρευνα διεξήχθη κατόπιν άδειας από τους ιδιοκτήτες και τους διευθυντές προσωπικού της κάθε επιχείρησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν εθελοντική και πραγματοποιήθηκε μόνο μετά την προφορική συγκατάθεση τους. Τα ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν ήταν πάντα ανώνυμα και κωδικοποιημένα. Η συγκέντρωση των δεδομένων έγινε με την προσωπική επαφή των μεταπτυχιακής φοιτήτριας που διεξήγαγε την έρευνα με τους συμμετέχοντες, αφού δίνονταν οι απαραίτητες πληροφορίες και επεξηγήσεις τόσο στους εργαζομένους όσο και στη Διεύθυνση της επιχείρησης. Οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες ήταν εμπιστευτικές και τηρήθηκε αυστηρά η ανωνυμία τους. Επιπλέον, έγινε γνωστό στους συμμετέχοντες ότι είχαν την δυνατότητα να εγκαταλείψουν την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούσαν και να μην συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Ο/η ιδιοκτήτης της κάθε επιχείρησης δεν είχε πρόσβαση στις απαντήσεις των εργαζομένων του στα ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, έλαβε χώρα στην διάρκεια εργασίας των συμμετεχόντων στον χώρο της επιχείρησης σε χρόνο που καθορίστηκε από την Διεύθυνση. Η ερευνήτρια ήταν παρούσα καθ' όλη τη διάρκεια της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, με στόχο τη διευκρίνιση ερωτήσεων που μπορεί να είχαν οι συμμετέχοντες σχετικά με τα ερωτηματολόγια. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 20 λεπτά μαζί με τις οδηγίες συμπλήρωσης. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν στο Microsoft office excel για επεξεργασία και ανάλυση.

## **10.6 Περιορισμοί έρευνας**

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η συγκεκριμένη έχει κάποιους περιορισμούς. Ένας από τους περιορισμούς ήταν ότι το δείγμα ήταν ευκαιριακό, κάτι που ενδεχομένως να μειώσει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ακόμη, κατά τη διάρκεια χορήγησης των ερωτηματολογίων υπήρχαν διασπαστικά ερεθίσματα που ενδέχεται να αποσπούσαν

την προσοχή των εργαζομένων και να επηρέασαν τις απαντήσεις τους (π.χ. θόρυβος του εργασιακού περιβάλλοντος, κακές συνθήκες φωτισμού κ.ά.). Τέλος, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν αυτοαναφορικές, με αποτέλεσμα να αμφισβητείται σε κάποιο βαθμό η αντικειμενικότητά τους.

## 10.7 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4

Το σύνολο των απαντήσεων των συμμετεχόντων και οι απαντήσεις σε ποσοστό επί τις εκατό (%)

Πίνακας 4

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΝΑΙ	ΝΑΙ %	ΌΧΙ	ΌΧΙ %
2	148	100		
4	103	69,7	45	30,3
5	69	46,6	79	53,4
6	115	77,7	33	22,3
8	42	28,37	106	71,62
10	72	48,6	76	51,4
11	85	57,4	63	42,6
12	76	51,4	72	48,6
14	91	61,5	57	38,5
16	54	36,5	94	63,5
17	62	41,9	86	58,1
18	111	75	37	25
19	126	85,1	22	14,9
20	122	82,4	26	17,6
21	118	79,9	30	20,1
22	112	75,7	36	24,3

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4, όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά σε ποσοστό 100%, ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, διαθέτει τμήμα ΔΑΠ\*. Το γεγονός αυτό ήταν αναμενόμενο αφού ήμασταν ενήμεροι ότι οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την έρευνα διέθεταν το συγκεκριμένο τμήμα. Ο αριθμός ατόμων που απασχολούνται σ' αυτό κυμαίνεται από 2 έως 4 άτομα σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων. Επιπλέον σύμφωνα με τον Πίνακα 1, το 69,9% των εργαζομένων και των

δυο εταιρειών θεωρεί ότι το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση να επεξεργάζεται και να επιλύει τα αιτήματά τους. Λίγο λιγότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες, 69 σε αριθμό, θεωρούν ότι γίνεται τακτικός έλεγχος στην μέτρηση του συνολικού αριθμού προσωπικού της εταιρείας. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με απλές μεθόδους μέτρησης του υπάρχοντος προσωπικού, ανάλυσης του χρόνου διεκπεραίωσης της εργασίας του κάθε εργαζόμενου και σύνδεση του χρόνου αυτού με τις επιδιωκόμενες επιδόσεις και στόχους.

