



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
στην Προσέλκυση και Ανάπτυξη
Κατάλληλου Ανθρώπινου Δυναμικού**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΚΑΠΕΤΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
στην Προσέλκυση και Ανάπτυξη
Κατάλληλου Ανθρώπινου Δυναμικού**

Χρυσούλα Καπέτα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Παρδάλης**

Μάιος, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
στην Προσέλκυση και Ανάπτυξη
Κατάλληλου Ανθρώπινου Δυναμικού**

Χρυσούλα Καπέτα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Παρδάλης**

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.

Μάιος, 2018

Περίληψη

Οι σύγχρονοι οργανισμοί καταβάλουν ιδιαίτερες προσπάθειες να πετύχουν τους στόχους τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από οικονομική δυσχέρεια αλλά και αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Η πρόοδος της τεχνολογίας παρόλο που συμβάλει στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, δεν έχει καταφέρει να εξαλείψει το πιο πολύτιμο κεφάλαιο των οργανισμών, που είναι ο άνθρωπος. Άνθρωποι διοικούν τους οργανισμούς και άνθρωποι τους στελεχώνουν.

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) αποτελεί πρόκληση για τους υπευθύνους. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να προσελκύσει στην επιχείρηση εξαιρετικά ταλαντούχο προσωπικό. Στη συνέχεια θα πρέπει να επιλέξει, να εκπαιδεύσει και να διατηρήσει σε βάθος χρόνου τους πολύτιμους εργαζόμενους της, καλλιεργώντας ένα κλίμα αφοσίωσης και ισχυρής δέσμευσης ως προς τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Με τη μεταπτυχιακή διατριβή μου, επιδιώκω να αναλύσω τον ρόλο όλου του φάσματος των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Προγραμματισμός, προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αμοιβές και αξιολόγηση), στην στελέχωση της επιχείρησης με εξαιρετικά ταλαντούχο προσωπικό που θα αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

Επιπλέον με την έρευνα που παρουσιάζεται στο δεύτερο μέρος, προσεγγίζεται το θέμα από την πλευρά των εργαζομένων. Φανερώνεται η εφαρμογή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις που εργάζονται, το εύρος της εφαρμογής τους και η επίδραση που έχουν στην απόδοσή τους.

Summary

Modern organizations put hard efforts to achieve their goals in a highly competitive environment which is characterized by financial predicament and highly technological advances.

Though technological advances contribute to the organizations' goals achievement, they haven't managed to eliminate the most valuable asset of the organizations, which is human. It is humans that manage the organizations and humans that staff them.

Human resources management (HRM), is a challenge for the people in charge. In order for the HRM to be effective it has to recruit highly talented employees. Then it has to select, train and maintain through the years the valuable employees, nourishing an atmosphere of devotion and strong commitment to the strategic goals of the organization.

With this research my purpose is to analyze the importance of the Human Resources Management procedures (Planning, recruiting, selection, training, rewarding and evaluation) to the staffing of the organization with highly talented employees which will constitute its sustained competitive advantage.

Furthermore, the research that is being presented in the second part, approaches the issue from the employees' side. This research reflects the Human Resources Management practices that are being implemented to the companies they work for, the extent of their implementation and their impact on employees' performance.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους με βοήθησαν να ολοκληρώσω την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτριο Παρδάλη για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και την πολύτιμη βοήθειά του.

Ευχαριστώ πολύ τους ανθρώπους που συμμετείχαν στην έρευνα και μου προσέφεραν σημαντική βοήθεια.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγό μου, στους υιούς μου και στους γονείς μου, για την υπομονή, τη στήριξη και τη βοήθειά τους.

Περιεχόμενα

1	Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.....	1
1.1	Προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής.....	1
1.2	Διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του προβλήματος.....	2
1.3	Σκοπός της διατριβής	3
1.4	Θέση και περιορισμοί της διατριβής.....	3
1.5	Μεθοδολογία.....	4
1.6	Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων.....	4
1.7	Περίληψη Κεφαλαίου.....	5
2	Κεφάλαιο 2 - Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	6
2.1	Ορισμός	6
2.2	Σύντομη Ιστορική Αναδρομή.....	7
2.3	Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	10
2.3.1	Αύξηση της Παραγωγικότητας και της Αποδοτικότητας.....	11
2.3.2	Ενίσχυση της Παρακίνησης και της Δέσμευσης των Εργαζομένων.....	11
2.3.3	Ευελιξία του Τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
2.3.4	Ευελιξία του Προσωπικού.....	12
2.3.5	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – Ποιότητα.....	12
2.3.6	Κοινωνική Νομιμοποίηση.....	12
2.3.7	Διοικητική Αυτονομία.....	13
2.3.8	Στρατηγική Ενοποίηση.....	13
2.4	Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	14
2.5	Περίληψη Κεφαλαίου.....	15
3	Κεφάλαιο 3 - Προσέλκυση - Επιλογή.....	16
3.1	Εισαγωγή	16
3.2	Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων.....	16
3.2.1	Ανάλυση της Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας.....	17
3.2.2	Ανάλυση της Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας.....	17
3.2.3	Πρόβλεψη Ζήτησης και Προσφοράς.....	18
3.2.4	Αντιπαραβολή Ζήτησης και Προσφοράς.....	18
3.2.5	Σχέδιο Δράσης.....	18
3.3	Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.....	19
3.4	Προσέλκυση – Στρατολόγηση Προσωπικού.....	20
3.4.1	Εσωτερικές Πηγές Στρατολόγησης.....	21
3.4.2	Εξωτερικές Πηγές Στρατολόγησης.....	22
3.4.3	Αξιολόγηση Μεθόδων Προσέλκυσης.....	23
3.5	Επιλογή Προσωπικού.....	24
3.5.1	Αξιολόγηση Υποβληθείσας Αίτησης.....	24
3.5.2	Συνέντευξη.....	25
3.5.3	Τεστ.....	26
3.5.4	Συστάσεις.....	27
3.5.5	Φυσική Εξέταση.....	27
3.5.6	Τελική Απόφαση.....	27
3.6	Περίληψη Κεφαλαίου.....	27
4	Κεφάλαιο 4 - Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Διαχείριση Απόδοσης.....	29
4.1	Εισαγωγή	29
4.2	Προσανατολισμός και Ένταξη.....	29
4.3	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	30

4.4	Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	31
4.4.1	Εκπαίδευση στον Χώρο Εργασίας.....	31
4.4.2	Εκπαίδευση εκτός χώρου Εργασίας.....	32
4.5	Σπουδαιότητα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.....	33
4.6	Διαχείριση της Απόδοσης.....	33
4.6.1	Ο Σκοπός της Διαχείρισης της Απόδοσης.....	34
4.6.2	Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	34
4.7	Περίληψη Κεφαλαίου.....	35
5	Κεφάλαιο 5 - Διατήρηση Εργαζομένων.....	37
5.1	Εισαγωγή.....	37
5.2	Συστήματα Ανταμοιβών.....	37
5.2.1	Στόχοι του Συστήματος Ανταμοιβών.....	38
5.2.2	Μοντέλο Total Reward.....	39
5.3	Μισθός - Αμοιβές.....	41
5.4	Ωφελήματα - Παροχές.....	42
5.5	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....	43
5.6	Εργασιακό Περιβάλλον.....	44
5.6.1	Πνευματική Κουλτούρα του Εργασιακού Περιβάλλοντος.....	45
5.6.2	Ισορροπία Εργασίας - Ζωής.....	45
5.6.3	Συμμετοχή στη Διοίκηση και Καθοδήγηση.....	46
5.6.4	Η Αναγνώριση.....	46
5.6.5	Η Αποτελεσματική Επικοινωνία.....	46
5.6.6	Η Χαρισματική Ηγεσία.....	47
5.6.7	Υγιεινή και Ασφάλεια.....	47
5.7	Περίληψη Κεφαλαίου.....	48
6	Κεφάλαιο 6 - Προηγούμενες Σχετικές Έρευνες.....	50
6.1	Εισαγωγή.....	50
6.2	Προηγούμενες Έρευνες.....	50
6.3	Μεθοδολογία.....	52
6.4	Περίληψη Κεφαλαίου.....	53
7	Κεφάλαιο 7 - Εμπειρική Εφαρμογή.....	54
7.1	Εισαγωγή.....	54
7.2	Σκοπός της Έρευνας.....	54
7.3	Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας.....	55
7.4	Μέθοδος Έρευνας - Δείγμα.....	55
7.5	Εργαλείο Έρευνας.....	56
7.6	Περιορισμοί Έρευνας.....	58
7.7	Αποτελέσματα Έρευνας.....	58
7.7.1	Πρώτο Μέρος.....	58
7.7.2	Δεύτερο Μέρος.....	76
7.7.3	Τρίτο Μέρος.....	79
7.7.4	Συνδυασμοί Ερωτήσεων.....	81
8	Κεφάλαιο 8 - Συμπεράσματα Έρευνας και Προτάσεις.....	90
8.1	Εισαγωγή.....	90
8.2	Συμπεράσματα Έρευνας.....	90
8.3	Προτάσεις.....	93
8.4	Επίλογος.....	96

Παραρτήματα

A. Ερωτηματολόγιο	97
Βιβλιογραφία	103

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Με τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, επιδιώκω να τονίσω την καθοριστική σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και των λειτουργιών της, στην προσέλκυση, επιλογή και ανάπτυξη, εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλει με το ταλέντο και την αφοσίωσή του, στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος της Διατριβής

Η σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, της μετακίνησης των πληθυσμών, των τεχνολογικών επιτευγμάτων και της τεχνολογίας των πληροφοριών και της επικοινωνίας, έχει ενισχύσει τις προκλήσεις και τις ανταγωνιστικές πιέσεις ανάμεσα στους οργανισμούς.

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, ως αναπόσπαστο μέρος της κάθε επιχείρησης καλείται να παίζει το ρόλο της, στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην εξασφάλιση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και βιωσιμότητάς του οργανισμού. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα της τεχνολογίας και να αναγνωρίζεται το γεγονός ότι για να γίνουν τα σωστά πράγματα, σωστά, από την πρώτη φορά, θα πρέπει το κατάλληλο άτομο να υπάρχει στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη στιγμή και να είναι διατεθειμένο να προσφέρει τον καλύτερο του εαυτό και το ταλέντο του στην υπηρεσία της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης (Χυτήρης 2013: 18).

Η προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση εξαιρετικά ταλαντούχου ανθρώπινου κεφαλαίου, συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, δημιουργώντας επιπρόσθετη αξία. Οι ταλαντούχοι υπάλληλοι χρειάζονται όμως ιδιαίτερο χειρισμό όσον αφορά τον τρόπο προσέλκυσης και αντιμετώπισης για να αποφασίσουν να επιλέξουν την επιχείρηση ως εργοδότη και να

προσφέρουν τη γνώση , τις εμπειρίες , τις ικανότητες και το ταλέντο τους παραγωγικά και με πλήρη αφοσίωση. Επιπρόσθετα, τα ταλέντα τους θα πρέπει να καλλιεργούνται και να εξελίσσονται με συνεχή εκπαίδευση και οι άνθρωποι να ενθαρρύνονται μέσα από το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, την αναγνώριση , τις ανταμοιβές και το χτίσιμο γερών σχέσεων να προσφέρουν το πολύτιμο ταλέντο τους (Χατζηπαντελή 1999: 87).

1.2 Διεθνής Εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του προβλήματος

Στον διεθνή όπως και στον εγχώριο τομέα αναγνωρίζεται η μοναδικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του τρόπου προσέγγισης του, λόγω των νέων τάσεων σε παγκόσμια κλίμακα.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2009), η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων ενισχύει την ικανότητα επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, κάνοντας την καλύτερη χρήση των Ανθρωπίνων Πόρων του.

Οι Boxall et al (2007) αναφέρουν πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , αφορά τη διαχείριση των ανθρώπων προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Ο Guest (1987) , αναφέρει πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει μια σειρά πρακτικών που έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιούν την ολοκλήρωση του οργανισμού, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της εργασίας.

Επίσης η Legge (1989), αναφέρει ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να ενοποιηθούν με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και να χρησιμοποιηθούν για να ενισχύσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα, όπου οι άνθρωποι πόροι είναι πολύτιμοι και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίοι μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα μέσω συνεπών τακτικών. Αυτές οι τακτικές προωθούν τη δέσμευση των ανθρώπων και ενισχύουν τη θέλησή τους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη του στόχου της αριστοποίησης της επιχείρησης.

1.3 Σκοπός της Διατριβής

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής μου είναι να αναλυθούν οι πρακτικές που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μέσω των οποίων προσελκύει ταλαντούχους εργαζόμενους, επιλέγει τους κατάλληλους, τους εκπαιδεύει, τους υποκινεί και τους διατηρεί, εξασφαλίζοντας τη δέσμευσή τους και κατά συνέπεια τη βιωσιμότητα και επιτυχία της επιχείρησης. Θα διερευνηθεί δηλαδή ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην προσέλκυση και Ανάπτυξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης επιδιώκεται μέσω της έρευνας να μελετηθεί ο βαθμός που εφαρμόζονται αυτές οι πρακτικές καθώς επίσης η επίδραση που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων.

1.4 Θέση και Περιορισμοί της Διατριβής

Το σπουδαιότερο συμπέρασμα που προκύπτει από αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή, είναι πως η επιδέξια εφαρμογή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στελεχώνει την επιχείρηση με την επίλεκτη ομάδα των ταλαντούχων εργαζομένων. Οι τελευταίοι κατορθώνουν μέσα σε ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον και με την κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση καθώς και με την αναγνώριση, την εμπιστοσύνη και τις ανταμοιβές, να προσφέρουν τη μοναδικότητα των ταλέντων τους στην υπηρεσία της επιχείρησης, να αποδίδουν τα μέγιστα και με αυτό τον τρόπο να συμβάλουν καθοριστικά στην ανταγωνιστικότητα και την επιβίωσή της.

Επίσης μέσω της έρευνας και των απαντήσεων των εργαζομένων διαπιστώνεται η εφαρμογή στην πράξη, από την πλευρά των επιχειρήσεων των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Επίσης γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα, καταβάλλουν ουσιαστικές προσπάθειες για την σε βάθος εφαρμογή αυτών των πρακτικών και ότι η απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η επιτυχία της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, γεγονός που συμφωνεί με την θεωρητική ανάλυση μέσω της βιβλιογραφίας.

Εντούτοις, υπήρξαν περιορισμοί, οι οποίοι σχετίζονται με το περιορισμένο δείγμα της έρευνας καθώς και με την έκταση της, η οποία δεν είναι εφικτό να καλύψει λεπτομερώς όλη την έκταση του θέματος της μεταπτυχιακής διατριβής.

1.5 Μεθοδολογία

Προκειμένου να γίνει σωστή προσέγγιση και κατανόηση του θέματος της μεταπτυχιακής διατριβής, πραγματοποιήθηκε μελέτη και ανάλυση τόσο της ελληνικής όσο και της ξένης βιβλιογραφίας .

Παράλληλα, για τη συλλογή δεδομένων και τη σωστή διερεύνηση του θέματος, χρησιμοποιήθηκε η ερευνητική μέθοδος των ερωτηματολογίων, τα οποία απευθύνθηκαν στους υπαλλήλους μιας σειράς επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας. Μέσα από ένα πλήθος ερωτήσεων, ίδιες για όλους τους υπαλλήλους, έγινε συλλογή στοιχείων, ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων.

1.6 Δομή Μεταπτυχιακής Διατριβής

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγική αναφορά στο θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής, στη διεθνή εμπειρία, στον σκοπό, στη θέση και τους περιορισμούς, καθώς και στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους ορισμούς της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Επίσης αναλύεται ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και γίνεται μία εισαγωγική αναφορά στις λειτουργίες της.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται και αναλύεται βάση της βιβλιογραφίας η λειτουργία της Προσέλκυσης και Επιλογής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Γίνεται αναφορά στον σχεδιασμό ανθρωπίνων Πόρων, στην ανάλυση θέσεων εργασίας και τέλος στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται προσέγγιση και ανάλυση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης και της διαχείρισης της απόδοσης, ως λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων , με αναφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης και αξιολόγησης και στη σπουδαιότητά τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η διατήρηση των εργαζομένων , ως λειτουργία της διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, με αναφορά στα συστήματα ανταμοιβών, στους μισθούς, τα ωφελήματα, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη και στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε προηγούμενες σχετικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν. Αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολούθησαν και γίνεται μία σύντομη ανάλυση της.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική εφαρμογή του θέματος της μεταπτυχιακής διατριβής με αναφορά στον σκοπό της έρευνας, την αναγκαιότητά της, τη μεθοδολογία, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, το εργαλείο της έρευνας και τους περιορισμούς. Τέλος με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα και οι προτάσεις για βελτίωση και μελλοντική έρευνα, καθώς και ο επίλογος.

1.7 Περίληψη Κεφαλαίου

Με τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, επιδιώκω να τονίσω την καθοριστική σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων και την τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη στιγμή, εξασφαλίζοντας την επιθυμία τους να προσφέρουν τον καλύτερο τους εαυτό και το ταλέντο του στην υπηρεσία της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Ορισμός

Στην πορεία των χρόνων έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες απόδοσης του ορισμού της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.). Ένας γενικευμένος ορισμός είναι ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια ολοκληρωμένη, συνεκτική και στρατηγικής σημασίας προσέγγιση των προσλήψεων, της ανάπτυξης και της ευημερίας των εργαζομένων στους οργανισμούς (Armstrong 2009: 4).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) αποτελεί ουσιαστικά μια διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει ένα εύρος δραστηριοτήτων μέσω των οποίων επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού διαμέσου του ανθρώπινου κεφαλαίου του. Αυτές οι δραστηριότητες αναλύονται στην προσέλκυση, απόκτηση, παύση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και διατήρηση των κατάλληλων, εξαιρετικά ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων σε ένα οργανισμό (Σαρμανιώτης 2011: 308).

Ο παραπάνω ορισμός τονίζει τη σημασία της ποιότητας των ανθρωπίνων πόρων που στελεχώνουν τον οργανισμό. Οι ποιοτικοί άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που έχουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις, την ευφυΐα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, την αφοσίωση και τη διάθεση να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Επομένως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αφορά την επιλογή ποιοτικών ανθρωπίνων πόρων και την κατάλληλη διαχείρισή τους γεγονός που με τη σειρά του προδιαγράφει την ποιότητα της επιχείρησης και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της (Robbins, Decenzo & Coulter 2012: 309).

Στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, η επιλογή κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων και η σωστή διαχείρισή τους αποτελούν παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να έχει νόημα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι διατηρήσιμο, να μην μπορεί δηλαδή να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Εδώ

εμφανίζεται μια άλλη διάσταση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η διοίκηση που κατακτά την αφοσίωση και τη δέσμευση των ποιοτικών ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των στόχων της, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010: 5).

Επομένως, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται σε εκείνες τις στρατηγικές (προγραμματισμός) και λειτουργικές (προσέλκυση, ανάπτυξη, διατήρηση) τακτικές, με τις οποίες ο οργανισμός επιδιώκει να εντάξει στο δυναμικό του, το πολύτιμο κεφάλαιο των ταλαντούχων εργαζομένων, να το διατηρήσει και να το αξιοποιήσει. Να βρίσκονται δηλαδή οι κατάλληλοι άνθρωποι με την κατάλληλη διάθεση, την κατάλληλη στιγμή στο κατάλληλο σημείο. Στόχος της Δ.Α.Π. είναι οι ποιοτικοί εργαζόμενοι, να βοηθήσουν στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και ανανέωσης και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του οράματος του οργανισμού (Χυτήρης 2013: 18).

2.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πέρασε από διάφορα στάδια ώστε να πάρει τη σημερινή μορφή και έννοια, να αποτελεί δηλαδή μια στρατηγικής σημασίας, κρίσιμη διοικητική λειτουργία διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Με αφετηρία τα τέλη του 18^{ου} αιώνα όπου άρχισε να γίνεται αντιληπτό αρχικά από τον Frederic Taylor (1856 – 1915) ότι ήταν απαραίτητη η επιστημονική οργάνωση της εργασίας, δηλαδή να γίνεται η επιλογή και η ανάπτυξη του προσωπικού με επιστημονικό τρόπο διότι αυτό θα φέρει τη μέγιστη ευημερία του εργοδότη και των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της θα αποφέρει υψηλότερα κέρδη και μισθούς καθώς και συνεχή ανάπτυξη, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πέρασε μέσα από μια διαδικασία μεταρρυθμίσεων και εξελίξεων για να φτάσει να αποτελεί τα τελευταία χρόνια ένα από τα κρισιμότερα τμήματα ενός οργανισμού (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010).

Ο ρόλος του Υπευθύνου του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων που ενορχηστρώνει τις λειτουργίες του, έχει επίσης εξελιχθεί ιστορικά και τα βασικότερα σημεία της εξέλιξής του, παρουσιάζονται στο σχήμα 1 που ακολουθεί (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 56).

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
↓	↓
19 ^{ος} ΑΙΩΝΑΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ
↓	↓
ΤΕΛΗ 19 ^{ου} ΑΙΩΝΑ – ΑΡΧΕΣ 20 ^{ου} ΑΙΩΝΑ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
↓	↓
1920 – 1940	ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ - ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΗΣ
↓	↓
ΜΕΤΑ ΤΟΝ Β' ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ - ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ
↓	↓
1960 - 1980	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΗΣ
↓	↓
1980 - 1990	ΑΝΑΛΥΤΗΣ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
↓	↓
1990 - ΣΗΜΕΡΑ	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σχήμα 1. Ο Ρόλος του Υπευθύνου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 56).

Μετά τη βιομηχανική επανάσταση το 19^ο αιώνα, υπήρξαν πολλοί εργοδότες – **κοινωνικοί μεταρρυθμιστές**, οι οποίοι υπερασπίστηκαν τα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων, απαιτώντας βελτίωση των όρων απασχόλησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 56).

Στα τέλη του 19^{ου} με αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο ρόλος του υπευθύνου προσωπικού ως **στέλεχος πρόνοιας** δημιούργησε το κατάλληλο έδαφος για την εμφάνιση και επίσημα πλέον του επαγγέλματος του Διευθυντή Προσωπικού. Εθελοντικά κάποιοι επιχειρηματίες βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας στις επιχειρήσεις τους και στρέφουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη του προσωπικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010: 10, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 57).

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα ο υπεύθυνος της Διοίκησης Προσωπικού κατέχει τον ρόλο του **γραφειοκράτη - ανθρωπιστή** ασκώντας τα καθήκοντα του με γραφειοκρατικό τρόπο ακολουθώντας την επιστημονική οργάνωση της εργασίας και παράλληλα διαδραματίζει τον γνωστό ανθρωπιστικό ρόλο ως προς τους εργαζομένους. Το εύρος των αρμοδιοτήτων του τμήματος προσωπικού διευρύνεται και εμπλουτίζεται με ζητήματα προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και καθορισμού των αρμοδιοτήτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 58).

Στη συνέχεια και μετά το τέλος του Β' παγκόσμιου πολέμου οι επιχειρήσεις ανακάμπτουν και η αύξηση της ζήτησης και προσφοράς εργασίας μαζί με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οδηγεί στην αναζήτηση προσωπικού άριστα καταρτισμένου και με ανώτερες δεξιότητες. Εμφανίζονται τα πρώτα εργατικά συνδικάτα τα οποία αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους, διαπραγματεύονται και διεκδικούν για λογαριασμό των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος προσωπικού αναλαμβάνει τον ρόλο του **διαπραγματευτή - διαμεσολαβητή** ο οποίος πρέπει να έχει ανώτερες δεξιότητες και γνώσεις, διαπραγματευτική ικανότητα καθώς και επιστημονική κατάρτιση για να εκτελέσει τα καθήκοντά του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 60).

Στα τέλη του 1960 η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ενιαίο σύστημα με κοινούς στόχους και δίνεται βαρύτητα στην οργάνωση και τα αποτελέσματα που αυτή επιφέρει. Ο υπεύθυνος προσωπικού με επιστημονική κατάρτιση, αναλαμβάνει τον ρόλο του **οργανωτικού τεχνοκράτη**, και εφαρμόζει τεχνικές οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και της επίτευξης των κοινών στόχων και την υλοποίηση της στρατηγικής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 61).

Από το 1980 έως το 1990 ο όρος Διοίκηση προσωπικού δίνει σταδιακά τη θέση του στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού / Πόρων. Αυτό φανερώνει την ακόμη πιο έντονη εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα στα πλαίσια των οργανισμών. Ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, αναλαμβάνει πλέον τον ρόλο του **αναλυτή - προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων**, και δίνει βαρύτητα στην κατάλληλη επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι πλέον αποδεκτό ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν πολύτιμο κεφάλαιο της επιχείρησης μέσω του οποίου μπορούν να αποκτηθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτό τον λόγο, επιδιώκουν

την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους μέσα από σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, συμβουλευτικές υπηρεσίες και προγράμματα αμοιβών και κινήτρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 63) .

Από το 1990 και έπειτα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εμπεριέχει και το στοιχείο της στρατηγικής. Ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει πια τον ρόλο του **συμβούλου της στρατηγικής ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων** και στοχεύει στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με τρόπο άμεσα συνδεδεμένο με τους στόχους, το όραμα και την φιλοσοφία της επιχείρησης. Προσανατολίζεται προς την υλοποίηση της στρατηγική της επιχείρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν μπορεί να αντιγραφεί. Προκειμένου να εφαρμόσει σωστά τον ρόλο του θα πρέπει να διαθέτει ανώτερες δεξιότητες διοικητικές και κοινωνικές, νομικές γνώσεις , εμπειρία , πανεπιστημιακή μόρφωση και να χαρακτηρίζεται από ικανότητα διαπραγμάτευσης και επίλυσης προβλημάτων, πειθώ, σεβασμό και ακεραιότητα. Από τη στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να ωφελείται το ίδιο το άτομο, η κοινωνία και η επιχείρηση (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010: 19, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 64).

2.3 Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η επιτυχία του οργανισμού μέσω της σωστής διαχείρισης του ταλαντούχου ανθρώπινου κεφαλαίου του. Στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, επιτυγχάνοντας την τοποθέτηση εξαιρετικά ικανών και ενθουσιωδών ανθρώπων στις σωστές θέσεις εργασίας, αξιοποιώντας τους άριστα, αλλά και επιδεικνύοντας σεβασμό ως προς τα δικαιώματα και τις ανάγκες τους και ενσωματώνοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην εταιρική στρατηγική (Armstrong 2009: 20). Τη διεύθυνση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει στέλεχος ανώτερης διοικητικής βαθμίδας, που λογοδοτεί στον διευθύνοντα σύμβουλο. Αυτό τονίζει ακόμη περισσότερο τη στρατηγική βαρύτητα της Δ.Α.Π. (Schermerhorn 2012: 365).

Σύμφωνα με τους Boxall, Purcell και Wright (2007), οι σκοποί της Δ.Α.Π. αναλύονται σε οικονομικούς και κοινωνικοπολιτικούς:

2.3.1 Αύξηση της Παραγωγικότητας και της Αποδοτικότητας

Προκειμένου οι οργανισμοί να είναι βιώσιμοι από οικονομικής άποψης, επιδιώκουν να εφαρμόσουν ένα κοινωνικά νόμιμο και αποδοτικό σύστημα διαχείρισης των εργαζομένων τους, προσανατολισμένο προς την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η επίτευξη της αποδοτικότητας είναι καίριας σημασίας για τον οργανισμό που προσπαθεί να υπερέχει του ανταγωνισμού σε μια αγορά. Σε κάθε τμήμα της αγοράς υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός αποδοτικών τρόπων λειτουργίας και το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να τους εντοπίσει, ειδάλλως ο οργανισμός θα αποτύχει. Η διαδικασία διαμόρφωσης του τμήματος Δ.Α.Π. που θα εξασφαλίσει την υπεροχή και κατά συνέπεια τη βιωσιμότητα του οργανισμού, πραγματοποιείται χρονικά κατά την ίδρυση του επιτυχημένου οργανισμού ή κατά τα αρχικά στάδια λειτουργίας του.