Ακόμη το 77,7% των συμμετεχόντων απάντησε θετικά στην ερώτηση για το αν οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΠ χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές προσέλκυσης για τους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, αυτοί ανέφεραν τις αγγελίες ευρέσεως εργασίας και τις συστάσεις ως τις περισσότερο εφαρμοσμένες τεχνικές προσέλκυσης. Εξίσου μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων όμως, δηλαδή το 71,6, απάντησε αρνητικά στην ερώτηση που αφορούσε τις διάφορες τεχνικές επιλογής του νέου προσωπικού στην εταιρεία. Με άλλα λόγια οι συμμετέχοντες της έρευνας δήλωσαν πως η επιλογή των νέων μελών γίνεται κυρίως μετά από συνέντευξη με τους υπεύθυνους ή και στην καλύτερη των περιπτώσεων με τεστ ικανοτήτων.

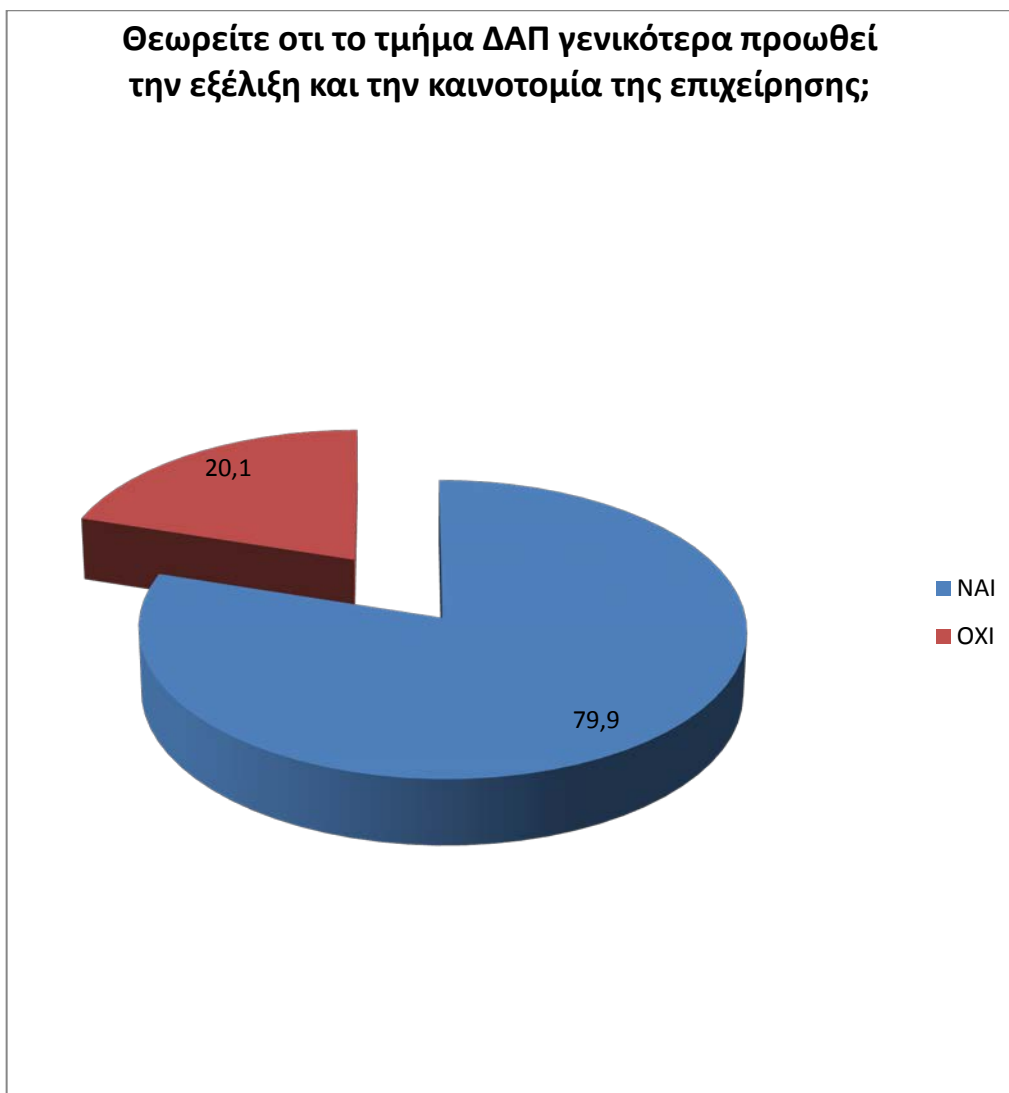
Όσον αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων από το τμήμα ΔΑΠ, και στις δυο ερωτήσεις με αυτήν την θεματική (βλ. 10 και 12), οι μισοί περίπου με ποσοστό 48,6 και 51,4 αντιστοίχως, εκτιμούν ότι αυτή είναι συχνή και ελέγχει την προσωπική τους εξέλιξη. Συγκεκριμένα ανέφεραν την μέθοδο σύγκρισης κατά την οποία συγκρίνεται ο εργαζόμενος με βάση την απόδοση των συναδέλφων του και τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών κατά την οποία αποτυπώνονται σημαντικά θετικά και αρνητικά συμβάντα στο χώρο της εργασίας. Επακολούθως, οι μισοί και παραπάνω εργαζόμενοι, σε αριθμό 85, πιστεύουν ότι η μισθοδοσία τους σχετίζεται με την αξιολόγηση τους. Ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων μόνο, δηλαδή το 38,5, θεωρεί ότι το τμήμα δεν είναι σε θέση να επιλύσει τις διαφορές μεταξύ τους. Αντίθετα, οι υπόλοιποι συμμετέχοντες εκτίμησαν ότι οι συγκρούσεις λύνονται μέσω της συζήτησης και της επιχειρηματολογίας.