2.3.2 Ενίσχυση της Παρακίνησης και της Δέσμευσης των Εργαζομένων

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι στενά συνδεδεμένη με την παρακίνηση. Οι σχέσεις ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα ανοιχτό και αόριστο συμβόλαιο. Από αυτή τη σκοπιά η κατάκτηση της δέσμευσης του προσωπικού, αποτελεί μια εύθραυστη διαδικασία που απασχολεί συνεχώς τους υπευθύνους. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, η εξισορρόπηση εργασίας και οικογένειας, η εξασφάλιση της ισότητας και δικαιοσύνης στην εργασία, οι ανταμοιβές και αλλά είναι κάποια απαραίτητα στοιχεία που εξασφαλίζουν τη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Boxall, Purcell και Wright 2007: 58, Ευροτήρη - Κουφίδου 2010).

2.3.3 Ευελιξία του Τμήματος Δ.Α.Π

Η διαμόρφωση του τμήματος Δ.Α.Π. επιδιώκει την επίτευξη της προβλεψιμότητας και της βεβαιότητας στη διαδικασία της διαχείρισης. Ένας βαθμός ευελιξίας όμως, απαιτείται δεδομένου ότι οι οργανισμοί, τα συστήματά τους και το περιβάλλον τους εξελίσσονται. Η ευελιξία στη διαχείριση των εντάσεων δεν πρέπει να υποτιμάται διότι έχει το αντίκτυπό της στη αποδοτικότητα. Κατά καιρούς μπορεί οι περιστάσεις να απαιτούν παραχωρήσεις από την πλευρά της διοίκησης για την ικανοποίηση των εργαζομένων ή και απολύσεις προσωπικού. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται απέναντι στην επιχείρηση άνευ όρων. Μη ευέλικτα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι καταδικασμένα να αποτύχουν ακόμη

και αν προωθούν την αποδοτικότητα και την κοινωνική συμμόρφωση (Boxall, Purcell και Wright 2007: 58-63).

2.3.4 Ευελιξία του Προσωπικού

Στόχος της Δ.Α.Π είναι και η απόκτηση ενός εργατικού δυναμικού που θα χαρακτηρίζεται από ευελιξία όσον αφορά το ωράριο εργασίας, τον αριθμό των εργαζομένων, την εξοικείωση με την τεχνολογία και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και την απόκτηση νέων γνώσεων (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010: 176).

2.3.5 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα - Ποιότητα

Ένας άλλος βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, μέσω της διαφοροποίησης όσον αφορά την ποιότητα του προσωπικού. Η επίτευξη της διαφοροποίησης μέσω της προσέλκυσης και διατήρησης ανώτερης ποιότητας εργαζομένων και της εξυπνότερης οργάνωσης των διαδικασιών, εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αντέχει στον χρόνο και στον ανταγωνισμό. Βέβαια η απόφαση του κάθε οργανισμού για το αν θα επενδύσει σε ποιοτικό – ταλαντούχο προσωπικό εξαρτάται πολλές φορές από τα χαρακτηριστικά της αγοράς που απευθύνεται. Όταν η αγορά είναι ευαίσθητη ως προς το κόστος – τιμή, οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για διαφοροποιημένη ποιοτική εξυπηρέτηση. Όταν όμως οι δυνητικοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για μια ποιοτική εξυπηρέτηση και ανώτερη αγορά, τότε αποκτά νόημα ο προσανατολισμός προς την απόκτηση ποιοτικών εργαζομένων (Boxall, Purcell και Wright 2007: 59).

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από μια έρευνα των Skaggs και Youndt (2004), η οποία αφορά 234 αμερικάνικες εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Το συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι οργανισμοί που υπερέχουν, συνδυάζουν μία στρατηγική υψηλών προδιαγραφών με εξαιρετικά ταλαντούχο προσωπικό.

2.3.6 Κοινωνική Νομιμοποίηση

Στην προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας, οι υπεύθυνοι δεν θα πρέπει να παραβλέπουν τη σημασία της κοινωνικής αποδοχής – νομιμοποίησης. Για να έχουν οι οργανισμοί πρόσβαση στους κοινωνικούς πόρους, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων τους θα πρέπει να συμμορφώνεται με την εργατική νομοθεσία αλλά και τους άγραφους

νόμους της κοινωνίας (Boxall, Purcell και Wright 2007: 61). Οι νόμοι που προστατεύουν τους εργαζόμενους αναφέρονται στις διακρίσεις λόγω της καταγωγής, της εθνικότητας, του φύλου, στην προστασία της οικογένειας, της εγκυμοσύνης, των ανθρώπων με ειδικές ανάγκες και της διαφορετικότητας γενικά. Αν οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων επιτρέψουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά να παρέμβουν στις διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής και ανάπτυξης του προσωπικού, τότε παίρνουν το ρίσκο της διαφυγής ταλαντούχων ανθρώπων και της αξιοποίησης τους από ανταγωνιστικούς οργανισμούς (Schermerhorn 2012: 367). Είναι κατανοητό ότι πολλές τακτικές της Δ.Α.Π. μπορεί να μη συνδέονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, αλλά είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τους εργατικούς νόμους και τις κοινωνικές επιταγές (Boxall, Purcell και Wright 2007: 61).

2.3.7 Διοικητική Αυτονομία

Παράλληλα με την επιδίωξη της αποδοτικότητας, ένας λιγότερο ευδιάκριτος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η διασφάλιση της εξουσίας της διοίκησης, της αυτονομίας της και της δυνατότητας να ελίσσεται μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον απειλών από οργανώσεις και σωματεία των εργαζομένων. Όταν αποσταθεροποιείται η εξουσία της διοίκησης και αμφισβητούνται οι εργασιακές σχέσεις, τότε είναι επιτακτικής σημασίας η ικανότητα της διοίκησης να διασφαλίσει τον ρόλο της και την εξουσία που απορρέει από αυτόν. Στην προσπάθεια της διοίκησης να δημιουργήσει και να συντηρήσει βιώσιμους, αποδοτικούς και ευέλικτους οργανισμούς, χρειάζεται έναν επαρκή αλλά όχι υπερβολικό βαθμό αυτονομίας ώστε να προστατευτούν και τα δικαιώματα των εργαζομένων και των ομάδων ενδιαφερόντων (Boxall, Purcell και Wright 2007: 62).

2.3.8 Στρατηγική Ενοποίηση

Η στρατηγική της Δ.Α.Π. θα πρέπει να υπηρετεί την εταιρική στρατηγική για αυτό θα πρέπει να παίζει ενεργό ρόλο στη χάραξή της. Έτσι θα πρέπει οι δύο αυτές στρατηγικές να είναι αλληλένδετα συνδεδεμένες (Χυτήρης 2013: 26). Έτσι θα είναι εφικτό να προβλέπονται οι συνέπειες των αλλαγών του περιβάλλοντος, στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Από τη στιγμή που θα είναι προσβάσιμα και γνωστά τα στρατηγικά σχέδια, η διεύθυνση θα μπορεί να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις για να τα υπηρετεί. Θα προσλαμβάνεται ο κατάλληλος αριθμός εργαζομένων, με τις

κατάλληλες ικανότητες για να εφαρμόσουν τις πολιτικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ξηροτύρη - Κουφίδου 2010: 96).

2.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι οργανισμοί για να διαχειριστούν τα θέματα του προσωπικού τους, δημιουργούν είτε τμήματα προσωπικού, οργανικές μονάδες, είτε ορίζουν υπευθύνους για την απασχόληση. Η οργάνωσή τους εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων και τη βαρύτητα που δίνει η διεύθυνση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η ευθύνη για τη διοίκηση των εργαζομένων βαρύνει τα στελέχη του τμήματος προσωπικού με την υποστήριξη της Διεύθυνσης Προσωπικού. Παρατηρείται επίσης σε μικρούς οργανισμούς ο υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων να συνεργάζεται με τον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών ή να είναι ο ίδιος ο εργοδότης, ενώ στους μεγαλύτερους οργανισμούς ιδρύεται Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων που απευθύνεται στον διευθύνων σύμβουλο (Χυτήρης 2013:24).

Το τμήμα των ανθρώπινων πόρων ως σύνολο, προβαίνει σε μία σειρά ενεργειών στρατηγικών και λειτουργικών προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει ταλαντούχο ανθρώπινο κεφάλαιο, να το αναπτύξει και να το διατηρήσει. Οι ενέργειες αυτές σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012) και Σαρμανιώτη (2011) αναλύονται ως εξής:

- Προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων
 - Σχεδιασμός Ανθρώπινων Πόρων
 - Ανάλυση εργασίας
 - Προσέλκυση
 - Επιλογή
- Ανάπτυξη και Εκπαίδευση ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων
 - Προσανατολισμός και Ένταξη
 - Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης
 - Αξιολόγηση απόδοσης
- Διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων
 - Μισθός
 - Ωφελήματα
 - Εργασιακό Περιβάλλον

2.5 Περίληψη Κεφαλαίου

- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αφορά εκείνες τις στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες μέσω των οποίων επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού μέσω του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο διευθυντής των ανθρωπίνων πόρων ανέλαβε τους παρακάτω ρόλους καθώς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εξελισσόταν ιστορικά.
 - Κοινωνικός μεταρρυθμιστής
 - Στέλεχος πρόνοιας
 - Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής
 - Διαπραγματευτής – Διαμεσολαβητής
 - Οργανωτικός τεχνοκράτης
 - Αναλυτής – Προγραμματιστής ανθρωπίνων πόρων
 - Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων
- Ο σκοπός και οι στόχοι του τμήματος τη Δ.Α.Π. είναι οι ακόλουθοι:
 - Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας
 - Ενίσχυση της παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων
 - Ευελιξία του τμήματος της Δ.Α.Π
 - Ευελιξία του προσωπικού
 - Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - ποιότητα
 - Κοινωνική νομιμοποίηση
 - Διοικητική αυτονομία
 - Στρατηγική ενοποίηση
- Οι Πρακτικές του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην προσπάθεια προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης των ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων συνοπτικά είναι οι εξής:
 - Προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων
 - Ανάπτυξη και Εκπαίδευση
 - Διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων

Κεφάλαιο 3

Προσέλκυση - Επιλογή

3.1 Εισαγωγή

Η **προσέλκυση** είναι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις, με σκοπό να εντοπίσουν και να προσελκύσουν το ενδιαφέρον για τις θέσεις εργασίας, των πιθανών ταλαντούχων εργαζομένων (Χυτήρης 2013: 19). Η προσέλκυση συγκεντρώνει έναν σημαντικό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων που πληρούν τα κριτήρια και τις προδιαγραφές που θέτει η επιχείρηση. Με την **επιλογή** στη συνέχεια, μειώνεται ο αριθμός των δυνητικών εργαζομένων μέχρι την τελική ανάθεση της εργασίας στους πλέον κατάλληλους (Boxall, Purcell και Wright 2007: 273).

Για να είναι σε θέση ένας οργανισμός να προσελκύσει και στη συνέχεια να επιλέξει το πολύτιμο κεφάλαιό του, θα πρέπει να ξέρει τι ακριβώς γίνεται στις θέσεις εργασίας που θέλει να στελεχώσει και ποια ταλέντα και ικανότητες απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν με επιτυχία αυτές οι εργασίες. Αυτό θα το καταφέρει με τον **Σχεδιασμό των Ανθρωπίνων Πόρων** και την **Ανάλυση της εργασίας** αρχικά και στη συνέχεια με τις κατάλληλες πρακτικές **προσέλκυσης** και **επιλογής** που θα αναλυθούν αμέσως παρακάτω (Schermerhorn 2012: 371).

3.2 Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων

Στα πλαίσια της προσέλκυσης και επιλογής κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, ο Σχεδιασμός του Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι πρωταρχικής σημασίας. Είναι ένα εργαλείο στα χέρια των οργανισμών για τον καθορισμό των παρούσων αλλά και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και για τον προσδιορισμό του κατάλληλου τρόπου υλοποίησης της στελέχωσης. Είναι μια διαδικασία στρατηγικής σημασίας με στόχο τον προσδιορισμό της προσφοράς και ζήτησης του οργανισμού σε

ανθρώπινους πόρους αριθμητικά αλλά και σε επίπεδο ειδικοτήτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 147, Χυτήρης 2013: 19).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάθε οργανισμού καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους του για αυτό πρέπει να περιλαμβάνει και τον προγραμματισμό προσωπικού. Δεν πρέπει δηλαδή ο οργανισμός να αφήνεται στην τύχη, αλλά πρέπει να προσδιορίζει και να προβλέπει, τον απαιτούμενο αριθμό, την ποιότητα και τις ειδικότητες που πρέπει να αποκτηθούν και να αξιοποιηθούν, καθώς και τις δράσεις για την εκπλήρωσή τους, ώστε να υπηρετηθεί η επιχειρησιακή στρατηγική, οι στόχοι που αυτή έχει θέσει και η αποστολή του οργανισμού (Σαρμανιώτης 2011:311, Χυτήρης 2013: 27).

Για να είναι επιτυχής ο προγραμματισμός του προσωπικού, οι υπεύθυνοι πρέπει να ακολουθήσουν κάποια βήματα. Αρχικά βάση της στρατηγικής και της φιλοσοφίας της επιχείρησης, έχουν καθοριστεί οι στόχοι της. Επομένως προσανατολισμένοι προς την επίτευξη των στόχων, οι υπεύθυνοι της Δ.Α.Π, πρέπει να κάνουν :

3.2.1 Ανάλυση της Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας

Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά εργασίας τοπική, εθνική και διεθνή όπου απευθύνονται για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων. Πρέπει να ξέρουν τα χαρακτηριστικά των δυνητικών εργαζομένων τους, το φύλο, την εθνικότητα, το επίπεδο μόρφωσης καθώς και τις διάφορες ευέλικτες μορφές απασχόλησης που επικρατούν. Πρέπει να γνωρίζουν τους νόμους σχετικά με την απασχόληση και τις οικονομικές συνθήκες της χώρας καθώς και τις τακτικές προσέλκυσης των ανταγωνιστών για να μην υστερούν και χάσουν τους εξαιρετικά ικανούς εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 151, Χυτήρης 2013: 33).

3.2.2 Ανάλυση της Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας

Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης οι υπεύθυνοι της επιχείρησης πρέπει να κάνουν μια ποσοτική και ποιοτική καταγραφή των εργαζομένων τους σε συνδυασμό με την ανάλυση των θέσεων εργασίας τους, η οποία θα παρουσιαστεί αναλυτικά πιο κάτω. Θα είναι σε θέση έτσι να ξέρουν αν επαρκεί το προσωπικό τους, αν πλεονάζει και αν χρειάζεται να προσελκύσουν νέο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 152).

3.2.3 Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς

Η πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων πραγματοποιείται με την ανάλυση του εργατικού δυναμικού που η επιχείρηση ήδη κατέχει. Ταξινομούνται βάση τμήματος, λειτουργίας, επίπεδο δεξιοτήτων, ηλικία, διάρκεια απασχόλησης και άλλα. Μελετώνται οι πιθανές μεταβολές λόγω μεταθέσεων και προαγωγών, λόγω αλλαγών των εργασιακών συνθηκών και των απουσιών. Οι παραπάνω μεταβολές μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα του εργοδότη και κατά συνέπεια την ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη επιλογής καθώς επίσης και τη διάθεση παραμονής των υπαρχόντων ανθρωπίνων πόρων (Armstrong 2009: 492, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 155). Η πρόβλεψη της ζήτησης σε προσωπικό στηρίζεται στην συνεργασία και τις εκτιμήσεις του τμήματος προσωπικού με τα αρμόδια στελέχη. Υπάρχουν επίσης κάποιες μαθηματικές μέθοδοι που βοηθούν στην πρόβλεψη της ζήτησης, όπως οι δείκτες παραγωγικότητας, η ανάλυση της παλινδρόμησης και ο πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης (Χυτήρης 2013: 38).

3.2.4 Αντιπαραβολή Ζήτησης και Προσφοράς

Γίνεται σύγκριση της ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις ή πλεονάσματα προσωπικού. Τα υπολογιστικά φύλλα βοηθούν σε αυτές τις αναλύσεις. Αυτά που πρέπει να υπολογίσουμε είναι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση τώρα, οι αναμενόμενες αποχωρήσεις, οι αναμενόμενες εισροές(μεταθέσεις, προαγωγές) και ο επιθυμητός αριθμός των εργαζομένων στο τέλος της χρονιάς. Στο τέλος αποκαλύπτεται η ανάγκη για προσλήψεις ή παύσεις προσωπικού (Armstrong 2009: 493).

3.2.5 Σχέδιο Δράσης

Αν η ζήτηση σε προσωπικό ξεπερνά την προσφορά, τότε ο οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλα σχέδια προσέλκυσης και επιλογής καθώς και εκπαίδευσης για την καλλιέργεια των δεξιοτήτων και την δημιουργία διαθέσιμου ποιοτικού προσωπικού. Στην αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να κάνει σχέδια μείωσης προσωπικού. Τα σχέδια αυτά πρέπει να είναι ευέλικτα και βραχυπρόθεσμα λόγω των έντονων αλλαγών της σύγχρονης εποχής. Κάτι πολύ σημαντικό που δεν θα πρέπει να αμελούν οι οργανισμοί, είναι να κάνουν σχέδια που θα στοχεύουν στην αύξηση της ελκυστικότητας τους ως περιβάλλον εργασίας. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι να

απευθύνονται σε εκείνους για εργασία λόγω του « βάρους» της επωνυμίας, του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος και των ωφελημάτων που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Armstrong 2009: 493).

3.3 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Ανάλυση θέσεων εργασίας είναι η σε βάθος μελέτη κάθε εργασίας που πραγματοποιείται στην επιχείρηση, μέσω της συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος, των δεξιοτήτων και προσόντων που απαιτούνται και τις περιβαλλοντικές συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται η εργασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 111). Τις πληροφορίες αυτές τις αντλεί η επιχείρηση από τον εργαζόμενο σε κάθε θέση, τον προϊστάμενό του, τους αναλυτές και τη Διεύθυνση των Ανθρωπίνων Πόρων (Χυτήρης 2013: 48).

Οι κυριότερες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να συγκεντρωθούν όλες αυτές οι πληροφορίες και τα δεδομένα είναι οι **συνεντεύξεις** με τους ήδη εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους, τα **ερωτηματολόγια** που συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι και περιγράφουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, η άμεση **παρατήρηση** για θέσεις που μπορεί να εφαρμοστεί, το **ημερολόγιο** που τηρούν οι εργαζόμενοι και καταγράφουν τις δραστηριότητες που απαιτεί η εργασία τους και τον χρόνο που απαιτεί η εκτέλεσή τους, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων μέσω του διαδικτύου και διάφορες άλλες μέθοδοι (Dessler 2012: 119).

Η ανάλυση της εργασίας βοηθά στη συνέχεια στη σύνταξη των εγγράφων, που αποτελούν την περιγραφή της θέσης εργασίας και τις προδιαγραφές εργασίας.

- Η **περιγραφή εργασίας** είναι μια γραπτή αναφορά των καθηκόντων της θέσης και του τρόπου πραγματοποίησής τους. Σε αυτή αποτυπώνονται στοιχεία που αφορούν την ονομασία και τον σκοπό της θέσης, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας, τις αρμοδιότητες, ευθύνες, τη νοοτροπία, καθώς και την προσδοκώμενη απόδοση (Χατζηπαντελή 1999: 41).
- Οι **προδιαγραφές εργασίας** είναι ένας κατάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία, την εκπαίδευση που είναι απαραίτητα για να προσληφθεί κάποιος στη συγκεκριμένη θέση και να την διεκπεραιώσει επιτυχώς (Schermerhorn 2012: 371).

3.4 Προσέλκυση – Στρατολόγηση Προσωπικού

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αναλύσει τις θέσεις εργασίας έχει στη κατοχή της τα πολύ σημαντικά έγγραφα, την περιγραφή εργασίας και τις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας. Στη συνέχεια και εφόσον η διεύθυνση έχει κάνει σύγκριση της ζήτησης και προσφοράς προσωπικού είναι πλέον σε θέση να καταλήξει στο συμπέρασμα αν ο οργανισμός είναι υπο-στελεχωμένος ή υπερ-στελεχομένος. Στην πρώτη περίπτωση προχωρά στην αναζήτηση - προσέλκυση υποψηφίων και στη δεύτερη σε απολύσεις (Χατζηπαντελή 1999: 53, Robbins, Decenzo & Coulter 2012: 318).

Η **προσέλκυση** ορίζεται ως « εκείνες οι πρακτικές και δραστηριότητες που διεξάγονται από τους οργανισμούς με πρωταρχικό σκοπό την αναγνώριση και την προσέλκυση δυνητικών εργαζομένων» (Barber 1998: 5).

Σύμφωνα με τους Taylor and Collins (2000), από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, εκείνη που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα, όσον αφορά τη βιωσιμότητα του οργανισμού, είναι ο εντοπισμός, η προσέλκυση και η επιλογή εξαιρετικά ικανών εργαζομένων. Θα πρέπει όμως αυτοί οι δυνητικοί εργαζόμενοι να πειστούν να κάνουν αίτηση στην επιχείρηση. Για αυτό είναι στρατηγικής σημασίας η εφαρμογή αποτελεσματικών και άριστων πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής εκείνου του προσωπικού που με αφοσίωση θα δώσει τον καλύτερό του εαυτό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και μάλιστα αυτές οι πρακτικές πρέπει να γίνουν έγκαιρα και με το χαμηλότερο κόστος (Χυτήρης 2013: 61). Επομένως κάθε οργανισμός με τη στρατολόγηση πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία μιας μεγάλης δεξαμενής πιθανού μελλοντικού προσωπικού, από όπου θα επιλέξουν τους πιο ικανούς και ταλαντούχους που θα στελεχώσουν άρτια μια σχεδιασμένη θέση (Σαρμανιώτης 2011: 312).

Για να είναι αποτελεσματική η προσέλκυση ικανών υποψηφίων τη στιγμή που τους χρειάζεται και στο κόστος που επιθυμεί η επιχείρηση, θα πρέπει να γίνει γνωστή η ύπαρξη της κενής θέσης στον χρόνο που πρέπει και στις πιο κατάλληλες πηγές υποψηφίων. Επίσης στόχος των οργανισμών είναι να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους για αυτό θα πρέπει να δίνουν γνήσιες και ακριβείς πληροφορίες για τη θέση. Αυτό πολλές φορές αποθαρρύνει τους μη κατάλληλους από το να μουν στη διαδικασία υποβολής αίτησης (Χυτήρης 2013: 61).

Επίσης σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012), η επιχείρηση έχει υποχρέωση να προσφέρει ίσες ευκαιρίες απασχόλησης , χωρίς να κάνει διακρίσεις λόγω φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, οικογενειακής κατάστασης κ.α. Το μόνο που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της είναι η ικανότητα τους να κάνουν αποδοτικά την εργασία τους. Έτσι έχει πολλές πιθανότητες να επιλέξει τους πιο κατάλληλους και ταλαντούχους και βελτιώνει τη θετική εικόνα της.

Οι πηγές της προσέλκυσης διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Αναλυτικά:

3.4.1 Εσωτερικές Πηγές Στρατολόγησης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης της επιχείρησης κοστίζουν λιγότερο και ενδυναμώνουν τη δέσμευση του προσωπικού. Αυτές οι πηγές είναι το προσωπικό με το οποίο σχετίζεται με ενεργό σχέση εργασίας, οι συγγενείς γνωστοί και φίλοι τους. Αυτοί οι υποψήφιοι προσελκύνονται από τις παρακάτω πηγές:

1. **Αναγγελία κενής θέσης.** Ανακοινώνεται η κενή θέση στο προσωπικό της επιχείρησης καθώς αναρτάται στην εφημερίδα της επιχείρησης, ή στον πίνακα ανακοινώσεων ή προφορικά μέσω των προϊσταμένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 191).
2. **Προαγωγές.** Ενισχύουν την αφοσίωση των εργαζομένων αλλά πρέπει να γίνεται σωστή εκτίμηση της καταλληλότητάς τους .
3. **Αρχείο εργαζομένων.** Τα αρχεία προσωπικού είναι βάσεις δεδομένων όπου είναι καταγεγραμμένα όλα τα στοιχεία (δεξιότητες, εκπαίδευση, ηλικία, δυνατότητες και αδυναμίες) κάθε εργαζόμενου. Η διεύθυνση μπορεί να ανατρέξει κάθε φορά στο πρόγραμμα προκειμένου να αναζητήσει εσωτερικά εργαζόμενους που να πληρούν τις προδιαγραφές (Χυτήρης 2012: 65).
4. **Προτάσεις εργαζομένων.** Πρόκειται για συστάσεις από τωρινούς εργαζόμενους. Απαλλάσσει την επιχείρηση από το κόστος προσέλκυσης και αυξάνει τις πιθανότητες για ποιοτικό προσωπικό.
5. **Παλιότεροι εργαζόμενοι και προσφορές «πόρτας».** Σε αυτή την περίπτωση επίσης η επιχείρηση δεν επιβαρύνεται με έξοδα προσέλκυσης. Πρέπει όμως να είναι προσεκτική στις επιλογές της, επειδή μπορεί να υπάρξουν αντιδράσεις από τους τωρινούς εργαζόμενους. Επίσης οι υποψήφιοι πόρτας που με δική τους πρωτοβουλία έχουν υποβάλει το βιογραφικό τους, θα πρέπει να αξιολογηθούν

ξανά επειδή με την πάροδο του χρόνου μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης (Χυτήρης 2013).

3.4.2 Εξωτερικές Πηγές Στρατολόγησης

Η αναζήτηση προσωπικού από εξωτερικές πηγές κοστίζει στην επιχείρηση σε χρόνο και χρήμα και έχει ως στόχο να κάνει γνωστή την ύπαρξη κενής θέσης και να συγκεντρώσει ικανό αριθμό ταλαντούχων και εξαιρετικά ικανών υποψηφίων μέσω της υποβολής αιτήσεως (Σαρμανιώτης 2011: 313). Οι εξωτερικές πηγές από τις οποίες μπορεί η επιχείρηση να αντλήσει προσωπικό είναι:

- 1. Το διαδίκτυο** . Είτε χρησιμοποιώντας τον ιστότοπο της επιχείρησης για την ανακοίνωση της θέσης είτε μέσω κάποιων ιστοσελίδων, για παράδειγμα τη monster.com που ενημερώνουν για τις κενές θέσεις εργασίας και τα διαδικαστικά της υποβολής βιογραφικού. Είναι μία πολύ καλή πηγή συγκέντρωσης ταλαντούχων υποψηφίων δεδομένου ότι για να ανταποκριθούν σημαίνει ότι ασχολούνται με τις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο (Σαρμανιώτης 2011: 315).
- 2. Εκπαιδευτικά ιδρύματα και σχολές.** Είναι μία πολύ καλή αλλά χρονοβόρα και δαπανηρή πηγή πρόσβασης σε ταλαντούχους νέους ανθρώπους χωρίς εμπειρία. Μέσω των γραφείων διασύνδεσης των πανεπιστημίων ή κατά τη διάρκεια των «Ημερών Καριέρας», οι επιχειρήσεις κάνουν τις επιλογές τους και μπορούν να εκπαιδεύσουν στην αρχή μέσω της πρακτικής άσκησης και στο τέλος να επιλέξουν εκείνους που υπερέχουν (Χατζηπαντελή 1999: 54, Dessler 2012: 146).
- 3. Γραφεία ευρέσεως εργασίας.** Ο Ο.Α.Ε.Δ. (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού) είναι ένας δημόσιος φορέας ευρέσεως εργασίας. Υπάρχουν και ιδιωτικά γραφεία τα οποία ενημερώνονται για τη θέση και τα απαιτούμενα προσόντα , προϋπηρεσία, δεξιότητες κ.τ.λ., αναζητούν στη βάση δεδομένων τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις ή δημοσιεύουν αγγελία. Ο εργοδότης επιβαρύνεται με το κόστος. Επίσης οι επαγγελματικές ενώσεις και τα σωματεία προωθούν τα μέλη τους στην προσπάθεια ανεύρεσης εργασίας. Τέλος υπάρχουν και γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης, που εξυπηρετούν την επιχείρηση που ενδιαφέρεται να προσλάβει προσωπικό για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχει αυξημένη εργασίες (π.χ. ξενοδοχεία, τεχνικές εταιρίες) (Χυτήρης 2013).
- 4. Εφημερίδες – περιοδικά.** Στις εφημερίδες μπορεί να αναρτηθεί η αγγελία όταν η επιχείρηση αναζητά προσωπικό γραφείου κυρίως χαμηλής βαθμίδας. Για

εξειδικευμένο προσωπικό θα πρέπει να απευθύνονται σε επιστημονικά περιοδικά και εφημερίδες οικονομικών θεμάτων. Λόγω του χρόνου που απαιτείται για τη δημοσίευση και του κόστους της δημοσίευσης, η αγγελία θα πρέπει να είναι σαφής και περιεκτική, ώστε να ανταποκριθούν οι ταλαντούχοι υποψήφιοι και να αποθαρρυνθούν οι υπόλοιποι (Dessler 2012: 142).