Σχετικά με την θεματική που αφορούσε την εκπαίδευση των εργαζομένων των δυο εταιρειών αυτοί σε ποσοστό 63,5% έχουν την άποψη ότι το τμήμα δεν φροντίζει για σεμινάρια επιμόρφωσης σε όσους το έχουν ανάγκη. Περαιτέρω ποσοστό της τάξεως 41,9% κρίνουν ότι προβλέπεται εκπαιδευτική άδεια σε τέτοιες περιπτώσεις. Επιπρόσθετα, 111 συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει επιεικής μεταχείριση για όλους

τους γονείς που εργάζονται, ανεξάρτητα από την βαθμίδα ιεραρχίας τους, όσον αφορά τα γονεϊκά θέματα. Τέλος, όσον αφορά τις παροχές και την μέριμνα υγείας ποσοστό 85,1% των εργαζομένων θεωρεί ότι οι υπεύθυνοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού φροντίζει γι' αυτά τα θέματα.

### Γράφημα 1

**Το ποσοστό επί τις εκατό των εργαζομένων που θεωρούν ότι το τμήμα ΔΑΠ\* γενικότερα προωθεί την εξέλιξη και την καινοτομία της επιχείρησης;**



## Γράφημα 2

**Το ποσοστό επί τις εκατό των εργαζομένων που θεωρούν ότι οι συνάδελφοι τους είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες του τμήματος;**



Οι συμμετέχοντες της έρευνας και εργαζόμενοι των δυο εταιριών που περιγράψαμε παραπάνω, κρίνουν σε ποσοστό 82,4% ότι ο τακτικός έλεγχος και η αξιολόγηση της εργασίας, έχει ως αποτέλεσμα την ευημερία της επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Όπως παρατηρείται και στο Γράφημα 1, επίσης μεγάλο ποσοστό, τάξεως 79,9% κρίνουν ότι υπηρεσίες του τμήματος ΔΑΠ προωθούν την ευελιξία και την καινοτομία της επιχείρησης. Μόνο, 24,3% των εργαζομένων θεώρησαν ότι οι συνάδελφοι τους δεν είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες του τμήματος, όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.