5. **Εταιρείες προσέλκυσης στελεχών.** Είναι οι λεγόμενοι « κυνηγοί κεφαλών – executive recruiters). Πρόκειται για γραφεία που για λογαριασμό της επιχείρησης και με αμοιβή, αναζητούν ταλέντα για τη στελέχωση κρίσιμων, ανώτερων διοικητικών θέσεων. Χαρακτηρίζονται για την ταχύτητα ανεύρεσης αλλά το κόστος είναι υψηλό (Dessler 2012: 145).
6. **Άλλες πηγές στρατολόγησης.** Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις προμηθεύονται υπαλλήλους με **“leasing”** , όπου η εταιρεία leasing αναλαμβάνει και είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη, τις αμοιβές κ.τ.λ.. Η **τηλεπροσέλκυση** δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους να επιλέξουν εκείνοι συγκεκριμένα άτομα που θέλουν να δουν και τους καλέσουν τηλεφωνικώς. Οι **τηλεφωνικές γραμμές** της επιχείρησης που είναι γνωστές και αφιερωμένες μόνο στον σκοπό ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων για κενές θέσεις εργασίας. Τέλος η **μεταφορά εργασιών είτε σε εξωτερικούς συνεργάτες είτε στο εξωτερικό** λόγω φθηνότερων εργατικών χεριών , είναι κάτι που συνηθίζεται στην Ελλάδα, ειδικά τα χρόνια της οικονομικής κρίσης (Χυτήρης 2013, Dessler 2012).

3.4.3 Αξιολόγηση των Μεθόδων Προσέλκυσης

Για να αποφασίσει ο οργανισμός ποια πηγή προσέλκυσης θα χρησιμοποιήσει θα πρέπει κάθε φορά να αξιολογεί μια σειρά από δεδομένα. Αρχικά βαρύτατο ρόλο διαδραματίζει το κόστος της προσέλκυσης (αμοιβές γραφείων ευρέσεως εργασίας, κόστος δημοσίευσης αγγελίας, εργατοώρες στελεχών που αναλώθηκαν στην προσπάθεια ανεύρεσης προσωπικού). Επίσης το κόστος ανά πρόσληψη, ο συνολικός αριθμός των αιτήσεων που υποβλήθηκαν, ο βαθμός καταλληλότητας τους, ο χρόνος που παρέμειναν στην επιχείρηση , οι επιδόσεις τους, το κόστος εκπαίδευσης καθώς και οι απουσίες τους. Από έρευνες προκύπτει ότι η μέθοδος προσέλκυσης που είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση μπορεί για κάποια άλλη να μην είναι ιδανική. Πολλές φορές η μέθοδος προσέλκυσης που οικειοποιούνται οι επιχειρήσεις επηρεάζεται από τις τακτικές προσέλκυσης των ανταγωνιστών, από τις συνθήκες στην αγορά εργασίας καθώς και από άλλες μεταβλητές (Χυτήρης 2013, Boxall, Purcell και Wright 2007: 295).

3.5 Επιλογή Προσωπικού

Από τη στιγμή που έχει συγκεντρωθεί με τις τακτικές της στρατολόγησης, ένας αριθμός υποψηφίων με εξαιρετικές επιδόσεις, ο ρόλος της Δ.Α.Π. είναι να μπορέσει να εκτιμήσει, να συγκρίνει και να επιλέξει, μέσω διάφορων διαδικασιών, δοκιμασιών και τεχνικών, τον πιο κατάλληλο για τη θέση, ικανό και ταλαντούχο υποψήφιο. Στην ουσία γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης του πιο επιτυχημένου υποψήφιου, όταν προσληφθεί. Η επιλογή αυτή θα στηριχθεί στην πλήρωση των προσόντων που ορίζει η προδιαγραφή της εργασίας. Είναι μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να πάρει η επιχείρηση, διότι όλες οι δραστηριότητες της ενορχηστρώνονται και κατευθύνονται από τους ανθρώπους που τη στελεχώνουν και το κόστος μιας λάθος επιλογής είναι υψηλό. (Χυτήρης 2013: 77, Boxall, Purcell και Wright 2007: 300, Robbins, Decenzo & Coulter 2012: 320).

Έχει αποδειχτεί από έρευνες ότι κάθε άτομο αποδίδει σε διαφορετικό βαθμό στην εκτέλεση της εργασίας του, και ότι η εφαρμογή σωστών πρακτικών επιλογής προσωπικού, έχει σαν αποτέλεσμα την πρόσληψη εκείνων των υποψηφίων με τη μεγαλύτερη επίδοση και χρησιμότητα για την επιχείρηση (Boudreau and Ramstad 2003, Schmidt and Hunter 1998).

Σημαντικοί παράγοντες είναι να μη θιγεί η νομιμότητα της επιχείρησης και των διαδικασιών και να προαχθεί η καλή της εικόνα. Η διαδικασία της επιλογής είναι μία ευαίσθητη διαδικασία για την επιχείρηση δεδομένου ότι έχει η ίδια επιλεγεί από τους υποψήφιους και δεν θα πρέπει να κάνει κάτι που να ζημιώσει την εικόνα και τις προσδοκίες που έχουν από εκείνη. Απαιτείται διακριτικότητα, ίση μεταχείριση, συνηθισμένες και νόμιμες πρακτικές, σεβασμός και ευγένεια κατά τη διαδικασία της επιλογής. Οι υποψήφιοι πρέπει να αποκτήσουν τις καλύτερες εντυπώσεις, τις οποίες θα μεταφέρουν στο περιβάλλον τους (Χυτήρης 2013: 79).

Οι πιο συνηθισμένες **τεχνικές - βήματα επιλογής** είναι οι παρακάτω:

3.5.1 Αξιολόγηση της Υποβληθείσας Αίτησης

Οι υποψήφιοι συμπληρώνουν ειδικά έντυπα, τις αιτήσεις πρόσληψης, τις οποίες πολλές φορές συνοδεύουν με βιογραφικό σημείωμα. Σκοπός της επιχείρησης είναι να αντλήσει πληροφορίες γενικές και ειδικές, όσον αφορά την ηλικία, την εμπειρία, τα προσόντα,

την εκπαίδευση και τις συστάσεις για τους υποψήφιους και να εξετάσει τον τρόπο έκφρασης και χρήσης του γραπτού λόγου. Έτσι γίνεται ένα ξεκαθάρισμα και απορρίπτονται εκείνοι που δεν πληρούν τα κριτήρια και έχουν ελλιπή προσόντα. Με την αίτηση ενισχύεται η ίση μεταχείριση των υποψηφίων και διευκολύνεται η προσπάθεια πρόβλεψης του πιο κατάλληλου. (Χυτήρης 2013: 82).

3.5.2 Συνέντευξη

Όσοι πληρούν τα κριτήρια καλούνται να περάσουν από μία συνέντευξη. Είναι μία μορφή άμεσης επικοινωνίας και ο πιο απλός διαδεδομένος, όχι όμως και αξιόπιστος τρόπος επιλογής. Το στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων με τη συνέντευξη προσπαθεί να διαπιστώσει το βαθμό καταλληλότητας, την προσωπικότητα και το πραγματικό ενδιαφέρον του υποψηφίου για την κενή θέση. Διευκρινίζονται κάποια σημεία της αίτησης και του βιογραφικού, γίνεται μία ρεαλιστική παρουσίαση της θέσης εργασίας και παρουσιάζονται τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της θέσης για να έχει πλήρη γνώση ο υποψήφιος και αποφευχθούν μελλοντικές παραιτήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 227).

Οι κυριότεροι τύποι συνεντεύξεων αναλύονται παρακάτω:

➤ Μη δομημένη (ελεύθερη) συνέντευξη

Αυτού του τύπου η συνέντευξη εφαρμόζεται κυρίως όταν πρόκειται να γίνει αξιολόγηση ανώτερων στελεχών. Δημιουργείται ένα άνετο και φιλικό κλίμα και ο υποψήφιος παροτρύνεται να μιλήσει ελεύθερα για τον εαυτό του τις σπουδές του χωρίς να διακόπτεται. Είναι μικρής αξιοπιστίας διότι δεν υπάρχουν οργανωμένες ερωτήσεις και στην ουσία ο υποψήφιος καθοδηγεί τη συνέντευξη και έτσι δεν μπορούν να αντληθούν κρίσιμες πληροφορίες. Αποκαλύπτονται όμως πολλά για τον χαρακτήρα του. (Χυτήρης 2013: 92)

➤ Δομημένη συνέντευξη

Έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από την ελεύθερη συνέντευξη, καθώς εδώ προετοιμάζονται συγκεκριμένες ερωτήσεις που γίνονται σε όλους τους υποψήφιους. Δίνεται έτσι η δυνατότητα της σύγκρισης μεταξύ των υποψηφίων. Υπάρχουν ορισμένοι στόχοι στους οποίους θα πρέπει να αποσκοπεί η συνέντευξη που μπορεί να αφορούν την αξιολόγηση της ικανότητας του υποψηφίου να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις, τις επιδόσεις

του όταν είναι σε κατάσταση έντονου στρες κ.α. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 229).

➤ **Ατομική συνέντευξη – συνέντευξη από επιτροπή – ομαδική συνέντευξη**

Η ατομική συνέντευξη διενεργείται από έναν εξεταστή απέναντι σε έναν υποψήφιο, ο οποίος επιφορτίζεται με το βάρος της επιλογής, ενώ στις συνεντεύξεις από επιτροπή υπάρχουν 3 και περισσότεροι εξεταστές οι οποίοι στο τέλος καταλήγουν σε μια κοινά αποδεκτή επιλογή. Στην δεύτερη περίπτωση υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία. Τέλος η παράλληλη συνέντευξη πολλών υποψηφίων λόγω της δυσκολίας των συνθηκών, συνηθίζεται στα αρχικά στάδια όπου γίνεται το ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 229, Χυτήρης 2013: 93).

➤ **Συνέντευξη αξιολόγησης της συμπεριφοράς**

Είναι μια δομημένη συνέντευξη όπου ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει για το ποιες θα ήταν οι κινήσεις του και η συμπεριφορά του σε ένα υποθετικό συμβάν στην εργασία του. (Χυτήρης 2013: 93)

➤ **Τηλεφωνική συνέντευξη και συνέντευξη τηλεδιάσκεψης**

Είναι μορφές συνέντευξης από απόσταση και χωρίς το στοιχείο της προσωπικής επαφής. Εδώ η επιχείρηση κερδίζει σε κόστος αλλά χάνει τις πολύτιμες πληροφορίες που αντλούνται κατά την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με τον υποψήφιο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 231).

3.5.3 Τεστ

Πρόκειται για ψυχομετρικές δοκιμασίες (ερωτήσεις) προκειμένου να αξιολογηθούν κάποιες ικανότητες και στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων που επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία του. Πρόκειται για τα τεστ νοημοσύνης, τα τεστ ικανοτήτων, τα τεστ ενδιαφερόντων και προσωπικότητας. Ιδιαίτερη σημασία έχει αυτά τα τεστ να είναι αξιόπιστα και έγκυρα (Χατζηπαντελή 1999: 57, Schermerhorn 2012: 374).

3.5.4 Συστάσεις

Οι συστάσεις αφορούν τη γνώμη ενός παλιότερου εργοδότη για τον υποψήφιο. Υπάρχει μεγάλος βαθμός μεροληψίας και συνήθως χρησιμοποιούνται για την απόρριψη των ακατάλληλων (Χατζηπαντελή 1999: 59).

3.5.5 Φυσική Εξέταση

Πολλές θέσεις εργασίας απαιτούν την ύπαρξη και διατήρησης της καλής υγείας του υποψηφίου για την αποφυγή μετάδοσης ασθενειών και μολύνσεων. Κάποιες επιχειρήσεις προκειμένου να ασφαλίσουν τον εργαζόμενο έναντι ασθενειών κ.α. ζητούν εξετάσεις υγείας (Schermerhorn 2012: 375).

3.5.6 Τελική Απόφαση

Η απόφαση επιλογής που θα πάρουν τα αρμόδια στελέχη πρέπει να γίνει μετά από αξιολόγηση όλων τα σταδίων επιλογής. Έχει πολύ μεγάλη σημασία να μη γίνει λάθος επιλογή γιατί αυτό θα επιβαρύνει όλη την επιχείρηση και τη σωστή λειτουργία της. Θα επιβαρυνθεί με το κόστος προσέλκυσης , επιλογής και εκπαίδευσης. Θα αντιμετωπίσει προβλήματα , λάθη και χαμηλή αποδοτικότητα. Θα πρέπει να ξαναμπει στη διαδικασία προσέλκυσης – επιλογής και ο χρόνος που η εργασιακή θέση θα μένει κενή θα είναι σε βάρος της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς της.

3.6 Περίληψη Κεφαλαίου

Στα πλαίσια της προσέλκυσης και επιλογής εξαιρετικά ικανών υποψηφίων, οι οργανισμοί προβαίνουν στις ακόλουθες ενέργειες:

➤ **Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων.**

Η Επιχείρηση μέσω αναλύσεων και συγκρίσεων, προσδιορίζει και προβλέπει τον απαιτούμενο αριθμό και την ποιότητα του προσωπικού καθώς και τις δράσεις για την απόκτηση ή απελευθέρωσή του.

➤ **Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.**

➤ **Προσέλκυση – Στρατολόγηση.**

Αφορά τον εντοπισμό και την προσέλκυση των εξαιρετικά ικανών υποψηφίων.

Οι πηγές προσέλκυσης είναι:

1. Εσωτερικές
2. Εξωτερικές

3. Γραφεία ευρέσεως εργασίας
4. Εφημερίδες και περιοδικά
5. Εταιρείες προσέλκυσης στελεχών
6. Άλλες πηγές στρατολόγησης

➤ **Επιλογή**

Η επιχείρηση εκτιμά, συγκρίνει και επιλέγει μέσω διαφόρων διαδικασιών και τεχνικών τον πιο κατάλληλο και ικανό υποψήφιο. Οι διαδικασίες αυτές είναι:

1. Αξιολόγηση της αίτησης
2. Συνέντευξη
3. Τεστ
4. Συστάσεις
5. Φυσική εξέταση

Κεφάλαιο 4

Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Διαχείριση Απόδοσης

4.1 Εισαγωγή

Από τη στιγμή που ο οργανισμός έχει επιλέξει και προσλάβει τους κατάλληλους υποψηφίους, καλείται να φροντίσει για την ανάπτυξή τους. Την ανάπτυξη δηλαδή, ενός υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού. Στα πλαίσια της ανάπτυξης, οφείλει να εντάξει τους επιλεγέντες ομαλά στον τρόπο λειτουργίας του και έπειτα, μετά τον **προσανατολισμό και την ένταξη** τους στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει ο οργανισμός να φροντίσει για την **εκπαίδευση** και την **ανάπτυξή** τους. Τέλος, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος **διαχείρισης της απόδοσης** εκτός από τη δυνατότητα συγκρίσεων και αξιολογήσεων που προσφέρει, χτίζει τα θεμέλια για τον προγραμματισμό και τη βελτίωση της μελλοντική απόδοσης του προσωπικού (Schermerhorn 2012: 377).

4.2 Προσανατολισμός και Ένταξη

Οι νέοι εργαζόμενοι όσο ικανοί και να είναι, χρειάζονται χρόνο για να εξοικειωθούν με το αντικείμενο της εργασίας τους, την κουλτούρα και οργάνωση της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις για ένα χρονικό διάστημα δύο έως έξι μηνών εστιάζουν στον προσανατολισμό, αναπτύσσοντας δραστηριότητες με σκοπό την κοινωνικοποίηση, τη γνωριμία με τους συναδέλφους και την προσαρμογή του νέου υπαλλήλου στα νέο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και την εκμάθηση όσων σχετίζονται με την εργασία. Την ένταξη των νέων υπαλλήλων αναλαμβάνει συνήθως ο προϊστάμενος του αντίστοιχου τμήματος ή η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων (Σκούλας & Οικονομάκη 1998: 85, Χυτήρης 2013: 106).

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα προσανατολισμού σύμφωνα με τους Σκούλας & Οικονομάκη (1998) έχει σαν αποτέλεσμα:

- Την ενημέρωση για τους κανόνες , τις στρατηγικές, τους όρους απασχόλησης, τα ωράρια, τα προγράμματα εκπαίδευσης, τη μισθοδοσία, τις επιπλέον παροχές και την οργάνωση της επιχείρησης και τις εργασιακές σχέσεις. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι έγκυρες και αξιόπιστες για να υπάρξει πλήρης κατανόηση από την πλευρά του εργαζομένου.
- Τη δημιουργία θετικής εντύπωσης για την επιχείρηση και τη μείωση του άγχους των νέων υπαλλήλων.
- Την αποφυγή παρανοήσεων και αποχωρήσεων λόγω κακής εφαρμογής του προσανατολισμού.
- Την ελαχιστοποίηση των λαθών.

4.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν διαδικασίες μάθησης. Η **εκπαίδευση** αναφέρεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, δηλαδή των προσόντων των εργαζομένων αλλά και την καλλιέργεια των κατάλληλων εργασιακών συμπεριφορών που θα αυξήσουν την απόδοσή τους στη συγκεκριμένη εργασία και κατ' επέκταση την βιωσιμότητα της επιχείρησης που εργάζονται. Η **ανάπτυξη** μέσω των προγραμμάτων ανάπτυξης στοχεύει στη μακροπρόθεσμη προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, δηλαδή στον εφοδιασμό τους με γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες, πολλές φορές ηγετικές, που θα τους φανούν χρήσιμες μελλοντικά καθιστώντας τους ικανούς να παίρνουν πρωτοβουλίες , να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις και να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους που μεταβάλλονται συνεχώς. (Κανελλόπουλος 1990: 264, Χυτήρης 2013: 113).

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη είναι ότι η μεν εκπαίδευση σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει συγκεκριμένα αποτελέσματα μάθησης και απόκτησης ικανοτήτων, τα οποία στη συνέχεια θα αξιολογηθούν, ενώ η ανάπτυξη είναι εστιασμένη περισσότερο στον εργαζόμενο και στην προσωπική του ανάπτυξη και καριέρα, παρά στην εργασία (Boxall, Purcell και Wright 2007: 331).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούν οι επιχειρήσεις ακολουθούν τα παρακάτω βασικά βήματα (Σαρμανιώτης 2011: 318):

- Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων δεδομένου ότι για παράδειγμα τα στελέχη έχουν διαφορετικές ανάγκες από το εργατικό προσωπικό κ.τ.λ.
- Προσδιορισμός του αποτελέσματος που πρέπει να επιτευχθεί όσον αφορά την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων.
- Επιλογή της σωστής μεθόδου εκπαίδευσης.
- Υλοποίησης του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση του αποτελέσματος του εκπαιδευτικού προγράμματος.

4.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η μέθοδος εκπαίδευσης που θα εφαρμοστεί στηρίζεται στις θεωρίες μάθησης και εξαρτάται από την επάρκεια των εγκαταστάσεων, το κόστος, τον απαιτούμενο χρόνο, τον αριθμό των εκπαιδευόμενων και τις δυνατότητες τους. Υπάρχουν δύο κατηγορίες μεθόδων εκπαίδευσης ανάλογα με το αν η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εντός ή εκτός του χώρου εργασίας.

4.4.1 Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται πιο συχνά από όλες. Πραγματοποιείται στον χώρο της εργασίας με τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται πάντοτε για την εκτέλεση της εργασίας. Η εργασία μαθαίνεται στην πράξη με τη βοήθεια κάποιου πεπειραμένου συναδέλφου και η αυτή η αμεσότητα μαζί με το χαμηλό κόστος αποτελούν τα κυριότερα πλεονεκτήματά της (Σκούλας & Οικονομάκη 1998: 117). Οι κυριότερες προσεγγίσεις της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012) είναι:

- Η **καθοδήγηση**. Πραγματοποιείται από «παλιό» εργαζόμενο που είναι έμπειρος και συμβουλεύει, επιβλέπει και καθοδηγεί τον νέο άπειρο εργαζόμενο.
- Η **κυκλική εργασία** ή εκ περιτροπής απασχόληση (job rotation) αναφέρεται στην εναλλαγή των θέσεων απασχόλησης με στόχο την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων και μιας ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της.
- Η **κηδεμονία** (mentoring), αναφέρεται στην περίπτωση όπου ο νέος και άπειρος υπάλληλος τίθεται « υπό την προστασία», με την έννοια της παροχής

συμβουλών, καθοδήγησης, διδασκαλίας και υποστήριξης, ενός παλιού, έμπειρου και ανώτερου ιεραρχικά ατόμου.

- Η **μοντελοποίηση** (modeling), εφαρμόζεται όταν εκείνος που αναλαμβάνει την εκπαίδευση δίνει το καλό παράδειγμα με τη συμπεριφορά του, βοηθώντας τους νέους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι αναμένεται από εκείνους.
- **Συμμετοχή σε επιτροπές**. Ο νέος υπάλληλος γίνεται μέλος διαφόρων επιτροπών με στόχο την απόκτηση εμπειρίας, την τριβή με διάφορες προσωπικότητες και την απόκτηση σφαιρικής εικόνας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Χυτήρης 2013: 141).

4.4.2 Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας

Η εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2011), μπορεί να εφαρμοστεί με τις ακόλουθες μορφές:

➤ **Διδασκαλία**

1. **Σεμινάρια και διαλέξεις**. Πραγματοποιούνται από ανθρώπους που γνωρίζουν πολύ καλά το θέμα που παρουσιάζουν και λαμβάνουν χώρα σε ειδικούς χώρους των επιχειρήσεων είτε σε άλλους ανεξάρτητους χώρους.
2. **Μελέτη Περιπτώσεων** (case studies). Δίνονται συνήθως γραπτά κάποια προβλήματα για μελέτη, όπου οι εκπαιδευόμενοι με ενεργό συμμετοχή θα πρέπει να προτείνουν λύσεις τεκμηριωμένες με επιχειρήματα.
3. **Υπόδυση Ρόλων**. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος διδασκαλίας όπου οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται διάφορους ρόλους σε υποθετικά προβλήματα της επιχείρησης και έτσι τα αντιλαμβάνονται από διάφορες σκοπιές.
4. **Εκπαίδευση ευαισθησίας**. Καλλιεργεί την ενσυναίσθηση μεταξύ των συναδέλφων, δηλαδή την κατανόηση των συναισθημάτων τους, της προσωπικότητας και των κινήτρων τους.
5. **Επιχειρησιακά παιχνίδια**. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και συνήθως μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή υποδύονται ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε φανταστικά σενάρια, όπου πρέπει να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά, μη έχοντας γνώση των κινήσεων και αποφάσεων των άλλων επιχειρήσεων.

- **Τα συνέδρια** . Απευθύνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων.

- **Προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων.** Υλοποιούνται από ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και με την ολοκλήρωση του προγράμματος χορηγείται πιστοποίηση.

4.5 Σπουδαιότητα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Λόγω των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον, των αλλαγών στα εργασιακών καθηκόντων, αλλά και της αδιάκοπης ανάπτυξης της τεχνολογίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για τους οργανισμούς προκριμένου να υλοποιήσουν επιτυχώς τη στρατηγική τους. Βελτιώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, μειώνει τα λάθη, τις σπατάλες, βελτιώνει την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας και μειώνει τους χρόνους εκτέλεσής της. Παράλληλα αμβλύνει το εργασιακό άγχος και τονώνει της αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, που χρειάζονται πλέον λιγότερη επίβλεψη. Με τη σταδιακή αλλαγή των στάσεων οι εργαζόμενοι είναι ανοιχτοί σε αλλαγές και σε εφαρμογή νέων διαδικασιών μέσα σε ένα κλίμα άψογων εργασιακών σχέσεων. (Χατζηπαντελή 1999).

4.6 Διαχείριση της Απόδοσης

Ο κάθε εργαζόμενος καλείται να ολοκληρώσει μια εργασία σε συγκεκριμένο χρόνο και χώρο και με συγκεκριμένες ενέργειες. Η **αξιολόγηση της απόδοσης** αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκτέλεσης των συγκεκριμένων εργασιών που έχουν ανατεθεί και που αναλύονται στην περιγραφή εργασίας. Περιλαμβάνει επίσης την ενημέρωση του εργαζόμενου (ανατροφοδότηση) για τις επιδόσεις του. Η **διαχείριση της απόδοσης** αναφέρεται στα συστήματα που πρέπει να αναπτύξει ένας οργανισμός για να είναι σε θέση να αξιολογεί, να μετράει το πόσο καλά και αποδοτικά πραγματοποίησε την εργασία του ο εργαζόμενος, σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα και επιθυμητούς στόχους και να παίρνει μέτρα για τη βελτίωση. Έτσι ο οργανισμός θα πάρει αποφάσεις που αφορούν τους μισθούς, την εκπαίδευση, τις προαγωγές κ.α. (Σκούλας & Οικονομάκη 1998: 123, Χυτήρης 2013: 221)

4.6.1 Ο Σκοπός της Διαχείρισης της Απόδοσης

Η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων και η ανατροφοδότησή τους υπηρετεί σύμφωνα με τους Χυτήρης (2013) και Schermerhorn (2012) δύο στόχους:

1. Τη **μέτρηση και αξιολόγηση** των ήδη πραγματοποιηθέντων επιτευγμάτων και της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Οι ενέργειες του υπευθύνου που αξιολογεί δεν έχουν κριτική διάθεση και τα αποτελέσματα βοηθούν στον καθορισμό αμοιβών και προαγωγών, στις σωστές τοποθετήσεις των εργαζομένων, στην ανατροφοδότηση, και στη βελτίωση τυχόν ατελειών στα συστήματα προσέλευσης και επιλογής.
2. Την **ανάπτυξη** των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος της αξιολόγησης δρα υποστηρικτικά εστιάζοντας στις μελλοντικές επιδόσεις και την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό καριέρας των εργαζομένων.

4.6.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Ειδικές έγκυρες και αξιόπιστες τεχνικές χρησιμοποιούνται για να εφαρμοστεί η αξιολόγηση στην πράξη. Συγκεκριμένα οι μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν είναι οι παρακάτω:

1. Η **γραπτή έκθεση**, είναι απλή στην εφαρμογή της αλλά δε δίνει πολλά στοιχεία για την πραγματική απόδοση του εργαζόμενου (Robbins, Decenzo & Coulter 2012: 335).
2. Η **γραφική κατάταξη αξιολόγησης**, περιλαμβάνει τη βαθμολογία του υπευθύνου για διάφορα προσόντα, όπως η αξιοπιστία και η ποιοτική εργασία βάση μίας λίστας που έχει ένα εύρος από τιμές απόδοσης (π.χ. ανταποκρίνεται στις προσδοκίες άριστα, δεν ανταποκρίνεται επιτυχώς κ.α.). (Dessler 2012: 281)
3. Η **κλίμακα αξιολόγησης της συμπεριφοράς** (BARS), περιγράφει και βαθμολογεί συμπεριφορές που εκδηλώνονται σε πραγματικές περιστάσεις, όπως τη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου τράπεζας. Η χαμηλή βαθμολογία αντικατοπτρίζει την ακατάλληλη συμπεριφορά του υπαλλήλου απέναντι στους πελάτες της τράπεζας (Schermerhorn 2012: 377).
4. Η **μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών**, καταγράφει σε αρχείο τις κατάλληλες και τις μη κατάλληλες συμπεριφορές ενός εργαζόμενου σε συγκεκριμένη θέση. Απαιτεί συνεχή παρακολούθηση από τον προϊστάμενο και συζήτηση με τον εργαζόμενο. (Schermerhorn 2012: 377).

5. **Η πολυπρόσωπη απόδοση**, αντιπαραθέτει και συγκρίνει τα επιτεύγματα ενός υπαλλήλου με τα αντίστοιχα άλλων υπαλλήλων.
6. **Η αξιολόγηση 360^ο** , περιλαμβάνει αξιολογήσεις από πολλά πρόσωπα σε διάφορες βαθμίδες εργασίας. Η ανατροφοδότηση πραγματοποιείται από συναδέλφους στην ίδια θέση εργασίας, από υφισταμένους και προϊστάμενους, από πελάτες , προμηθευτές κ.α. (Robbins, Decenzo & Coulter 2012: 336).
7. **Η μέθοδος MBO, Διοίκηση βάση στόχων**, όπου πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι σε επίπεδο οργανισμού και τμήματος, στη συνέχεια θα πρέπει να συζητηθούν με τους υπαλλήλους, να προσδιοριστούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και στην πορεία να γίνονται μετρήσεις και αξιολογήσεις και ενημέρωση του εργαζόμενου (Dessler 2012: 288).

4.7 Περίληψη Κεφαλαίου

Μετά την επιλογή των ικανών εργαζομένων και στα πλαίσια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, οι οργανισμοί προβαίνουν στις ακόλουθες ενέργειες:

- **Προσανατολισμός και ένταξη .**
Οι οργανισμοί εστιάζουν στον προσανατολισμό των εργαζομένων και την ένταξή τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.**
Στη συνέχεια η επιχείρηση ασχολείται με την εκπαίδευση τους για τη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους αλλά και με τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαμορφώνονται μέσω κάποιων βημάτων (αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, προσδιορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος, υλοποίηση του προγράμματος εκπαίδευσης, αξιολόγηση του αποτελέσματος)

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διακρίνονται σε:

- **Εκπαίδευση στο χώρο της εργασίας** (καθοδήγηση, κυκλική εργασία, κηδεμονία, μοντελοποίηση και συμμετοχή σε επιτροπές).
- **Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας**
 1. Διδασκαλία (Σεμινάρια, διαλέξεις, μελέτη περιπτώσεων, υπόδυση ρόλων, εκπαίδευση ευαισθησίας, επιχειρησιακά παιχνίδια).

2. Συνέδρια
3. Προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων

➤ **Αξιολόγηση και Διαχείριση της απόδοσης**

Αφορά τη μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων βάσει συγκεκριμένων προτύπων και την προώθηση της ανάπτυξή τους. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι:

- Η γραπτή έκθεση
- Η γραφική κατάταξη αξιολόγησης,
- Η κλίμακα αξιολόγησης της συμπεριφοράς
- Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών,
- Η πολυπρόσωπη απόδοση
- Η αξιολόγηση 360⁰
- Η μέθοδος MBO, Διοίκηση βάση στόχων

Κεφάλαιο 5

Διατήρηση Εργαζομένων

5.1 Εισαγωγή

Η προσέλκυση, η πρόσληψη και η εκπαίδευση των ταλαντούχων ανθρώπων δεν επαρκούν για να αποκτήσει η επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να αποκτήσει ποιοτικούς εργαζόμενους αλλά και να τους διατηρήσει σε βάθος χρόνου, να τους ενισχύσει και να τους αναπτύξει. Θα πρέπει λοιπόν οι οργανισμοί να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές ανταμοιβών και ωφελημάτων που να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και των οργανισμών (Schermerhorn 2012: 380).

5.2 Συστήματα Ανταμοιβών

Οι ανταμοιβές αναφέρονται τόσο στα καθαρά οικονομικά οφέλη όσο και στα μη οικονομικά, τα οποία επιδίδονται στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που παρέχει, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, τη συμμετοχή στη δημιουργία αξίας και στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Χατζηπαντελή 1999: 87).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2009), οι ανταμοιβές και τα ωφελήματα ως μέρος της στρατηγικής ανταμοιβών, εκφράζουν τη θεμελιώδη σχέση ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Η φιλοσοφία αυτού του συστήματος στηρίζεται στη λογική ότι από τη στιγμή που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα και αναμένει συγκεκριμένα αποτελέσματα από αυτόν, θα πρέπει με τη σειρά της να ανταμείβει τους ανθρώπους ανάλογα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επομένως θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα ανταμοιβών που να διακρίνεται από **ισότητα, δικαιοσύνη, αξιοκρατία, διαφάνεια και συνέπεια**.

5.2.1 Στόχοι του Συστήματος Ανταμοιβών

Οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύτιμο κεφάλαιο της επιχείρησης και για αυτό προκειμένου να παραμείνουν στη θέση εργασίας τους, θα πρέπει η αμοιβή που τους παρέχεται, να ικανοποιεί τις βασικές τους ανάγκες, αλλά και να τους δίνει τη δυνατότητα της αποταμίευσης και των επενδύσεων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 378).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), οι στόχοι που ικανοποιούνται μέσα από ένα σύστημα αμοιβών είναι:

➤ **Δέσμευση , υπευθυνότητα, παροχή κινήτρων.**

Το χρήμα δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες αλλά και άλλες ανώτερες, όπως η ανάγκη για κύρος. Προκειμένου να καλύψουν όσο το δυνατόν καλύτερα αυτές τις ανάγκες, μέσω της απόκτησης του χρήματος, δεσμεύονται και παρακινούνται περισσότερο.

➤ **Προσέλκυση και Διατήρηση εργαζομένων**

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών ,συνδεδεμένο με την απόδοση, έχουν ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα και αποτελούν πρότυπο για τους υποψήφιους ποιοτικούς εργαζόμενους καθώς επίσης αποθαρρύνουν τους μέτριους υποψηφίους από το να κάνουν αίτηση για θέση εργασίας.

➤ **Αύξηση της παραγωγικότητας**

Όταν το σύστημα αμοιβών είναι συνδεδεμένο με την απόδοση των εργαζομένων, είναι λογικό να ενισχύει την προσπάθεια τους για αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

➤ **Εξοικονόμηση κόστους εργασίας**

Η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση και κατά συνέπεια με την παραγωγικότητα, συνεπάγεται την πτώση του κόστους εργασίας σε περιόδους χαμηλής παραγωγικότητας.

➤ **Ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού**

Όταν έχουν γίνει γνωστοί και ξεκάθαροι οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, οι αμοιβές συμβαδίζουν με τον βαθμό ικανοποίησης αυτών των στόχων.

➤ **Υποστήριξη κουλτούρας του οργανισμού**

Το σύστημα αμοιβών είναι προσαρμοσμένο στο βαθμό που οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού. Έτσι ένας οργανισμός που θέλει να ενισχύσει την ποιοτική του εικόνα θα ανταμείψει τις προτάσεις που θα τον βελτιώνουν ποιοτικά.

➤ **Εργασιακές σχέσεις**

Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο για να μη δημιουργήσει προστριβές ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον εργοδότη. Επομένως στόχος του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να είναι η δικαιοσύνη και ισότητα.

5.2.2 Μοντέλο Total Reward

Ο Armstrong θεωρεί πως ένα σύστημα σφαιρικής ανταμοιβής (total reward) είναι το πιο αποτελεσματικό. Αυτό περιλαμβάνει την ανταμοιβή των εργαζομένων με άμεσους (οικονομικούς) και έμμεσους (μη οικονομικούς) τρόπους και καταφέρνει να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων και τη θετική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Thompson (2002), η σφαιρική ανταμοιβή (total reward), δεν περιλαμβάνει μόνο τις χειροπιαστές και άμεσες αμοιβές όπως ο μισθός, τα μπόνους, και τα χρηματικά ωφελήματα. Περιλαμβάνει και μη χρηματικά οφέλη, όπως οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και καριέρα, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, η εξισορρόπηση της ζωής με την εργασία και η καλλιέργεια της υπευθυνότητας.

Οι οργανισμοί που αποφασίζουν να υιοθετήσουν ένα σύστημα σφαιρικής ανταμοιβής μπορούν να εφαρμόσουν ένα από τα πιο γνωστά αντίστοιχα μοντέλα . Ο Armstrong θεωρεί πολύ αξιόλογο το Μοντέλο Total Reward της εταιρείας παροχής υπηρεσιών στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, Tower Perrins . (σχήμα 2)



Σχήμα 2. Towers Perrin – Total Rewards Model (Armstrong 2010: 274).

Ο μισθός και τα ωφελήματα έχουν υλική και οικονομική φύση και είναι απαραίτητα για την προσέλκυση και διατήρηση του ποιοτικού προσωπικού, μπορούν όμως εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Η εκπαίδευση – ανάπτυξη και το εργασιακό περιβάλλον, είναι μη οικονομικής φύσεως ανταμοιβές που ενισχύουν τους μισθούς και τα ωφελήματα και δεν αντιγράφονται εύκολα. Ο οργανισμός που θα καταφέρει να συνδυάσει επιτυχώς τα οικονομικά με τα μη οικονομικά ωφελήματα θα καταφέρει να υπερισχύσει των ανταγωνιστών και θα μπορέσει να εξασφαλίσει την προσέλκυση ποιοτικών εργαζομένων αλλά και τη διατήρησή τους.

5.3 Μισθός - Αμοιβές

Ο μισθός και οι αμοιβές όπως αναφέρθηκε παραπάνω αφορούν οικονομικής φύσεως ανταλλάγματα που παίρνει ο εργαζόμενος για την προσφορά της εργασίας του. Αναλύονται στα παρακάτω:

1. Βασικός μισθός

Είναι το χρηματικό αντάλλαγμα, η αποζημίωση που παίρνει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Μπορεί να έχει τη μορφή μηνιαίου μισθού ή ωρομισθίου. Ένας ανταγωνιστικός μισθός προσελκύει τα κατάλληλα άτομα και τα αποτρέπει από την αναζήτηση νέας εργασίας. (Schermerhorn 2012: 381).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εφαρμόζουν συνήθως την αποζημίωση με βάση την αξία. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου, προκαλεί και αύξηση της αμοιβής του. Αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους να δουλέψουν σκληρά γιατί ξέρουν ότι ο κόπος τους θα αμειφθεί. Με αυτό το σύστημα καλλιεργούνται τα θετικά συναισθήματα και τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων είναι υψηλά. Πρέπει όμως να έχει τις βάσεις του σε κάποια συγκεκριμένα και δίκαια μέτρα απόδοσης, τα οποία να έχουν συμφωνηθεί από την αρχή και να είναι γνωστά (Schermerhorn 2012: 381).

Για να αποφασιστεί το ύψος των αμοιβών λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς και άλλους παράγοντες. (Χυτήρης 2013, Χατζηπαντελή 1999).

Συγκεκριμένα :

➤ **Η αγορά εργασίας**

Η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες είτε με δική της έρευνα, είτε μέσω κάποιων δημοσιευμένων αποτελεσμάτων των κρατικών φορέων ,για το πόσο αμείβεται η συγκεκριμένη εργασία στην αγορά εργασίας.

➤ **Η σπουδαιότητα της θέσης εργασίας**

Η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζεται η σημασία της θέσης εργασίας για κάθε οργανισμό, λέγεται αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και επικεντρώνεται στον προσδιορισμό της αξίας της θέσης χωρίς να επηρεάζεται από την απόδοση των εργαζομένων σε αυτή. Χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι για την

αξιολόγηση της εργασίας όπως η ιεράρχηση, η ταξινόμηση, η βαθμολόγηση παραγόντων κ.α.

➤ **Η σπουδαιότητα του εργαζόμενου για τον οργανισμό**

Οι αμοιβές καθορίζονται επίσης και από την ικανότητα του εργαζόμενου να εφαρμόσει τις γνώσεις και τις ικανότητές του προς όφελος της επιχείρησης.

➤ **Η συμμετοχή του εργαζόμενου**

Είναι τα λεγόμενα συστήματα αμοιβών βάσει της απόδοσης των εργαζομένων τα οποία αν εφαρμοστούν σωστά είναι δίκαια και αντικειμενικά.

2. Μπόνους , Συμμετοχή στα κέρδη, Μετοχές

Πολλές επιχειρήσεις όταν θέλουν να διατηρήσουν ένα υπάλληλο και να τον αποτρέψουν από την αναζήτηση νέας εργασίας, του προσφέρουν μια έκτακτη εφάπαξ ή σταδιακή αμοιβή προσαρμοσμένη στην απόδοσή του, το λεγόμενο μπόνους. Συνήθως έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης , οι οποίοι αν επιτευχθούν επιφέρουν αυτή την αμοιβή σε ατομικό επίπεδο ή σε επίπεδο τμήματος, ομίλου κ.α. Επίσης πολλοί οργανισμοί διανέμουν ένα ποσοστό των καθαρών κερδών τους στους εργαζόμενους. Τέλος, μερικές επιχειρήσεις δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους τους να αγοράσουν μετοχές της επιχείρησης. Αυτό ενισχύει το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση και την κερδοφορία της, συμμετέχοντας πιο δυναμικά στην προσπάθεια κερδοφορίας της. (Schermerhorn 2012: 382).

5.4 Ωφελήματα - Παροχές

Εκτός από τον μισθό και τα μπόνους υπάρχουν διάφορες παροχές – κίνητρα, οικονομικής φύσεως, που παρέχονται στους εργαζόμενους και ουσιαστικά αυξάνουν τις απολαβές τους. Οι παροχές αυτές διακρίνονται σε υποχρεωτικές και σε εθελοντικές. (Schermerhorn 2012: 382).

Συγκεκριμένα:

➤ **Υποχρεωτικές παροχές**

Είναι οι παροχές σε όφελος του εργαζόμενου που ορίζονται από τους εκάστοτε νόμους. Αναφέρονται στην κοινωνική ασφάλιση, στην ετήσια άδεια, στις γονικές άδειες, άδεια κηήσεως και γαλουχίας.

➤ **Εθελοντικές παροχές**

Οι εθελοντικές πρόσθετες παροχές προσφέρονται από κάποιους οργανισμούς στα πλαίσια της παροχής κινήτρων προς τους εργαζόμενους. Μέσω των κινήτρων επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της δέσμευσης και της αφοσίωσής τους. Τα **συνταξιοδοτικά προγράμματα** και η **ασφάλιση υγείας** ανακουφίζουν τους εργαζόμενους από το βάρος του υψηλού κόστους και δημιουργούν μια θετική εικόνα της επιχείρησης προς τους υποψήφιους, μελλοντικούς εργαζόμενους. Πολλοί οργανισμοί δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους τους με συστήματα **ευέλικτων παροχών**, να επιλέξουν ανάμεσα σε κάποιες παροχές εκείνες που τους εξυπηρετούν καλύτερα σύμφωνα με τη προσωπική και οικογενειακή τους κατάσταση. Προσφέρονται επίσης ωφελήματα που εξυπηρετούν τις οικογένειες (οικογενειακές παροχές), όπως τα **ευέλικτα ωράρια**, η **φροντίδα των παιδιών** και **οι μακροχρόνιες άδειες**. Τέλος προσφέρονται παροχές που βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν προβλήματα όπως καταχρήσεις, άγχος κ.α. (Schermerhorn 2012: 382).

5.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Το θέμα αυτό έχει αναπτυχθεί εκτενώς στο τέταρτο κεφάλαιο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι οργανισμοί παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζόμενους τους, είτε εντός χώρου εργασίας, είτε εκτός, για να καλλιεργήσουν τις δεξιότητες και να επεκτείνουν τις γνώσεις τους. Έτσι αυξάνεται η απόδοσή τους, καθώς και η ικανοποίησή τους από την επιχείρηση, χωρίς να επιβαρύνονται οι ίδιοι με κάποιο κόστος (Κανελλόπουλος 1990, Χυτήρης 2013).

Η εκπαίδευση αυτή είτε πρόκειται για απλή καθοδήγηση, κυκλική εργασία ή κηδεμονία, είτε για δαπανηρά σεμινάρια και συνέδρια παρέχεται εθελοντικά από την επιχείρηση, βελτιώνει ποιοτικά τους εργαζόμενους και τους απαλλάσσει από το κόστος. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι έχουν αξία για τον εργοδότη τους και ότι εκείνος προτίθεται να τους διατηρήσει μακροχρόνια. Τα προγράμματα ανάπτυξης επίσης που στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και της καριέρας τους, αποτελούν μια μορφή ωφελημάτων – παροχών (Κανελλόπουλος 1990, Χυτήρης 2013, Schermerhorn 2012).

Τέλος, σύμφωνα με τους Χυτήρη (2013) και Schermerhorn (2012) το μάνατζμεντ απόδοσης εκτός από τη βοήθεια που προσφέρει στην επιχείρηση για να καθορίσει τις αμοιβές, τις προαγωγές και να τοποθετήσει σωστά τους εργαζόμενους, παρέχει ουσιαστική βοήθεια στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος της αξιολόγησης δρα υποστηρικτικά εστιάζοντας στις μελλοντικές επιδόσεις και την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό καριέρας των εργαζομένων.

Όλες αυτές οι παροχές ενισχύουν τη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους και καλλιεργούν την ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.

5.6 Εργασιακό Περιβάλλον

Αναμφισβήτητα το εργασιακό περιβάλλον παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην προσέλκυση και διατήρηση των ποιοτικών εργαζομένων προσφέροντάς τους μη οικονομικής φύσεως παροχές. Αυτές οι παροχές αποτελούν υποκινητικούς παράγοντες προσφέροντας κίνητρα προς την υιοθέτηση μιας προσδοκόμενης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους συντάκτες του Great Place To Work Institute, Inc (2018) ένα περιβάλλον εργασίας κρίνεται εξαιρετικό όταν :

- καλλιεργείται το αίσθημα της συνεισφοράς και συμμετοχής στην επίτευξη των στόχων και της πληρότητας.
- Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις
- Υπάρχει το αίσθημα της περηφάνιας για την εργασία
- Η εργασία είναι ευχάριστη και διασκεδαστική
- Η κουλτούρα της επιχείρησης συμβαδίζει με τα πιστεύω και τις αξίες των εργαζομένων
- Υπάρχουν σχέσεις αφοσίωσης μεταξύ συναδέλφων αλλά και εργοδότη
- Εξισορροπείται η σχέση ανάμεσα στη ζωή και στην εργασία
- Υπάρχει εμπιστοσύνη και καθοδήγηση από τη Διοίκηση
- Υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού
- Επικρατεί η αξιοκρατία και δικαιοσύνη
- Τηρούνται οι όροι υγιεινής και ασφάλειας

5.6.1 Πνευματική Κουλτούρα του Εργασιακού περιβάλλοντος

Η έννοια της πνευματικότητας της εργασίας σύμφωνα με τους Robbins, Decenzo & Coulter (2012), αναφέρεται στην πνευματική κουλτούρα που αναπτύσσουν ορισμένοι οργανισμοί. Οι οργανισμοί αυτοί κατανοούν τα συναισθήματα και την ανάγκη των εργαζόμενων να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος ενός συνόλου στην εργασία τους με το οποίο κοινωνικοποιούνται και ότι επιθυμούν η προσφορά τους να έχει κάποιο νόημα, το οποίο θρέφει τον εσωτερικό τους κόσμο. Οι πνευματικές επιχειρήσεις δείχνουν έμπρακτο ενδιαφέρον, παρέχοντας πολλές φορές διάφορα ωφελήματα, για την ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής, για τις αξίες, την ηθική, την επιβράβευση και την ηγεσία. Φροντίζουν να συμπαραστέκονται στους υπαλλήλους τους και τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα τους (προγράμματα παροχής βοήθειας εργαζομένων), να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις την προσωπικής ζωής τους (ευέλικτα ωράρια, άδειες, παιδικό σταθμό) και να αναπτυχθούν (εκπαιδευτικά προγράμματα) νιώθοντας ότι είναι χρήσιμοι για την επιχείρησή τους. Τα χαρακτηριστικά ενός πνευματικού οργανισμού συνοψίζονται στα εξής:

- Προσοχή στην ατομική πρόοδο των εργαζομένων
- Ισχυρή αίσθηση του καθήκοντος
- Αισθήματα και σχέσεις εμπιστοσύνης
- Συμμετοχή στις αποφάσεις
- Ελευθερία έκφρασης

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενός πνευματικού οργανισμού, έχει το έργο της διαμόρφωσης ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας, που υποστηρίζει και ενισχύει την ανάπτυξη των παραπάνω εννοιών, την επικοινωνιακή επικοινωνία, την έννοια του σκοπού και της ολοκλήρωσης και την ελευθερία έκφρασης.

5.6.2 Ισορροπία Εργασίας - Ζωής

Σύμφωνα με τον Schemerhorn (2012), στη σύγχρονη πραγματικότητα οι ρυθμοί ζωής και εργασίας είναι εξαιρετικά γρήγοροι και δημιουργούν προβληματισμούς, ανησυχία και αυξημένο άγχος στους εργαζόμενους. Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στο να ισορροπήσει ο εργαζόμενος την ανάπτυξη της καριέρας του με την προσωπική του ζωή. Οι φιλικό ως προς την οικογένεια εργοδότες (work -friendly employers), κερδίζουν την προτίμηση των εργαζομένων και προσελκύουν με αυτό τον τρόπο ποιοτικό προσωπικό που εκτιμά

και ανταποδίδει με αφοσίωση τις διευκολύνσεις που του παρέχονται για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε όλους τους τομείς της ζωής του.

Οι φιλικοί προς την οικογένεια εργοδότες εφαρμόζουν συνήθως ευέλικτα προγράμματα, κυρίως όσον αφορά το ωράριο και την εργασία από απόσταση. Πολλοί εργαζόμενοι διευκολύνονται μέσα από προγράμματα φροντίδας των παιδιών ή ηλικιωμένων, τις παιδικές κατασκηνώσεις, τις ειδικές άδειες κ.α. Αυτοί οι εργοδότες έχουν πολύ χαμηλά ποσοστά αποχωρήσεων, γεγονός που τους παρέχει εξοικονόμηση κόστους από τις διαδικασίες προσέγκυσης, επιλογής και ανάπτυξης που θα εφάρμοζαν στην περίπτωση αναγκαστικών προσλήψεων.

5.6.3 Συμμετοχή στη Διοίκηση και Καθοδήγηση

Ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για την ενδυνάμωση της αφοσίωσης των εργαζομένων, τα χαμηλά ποσοστά αποχώρησης και την ενίσχυση της θετικής εικόνας της επιχείρησης ως εργοδότη, είναι ο αυξημένος βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενδυνάμωση των εργαζομένων παραχωρώντας τους κάποιες εξουσίες και ευθύνες από τους προϊστάμενούς τους, έτσι ώστε να μπορούν να αποφασίσουν για διάφορα ζητήματα χωρίς την έγκριση των ανώτερων στην ιεραρχία. Οι εργαζόμενοι αποκτούν έτσι ένα αίσθημα αυτονομίας, αποδοχής και επιτυχίας. Επιπλέον η καθοδήγηση από κάποιον έμπειρο προϊστάμενο τους καλλιεργεί συναισθήματα ασφάλειας και μετριάζει τα επίπεδα άγχους (Σαρμανιώτης 2011: 341).

5.6.4 Η Αναγνώριση

Οι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη να αναγνωρίζεται ο κόπος τους, η αξία τους και η συμβολή τους στα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα για την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων, από απλούς επαίνους, βραβεύσεις, ως προαγωγές, χρηματικά ποσά, μετοχές, άδειες κ.α. Με αυτόν τον τρόπο νιώθουν αισθήματα πληρότητας και σκοπού (Σαρμανιώτης 2011: 340).

5.6.5 Η Αποτελεσματική Επικοινωνία

Η σωστή και χωρίς εμπόδια επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών και τις άριστες σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους. Στόχος της επικοινωνίας είναι να επικρατεί ένα κλίμα συνεννόησης και κατανόησης. Επομένως πρέπει να δίνεται ιδιαίτερο βάρος στους μηχανισμούς

επικοινωνίας (κατάλληλα κανάλια και μέσα), στις σωστές επαφές και στην ορθή ροή των πληροφοριών (Σαρμανιώτης 2011: 368).

5.6.6 Η Χαρισματική Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2011), κάθε οργανισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες συνήθως γίνονται κοινώς αποδεκτοί μέσα σε μια ομάδα. Έχουν την ικανότητα να παρακινούν και να εμπνέουν τους εργαζόμενους παρέχοντας τους τα κατάλληλα κίνητρα. Κινητοποιούν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Ικανοποιούν ανάγκες, βοηθούν στην υπερπήδηση εμποδίων και προπαντός εμπνέουν τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν πιο πολύ και να εξαντλήσουν το απόθεμα της δυναμικότητας τους. Ένας χαρισματικός ηγέτης αποτελεί παράγοντα ελκυστικότητας της επιχείρησης στους μελλοντικούς εργαζόμενους και αποτρέπει τις διαφυγές των ταλαντούχων υπαλλήλων.

5.6.7 Υγιεινή και Ασφάλεια

Κάθε οργανισμός οφείλει να προσφέρει ένα εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από κινδύνους στο οποίο θα τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Οι παράγοντες στον χώρο εργασίας που μπορεί να βλάψουν τους εργαζόμενους ποικίλουν από βιολογικούς, χημικούς, φυσικούς, εργονομικούς αλλά και κοινωνικοψυχολογικούς (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010: 434).

Για την αποφυγή αυτών των κινδύνων και κατά συνέπεια των εργατικών ατυχημάτων, αλλά και των ψυχολογικών επιβαρύνσεων, κάθε επιχείρηση σύμφωνα με την Ξηροτύρη – Κουφίδου (2010) οφείλει:

- Να σχεδιάζει ασφαλείς εργασίες σύμφωνα με τις νόμιμες προδιαγραφές
- Να εκτιμά την επικινδυνότητα των εργασιών
- Να εκπαιδεύει το προσωπικό κατάλληλα και επαρκώς
- Να παρέχει επίβλεψη όταν απαιτείται
- Να προσφέρει προστατευτικό εξοπλισμό που προστατεύει από ατυχήματα.
- Να συντηρεί τις κτιριακές εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό
- Να τηρεί την ισχύουσα νομοθεσία
- Να τηρεί τους κανόνες υγιεινής
- Να προσφέρει προγράμματα διαχείρισης άγχους

5.7 Περίληψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρθηκε ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη διατήρηση των ποιοτικών εργαζομένων και στην αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη. Επισημάνθηκε η ανάγκη να σχεδιάζουν οι οργανισμοί συστήματα αμοιβών που να διέπονται από ισότητα, διαφάνεια, δικαιοσύνη, συνέπεια και αξιοκρατία, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων αλλά και εκείνες των οργανισμών.

Οι στόχοι που ικανοποιεί ένα σύστημα αμοιβών είναι:

- **Δέσμευση , υπευθυνότητα, παροχή κινήτρων.**
- **Προσέλκυση και Διατήρηση εργαζομένων**
- **Ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού**
- **Εξοικονόμηση κόστους εργασίας**
- **Αύξηση της παραγωγικότητας**
- **Υποστήριξη κουλτούρας του οργανισμού**
- **Εργασιακές σχέσεις**

Αναλύθηκε το μοντέλο **Total Reward** της Tower Terrin , το οποίο θεωρεί ο Armstrong ως πρότυπο για την ανάπτυξη συστημάτων αμοιβών. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει εκείνα τα **οικονομικά οφέλη** που παρέχει μια επιχείρηση στους εργαζόμενους (μισθοί μπόνους, συμμετοχή στα κέρδη, συντάξεις, προγράμματα ασφάλισων κ.α.), καθώς και τα **μη οικονομικά οφέλη** (εκπαίδευση, ανάπτυξη καριέρας, εργασιακό περιβάλλον κ.α.) τα οποία επίσης παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στην παροχή κινήτρων για αύξηση της αποδοτικότητας.

- **Ο μισθός και οι αμοιβές διακρίνονται**
 - Στον βασικό μισθό το ύψος του οποίου καθορίζεται από:
 1. Την αγορά εργασίας
 2. Τη σπουδαιότητα της θέσης εργασίας
 3. Τη σπουδαιότητα του εργαζόμενου για τον οργανισμό
 4. Τη συμμετοχή του εργαζόμενου
 - Στα μπόνους , στη συμμετοχή στα κέρδη, τις μετοχές

➤ **Τα ωφέληματα – παροχές διακρίνονται στις :**

- Υποχρεωτικές παροχές (Ετησία άδεια, κοινωνική ασφάλιση κ.α.)
- Εθελοντικές παροχές (συνταξιοδοτικά προγράμματα κ.α.)