## 10. 8 Συζήτηση

Οι δύο εταιρίες που μελετήθηκαν κατείχαν τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο στελεχώνονταν από ειδικευμένα πρόσωπα με μεγάλη εμπειρία στον συγκεκριμένο τομέα αποκτηθείσα κυρίως από την εργασία τους στο εξωτερικό. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος διαπιστώνει ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταφέρνει και διαχειρίζεται άριστα τα κοινά αιτήματα μεταξύ των

υπαλλήλων διατηρώντας την ομαδικότητα και την συνοχή στο περιβάλλον της εργασίας. Αντίθετα με το κομμάτι των εταιρικών σχέσεων το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαπιστώθηκε ότι δεν πραγματοποιεί τακτικούς ελέγχους για τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δε μελετούνται σωστά οι ανάγκες της επιχείρησης αναφορικά με το δυναμικό που θα χρειασθεί για την διεκπεραίωση της κάθε εργασίας. Αναφορικά με τη λειτουργία της προσέκλυσης διαπιστώθηκε ότι χρησιμοποιούνται αρκετές μέθοδοι οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με την ιεραρχική θέση που επιθυμεί η επιχείρηση να καλύψει. Συγκεκριμένα το δείγμα ανέφερε ότι στις διευθυντικές και γενικότερα στις θέσεις εξουσίας προτιμάται η μέθοδος των συστάσεων ενώ στις θέσεις της παραγωγής των ειδών της κάθε εταιρίας προτιμάται η μέθοδος των αγγελιών. Αντίθετα στην διαδικασία της επιλογής δεν χρησιμοποιούνται πολλές μέθοδοι για την αξιολόγηση των υποψηφίων εκτός και αν απαιτείται η κάλυψη θέσης με εξειδικευμένες γνώσεις. Η κύρια μέθοδος επιλογής είναι τα βιογραφικά σε συνδυασμό με την διαδικασία της συνέντευξης. Μία ακόμα εκτελέσιμη λειτουργία από το τμήμα δυναμικού είναι της αξιολόγησης . το δείγμα κατέληξε στο γεγονός ότι πραγματοποιούνται αξιολογήσεις αλλά όχι τόσο συχνά όσο απαιτείται από τις καταστάσεις. Επιπλέον οι απόψεις περί επισήμου συστήματος αξιολόγησης δίστανται. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους και αμείβονται αρκετές φορές βάσει αυτών. Επιπλέον παρατηρείται ομόνοια μεταξύ των εργαζομένων. Τα άτομα που απασχολούνται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταφέρνουν να επιλύσουν τις προστριβές και συγκρούσεις που προκύπτουν μέσω της καταλληλότερης κατά την γνώμη τους μέθοδο. Όπως διατυπώθηκε από τους εργαζόμενους χρησιμοποιείται κυρίως η τακτική της συζήτησης και αποφεύγεται η επιβολή αυστηρών ποινών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι Στη λειτουργία της εκπαίδευσης δεν δίνεται η πρέπουσα σημασία. Σύμφωνα με το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων διαπιστώνεται ότι δεν οργανώνονται αρκετά σεμινάρια για την επιμόρφωσή τους και δεν παρέχεται πάντοτε άδεια για εκπαιδευτικούς λόγους. Παρόλα αυτά σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι η επιχείρηση και το τμήμα δυναμικού σέβεται τα δικαιώματά τους και φροντίζουν για την τήρηση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Νοιώθουν ικανοποιημένοι και θεωρούν ότι το τμήμα προσωπικού προσφέρει ανάπτυξη της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας και ευημερίας στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης.