➤ **Η εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Αποτελούν παροχές μη οικονομικής φύσεως για τους εργαζόμενους και κίνητρα που ενισχύουν τη δέσμευση και την αφοσίωση τους.

➤ **Το εργασιακό περιβάλλον**

Παρέχει ωφέληματα στους εργαζόμενους και μειώνει τα ποσοστά αποχωρήσεών τους όταν εξασφαλίζει:

- Πνευματική κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος
- Ισορροπία εργασίας - ζωής
- Συμμετοχή στη Διοίκηση και Καθοδήγηση
- Αναγνώριση
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Χαρισματική ηγεσία
- Υγιεινή και Ασφάλεια

Κεφάλαιο 6

Προηγούμενες Σχετικές Έρευνες

6.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι λειτουργίες της και ο ρόλος της, αποτελούν να αντικείμενο πολλών ερευνών εδώ και πολλά χρόνια. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών των ερευνών αναδεικνύει την σπουδαιότητα του ρόλου του τμήματος Δ.Α.Π. και των λειτουργιών του στην επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση των κατάλληλων ποιοτικών εργαζομένων, στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής και κατά συνέπεια στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6.2 Προηγούμενες Έρευνες

Ο **Mark Huselid** το 1995 πραγματοποίησε μία έρευνα χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία της ανάλυσης ερωτηματολογίων. Σκοπός του ήταν να μελετήσει τη χρήση πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης, μέσω των απαντήσεων 968 αμερικανικών επιχειρήσεων. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε τόνιζε τη σημασία των επιχειρησιακών δομών καθώς και των πρακτικών παρακίνησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.

Το 1997 οι **Huselid M. και Becker** δημιούργησαν έναν πίνακα κατάταξης των συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 740 εταιριών, με σκοπό να αναδείξουν το βαθμό στον οποίο κάθε εταιρεία εφαρμόζει συστήματα υψηλής απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν ότι οι εταιρείες που συγκέντρωσαν υψηλή βαθμολογία είχαν υψηλότερα επίπεδα επιδόσεων.

Το 1997 επίσης οι **Patterson et al**, διεξήγαγαν μία έρευνα με στόχο να εντοπίσουν τη σχέση που συνδέει τις επιδόσεις των οργανισμών, με την κουλτούρα τους και την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών Δ.Α.Π. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την επίδραση της εφαρμογής των πρακτικών Δ.Α.Π. κατά 19% στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και κατά 18% στην παραγωγικότητά τους. Εκείνες οι πρακτικές που ξεχώρισαν ιδιαίτερα ήταν η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και το εργασιακό περιβάλλον που παρέχει ευελιξία, ποικιλία και καλλιεργεί την υπευθυνότητα.

Το 2000 οι **Guest et al**, έκαναν ανάλυση της έρευνας Workplace Employee Relations Survey που πραγματοποιήθηκε το 1998. Το δείγμα τους αποτελείται από 2.000 επιχειρήσεις και 28.000 εργαζόμενους. Το αποτέλεσμα έδειξε ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού και τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Το 2001 έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους **Bailey et al**, σε 45 οργανισμούς φανέρωσε τη στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις υψηλές επιδόσεις και στις ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε ουσιαστικές και καίριες αποφάσεις και ζητήματα. Άλλοι δύο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι τα κίνητρα και οι ικανότητες.

Το 2002, πραγματοποιήθηκε έρευνα από τους **West et al**, σε 61 βρετανικά νοσοκομεία, μέσω της οποίας συγκεντρώθηκαν πληροφορίες από ανώτατα στελέχη και τους υπευθύνους Δ.Α.Π. , όσον αφορά τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τα ποσοστά θνησιμότητας. Η έρευνα αυτή αποκάλυψε τη συσχέτιση ανάμεσα σε πρακτικές Δ.Α.Π. που ενισχύουν τη συνεργασία και την καινοτομία, και τα χαμηλά ποσοστά θνησιμότητας.

Το 2003, οι **Purcell et al** διεξήγαγαν έρευνα σε 12 επιχειρήσεις και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στενή θετική σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή των πρακτικών Δ.Α.Π. και τον βαθμό δέσμευσης, ικανοποίησης και απόδοσης. Ξεκαθαρίστηκε ότι η ίδια η εφαρμογή πρακτικών Δ.Α.Π. παίζει ουσιαστικό ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητας και όχι ο αριθμός των πρακτικών που υιοθετούνται από την επιχείρηση.

Το 2009 δημοσιεύτηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας **CIPD**, όσον αφορά τη στρατολόγηση, τη διατήρηση και τις αποχωρήσεις των εργαζομένων. Το χρονικό διάστημα που αφορά η έρευνα είναι από 01-01-2008 έως 31-12-2008 και το δείγμα της είναι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 78% των ερωτηθέντων χρησιμοποίησαν ως πηγή στρατολόγησης την ιστοσελίδα της επιχείρησής τους, το 76% απευθύνθηκαν σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, το 70% σε τοπικές εφημερίδες και 7% στις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Το 69% των εργοδοτών αντιμετωπίζουν πρόβλημα διατήρησης των εργαζομένων και οι πιο συχνές πράξεις αντιμετώπισης είναι η αύξηση των ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης (47%), η αύξηση των μισθών (42%), η βελτίωση των πρακτικών επιλογής (42%) και η βελτίωση των πρακτικών ένταξης (45%). Το 72% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως η βελτίωση των πρακτικών Δ.Α.Π. είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος για τη διατήρηση των εργαζομένων.

Τέλος, το 2016 ένα δίκτυο από ευρωπαϊκά πανεπιστήμια (**CRANET**), πραγματοποίησε έρευνα με ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε υψηλόβαθμα στελέχη και στελέχη προσωπικού, και που αφορά τις στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλη την Ευρώπη. Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, εκπροσωπείται από την Ομότιμη Καθηγήτρια Παπαλεξανδρή Νάνσυ. Η συλλογή των στοιχείων έγινε τηλεφωνικά και με φυσική παρουσία. Τα αποτελέσματα τονίζουν την σταθερή ανάπτυξη της Δ.Α.Π. με την πάροδο των χρόνων και την ουσιαστική συμμετοχή της στην επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων. Η στρατηγική σημασία της Δ.Α.Π. φαίνεται από την έρευνα πως οφείλεται στην ανάγκη των επιχειρήσεων για προσεκτικά επιλεγμένους και εκπαιδευμένους εργαζόμενους, στη συμμετοχή των υπευθύνων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε διοικητικά θέματα καθώς και στην προσέγγιση πρακτικών ευέλικτης απασχόλησης, αμοιβών και εκπαίδευσης.

6.3 Μεθοδολογία

Οι περισσότερες από τις παραπάνω έρευνες πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίων. Πρόκειται για ποσοτικές έρευνες διότι αναλύουν συσχετίσεις ανάμεσα σε διάφορες μεταβλητές. Οι ποσοτικές έρευνες σύμφωνα με τους Ρόντος Κ. και Παπάνης Ε. (2006), δίνουν τη δυνατότητα αξιολόγησης μεγάλου δείγματος και αυτό οδηγεί στη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων όσον αφορά το υπό μελέτη

αντικείμενο. Οι ποσοτικές έρευνες απευθύνονται κυρίως σε στελέχη επιχειρήσεων και διάφορους επαγγελματίες. Είναι κατά κύριο λόγο πρωτογενείς έρευνες αλλά υπάρχουν και κάποιες δευτερογενείς που στηρίχθηκαν σε δεδομένα άλλων ερευνών.

Οι ποσοτικές έρευνες εξοικονομούν χρόνο και δεν είναι δαπανηρές. Μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω τηλεφώνου, ταχυδρομικώς, με συνεντεύξεις ή με ερωτηματολόγια.

Οι έρευνες με τη διανομή ερωτηματολογίων είναι πολύ αξιόπιστες επειδή ο ερευνητής δεν έχει καμία ανάμειξη με τους ερωτηθέντες κι αποφεύγονται έτσι τα λάθη μεροληψίας. Απαιτεί όμως την κατάλληλη διαμόρφωση ερωτηματολογίου ώστε να είναι κατανοητό από όλους τους ερωτηθέντες.

Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται στη συνέχεια επεξεργάζονται με τη βοήθεια προγραμμάτων (π.χ. Excel, SPSS) και στατιστικών εργαλείων και παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών και οι τάσεις των αντικειμένων υπό μελέτη.

6.4 Περίληψη Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε αναφορά σε έρευνες σχετικού περιεχομένου που έχουν πραγματοποιηθεί παλιότερα, καθώς επίσης και στη μεθοδολογία που ακολούθησαν και τα συμπεράσματα τους.

Κεφάλαιο 7

Εμπειρική Εφαρμογή

7.1 Εισαγωγή

Η εμπειρική προσέγγιση που ακολουθεί έρχεται να ολοκληρώσει την ερευνητική μου μεθοδολογία. Η έρευνα – εμπειρική εφαρμογή, πραγματοποιήθηκε με την δημιουργία και την ηλεκτρονική διανομή ενός ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε στηριζόμενο στη βιβλιογραφία που έχει παρουσιαστεί στο θεωρητικό μέρος.

7.2 Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα μου σχετίζεται με τις **πρακτικές** που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προκειμένου να προσελκύσει ταλαντούχους εργαζόμενους, χωρίς να ξοδεύει χρόνο και χρήμα με τους μη κατάλληλους υποψήφιους, να επιλέξει τους κατάλληλους και να τους εκπαιδεύσει, να εξασφαλίσει τη δέσμευσή τους και να τους διατηρήσει σε βάθος χρόνου.

Ο σκοπός της έρευνάς μου είναι να διερευνήσω το **εύρος των παραπάνω πρακτικών** της Δ.Α.Π., τον **βαθμό εφαρμογής** τους και την **επίδραση που έχουν στην απόδοση** των εργαζομένων. Μέσα από αυτά θα **αναδείξω τη βαρύτητα του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** στην δημιουργία εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας και στην επιτυχή προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη και διατήρηση εκείνου του ταλαντούχου ανθρώπινου κεφαλαίου, που με πίστη και αφοσίωση θα συμβάλει στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα καταστήσει την επιχείρηση ανταγωνιστική και αποδοτική.

7.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας

Το ταλαντούχο προσωπικό αποτελεί πολύτιμο κεφάλαιο για την επιχείρηση. Η προσέλκυση, η διατήρησή του, η δέσμευση, η αφοσίωση και οι εξαιρετικές επιδόσεις του, προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και προωθούν την ανάπτυξή της. **Είναι πολύ σημαντικό ένας εργοδότης να γνωρίζει με ποιες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα προσελκύσει, θα κερδίσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και τη δέσμευση εξαιρετικά ικανών ανθρώπων. Επίσης είναι σημαντικό να γνωρίζει πώς και σε ποιο βαθμό αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.** Εφαρμόζοντας τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σωστά και μεθοδικά, δημιουργούνται συνθήκες εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η επιχείρηση χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια γίνεται πόλος έλξης ποιοτικών εργαζομένων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας και το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο προσωπικό όλων των επιπέδων, χωρίς διαχωρισμό των θέσεων εργασίας. Τα αποτελέσματά της δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα σε όποιον θέλει να μελετήσει και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια όλων των εργοδοτών και των υπευθύνων των τμημάτων Δ.Α.Π, ανεξαρτήτως επιχειρήσεως, μέσω του οποίου θα εξετάσουν κατά πόσο εφαρμόζονται και σε ποιο βαθμό οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις πρακτικές αυτές και ποιοι παράγοντες ενισχύουν την απόδοσή τους. Έτσι μπορούν να προσαρμόζουν ή να υιοθετούν νέες πρακτικές και να καλλιεργούν την κουλτούρα της επιχείρησής τους κατάλληλα ώστε να εξασφαλίσουν τη δέσμευση και τις εξαιρετικές επιδόσεις των εργαζομένων τους.

7.4 Μέθοδος Έρευνας - Δείγμα

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας, είναι η διαμόρφωση ενός ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε έναν τυχαίο αριθμό εργαζομένων όλων των βαθμίδων που εργάζονται σε εταιρείες της Βόρειας Ελλάδας κατά το χρονικό διάστημα από τις 10 Απριλίου 2018 έως τις 20 Απριλίου 2018.

Πρόκειται για μια ποσοτική έρευνα που περιλαμβάνει την πρωτογενή συλλογή στοιχείων απευθείας από τους εργαζομένους χωρίς τη δική μου παρέμβαση. Το κόστος

της έρευνας ήταν μηδαμινό και ο χρόνος που απαιτήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας ήταν πολύ σύντομος. Τα στοιχεία αυτά δεν αποτελούν αντικείμενο προγενέστερων ερευνών.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν δραστηριοποιούνται στη Βόρεια Ελλάδα στον χώρο της πληροφορικής, των δομικών υλικών, της παραγωγής τροφίμων και της ανακύκλωσης και τα στοιχεία τους είναι διαθέσιμα εφόσον ζητηθούν. Σκόπιμα επιλέχθηκαν εταιρείες διαφορετικών αντικειμένων για να είναι το δείγμα πιο αξιόπιστο και να δίνει τη δυνατότητα συγκρίσεων και αποκάλυψης τάσεων. Με αυτόν τον τρόπο επίσης τα αποτελέσματα είναι πιο αντιπροσωπευτικά της πραγματικής κατάστασης που επικρατεί στον χώρο των επιχειρήσεων. Τέλος, το ζήτημα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καθολικό και αφορά όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αντικειμένου και επωνυμίας και ο στόχος μου ήταν να διερευνήσω την εφαρμογή των πρακτικών Δ.Α.Π. από την οπτική των εργαζομένων ως γενικότερη τάση και όχι μόνο ως κατάσταση σε συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και υπήρξαν 79 απαντήσεις. Στη συνέχεια συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα και με τη βοήθεια του προγράμματος, excel της Microsoft και του στατιστικού εργαλείου SPSS επεξεργάστηκαν και παρουσιάστηκαν με τη μορφή διαγραμμάτων.

7.5 Εργαλείο Έρευνας

Το εργαλείο της έρευνάς μου όπως προαναφέρθηκε είναι το ερωτηματολόγιο. Σχεδιάστηκε στηριζόμενο στη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση του θέματος της διατριβής. Μέσω των ερωτήσεων επιδιώκεται η άντληση πληροφοριών όσον αφορά τις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων , την έκταση της εφαρμογής τους και τις πρακτικές που αυξάνουν τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου, δηλαδή ο συμμετέχων απλά επιλέγει τη σωστή για εκείνον απάντηση ή τις σωστές απαντήσεις χωρίς να υποχρεώνεται να γράψει κείμενο εκτός από τις ερωτήσεις 6 και 13 που είναι ανοιχτού τύπου, όπου αν ο συμμετέχων δεν βρίσκει επιλογή που να τον αντιπροσωπεύει έχει την δυνατότητα να συμπληρώσει ο ίδιος.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 μέρη. Στο Πρώτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα στην έρευνα, (ερ.1-4), ακολουθούν ερωτήσεις για τη θέση εργασίας που εργάζεται καθώς και τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση (ερ. 5-6), και στη συνέχεια οι υπόλοιπες ερωτήσεις του Πρώτου μέρους (ερ. 7-15) αφορούν τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζονται στην επιχείρηση που εργάζεται ο κάθε συμμετέχων, όσον αφορά την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων. Χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες απλής επιλογής όπου επιτρέπεται η επιλογή μόνο μιας απάντησης από το πλήθος των πιθανών απαντήσεων (ερ.1 έως 7, 10 έως 12 και 14 έως 15), καθώς και κλίμακες πολλαπλής επιλογής όπου υπάρχει η δυνατότητα της επιλογής περισσότερων της μιας απαντήσεων. (ερ. 8,9 και 13).

Στο Δεύτερο μέρος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert για να εξεταστεί ο βαθμός συμφωνίας του συμμετέχοντος στην έρευνα, με το ερωτώμενο θέμα. Τα εξεταζόμενα θέματα διατυπώνονται σε καταφατική μορφή, και ζητείται από τον συμμετέχοντα να εκφράσει το βαθμό συμφωνίας του επιλέγοντας ανάμεσα σε πέντε κλιμακούμενες τιμές. Αυτές οι τιμές είναι οι : « Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», « Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα». Οι ερωτήσεις σε αυτό το μέρος είναι 10 και εξετάζουν πιο συγκεκριμένα, τον βαθμό και την πραγματική έκταση εφαρμογής των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η ευελιξία εργασίας, η τήρηση της υγιεινής και ασφάλειας , ο μισθός , η συνεχής εκπαίδευση ,στην επιχείρηση που εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος κ.α.

Το Τρίτο μέρος αποτελείται από 8 ερωτήσεις και χρησιμοποιήθηκε πάλι η κλίμακα Likert με μία διαφοροποίηση στις κλιμακούμενες τιμές οι οποίες διαμορφώθηκαν ως εξής: «καθόλου επιρροή», « Μικρή επιρροή», «Ούτε με επηρεάζει, ούτε δεν με επηρεάζει», «Αρκετή επιρροή», και «Πολύ σημαντική επιρροή». Οι ερωτήσεις σε αυτό το μέρος εξετάζουν την επιρροή που έχουν στην απόδοση των συμμετεχόντων στην έρευνα, πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, που βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον, ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, προσφέρουν δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, κάνουν τους εργαζόμενους περήφανους για την εργασία τους κ.α.

7.6 Περιορισμοί Έρευνας

Οι περιορισμοί της έρευνας μου έχουν να κάνουν με τους συνηθισμένους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι έρευνες με ερωτηματολόγια που αποστέλλονται, ηλεκτρονικά ή ταχυδρομικώς. Συγκεκριμένα ενώ η ανταπόκριση των εργαζομένων ήταν επαρκής και ικανοποιητική, θα μπορούσε να ήταν ακόμη μεγαλύτερη. Επίσης ένα από τα μειονεκτήματα είναι η έλλειψη της δυνατότητας του ερευνητή να παρέχει επεξηγήσεις λόγω της απουσίας επαφής και για αυτό τον λόγο επιβάλλεται η κατάρτιση ενός ευκολονόητου ερωτηματολογίου με πλήρη δυνατότητα μεταφοράς των μηνυμάτων.

7.7 Αποτελέσματα Έρευνας

Τα δεδομένα της έρευνας μετά την εισαγωγή τους σε υπολογιστικό φύλλο του Excel και του στατιστικού εργαλείου SPSS, επεξεργάστηκαν, δημιουργήθηκαν πίνακες, διαγράμματα και γραφήματα με σκοπό την καταγραφή τάσεων, τη σύνδεση με την βιβλιογραφία που αναλύθηκε και την εξαγωγή συμπερασμάτων, όσον αφορά τις απόψεις των εργαζομένων για το υπό διερεύνηση θέμα και κατ' επέκταση των πρακτικών Δ.Α.Π. των επιχειρήσεων. Παράλληλα δημιουργήθηκαν πίνακες και διαγράμματα με συσχετισμούς ερωτήσεων προκειμένου να αποκαλυφθούν περισσότερα στοιχεία των απόψεων και των στάσεων των εργαζομένων.

7.7.1 Πρώτο Μέρος

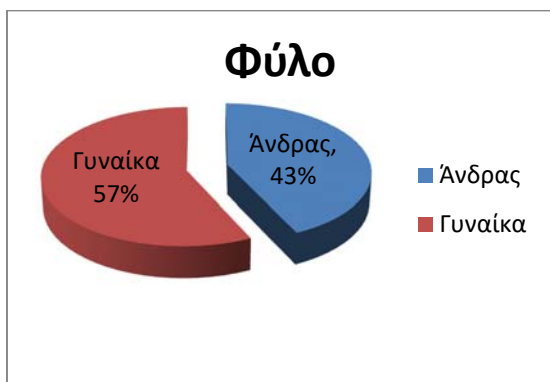
Δημογραφικά Στοιχεία

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που ερευνώνται στις ερωτήσεις 1 έως 4, τα αποτελέσματα παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα.

1^η Ερώτηση: Συμπληρώστε το φύλο σας

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	34	43%
Γυναίκα	45	57%
Σύνολο	79	100%

Πίνακας 1. Το φύλο.



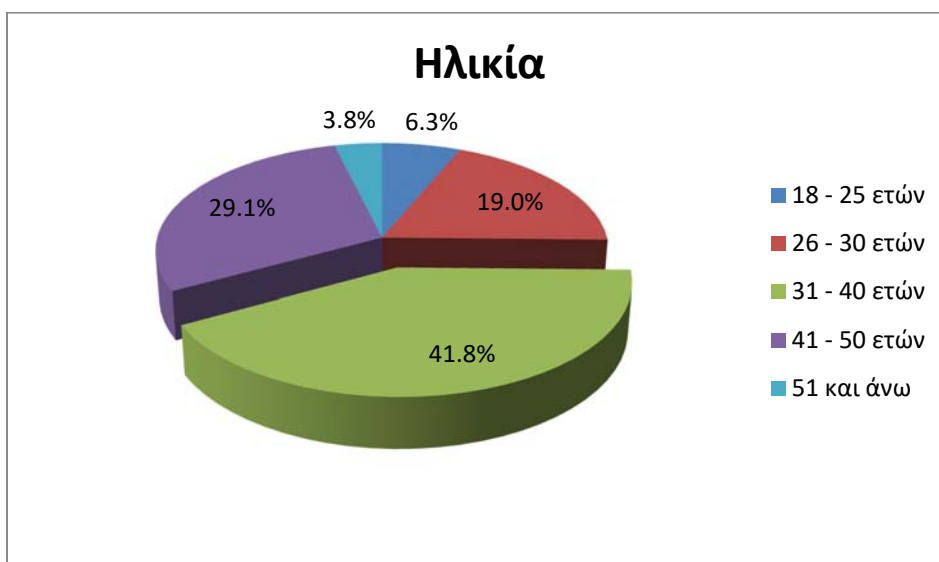
Γράφημα 1. Το φύλο.

Από το σύνολο των 79 συμμετεχόντων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, οι 34 είναι άνδρες(43%) και οι 45 γυναίκες (57%). Συμπεραίνουμε ότι επιχειρήσεις δεν κάνουν διακρίσεις όσον αφορά το φύλο των εργαζομένων.

2^η Ερώτηση: Συμπληρώστε την ηλικία σας

	Συχνότητα	Ποσοστό
18 - 25 ετών	5	6.3%
26 - 30 ετών	15	19.0%
31 - 40 ετών	33	41.8%
41 - 50 ετών	23	29.1%
51 και άνω	3	3.8%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 2. Η ηλικία.



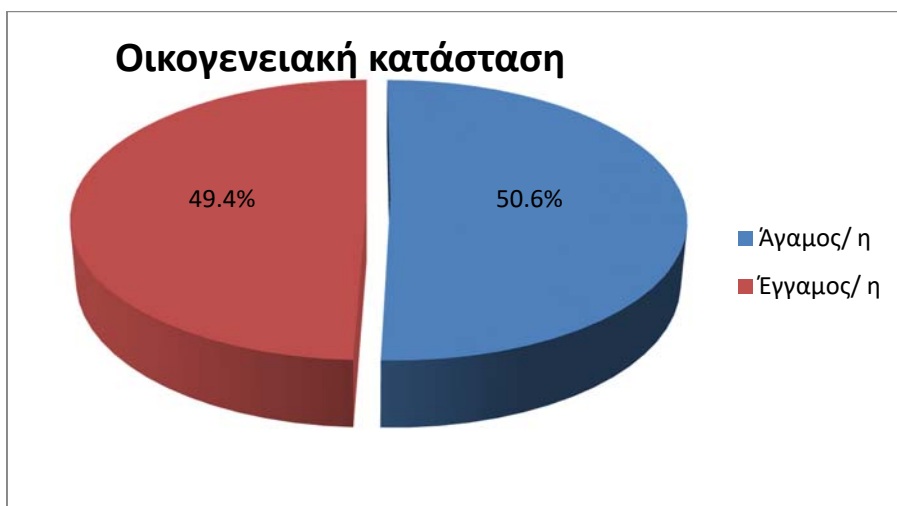
Γράφημα 2. Η ηλικία.

Τα στοιχεία που αντλούμε από τον πίνακα και στην συνέχεια από το διάγραμμα όσον αφορά τις ηλικίες των συμμετεχόντων είναι ότι η πλειοψηφία τους, δηλαδή το 41,8% συναντάται στις ηλικίες 31 έως 40 ετών και το 29,1% στις ηλικίες 41 έως 50 ετών. Δηλαδή το 70,9% των εργαζομένων βρίσκεται στις ηλικίες από 31 έως 50 ετών. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για εργαζόμενους που κατά πάσα πιθανότητα έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους και έχουν αποκτήσει εργασιακή εμπειρία είτε στην τωρινή επιχείρηση είτε σε άλλες. Ακολουθούν οι ηλικίες 26 -30 ετών που αποτελούν το 19% του συνόλου και τέλος οι ηλικίες 18- 25 αποτελούν το 6,3% και οι ηλικίες 51 και άνω μόνο το 3,8%. Αυτό προφανώς εξηγείται στις δε μικρές ηλικίες λόγω σπουδών, στρατού κ.α. , στις δε μεγάλες λόγω μη εξοικείωσης με την τεχνολογία ή λόγω ανεργίας.

3^η Ερώτηση: Συμπληρώστε την οικογενειακή σας κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος/ η	40	50.6%
Έγγαμος/ η	39	49.4%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση.



Γράφημα 3. Η Οικογενειακή κατάσταση.

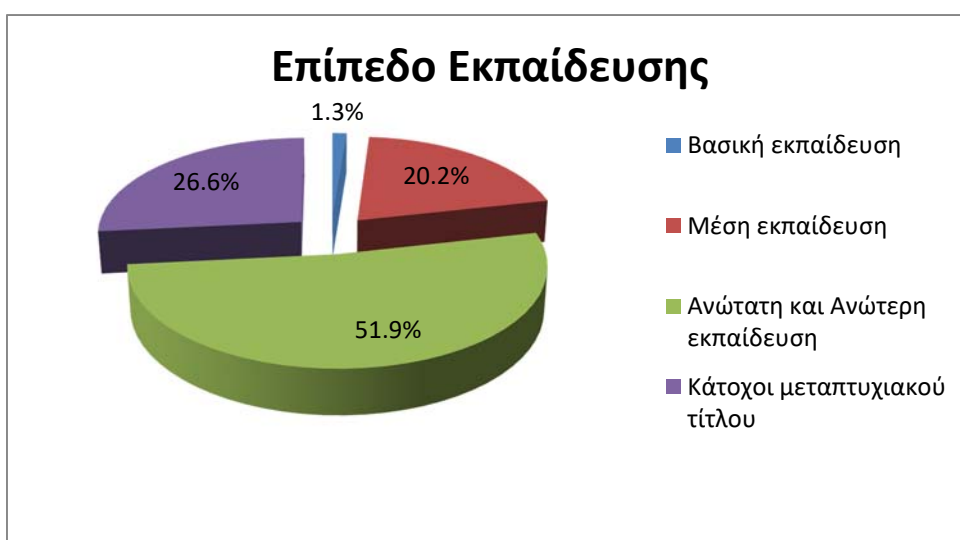
Από τον Πίνακα και το Γράφημα φαίνεται πως τα ποσοστά των εργαζομένων που είναι έγγαμοι ή άγαμοι σχεδόν ταυτίζονται με τους μεν πρώτους να αποτελούν το 49,4% του

συνόλου και τους δεύτερους το 50,6%. Οι επιχειρήσεις αποφεύγουν τις διακρίσεις και κατά συνέπεια το ρίσκο διαφυγής ταλαντούχων ανθρώπων.

4^η Ερώτηση: Συμπληρώστε το επίπεδο εκπαίδευσής σας.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Βασική εκπαίδευση	1	1.3%
Μέση εκπαίδευση	16	20.2%
Ανώτατη και Ανώτερη εκπαίδευση	41	51.9%
Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	21	26.6%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 4. Επίπεδο Εκπαίδευσης.



Γράφημα 4. Το Επίπεδο εκπαίδευσης.

Το συμπέρασμα είναι πως η πλειοψηφία των εργαζομένων των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλαδή 41 άτομα από τα 79, αποτελούν απόφοιτους ανώτερων και ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (51,9%). Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος με ποσοστό 26,6%, δηλαδή 21 άτομα. Σημαντικό επίσης ποσοστό κατέχουν οι απόφοιτοι λυκείου, οι οποίοι είναι 16, δηλαδή το 20,2% του συνόλου. Τέλος υπάρχει μόνο ένας εργαζόμενος απόφοιτος της βασικής εκπαίδευσης που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο.

Θέση και Έτη Εργασίας

Όσον αφορά τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων και τα χρόνια που εργάζονται στην παρούσα εργασία τους, που ερευνώνται στις ερωτήσεις 5 και 6, τα αποτελέσματα παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα.

5^η Ερώτηση: Πόσα χρόνια εργάζεστε στην παρούσα εργασία σας.

	Συχνότητα	Ποσοστό
0 - 2	26	32.9%
3 - 5	17	21.5%
6 - 10	13	16.5%
>10	23	29.1%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 5. Έτη Εργασίας.



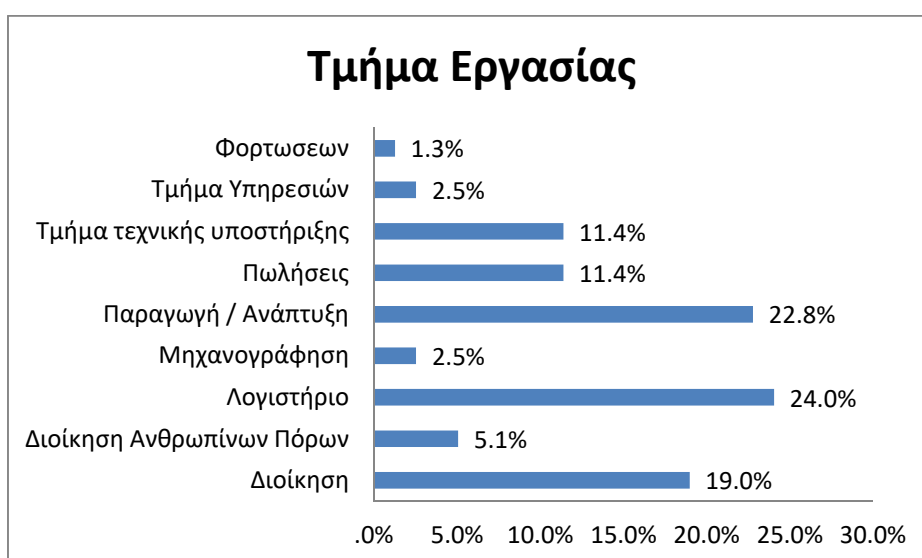
Γράφημα 5. Έτη Εργασίας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 32,9% απασχολούνται στην παρούσα εργασία τους από 0-2 χρόνια και ακολουθεί με 29,1% η κατηγορία άνω των 10 ετών. Αυτές οι δύο κατηγορίες μαζί συμπληρώνουν το 62% των εργαζομένων. Φαίνεται πως οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσλαμβάνουν νέο προσωπικό αλλά διατηρούν και μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που έχουν δοκιμαστεί στον χρόνο.

6^η Ερώτηση: Σε ποιο τμήμα εργάζεστε.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διοίκηση	15	19.0%
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	4	5.1%
Λογιστήριο	19	24.0%
Μηχανογράφηση	2	2.5%
Παραγωγή / Ανάπτυξη	18	22.8%
Πωλήσεις	9	11.4%
Τμήμα τεχνικής υποστήριξης	9	11.4%
Τμήμα Υπηρεσιών	2	2.5%
Φορτωσεων	1	1.3%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 6. Τμήμα Εργασίας.



Γράφημα 6. Τμήμα Εργασίας.

Το 24,0% (19 εργαζόμενοι) των εργαζομένων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο εργάζεται στο Λογιστήριο, το 22,8% (18 εργαζόμενοι) στην Παραγωγή και Ανάπτυξη και το 19% (15 εργαζόμενοι) στη Διοίκηση. Αυτά τα τρία τμήματα συγκεντρώνουν το 65,8% των συμμετεχόντων. Οι υπόλοιπες συμμετοχές αφορούν το τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης 11,4% , οι πωλήσεις με 11,4% επίσης, το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με 5,1%, τα τμήματα Υπηρεσιών και Μηχανογράφησης με 2,5% και το τμήμα Φορτώσεων με μία συμμετοχή που αντιστοιχεί στο 1,3% του συνόλου.

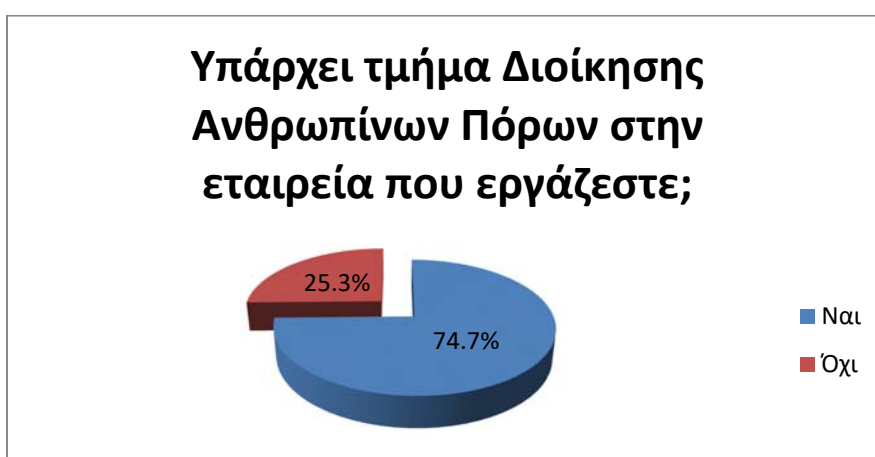
Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζονται

Οι ερωτήσεις 7 έως 15 εστιάζουν στην ύπαρξη ή όχι τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και στις βασικές πρακτικές που ακολουθούνται από την επιχείρηση όσον αφορά την προσέλκυση, επιλογή, και διατήρηση των εργαζομένων.

7^η Ερώτηση: Υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	59	74.7%
Όχι	20	25.3%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 7. Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων



Γράφημα 7. Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

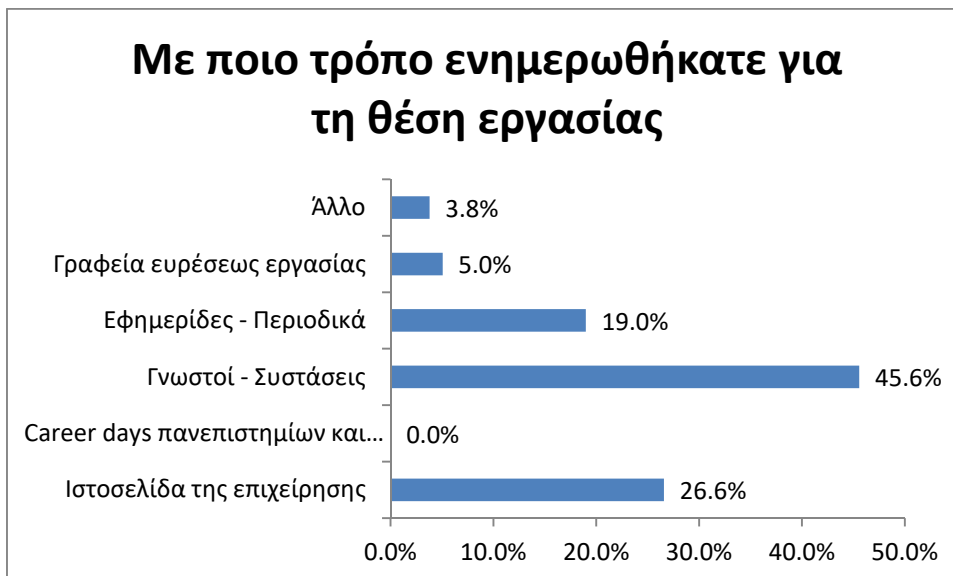
Οι 59 (74.7%) από τους 79 συμμετέχοντες απάντησαν πως υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζονται και οι 20 (25.3%) ότι δεν υπάρχει.

Η ύπαρξη του τμήματος διευκολύνει το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία σύμφωνα με τον Armstrong (2009) στοχεύει στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχίας του οργανισμού μέσω της σωστής διαχείρισης του πολύτιμου κεφαλαίου της.

8^η Ερώτηση: Με ποιο τρόπο ενημερωθήκατε για τη θέση εργασίας σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ιστοσελίδα της επιχείρησης- Ίντερνετ	21	26.6%
Career days πανεπιστημίων και άλλων ιδρυμάτων	0	0.0%
Γνωστοί - Συστάσεις	36	45.6%
Εφημερίδες - Περιοδικά	15	19.0%
Γραφεία ευρέσεως εργασίας	4	5.0%
Άλλο	3	3.8%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 8. Μέσο Προσέλκυσης



Γράφημα 8. Μέσο Προσέλκυσης.

Οι 36 εκ των 79 συμμετεχόντων (45,6%) ενημερώθηκαν για την κενή θέση εργασίας μέσω γνωστών και συστάσεων και οι 21 (26,6%) από την ιστοσελίδα της επιχείρησης και το ίντερνετ. Ακολουθούν τα περιοδικά και οι εφημερίδες με ποσοστό 19%, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας 5,0%, άλλες πηγές προσέλκυσης 3,8% και ημέρες καριέρας 0%.

Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση της βιβλιογραφίας σύμφωνα με τους Taylor and Collins (2000), από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, εκείνη που έχει τη

μεγαλύτερη βαρύτητα, όσον αφορά τη βιωσιμότητα του οργανισμού, είναι ο εντοπισμός, η προσέλκυση και η επιλογή εξαιρετικά ικανών εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), για να είναι αποτελεσματική η προσέλκυση ικανών υποψηφίων τη στιγμή που τους χρειάζεται και στο κόστος που επιθυμεί η επιχείρηση, θα πρέπει να γίνει γνωστή η ύπαρξη της κενής θέσης στον χρόνο που πρέπει και στις πιο κατάλληλες πηγές υποψηφίων. Για αυτό είναι στρατηγικής σημασίας η εφαρμογή αποτελεσματικών και άριστων πρακτικών προσέλκυσης έγκαιρα και με το χαμηλότερο κόστος.

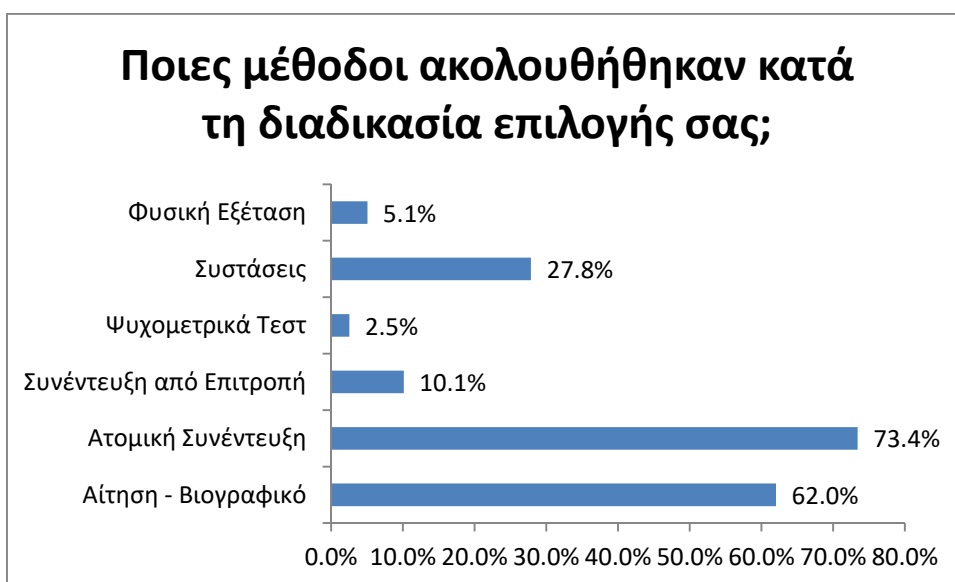
Από τα αποτελέσματα φανερώνεται μια τάση των επιχειρήσεων να αναζητούν ικανούς εργαζόμενους μέσω των συστάσεων από ενεργούς εργαζόμενους και των γνωστών. Είναι μία εσωτερική πηγή στρατολόγησης στην οποία το κόστος προσέλκυσης είναι μηδαμινό και η οποία αυξάνει τις πιθανότητες για ποιοτικό προσωπικό.

Επίσης χρησιμοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, όπως η ιστοσελίδα της επιχείρησης και το διαδίκτυο. Η ανταπόκριση των συμμετεχόντων αντανακλά την καλή σχέση τους με την τεχνολογία και το διαδίκτυο. Ακολουθούν οι εφημερίδες και τα περιοδικά, που επιβαρύνουν την επιχείρηση με κόστος καθώς και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας. Τέλος, κανένας από τους εργαζόμενους δεν στρατολογήθηκε από τις «Ημέρες Καριέρας», γεγονός που δείχνει την μικρότερη προτίμηση των επιχειρήσεων προς αυτή τη μορφή προσέλκυσης λόγω του κόστους και του χρόνου που απαιτείται. (Χατζηπαντελή 1999: 54, Dessler 2012: 146).

9^η Ερώτηση: Ποιες μέθοδοι ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία της επιλογής σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Αίτηση - Βιογραφικό	49	62.0%
Ατομική Συνέντευξη	58	73.4%
Συνέντευξη από Επιτροπή	8	10.1%
Ψυχομετρικά Τεστ	2	2.5%
Συστάσεις	22	27.8%
Φυσική Εξέταση	4	5.1%

Πίνακας 9. Μέθοδοι Επιλογής



Γράφημα 9. Μέθοδοι Επιλογής.

Αυτή η ερώτηση δίνει τη δυνατότητα πολλαπλών επιλογών επειδή οι υπεύθυνοι Δ.Α.Π. εφαρμόζουν συνδυασμό των παραπάνω διαδικασιών, μεθόδων και τεχνικών προκειμένου να προβλέψουν τον πιο κατάλληλο για τη θέση, ικανό και ταλαντούχο υποψήφιο.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα και το γράφημα η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή 58 εργαζόμενοι (73,4%) δήλωσαν ότι η ατομική συνέντευξη ήταν μία από τις μεθόδους επιλογής τους και 49 εργαζόμενοι (62%) δήλωσαν ότι υπέβαλλαν αίτηση και βιογραφικό. Οι συστάσεις χρησιμοποιήθηκαν σε 22 από τους 79

συμμετέχοντες (27,8%), η συνέντευξη από επιτροπή σε 8 (10,1%), η φυσική εξέταση σε 4 (5,1%) και τέλος τα ψυχομετρικά τεστ σε 2 συμμετέχοντες (2,5%).

Είναι μία από τις πιο σημαντικές και ευαίσθητες αποφάσεις που πρέπει να πάρει η επιχείρηση, δεδομένου ότι έχει η ίδια επιλεγεί από τους υποψήφιους και δεν θα πρέπει να κάνει κάτι που να ζημιώσει την εικόνα και τις προσδοκίες που έχουν από εκείνη. Όλες οι δραστηριότητες της ενορχηστρώνονται και κατευθύνονται από τους ανθρώπους που τη στελεχώνουν και το κόστος μιας λάθος επιλογής είναι υψηλό. (Χυτήρης 2013: 77, Boxall, Purcell και Wright 2007: 300, Robbins, Decenzo & Coulter 2012: 320).

Η ατομική συνέντευξη και η υποβολή αίτησης και βιογραφικού κατέχουν τα πρωτεία της τακτικής που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις για να προσλάβουν τους συμμετέχοντες. Είναι μία μορφή άμεσης επικοινωνίας από έναν εξεταστή για αυτό και είναι τόσο διαδεδομένη. Ο υπεύθυνος για τις προσλήψεις ανιχνεύει τον βαθμό καταλληλότητας, την προσωπικότητα και το πραγματικό ενδιαφέρον του υποψηφίου για την κενή θέση. Διευκρινίζονται κάποια σημεία της αίτησης και του βιογραφικού, γίνεται μια ρεαλιστική παρουσίαση της θέσης εργασίας και παρουσιάζονται τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της, για να έχει πλήρη γνώση ο υποψήφιος και αποφευχθούν μελλοντικές παραιτήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003: 227).

Οι 49 συμμετέχοντες (62%), συμπλήρωσαν αιτήσεις πρόσληψης συνοδευόμενες από βιογραφικό σημείωμα. Οι υπεύθυνοι Δ.Α.Π. μέσα από αυτή τη μέθοδο αντλούν γενικές και ειδικές πληροφορίες, όσον αφορά την ηλικία, την εμπειρία, την εκπαίδευση, τις συστάσεις και τα προσόντα. Προάγεται η ίση μεταχείριση και επιτρέπεται το «ξεκαθάρισμα» και η απόρριψη εκείνων που έχουν ελλιπή προσόντα. (Χυτήρης 2013: 82).

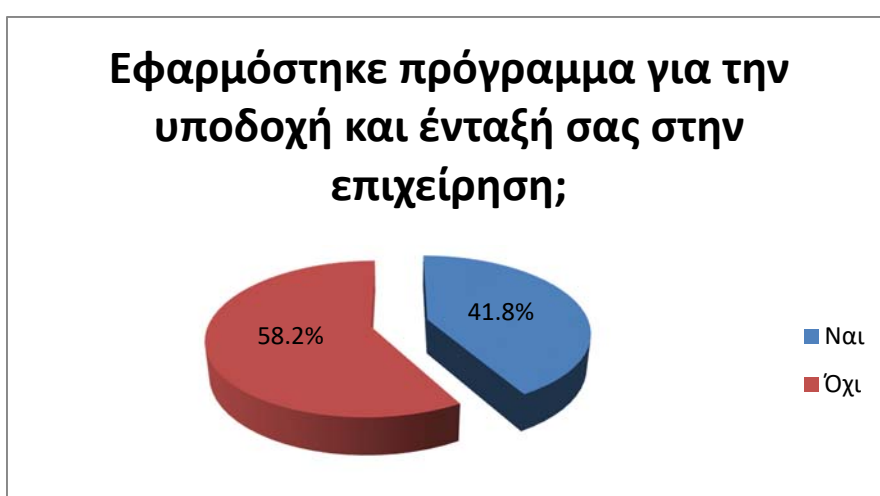
Οι 22 από τους 79 (27,8%), αναφέρουν ότι χρησιμοποιήθηκαν οι συστάσεις από παλιότερους εργοδότες κατά τη διαδικασία επιλογής τους. Συνήθως οι υπεύθυνοι χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο για να απορρίψουν τους ακατάλληλους έχοντας υπόψη τον βαθμό μεροληψίας που μπορεί να υποκρύπτει. (Χατζηπαντελή 1999: 59).

Η συνέντευξη από επιτροπή, η φυσική εξέταση και τα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία έχουν το μικρότερο ποσοστό (2,5%), δεν προτιμήθηκαν ιδιαίτερα από τους υπευθύνους Δ.Α.Π. ίσως λόγω της δυσκολίας εφαρμογής και αξιοπιστίας τους.

10^η Ερώτηση: Εφαρμόστηκε πρόγραμμα για την υποδοχή και ένταξή σας στην επιχείρηση;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	33	41.8%
Όχι	46	58.2%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 10. Πρόγραμμα Υποδοχής και Ένταξης.



Γράφημα 10. Πρόγραμμα Υποδοχής και Ένταξης.

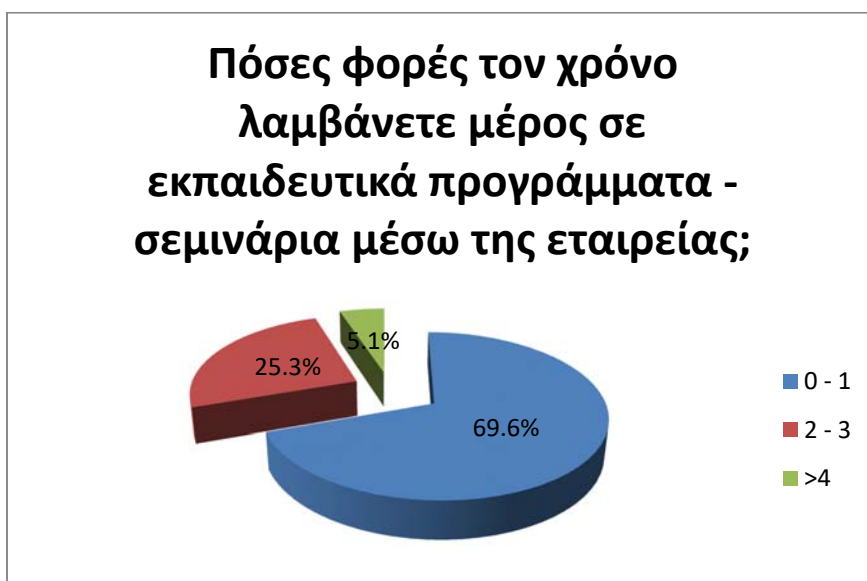
Στην ερώτηση αυτή αποκαλύπτεται πως στους 46 από τους 79 συμμετέχοντες (58,2%) δεν εφαρμόστηκε κάποιο πρόγραμμα προσανατολισμού και ένταξής τους στην επιχείρηση, μετά την πρόσληψη. Μόνο στους 33 συμμετέχοντες (41,8%) εφαρμόστηκε το πρόγραμμα. Αυτό είναι ένα σημείο που πρέπει να δώσουν προσοχή οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επειδή τα πλεονεκτήματα που έχει να προσφέρει ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι πολλά.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάζουν το πρώτο χρονικό διάστημα στην κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και την εκμάθηση των κανόνων, των καθηκόντων, των όρων απασχόλησης, την οργάνωση της επιχείρησης κ.τ.λ . Κάτι τέτοιο ενισχύει τη θετική εικόνα της επιχείρησης, ελαχιστοποιεί τα λάθη και μειώνει τις αποχωρήσεις και το κόστος που αυτές αποφέρουν. (Σκούλας & Οικονομάκη 1998: 85, Χυτήρης 2013: 106).

11^η Ερώτηση: Πόσες φορές το χρόνο λαμβάνετε μέρος σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα - Σεμινάρια μέσω της εταιρείας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
0 - 1	55	69.6%
2 - 3	20	25.3%
>4	4	5.1%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 11. Εκπαιδευτικά Προγράμματα – Σεμινάρια.



Γράφημα 11. Εκπαιδευτικά Προγράμματα – Σεμινάρια.

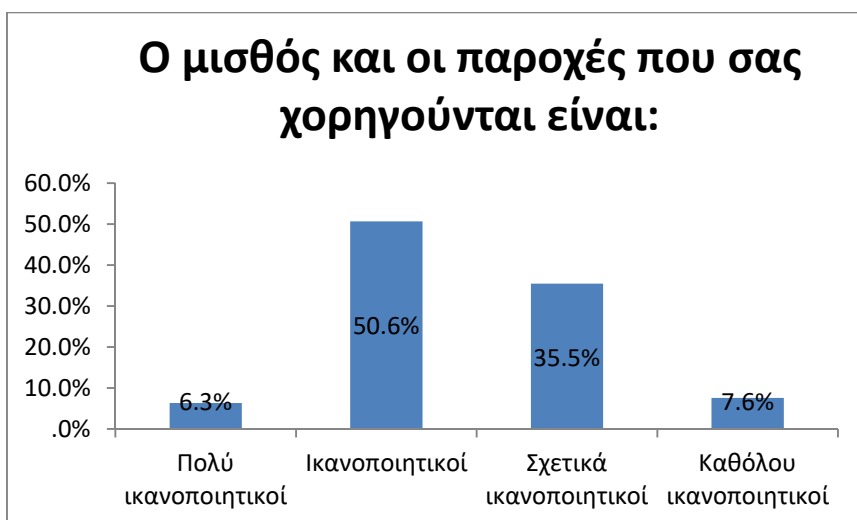
Από τα αποτελέσματα αποκαλύπτεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, δηλαδή οι 55 από τους 79 (69,6%), λαμβάνουν μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα – σεμινάρια το πολύ μία φορά τον χρόνο. Ακολουθεί το 25,3% , δηλαδή 20 από τους 79 συμμετέχοντες που παρακολουθούν προγράμματα 2 με 3 φορές τον χρόνο και 4 συμμετέχοντες (5,1%) πάνω από 4 φορές τον χρόνο.

Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων φαίνεται πως εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, όμως θα πρέπει να ασχολούνται πιο συστηματικά με την εκπαίδευση γιατί έτσι βελτιώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, αποφεύγονται τα λάθη, μειώνονται οι σπατάλες και ο χρόνος εκτέλεσης των εργασιών. Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων τονώνεται και αυξάνεται ο βαθμός δέσμευσής τους (Χατζηπαντελή 1999).

12^η Ερώτηση: Ο μισθός και οι παροχές που σας χορηγούνται είναι:

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιητικοί	5	6.3%
Ικανοποιητικοί	40	50.6%
Σχετικά ικανοποιητικοί	28	35.5%
Καθόλου ικανοποιητικοί	6	7.6%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 12. Μισθός και Παροχές



Γράφημα 12. Μισθός και Παροχές

Η εικόνα που σχηματίζει κανείς από τα αποτελέσματα είναι ότι οι μισθοί και τα ωφελήματα που παρέχουν οι επιχειρήσεις που απασχολούν τους συμμετέχοντες στην έρευνα, είναι ικανοποιητικοί κατά 50,6%, δηλαδή τα 40 από τα 79 άτομα είναι ικανοποιημένα. Ακολουθούν εκείνοι που θεωρούν σχετικά ικανοποιητικό τον μισθό τους και αποτελούν το 35,5% του συνόλου, δηλαδή τα 28 από τα 79 άτομα. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν εξαιρετικούς μισθούς και ωφελήματα, ικανοποιούν απόλυτα το 6,3% , δηλαδή τους 5 συμμετέχοντες. Τέλος οι 6 συμμετέχοντες δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από το μισθό και τα ωφελήματα που λαμβάνουν.

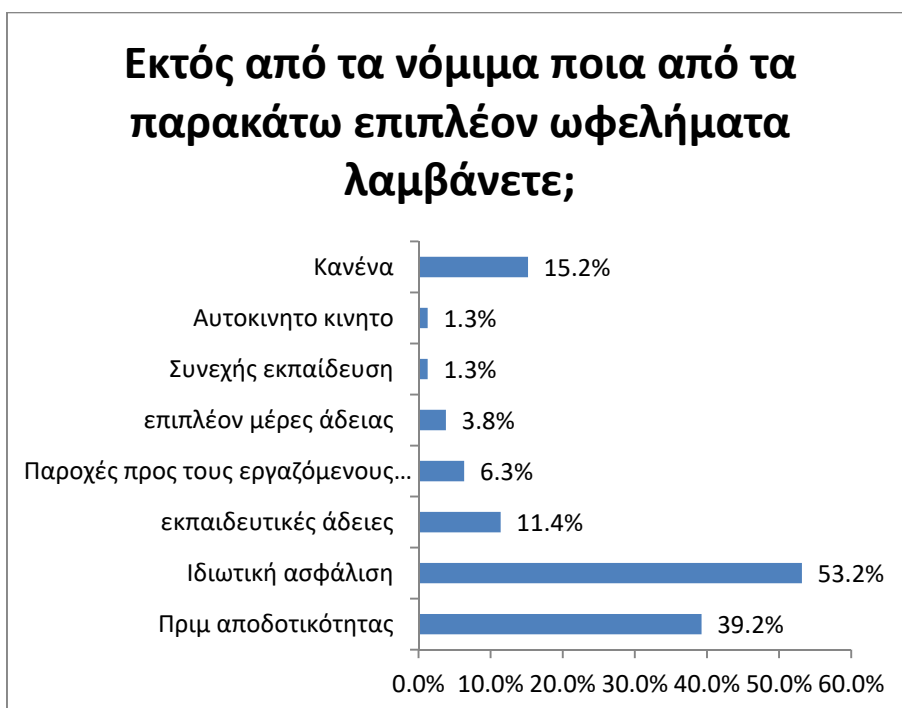
Παρατηρούμε ότι το 86,1% των συμμετεχόντων, δηλαδή 68 εργαζόμενοι είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από το μισθό και τα ωφελήματα που λαμβάνουν. Αυτό το γεγονός αντανακλά την ορθή αντιμετώπιση του ζητήματος από τους υπευθύνους προσωπικού. Γιατί δεν θα είχε νόημα να αποκτήσει η επιχείρηση τους ποιοτικούς

εργαζόμενους αν δεν είναι σε θέση να τους διατηρήσει. Θα πρέπει λοιπόν οι οργανισμοί να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές ανταμοιβών και ωφελημάτων που να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και των οργανισμών (Schermerhorn 2012: 380).

13^η Ερώτηση: Εκτός από τα νόμιμα, ποια από τα παρακάτω επιπλέον ωφελήματα λαμβάνετε:

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πριμ αποδοτικότητας	31	39.2%
Ιδιωτική ασφάλιση	42	53.2%
εκπαιδευτικές άδειες	9	11.4%
Παροχές προς τους εργαζόμενους (κατασκηνώσεις κ.α.)	5	6.3%
επιπλέον μέρες άδειας	3	3.8%
Συνεχής εκπαίδευση	1	1.3%
Αυτοκινητο κινητο	1	1.3%
Κανένα	12	15.2%

Πίνακας 13. Επιπλέον Ωφελήματα.



Γράφημα 13. Επιπλέον Ωφελήματα

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα συνάγουμε το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που τους απασχολούν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην διατήρησή τους με την προσφορά επιπλέον ωφελημάτων ιδιαίτερα την περίοδο της οικονομικής κρίσης

που διανύουμε. Τα 42 (53,2%) άτομα έχουν την δυνατότητα της ιδιωτικής ασφάλισης, ωφέλημα που έχει οικονομική και ψυχολογική αξία. Τα 31 (39,2%) άτομα λαμβάνουν πριμ αποδοτικότητας και ακολουθούν παροχές όπως οι εκπαιδευτικές άδειες (11,4%), κατασκηνώσεις κ.α. (6,3%), επιπλέον ημέρες άδειας (3,8%), συνεχής εκπαίδευση (1,3%), αυτοκίνητο – κινητό (1,3%) και τέλος 12 άτομα (15,2%) δεν λαμβάνουν τίποτε επιπλέον.

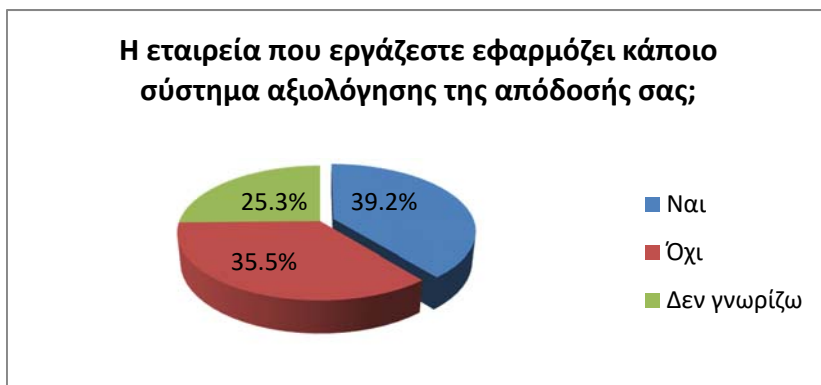
Εκτός από τον μισθό υπάρχουν διάφορες παροχές – κίνητρα, οικονομικής και μη φύσεως, που παρέχονται στους εργαζόμενους και ουσιαστικά αυξάνουν τις απολαβές τους και διακρίνονται σε υποχρεωτικές και σε εθελοντικές. (Schermerhorn 2012: 382).

Τα κάθε φύσεως ωφελήματα ικανοποιούν κάποιους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων που έχουν να κάνουν με την προσέλκυση, διατήρηση και δέσμευση των εργαζομένων, μέσω των οποίων επιτυγχάνουν ενίσχυση της δέσμευσης, ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, αύξηση της παραγωγικότητας, υποστήριξη της επιχειρησιακής κουλτούρας, βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της εικόνας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

14^η Ερώτηση: Η εταιρεία που εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	31	39,2%
Όχι	28	35,5%
Δεν γνωρίζω	20	25,3%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 14. Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.



Γράφημα 14. Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Το 39,2% των εργαζόμενων δηλώνουν πως η επιχείρηση που εργάζονται εφαρμόζει κάποιο σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Το 35,5% δηλώνει πως δεν εφαρμόζεται κανέναν τέτοιο σύστημα και το 25.3% ότι δεν γνωρίζουν αν γίνεται εφαρμογή τέτοιου συστήματος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τις ενέργειες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκτέλεσης συγκεκριμένων ενεργειών που έχουν ανατεθεί και που αναλύονται στην περιγραφή της εργασίας. Περιλαμβάνει επίσης την ανατροφοδότηση του εργαζόμενου για τις επιδόσεις του (Σκούλας & Οικονομάκη 1998: 123, Χυτήρης 2013:221).

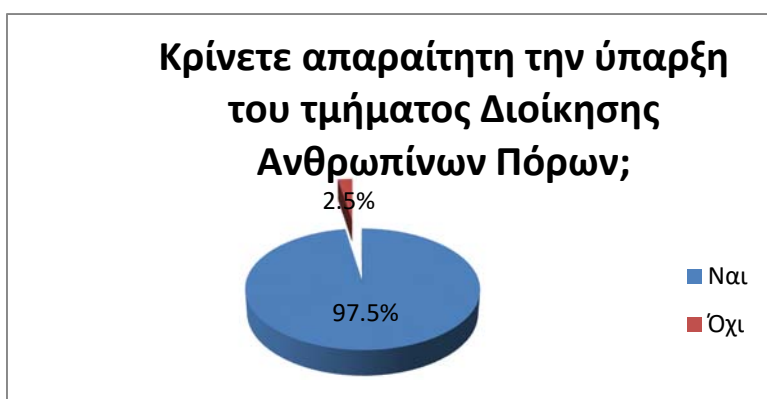
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης βοηθούν στον καθορισμό των αμοιβών και προαγωγών και στις σωστές τοποθετήσεις καθώς και στην μελλοντική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης.

Το 25,3% που απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν αν εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εργοδότες τους είτε δεν το εφαρμόζουν , είτε δεν τους το έχουν γνωστοποιήσει. Αυτό όμως σύμφωνα με τους Χυτήρη (2013) και Schermerhorn (2012) είναι λάθος επειδή η αξιολόγηση γίνεται σύμφωνα με προκαθορισμένα και γνωστά πρότυπα προς όφελος των εργαζομένων και των οργανισμών.

15^η Ερώτηση: Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	77	97.5%
Όχι	2	2.5%
Σύνολο	79	100.0%

Πίνακας 15. Ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Γράφημα 15. Ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι 77 από τους 79 συμμετέχοντες δηλαδή το 97,5% του συνόλου, δήλωσαν πως είναι απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι αρνητικές απαντήσεις είναι 2.

Αυτά τα αποτελέσματα φανερώνουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στελεχωμένο με ανθρώπους που θα φροντίζουν τον προγραμματισμό του προσωπικού και τη στελέχωση της επιχείρησης με τα σωστά άτομα, στον σωστό αριθμό και ποιότητα.

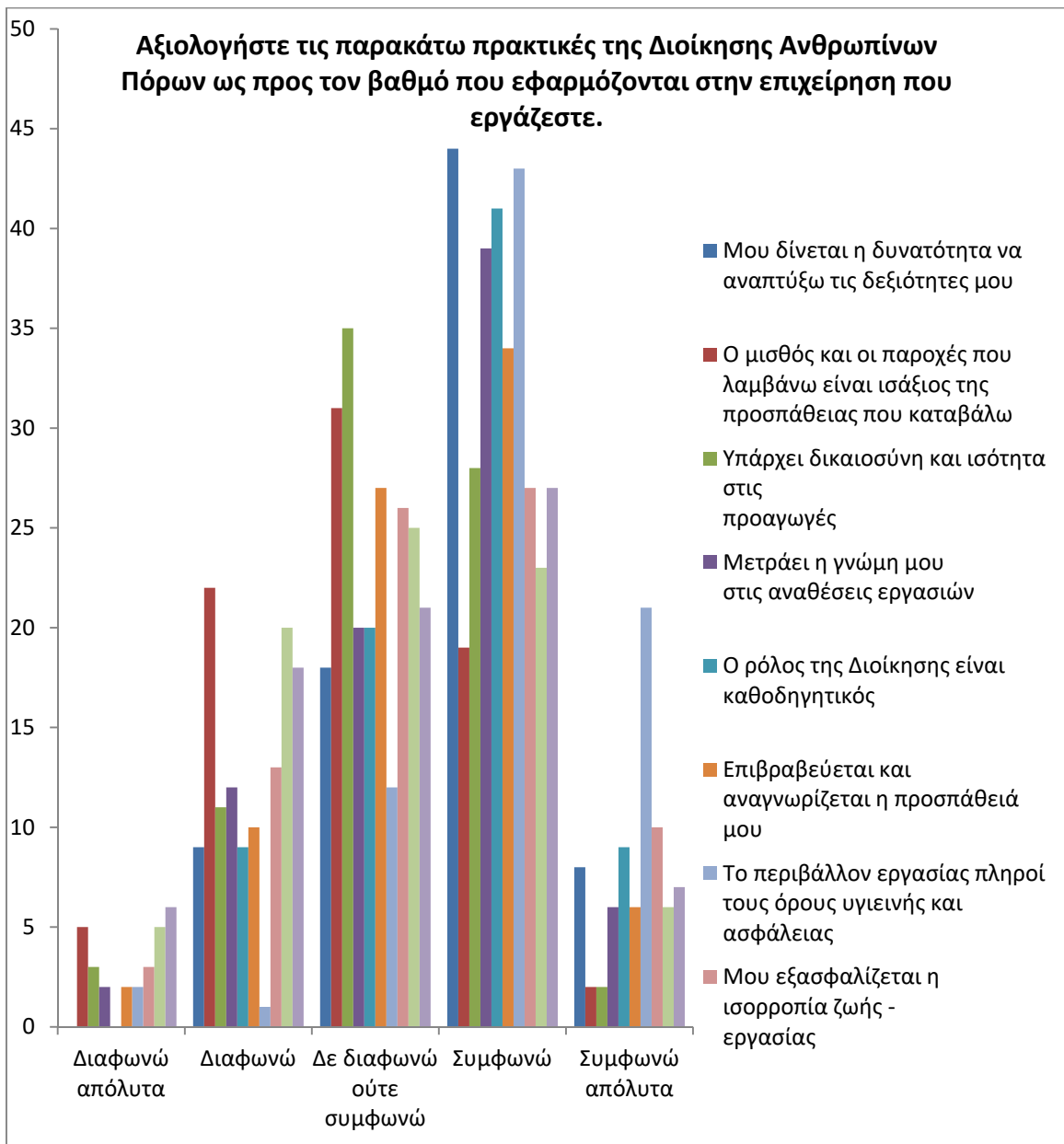
Σύμφωνα με τον Χυτήρη(2013), το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να εκτελεί τις λειτουργίες της προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης αλλά και να εμπνέει, να κερδίζει την εμπιστοσύνη, να φροντίζει, να ακούει να καλλιεργεί τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία, να επιλύει τις συγκρούσεις, να εκπαιδεύει και να φροντίζει για την ανάπτυξη, να αξιολογεί την απόδοση, να ανταμείβει δίκαια, να εξασφαλίζει την ισορροπία ζωής – εργασίας, να σέβεται και να εμπνέει το σεβασμό των εργαζομένων. Μέσα σε αυτό το κλίμα, οι ταλαντούχοι άνθρωποι που έχουν επιλεγεί θα προσφέρουν τον καλύτερο τους εαυτό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

7.7.2 Δεύτερο Μέρος

Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως προς τον βαθμό που εφαρμόζονται στην επιχείρηση που εργάζεστε :

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις δεξιότητες μου	0	9	18	44	8
Ο μισθός και οι παροχές που λαμβάνω είναι ισάξιος της προσπάθειας που καταβάλω	5	22	31	19	2
Υπάρχει δικαιοσύνη και ισότητα στις προαγωγές	3	11	35	28	2
Μετράει η γνώμη μου στις αναθέσεις εργασιών	2	12	20	39	6
Ο ρόλος της Διοίκησης είναι καθοδηγητικός	0	9	20	41	9
Επιβραβεύεται και αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου	2	10	27	34	6
Το περιβάλλον εργασίας πληροί τους όρους υγιεινής και ασφάλειας	2	1	12	43	21
Μου εξασφαλίζεται η ισορροπία ζωής - εργασίας	3	13	26	27	10
Μου παρέχεται συνεχής εκπαίδευση	5	20	25	23	6
Υπάρχει ευέλικτο ωράριο εργασίας	6	18	21	27	7

Πίνακας 16. Αξιολόγηση Βαθμού Εφαρμογής Πρακτικών Δ.Α.Π.



Γράφημα 16. Αξιολόγηση Βαθμού Εφαρμογής Πρακτικών Δ.Α.Π.

Αυτό το ερώτημα έχει ως στόχο να εντοπίσει, σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων, τον βαθμό και το εύρος που εφαρμόζονται οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από τις επιχειρήσεις που τους απασχολούν.

Στην κατηγορία «**Συμφωνώ απόλυτα**», η πλειοψηφία των εργαζομένων, 21 άτομα, δήλωσαν πως τηρούνται οι όροι υγιεινής και ασφάλειας. Αμέσως μετά, 10 εργαζόμενοι αναφέρουν πως τους εξασφαλίζεται η ισορροπία ζωής και εργασίας και 9 εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα ότι στην επιχείρηση που εργάζονται ο ρόλος της Διοίκησης είναι καθοδηγητικός.

Στην κατηγορία « **Συμφωνώ** » , από τα αποτελέσματα φαίνεται πως οι 44 από τους 79 υπαλλήλους συμφωνούν, στο ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους. Οι 43 συμφωνούν ότι τηρούνται οι όροι υγιεινής και ασφάλειας. Οι 41 ότι ο ρόλος της Διοίκησης είναι όντως καθοδηγητικός.

Τέλος στις κατηγορίες «**Διαφωνώ**» και «**Διαφωνώ απόλυτα**» κυριαρχούν οι απόψεις ότι δεν λαμβάνουν μισθούς που να αντιστοιχούν στην προσπάθεια που καταβάλλουν, στο ότι δεν μετράει η γνώμη τους στις αναθέσεις εργασιών, ότι δεν έχουν συνεχή εκπαίδευση και ότι το ωράριο δεν είναι ευέλικτο στις επιχειρήσεις που εργάζονται.

Όπως αναφέρθηκε στην μελέτη της βιβλιογραφίας, το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει υποκινητικούς παράγοντες βοηθάει στην υιοθέτηση της προσδοκώμενης προσφοράς από πλευράς των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Συντάκτες του Great Place To Work Institute, Inc (2018), ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας, εκτός των άλλων πληροί τους όρους υγιεινής και ασφάλειας, ενισχύει την εξισορρόπηση ζωής – εργασίας , βοηθά στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και όλα αυτά στα πλαίσια ενός καθοδηγητικού ρόλου της Διοίκησης.

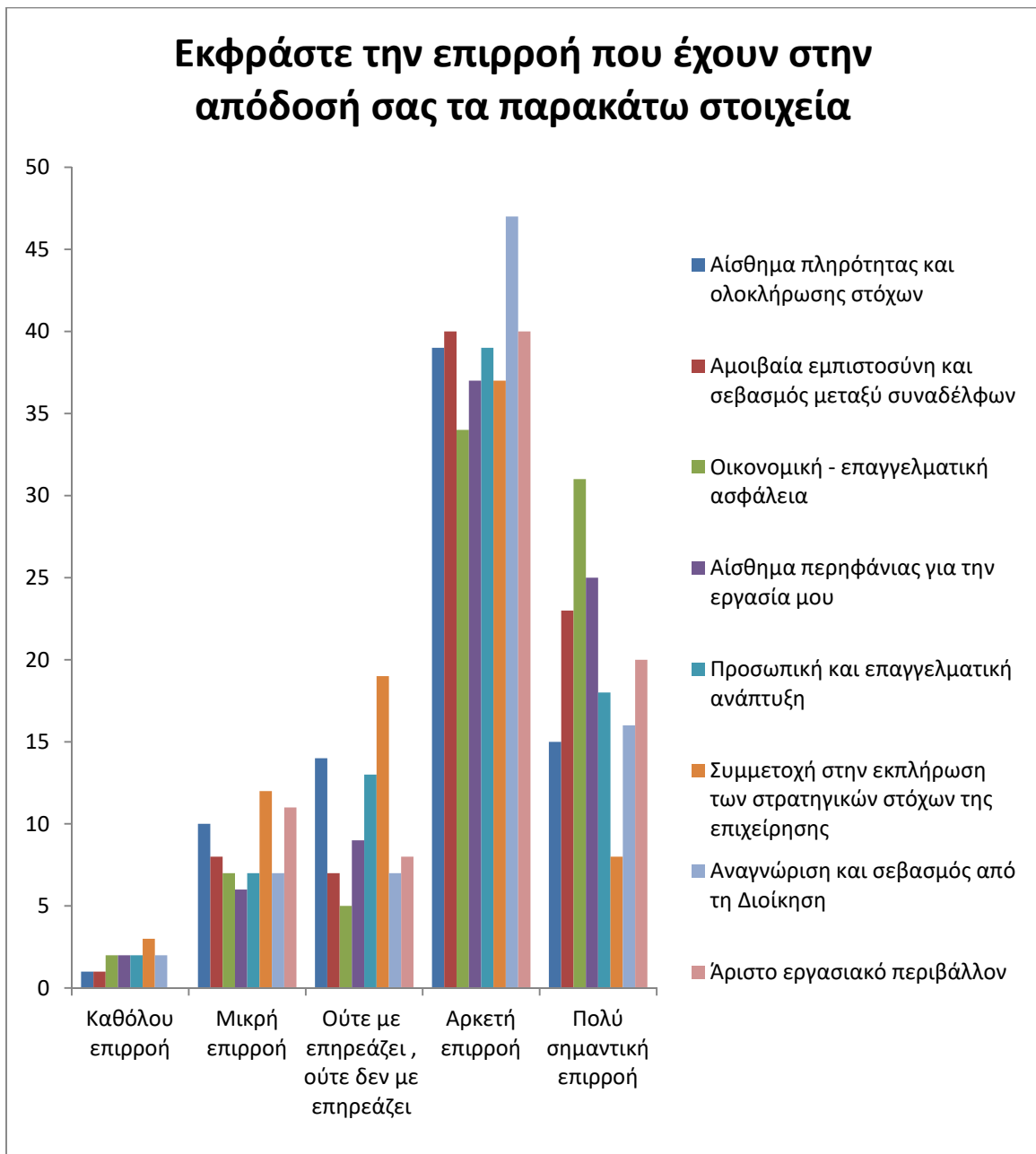
Όμως κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας και της δέσμευσης των εργαζομένων αποτελούν και η ευελιξία του ωραρίου και συμμετοχή στις αναθέσεις των εργασιών καθώς και η ανταμοιβή που λαμβάνουν με τη μορφή του μισθού, γιατί ξέρουν ότι ο κόπος τους θα αμειφθεί. Έτσι καλλιεργούνται τα θετικά συναισθήματα και τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων είναι υψηλά. Το σύστημα ανταμοιβής όμως πρέπει όμως να έχει τις βάσεις του σε κάποια συγκεκριμένα και δίκαια μέτρα απόδοσης, τα οποία να έχουν συμφωνηθεί από την αρχή και να είναι γνωστά (Schermerhorn 2012: 381).

7.7.3 Τρίτο Μέρος

Παρακαλώ εκφράστε την επιρροή που έχουν στην απόδοσή σας τα παρακάτω στοιχεία:

	Καθόλου επιρροή	Μικρή επιρροή	Ούτε με επηρεάζει, ούτε δεν με επηρεάζει	Αρκετή επιρροή	Πολύ σημαντική επιρροή
Αίσθημα πληρότητας και ολοκλήρωσης στόχων	1	10	14	39	15
Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ συναδέλφων	1	8	7	40	23
Οικονομική - επαγγελματική ασφάλεια	2	7	5	34	31
Αίσθημα περηφάνιας για την εργασία μου	2	6	9	37	25
Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη	2	7	13	39	18
Συμμετοχή στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης	3	12	19	37	8
Αναγνώριση και σεβασμός από τη Διοίκηση	2	7	7	47	16
Άριστο εργασιακό περιβάλλον	0	11	8	40	20

Πίνακας 17. Αξιολόγηση Επιρροής στην Απόδοση.



Γράφημα 17. Αξιολόγηση Επιρροής στην Απόδοση.

Με το παραπάνω ερώτημα γίνεται μια προσπάθειας εντοπισμού των παραγόντων, που σχετίζονται με τις πρακτικές Δ.Α.Π. και την επίδραση που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων.

Στην κατηγορία «**πολύ σημαντική επιρροή**», Η οικονομική και επαγγελματική ασφάλεια κατέχει την πρώτη θέση, ακολουθεί το αίσθημα περηφάνιας για την εργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων.

Στην κατηγορία «**Αρκετή επιρροή**», την πρώτη θέση με διαφορά κατέχει η αναγνώριση και ο σεβασμός από τη διοίκηση, ακολουθούν το άριστο εργασιακό περιβάλλον και η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων.

Τέλος, στις κατηγορίες «Μικρή επιρροή» και « Καθόλου επιρροή», βρίσκεται η συμμετοχή στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτό φανερώνει αδυναμία στην εφαρμογή της στρατηγικής ενοποίησης που είναι ένας από τους βασικούς σκοπούς της Δ.Α.Π.

Σύμφωνα με τους Συντάκτες του Great Place To Work Institute, Inc (2018), στους υποκινητικούς παράγοντες που προκαλούν αύξηση της προσπάθειας του εργαζόμενου, ανήκει η οικονομική ασφάλεια που προσφέρει ο μισθός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων, η αναγνώριση και ο σεβασμός από τη Διοίκηση, το αίσθημα περηφάνιας για την εργασία, δηλαδή το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι πνευματικές επιχειρήσεις δείχνουν έμπρακτο ενδιαφέρον, παρέχοντας πολλές φορές διάφορα ωφελήματα, για την ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής, για τις αξίες, την ηθική, την επιβράβευση και την ηγεσία. Φροντίζουν να συμπαραστέκονται στους υπαλλήλους τους και τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα τους (Robbins, Decenzo & Coulter 2012).

7.7.4 Συνδυασμοί Ερωτήσεων

Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, πραγματοποιήσα συνδυασμούς των παραπάνω ερωτήσεων για την αποκάλυψη περισσότερων τάσεων.

1^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 5^η :Πόσα χρόνια εργάζεστε στην παρούσα εργασία σας.

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Πόσα χρόνια εργάζεστε στην παρούσα εργασία σας	0 - 2	19	32.2%	7	35.0%
	3 - 5	12	20.3%	5	25.0%
	6 - 10	8	13.6%	5	25.0%
	>10	20	33.9%	3	15.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 18. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Πόσα χρόνια εργάζεστε στην παρούσα εργασία σας.

Αυτός ο συνδυασμός των ερωτήσεων μας αποκαλύπτει πως στις εταιρείες που υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων η διατήρηση των εργαζομένων για 10 χρόνια και άνω, αγγίζει το 33,9% , ενώ στις εταιρείες που δεν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα , το ποσοστό είναι της τάξεως του 15%.

2^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 15^η :Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων;

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	ΝΑΙ	57	96.6%	20	100.0%
	ΌΧΙ	2	3.4%	0	0.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 19. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;

Τα 57 από τα 59 άτομα που εργάζονται σε επιχείρηση με τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξή του. Όλοι οι εργαζόμενοι (20) των οποίων οι εταιρείες που εργάζονται δεν έχουν τμήμα αντίστοιχο τμήμα , θεωρούν επίσης απαραίτητη την ύπαρξή του.

3^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; Και 8^η: Με ποιο τρόπο ενημερωθήκατε για τη θέση εργασίας:

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Με ποιο τρόπο ενημερωθήκατε για τη θέση εργασίας:	Ιστοσελίδα της επιχείρησης - Ίντερνετ	18	30.5%	3	15.0%
	Career days πανεπιστημίων και άλλων ιδρυμάτων	0	0.0%	0	0.0%
	Γνωστοί - Συστάσεις	27	45.8%	9	45.0%
	Εφημερίδες - Περιοδικά	9	15.3%	6	30.0%
	Γραφεία ευρέσεως εργασίας	3	5.0%	1	5.0%
	Άλλο	2	3.4%	1	5.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 20. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Με ποιο τρόπο ενημερωθήκατε για τη θέση εργασίας:

Οι επιχειρήσεις, είτε έχουν τμήμα ανθρωπίνων πόρων (45,8%) είτε όχι (45%), απευθύνονται σε εργαζόμενους τους και γνωστούς για να προσελκύσουν προσωπικό. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), οι συστάσεις είναι αξιόπιστη πηγή προσέλκυσης, γρήγορη και χωρίς κόστος, διότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι πολύ προσεκτικοί όσον αφορά τα άτομα που συστήνουν, υπάρχει πάντα όμως ο κίνδυνος να μην αξιολογήσουν σωστά τις ικανότητές τους.

Όμως οι επιχειρήσεις με τμήμα Δ.Α.Π., σαν δεύτερο τρόπο προσέλκυσης χρησιμοποιούν την ιστοσελίδα της επιχείρησης και το ίντερνετ κατά 30,5% έναντι του 15% των άλλων επιχειρήσεων, οι οποίες δείχνουν προτίμηση στις εφημερίδες και τα περιοδικά με την ανάλογη οικονομική επιβάρυνση. Αφενός οι επιχειρήσεις που έχουν ενεργό ιστοσελίδα και κάνουν διαδικτυακή προσέλκυση προσωπικού, προσφέρουν άμεση και συνεχή πρόσβαση σε μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων και ενισχύουν θετικά την εικόνα τους και αφετέρου οι υποψήφιοι εργαζόμενοι που κάνουν χρήση του διαδικτύου είναι ελκυστικοί ως προς την επιχείρηση.

4^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 9^η Ποιες μέθοδοι ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία της επιλογής σας:

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Ποιες μέθοδοι ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία της επιλογής σας:	Αίτηση - Βιογραφικό	4	6.8%	1	5.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Ατομ.συνέντευξη	20	33.9%	5	25.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Ατομ.συνέντευξη, Συνέντ. από επιτροπή	3	5.1%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Ατομική συνέντευξη, Συνέντευξη από επιτροπή, Συστάσεις	1	1.7%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Ατομική συνέντευξη, Συνέντευξη από επιτροπή, ψυχομετρικά τεστ	1	1.7%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Ατομική συνέντευξη, Συστάσεις	4	6.8%	3	15.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Ατομική συνέντευξη, Φυσική εξέταση	2	3.4%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Συνέντευξη από επιτροπή	1	1.7%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Συνέντευξη από επιτροπή, Συστάσεις	1	1.7%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Συνέντευξη από επιτροπή, ψυχομετρικά τεστ, Φυσική εξέταση	1	1.7%	0	0.0%
	Αίτηση - Βιογραφικό, Συστάσεις	1	1.7%	1	5.0%
	Ατομική συνέντευξη	13	22.0%	5	25.0%
	Ατομική συνέντευξη, Συστάσεις	1	1.7%	0	0.0%
	Συστάσεις	5	8.4%	5	25.0%
	Φυσική εξέταση	1	1.7%	0	0.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 21. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Ποιες μέθοδοι ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία της επιλογής σας:

Τα αποτελέσματα φανερώνουν πως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως μεθόδους επιλογής κυρίως την αίτηση – βιογραφικό ,την ατομική συνέντευξη και τις συστάσεις, όμως εκείνες που έχουν τμήμα ανθρωπίνων πόρων σε αντίθεση με τις υπόλοιπες, χρησιμοποιούν επίσης τεχνικές όπως τη συνέντευξη από επιτροπή, τα ψυχομετρικά τεστ και τη φυσική εξέταση.

5^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 10^η Εφαρμόστηκε πρόγραμμα για την υποδοχή και ένταξή σας στην επιχείρηση:

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Εφαρμόστηκε πρόγραμμα για την υποδοχή και ένταξή σας στην επιχείρηση:	Ναι	27	45.8%	6	30.0%
	Όχι	32	54.2%	14	70.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 22. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Εφαρμόστηκε πρόγραμμα για την υποδοχή και ένταξή σας στην επιχείρηση;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι επιχειρήσεις που έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εφάρμοσαν πρόγραμμα προσανατολισμού και ένταξης των εργαζομένων σε ποσοστό 45,8%, έναντι του 30% των επιχειρήσεων που δεν έχουν αντίστοιχο τμήμα.

6^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 11^η Πόσες φορές το χρόνο λαμβάνετε μέρος σε Εκπαιδευτικά προγράμματα - Σεμινάρια μέσω της εταιρείας:

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Πόσες φορές το χρόνο λαμβάνετε μέρος σε Εκπαιδευτικά προγράμματα - Σεμινάρια μέσω της εταιρείας:	0 - 1	42	71.2%	13	65.0%
	2 - 3	13	22.0%	7	35.0%
	>4	4	6.8%	0	0.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 23. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Πόσες φορές το χρόνο λαμβάνετε μέρος σε Εκπαιδευτικά προγράμματα - Σεμινάρια μέσω της εταιρείας.

Το συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις είτε έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είτε όχι, δεν δίνουν την προσοχή που θα έπρεπε στην εκπαίδευση των εργαζομένων με την πλειοψηφία των εργαζομένων να παρακολουθούν κανένα έως 1 προγράμματα τον χρόνο. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στην κατηγορία των 4 σεμιναρίων και άνω οι επιχειρήσεις χωρίς τμήμα Δ.Α.Π. έχουν ποσοστό 0%.

7^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 12^η Ο μισθός και οι παροχές που σας χορηγούνται είναι;

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Ο μισθός και οι παροχές που σας χορηγούνται είναι:	Πολύ ικανοποιητικοί	5	8.5%	0	0.0%
	Ικανοποιητικοί	30	50.8%	10	50.0%
	Σχετικά ικανοποιητικοί	18	30.5%	10	50.0%
	Καθόλου ικανοποιητικοί	6	10.2%	0	0.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 24. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Ο μισθός και οι παροχές που σας χορηγούνται είναι;

Τα αποτελέσματα φανερώνουν πως οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι κατά 59,3% ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι με των μισθό που λαμβάνουν σε σχέση με το 50% των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν αντίστοιχο τμήμα. Όμως και τα δύο ποσοστά είναι αρκετά χαμηλά και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων τους, που αποτελούν και την κύρια πηγή κινήτρων.

Εντύπωση προκαλεί το 10,2% των εργαζομένων σε επιχειρήσεις με τμήμα Δ.Α.Π. οι οποίοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με τον μισθό τους. Πολύ πιθανόν αυτό να οφείλεται στη διάψευση των υψηλών προσδοκιών που έχουν κάποιοι εργαζόμενοι , λόγω του προφίλ των επιχειρήσεων που είναι οργανωμένες με τμήματα Δ.Α.Π.

8^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; Και 13^η Εκτός από τα νόμιμα ποια επιπλέον ωφελήματα λαμβάνετε

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Ποιο από τα παρακάτω επιπλέον ωφελήματα λαμβάνετε:	Αυτοκινητο κίνητο	0	0.0%	1	5.0%
	εκπαιδευτικές άδειες	3	5.1%	0	0.0%
	εκπαιδευτικές άδειες, Παροχές προς τους εργαζόμενους (κατασκη.κ.α.)	0	0.0%	1	5.0%
	επιπλέον μέρες άδειας	3	5.1%	0	0.0%
	Ιδιωτική ασφάλιση	19	32.2%	4	20.0%
	Ιδιωτική ασφάλιση, εκπαιδευτικές άδειες	1	1.7%	0	0.0%
	Κανένα	12	20.3%	0	0.0%
	Παροχές προς τους εργαζόμενους (κατασκηνώσεις κ.α.)	2	3.4%	1	5.0%
	Πριμ αποδοτικότητας	6	10.1%	6	30.0%
	Πριμ αποδοτικότητας, εκπαιδευτικές άδειες, Παροχές προς τους εργαζόμενους (κατασκη.κ.α.)	1	1.7%	0	0.0%
	Πριμ αποδοτικότητας, Ιδιωτική ασφάλιση	9	15.3%	6	30.0%
	Πριμ αποδοτικότητας, Ιδιωτική ασφάλιση, εκπαιδευτικές άδειες	1	1.7%	1	5.0%
	Πριμ αποδοτικότητας, Ιδιωτική ασφάλιση, εκπαιδευτικές άδειες, Παροχές προς τους εργαζόμενους (κατασκη. κ.α.)	1	1.7%	0	0.0%
	Συνεχή Εκπαίδευση	1	1.7%	0	0.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 25. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Ποιο από τα παρακάτω επιπλέον ωφελήματα λαμβάνετε:

Το συμπέρασμα είναι πως η βαρύτητα που δίνουν οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον αν έχουν τμήμα Δ.Α.Π. ή όχι, είναι στα πριμ αποδοτικότητας και στη Ιδιωτική Ασφάλιση. Ανησυχητικά υψηλό ποσοστό εργαζομένων 20,3% που εργάζονται σε επιχειρήσεις με τμήμα Δ.Α.Π. αναφέρουν πως δε λαμβάνουν κανένα επιπλέον ωφέλημα, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τις πρακτικές Δ.Α.Π που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.

9^η Συνδυαστική Ερώτηση: 7^η :Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και 14^η Η εταιρεία που εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας

		Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε;			
		ΝΑΙ		ΌΧΙ	
		Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Η εταιρεία που εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας:	Ναι	22	37.3%	9	45.0%
	Όχι	19	32.2%	9	45.0%
	Δεν γνωρίζω	18	30.5%	2	10.0%
Σύνολο		59	100.0%	20	100.0%

Πίνακας 26. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε; και Η εταιρεία που εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας:

Φανερόνεται η τάση των επιχειρήσεων και κυρίως εκείνων που δεν έχουν οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, να μη δίνουν την προσοχή που πρέπει στην εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα Έρευνας και Προτάσεις

8.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μία ανακεφαλαίωση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίνοντας έμφαση στα πιο σημαντικά. Στη συνέχεια θα γίνουν κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

8.2 Συμπεράσματα Έρευνας

- Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν άνδρες και γυναίκες με τις δεύτερες να υπερέχουν κατά 57%. Επίσης υπάρχει εξισορρόπηση ανάμεσα σε έγγαμους και άγαμους εργαζομένους. Αυτό σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Προσωπικού έχουν περιορίσει τις προκαταλήψεις και διακρίσεις όσον αφορά την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού δίνουν προσοχή στην κοινωνική νομιμοποίησή τους και αποφεύγουν τις διαφυγές ταλαντούχων εργαζομένων.
- Το 51,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση και το 26,6% μεταπτυχιακούς τίτλους. Οι επιχειρήσεις προσελκύουν και επιλέγουν προσωπικό με κατάλληλη εκπαίδευση, δεξιότητες και ταλέντο με στόχο να αποκτήσουν ποιοτικούς εργαζόμενους που θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε περαιτέρω ανάπτυξη.
- Φαίνεται πως οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσλαμβάνουν νέο προσωπικό, αλλά διατηρούν και μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που έχουν δοκιμαστεί στον χρόνο.
- Το 74,79% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν πως υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρησή τους, πράγμα, το οποίο είναι πολύ ενθαρρυντικό. Βέβαια τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού είτε τα

χειρίζονται οι εργοδότες σε μικρές επιχειρήσεις είτε συγκεκριμένα τμήματα, αποτελούν τον κύριο παράγοντα επιτυχούς πορείας της επιχείρησης.

- Οι επιχειρήσεις που έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν μεγαλύτερο ποσοστό μακροχρόνιων εργαζομένων, άνω των 10 ετών, δηλαδή μικρότερα ποσοστά διαφυγής, έναντι των επιχειρήσεων χωρίς σχετικό τμήμα.
- Οι δημοφιλέστερες μέθοδοι προσέλκυσης είναι οι γνωστοί και οι συστάσεις σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από την ύπαρξη τμήματος Δ.Α.Π. Η δεύτερη πιο δημοφιλής μέθοδος προσέλκυσης τις επιχειρήσεις με τμήμα Δ.Α.Π. αποτελεί το διαδίκτυο και η ιστοσελίδα της επιχείρησης, διευρύνοντας έτσι το γεωγραφικό εύρος αναζήτησης εργαζομένων και στοχεύοντας σε εκείνους τους ποιοτικούς εργαζόμενους που έχουν καλή σχέση με την τεχνολογία.
- Οι δημοφιλέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι η αίτηση με το βιογραφικό, η ατομική συνέντευξη και οι συστάσεις. Οι επιχειρήσεις με τμήμα Δ.Α.Π. όμως, κάνουν καλύτερη χρήση των πρακτικών και εμπλουτίζουν τις μεθόδους επιλογής χρησιμοποιώντας επίσης τη συνέντευξη από επιτροπή, τα ψυχομετρικά τεστ και την φυσική εξέταση, με στόχο την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- Οι επιχειρήσεις δεν δίνουν τη δέουσα προσοχή στην ένταξη και στον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων, εντούτοις εκείνες που έχουν τμήμα Δ.Α.Π. εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τέτοια προγράμματα που ενισχύουν την εικόνα τους και ελαχιστοποιούν τις αποχωρήσεις, αλλά και πάλι εξακολουθούν να είναι περιορισμένα.
- Επίσης οι επιχειρήσεις δε δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, με την πλειοψηφία να απαντά πως εκπαιδεύεται από καμία έως μία φορά το χρόνο. Σημαντική διαφορά παρατηρείται στις επιχειρήσεις χωρίς τμήμα Δ.Α.Π. που δεν υπάρχει καμία θετική απάντηση για συμμετοχή σε άνω των 4 εκπαιδευτικών προγραμμάτων το χρόνο.
- Οι επιχειρήσεις με τμήμα Δ.Α.Π. έχουν περισσότερο ικανοποιημένους εργαζόμενους σε σχέση με τους μισθούς και τα ωφελήματα που λαμβάνουν.
- Όσον αφορά τα επιπλέον ωφελήματα, τα δημοφιλέστερα είναι τα πριμ αποδοτικότητας και η ιδιωτική ασφάλιση. Άλλα ωφελήματα όπως οι εκπαιδευτικές άδειες, οι παροχές τύπου παιδικών σταθμών, κατασκηνώσεων κ.α. εφαρμόζονται σε πολύ μικρό βαθμό.

- Όσον αφορά την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης , αυτή πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις σε κάποιο βαθμό, με ανάγκη όμως μεγαλύτερης εφαρμογής, λόγω των σημαντικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει, στην εφαρμογή κάποιων ορισμένων προτύπων, στον καθορισμό των μισθών και των ωφελημάτων, στις προαγωγές κ.α.
- Η συντριπτική πλειοψηφία (97,5%) των συμμετεχόντων στην έρευνα, δήλωσαν πως κρίνουν απαραίτητη την ύπαρξη τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.
- Οι συμμετέχοντες στην έρευνα με τις απαντήσεις τους φανερώνουν πως οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν όλες τις πρακτικές σε ικανοποιητικό βαθμό. Φροντίζουν περισσότερο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, τηρούν τους όρους υγιεινής και ασφάλειας, προωθούν την ισορροπία ζωής – εργασίας και η Διοίκηση παίζει καθοδηγητικό ρόλο.
- Όμως, οι πρακτικές της επιχείρησης στον μισθολογικό τομέα, δεν ικανοποιούν τους συμμετέχοντες, που παρόλο που ο μισθός που λαμβάνουν κρίθηκε ικανοποιητικός, θεωρούν πως δεν αντιστοιχεί στην προσπάθεια που καταβάλλουν. Επίσης δεν τους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση, ούτε αρκετά ευέλικτα ωράρια εργασίας. Μέσω των απαντήσεων τους διαπιστώνουμε πως η γνώμη τους στην ανάθεση των εργασιών δεν έχει τη βαρύτητα που θα ήθελαν και θα ήθελαν περισσότερη δικαιοσύνη και ισότητα στις προαγωγές.
- Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εξασφαλίζουν την οικονομική και επαγγελματική ασφάλεια, που δημιουργούν άριστο περιβάλλον εργασίας με αναγνώριση, αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό, προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και που καλλιεργούν συναισθήματα περηφάνιας για την εργασία και πληρότητας, είναι εκείνες που ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Ο παράγοντας που παίζει τον μικρότερο ρόλο στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η συμμετοχή τους στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Είναι ένα βασικό κενό που παρατηρείται στη σύνδεση της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων με την στρατηγική της επιχείρησης διότι αρκετοί εργαζόμενοι (34 από τους 79), δήλωσαν πως η συμμετοχή στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοσή τους.
- Τέλος μέσα από τα παραπάνω συμπεράσματα, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του ρόλου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην προσέλκυση, επιλογή,

ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικών εργαζομένων μέσω της εφαρμογής εκείνων των πρακτικών που αναλύθηκαν. Αυτές οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις της έρευνάς μας, αυξάνουν τις πιθανότητες για απόκτηση και διατήρηση ποιοτικού προσωπικού, το οποίο με τη σειρά συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Εξάλλου σύμφωνα με την έρευνα της Cranet (2016), μόνο με το κατάλληλο προσωπικό η επιχείρηση θα καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος για σοφότερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο προσωπικό.

- Επίσης αντιλαμβανόμαστε ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις πρακτικές Δ.Α.Π. με αρκετά περιθώρια βελτίωσης όμως.
- Αναδεικνύεται πόσο σημαντική επιρροή έχουν στην απόδοση των εργαζομένων οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Τέλος συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις της έρευνάς μας που έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τα καταφέρνουν καλύτερα στην εφαρμογή των πρακτικών Δ.Α.Π.

8.3 Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας εντοπίζουν την εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αναδεικνύουν την εφαρμογή τους σε ικανοποιητικό βαθμό και εντοπίζουν τη σημαντική επιρροή που έχουν στην απόδοση των εργαζόμενων η εφαρμογή κάποιων από αυτών των πρακτικών Δ.Α.Π.

Εντούτοις στην ανάλυση των αποτελεσμάτων παρατηρήθηκε ότι υπάρχουν κάποιες πρακτικές που δεν εφαρμόζονται σωστά ή ολοκληρωμένα και δεν δίδεται η ίδια βαρύτητα στις πρακτικές που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και αριστοποίησης των πρακτικών που με την σειρά τους θα επιφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της επιχείρησης με διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα:

- Θα πρέπει όλες επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες , να εμπλουτίσουν τις μεθόδους επιλογής του ανθρώπινου κεφαλαίου τους και με άλλες όπως τα ψυχομετρικά τεστ και η φυσική εξέταση, ώστε να έχουν πιο ολοκληρωμένη εικόνα και να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις.

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσεγγίσουν πιο προσεκτικά και ουσιαστικά το θέμα του προσανατολισμού και της ένταξης των νέων εργαζομένων τους. Εργαζόμενοι και επιχειρήσεις, έχουν να κερδίσουν πάρα πολλά από την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων, όπως συντομότερη και πιο έγκυρη ενημέρωση για τις επιχειρησιακές διαδικασίες, μείωση του άγχους, καλλιέργεια της θετικής εικόνας το οργανισμού και ελαχιστοποίηση λαθών και αποχωρήσεων.
- Η φιλοσοφία των επιχειρήσεων θα πρέπει να στραφεί προς στο θέμα της συνεχούς εκπαίδευσης ως απάντηση στη συνεχή εξέλιξη των οργανισμών, του περιβάλλοντός τους και της τεχνολογίας αλλά και των ίδιων των ανθρώπων. Κάθε επιχείρηση από κοινού με τους εργαζόμενους της, θα πρέπει να εξετάσει τις ανάγκες και τη γνώμη των εργαζόμενων για την εκπαίδευση που χρειάζονται. Η συμμετοχή τους σε τέτοιες αποφάσεις ενισχύει τα συναισθήματα δέσμευσης και αφοσίωσης τους. Η υλοποίηση κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων βελτιώνει την παραγωγικότητα, μειώνει τα λάθη, τους χρόνους εκτέλεσης και επίβλεψης, τις σπατάλες και οι εργαζόμενοι αποκτούν καλύτερη στάση απέναντι στις αλλαγές και σε νέες διαδικασίες.
- Οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόσουν πιο συστηματικά προγράμματα αξιολόγησης, σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για αυτή τη διαδικασία και να συμμετέχουν ενεργά ώστε να νιώθουν ότι με τη συναίνεσή τους γίνεται η αξιολόγηση και για το κοινό καλό. Η σωστή διαχείριση της απόδοσης οδηγεί σε πιο δίκαια συστήματα αμοιβών – ανταμοιβών και προαγωγών, στην ανατροφοδότηση, τη διόρθωση λαθών και την ανάπτυξη του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να είναι απαλλαγμένη από οποιαδήποτε κριτική διάθεση για να μπορέσει να ικανοποιήσει το σκοπό της που είναι η ανατροφοδότηση και η ανάπτυξη.
- Περισσότερη εστίαση είναι αναγκαία στα δίκαια συστήματα αμοιβών, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να νιώθει ότι οι κόποι του ανταμείβονται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή διαχείριση της απόδοσης και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης.
- Οι οργανισμοί προσπαθούν σχετικά ικανοποιητικά αλλά, θα πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια να εξασφαλίζουν για το πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό τους, ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μια κουλτούρα συνεργασίας, ομαδικότητας, αφοσίωσης, δέσμευσης, κοινής προσπάθειας για επίτευξη στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό

πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι συμμετέχει στην επίτευξη στόχων και στις αναθέσεις εργασιών. Εργοδότης και εργαζόμενοι πρέπει να τρέφουν αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη, Ο εργοδότης πρέπει να σέβεται και να καθοδηγεί και να εξασφαλίζει για το προσωπικό του την ισορροπία ζωής και εργασίας , προσφέροντας περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας. Το εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας ενισχύει τη δέσμευση και την αφοσίωση και την απόδοση των εργαζομένων, ενισχύει το θετικό προφίλ του οργανισμού και του προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα.

- Θα πρέπει να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια στρατηγικής ενοποίησης. Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να έχει ενεργό ρόλο στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής επειδή την υπηρετεί και πρέπει να είναι αλληλένδετα συνδεδεμένες. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους τους αν δεν είναι στελεχωμένος με το κατάλληλα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, να συμμετέχουν στις πληροφορίες και στις εξελίξεις και να συνειδητοποιούν ότι η επίτευξη τους είναι βαρύτερης σημασίας για την εξέλιξη και ανάπτυξη τόσο της επιχείρησης όσο και των ίδιων .

Θα μπορούσε να γίνει κάποια μελλοντική έρευνα , η οποία να εξετάζει το ίδιο θέμα από την πλευρά των εργοδοτών και των υπευθύνων των τμημάτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, για να ελεγχθεί ο βαθμός σύγκλισης των απόψεων.

Επίσης η βάση δεδομένων με τις απαντήσεις των εργαζομένων, δίνει τη δυνατότητα για την εξαγωγή μεγάλου αριθμού συνδυαστικών ερωτήσεων και αποφάσεων. Θα μπορούσε να γίνει κάποια μελλοντική έρευνα για παράδειγμα που να εστιάζει λεπτομερώς στους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Επίσης μελλοντικά θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα με κατάλληλη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου που να διερευνά σε βάθος τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού ή τις μεθόδους εκπαίδευσης κ.τ.λ.

Τέλος θα μπορούσε να επαναληφθεί η ίδια έρευνα μετά από έναν χρόνο και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερευνών.

8.4 Επίλογος

Το κλειδί για την επιτυχημένη πορεία κάθε επιχείρησης είναι ο άνθρωπος και η διαχείριση των θεμάτων των Ανθρωπίνων Πόρων, είτε αυτή γίνεται από τον επιχειρηματία είτε από το τμήμα Δ.Α.Π. Όταν οι άνθρωποι έχουν στρατολογηθεί και επιλεγεί σωστά, όταν ξέρουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν, δηλαδή έχουν εκπαιδευτεί σωστά, όταν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, δηλαδή έχουν υποκινηθεί σωστά, μόνο τότε μπορεί μια επιχείρηση να είναι αποδοτική και επιτυχημένη.

Κάθε οργανισμός πρέπει να υιοθετήσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που επιτάσσει την αξιοποίηση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, την προσφορά άριστου εργασιακού περιβάλλοντος, την κατανόηση των αναγκών τους και κυρίως την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας αυτού του πολύτιμου κεφαλαίου (Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου Λ., 2016).

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά έρευνα που πραγματοποιώ όσον αφορά τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επιλογή και ανάπτυξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών « Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα», του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Η ανωνυμία σας θα διατηρηθεί και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της έρευνας της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθειά σας.

Χρυσούλα Καπέτα

Ερωτηματολόγιο

A' Μέρος

Παρακαλώ συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις τσεκάροντας τη σωστή επιλογή:

1. Το φύλο σας:

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Η ηλικία σας:

- 18 - 25 ετών
 26 - 30 ετών
 31 - 40 ετών
 41 - 50 ετών
 51 και άνω

3. Η οικογενειακή κατάστασή σας

- Άγαμος/ η
 Έγγαμος/ η

4. Το επίπεδο Εκπαίδευσής σας:

- Βασική εκπαίδευση
 Μέση εκπαίδευση
 Ανώτατη και Ανώτερη εκπαίδευση
 Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην παρούσα εργασία σας:

- 0 - 2
 3 - 5
 6 - 10
 >10

6. Σε ποιο τμήμα εργάζεστε:

- Διοίκηση
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Παραγωγή / Ανάπτυξη
- Λογιστήριο
- Άλλο: _____

7. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην εταιρεία που εργάζεστε:

- Ναι
- Όχι

8. Με ποιο τρόπο ενημερωθήκατε για τη θέση εργασίας:

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Ιστοσελίδα της επιχείρησης - Διαδίκτυο
- Career days πανεπιστημίων και άλλων ιδρυμάτων
- Γνωστοί - Συστάσεις
- Εφημερίδες - Περιοδικά
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Άλλο

9. Ποιες μέθοδοι ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία της επιλογής σας:

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Αίτηση - Βιογραφικό
- Ατομική συνέντευξη
- Συνέντευξη από επιτροπή
- ψυχομετρικά τεστ
- Συστάσεις
- Φυσική εξέταση

10. Εφαρμόστηκε πρόγραμμα για την υποδοχή και ένταξη σας στην επιχείρηση:

- Ναι
- Όχι

11. Πόσες φορές το χρόνο λαμβάνετε μέρος σε Εκπαιδευτικά προγράμματα - Σεμινάρια μέσω της εταιρείας:

- 0 - 1
- 2 - 3
- >4

12. Ο μισθός και οι παροχές που σας χορηγούνται είναι:

- Πολύ ικανοποιητικοί
- Ικανοποιητικοί
- Σχετικά ικανοποιητικοί
- Καθόλου ικανοποιητικοί

13. Εκτός από τα νόμιμα ποια από τα παρακάτω επιπλέον ωφελήματα λαμβάνετε:

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Πριμ αποδοτικότητας
- Ιδιωτική ασφάλιση
- εκπαιδευτικές άδειες
- Παροχές προς τους εργαζόμενους (κατασκηνώσεις κ.α.)
- Άλλο: _____

14. Η εταιρεία που εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής σας:

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

15. Κρίνετε απαραίτητη την ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

- Ναι
- Όχι

Β' Μέρος

Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως προς τον βαθμό που εφαρμόζονται στην επιχείρηση που εργάζεστε:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Μου δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξω τις δεξιότητές μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ο μισθός και οι παροχές που λαμβάνω είναι ισάξιος της προσπάθειας που καταβάλω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Υπάρχει δικαιοσύνη και ισότητα στις προαγωγές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Μετράει η γνώμη μου στις αναθέσεις εργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ο ρόλος της Διοίκησης είναι καθοδηγητικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Επιβραβεύεται και αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Το περιβάλλον εργασίας πληροί τους όρους υγιεινής και ασφάλειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Μου εξασφαλίζεται η ισορροπία ζωής - εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Μου παρέχεται συνεχής εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Υπάρχει ευέλικτο ωράριο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ' Μέρος

Παρακαλώ εκφράστε την επιρροή που έχουν στην απόδοσή σας τα παρακάτω στοιχεία:

	Καθόλου επιρροή	Μικρή επιρροή	Ούτε με επηρεάζει , ούτε δεν με επηρεάζει	Αρκετή επιρροή	Πολύ σημαντική επιρροή
1. Αίσθημα πληρότητας και ολοκλήρωσης στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οικονομική - επαγγελματική ασφάλεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αίσθημα περηφάνιας για την εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Συμμετοχή στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Αναγνώριση και σεβασμός από τη Διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Άριστο εργασιακό περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Armstrong, M. (2010) *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. A Guide to People Management*. Great Britain, United States: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London and Philadelphia: Kogan Page.

Bailey, T., Berg, P. and Sandy, C. (2001) The Effect of High Performance Work Practices on Employer Earnings in the Steel, Apparel and Medical Electronics and Imaging Industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54/2A, pp 525- 543

Barber, A. E. (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Boudreau, J. W., and Ramstad, D. M. (2003) Strategic Industrial and Organizational Psychology and the Role of Utility Analysis Models. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology*, vol. xii. New York: Wiley.

Boxall, P., Puscell, J., Wright, P. (2007) *The Oxford Handbook Of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc.

CIPD (2009) *Survey of Recruitment, Retention and Turnover*, CIPD, London.

Dessler, G. (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Guest, D. E., Michie, J., Sheehan, M. and Conway, N. (2000) *Employee relation, HRM and Business Performance: An Analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, CIPD, London

Guest, D. E. (1987) Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal Of Management Studies*, 24, pp 503-521.

Huselid, M. A., and Becker, B.E. (1996) Methodological Issues in Cross – Sectional and Panel Estimates of the Human Resources – Firm Performance link. *Industrial Relations*, 35/3 pp 400-422.

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

Legge, K. (1989) Human Resource Management: A Critical Analysis in (ed) J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, London: Routledge.

- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R. and Nickell, S. (1997) *Impact of People Management Practices on Performance Institute of Personnel and Development*, London.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *People and Performance: How People Management Impacts on Organizational Performance*, CIPD, London.
- Robbins, S. P., Decenzo D. A., Coulter M. (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
- Schermerhorn, J. R. (2012) *Εισαγωγή στο Management*. Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.
- Schmidt, F.L., and Hunter, J. E. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods: Practical and Theoretical Implications of 85 Years Of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, pp 262-274.
- Skaggs, B. and Youndt, M. (2004) Strategic Positioning, Human Capital and Performance in Service Organizations: A customer Interaction Approach. *Strategic Management Journal*, 25, pp 85-99.
- Taylor, M. S., and Collins, C. (2000) Organizational Recruitment: *Enhancing the Intersection of Research and Practice* In C. L. Cooper and E.A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Thompson, P., and Chartered Institute of Personnel and Development. (2002) *Total Reward*. London.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, C., Scufly, J., Carter, M., Anclay, S., Patterson, M. and Waring, J. (2002) The Link between the Management of the Employees and Patient Mortality in Acute Hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 13/8 pp 1299-1310.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1990) *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*. Αθήνα

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010) *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ.ΜΠΕΝΟΥ.

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου Λ. (2016) *25 Χρόνια Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, Συγκρίσεις, Προτάσεις*, CRANET, Αθήνα.

Ρόντος, Κ., Παπάνης, Ε. (2006) *Στατιστική Έρευνα. Μέθοδοι και Εφαρμογές*, Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης

Σαρμανιώτης, Χ. (2011) *MANATZMENT - Μια Ολοκληρωμένη και Σύγχρονη Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Δίσιγμα.

Σκούλας, Ν. Ε., Οικονομάκη, Κ., Π. (1998) *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε.

Χατζηπαντελή, Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος «ΦΑΙΔΙΜΟΣ»

Ηλεκτρονικές Πηγές

Συντάκτες του Great Place To Work Institute, Inc (2018) , *Τι Σημαίνει Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον*. <http://www.greatplacetowork.gr> (Πρόσβαση 25-04-2018)