## 10. 9 Προτάσεις

Από τα συμπεράσματα που προέκυψαν μπορούμε να διαπιστώσουμε την υπάρχουσα άποψη για την δραστηριότητα του τμήματος προσωπικού και την σπουδαιότητα ύπαρξής του κατά την άποψή των εργαζομένων των δύο εταιριών που μελετήθηκαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποτελούν πηγή έμπνευσης προτάσεων με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του τμήματος και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ξεκινώντας με τη λειτουργία του προγραμματισμού της οποίας τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά θα πρέπει να τονισθεί στο τμήμα ότι θα πρέπει να πραγματοποιείται συχνότερα ο έλεγχος για τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους. Θα πρέπει να απασχολείται ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνο με τις απαιτήσεις των εργασιών της επιχείρησης και της δυναμικότητάς της. Με αυτό τον τρόπο περιορίζονται οι εταιρικές δαπάνες και αξιοποιούνται οι εργαζόμενοι στον βαθμό που μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Επιπλέον θα πρέπει να εμπλουτισθούν οι μέθοδοι προσέλευσης και επιλογής των εργαζομένων καθώς το περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και στην σημερινή εποχή που επικρατεί η παγκοσμιοποίηση και η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να εντοπισθεί το κατάλληλο προσωπικό και μέσω διαδικτύου. Με τον συνδυασμό άλλωστε περισσότερων μεθόδων επισφραγίζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων/επιλαχόντων. Ο τομέας της εκπαίδευσης χρήζεται και αυτός περιθώρια βελτίωσης. Θα πρέπει το τμήμα δυναμικού να ενημερώσει την Διοίκηση για την σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της συνεχής επιμόρφωσης. Θα πρέπει να πραγματοποιούνται σεμινάρια τα οποία προσαρμόζονται στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και στις δυνατότητές τους. Αξιολόγηση της εργασίας θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά περιθώρια με ποικίλες μεθόδους και να συνδέεται με την πολιτική της μισθοδοσίας. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος γνωρίζει πως η εργασία του εκτιμάται και ανταμείβεται καταλλήλως. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την παροχή ασφάλειας καθώς και απαίτηση σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Βασικός στόχος της εργασίας είναι η αναγνώριση της σπουδαιότητας του τμήματος προσωπικού για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

# Βιβλιογραφία

Allen, D. .G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003) The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29/1, 99-118.

Armstrong, M. (1988) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 6<sup>th</sup> ed. London. Kogan Page

Arnett, K. P., & Obert, T. L. (1995) What is Employees Really Want. *Datamation*, 41/5, 84.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.

Begin, J. P. (1991) *Strategic Employment Policy: An Organizational Systems Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Brooke M. & L. Remmers , (1970) *The strategy of multinational enterprise: Organization and finance*. London:Lonhman

Boudreau, J. W. (1991) Utility Analysis in Human Resource Management Decisions. Στο M. D. Dunnette & L. M. Housh (Eds.), *Hand book of Industrial and Organizational Psychology*(2<sup>η</sup> ed.) :2, 621-745 Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991) *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South Western.

Cappelli, P., & Singh, H. (1992) Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. Στο D. Lewin, O. S. Mitchell, & Sherer (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*: 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001) The Role of Justice in Organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321



Cremer, D., & Knippenberg, D. (2002) How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 858-866.

Descoin, C., & Βιτατζάκης, Ν. (1996) *Επιλογή Προσωπικού*. Αθήνα: Έλλην.

Doz, Yves L. Christopher A., Bartlett & C.K. Prahalad, (1981) Global competitive pressures and host country demands: Managing tensions in MNC' s. *California Management Review*

Edstrom Anders & Jay Galbraith, (1977.) *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations*, Cambridge : Administrative Science Quarterly

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990) Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

Fasolo, P. (1995) Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance. Στο R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support*: 185-195. Westport, CT: Quorum.

Goffee & Gareth, Livingston, Pfeffer, Argyris, Thomas & Ely, Apgar, Conger, (2002) *Harvard business review on managing people*, 5<sup>th</sup> ed. Boston :Harvard Business School Press

Gouldner, A. W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178

Guy P., Tremblay M. (2007) *The influence of High-Involvement Human Resources practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on information Technology Professionals' Turnover Intentions*: SAGE Publications

Harris P. & J. Leopold (2000) *THE STRATEGIC MANAGING OF HUMAN RESOURCES*, , England: Prentice Hall, 4.

Huselid, M. A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38/ 3, 635-672.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995) *Understanding Human Resources Management in the Context of Organizations and Their Environments*. Στο J. T. Spence, J. M. Darley, & D.

J. Foss(Eds.), Annual review of psychology, 46: 237-264. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc

Jones, G. R., & Wright, P. M. (1992) An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices. Στο K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management: 10. 271-299, Greenwich, GT: JAI press.

Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R (1983) Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis. Industrial and Labor Relations Review, 37, 3-17.

Katz, H. C., Kochan, T. A., & Keefe, J. H. (1987) Industrial Relations and Productivity in the U.S Automobile Industry. Washington, DC: Brookings Institution.

Kleiner, M. M. (1990) The Role of Industrial Relations in Firm Performance. Στο J. A. Fossum & J. Mattson(Eds.), Employee and labor relations: 4. 23- 4.43 Washington, DC: BNA Press

Leana, C., & Florkowski, G. (1992) Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice. Research in Personnel and Human Resources Management, 10, 233-270.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (1993) Μάνατζμεντ (2<sup>η</sup> αμερικάνικη έκδοση). Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000) Μάνατζμεντ (3<sup>η</sup> αμερικάνικη έκδοση). Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998) Commitment in the Changing World of Work. Canadian Psychology, 39, 83-93.

Prahalad C.K. & Yves L. Doz ,(1987), The multinational mission: Balancing local demands and global vision. New York: The Free Press

Porter, M. E. (1995) Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Rozenzweig P. & N. Nohria (1992) INFLUENCES ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN MULTINATIONAL COPRPORTIONS. U.S.: Harvard Business School

Russel, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1995) Organizational Performances and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998) An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41, 511–525.

Schules, R. S. (1992) Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 20, 19-32.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993) The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18/2, 295-320.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012) Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. Αθήνα: Rosili.

Ζευγαρίδης Σ. & Γ. Σταματιάδης (1997) . ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Αθήνα : Interbooks

Καρανάσιος, Π. Α (1994) Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Ντούγζος και Σια Ο.Ε.

Κανελλόπουλος Χ. (1991) Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα : ΚΕΝΤΡΟ ΕΥΡ. ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΕ

Κουμής Ηλίας (2014) Η συμβολή της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Δημοσίευτη Διπλωματική Εργασία στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Λαλούμης Δ. & Β. Ρούπας. (1996) Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα : Interbooks

Μαντζάρης, Ι. (2003) Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Γκιούρδας.

Μαντζάρης, Γ. (2008) Μmanagement Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Τόμος Α). Σέρρες: Γκιούρδας.

- Μουζά, Λαζαρίδη Α-Μ. Α. (2013) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2010) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων (4<sup>η</sup> έκδοση). Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαδά, Μ. Χ. (2010) Επιλογή και Προσέλκυση Νεοεισερχόμενων Στελεχών: Έρευνα Γνώμης Μεταπτυχιακών Φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουράντας, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Ρόκας, Ι. Κ (2011) Εισαγωγή στο Δίκαιο των Επιχειρήσεων (4<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Σπύρου Σ. (2013) Η σημασία της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1999) Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ): Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα. Χαλάνδρι: Rosili.
- Τοσονίδου Ελένη-Μαρία (2013) Διαδικασία Αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Φραγκιαδάκης, Ε. (1988) "Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων" (2<sup>η</sup> έκδοση). Ηράκλειο: Ιδιωτική.
- Χατζηπαντελή, Π. Σ(1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ. (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Interbooks
- Επίσημη ηλεκτρονική διεύθυνση εταιρίας Βόσμανδρος Δημ. ΑΕ ,  
<http://www.smilevos.gr/>, ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 10/01/2016
- Επίσημη ηλεκτρονική διεύθυνση εταιρίας Αφοί Χαϊτογλου ΑΒΕΕ  
<http://www.haitogloubros.com/> , ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης :10/01/2016

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΦΥΛΟ: \_\_\_\_ΑΝΔΡΑΣ\_\_\_\_ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ:

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ :

1. Πόσα άτομα απασχολούνται συνολικά στην επιχείρηση που εργάζεσθε;  
\_\_\_\_\_ΣΥΝΟΛΟ \_\_\_\_\_ΑΝΔΡΕΣ \_\_\_\_\_ΓΥΝΑΙΚΕΣ

2. Υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων στην επιχείρηση σας;  
\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_ Όχι

3. Αν ναι, γνωρίζετε πόσα άτομα κατά προσέγγιση απασχολούνται στο Τμήμα Ανθρώπινου Πόρων;  
\_\_\_\_\_ ΣΥΝΟΛΟ

4. Θεωρείτε ότι το τμήμα Ανθρώπινου Πόρων επεξεργάζεται και επιλύει κοινά αιτήματα των στελεχών/ εργαζομένων;  
\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_ Όχι

5. Γίνεται τακτικός έλεγχος για τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης;  
\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_ Όχι

και πως αυτός μεταβάλλεται κατά διαστήματα;

.....  
.....

6.Εφαρμόζονται από τους υπεύθυνους τους τμήματος διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης για τις κατηγορίες εργαζομένων(Διοικητικά στελέχη, υπάλληλοι εστίασης, προϊστάμενοι) ;

\_\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_\_ Όχι

7.Αν ναι, ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται(όπως αγγελία, συστάσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, μέσω ίντερνετ, κτλ);

.....  
.....

8. Εφαρμόζονται διαφορετικές μέθοδοι επιλογής του προσωπικού της επιχείρησης, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια ,ψυχομετρικά και τεστ ικανοτήτων;

\_\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_\_ Όχι

9.Αν ναι ποιες συγκεκριμένα;

.....  
.....

10. Στην επιχείρηση υπάρχει επίσημο σύστημα αξιολόγησης όλων των εργαζομένων;

\_\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_\_ Όχι

11.Λαμβάνουν οι εργαζόμενοι την ανάλογη μισθοδοσία, παροχές και συντάξεις σύμφωνα με την αξιολόγηση;

\_\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_\_ Όχι

12.Το τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρηση σας αξιολογεί συστηματικά την προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων;

\_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_ ΟΧΙ

13.Αν ναι, με ποιο τρόπο;

.....  
.....

14.Το τμήμα ΔΑΠ στην επιχείρηση σας φροντίζει για την επίλυση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων;

\_\_\_\_\_ ΝΑΙ \_\_\_\_\_ ΟΧΙ

15.Αν ναι, με ποια διαδικασία;

.....  
.....

16.Σε περιπτώσεις που χρήζουν βοήθειας, οργανώνονται προγράμματα εκπαίδευσης και σεμινάρια για την επιμόρφωση του προσωπικού ;

\_\_\_\_\_ Ναι \_\_\_\_\_ Όχι

17. Προβλέπεται να δίνεται από το τμήμα η εκπαιδευτική άδεια στους εργαζομένους σε τέτοιες περιπτώσεις;

Ναι  Όχι

18. Υπάρχει ειδική /επιεικής μεταχείριση για όλους τους γονείς που εργάζονται, ανεξάρτητα από την βαθμίδα ιεραρχίας τους, όσον αφορά τα γονεϊκά θέματα(π.χ. Επίδομα τέκνων, Άδεια μητρότητας-πατρότητας);

Ναι  Όχι

19. Παρέχονται προγράμματα μέριμνας ασφάλειας και υγείας;

Ναι  Όχι

20. Ο τακτικός έλεγχος και η αξιολόγηση της εργασίας, έχει ως αποτέλεσμα την ευημερία της επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας;

Ναι  Όχι

21. Θεωρείτε ότι τμήμα ΔΑΠ\* γενικότερα προωθεί την ευελιξία και την καινοτομία της επιχείρησης;

Ναι  Όχι

22. Θεωρείτε ότι οι συνάδελφοί σας είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες του τμήματος;

Ναι  Όχι

\*ΔΑΠ= Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων