

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επιλογή, Πρόσληψη, Εκπαίδευση, Κίνητρα, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω Σύγχρονων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας στο Κυπριακό Επιχειρησιακό Περιβάλλον. Ο ρόλος το Εργασιακού Περιβάλλοντος, οι Εργασιακές Σχέσεις και η Εργασιακή Ικανοποίηση κατά την περίοδο της Οικονομικής ύφεσης.

Μαρία Τύρρη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Σάββας Κατσιακίδης**

Δεκέμβριος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Επιλογή, Πρόσληψη, Εκπαίδευση, Κίνητρα, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω σύγχρονων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας στο Κυπριακό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο ρόλος το Εργασιακού Περιβάλλοντος, οι Εργασιακές Σχέσεις και η Εργασιακή Ικανοποίηση κατά την περίοδο της Οικονομικής ύφεσης.

Μαρία Τύρρη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Σάββας Κατσικίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Μαρία Τύρρη από τη Σχολή Οικονομικών επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2018

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων δεδομένου ότι η οικονομική αστάθεια, η παγκοσμιοποίηση και οι ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις έχοντας σαν αποστολή την ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, την ίση μεταχείριση των εργαζομένων, την υποκίνηση και την δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Οι άνθρωποι θεωρούνται το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης η οποία, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Σημαντικό μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν επίσης, η πρόσληψη εξειδικευμένων ταλαντούχων εργαζομένων, η διατήρηση των ικανών ατόμων, η δυνατότητα ανάπτυξης τους και παροχή κινήτρων.

Η οικονομική κρίση επηρεάζει τις επιχειρήσεις σε κάθε πτυχή της λειτουργίας τους. Η κρίση των τελευταίων ετών είναι πολύ εμφανής λόγω του μεγάλου όγκου και της παγκόσμιας εξάπλωσης της. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα εξετάσουμε τα είδη των δράσεων κυπριακών επιχειρήσεων, που αφορούν στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με την χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην σύγχρονη οικονομική ύφεση. Συγκεκριμένα εξετάστηκαν η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, τα κίνητρα η αξιολόγηση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα οι στόχοι της μεταπτυχιακής διατριβής ήταν να εξεταστεί η επίδραση της ύφεσης στις πρακτικές Ανθρώπινου δυναμικού μέσω μιας συγκριτικής ανάλυσης με την κατάσταση πριν το ξέσπασμα της κρίσης και η συμβολή των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού με την χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις επιχειρήσεις όσον αφορά την αντιμετώπιση των δυσμενών οικονομικών συνθηκών στην αγορά γενικότερα.

Για το ερευνητικό κομμάτι σχεδιάστηκε ποσοτική έρευνα η οποία συμπερασματικά αποκάλυψε ότι οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, επανασχεδιάζουν ριζικά τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την αντιμετώπιση των συνθηκών οικονομικής κρίσης.

Summary

Companies today faced a number of complex issues such as the financial instability; globalization and the competitive pressures create a set of changes, challenges and opportunities. Human Resources Management is at forefront of many of these challenges, having as mission the development of human resources, the development of the teamwork and the team spirit, the equal treatment between employees, the stimulation and the creation of a safe and pleasant work environment. People are considered to be the most important asset of a company that through its policies must link its plans and actions with its human resource. An important part of Human Resource Management is also the recruitment of skilled, talented people, the motivation and the ability to evolve in the company.

The economic crisis affects businesses in every aspect of their operations. The crisis which we faced in our days is very obvious due to its wide range and its world wide spread. This thesis endeavoured to examine the types of actions of companies which are active in Cyprus, that concern the management of human resources using the new information and communication technologies in today's financial crisis. Specifically, recruitment-selection, education-training, motivation, evaluation and human resource development were examined.

In particular, the aims of the study were to examine the impact of the recession in human resources practices through a comparative analysis of the pre-crisis situation and the contribution of Human Resources practices to the use of new information and communication technologies in dealing with the adverse economic conditions in the market.

In order to address these research specifications, a quantitative research design was adopted. A conclusion finally has drawn revealing that the companies of the current study radically redesigned their Human Resource Practices in order face the conditions of economic crisis.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, θεωρώ καθήκον μου να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Σάββα Κατσικίδη για την πολύτιμη βοήθεια και την άψογη συνεργασία που είχαμε κατά την διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στους γονείς μου για την ηθική συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Αφιερώνω την μεταπτυχιακή μου διατριβή και τον μεταπτυχιακό μου τίτλο στον σύζυγο μου, Χάρη Παπαοικονόμου και στις δυο υπέροχες κόρες μας Ιωάννα και Ανδριάννα που μου έδωσαν δύναμη και πίστη να ξεπεράσω κάθε δυσκολία που αντιμετώπιζα κατά την περίοδο συγγραφής της μεταπτυχιακής μου διατριβής, αλλά και στην συμπαράσταση τους τα τελευταία τρία χρόνια για να καταφέρω να ολοκληρώσω τις προσπάθειες μου. Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς αυτούς για την υπομονή που μου έδειξαν όλο αυτό τον καιρό.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Οικονομική Κρίση	3
1.1 Οικονομική κρίση στην Κύπρο.....	4
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Γενικά	9
2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ιστορική Αναδρομή	9
2.3 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2.3.2 Ανάλυση θέσης εργασίας	11
2.3.3 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	12
2.3.4 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	12
2.3.5 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	12
2.3.6 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2.3.7 Σύστημα Αμοιβών	13
2.3.8 Εργασιακές Σχέσεις	14
2.3.9 Επικοινωνία.....	14
2.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο.....	14
Κεφάλαιο 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση	16
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την Οικονομική Κρίση.....	16
3.1.1 Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού ..	17
3.1.1.1 Μείωση Ανθρώπινου Δυναμικού - Ανεργία.....	18
3.1.1.2 Πάγωμα προσλήψεων.....	18
3.1.1.3 Μείωση Budget για εκπαίδευση και ανάπτυξη.....	18
3.1.1.4 Περικοπές μισθών και δώρων	19
3.1.1.5 Περικοπές παροχών.....	19
3.1.1.6 Ψυχική υγεία.....	20
3.1.1.7 Μετανάστευση σε άλλες χώρες.....	20
Κεφάλαιο 4: Εργασιακές Σχέσεις και Εργασιακή Ικανοποίηση	21
4.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης	21
4.2 Οι επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά.....	22
4.2.1 Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα	22

4.2.2 Απουσίες στο χώρο εργασίας	22
4.2.3 Κινητικότητα προσωπικού.....	23
4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση	23
4.4 Συνέπειες από την απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης	23
Κεφάλαιο 5: Επιλογή-Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού	25
5.1 Επιλογή-Πρόσληψη: Γενικά.....	25
5.2 Προϋποθέσεις επιτυχημένης επιλογής	26
5.3 Στάδια Διαδικασίας Επιλογής	26
5.4 Μέθοδοι πρόσληψης	27
5.4.1 Αίτηση πρόσληψης	27
5.4.2 Συστάσεις	28
5.4.3 Συνέντευξη	29
5.4.4 Τεστ επιλογής	31
5.4.4.1 Είδη τεστ	31
5.4.5 Βιογραφικά σημειώματα.....	32
5.4.6 Πρακτική άσκηση.....	33
5.4.7 Κέντρα αξιολόγησης	33
Κεφάλαιο 6: Εκπαίδευση-Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	34
6.1 Εκπαίδευση	34
6.2 Στόχοι της εκπαίδευσης.....	35
6.3 Οργάνωση Εκπαίδευσης	35
6.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης	36
6.5 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	38
6.6 Στόχοι ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	38
6.7 Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	38
Κεφάλαιο 7: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών	40
7.1 Τεχνολογίες Πληροφορικής και επικοινωνιών	40
7.2 Η χρήση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις	41
7.2.1 Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (email).....	42
7.2.2 Ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business).....	43
7.2.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).....	43
7.2.4 Ηλεκτρονική Τραπεζική (e-banking).....	44

Κεφάλαιο 8: Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	45
8.1 Τεχνολογία Ανθρώπινου Δυναμικού	45
8.2 Στόχοι Τεχνολογίας Ανθρώπινου Δυναμικού	46
8.3 Πλεονεκτήματα χρήσης της τεχνολογίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	46
8.4 Μειονεκτήματα χρήσης της τεχνολογίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	47
8.5 Διαδικτυακή Πρόσληψη (e-recruiting).....	47
Κεφάλαιο 9: Πληροφοριακά Συστήματα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ..	49
9.1 Ρόλος και Αναγκαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων στην ΔΑΔ.....	49
9.2 Μέρη ενός Πληροφοριακού Συστήματος	50
9.3 Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στις δραστηριότητες της ΔΑΔ	50
9.3.1 Ανάλυση θέσης εργασίας.....	50
9.3.2 Επιλογή Ανθρώπινου δυναμικού	51
9.3.3 Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού	51
9.3.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
9.3.5 Αξιολόγηση Απόδοσης.....	52
9.3.6 Αμοιβές και παροχές	52
9.3.7 Υγιεινή και Ασφάλεια.....	52
Κεφάλαιο 10: Μέσα Κοινωνικής δικτύωσης και ΔΑΔ	53
10.1 Τα δημοφιλέστερα μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.....	54
10.1.1 Facebook	54
10.1.2 Twitter.....	54
10.1.3 LinkedIn	55
10.1.4 Instagram	55
10.1.5 Blogs.....	56
10.2 Social Media και επιχειρήσεις	56
Κεφάλαιο 11: Εκπαίδευση με την χρήση Σύγχρονων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας	57
11.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της χρήσης νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση	57
11.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης με την χρήση νέων Τεχνολογιών.....	58
11.2.1 Εκπαίδευση εξ' αποστάσεως.....	58
11.2.2 Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning)	59
11.2.3 Συνεδρία εξ' αποστάσεως	60

11.2.4 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)	60
Κεφάλαιο 12: Ερευνητική Προσέγγιση	61
12.1 Ερευνητικές υποθέσεις	61
12.1.1 Απολύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού σε περίοδο Οικονομικής Κρίσης.....	61
12.1.2 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στην οικονομική κρίση.....	62
12.1.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση	62
12.1.4 Εκπαίδευση εν καιρώ Οικονομικής Ύφεσης.....	62
12.1.5 Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης	63
12.1.6 E-learning μέσα στην Οικονομική Κρίση.....	63
12.2 Μεθοδολογία της Έρευνας	63
12.2.1 Ορισμός προβλήματος	63
12.2.2 Σχεδιασμός και Μέθοδος συλλογής στοιχείων	64
12.2.3 Προέλεγχος και Αναθεώρηση	64
12.2.4 Ερευνητικό Εργαλείο.....	64
12.2.5 Τύπος και κλίμακες ερωτήσεων	65
12.2.6 Δειγματοληψία.....	66
12.2.6.1 Ορισμός πληθυσμού.....	66
12.2.6.2 Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος	66
12.2.6.3 Έλεγχος, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων	66
12.3 Αποτελέσματα της έρευνας	66
12.3.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων	66
12.3.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	67
12.3.1.2 Γενικές ερωτήσεις.....	69
12.3.2 Έλεγχος υποθέσεων	72
12.3.2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Οικονομική Κρίση.....	72
12.3.2.2 Επιλογή, Πρόσληψη και Εκπαίδευση στην οικονομική κρίση.....	74
12.3.2.3 Η τεχνολογία στις πρακτικές πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης στην οικονομική κρίση	79
12.4 Συμπεράσματα	82
Παράρτημα.....	86
Βιβλιογραφία.....	96

Εισαγωγή

Μια από τις βασικές παραμέτρους η οποία πρέπει να ισχύει προκειμένου μια εταιρεία να γίνει πιο ανταγωνιστική και να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πελάτες της είναι να διαθέτει άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, η επιλογή του οποίου οφείλει να καλύπτει όλα τα βασικά στάδια, όπως την προκαταρτική συνέντευξη, την συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου, την συνέντευξη εργασίας, την ιατρική εξέταση και την απόφαση επιλογής.

Στις μέρες μας η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης. Έτσι η αποτελεσματικότητα του έχει άμεσο αντίκτυπο, είτε θετικό, είτε αρνητικό, όχι μόνο στην μακροχρόνια λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορα σύνθετα ζητήματα δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αστάθεια και οι ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών προκλήσεων και ευκαιριών. Το πιο σημαντικό ζήτημα είναι η οικονομική κρίση η οποία επιφέρει σημαντικές αλλαγές.

Έχει παρατηρηθεί πως σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις μειώνουν τα κεφάλαια που αφορούν εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, κάλυψη νέων θέσεων εργασίας με αποτέλεσμα το προσωπικό να έχει λιγότερα διαθέσιμα μέσα και πόρους για να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις. Παράλληλα οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν περισσότερους ρόλους και καθήκοντα.

Δεδομένης της έλλειψης πόρων σε μια εταιρεία, υπάρχει αδυναμία απορρόφησης του κόστους αντικατάστασης των λιγότερο ικανών και παραγωγικών ατόμων. Έτσι για να αποφευχθεί η προσθήκη ατόμων στην εταιρεία τα οποία θα προκαλέσουν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της πρέπει να εντοπιστούν οι υποψήφιοι οι οποίοι φαίνεται ότι θα έχουν αποτελέσματα ούτως ώστε να μην επωμιστεί το βάρος μια ακατάλληλης πρόσληψης.

Παρόλο που στις μέρες μας η οικονομία διέρχεται κρίση, τα στάνταρτ στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι αυξημένα. Επίσης η διατήρηση των καλών εργαζομένων είναι εξίσου σημαντική. Το γεγονός ότι το ηθικό των εργαζομένων πέφτει όταν υπάρχουν απολύσεις, περικοπές και πάγωμα μισθών τόσο στην δική τους εταιρεία όσο και στο περιβάλλον τους, πρέπει να οδηγήσει μια εταιρεία στο να κάνει τα πάντα να διατηρήσει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτή είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος για να επιβιώσει μια επιχείρηση.

Έχοντας ως βάση τα πιο πάνω η μεταπτυχιακή διατριβή αυτή έχει ως κύριο στόχο της την παρουσίαση της έννοιας της οικονομικής κρίσης και πιο συγκεκριμένα τους τρόπους και τα μέσα με βάση τα οποία η τεχνολογία βοηθά στην επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η μεταπτυχιακή διατριβή θα είναι βασισμένη σε άρθρα, εγχειρίδια και διαδικτυακές πηγές οι οποίες παρέχουν εκτενείς πληροφορίες για την εκπόνηση της καθώς επίσης και σε ποσοτική έρευνα.

Κεφάλαιο 1

Οικονομική Κρίση

Ως οικονομική κρίση ορίζουμε το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Μιλώντας για οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι επενδύσεις κλπ. (Κουφάρης, Γ., 2010)

Στα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μιας μεγάλης έντασης οικονομική κρίση η οποία έλαβε τεράστιες διαστάσεις. Σύμφωνα με το Διεθνές νομισματικό ταμείο, η κρίση μεταφέρεται σφόδρα στην πραγματική οικονομία έχοντας σαν αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης. Η αντίδραση των χωρών που πλήγηκαν ήταν άμεση σε οτιδήποτε αφορά στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Τα μέτρα διέφεραν από χώρα σε χώρα έχοντας όμως ένα κοινό στόχο, την βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας. (Κουφάρης, Γ., 2010)

Η οικονομική κρίση η οποία ξεκίνησε από τις ΗΠΑ τον Σεπτέμβριο του 2008 έπληξε τις οικονομίες αρκετών χωρών σε ολόκληρο τον πλανήτη. Η κάθε χώρα βίωσε ή εξακολουθεί να βιώνει την οικονομική κρίση με διάφορους τρόπους, σε διαφορετική έκταση και ένταση ανάλογα με τη δομή της οικονομικής της διάρθρωσης. Οι τράπεζες σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια περιόρισαν τις πιστώσεις προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την διεύρυνση των ανισοτήτων αφού όλες οι κοινωνικές ομάδες βρέθηκαν σε δυσχερέστερη θέση συμπιέζοντας τους οικογενειακούς προϋπολογισμούς, μειώνοντας την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών και τον τζίρο στην αγορά.

Η οικονομική κρίση άλλαξε τις συνθήκες της αγοράς μέσα στις οποίες δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις στην προσπάθεια τους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την στρατηγική τους, τις επενδύσεις τους, να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους η και ακόμα να προχωρήσουν σε μαζικές απολύσεις. Έτσι σε αυτό το μεταβλητό περιβάλλον το πιο σημαντικό είναι η επιβίωση των επιχειρήσεων.

1.1 Οικονομική κρίση στην Κύπρο

Η παγκόσμια οικονομική κρίση δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφη και την κυπριακή οικονομία. Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2012, υπήρξε η μεγαλύτερη οικονομική κρίση που γνώρισε η Κυπριακή Δημοκρατία. Κύρια αιτία της κρίσης υπήρξε η μεγάλη έκθεση των κυπριακών τραπεζών σε ελληνικά ομόλογα, που κουρεύτηκαν την άνοιξη του 2012.

Τα πρώτα προβλήματα για την κυπριακή οικονομία άρχισαν τον Νοέμβριο 2010, όταν η Standard and Poor's υποβάθμισε την πιστοληπτική ικανότητα της Δημοκρατίας της Κύπρου. Μέχρι το 2013 ακολούθησαν πολλές υποβαθμίσεις λόγω της εξάρτησης των κυπριακών τραπεζών από δραστηριότητες στην Ελλάδα, της διεύρυνσης των οικονομικών προβλημάτων της Κύπρου και της μη ικανότητας της κυβέρνησης να υποστηρίξει τον τραπεζικό τομέα κατά την κρίση. Η υποβάθμιση οδήγησε την Κύπρο σε αποκλεισμό δανεισμού από τις χρηματαγορές από τον Μάρτιο 2011, καθιστώντας σχεδόν βέβαιη την επιλογή μηχανισμού στήριξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η κατάσταση έγινε δυσχερέστερη όταν στις 11 Ιουλίου 2011 σημειώθηκε έκρηξη στη ναυτική βάση της Εθνικής Φρουράς Κύπρου «Ευάγγελος Φλωράκης». Ως αποτέλεσμα της έκρηξης, η Αρχή Ηλεκτρισμού της Κύπρου απώλεσε το 50% της δυνατότητας ηλεκτρικής ενέργειας. Το κράτος και η κυπριακή οικονομία ήταν σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης. Αρχικά η κυβέρνηση κάλυψε τις χρηματοδοτικές ανάγκες του κράτους με εσωτερικές πηγές δανεισμού και τον Ιανουάριο του 2012 με διακρατικό δάνειο από τη Ρωσία ύψους 2,5 δισ. ευρώ. Το επιτόκιο του δανείου ήταν 4,5%, εξοφλητέο σε μία δόση μετά από 4,5 έτη και χωρίς ποινή καθυστέρησης. Επίσης

υπήρχαν αναφορές από την Κεντρική Τράπεζα Κύπρου ότι τράπεζα αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα.

Γενικότερα τα προβλήματα μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Το μέγεθος των τραπεζών ήταν εννιά φορές μεγαλύτερο από το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της κυπριακής οικονομίας.
- Αφερέγγυοι δανειολήπτες, επιχειρήσεις, νοικοκυριά και τράπεζες χωρίς επαρκείς εξασφαλίσεις και ενέχυρα.
- Οι κυπριακές τράπεζες ήταν εκτεθειμένες στην Ελλάδα (επενδύσεις σε ελληνικά κρατικά ομόλογα κτλ.) και δημιουργούσαν υψηλό κίνδυνο εξόδου της Κύπρου από την Ευρωζώνη. Το «κούρεμα» των ελληνικών ομολόγων προκάλεσε ζημιές σχεδόν 3,3 δις. ευρώ στις δύο κύριες κυπριακές τράπεζες.
- Αναποτελεσματικότητα του κράτους να υποστηρίξει τις τράπεζες λόγω οικονομικών προβλημάτων. (<https://www.naftemporiki.gr/story/1334233/ta-problimata-pou-odigisan-tin-kupriaki-oikonomia-se-krisi>)

Παρά τον χαμηλό της πληθυσμό και τη μικρή της οικονομία, η Κύπρος έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο τραπεζικό κλάδο. Μετά το κούρεμα του ελληνικού χρέους, η έκθεση των κυπριακών τραπεζών σ' αυτό άγγιξε τα 22δις ευρώ, πόσο μεγαλύτερα από το εγχώριο προϊόν της Κύπρου. Το διακρατικό δάνειο που είχε λάβει η Κύπρος από τη Ρωσία ύψους 2,5 δις ευρώ, ικανό για να καλύψει τις δανειακές ανάγκες της Κύπρου μέχρι το πρώτο τρίμηνο του 2013, ήταν πλέον ανεπαρκές.

Μετά από την υποβάθμιση της κυπριακής οικονομίας από τον οίκο Moody's, τον Μάρτιο του 2012, και από τον οίκο Fitch, τον Ιούνιο του 2012, η Κύπρος αιτήθηκε την ένταξή της στον Ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης. Αντιπροσωπεία της τρόικας κατέφθασε στην Κύπρο, τον Ιούνιο του 2012, και διαπραγματεύτηκε με την κυβέρνηση τους όρους του δανείου. Η κυπριακή κυβέρνηση εξέφρασε τη διαφωνία της στο αρχικό σχέδιο και οι διαπραγματεύσεις συνεχίστηκαν τους επόμενους μήνες. Τον Νοέμβριο του 2012, η κυπριακή κυβέρνηση συμφώνησε με την τρόικα τους όρους διάσωσης της κυπριακής οικονομίας, απομένοντας μόνο να συμφωνηθεί το ακριβές ποσό της αναχρηματοδότησης των τραπεζών. Η συμφωνία περιλάμβανε λήψη μέτρων, όπως περικοπές σε μισθούς και κοινωνικές παροχές, επιπλέον φορολόγηση ειδών πολυτελείας, καυσίμων, τυχερών παιχνιδιών κλπ.

Τον Μάρτιο του 2013 επήλθε συμφωνία με την κυπριακή κυβέρνηση στο ποσό των 10 δις ευρώ. Αποφασίστηκε επίσης να αντληθούν επιπλέον 5,8 δις ευρώ με φορολόγησι-κούρεμα των καταθέσεων στις κυπριακές τράπεζες. Το κούρεμα ορίστηκε στο 6,7% για καταθέσεις έως 100.000 ευρώ και 9,9% για καταθέσεις που υπερβαίνουν τα 100.000 ευρώ. Η συμφωνία απορρίφθηκε από το κυπριακό κοινοβούλιο στις 19 Μαρτίου 2013 με 36 ψήφους κατά, 19 αποχές και μία απουσία.

Τον Μάρτιο του 2013 οι υπουργοί οικονομικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο κατέληξαν σε νέο σχέδιο, με βάση το οποίο κουρεύονται κατά 40% οι καταθέσεις των κυπριακών τραπεζών που υπερβαίνουν τα 100.000 ευρώ, και συγχωνεύονται οι τράπεζες Κύπρου και Λαϊκή. (<https://el.wikipedia.org>)

Άμεση συνέπεια της οικονομικής κρίσης στην Κύπρο υπήρξε η αύξηση της ανεργίας. Σύμφωνα με την Κυπριακή Στατιστική Υπηρεσία, η ανεργία έφτασε το πρώτο τρίμηνο του 2013 στο 15,9%, από 12,7% στο τελευταίο τρίμηνο του 2012 και 11,1% στο αντίστοιχο πρώτο τρίμηνο του 2012.

Είναι γεγονός πως η χρηματοπιστωτική κρίση έπληξε ανεπανόρθωτα την κυπριακή οικονομία, προκαλώντας σειρά αλυσιδωτών επιπτώσεων σε όλους τους τομείς. Η κρίση επέφερε πολλά προβλήματα στην Κύπρο, όπως ανεργία (κυρίως ανάμεσα στους νέους) και μεταπτώσεις στην ψυχολογία του κόσμου. Παρά τα σκληρά μέτρα λιτότητας και τις απανωτές μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν, η Κύπρος κατάφερε μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα και ξεπερνώντας όλες τις προσδοκίες να εξέλθει της οικονομικής ύφεσης. Τα πρώτα σημάδια της ανάκαμψης της κυπριακής οικονομίας ήταν ορατά από το 2015 και συνεχίστηκαν τα επόμενα έτη, με ρυθμό ανάπτυξης κοντά στο 4% το 2017. Οι προβλέψεις για το 2018 είναι ακόμα πιο αισιόδοξες.

Χωρίς να παραγνωρίζονται οι θυσίες του κυπριακού λαού, η ανάκαμψη της κυπριακής οικονομίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις διάφορες ρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν, όπως τα φορολογικά μέτρα που λειτούργησαν θετικά ως προς την έξοδο της οικονομίας από την ύφεση. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ανάκαμψης παρατηρήθηκαν σε τομείς όπως ο τουρισμός, οι κατασκευές, η ναυτιλία και οι επαγγελματικές υπηρεσίες.

Ο τουριστικός τομέας παρουσίασε μια σταθερή ανάπτυξη την τελευταία διετία και αυτό δεν οφείλεται μόνο στο αίσθημα του φόβου που επικρατεί για τυχόν τρομοκρατικές επιθέσεις σε γειτονικές χώρες, αλλά και στη σταδιακή αναβάθμιση του τουριστικού

προϊόντος (σε όλες τις περιόδους). Ανέκαθεν ο τουρισμός αποτελούσε αιμοδότη της κυπριακής οικονομίας και του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ). Οι προσπάθειες για αναβάθμιση του πρέπει να είναι συνεχείς και εντατικές.

Πέραν του τουριστικού τομέα, μεγάλη ανάκαμψη παρατηρείται και στον τομέα των κατασκευών. Η ραγδαία αύξηση των επενδύσεων σε ακίνητα από ξένους επενδυτές είναι τις πλείστες φορές μέρος της προσπάθειας τους για απόκτηση της κυπριακής υπηκοότητας και άρα της ελεύθερης μετακίνησης εντός ΕΕ. Επίσης, η κατάργηση του φόρου ακίνητης ιδιοκτησίας και η μείωση των μεταβιβαστικών τελών συνέτεινε στην αύξηση των κατασκευαστικών έργων. Ακόμα, τον τελευταίο καιρό παρατηρείται μεγάλη ζήτηση για ακίνητα προς ενοικίαση και αυτό οφείλεται στο γεγονός πως όλο και περισσότερες ξένες εταιρείες επιλέγουν ως φορολογική έδρα τους την Κύπρο και επιδιώκουν διαμέσου της ενοικίασης γραφείων, καθώς και της εκπλήρωσης των λοιπών προϋποθέσεων να θέσουν τις βάσεις για μόνιμη εγκατάσταση. Η αυξητική τάση στην ζήτηση ακινήτων προς ενοικίαση μπορεί να αποδοθεί και ως επίπτωση της οικονομικής κρίσης, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι πλέον τα νεαρά ζευγάρια προτιμούν την ενοικίαση ακινήτου παρά την αγορά υφιστάμενου ή την ανέγερση.

Σε ένα ακόμα τομέα που παρατηρήθηκε ραγδαία ανάπτυξη είναι ο τομέας των επαγγελματικών υπηρεσιών. Η υψηλή ποιότητα επαγγελματικών υπηρεσιών όπως λογιστικές, ελεγκτικές, νομικές, φορολογικές και άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται από άρτια καταρτισμένους και έμπειρους επαγγελματίες, συνέβαλε τα μέγιστα στην προώθηση του νησιού ως χρηματοοικονομικό και επενδυτικό κέντρο. Κατά την διάρκεια της κρίσης ο τομέας αυτός βοήθησε στον περιορισμό των επιπτώσεων (π.χ. φυγή εταιρειών) και βοήθησε τα μέγιστα στη λήψη των απαραίτητων μέτρων που θα βοηθούσαν την Κύπρο να παραμείνει ψηλά στις προτιμήσεις των επενδυτών και να συνεχίσει να θεωρείται ως ιδανικό μέρος για διεκπεραίωση διεθνών επιχειρήσεων.

Με την ανακάλυψη αποθεμάτων φυσικού αερίου στην ΑΟΖ της Κύπρου, ο τομέας της ενέργειας θα αναβαθμιστεί ως νέα πηγή ανάπτυξης. Η Κύπρος έχει ως στόχο να γίνει περιφερειακός ενεργειακός κόμβος στην Ανατολική Μεσόγειο και η επιτυχής εξόρυξη φυσικού αερίου από τα νερά της θα μπορούσε να επιτρέψει στο νησί να εξάγει σε αγορές της Ευρώπης και της Ανατολικής Ασίας. Η προσέλκυση και συμμετοχή εταιρειών κολοσσών στις έρευνες ενισχύει τις προσδοκίες για την επίτευξη του πιο πάνω στόχου.

Παρά το γεγονός πως η οικονομία της Κύπρου απέδειξε πως έχει μεγάλες αντοχές καταφέροντας να ανταπεξέλθει της κρίσης, οι προκλήσεις παραμένουν μεγάλες. Το υψηλό επίπεδο των μη εξυπηρετούμενων δανείων και εφαρμογή διαφόρων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων παραμένουν προτεραιότητες της κυβέρνησης. Απαιτείται συλλογική προσπάθεια και σχεδιασμός ολοκληρωμένης στρατηγικής, σε μια περίοδο που οι πιέσεις από τους επόπτες των τραπεζών εντείνονται. Είναι σημαντικό να μην υπάρξουν οποιεσδήποτε κινήσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε δημοσιονομικό εκτροχιασμό, την ώρα που επιβάλλεται η κυπριακή οικονομία να αποδεσμευτεί από τα πολλά γραφειοκρατικά εμπόδια. (<https://impossible.works/opinion-works/kipriaki-oikonomia-apo-tin-krisi-mexri-simera>)

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και αρκετές διαφοροποιήσεις στην πρακτική της. Επηρεασμένη τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις σημειώνει ολοένα και μεγαλύτερη πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με όχι και τόσο σημαντική επιρροή στο σύνολο της διοίκησης μετατρέπεται σταδιακά σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στην δράση κάθε οργανισμού και είναι ο κύριος παράγοντας στην συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Γενικά

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει τις δραστηριότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επίτευξη των στόχων της (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003).

2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ιστορική Αναδρομή

Μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί στις αρχές το 1900 οι οποίοι απασχολούσαν εκατοντάδες εργαζόμενους παρουσίασαν την ανάγκη θέσπισης βασικών εργασιακών νόμων, βελτίωση συνθηκών εργασίας και οργανωμένη μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκίνησε σαν επιστήμη την χρονική

περίοδο αυτή. Στην Αμερική ο αυτοκινητοβιομήχανος Henry Ford ίδρυσε το 1914 τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το λεγόμενο «κοινωνιολογικό τμήμα» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.,2001).

Το επόμενο στάδιο στην διαμόρφωση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η «Οργανωτική Συμπεριφορά» η οποία αποτελεί την μετεξέλιξη της «Σχολής των ανθρωπίνων Σχέσεων». Αναπτύχθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη λόγω του διεθνούς μεταπολεμικού ανταγωνισμού και της πίεσης για παραγωγή και κατανάλωση (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003).

2.3 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι λειτουργίες της ΔΑΔ είναι πολυσύνθετες και επηρεάζουν όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Αναλυτικά οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ παρουσιάζονται πιο κάτω.

2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού η επιχείρηση προβλέπει τις ανάγκες και το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές. Είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει το κατάλληλο προσωπικό την κατάλληλη χρονική στιγμή υλοποιώντας έτσι τους στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη, Κ. και Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007) μέλημα κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό το οποίο θα είναι ικανό να υλοποιήσει τους στόχους της. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από δύο στάδια, πρώτο στην αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και δεύτερο στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα αποκτηθεί στο μέλλον. Αρχικά γίνεται η αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργείται ένας πίνακας απογραφής ο οποίος περιλαμβάνει κάποιες ερωτήσεις όπως ονοματεπώνυμο, παρούσα θέση, κάποιες εμπειρίες που μπορεί να έχουν οι υποψήφιοι και την εκπαίδευσή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παροχή στην διοίκηση μιας άμεσης και συνοπτικής εικόνας σχετικά με την κατάσταση στην επιχείρηση. Την εκτίμηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες της

επιχείρησης εξαρτώνται από την ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Έτσι η επιχείρηση έχει την επιλογή είτε να μην προχωρήσει σε οποιαδήποτε αλλαγή του ανθρώπινου δυναμικού, είτε να απαλλαγεί από το επιπλέον προσωπικό ή να προσλάβει δυναμικού είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με την φυσική ροή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και ταυτόχρονα αφορά και τα νέα της πλάνα. (el.wikibooks.org)

2.3.2 Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Κατά την διαδικασία αυτή γίνεται ανάλυση των διαφόρων θέσεων εργασίας που προκύπτουν. Από αυτή την ανάλυση δημιουργείται η περιγραφή της θέσης εργασίας, τα καθήκοντα, οι απαιτήσεις, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών της οποίας προηγείται ο σχεδιασμός κατά τα αρχικά στάδια οργάνωσης κάποιου τμήματος.

Ο σχεδιασμός καθορίζει τις αναγκαίες θέσεις για την λειτουργία της επιχείρησης και την κατανομή τους σε επίπεδα ούτως ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας και το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στην περιγραφή της θέσης περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της πού έχουν σαν στόχο την διευκόλυνση της προσέλευσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του εργαζομένου. Με την περιγραφή προσδιορίζονται οι δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι, καθορίζεται ο σκοπός, εντάσσεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και αναλύονται οι ευθύνες του εργαζομένου και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι προδιαγραφές της θέσης ορίζουν τη μόρφωση, τα προσόντα, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες που απαιτεί η θέση προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι αποτελεσματικός στην δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν βασική προϋπόθεση στην σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μιας θέσης εργασίας. (wikimarkt.wikispaces.com)

2.3.3 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ένα άρθρο ο Abraham Carmeli (2004) αναφέρει πως μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να προσελκύσει άτομα ικανά με δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούν οι θέσεις εργασίας. Κατά την προσέλκυση προσωπικού η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αρκετές πηγές. Μια πηγή μπορεί να είναι το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης. Γνωστοποιείτε στο προσωπικό η ανάγκη για νέο ανθρώπινο δυναμικό και οι εργαζόμενοι ακολούθως το γνωστοποιούν σε γνωστούς, συγγενείς και φίλους. Επιπλέον, η επιχείρηση, κοινοποιεί αγγελίες σε περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδίκτυο. Επίσης μπορεί να απευθυνθεί και στο Γραφείο Εργασίας ή και σε διάφορα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Μπορεί επίσης να απευθυνθεί σε Πανεπιστήμια αν θέλει εργαζόμενους με γνώσεις σε συγκεκριμένα αντικείμενα εργασίας. Με την προσέλκυση η επιχείρηση εξασφαλίζει κατάλληλους υποψηφίους για κάθε κενή θέση ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος. (el.wikibooks.org)

2.3.4 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση επιλέγει τα κατάλληλα άτομα για την κάλυψη των κενών θέσεων. Αφού συγκεντρωθεί κάποιος αριθμός υποψηφίων θα πρέπει, μέσω κάποιων διαδικασιών οι οποίες θα χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και ίση μεταχείριση από πλευράς επιχείρησης, να επιλεγτούν τα άτομα που κατάφεραν να φανούν καταλληλότερα για την κάλυψη της θέσης. Το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν είναι και τόσο εύκολο. Πολλοί παράγοντες καθιστούν την διαδικασία επιλογής μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια ανάπτυξης της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

2.3.5 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που έχει σαν στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος είναι η ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων με επιτυχία. Περιλαμβάνει την μεταφορά γνώσεων από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο μέσω μιας τυπικής διαδικασίας, διδασκαλίας, σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα. Το στάδιο της εκπαίδευσης αφορά

τόσο το νέο προσωπικό το οποίο πρέπει να εκπαιδευτεί όσο και το υφιστάμενο προσωπικό για να μπορεί να καλύψει τις νέες ανάγκες.

2.3.6 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τους ανατιθέμενους στόχους. Χρησιμοποιείται με διάφορους τρόπους ούτως ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στον καθορισμό εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, αν ληφθούν υπόψη οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης, η ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση (feedback) και η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

Με την αξιολόγηση εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αφού ελέγχεται συνεχώς η συμπεριφορά των υπαλλήλων και της επιχείρησης γενικότερα.

2.3.7 Σύστημα αμοιβών

Μιλώντας για σύστημα αμοιβών δεν αναφερόμαστε μόνο στην μισθοδοσία των υπαλλήλων αλλά σε οποιαδήποτε ανταμοιβή της αύξησης της παραγωγικότητας, είτε αυτή είναι bonus, είτε προαγωγή είτε κάτι άλλο.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, το οποίο να διαχειρίζεται εύκολα και να είναι προσιτό στους εργαζόμενους μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας. Έτσι οδηγεί σε αύξηση απόδοσης χωρίς αλλαγές στο υφιστάμενο προσωπικό.

2.3.8 Εργασιακές Σχέσεις

Εργασιακές σχέσεις θεωρείται το κομμάτι της δίκαιης αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού και της σχέσης που αναπτύχθηκε μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων. Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα αμοιβής της επιχείρησης. Ένα συχνό φαινόμενο είναι η σύγκριση που γίνεται από τους εργαζομένους ίδιων επιχειρήσεων. Αν διαπιστωθεί ότι οι αμοιβές των εργαζομένων δεν παρέχονται σύμφωνα με αυτό που δικαιούνται, ενώ συνάδελφοι του ίδιου επιπέδου σε άλλη επιχείρηση αμείβονται με υψηλότερο μισθό τότε δημιουργείται αρνητικό κλίμα και δεν αποκλείεται να επέλθει ευθέως αντιπαράθεση με την διοίκηση επηρεάζοντας την πορεία της επιχείρησης.

2.3.9 Επικοινωνία

Το κομμάτι της επικοινωνίας αφορά κυρίως την εσωτερική επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης που στόχο έχει την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Κύριος σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η επικοινωνία συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ως μέσο πληροφόρησης της επιχείρησης, ως όργανο λήψης αποφάσεων, ως μέσο συντονισμού δραστηριοτήτων μεταξύ των τμημάτων και ως συντελεστής διαμόρφωσης εργασιακού κλίματος.

2.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο δεν ήταν τόσο διαδεδομένος αφού δεν αποτελούσε τρόπο διοίκησης στο σύνολο των κυπριακών επιχειρήσεων. Η εισαγωγή πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες εφαρμόζαν νέες μεθόδους διοίκησης έκανε επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης του τμήματος. Ο ανταγωνισμός αυξήθηκε και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν θα πρέπει να εκμεταλλευτούν το πολύτιμο κεφάλαιο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι κυπριακές επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν την σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και δίνουν έμφαση στην σωστή λειτουργία του τμήματος. Η σωστή λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει πρακτικές που αφορούν στην στελέχωση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση, τις αμοιβές εργαζομένων κ.α.

Στην Κύπρο υπάρχει αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που ενώ δεν είναι πολυεθνικές ή μεγάλου μεγέθους έχουν τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις πιο μικρές επιχειρήσεις μπορεί να περιορίζεται σε θέματα στελέχωσης ή αμοιβών αλλά παρόλα αυτά δεν μειώνεται η σπουδαιότητα του στην λειτουργία της επιχείρησης. Στην πλειοψηφία των κυπριακών επιχειρήσεων κατά την δημιουργία μιας θέσης εργασίας το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει τους υποψηφίους, επιλέγει τον κατάλληλο και ακολούθως του παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εξακολουθούν να πληρώνουν εργαζομένους οι οποίοι έχουν χαμηλή απόδοση είναι πλέον ελάχιστες. Η αμοιβή ορίζεται βάση απόδοσης. Ο έλεγχος απόδοσης είναι μια δύσκολη διαδικασία η οποία γίνεται μέσω διαφόρων συστημάτων που εφαρμόζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Λόγω του ανταγωνιστικού κλίματος που επικρατεί στην Κύπρο, οι επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν την ύπαρξη τους για χρόνια αποδίδουν τα μέγιστα. Αυτό έχει σαν επακόλουθο οι υπάλληλοι να πρέπει να αποδίδουν ότι καλύτερο μπορούν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτούν συνέχεια νέες, καινοτόμες γνώσεις πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές. Για την επίτευξη των προαναφερθέντων οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπαιδεύουν συνεχώς το προσωπικό τους. Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται οι δεξιότητες των εργαζομένων και κατά συνέπεια και η αποδοτικότητα τους. Η εκπαίδευση στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγάλες βρίσκεται σε αρχικό στάδιο. Αυτό όμως αλλάζει μέρα με τη μέρα μέσω των κινήτρων που δίνονται από κρατικούς οργανισμούς και με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ούτως ώστε ο περιορισμένος προϋπολογισμός για την κατάρτιση να μην αποτελεί εμπόδιο.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην Κύπρο και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού κατέχουν ολοένα και υψηλότερες θέσεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη των λειτουργιών του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού με το καλύτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη των στόχων τους.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση

Είναι γεγονός ότι η οικονομική κρίση έχει εξαπλωθεί παντού με αποτέλεσμα πολλά να έχουν αλλάξει και οι προσδοκίες των ανθρώπων να εκμηδενίζονται. Η κρίση επηρεάζει εσωτερικά και εξωτερικά μια χώρα και δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση αλλά ηθική και κοινωνική. Αντιμετωπίζοντας αυτή την κατάσταση οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνουν φορείς και υποκινητές της αλλαγής βάζοντας τον παράγοντα άνθρωπο στο επίκεντρο της δράσης για την αλλαγή και την αναγέννηση τους.

Σήμερα η εμπειριστατωμένη προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία και επιβάλλεται περισσότερο από ποτέ. Η κατάσταση που έχει δημιουργηθεί με την κρίση στις επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπιστεί επανεξετάζοντας και επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο της διεύθυνσης γενικότερα και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την Οικονομική Κρίση

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει στρατηγικό ρόλο στην επιβίωση και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η παγκόσμια οικονομική κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αναθεώρηση των πρακτικών τους και στην επανεξέταση των προοπτικών τους. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις αλλαγές αυτές αξιοποιώντας τα talέντα και βοηθώντας τα να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημαντικότητα αξιοποίησης καινοτόμων λύσεων για την αναβάθμιση της οργάνωσής τους. Πέρα από την υποστήριξη λειτουργιών όπως μισθοδοσία και τήρηση νομικών υποχρεώσεων οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό τομέα της οργάνωσής της με σκοπό την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Οι σύγχρονες λύσεις διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου προσφέρουν οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζομένους. Δημιουργώντας ένα γόνιμο και παραγωγικό περιβάλλον.

Στην εποχή μας οι αλλαγές των οικονομιών τοποθετούν το ανθρώπινο κεφάλαιο στο επίκεντρο. Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν περιουσιακό στοιχείο μιας χρήσης αλλά θεωρούνται ως ζωτικός πόρος που παράγει μεγάλο ποσό προστιθέμενης αξίας.

Οι νέες τεχνολογικές αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας, η διεθνοποίηση, η δυσκολία εξεύρεσης ικανού προσωπικού, η αποδοχή, είτε θετική είτε αρνητική, από τους υποψήφιους των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις έχουν επηρεάσει την λειτουργία και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στην στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού με κυρίαρχη την χρήση πολυμέσων και του διαδικτύου.

Η χρήση του διαδικτύου στην στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 90 και κατά τα τελευταία 10 χρόνια αναδεικνύεται σε ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα στην αναζήτηση εργασίας και στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

3.1.1 Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στον κλάδο Ανθρώπινου Δυναμικού

Η οικονομική ύφεση αντιπροσωπεύει μια περίοδο επιβράδυνσης της οικονομίας και απειλεί την βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων αλλά ιδιαίτερα των μικρών.

Σε περιόδους μεγάλων αλλαγών, με αυξημένη την αβεβαιότητα, η ύπαρξη στρατηγικής είναι πιο αναγκαία από ποτέ αφού βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να αντιληφθούν και να αντιδράσουν άμεσα και συλλογικά.

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης έχουν πιο μεγάλες πιθανότητες να αποφύγουν δυσάρεστες συνέπειες και να ενδυναμωθούν από τις καταστάσεις αυτές.

3.1.1.1 Μείωση ανθρώπινου δυναμικού – Ανεργία

Μια από τις πιο σημαντικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι η ανεργία. Δεκάδες άνθρωποι χάνουν την εργασία τους τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Πολλές επιχειρήσεις κλείνουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης έχοντας ως αποτέλεσμα ένα μέρος του πληθυσμού να παραμένει χωρίς εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα.

3.1.1.2 Πάγωμα προσλήψεων

Ένα πάγωμα προσλήψεων επιτρέπει σε ένα εργοδότη να παγιώσει τους υφιστάμενους υπαλλήλους και να αναδομήσει τα τμήματα ούτως ώστε να ολοκληρώσει την για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Άλλο ένα συστατικό του παγώματος των προσλήψεων είναι να τεθούν οι θέσεις που έχουν κενωθεί σε αναμονή εάν δεν κρίνονται αναγκαίες για την εκτέλεση των βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

3.1.1.3 Μείωση Budget για εκπαίδευση και ανάπτυξη

Κάθε επιχείρηση καλείται να λειτουργήσει αποτελεσματικά και ευέλικτα για να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό και ασταθές περιβάλλον μια μεταβαλλόμενης οικονομίας.

Σε αυτό το πλαίσιο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού τους ως τον πιο σημαντικό παράγοντα που εξασφαλίζει όχι μόνο την μακροχρόνια επιβίωση αλλά και την επιτυχημένη πορεία. Μέσω της εκπαίδευσης το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει δεξιότητες και αυξάνει την αποτελεσματικότητά του.

Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να θέσουν ως προτεραιότητα την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους σε μια συγκυρία που υποχρεώνονται να μειώσουν τον προϋπολογισμό για την εκπαίδευση σε μεγάλο ποσοστό.

3.1.1.4 Περικοπές μισθών και δώρων

Η προώθηση της ανταγωνιστικότητας στη διεθνή αγορά αγαθών και υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις δημοσιονομικά προβληματικές χώρες, αποτελεί στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι μειώσεις μισθών φαίνεται να προωθούν την ανταγωνιστικότητα από την μείωση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος και να μειώνουν το δημοσιονομικό έλλειμμα μέσω της μείωσης δαπανών του δημοσίου. Πρέπει όμως να γίνονται με πρόγραμμα και όχι να προχωρούν περισσότερο από όσο χρειάζεται και να χρησιμοποιούνται ως άλλοθι.

3.1.1.5 Περικοπές παροχών

Οι εργαζόμενοι που αναζητούν εργασία δεν έχουν να αντιμετωπίσουν μόνο την δύσκολη κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας αλλά και τις μειωμένες παροχές των επιχειρήσεων. Η οικονομική κατάσταση που επικρατεί στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες οδηγεί τις επιχειρήσεις στη συρρίκνωση του πακέτου πρόσθετων παροχών που προσφέρουν. Δυστυχώς οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν πλέον λίγες πρόσθετες παροχές. Στο παρελθόν οι ίδιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν πακέτα πολύ δελεαστικά προς τους υποψηφίους για να διαφοροποιηθούν από τις άλλες επιχειρήσεις ως προς τη βαρύτητα που έδιναν για τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι πρόσθετες παροχές βοηθάνε τις επιχειρήσεις να είναι σε θέση να επιλέγουν τους καλύτερους υποψηφίους, να έχουν οι εργαζόμενοι υψηλότερη παραγωγικότητα και να υπάρχει μικρό ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων επομένως μειωμένο κόστος αντικατάστασης και εκπαίδευσης.

3.1.1.6 Ψυχική Υγεία

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η απώλεια της εργασίας αυξάνει τον κίνδυνο ψυχιατρικών διαταραχών. Μελέτες συγκλίνουν στην παραδοχή μιας ισχυρής συνάφειας ανάμεσα στην ανεργία και στην αύξηση της κατάθλιψης, του άγχους και της αντικοινωνικής συμπεριφοράς. Μελέτες βιβλιογραφιών σχετικά με τις επιδράσεις της ανεργίας στην ψυχική υγεία έδειξαν ότι ο μέσος όρος των ατόμων που είχαν ψυχολογικά προβλήματα ήταν υπερδιπλάσιος για τους ανέργους συγκρινόμενος με άτομα που εργάζονταν. Η πρόληψη και η αντιμετώπιση των επιπτώσεων της ανεργίας και της οικονομικής κρίσης στην ψυχική υγεία απαιτούν την μελέτη σημαντικών στοιχείων που διαφοροποιούν τις συνέπειες της κρίσης.

3.1.1.7 Μετανάστευση σε άλλες χώρες

Όταν επιχειρήσεις κλείνουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού μένει χωρίς εργασία για αρκετό χρονικό διάστημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλοί και κυρίως νέοι να αναγκάζονται να μεταναστεύσουν σε μια άλλη χώρα εφόσον το μέλλον τους στην χώρα τους είναι αβέβαιο. Συνεπώς κάποιες χώρες να χάνουν το πιο πολύτιμο και παραγωγικό κομμάτι τους, τους νέους οι οποίοι ως άριστα εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε άλλες χώρες.

Κεφάλαιο 4

Εργασιακές Σχέσεις και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ζωή του ανθρώπου. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του και τον κατηγοριοποιεί στα κοινωνικά στρώματα. Για τον λόγο αυτό οι εργασιακές σχέσεις και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την ψυχολογία και την αρμονία κάθε ανθρώπου. Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα σημαντικό θέμα μελέτης της βιομηχανικής ψυχολογίας γιατί έχει συνδεθεί με την ανάγκη και το ενδιαφέρον για την υψηλή αποδοτικότητα και την σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανοποίηση των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση ή μείωση της αποδοτικότητας σε μια επιχείρηση. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζομένου από το εργασιακό του περιβάλλον θεωρείται καθοριστικός παράγοντας στην κοινωνική, οικογενειακή και ψυχική του υγεία.

4.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση, η ικανοποίηση δηλαδή που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους αποτελεί για πολλούς επιστήμονες αντικείμενο έρευνας. Κατά την μελέτη της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός όρος. Οι έρευνες προσέγγισαν την επαγγελματική ικανοποίηση με διαφορετικό τρόπο και τελικά κατάληξαν στο ότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια με πολλά επιμέρους στοιχεία προς διερεύνηση.

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό του Allport, (1954), η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η στάση απέναντι στην εργασία. Κάποιοι άλλοι την ερμηνεύουν σαν κίνητρο.

Ο Kant, I., (1998), θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συνολική και ενιαία στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία αποτελούμενη από επιμέρους στοιχεία, έτσι γίνεται μια συνολική μέτρηση της ικανοποίησης από όλα τα επιμέρους στοιχεία.

Ο Spector, P.E., (2000), ορίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του ενώ η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι τα αρνητικά συναισθήματα. Ένας κοινωνικά αποδεκτός ορισμός είναι αυτός που ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση σαν τις θετικές ή αρνητικές στάσεις για την εργασία ή για ορισμένες παραμέτρους της.

Παρά τις πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, οι έρευνες θεωρούν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι κάτι το αυτονόητο. (<https://el.wikipedia.org>)

4.2 Οι επιπτώσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά

Πιο κάτω θα εξεταστεί πως η επαγγελματική ικανοποίηση επιδρά στην συμπεριφορά του ανθρώπου στον χώρο εργασίας, στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του αλλά και στις απουσίες και την κινητικότητα.

4.2.1 Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα

Ο ικανοποιημένος υπάλληλος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός γιατί η παραγωγικότητα εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως αμοιβή, αναγνώριση, συνθήκες εργασίας. Εργαζόμενοι σε κατώτερες θέσεις δεν έχουν τις ευκαιρίες εκπλήρωσης των αναγκών τους για αυτονομία, αναγνώριση και προσωπική εξέλιξη. Η θετική συνάφεια μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας είναι ισχυρότερη σε άτομα με διοικητικές θέσεις, σε ελευθέρους επαγγελματίες και σε εργαζόμενους με πιο πολύπλοκη εργασία. Τα τελευταία χρόνια η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην εργασία και ζητήματα που σχετίζονται με υγεία, ασφάλεια και καλύτερη οργάνωση και εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικού και ιδιωτικού βίου αποτελούν πρωταρχικούς στόχους.

4.2.2 Απουσίες στο χώρο εργασίας

Ο δείκτης μέτρησης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τον αριθμό απουσιών είναι αρνητικός. Δηλαδή, μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και το αντίστροφο.

4.2.3 Κινητικότητα προσωπικού

Η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης του προσωπικού έχει αποδειχθεί ασθενής και αυτό πιθανών λόγω της οικονομικής κατάστασης και της κατάστασης στην αγορά εργασίας. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και υψηλής ανεργίας οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν εύκολα την απόφαση να εγκαταλείψουν την εργασία τους παρόλο που μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι από αυτή. Επίσης η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση μειώνουν τα ποσοστά κινητικότητας.

4.3 Παράγοντες που καθορίζουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι δύσκολη γιατί δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός όρος. Μπορεί λοιπόν να οριστεί ως ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

- Οργανωτικοί παράγοντες (Εσωγενείς: ελευθερία επιλογών στην εκτέλεση εργασίας, ποικιλία δραστηριοτήτων, αξιοποίηση δεξιοτήτων κ.τ.λ)
Εξωγενείς: ωράριο, απολαβές, ασφάλεια, ηγεσία κ.τ.λ)
- Ατομικοί παράγοντες (χαρακτηριστικά προσωπικότητας)
- Ηλικία (η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται με την πάροδο της ηλικίας)
- Φύλο
- Μορφωτικό επίπεδο (άτομα με ψηλό μορφωτικό επίπεδο αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από άτομα με χαμηλότερη εκπαίδευση)

4.4 Συνέπειες από την απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης

Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν επαγγελματική ικανοποίηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, όταν η πίεση μετατρέπεται σε άγχος τότε έχουμε την επαγγελματική εξουθένωση. Η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι μια κατάσταση

που υπάρχει ή δεν υπάρχει αλλά μια κατάσταση συνεχής και αθροιστική. Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση έχουν διαφορετικό περιεχόμενο αν και κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Και οι δύο έννοιες είναι αποτέλεσμα των εργασιακών συνθηκών.

Κεφάλαιο 5

Επιλογή - Πρόσληψη

Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην εποχή της οικονομικής κρίσης η ανάγκη για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι επιτακτική. Κάτω από αυτούς τους όρους του ανταγωνισμού είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την σωστή θέση. Τυχών λάθη στην διαδικασία πρόσληψης θα κοστίζει χρόνο και χρήμα σε οποιαδήποτε επιχείρηση.

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων οι οποίοι να ταυτίζονται με τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως η πρόσληψη αποτελεί την αναζήτηση και απόκτηση υποψηφίων σε επαρκή αριθμό και προσόντα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν τον ιδανικό υποψήφιο ο οποίος θα ταιριάζει στις απαιτήσεις της θέσης ενώ η επιλογή θα πρέπει να πραγματοποιείται προβλέποντας ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την επιχείρηση σε παρόν αλλά και σε μέλλον. (Beardwell, P.I., & Holden, L., 2004)

5.1 Επιλογή - Πρόσληψη: Γενικά

Ο προσδιορισμός των ικανών υποψηφίων για μια θέση εργασίας προσδίδει αξία σε μια επιχείρηση. Ένας καλός υπάλληλος παράγει το 40% ως 70% του μισθού του με περισσότερη αξία από ένα μέσο εργαζόμενο. (Cook, M., 2004) Σύμφωνα με αυτό οι οικονομικά αποδοτικές και αξιόπιστες μέθοδοι πρόσληψης και επιλογής νέου ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν μια πηγή πολύτιμων πόρων ζωτικής σημασίας στην επιβίωση της επιχείρησης κατά την οικονομική ύφεση.

Μια τάση η οποία άνησε στην οικονομική κρίση είναι η προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας με λιγότερους εργαζόμενους. (Heraty, N. & Morley, M., 1998)

Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να φέρνουν εις πέρας περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Έτσι οι τεχνικές πρόσληψης θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, ικανό να πραγματοποιεί πολλαπλές εργασίες. Οι μέθοδοι πρόσληψης και επιλογής, όπως συνεντεύξεις, τεστ νοητικής ικανότητας, ανάλυση πηγής πρόσληψης είναι σε θέση να αυξάνουν τα επιχειρησιακά κέρδη. (Cook, M. 2004)

5.2 Προϋποθέσεις επιτυχημένης επιλογής

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη επιλογή είναι η κατάλληλη προετοιμασία των αρμοδίων πρόσληψης οι οποίοι μπορεί να είναι είτε από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είτε στελέχη τμημάτων ή και συνδυασμός των δυο.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Ρεαλιστική περιγραφή θέσης εργασίας
- Ανάλυση θέσης εργασίας - είδος και προβλήματα
- Κριτήρια για σωστή απόδοση σε κάθε θέση – μελέτη απόδοσης προηγούμενων κατόχων
- Γνώση μεθόδων επιλογής και η σημασία τους. Η μεγάλη γκάμα μεθόδων απαιτεί γνώση της χρησιμότητας τους σε κάθε περίπτωση.
- Αξιοπιστία και εγκυρότητα μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση υπευθύνων
- Συστήματα ανατροφοδότησης για την αποτελεσματικότητα επιλογής.

5.3 Στάδια Διαδικασίας Επιλογής

Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής ποικίλουν ανάλογα με την επιχείρηση. Η πιο διαδεδομένη είναι η τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού. Με βάση αυτή την τεχνική ένας υποψήφιος κρίνεται από μια σειρά από δοκιμασίες όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις και αποκλείεται από την διαδικασία όταν παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε κάποιο στάδιο. Η συνηθέστερη σειρά σταδίων της

μεθόδου του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται πιο κάτω (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003):

- Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό
- Προκαταρκτική Συνέντευξη
- Επαγγελματικά Τεστ
- Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων
- Διαγνωστική συνέντευξη
- Εξέταση φυσικής κατάστασης
- Απόφαση

Άλλη μια μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της πολλαπλής συσχέτισης, όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται βάση της απόδοσης σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοση τους στο κάθε ένα ξεχωριστά.

5.4 Μέθοδοι Πρόσληψης

Πιο κάτω παρατίθενται οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι πρόσληψης.

5.4.1 Αίτηση Πρόσληψης

Ο σχεδιασμός της αίτησης η οποία συμπληρώνεται από τους υποψήφιους έχει δυο στόχους:

- Την παροχή πληροφοριών για τους υποψηφίους, για την επιλογή μέρους από αυτούς οι οποίοι θα περάσουν στα επόμενα στάδια
- Τα συλλεγόμενα στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και μετά τη διαδικασία επιλογής εφόσον ο υποψήφιος προσληφθεί

Ακολούθως παρατίθενται οι περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό της αίτησης:

- Βαθμός δυσκολίας κατά την συμπλήρωση. Όσο περισσότερα στοιχεία έχει στην διάθεση της η επιχείρησης σχετικά με τον υποψήφιο τόσο πιο αποτελεσματική είναι η διαδικασία επιλογής. Η έκταση των ερωτήσεων και των απαντήσεων μπορεί να επιδράσει θετικά στην όλη διαδικασία. Παρ' όλα αυτά όμως η

συμπλήρωση ενός μακροσκελούς ή πολύπλοκου εντύπου μπορεί να επιδεινώσει την ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα επίσης της αίτησης μπορεί να αποτρέψει την συμπλήρωση της από τους υποψηφίους. Επίσης όσο πιο περίπλοκή είναι η αίτηση τόσο δυσχεραίνεται και η επεξεργασία της από την επιχείρηση.

- Προτυποποίηση της αίτησης. Ένα κοινό έντυπο για όλους τους υποψηφίους προτιμάται και είναι πιο εύκολο στην επεξεργασία. Ωστόσο για διαφορετικές θέσεις εργασίας υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις έτσι η επιλογή μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική με το σχεδιασμό περισσότερων του ενός εντύπων. Η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται και από ένα βιογραφικό σημείωμα δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλουν τις ικανότητες τους.

5.4.2 Συστάσεις

Η γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή συστατικής επιστολής συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Παρ' όλα αυτά όμως η εγκυρότητα των συστάσεων μπορεί να αμφισβητηθεί αφού ο υποψήφιος έχει την επιλογή του προσώπου που θα δώσει την επιστολή, οπότε μπορεί να υπάρχει βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενο της.

Η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών έχει περιθώρια βελτίωσης χρησιμοποιώντας κάποιο ερωτηματολόγιο ή μια περιγραφή θέσης εργασίας. Όταν οι συστάσεις είναι σαφείς και πλήρης βοηθούν στην σωστή απόφαση. Οι πιο κάτω επιλογές μπορούν να επηρεάσουν τη βοήθεια που προσφέρουν οι συστατικές επιστολές:

- Το στάδιο κατά το οποίο ζητούνται οι συστατικές επιστολές. Όσο πιο αργά ζητηθούν τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- Η βαρύτητα που δίνεται στην συστατική επιστολή. Όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- Το είδος του περιεχομένου. Σε μια συστατική επιστολή μπορεί να περιέχεται η γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που την γράφει ή η περιγραφή γεγονότων, σε αυτή την περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος γι' αυτό χρησιμοποιείται πιο σπάνια.

Η μέθοδος των συστατικών επιστολών θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματική αν γινόταν με προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία και όχι με τη μορφή επιστολής. Μια τέτοια πρακτική θα είχε διάφορα προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου αφού δεν θα καταγράφεται και δεν θα είναι επίσημη.

5.4.3 Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και σε πολλές περιπτώσεις το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν κάποιες επιχειρήσεις. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ατόμου που θα στελεχώσει τη θέση. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- Επιβεβαίωση και διευκρίνιση στοιχείων που βρίσκονται στο βιογραφικό.
- Συλλογή πληροφοριών προκειμένου να φανεί κατά πόσο ο υποψήφιος ταιριάζει στη θέση εργασίας.
- Να πάρει ο υποψήφιος τις πληροφορίες που χρειάζεται για την θέση και την επιχείρηση ούτως ώστε να αποφασίσει ο ίδιος αν του ταιριάζουν.
- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

Κάποια από τα πιο διαδεδομένα προβλήματα της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

- Κάποιο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- Το αποτέλεσμα υπάρχει πιθανότητα να είναι μεροληπτικό. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες ή διαφορές καθώς και προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν.
- Την αξιολόγηση των υποψηφίων, αναπόφευκτα επηρεάζουν και οι συνεντεύξεις προηγούμενων υποψηφίων.
- Υπάρχει πιθανότητα να δοθεί βάρος σε αρνητικές ενδείξεις.
- Οι αξιολογητές λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δεν αξιολογούν σωστά τη γλώσσα του σώματος η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα πιο πάνω προβλήματα μπορούν να επιδεινωθούν από κάποιους παράγοντες που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η μη εμπεριστατωμένη γνώση της θέσης εργασίας ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Ακόμα η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Αρκετές φορές σε κυπριακές επιχειρήσεις πραγματοποιούνται συνεντεύξεις από άτομα χωρίς ειδική εκπαίδευση. Η ικανότητα να κάνει κάποιος συνεντεύξεις απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Υπάρχουν διάφορα είδη συνεντεύξεων που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής. Πιο συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορούμε να έχουμε την ελεύθερη και την δομημένη συνέντευξη. Κατά την ελεύθερη συνέντευξη ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νοιώσει άνετα. Η δομημένη συνέντευξη μπορεί να είναι τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη κάποιων προκαθορισμένων στόχων.

Η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στη επίλυση προβλημάτων που αφορούν της συγκεκριμένη θέση, ερωτήσεις για το παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου. Η δομημένη συνέντευξη επειδή θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει την δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν και να καταλήξουν σε κάποια συμπεράσματα.

Ένα άλλο είδος συνέντευξης είναι η συμπεριφορική συνέντευξη που είναι το πιο αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχος είναι να αξιολογήσει εάν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στο προφίλ του ιδανικού ατόμου. Το βασικό περιεχόμενο της πιο πάνω συνέντευξης συνιστάται σε ερωτήσεις που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής ζωής του υποψηφίου από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες. Συγκεκριμένα, μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται η ικανότητα του να περιγράψει το τι έπρεπε να πετύχει, τι ενέργειες- αποφάσεις- συμπεριφορές ανάπτυξε και τι αποτέλεσμα είχε. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003) Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνιστάται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα.

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών υπάρχουν τέσσερα είδη συνεντεύξεων:

- Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης-ατομική συνέντευξη. Η συνέντευξη αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο από το ότι αν εξεταζόταν από μια ομάδα εξεταστών.
- Ταυτόχρονη συνέντευξη πολλών υποψηφίων-ομαδική συνέντευξη. Με αυτή την συνέντευξη υπάρχει το πλεονέκτημα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης γίνεται πιο αποτελεσματική η αξιοποίηση χρόνου. Παρ' όλα αυτά όμως απαιτούνται σημαντικές ικανότητες από την μεριά της επιχείρησης.
- Συνέντευξη από επιτροπή. Εδώ υπάρχει πιο αντικειμενική αξιολόγηση του υποψηφίου, είναι όμως πιθανόν να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα φέρνοντας σε αμηχανία τον υποψήφιο.
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης. Είναι μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών ή υποψηφίων με σκοπό την μείωση κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το videoconferencing που επιτρέπει την μετάδοση ήχου και εικόνας σε πραγματικό χρόνο. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

5.4.4 Τεστ Επιλογής

Για να υπάρξει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και πιο αναγκαίο αφού το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων που προαναφέρθηκαν είναι ότι τα κριτήρια κατά κύριο λόγο είναι υποκειμενικά. Η επεξεργασία γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την σχετική ευθύνη. Τα διάφορα τεστ φιλοδοξούν να προσφέρουν μια πιο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή. (Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζακής, Κ., 2004)

5.4.4.1 Είδη Τεστ

Το τεστ συνιστάται από ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν:

- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας, τα γνωστά IQ τεστ που είναι αρκετά δημοφιλή και ίσως τα πιο διαδεδομένα τεστ επιλογής.
- Τεστ ενδιαφερόντων. Απευθύνεται σε άτομα για την ανίχνευση του είδους εργασίας που τους ταιριάζει καλύτερα.
- Τεστ ικανοτήτων. Χρησιμοποιείται για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Οι συνηθέστερες ικανότητες που αξιολογούνται είναι αυτές του γλωσσικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού και παρατηρητικότητας.
- Τεστ προσωπικότητας. Είναι τα τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση του.
- Τεστ εκπαίδευσης. Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη.
- Τεστ γνώσεων – επιτευγμάτων. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις που έχει ο υποψήφιος. (Τερζίδης, Τζωρτζακής, 2004)
-

5.4.5 Βιογραφικά Σημειώματα

Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων είναι οι ακόλουθες:

- Τυπικά προσόντα. Σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών κ.τ.λ.
- Δημογραφικά στοιχεία. Ηλικία, οικογενειακές και στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.τ.λ.
- Γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη δομής, ποιότητας, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.

Η ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην δημιουργία μιας λίστας στην οποία θα συμπεριλαμβάνονται οι υποψήφιοι που θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

5.4.6 Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια προσπάθεια εκτίμησης της συμπεριφοράς του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται είτε δοκιμαστικά είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα. Η μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες και παρέχει την δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητας του. Το γεγονός όμως ότι πρέπει να υπάρξει πρώτα εκπαίδευση προκειμένου να αποδώσουν οι υποψήφιοι συνεπάγεται ψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

5.4.7 Κέντρα αξιολόγησης

Το κέντρο αξιολόγησης δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Την διαδικασία αυτή την χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τόσο για την κάλυψη κενών θέσεων όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την προαγωγή των εργαζομένων. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγηση των ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μπορεί να περιλαμβάνουν όλες οι κάποιες από τις πιο κάτω μεθόδους, ενώ διαφορετική βαρύτητα δίνεται σε κάθε μια ανάλογα με τα ζητούμενα:

- Ομαδικές συζητήσεις
- Ομαδικές δραστηριότητες
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας
- Συνεντεύξεις
- Ψυχομετρικά τεστ
- Μελέτες περιπτώσεων
- Υπόδυση ρόλων

Η κάθε μια από τις μεθόδους χρησιμοποιείται ανάλογα με το τι θέλει ο αξιολογητής να διαγνώσει. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

Κεφάλαιο 6

Εκπαίδευση - Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων της. Πολύ σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης παίζει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην εποχή μας όλα γύρω μας αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Αν δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις δεν θα μπορούν να το πετύχουν αυτό. Πέραν από την εκπαίδευση η επιχείρηση πρέπει να επενδύει και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων αφού η γνώση αποτελεί κινητήριο μοχλό ενός αποτελεσματικού μοντέλου ανάπτυξης. Παρόλο που η εκπαίδευση είναι ένας όρος ο οποίος ταυτίζεται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία μάθησης η οποία έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και σαν στόχο έχει οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ικανότητες που θα χρειαστεί μελλοντικά η επιχείρηση. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί κάθε επιχείρηση αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό διαφοροποίησης των επιχειρήσεων. (Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζακής, Κ., 2004)

6.1 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση μπορεί να συνεισφέρει πολλά στις επιχειρήσεις. Μπορεί να υποστηρίξει την παραγωγικότητα με την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων και μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο για την αντιμετώπιση μια οικονομικής ύφεσης. Οι οξυδερκείς επιχειρήσεις βλέπουν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από την επένδυση στην εκπαίδευση σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανάπτυξη

προγραμμάτων εκπαίδευσης που θα παράγουν επιδέξιους εργαζόμενους που θα μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

6.2 Στόχοι της Εκπαίδευσης

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της προσθέτοντας αξία στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εκπαίδευση είναι η επένδυση στους ανθρώπους ούτως ώστε να αποδίδουν πιο καλά και χρησιμοποιούν καλύτερα τις φυσικές τους ικανότητες. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων για την ανάληψη νέων καθηκόντων
- Γρήγορη προσαρμογή σε νέα καθήκοντα
- Επίλυση οργανωτικών προβλημάτων
- Βελτίωση απόδοσης
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου
- Σωστή και πλήρης χρήση εξοπλισμού
- Μείωση κόστους επίβλεψης

6.3 Οργάνωση Εκπαίδευσης

Η διαδικασία της οργάνωσης της εκπαίδευσης απαρτίζεται από τρία στάδια.

1. Διευκρίνιση εκπαιδευτικών αναγκών

Η διευκρίνιση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν αν χρειάζεται εκπαίδευση, για ποιο λόγο, τι είδος εκπαίδευσης, σε ποια τμήματα, για πόσους, ποιους, και πότε θα γίνει η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι συλλογής αυτών των πληροφοριών. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι είναι τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και το πώς το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται με τους στόχους της επιχείρησης.

2. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

Αυτό το στάδιο έχει σκοπό τον σχεδιασμό, την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εξαρτάται τόσο από τον κατάλληλο σχεδιασμό όσο και από τις κατάλληλες συνθήκες ελέγχου του. Μετά τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών έρχεται ο σχεδιασμός που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του χρόνου και χώρου που θα διεξαχθεί.

3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Πριν αποφασιστεί ποια μέθοδος θα ακολουθηθεί οι εκπαιδευτές θα πρέπει να ενημερωθούν για τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε στη θέση εργασίας είτε εκτός αυτής. Στην θέση εργασίας ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων. Ανάλογα με τον χρόνο πραγματοποίησης η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής. Η εισαγωγική εκπαίδευση συμβάλλει στην ένταξη νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση. Βοηθά τον νέο υπάλληλο να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια. Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που γίνεται κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου.

6.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται είτε από εσωτερικούς ή και από εξωτερικούς συνεργάτες εντός και εκτός ωραρίου. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της εργασίας του.

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθοι:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας. Με αυτή τη μέθοδο ο νέος εργαζόμενος εκπαιδύεται στη θέση εργασίας του από ένα πιο παλαιότερο κάτοχο.

- Επίδειξη. Γίνεται ένας κατάλογος ο οποίος συμπεριλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα εργασίας στην χρονική τους ακολουθία, το κάθε βήμα επιδεικνύεται από ένα παλαιότερο υπάλληλο προς τους νέους.
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα. Επιλέγονται συγκεκριμένα άτομα που θα καθοδηγούν και θα συμβουλεύουν τους νέους υπαλλήλους. Έτσι οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να μοιράζονται τους προβληματισμούς τους.

Εκτός από τις μεθόδους εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας έχουμε και τις μεθόδους που εφαρμόζονται είτε σε ειδικές αίθουσες μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός της επιχείρησης. Οι πιο βασικές μέθοδοι σε αυτή την κατηγορία είναι οι ακόλουθες:

- Διαλέξεις – Σεμινάρια
Οι επιχειρήσεις διοργανώνουν είτε ενδοεπιχειρησιακά, είτε από γραφεία συμβούλων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από πανεπιστήμια και κρατικούς φορείς διαλέξεις και σεμινάρια με σκοπό την μετάδοση γνώσεων και την ανάπτυξη ικανοτήτων των υπαλλήλων. Η διάρκεια τους κυμαίνεται από μερικές μέρες έως κάποιους μήνες.
- Μελέτη Περιπτώσεων
Αφορά την περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να βρουν μια λύση.
- Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning).
Η εκπαίδευση εξ' αποστάσεως γίνεται με την βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών. Η ηλεκτρονική μάθηση δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

6.5 Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού

Όπως προαναφέρθηκε εκτός από την εκπαίδευση εξίσου σημαντική είναι και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της ανάπτυξης αναβαθμίζεται ο ρόλος του εργαζόμενου που αποκτά την ικανότητα να χειρίζεται ορθά την πληροφόρηση σε μια διαρκή μαθησιακή διαδικασία που ανανεώνεται συνεχώς. Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί είναι η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων. Η ανάπτυξη περιέχει και τις εκπαιδευτικές προσπάθειες που γίνονται στα άτομα που επιβλέπουν ή διοικούν, δηλαδή η λειτουργία της εκπαίδευσης των στελεχών. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

6.6 Στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου δυναμικού

Ένα επιτυχημένο σύστημα ανάπτυξης έχει συγκεκριμένους στόχους (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003):

- Τα στελέχη πρέπει να συνειδητοποιήσουν τι αναμένει η επιχείρηση από αυτούς.
- Εντοπισμός κατάλληλων στελεχών.
- Η αλλαγή στην θέση εργασίας έχει ως αποτέλεσμα τη θετική μεταβολή στην συμπεριφορά.
- Καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων στην επιχείρηση.
- Διερεύνηση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση πληροφοριών.
- Παρακίνηση στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών και ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους.
- Δυνατότητα κατανόησης προβλημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

6.7 Διαφορές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Για μια επιχείρηση πολύ σημαντικό θέμα είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει τα κατάλληλα στελέχη για την εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου ανθρώπινου δυναμικού. Μια επιχείρηση έχει σαν πρώτο στόχο την διαδικασία και τις μεθόδους εκπαίδευσης και σαν τελικό στάδιο την

αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού όπου μέσω αυτής μπορεί να διαπιστώσει τις αποδόσεις τους. Εξίσου σημαντικό ρόλο έχει και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο κάτω παρατίθενται οι βασικές διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

- Η εκπαίδευση εστιάζει μόνο στην τρέχουσα εργασία ενώ η ανάπτυξη εστιάζει τόσο στην τρέχουσα όσο και στις μελλοντικές εργασίες.
- Η εκπαίδευση αφορά μεμονωμένους εργαζόμενους ενώ η ανάπτυξη απευθύνεται σε ολόκληρη ομάδα εργασίας η και στην επιχείρηση.
- Η εκπαίδευση εστιάζει στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης ενώ η ανάπτυξη εστιάζει μακροπρόθεσμα.
- Η εκπαίδευση έχει σαν στόχο την αντιμετώπιση της τρέχουσας ανεπάρκειας ενώ η ανάπτυξη εμπλουτίζει τις δεξιότητες και ικανότητες του εργατικού δυναμικού μελλοντικά.

Κεφάλαιο 7

Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Στις μέρες μας δύο πολύ σημαντικοί παράμετροι είναι η καινοτομία και η υιοθέτηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Συμβάλλουν τόσο στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας όσο και της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ΤΠΕ βοηθούν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και θεωρούνται ως ένα εργαλείο που βοηθά στον επανασχεδιασμό του επιχειρησιακού τους μοντέλου. (Βελέντζας, Γ.Ε., 2008)

Αρκετές έρευνες δείχνουν τη θετική επίδραση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις.

- Οι ΤΠΕ δεν παίρνουν τη θέση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αλλά τις συμπληρώνουν.
- Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τις ΤΠΕ.
- Η χρήση των ΤΠΕ επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των επιχειρήσεων.
- Το πόσο θα διεισδύσουν οι ΤΠΕ σε μια επιχείρηση εξαρτάται από τον ανταγωνισμό και την στάση της επιχείρησης.

Για να ενταχθούν οι ΤΠΕ στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να αναπτυχθούν οι ηλεκτρονικές δεξιότητες των εργαζομένων.

7.1 Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Ο τρόπος που ζούμε, επικοινωνούμε και μαθαίνουμε έχει αλλάξει πολύ στις μέρες μας και αυτό αναμφισβήτητα οφείλεται στην τεχνολογία. Το πρώτο πράγμα που σκεφτόμαστε όταν μιλάμε για τεχνολογία είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές (Η/Υ) και ότι σχετίζεται με αυτούς. Οι Η/Υ είναι το σημείο στο οποίο η Τεχνολογία συναντά την Πληροφορική. Η Πληροφορική είναι η επιστήμη που ασχολείται με τα θεωρητικά θεμέλια των πληροφοριών και των υπολογιστών.

Μιλώντας για Τεχνολογίες Πληροφορικής εννοούμε την χρήση των υπολογιστών και όλων των μέσων μέσο των οποίων έχουμε πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία, μπορούμε να επικοινωνούμε, να αναλύουμε και να αξιολογούμε πληροφορίες. Για την πραγματοποίηση των παραπάνω χρειάζεται και η έννοια της επικοινωνίας. Για την μεταφορά των πληροφοριών χρειάζονται τρία στοιχεία, η δημιουργία, η μεταφορά και η λήψη της πληροφορίας. Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες οι οποίες έχοντας σαν βασικό στοιχείο τον Η/Υ και τα δίκτυα υπολογιστών επιτρέπουν την κωδικοποίηση, επεξεργασία, αποθήκευση, αναζήτηση, ανάκληση και μετάδοση της πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή. (Ζωγόπουλος, Ε.Α., 2001)

Οι επιχειρήσεις αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς όπου εφαρμόζονται οι ΤΠΕ. Οι ΤΠΕ συμβάλλουν στην επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, στην επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Μπορούμε να πούμε ότι πλέον κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα εμπλέκει την χρήση των ΤΠΕ.

7.2 Η χρήση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις

Οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών αποτελούν μοχλό ανάπτυξης για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Πολύ σημαντικό ποσοστό των κερδών σε πολλές ευρωπαϊκές οικονομίες οφείλεται στον αντίκτυπο των ΤΠΕ στην παραγωγή και προώθηση των προϊόντων. Όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν καθημερινά πολλές προκλήσεις. Οι ΤΠΕ συμβάλλουν στον έγκαιρο εντοπισμό των μεταβολών των προτιμήσεων των καταναλωτών. Στην παραγωγική διαδικασία βοηθούν στην προσαρμογή της επιχείρησης σε οποιοσδήποτε αλλαγές. Πολύ σημαντική είναι και η σχέση των ΤΠΕ με το διαδίκτυο. Το διαδίκτυο είναι ένα δίκτυο δικτύων το οποίο συνδέει δίκτυα διαφορετικών τύπων παγκοσμίως και χρησιμοποιείται από εκατομμύρια άτομα στην ανταλλαγή πληροφοριών.

Το διαδίκτυο έχει συνεισφέρει κατά πολύ στην βελτίωση των σχέσεων των επιχειρήσεων. Δίνει κάθε είδους πληροφόρηση που εξυπηρετεί όλες τις ανάγκες και μειώνει το κόστος συναλλαγών των επιχειρήσεων.

Πλεονεκτήματα διαδικτύου στις επιχειρήσεις:

- Παροχή ευκαιριών και εργαλείων από τα οποία το πιο σημαντικό είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία (email).
- Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται σαν ένα φθινό μέσο μάρκετινγκ σε ένα ευρύ κοινό. Με τις ιστοσελίδες μια επιχείρηση παρέχει υποστήριξη για τα προϊόντα της και παγκόσμια πρόσβαση στις υπηρεσίες της.
- Δυνατότητα πρόσβασης σε ένα μεγάλο εύρος βάσεων δεδομένων.
- Γρήγορη και φθινή πρόσβαση σε εξειδικευμένες πληροφορίες οι οποίες είναι χρήσιμες για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.
- Κόστος χρήσης χαμηλό.
- Δημιουργία και ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου.

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει πολλά οφέλη από την παρουσία της στο διαδίκτυο. Το πιο σημαντικό είναι η συνεχής προβολή και λειτουργία το εικονικού καταστήματος 24 ώρες το 24ωρο με παγκόσμια πρόσβαση. Ο επισκέπτης μπορεί να περιηγηθεί στο site χωρίς την παρουσία προσωπικού, να ενημερωθεί, να επιλέξει και να παραγγείλει με την άνεση του χρόνου και με διακριτικότητα. Το site μπορεί να συνδυάσει κείμενο, εικόνα, ήχο και βίντεο και να γίνει ελκυστικό στον πελάτη κρατώντας το κόστος χαμηλά σε σύγκριση με άλλα μέσα όπως ο τύπος και η τηλεόραση παρέχοντας μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών σε σχέση με αυτά. Η ενημέρωση ενός site είναι πιο γρήγορη σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας προσφέροντας πληροφορίες για προσφορές, νέα προϊόντα και ανακοινώσεις. Το site είναι προσβάσιμο σε 24ωρη βάση προσφέροντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα προϊόντα και η επικοινωνία μέσω email μειώνει το χρόνο και το κόστος.

Η σωστή και αποτελεσματική χρήση του διαδικτύου αυξάνει την κερδοφορία, δημιουργεί νέες πηγές εισοδήματος, φέρνει νέους πελάτες από όλο τον κόσμο και περιορίζει το κόστος.

7.2.1 Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (email)

Ένα από τα πιο διαδεδομένα επικοινωνιακά μέσα παγκοσμίως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Είναι εύκολο στην χρήση του και έχει χαμηλό κόστος. Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αυξάνεται ολοένα και περισσότερο τόσο στην επικοινωνία

όσο και στην ανταλλαγή δεδομένων. Αυτό συμβαίνει λόγω της ταχύτητας, της αξιοπιστίας, του χαμηλού κόστους και της μεγάλης αποθήκευσης.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εμπεριέχει όμως και κάποιους κινδύνους. Είναι εύκολο να προσβληθεί ο υπολογιστής από ιούς μέσω της αποστολής κάποιου mail. Εύκολο είναι επίσης να χαθούν κάποια δεδομένα ή να παρακολουθούνται τα μηνύματα από άλλους χρήστες. Υπάρχουν τρόποι προστασίας από τους κινδύνους αυτούς όπως η σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τους κινδύνους και τις προφυλάξεις.

7.2.2 Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business)

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι το σύνολο των στρατηγικών μια επιχείρησης οι οποίες έχουν σκοπό την υποστήριξη και τον μετασχηματισμό συγκεκριμένων τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την χρήση νέων τεχνολογιών. Περιέχει όλες τις οικονομικές λειτουργίες που υποστηρίζονται με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Στόχος είναι η ανάπτυξη και βελτίωση των ήδη υπαρχών δομών εισάγοντας την αυτοματοποίηση στην επιχείρηση.

7.2.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι διαδικασίες συναλλαγής, πώλησης, αγοράς, ανταλλαγής προϊόντων, πληροφοριών και υπηρεσιών που πραγματοποιούνται με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου.

Πολλά είναι τα οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές. Υπάρχει δυνατότητα 24ωρης συναλλαγής, οι αγορές γίνονται από οποιοδήποτε μέρος, υπάρχει σύγκριση τιμών σε ένα μεγάλο εύρος προϊόντων, μεγάλος ανταγωνισμός που συνεπάγεται μείωση τιμών. Διευκολύνεται η παροχή δημόσιων υπηρεσιών όπως υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης με μικρό κόστος και καλή ποιότητα. Οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να συλλέγουν πληροφορίες για τις ανάγκες των πελατών με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών.

Εκτός από τα οφέλη υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα. Οι καταναλωτές είναι δύσπιστοι στις ηλεκτρονικές συναλλαγές που αφορούν τραπεζικούς λογαριασμούς.

Δεν υπάρχει ακόμα η δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων κάποιων επιχειρήσεων. Και οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν ένα μεγάλο ποσοστό ετησίως για την συντήρηση και βελτίωση του ηλεκτρονικού καταστήματος. (www.e-emporio.blogspot.gr)

7.2.4 Ηλεκτρονική Τραπεζική (e-banking)

Το e-banking είναι ένα σύστημα το οποίο επιτρέπει στον χρήστη του είτε αυτός είναι καταναλωτής είτε επιχείρηση, να διενεργήσει διάφορες τραπεζικές συναλλαγές μέσω του διαδικτύου χωρίς την φυσική παρουσία σε κάποιο τραπεζικό κατάστημα. Είναι εύκολο στη χρήση του και διαθέσιμο σε 24ωρη βάση, οι χρήστες έχουν πρόσβαση σε οποιοδήποτε σημείο. Η ολοκλήρωση των συναλλαγών γίνεται πιο γρήγορα από τους παραδοσιακούς τρόπους και υπάρχει υψηλό επίπεδο ασφάλειας.

Κεφάλαιο 8

Τεχνολογία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τεχνολογία πληροφορικής και τα δίκτυα έχουν παρουσιάσει πολύ μεγάλη και ταχεία ανάπτυξη, όπως επίσης και η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών και οι ραγδαίες μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας προκαλούν μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν συστήματα πληροφορικής και η δουλειά τους εξαρτάται απόλυτα από αυτά. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τον στρατηγικό ρόλο της τεχνολογίας και να επενδύσουν στην ανάπτυξη του.

8.1 Τεχνολογία Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο όρος τεχνολογία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφορά την κάθε τεχνολογική εφαρμογή που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση, πρόσληψη και αξιολόγηση των εργαζομένων. Η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει αρκετά στη τεχνολογία, η χρήση της οποίας βοηθά στην μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης τυποποιημένων λειτουργιών, βοηθώντας έτσι την ευκαιρία στην διαμόρφωση στρατηγικής.

Η τεχνολογία βελτιώνει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τέσσερις τρόπους:

- Αυτό-εξυπηρέτηση (Self-service)
- Κέντρα υποστήριξης (call centers)
- Ενίσχυση παραγωγικότητας (productivity improvement)
- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)

Έρευνες που έγιναν έδειξαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις σχεδιάζουν στο άμεσο μέλλον να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε τεχνολογικές εφαρμογές που συνδέονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

8.2 Στόχοι Τεχνολογίας Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένας από τους κύριους στόχους της τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού είναι να διαγνωστούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε τεχνολογικές εφαρμογές για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, να αναπτυχθούν τα κατάλληλα συστήματα, να εγκατασταθούν, και να ενταχθούν στην επιχείρηση διευκολύνοντας το έργο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Κάποια από τα είδη τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και σχετίζονται με την αξιολόγηση είναι τα ακόλουθα:

- Δικτυακές πύλες που δίνουν την δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνδέονται και να διαχειρίζονται τα πακέτα επιδομάτων και τα προσωπικά τους δεδομένα.
- Streaming video για την διευκόλυνση της εκπαίδευσης από απόσταση
- Διαδικτυακός έλεγχος
- Ηλεκτρονικές υπογραφές
- Ηλεκτρονικοί λογαριασμοί και πληρωμές
- Αποθήκες δεδομένων και αυτοματοποιημένα προγράμματα ανάλυσης

8.3 Πλεονεκτήματα χρήσης της Τεχνολογίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών δίνει στην επιχείρηση οφέλη που αφορούν την βελτίωση της αποδοτικότητας και την προσαρμογή και ανταπόκριση της σε νέες συνθήκες. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παραδοσιακές μεθόδους είναι λιγότερο αποδοτικές και δεν προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και έτσι είναι λιγότερο ανταγωνιστικές. Η χρήση των νέων τεχνολογιών σε διοικητικό επίπεδο βοηθά την επιχείρηση να εντοπίζει πιο εύκολα προβλήματα και λάθη και να προχωρά στην επίλυσή τους.

Η χρήση της νέας τεχνολογίας δημιουργεί νέα κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανανεώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους για να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες αυξάνοντας την αποδοτικότητα τους και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Άλλο ένα θετικό από την χρήση των νέων τεχνολογιών είναι η δημιουργία νέων μορφών εργασίας που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν εργασίες από το σπίτι τους. Επίσης μειώνεται σημαντικά ο χρόνος που απαιτείται για την διεξαγωγή κάποιων εργασιών.

8.4 Μειονεκτήματα χρήσης της Τεχνολογίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η χρήση νέων τεχνολογιών έχει και κάποια μειονεκτήματα. Μειώνεται η διάρκεια ζωής κάποιων επαγγελματιών και δημιουργούνται νέα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν σαν μέλημα τους την ενημέρωση και την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Η διαδικασία εφαρμογής των νέων τεχνολογιών μπορεί να είναι χρονοβόρα και υπάρχει ο κίνδυνος να μην γίνει ορθός σχεδιασμός δημιουργώντας έτσι προβλήματα.

Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, δεν αναπτύσσουν σχέσεις και δεν υπάρχει ομαδικότητα.

8.5 Διαδικτυακή Πρόσληψη (e-recruiting)

Η διαδικτυακή πρόσληψη χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για λόγους διαφήμισης και προβολής κενών θέσεων εργασίας, για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις και τον εργοδότη και την επικοινωνία μέσω email μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων. Οι υποψήφιοι μπορούν να αιτηθούν online και να καταχωρίσουν το βιογραφικό τους σε site και να ειδοποιούνται μέσω email από τους εργοδότες για πιθανές θέσεις για τις οποίες πληρούν τις προϋποθέσεις. (Armstrong, M., 2003)

Σκοπός της διαδικτυακής πρόσληψης είναι να καθοδηγήσει και να βοηθήσει την διαδικασία πρόσληψης προκειμένου να μειωθεί το διοικητικό και οικονομικό κόστος και να αποκτηθεί πρόσβαση σε ένα πιο ευρύ κοινό υποψηφίων.

Κοινωνικά μέσα ενημέρωσης χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στο e-recruiting ως ένα μέσο να φτάνουν οι ενδιαφερόμενοι γρηγορότερα στους πιθανούς υποψηφίους.

Η καθολική αποδοχή του e-recruiting δικαιολογείται από το πλήθος των πλεονεκτημάτων που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Η αμεσότητα που προσφέρει το internet αποτελεί ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα. Οι αγγελίες δημοσιεύονται άμεσα και οι ενδιαφερόμενοι ανταποκρίνονται αμέσως. Οι εργοδότες επωφελούνται από το πλήθος των υποψηφίων για να βρουν άμεσα το προσωπικό που χρειάζονται. Η δημοσίευση των αγγελιών στο διαδίκτυο είναι πιο οικονομική από τις καταχωρήσεις στον τύπο. Έτσι το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών του internet είναι ένα ακόμα πλεονέκτημα προς τις επιχειρήσεις. Επίσης η δημοσίευση μιας αγγελίας στο διαδίκτυο μπορεί να παραμείνει αναρτημένη για μεγάλο χρονικό διάστημα σε αντίθεση με τα έντυπα μέσα.

Η αγγελία σε μια εφημερίδα δεν απευθύνεται αναγκαστικά σε όσους αναζητούν εργασία αλλά σε ένα γενικότερο κοινό. Τα άτομα όμως που επιλέγουν να επισκεφθούν ένα jobsite έχουν ξεκάθαρο σκοπό την αναζήτηση εργασίας. Επιπλέον καθίσταται πιο εύκολη η οργάνωση και η επεξεργασία των αιτήσεων και πιο εφικτή η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας προσλήψεων. Επίσης όταν μια επιχείρηση επιλέγει να δημοσιεύσει τις αγγελίες της σε ένα jobsite με υψηλή επισκεψιμότητα επωφελείται και από την διαρκή προβολή της. Τέλος εξίσου σημαντική είναι και η δυνατότητα που παρέχει το διαδίκτυο στους εργοδότες να αναζητούν εργαζομένους πιο εστιασμένα και ποιοτικά.

Το e-recruiting έχει και κάποια μειονεκτήματα. Ένα από τα μειονεκτήματα είναι η ομογενοποίηση τόσο των αγγελιών όσο και των βιογραφικών μη επιτρέποντας την ανάδειξη της διαφορετικότητας και της μοναδικότητας τους. Επιπλέον η ταχύτητα και η αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα σε υποψήφιο και εργοδότες μπορεί να λάβουν αρνητική χροιά επηρεάζοντας και οδηγώντας σε απαξίωση της διαδικασίας.

Κεφάλαιο 9

Πληροφοριακά Συστήματα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα για την διοίκηση των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην τεχνολογία η χρήση της οποίας συμβάλλει στη μείωση του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης βασικών λειτουργιών.

Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι το πληροφοριακό σύστημα το οποίο αποτελεί μέρος της τεχνολογίας πληροφοριών. Είναι ένα περιεκτικό σύστημα που συγκροτεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και δίνει όλες τις πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζονται όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης.

9.1 Ρόλος και αναγκαιότητα των πληροφοριακών συστημάτων στην ΔΑΔ

Στις μέρες μας οι πληροφορίες θεωρούνται σημαντικές και ταξινομούνται με διάφορους τρόπους για να εξυπηρετούν τις ανάγκες των χρηστών. Με τα πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η επιχείρηση συλλέγει, αποθηκεύει, ανανεώνει, επεξεργάζεται και διανέμει πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Η ολοκλήρωση των λειτουργιών γίνεται αποδοτικότερα και πιο γρήγορα και ο συνδυασμός των διαφόρων στοιχείων για την λήψη αποφάσεων, τα στατιστικά στοιχεία, η αξιολόγηση της απόδοσης και ο έλεγχος ικανοποίησης ευκολότερα.

9.2 Μέρη ενός Πληροφοριακού Συστήματος

Ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από τα πιο κάτω μέρη:

- Φυσικά στοιχεία
- Λειτουργίες επεξεργασίας
- Έξοδοι στον χρήστη

Για την επιλογή ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν κάποια κλειδιά όπως ο ορθός ορισμός των αναγκών, η επιλογή του κατάλληλου συστήματος και η εφαρμογή με λογικό κόστος.

- Ορισμός των στόχων και των αναγκών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Δημιουργία έμπειρης ομάδας διαχείρισης.
- Καθορισμός κεφαλαίου.
- Διερεύνηση του υπάρχοντος τεχνικού περιβάλλοντος.
- Λεπτομερής ανάπτυξη περιγραφής των στοιχείων του νέου συστήματος.
- Αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών.
- Επικοινωνία με τους πωλητές.
- Δημιουργία καταλόγων, τελικών επιλογών και αξιολόγηση.
- Τελική επιλογή και καθορισμός όρων.

(Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

9.3 Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στις δραστηριότητες της ΔΑΔ

Ακολούθως αναλύονται οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις οποίες τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται με επιτυχία.

9.3.1 Ανάλυση θέσης εργασίας

Όταν η ανάλυση εργασίας ολοκληρωθεί οι πληροφορίες τοποθετούνται στο πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς οι θέσεις εργασίας υφίστανται συνεχείς αλλαγές είναι πολύ σημαντικό οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις τους να ανανεώνονται με ευκολία. Γίνεται επίσης ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση των θέσεων ούτως ώστε να γίνεται εύκολη αναζήτηση σε οποιοδήποτε τομέα.

9.3.2 Επιλογή Ανθρώπινου δυναμικού

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές συμβάλλουν στην διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω ενός υπολογιστή γίνεται η διαχείριση και η βαθμολόγηση των τεστ ικανοτήτων. Το σύστημα βαθμολογεί τα τεστ απόδοσης και αξιολογεί τα προσόντα του υποψηφίου.

Η υποστηριζόμενη από τον υπολογιστή συνέντευξη συμβάλλει στην διαδικασία επιλογής δίνοντας ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο. Αυτός ο τύπος συνέντευξης περιέχει ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και χρησιμοποιείται για τον αποκλεισμό των λιγότερο κατάλληλων υποψηφίων.

9.3.3 Πρόσληψη Ανθρώπινου δυναμικού

Η παρουσία πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανεύρεση και πρόσληψη προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η κοινοποίηση των θέσεων εργασίας αποτελεί την συνηθέστερη ενδοδικτυακή εφαρμογή. Γίνεται έλεγχος της εσωτερικής κοινοποίησης των θέσεων και της διαδικασίας αιτήσεων, γίνεται σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και ακολούθως συνδυάζονται τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στον οργανισμό με τις απαιτήσεις της θέσης. Η δυνατότητα αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλους οργανισμούς οι οποίοι είναι εξαπλωμένοι σε διάφορα γεωγραφικά σημεία. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

9.3.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται για να επιλέγουν τους εργαζομένους που θα συμμετάσχουν σε σεμινάρια, βρίσκουν ποιος έχει εκπαιδευτεί και σε ποιο αντικείμενο, ελέγχουν το κόστος της εκπαίδευσης και ετοιμάζουν το πρόγραμμα των εκπαιδευτών και τους χώρους διεξαγωγής.

9.3.5 Αξιολόγηση απόδοσης

Ένα από τα προβλήματα κατά την αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να είναι η λανθασμένη εκτίμηση λόγω προκατάληψης του αξιολογητή. Αυτό το λάθος μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό για τον αξιολογούμενο. Το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αξιολογήσει την βαθμολογική κατανομή του βαθμολογητή και να εντοπίσει τον τύπο του λάθους και να αναζητήσει τις αιτίες πρόκλησης. (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003)

9.3.6 Αμοιβές και παροχές

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι οι οποίοι μπορούν να διευκολύνουν την διαχείριση αμοιβών και παροχών μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος. Μια από τις πρώτες χρήσεις του αυτοματισμού στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ήταν ο έλεγχος των εργαζομένων όσον αφορά την προσέλευση τους στον εργασιακό χώρο καθώς και τις ώρες εργασίας που συμπλήρωναν. Τα ηλεκτρονικά συστήματα μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα στην διατήρηση των αρχείων και την πληρωμή των υπερωριών όταν πρέπει και την σωστή εφαρμογή των κρατήσεων του μισθού. Τα συστήματα είναι ιδανικά για μεγάλου όγκου εργασίες όπως η αξιολόγηση εργασίας και οι κλίμακες μισθοδοσίας.

9.3.7 Υγιεινή και Ασφάλεια

Ένας άλλος τομέας των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού είναι και το σύστημα υγείας. Το σύστημα αυτό διατηρεί αρχεία επαγγελματικών ασθενειών και ατυχημάτων και δίνει αναφορές στο τμήμα ασφάλειας και υγείας.

Κάποια άλλα συστήματα εκτελούν λειτουργίες όπως να καταγράφουν για κάθε εργαζόμενο τι εκπαίδευση κανόνων ασφάλειας και υγείας έχει λάβει, να ενημερώνουν τους εργαζόμενους που είναι εκτεθειμένοι σε κινδύνους και να ετοιμάζουν έγγραφα τα οποία σχετίζονται με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημιώσεις.

Κεφάλαιο 10

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα το διαδίκτυο έχουν αλλάξει τα δεδομένα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων σχεδόν σε όλους τους τομείς. Η τελευταία τεχνολογική καινοτομία που έκανε την εμφάνισή της στον χώρο εργασίας είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) τα οποία έφεραν την επανάσταση στην επικοινωνία και στην ανταλλαγή πληροφοριών. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης στόχο έχουν την επικοινωνία μεταξύ των χρηστών που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα.

Η διάδοση πληροφοριών στις μέρες μας πραγματοποιείται με ραγδαίους ρυθμούς. Πριν από μερικά χρόνια τα social media μια παροδική τάση με ημερομηνία λήξης. Σήμερα όμως είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο δεν υφίσταται. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης δημιούργησαν ένα νέο μοντέλο κοινωνίας, δημιουργώντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Τα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι τα Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα social media για ενημέρωση του κοινού για τα νέα της επιχείρησης ακόμα και για την στελέχωση της. Η χρήση τους για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τις επιχειρήσεις αφού μεταξύ άλλων μειώνει το κόστος της πρόσληψης, αυξάνει την ταχύτητα προσέλκυσης των υποψηφίων, αυξάνει τον αριθμό των διαθέσιμων βιογραφικών και των διαθέσιμων πληροφοριών για κάθε υποψήφιο.

10.1 Τα δημοφιλέστερα μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν αποτελούν πλέον μόδα αλλά ένα πολυπολιτισμικό φαινόμενο που εξελίσσεται μέρα με τη μέρα και τα ποσοστά χρήσης τους αυξάνονται δραματικά σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι όροι Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram είναι οι όροι που ακούγονται από κάθε ηλικία και σε οποιοδήποτε χώρο.

10.1.1 Facebook

Το facebook αποτελεί αυτή τη στιγμή το πιο δημοφιλές μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Ο Mark Zuckerberg ίδρυσε το facebook τον Φεβρουάριο του 2004. Στις αρχές πρόσβαση είχαν μόνο οι φοιτητές του Harvard στο οποίο και φοιτούσε και από τον Μάρτιο και μετά άρχισε να επεκτείνεται και σε άλλα πανεπιστήμια των ΗΠΑ. Μετά από δύομιση περίπου χρόνια τον Οκτώβριο του 2006 επιτράπηκε η χρήση του σε οποιονδήποτε ισχυρίζεται ότι έχει μπει στο δέκατο τρίτο έτος της ηλικίας του και συμφωνεί με τους όρους χρήσης του.

Στα τέλη του 2007 πάνω από 100.000 επιχειρήσεις προωθούσαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με σκοπό να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό.

Τον Οκτώβριο του 2007 η Microsoft αγόρασε το 1,6% των μετοχών του facebook. Μέχρι το τέλος του 2014 είχε 1,3 δισεκατομμύρια χρήστες. (<https://el.wikipedia.org>)

10.1.2 Twitter

Το Twitter είναι γνωστό και ως το sms του διαδικτύου και αποτελεί το αμέσως πιο γνωστό μέσο κοινωνικής δικτύωσης μετά το facebook. Το twitter είναι ένας ιστοχώρος κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπει στους χρήστες του να στέλνουν και να λαμβάνουν σύντομα μηνύματα τα οποία ονομάζονται tweets. Τα μηνύματα μπορούν να διαβαστούν από μη συνδεδεμένους χρήστες αλλά μόνο οι συνδεδεμένοι χρήστες μπορούν να δημοσιεύουν κείμενα. Δημιουργήθηκε τον Μάρτιο του 2006 από τον Jack Dorsey και σήμερα έχει 200 εκατομμύρια χρήστες.

Το twitter είναι μέρος προώθησης ιδεών, προϊόντων και νέων. Έχει αναπτύξει εφαρμογές για να αναρτώνται, να επεξεργάζονται και να μοιράζονται αρχεία μουσικής και βίντεο. Άλλες χρήσεις του twitter είναι η αναζήτηση εργασίας ή ανθρώπινου δυναμικού από επιχειρήσεις ακόμη και οι αγοραπωλησίες αντικειμένων. (<https://el.wikipedia.org>)

10.1.3 LinkedIn

Το LinkedIn είναι ένας ιστοχώρος επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης. Ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2002 από τον Reid Hoffman αλλά ξεκίνησε επίσημα τον Μάιο του 2003. Τα εγγεγραμμένα μέλη του έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν το προσωπικό επαγγελματικό τους προφίλ και να συνδεθούν με άλλους χρήστες, να αναζητήσουν εργασία αλλά και να δημιουργήσουν πελατολόγιο.

Σήμερα θεωρείται ο πιο επιτυχημένος ιστοχώρος επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως μετρώντας περισσότερους από 300 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες. (<https://el.wikipedia.org>)

10.1.4 Instagram

Το Instagram είναι μια εφαρμογή κοινωνικής δικτύωσης που δίνει την δυνατότητα λήψης, επεξεργασίας και κοινοποίησης φωτογραφιών και βίντεο στο διαδίκτυο. Οι χρήστες μπορούν να μοιράζονται φωτογραφίες και βίντεο με τους ακόλουθους τους, followers, ή με επιλεγμένη ομάδα φίλων.

Η εφαρμογή δημιουργήθηκε από τους Kevin Systrom και Mike Krieger τον Οκτώβριο του 2010. Σήμερα η εφαρμογή μετράει 200 εκατομμύρια χρήστες και αγοράστηκε από το facebook το 2012. (<https://el.wikipedia.org>)

10.1.5 Blogs

Τα blogs είναι από τα βασικά εργαλεία των social media που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις. Πρόκειται για διαδικτυακούς τόπους στους οποίους τα αναρτημένα κείμενα παρουσιάζονται με αντίστροφη χρονολογική σειρά. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα blogs για ενημέρωση των υπαλλήλων και των πελατών. Ο κίνδυνος που υπάρχει όμως λόγω της χρήσης των blogs από τους πελάτες είναι η δυσφήμιση της επιχείρησης σε περίπτωση δημοσίευσης αρνητικών σχολίων αν αυτοί έμειναν δυσαρεστημένοι από την χρήση προϊόντων ή υπηρεσιών.

10.2 Social media και επιχειρήσεις

Όλο και πιο ενεργά χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τα social media τα τελευταία χρόνια. Τα social media αποτελούν στις μέρες μας το πιο αξιοποιήσιμο μέσο αναζήτησης εργασίας και ταυτόχρονα ένα εργαλείο για την επιτέλεση του στρατηγικού ρόλου των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την βέλτιστη αξιοποίηση του εργαζομένου σε κάθε επιχείρηση.

Κεφάλαιο 11

Εκπαίδευση με την χρήση Σύγχρονων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας

Κατά την προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην ραγδαία αλλαγή της τεχνολογίας και στις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος καθίσταται επιτακτική η ανάπτυξη των στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Χρειάζονται στελέχη τα οποία να μπορούν αποτελεσματικά να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις τεχνολογικές και στις στρατηγικές προκλήσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση των στελεχών με νέες τεχνολογίες με σκοπό να συνδυάζουν τη διοικητική και τεχνολογική σκέψη.

Η γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγεί σε μετατροπές οι οποίες δεν θα άφηναν ανεπηρέαστη και την διδασκαλία. Η εισαγωγή της τεχνολογίας έχει βοηθήσει την εκπαίδευση να κάνει αλλαγές και να ανοιχτεί σε προοπτικές. Η εισαγωγή της τεχνολογίας στους τομείς της πληροφορίας και της επικοινωνίας αποτελεί νέα πρόκληση για την διδασκαλία. Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν νέα μέσα βοηθώντας στον εμπλουτισμό του διδακτικού υλικού.

11.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της χρήσης νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση

Τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών είναι:

- Προσφέρουν ένα σύστημα παροχής το οποίο συνδέει άμεσα τους εκπαιδευόμενους με το εκπαιδευτικό υλικό και τον εκπαιδευτή.

- Παρέχουν σημαντικές δυνατότητες διαδραστικότητας που έχει ανάγκη ο εκπαιδευόμενος για να είναι ανεξάρτητος και να έχει τον έλεγχο της μάθησης του.
- Τα μέσα της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης
- Μάθηση μέσω φορητών συσκευών.
- Τηλεκπαίδευση μέσω τηλεδιάσκεψης.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το ηλεκτρονικό σύστημα διάσκεψης αποτελούν σύγχρονες μορφές επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή ανοίγοντας νέες προοπτικές στην εκπαίδευση από απόσταση.

Το πιο σημαντικό μειονέκτημα των νέων τεχνολογιών είναι η μείωση της προσωπικής και κοινωνικής επαφής από τα διαδικτυακά και τα εξ' αποστάσεως περιβάλλοντα.

11.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης με την χρήση νέων Τεχνολογιών

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην επιχειρηματική κουλτούρα θέτει επιτακτική την δημιουργία νέων μεθόδων εκπαίδευσης οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικότερα στην συνέχεια.

11.2.1 Εκπαίδευση εξ' αποστάσεως

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση είναι πλέον πολύ συνηθισμένο φαινόμενο δεδομένης της προόδου της τεχνολογίας. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί σε όλο τον κόσμο προσφέρουν υπηρεσίες εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Με την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση υπάρχει η ευκολία παρακολούθησης των μαθημάτων από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου χωρίς την επιβάρυνση της μεταφοράς. Άλλο ένα θετικό στην διαδικασία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είναι η διαρκής ηλεκτρονική επικοινωνία με τους εκπαιδευτές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεδιασκέψεων και ομάδων συζητήσεων.

Το σημαντικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη της προσωπικής επαφής μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων.

11.2.2 Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning)

Ηλεκτρονική μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία κάποιος μαθαίνει-εκπαιδύεται με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μπορεί γενικά να οριστεί η οποιαδήποτε χρήση τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνιών αξιοποιώντας το διαδίκτυο και τις υπηρεσίες του για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την σωστή χρήση των μεθόδων ηλεκτρονικής μάθησης είναι:

- Μείωση χρόνου και κόστους της παρεχόμενης εκπαίδευσης.
- Αύξηση του αριθμού των εκπαιδευόμενων
- Δυνατότητα άμεσης και χαμηλού κόστους ενημέρωσης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού περιεχομένου.
- Ψηλά επίπεδα ευελιξίας
- Περιβάλλον μεγαλύτερης ελευθερίας

Κάθε προσπάθεια εισαγωγής μεθόδων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τα μειονεκτήματα:

- Ανάγκη εκπαίδευσης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού για να υπάρχει εξοικείωση με τις διάφορες μεθόδους και πρακτικές για την βέλτιστη αξιοποίηση τους.
- Ανάγκη απόκτησης επιπρόσθετου εξοπλισμού ή αναβάθμισης του υπάρχοντος.
- Ανάγκη αναβάθμισης των δικτυακών υποδομών.
- Έλλειψη άμεσης προσωπικής επαφής.

11.2.3 Συνεδρία εξ' αποστάσεως

Η συνεδρία εξ' αποστάσεως είναι μια υπηρεσία η οποία μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδικών οπτικοακουστικών συσκευών επιτρέπει την ζωντανή μετάδοση των εργασιών ενός συνεδρίου που διεξάγεται σε ένα φυσικό χώρο σε συνέδρους που δεν μπορούν να παρευρεθούν. Εξυπηρετεί όλους εκείνους που ενδιαφέρονται να παρακολουθήσουν τις εργασίες ενός συνεδρίου αλλά λόγω απόστασης, έλλειψης χρόνου και οικονομικών δυσκολιών δεν είναι δυνατή η φυσική παρουσία τους σε αυτό.

11.2.4 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια τεχνική επίλυσης προβλημάτων μέσω ανταλλαγής ιδεών. Οι εκπαιδευόμενοι είναι ελεύθεροι να εκφράσουν την γνώμη τους και να προτείνουν περισσότερες ιδέες για ένα συγκεκριμένο θέμα. Ο εκπαιδευτής θέτει μια ερώτηση στους εκπαιδευόμενους και αυτοί πρέπει να απαντήσουν όσο πιο αυθόρμητα, ελεύθερα και γρήγορα μπορούν υπό μορφή καταιγισμού.

Οι προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η μέθοδος αυτή είναι:

- Να μην υπάρχει κριτική στις ιδέες που παρουσιάζονται.
- Ο εκπαιδευτής πρέπει να φροντίζει όπως ο κάθε εκπαιδευόμενος να νοιώθει άνετα να εκφέρει την γνώμη του.
- Να δοθεί προσοχή στο να μην παρασυρθεί ο καταιγισμός και καταλήξει σε ασήμαντη προσπάθεια.
- Ο εκπαιδευτής στο τέλος θα πρέπει να ταξινομήσει τις ιδέες και να διεξάγει τελικά συμπεράσματα.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα του καταιγισμού ιδεών:

- Οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται άνετοι και μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα.
- Διευρύνεται η κριτική ικανότητα και δημιουργικότητα των συμμετεχόντων.
- Μεταξύ των ατόμων αποκτάται εμπιστοσύνη και οικειότητα.

Κεφάλαιο 12

Ερευνητική προσέγγιση

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση του ερευνητικού μέρους της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Θα διατυπωθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, θα αναλυθεί η μεθοδολογία της έρευνας και τέλος θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα σχετικά συμπεράσματα.

12.1 Ερευνητικές υποθέσεις

12.1.1 Απολύσεις Ανθρώπινου Δυναμικού σε περίοδο Οικονομικής Κρίσης

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις εργαζομένων. Αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε πανευρωπαϊκό επίπεδο έδειξαν την κατάσταση η οποία επικρατεί σε μερικές από τις πλέον γνωστές επιχειρήσεις σε θέμα απολύσεων εργαζομένων.

Αύξηση των ποσοστών ανεργίας σε μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες, υποχώρηση της βιομηχανικής παραγωγής σε ασιατικές χώρες όπως η Ιαπωνία, τεράστιες λειτουργικές ζημιές που ανακοινώνονται από κολοσσιαίες επιχειρήσεις, μειώσεις προσωπικού και κλείσιμο υποκαταστημάτων σε όλο τον κόσμο, καταργήσεις θέσεων εργασίας είναι το σκηνικό το οποίο διαμορφώνεται στην καρδιά της οικονομικής ύφεσης παγκόσμια.

Έτσι προκύπτει και η πρώτη ερευνητική υπόθεση:

H1: Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις.

12.1.2 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στην Οικονομική Κρίση

Μια νέα τάση η οποία έχει υιοθετηθεί από αρκετές επιχειρήσεις είναι αυτή που προσλαμβάνουν εργαζομένους, ιδιαίτερα άπειρους, νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας μέσω συμβάσεων ορισμένου χρόνου και τους αμείβουν με χαμηλούς μισθούς.

H2: Οι επιχειρήσεις επιλέγουν νέους και άπειρους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας οι οποίοι κοστίζουν λιγότερο.

12.1.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική Κρίση

Πρωταρχικός στόχος των επιχειρήσεων κατά την οικονομική κρίση ήταν η εφαρμογή πολιτικών μείωσης κόστους. Η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού ήταν από τις πρώτες αντιδράσεις. Οι απολύσεις δημιούργησαν πολλά κενά στο εσωτερικό των επιχειρήσεων τα οποία έπρεπε να καλυφθούν από το υφιστάμενο προσωπικό.

H3: Οι υφιστάμενοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται για να αναλαμβάνουν πιο πολλές αρμοδιότητες.

12.1.4 Εκπαίδευση εν καιρώ Οικονομικής Ύφεσης

Η απόκτηση δεξιοτήτων και κατά κύριο λόγο η επανεκπαίδευση αποβαίνει προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των επιχειρήσεων. Μια από τις επενδύσεις που έχει περιοριστεί λόγω της οικονομική κρίσης είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω και των υψηλών ποσοστών ανεργίας που έχει οδηγήσει άτομα με άρτια κατάρτιση εκτός αγοράς εργασίας, οι επιχειρήσεις είναι λιγότερο διατεθειμένες να επενδύσουν στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τους προσλαμβάνοντας στελέχη που ήδη έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις.

H4: Περικοπές στον προϋπολογισμό των επιχειρήσεων που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη.

12.1.5 Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στρέφονται προς τη διαδικασία προσλήψεων μέσω διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις με αυτή τη τακτική εξοικονομούν χρήματα, βελτιώνουν το εταιρικό τους προφίλ, μειώνουν το διοικητικό φόρτο, διασφαλίζουν τον κατάλληλο υποψήφιο αφού υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός υποψηφίων, ικανοποιούν τις προσδοκίες των υποψηφίων, παρέχουν καλύτερα εργαλεία στην ομάδα προσλήψεων κ.α.

Επομένως έχουμε την πιο κάτω υπόθεση:

H5: Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης συμβάλλουν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος.

12.1.6 E-learning μέσα στην Οικονομική Κρίση

Ένα μεγάλο ποσοστό των χρημάτων που δαπανεί μια επιχείρηση κατευθύνονται στην εκπαίδευση η οποία είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της. Η χρήση του e-learning κερδίζει έδαφος έναντι των παραδοσιακών μεθόδων λόγω της ευελιξίας του και του χαμηλού κόστους.

H6: Η εκπαίδευση e-learning μειώνει τα κόστη της επιχείρησης

12.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

12.2.1 Ορισμός Προβλήματος

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής αυτής είναι να εξετάσει το ζήτημα της οικονομικής κρίσης και να διερευνήσει την στάση των επιχειρήσεων όσον αφορά τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται στο πως η οικονομική κρίση διαμορφώνει την επιλογή, την πρόσληψη και τις πρακτικές κατάρτισης των επιχειρήσεων. Εν κατακλείδι εξετάζεται το κατά πόσο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών διευκολύνουν τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν την οικονομική ύφεση.

12.2.2 Σχεδιασμός και Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων

Για να μελετηθούν οι έννοιες που αναφέρθηκαν πιο πάνω και να γίνει διερεύνηση τους όπως καταγράφηκαν και στις ερευνητικές υποθέσεις κρίθηκε απαραίτητος ο συνδυασμός δυο σχεδίων έρευνας, του ερευνητικού και του περιγραφικού.

Αρχικά έγινε έρευνα για την συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφωτίσουν την φύση του θέματος και θα θέσουν το πλαίσιο για την διατύπωση των υποθέσεων. Η συλλογή των στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με την επιλογή πρόσληψη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την χρήση των τεχνολογιών στις πρακτικές τους έγινε μέσω μελέτης της υπάρχουσας διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας.

Ακολούθως έγινε περιγραφική έρευνα που στόχο είχε την περιγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την κεντρική μεταβλητή που εξετάζεται και την αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ τους. Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων έγινε με την χρήση στοιχείων που συλλέχθηκαν για την συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Η συλλογή στοιχείων έγινε με τη μέθοδο δημοσκόπησης, με την διανομή ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες.

12.2.3 Προέλεγχος και Αναθεώρηση

Πριν τη διανομή των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες έγινε ένας πιλοτικός έλεγχος σε 15 άτομα με χαρακτηριστικά ίδια με εκείνα του δείγματος. Σκοπός του ελέγχου αυτού ήταν να διαπιστωθεί αν το δείγμα μπορεί και έχει την θέληση να απαντήσει ή αν αντιμετωπίζει κάποιες δυσκολίες ή ασάφειες σε κάποιες ερωτήσεις. Βάση κάποιων σχολίων που έγιναν στο στάδιο αυτό, έγινε αναθεώρηση ορισμένων σημείων του ερωτηματολογίου.

12.2.4 Ερευνητικό Εργαλείο

Σαν εργαλείο συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο ο ερωτηθείς θα μπορούσε να συμπληρώσει από μόνος του. Η έκταση του είναι περίπου 8 σελίδες και ο υπολογιζόμενος χρόνος συμπλήρωσης

περίπου δέκα λεπτά. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με email στα αρμόδια τμήματα κάποιων κυπριακών επιχειρήσεων προκειμένου να συμπληρωθεί.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε ενότητες αντίστοιχα με τους ερευνητικούς στόχους. Στην πρώτη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων – δημογραφικά στοιχεία. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που εισάγουν τον ερωτηθέντα στο θέμα της έρευνας και εξετάζουν το πώς η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις. Η τρίτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Στην τέταρτη ενότητα εξετάζεται η επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση κατά την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και στην πέμπτη ενότητα εξετάζεται η χρήση της τεχνολογίας στις πρακτικές αυτών.

12.2.5 Τύπος και Κλίμακες Ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κλειστές και δομημένες (τυποποιημένες). Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν σε ένα μικρό αριθμό η Ονομαστική (nominal) κλίμακα ενώ στις υπόλοιπες η κλίμακα Απόστασης (interval). Πιο συγκεκριμένα οι κλίμακες απόστασης είναι 5βάθμιες κλίμακες likert, μια κλίμακα σημαντικού διαφορικού και μια 5βάθμια κλίμακα σπουδαιότητας. Στις κλίμακες likert οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα) και στην κλίμακα σημαντικού διαφορικού να επιλέξουν το σημείο που αντιπροσωπεύει τη γνώμη τους σε δυο διπολικές επιλογές. Στην κλίμακα σπουδαιότητας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν τη σπουδαιότητα κάποιας ιδιότητας (1=καθόλου σημαντικό, 5=πολύ σημαντικό). Τα βασικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων απόστασης που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- Ισορροπημένη κλίμακα, ίσος αριθμός ευνοϊκών και μη ευνοϊκών απαντήσεων
- Μονή κλίμακα, δυνατότητα ουδέτερης απάντησης (3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ)
- Αναγκαστικής επιλογής, απουσία δυνατών επιλογών, δεν γνωρίζω δεν απαντώ

Για όλες τις ερωτήσεις υπολογίστηκε ο συντελεστής α του cronbach για να ελεγχθούν ως προς την αξιοπιστία τους.

12.2.6 Δειγματοληψία

12.2.6.1 Ορισμός Πληθυσμού

Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους συμμετέχοντες οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετέχουν στην έρευνα. Στην παρούσα έρευνα τον πληθυσμό αποτελούν εργαζόμενοι σε κυπριακές επιχειρήσεις και έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό αυτών.

12.2.6.2 Επιλογή Μεθόδου Δειγματοληψίας και μέγεθος Δείγματος

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν συμβατικό, συμμετείχαν τα πιο προσπελάσιμα στοιχεία του πληθυσμού. Για αυτό το λόγο δεν υπήρξε συγκεκριμένο δειγματοληπτικό πλαίσιο. Το μέγεθος του δείγματος ανήλθε στους 45 συμμετέχοντες.

12.2.6.3 Έλεγχος, Επεξεργασία και Ανάλυση δεδομένων

Μετά την συγκέντρωση των στοιχείων και τον έλεγχο των ερωτηματολογίων, έγινε κωδικοποίηση των απαντήσεων. Η κωδικοποίηση και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS.

12.3 Αποτελέσματα της Έρευνας

12.3.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS. Αρχικά έγινε καταχώρηση των αποτελεσμάτων σε ένα αρχείο Microsoft Excel και στην συνέχεια αναλύθηκαν με SPSS.

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε και την διενέργεια του ελέγχου cronbach. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha διαμορφώθηκε σε 0,634 (Πίνακας 1). Το αποτέλεσμα μας δείχνει ότι ο βαθμός αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων είναι σε αποδεκτό βαθμό.

Reliability Statistics

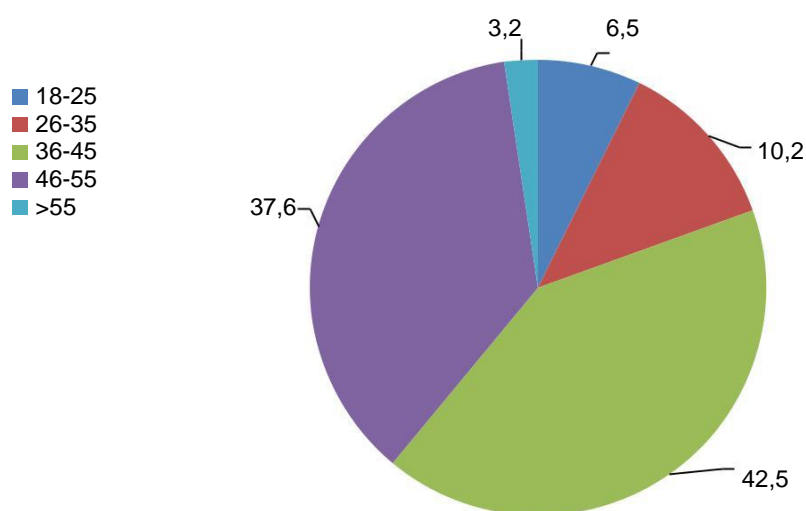
Cronbach's Alpha	N of Items
,634	80

Πίνακας 1: Συντελεστής Cronbach

12.3.1.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

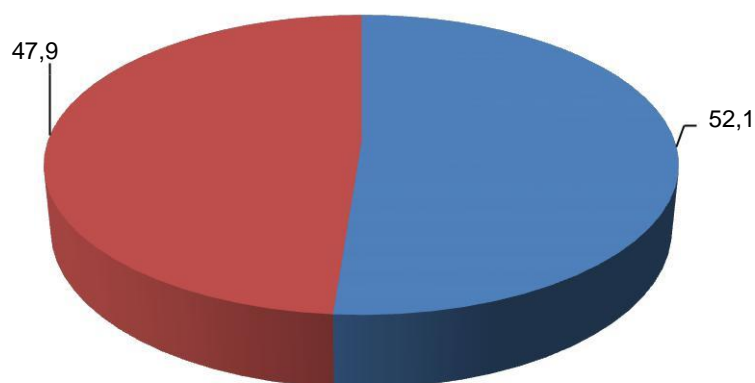
Πιο κάτω παρατίθεται μια περιγραφή του δείγματος (δημογραφικά χαρακτηριστικά) όσων ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Δίνονται πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, τον τομέα δραστηριότητας των επιχειρήσεων και τον αριθμό των εργαζομένων.

Στο πιο κάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 1) φαίνεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος των ερωτηματολογίων. Ο αριθμός των ατόμων ηλικίας 36-45 αποτελεί το 42,5% και ακολουθούν τα άτομα ηλικίας 46-55 με 37,6%, 26-35 με 10,2%, 18-25 με 6,5% και τέλος άνω των 55 ετών το 3,2%.



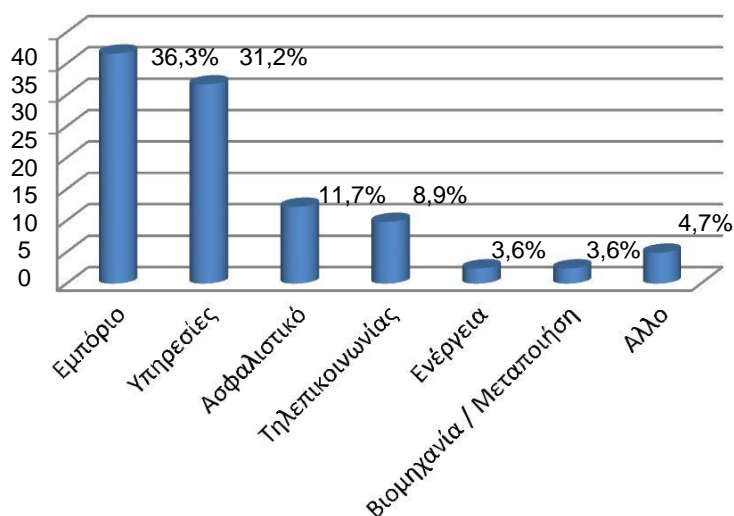
Διάγραμμα 1: Ηλικία

Όσον αφορά το φύλο των ερωτώμενων (Διάγραμμα 2) η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών σχεδόν είναι ισοδύναμη με ελάχιστα πιο αυξημένους τους άνδρες.



Διάγραμμα 2: Φύλο

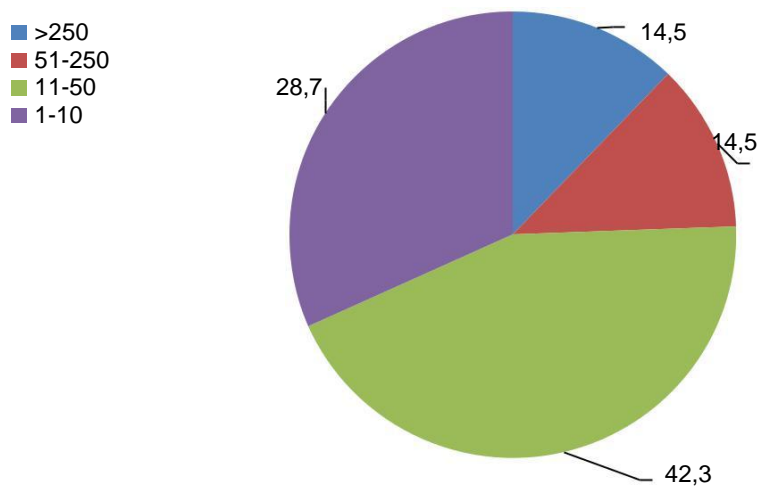
Οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις φαίνονται στο Διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 3: Τομέας Δραστηριότητας

Το 36,3% δραστηριοποιείται στο εμπόριο, το 31,7% στις υπηρεσίες, το 11,7% δραστηριοποιείται στο ασφαλιστικό, το 8,9% στις τηλεπικοινωνίες, το 3,6% δραστηριοποιείται στην ενέργεια και στην βιομηχανία και το 4,7% δεν δήλωσαν σε ποιο τομέα δραστηριοποιούνται.

Όσον αφορά τον αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση (Διάγραμμα 4) το 42,3% δηλώνει ότι απασχολούνται 11 έως 50 άτομα, το 28,7% δηλώνει ότι απασχολούνται 1-10 άτομα και το 14,5% από 51-250 και πάνω από 250 άτομα.



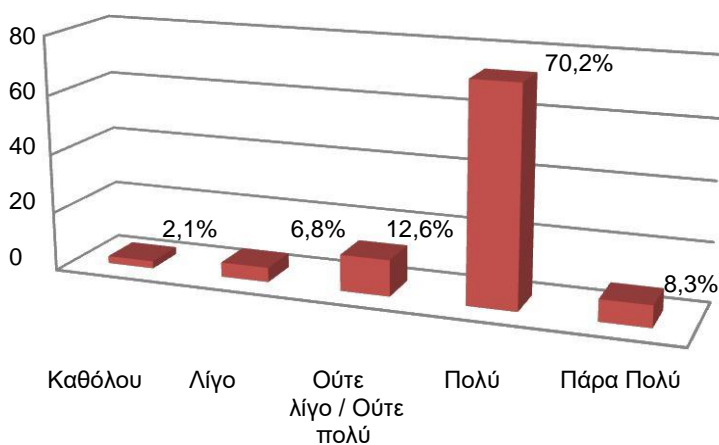
Διάγραμμα 4: Αριθμός Εργαζομένων

- Πολύ Μικρή Επιχείρηση: απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους.
- Μικρή Επιχείρηση: απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους
- Μεσαία Επιχείρηση: απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζόμενους
- Μεγάλη Επιχείρηση: απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζόμενους

12.3.1.2 Γενικές Ερωτήσεις

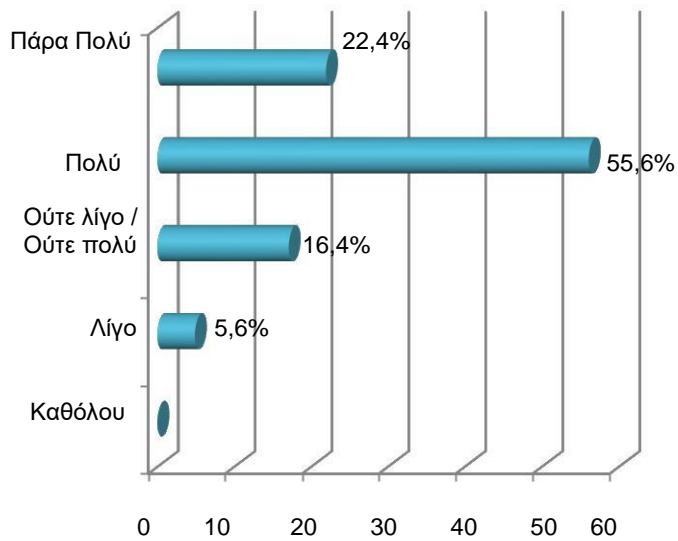
Αυτή η ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις. Εξετάζει επιπλέον και τις περικοπές στα κόστη λόγω της οικονομικής κρίσης.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι οικονομικές συνθήκες κατά την τελευταία 5ετία επηρέασαν το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης (Διάγραμμα 5) το 8,3% απαντά πάρα πολύ, το 70,2% απαντά πολύ, το 12,6% ούτε λίγο ούτε πολύ, το 6,8% λίγο και το 2,1% καθόλου.



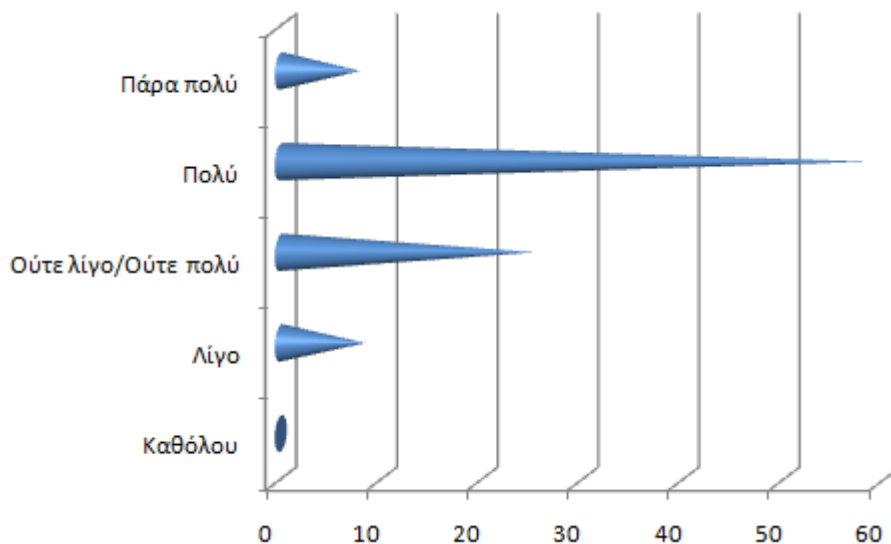
Διάγραμμα 5: Στρατηγικό Πλάνο

Στην ερώτηση κατά πόσο η οικονομική κρίση κατά την τελευταία 5ετία επηρέασε την στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης (Διάγραμμα 6) το 22,4% απαντά πάρα πολύ, το 55,6% απαντά πολύ, το 16,4% ούτε λίγο ούτε πολύ και το 5,6% λίγο.



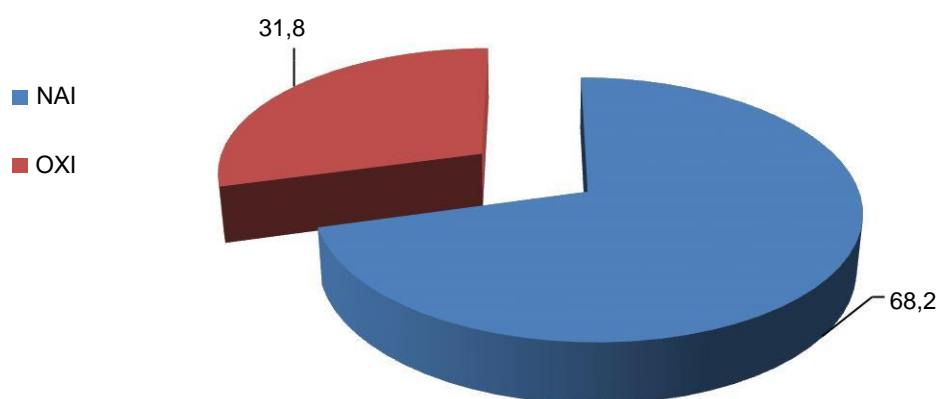
Διάγραμμα 6: Στρατηγική Μάρκετινγκ

Στην ερώτηση κατά πόσο η οικονομική κρίση της τελευταίας 5ετίας επηρέασε την πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (Διάγραμμα 7) το 7,9% δηλώνει πάρα πολύ, το 58,5% δηλώνει πολύ, το 25,2% ούτε λίγο ούτε πολύ και το 8,4% λίγο.



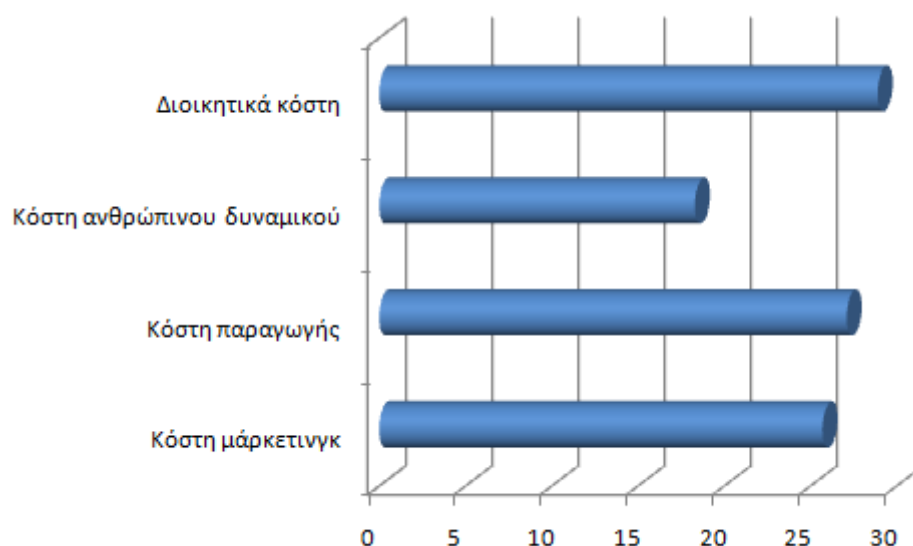
Διάγραμμα 7: Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ερώτηση αν η επιχείρηση έχει βρεθεί παλαιότερα σε δύσκολη θέση λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον (Διάγραμμα 8) το 68,2% απαντά ναι και το 31,8% απαντά όχι.



Διάγραμμα 8: Θέση της επιχείρησης στις δυσμενείς αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

Στην ερώτηση αν υποθετικά στην επιχείρηση αντιμετωπίζεται μια κρίσιμη κατάσταση η οποία απαιτεί να γίνουν κάποιες περικοπές (Διάγραμμα 9), το 25,7% απάντα ότι θα έκανε περικοπές στα κόστη μάρκετινγκ, το 27,1% στα κόστη παραγωγής, το 18,3% στα κόστη ανθρώπινου δυναμικού και το 28,9% στα διοικητικά κόστη.



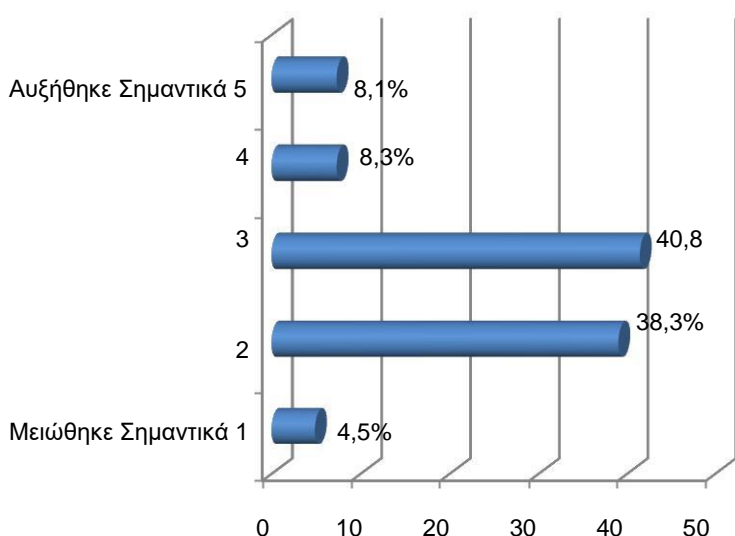
Διάγραμμα 9: Περικοπές

12.3.2 Έλεγχος υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων έγινε με την υποστήριξη του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov.

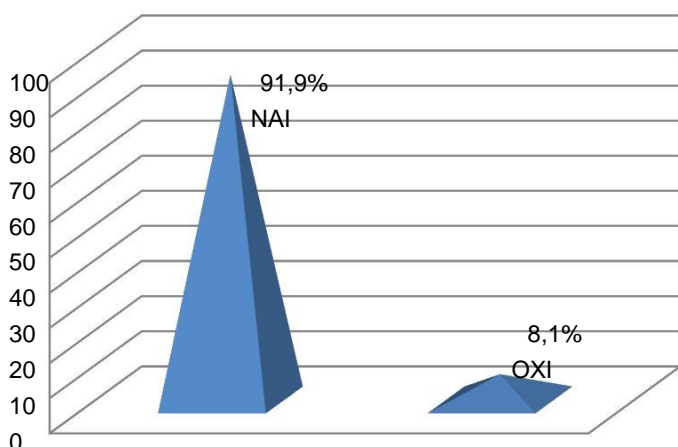
12.3.2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Οικονομική Κρίση

Εδώ εξετάζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Εξετάζοντας το εργατικό δυναμικό των επιχειρήσεων σε σχέση με 5 χρόνια παρατηρήθηκε ότι ούτε αυξήθηκε ούτε μειώθηκε 40,8%. Σημαντικό ποσοστό είναι και αυτό που δήλωσαν ότι το εργατικό δυναμικό μειώθηκε 38,3%. (Διάγραμμα 10)



Διάγραμμα 10: Μεταβολή Ανθρώπινου δυναμικού

Στην ερώτηση αν το είδος της στρατηγικής που αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση (Διάγραμμα 11), βλέπουμε ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό απαντά ναι.



Διάγραμμα 11: Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού στην κρίση

Τα αποτελέσματα ανάλυσης των απαντήσεων σχετικά με τις απολύσεις συγκριτικά με την προηγούμενη 5ετία μας οδηγούν στην εξέταση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης H1 σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης προχωρούν σε μαζικές απολύσεις.

H0: Οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε μαζικές απολύσεις.

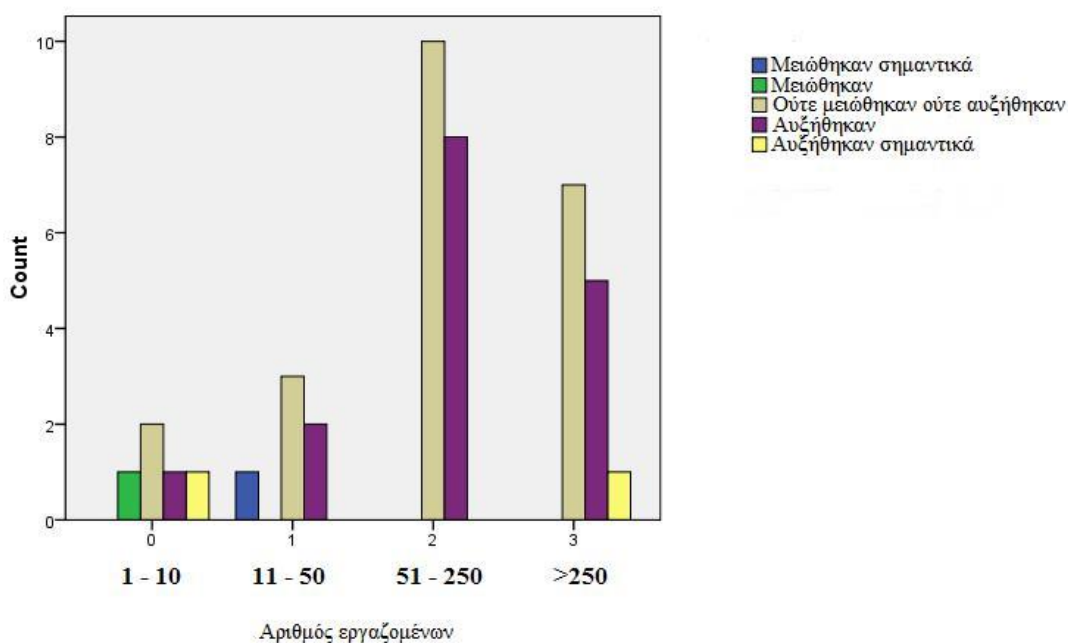
H1: Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov φαίνονται στον πίνακα 2 και μας οδηγούν στην αποδοχή της υπόθεσης H1 εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας είναι >0 .

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov		
Statistic	df	Sig.
,331	45	,200

Πίνακας 2: Μεταβολή απολύσεων

Ακολούθως παρουσιάζεται το πώς αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους τις απολύσεις την τελευταία 5ετία. (Διάγραμμα 12) το μεγαλύτερο ποσοστό των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων ούτε μείωσαν ούτε αύξησαν τις απολύσεις. Αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις μείωσαν τις απολύσεις σε σχέση με 5 χρόνια πριν.

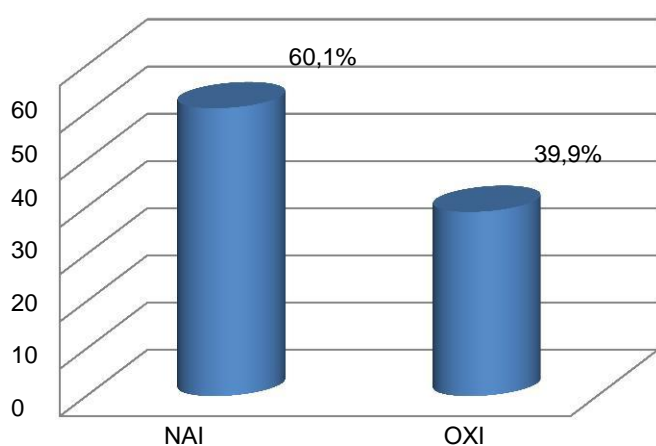


Διάγραμμα 12: Απολύσεις - Μέγεθος επιχειρήσεων

12.3.2.2 Επιλογή, Πρόσληψη και Εκπαίδευση στην Οικονομική Κρίση

Εδώ εξετάζονται οι μεταβολές της επιλογής, πρόσληψης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία χρόνια και εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Σε ερώτηση αν η επιχείρηση έχει κάποιο αρμόδιο τμήμα που να αναλαμβάνει την διαδικασία επιλογής-πρόσληψης το 60,1% απαντά ναι και το 39,9% απαντά όχι. (Διάγραμμα 13)



Διάγραμμα 13: Αρμόδιο τμήμα για την διαδικασία επιλογής-πρόσληψης

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δείξουν την μεταβολή που σημειώθηκε σε σχέση με την προηγούμενη 5ετία σε διάφορες μεθόδους επιλογής. Το αποτέλεσμα ήταν ότι δεν είχαμε ιδιαίτερη μεταβολή σε αρκετές από τις μεθόδους επιλογής. Μεταβολές είχαμε στις αγγελίες σε site εύρεσης εργασίας τα οποία είχαν αύξηση 42,3%. Το ίδιο συνέβη και με την επιλογή υποψηφίων μέσω social media με 47,9%. Στην ίδια λογική κινήθηκε και η ερώτηση η οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν κατά πόσο μεταβλήθηκαν οι μέθοδοι πρόσληψης. Και εδώ παρατηρήθηκε ότι δεν είχαμε μεταβολή στις περισσότερες μεθόδους, αύξηση παρατηρήθηκε στην πρόσληψη με την μέθοδο των τεστ επιλογής, 49,2%.

Σύμφωνα με την δεύτερη ερευνητική υπόθεση H2 οι επιχειρήσεις επιλέγουν νέους και άπειρους υποψήφιους.

H0: Οι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν νέους και άπειρους νεοεισερχόμενους που κοστίζουν πιο λίγο

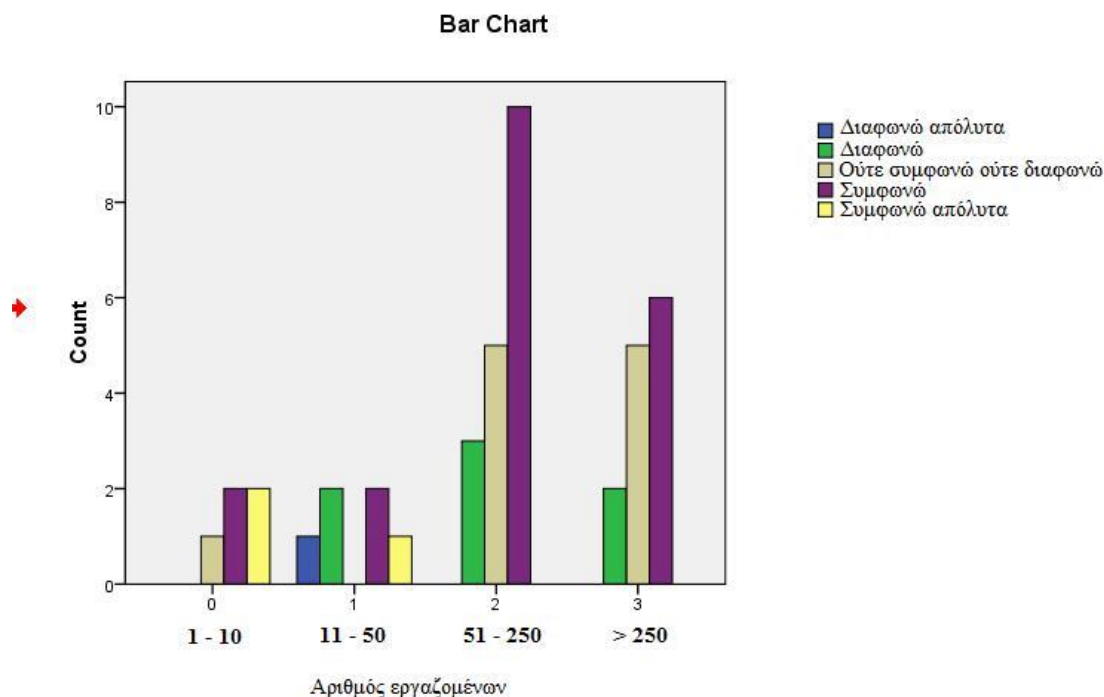
H2: Οι επιχειρήσεις επιλέγουν νέους και άπειρους νεοεισερχόμενους που κοστίζουν πιο λίγο.

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov		
Statistic	df	Sig.
,298	45	,190

Πίνακας 3: Επιλογή νέων και άπειρων υποψηφίων

Το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής είναι >0 , η υπόθεση μας ισχύει οπότε αποδεχόμαστε την H2.

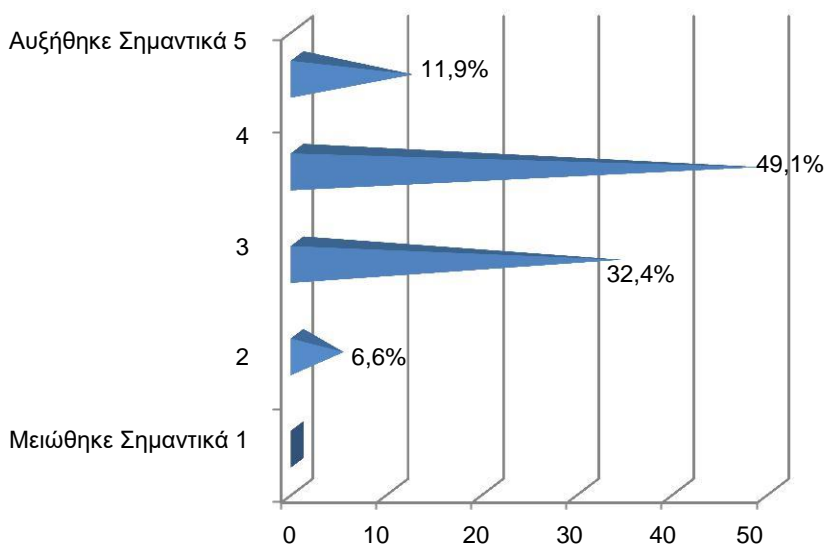
Πιο κάτω βλέπουμε πως αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθός τους την επιλογή-πρόσληψη νέων και άπειρων υποψηφίων (Διάγραμμα 14). Οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις κατέχοντας το μεγαλύτερο ποσοστό προχωρούν στην επιλογή νέων και άπειρων υποψηφίων.



Διάγραμμα 14: Επιλογή νέων και άπειρων υποψηφίων - Μέγεθος επιχειρήσεων

Τώρα όσον αφορά το κομμάτι της εκπαίδευσης οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την μεταβολή στα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων την τελευταία 5ετία. Στο

πιο κάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 15) σημειώθηκε αύξηση στα προγράμματα εκπαίδευσης σύμφωνα με το 49,1%.



Διάγραμμα 15: Μεταβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Ακολούθως οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την μεταβολή στις μεθόδους εκπαίδευσης σε σχέση με την προηγούμενη 5ετία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αύξηση σημείωσαν τα ειδικά project ενίσχυσης μάθησης/εκπαίδευσης στη θέση εργασίας με 55,6%, η συμμετοχή σε ομαδική εργασία με ποσοστό 47,3%, η δικτύωση με ποσοστό 49,2% και τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Η/Υ (e-learning) με 70,3%.

Από τις υποθέσεις που θέσαμε στην αρχή για την εκπαίδευση δηλώνεται ότι οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν πιο πολλές αρμοδιότητες Η3 και προχωρούν σε περικοπές προϋπολογισμού που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη Η4 (Πίνακας 4 & 5).

H0: Οι επιχειρήσεις δεν εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλάβουν πιο πολλές αρμοδιότητες.

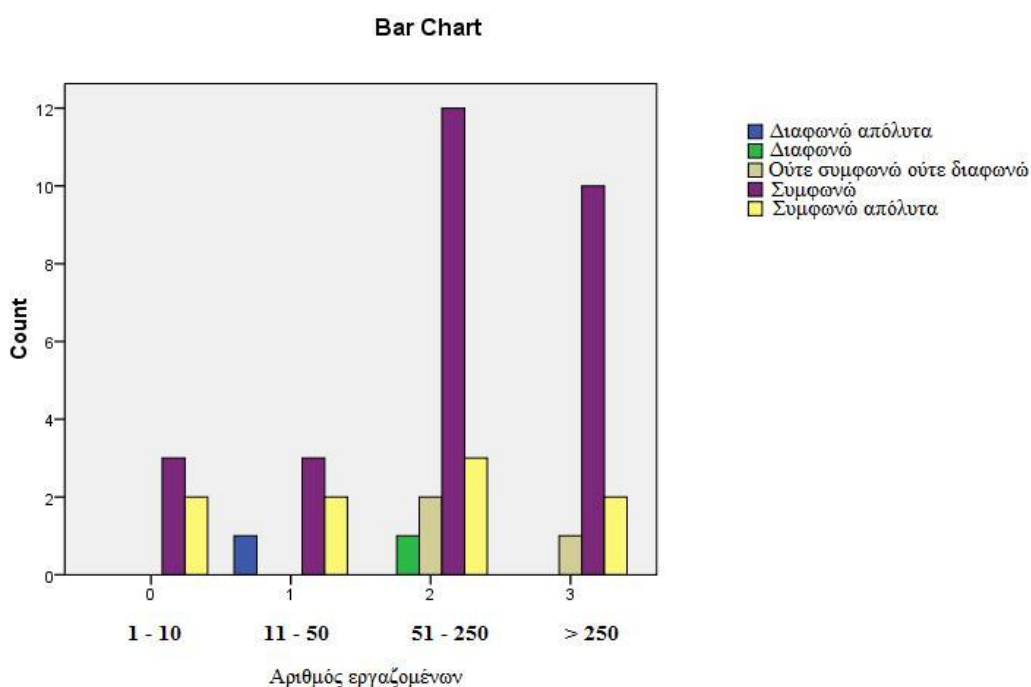
H3: Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλάβουν πιο πολλές αρμοδιότητες.

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov		
Statistic	df	Sig.
,343	45	,189

Πίνακας 4: Εκπαίδευση υπαλλήλων για την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων

Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας είναι >0 τότε γνωρίζουμε ότι έχουμε κανονική κατανομή, η υπόθεση μας ισχύει και οδηγούμαστε στην αποδοχή της H_3 .

Στο πιο κάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 16) έχουμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους στην ερώτηση αν εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους για να αναλαμβάνουν πιο πολλές αρμοδιότητες. Το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι συμφωνεί με την πρακτική αυτή χωρίς να υπάρχει διαφοροποίηση όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 16: Εκπαίδευση για την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων – Μέγεθος επιχείρησης

H_0 : Οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης

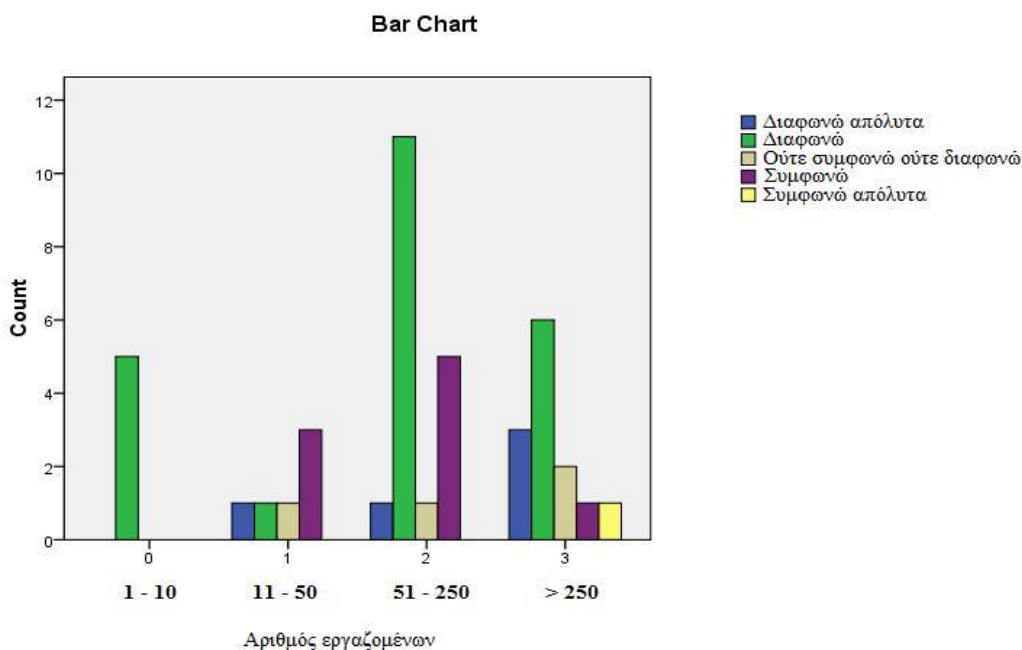
H_4 : Οι επιχειρήσεις προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των πρακτικών κατάρτισης

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov		
Statistic	df	Sig.
,351	45	,000

Πίνακας 5: Περικοπές προϋπολογισμού που αφορά την εκπαίδευση

Το επίπεδο σημαντικότητας βρίσκεται στο 0 οπότε δεν έχουμε κανονική κατανομή και η υπόθεση μας δεν ισχύει, έτσι οδηγούμαστε στην απόρριψη της υπόθεσης H4.

Η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων στην μείωση του προϋπολογισμού για την εκπαίδευση σε σχέση με το μέγεθος τους απεικονίζεται στο πιο κάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 17). Παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό του δείγματος μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων μειώνουν τον προϋπολογισμό. Αντίθετα ένα ποσοστό των πολύ μικρών επιχειρήσεων, των μεγάλων και των μεσαίων διαφωνούν στην μείωση του προϋπολογισμού.



Διάγραμμα 17: Μείωση του προϋπολογισμού εκπαίδευσης – Μέγεθος επιχειρήσεων

12.3.2.3 Η Τεχνολογία στις πρακτικές Πρόσληψης, Επιλογής και Εκπαίδευσης στην Οικονομική Κρίση

Οι υποθέσεις που τέθηκαν αρχικά για το κομμάτι της τεχνολογίας στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση κατά την οικονομική κρίση δηλώνουν ότι οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος H5 και ότι η e-learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος H6.

H0: Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης δεν βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος

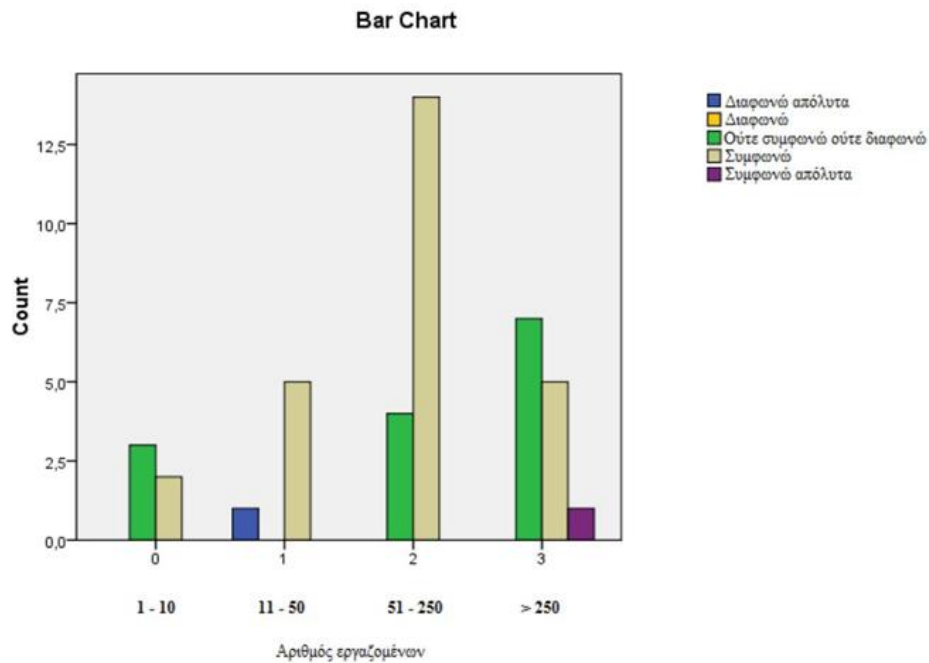
H5: Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov		
Statistic	df	Sig.
,310	45	,005

Πίνακας 6: Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης – υψηλή ποιότητα εργαζομένων

Το επίπεδο σημαντικότητας είναι >0 , έχουμε κανονική κατανομή οπότε η υπόθεση μας ισχύει και αποδεχόμαστε την υπόθεση H5.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 18) έχουμε τις απαντήσεις των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος τους στην ερώτηση αν οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων. Όπως φαίνεται μεγάλο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μεσαίων επιχειρήσεων που απάντησε ότι συμφωνεί στην ερώτηση.



Διάγραμμα 18: Διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης – Μέγεθος επιχειρήσεων

Tests of Normality		
Kolmogorov-Smirnov		
Statistic	df	Sig.
,325	45	,123

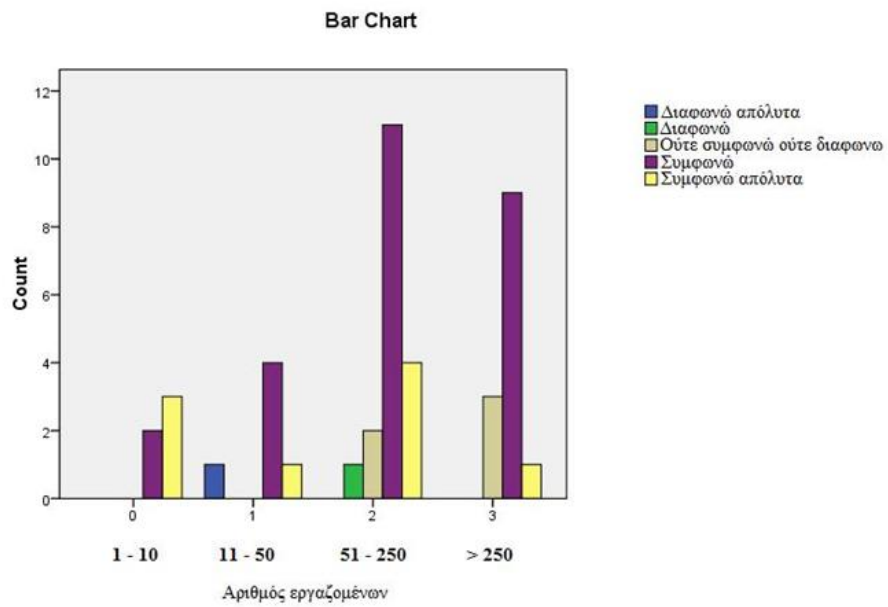
Πίνακας 7: E-learning – Κόστος

H0: Η e-learning εκπαίδευση δεν μειώνει το κόστος

H6: Η e-learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος

Το επίπεδο σημαντικότητας της δοκιμής >0 , έχουμε κανονική κατανομή επομένως η υπόθεση ισχύει και αποδεχόμαστε την υπόθεση H6.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 19) βλέπουμε ότι οι μεσαίες επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησαν ότι συμφωνούν στην ερώτηση ότι η e-learning εκπαίδευση μειώνει το κόστος. Ακολουθούν οι μεγάλες επιχειρήσεις όπου και αυτές απάντησαν ότι συμφωνούν. Σημαντικό είναι και το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων όπου η πλειοψηφία απαντά ότι συμφωνεί απόλυτα με την υπόθεση.



Διάγραμμα 19: E-learning εκπαίδευση – Μέγεθος επιχειρήσεων

12.4 Συμπεράσματα

Το συμπέρασμα στο οποίο οδηγούμαστε είναι ότι η οικονομική κρίση είναι ένα εξωτερικό σοκ για τις επιχειρήσεις και επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας τους σε σημαντικό βαθμό. Απαραίτητο είναι να αναφερθεί ότι δεν είναι μόνο η οικονομική κρίση που επηρεάζει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και οι επιχειρήσεις που διαμορφώνουν τις πρακτικές κατά τρόπο ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Δεν έχει προσδιοριστεί ακόμα το ποιο είναι το σύνολο πρακτικών και πολιτικών που είναι κατάλληλο για την αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης. Καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να επικεντρωθούμε σε συγκεκριμένες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για να για να καταλήξουμε σε μια πιο ολοκληρωμένη έρευνα λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος. Έτσι γίνεται ανάλυση της επιλογής, πρόσληψης και εκπαίδευσης και όχι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο.

Η μεταπτυχιακή διατριβή στοχεύει στην διερεύνηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης κατά τον σχηματισμό πρακτικών επιλογής, πρόσληψης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Οι οικονομικές συνθήκες επιδρούν στην οργανωτική σχεδίαση μιας επιχείρησης. Το θέμα αυτό διερευνήθηκε από αρκετές οπτικές αλλά αρκετές πτυχές παραμένουν ακόμα άγνωστες. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να προσθέσει ένα ακόμα κομμάτι στο πάζλ της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Είναι ευρέως γνωστό ότι η επιτυχία και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται στην αξιοποίηση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Προϊόντα και παρεχόμενες υπηρεσίες δεν έχουν μεγάλες διαφορές οπότε πλέον την πελατεία θα προσελκύσει ο τρόπος εξυπηρέτησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση για να αποδώσει τα απαιτούμενα. Το πιο σημαντικό ρόλο τον έχει η αγορά της γνώσης, των ιδεών, της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά των προϊόντων και του κεφαλαίου. Η πιο στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι στο γεγονός ότι δημιουργούν στην επιχείρηση δυνατότητες

καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών οι οποίες δεν μπορούν να αντιγραφούν όπως αντιγράφονται οι στρατηγικές, τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα να διατηρείται και να αξιοποιείται πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια αξία που δεν αντιγράφεται και δεν είναι ανταγωνιστική, έτσι τα στελέχη σε ανώτατες διοικητικές θέσεις πρέπει να θέσουν ως στρατηγική προτεραιότητα την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Προκειμένου να διατηρηθεί η αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων προσλαμβάνονται νέοι εργαζόμενοι για αντικατάσταση εκείνων που φεύγουν ή προάγονται αποκτώντας περισσότερες ειδικότητες που βοηθούν στην ανάπτυξη τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία δεν είναι τόσο απλή όσο φαίνεται, είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει μια σειρά από αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν ώστε η επιχείρηση να επιλέξει το κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια ορθά σχεδιασμένη θέση εργασίας.

Η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της καθεμιάς τον κλάδο δραστηριοποίησης, την αγορά εργασίας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κάποια βήματα ωστόσο θεωρείται ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που στόχο έχουν την αποτελεσματική στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό.

Η διαδικασία επιλογής για την πρόσληψη αξιόλογων ατόμων πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Σε περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι σημαντικό αφού η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα και αφού έχει δαπανηθεί χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση και ο εργαζόμενος εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να αποδώσει αφού δεν είναι πλήρως καταρτισμένος.

Η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας αφού ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων οδηγεί στην αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και στην μείωση λαθών και καθυστερήσεων. Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει εκπαιδευτεί εκτελεί τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη οπότε βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους και στη μη σπατάλη χρόνου από τον εργοδότη.

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης καθιστά μια επιχείρηση ικανή να προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Προσφέρονται ευκαιρίες που αποτελούν κίνητρο στην προσέλκυση υποψηφίων. Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων και τους υποκινεί να ταυτιστούν με τους στόχους με τους στόχους της. Η ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί το εργαλείο με το οποίο η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγικότητα, την υποκίνηση, γίνεται πιο ανταγωνιστική και μειώνει τις αποχωρήσεις. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης στοχεύει σε μακροχρόνια αποτελέσματα.

Η εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει αρκετά αποτελέσματα όπως η αύξηση του ρυθμού με τον οποίο οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν δεδομένα για το υφιστάμενο προσωπικό ή ακόμα και στον εμπλουτισμό των ιστοσελίδων για την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων για στελέχωση κενών θέσεων καθώς και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Από το ερευνητικό κομμάτι προέκυψαν συμπεράσματα τα οποία επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν σε μαζικές απολύσεις σε περίοδο οικονομικής ύφεσης καθώς και στο ότι επιλέγουν νέους και άπειρους υποψηφίους για την στελέχωση των θέσεων. Επίσης η έρευνα έδειξε ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό για να μπορούν να αναλάβουν πιο πολλές αρμοδιότητες και ότι η μέθοδος η οποία μειώνει το κόστος εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις είναι η e-learning. Προέκυψε επίσης ότι οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων με χαμηλό κόστος. Προέκυψαν όμως και συμπεράσματα τα οποία δεν συμφωνούν απόλυτα με την εξεταζόμενη βιβλιογραφία. Η έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε περικοπές του προϋπολογισμού που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

Ολοκληρώνοντας, η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοση του αποτελεί συχνά το κλειδί στην απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση και θα την βοηθήσουν να διακριθεί από τις υπόλοιπες πετυχαίνοντας τους στόχους της και εξασφαλίζοντας μια δυναμική πορεία ανάπτυξης και εξέλιξης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εξυψώνει μια επιχείρηση μέσω της επίδρασης στην συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και εξασφαλίζει την αφοσίωση και την δέσμευση τους στους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Παρόλα αυτά όμως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει εφαρμοστεί πλήρως από όλες τις επιχειρήσεις. Μπορεί

να έχουμε περάσει σε μια νέα εποχή όσον αφορά την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλά χρειάζεται αρκετή δουλειά ακόμα μέχρι το επιθυμητό αποτέλεσμα και ιδιαίτερα σε δύσκολες περιόδους όπως η οικονομική ύφεση όπου οι λειτουργίες και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιορίζονται σε μεγάλο βαθμό.

Παράρτημα Ερωτηματολόγιο



Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Τεχνολογία και Ποιότητα**



Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της ερευνητικής διαδικασίας η οποία διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διατριβής και πραγματεύεται το πώς ανταποκρίνονται οι κυπριακές επιχειρήσεις στην οικονομική κρίση των τελευταίων ετών όσον αφορά στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μέσω των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.



1. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

- <18
 19-25
 26-35
 36-45
 46-55
 >55

3. Επωνυμία επιχείρησης

4. Τίτλος/Θέση στην επιχείρηση

5. Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης

- Βιομηχανία
 Εμπόριο
 Ασφαλιστικό
 Υπηρεσίες
 Ενέργεια
 Τηλεπικοινωνίες
 Άλλο:

6. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

- 1-10
 11-50
 51-250
 >250



2. Γενικές ερωτήσεις

7. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε τι βαθμό οι οικονομικές συνθήκες της τελευταίας 5ετίας επηρέασαν τα ακόλουθα

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
Στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολιτική της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Έχει η επιχείρησή σας βρεθεί παλαιότερα σε δύσκολη θέση λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον;

- Ναι
 Όχι

9. Υποθετικά στην επιχείρησή αντιμετωπίζεται μια κρίσιμη κατάσταση η οποία απαιτεί να γίνουν κάποιες περικοπές. Εξετάζοντας τα πιο κάτω κόστη βάλτε 1 σε εκείνα που θα περικόψετε πρώτα και 4 σε εκείνα που θα περικόψετε τελευταία.

	1	2	3	4
Κόστη μάρκετινγκ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κόστη παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κόστη ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοικητικά κόστη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την διάρκεια της κρίσης

10. Ποιος είναι ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής σας ;

- Γενικός Διευθυντής
 Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
 Οικονομική Διεύθυνση
 Άλλο:

11. Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησής σας σε σχέση με 5 χρόνια πριν:

	1	2	3	4	5	
Μειώθηκε σημαντικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Αυξήθηκε σημαντικά

12. Το είδος της στρατηγικής που αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής σας επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση;

- Ναι
 Όχι

13. Χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις ακόλουθες δραστηριότητες την τελευταία 5ετία.

	Μειώθηκαν σημαντικά	Μειώθηκαν	Ούτε Μειώθηκαν Ούτε Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν σημαντικά
Απολύσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσλήψεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετατάξεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επίπεδο μισθών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ένοποίηση τμημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Επιλογή-Πρόσληψη-Εκπαίδευση σε περίοδο οικονομικής κρίσης

14. Διαθέτει η επιχείρησή σας αρμόδιο τμήμα που αναλαμβάνει την διαδικασία επιλογής-πρόσληψης;

- Ναι
 Όχι

15. Χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις ακόλουθες μεθόδους επιλογής τα τελευταία 5 χρόνια.

	Μειώθηκαν σημαντικά	Μειώθηκαν	Ούτε Μειώθηκαν Ούτε Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν σημαντικά
Αγγελίες σε εφημερίδες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αγγελίες σε site εύρεσης εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέσω γραφείων διασύνδεσης πανεπιστημίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέσω ιδιωτικών γραφείων εύρεσης προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Από αρχείο βιογραφικών που υπάρχει στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Μέσω γνωστών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέσω social media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέσω διαφημίσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αγγελίες στο site της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις ακόλουθες μεθόδους πρόσληψης τα τελευταία 5 χρόνια.

	Μειώθηκαν σημαντικά	Μειώθηκαν	Ούτε Μειώθηκαν Ούτε Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν σημαντικά
Έντυπη αίτηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συστατικές επιστολές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κέντρα αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βιογραφικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δείγμα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνέντευξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεστ επιλογής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στρατολόγηση με χρήση του διαδικτύου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις που αφορούν την επιλογή-πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με 5 χρόνια πριν.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η επιχείρηση επιλέγει νέους και άπειρους υποψηφίους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση επιλέγει έμπειρους και με προϋπηρεσία υποψήφιος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση αναζητά υποψηφίους από το εσωτερικό της περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση αναζητά υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις που αφορούν την επιλογή-πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η επιχείρηση επιλέγει νέους και άπειρους υποψηφίους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση επιλέγει έμπειρους και με προϋπηρεσία υποψηφίους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση αναζητά υποψηφίους από το εσωτερικό της περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση αναζητά υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Την τελευταία 5ετία τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων:

	1	2	3	4	5	
Μειώθηκαν σημαντικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Αυξήθηκαν σημαντικά

20. Χρησιμοποιώντας την πιο κάτω κλίμακα δείξτε την μεταβολή που σημειώθηκε στις ακόλουθες μεθόδους εκπαίδευσης την τελευταία 5ετία.

	Μειώθηκαν σημαντικά	Μειώθηκαν	Ούτε Μειώθηκαν Ούτε Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν σημαντικά
Ειδικά προγράμματα ενίσχυσης εκπαίδευσης στην θέση εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμμέτοχη σε ομαδική εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δικτύωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κέντρα ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγράμματα διαδοχής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σχεδιασμένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

εναλλαγή θέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προγράμματα για στελέχη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απόκτηση εμπειρίας στελεχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθοδήγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις που αφορούν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με 5 χρόνια πριν.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η επιχείρηση μειώνει τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση αυξάνει τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση θεωρεί απαραίτητη την εκπαίδευση για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζομένους για να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζομένους με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις που αφορούν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το τι συμβαίνει σήμερα.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η επιχείρηση μειώνει τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση αυξάνει τον προϋπολογισμό της εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση θεωρεί απαραίτητη την εκπαίδευση για την αύξηση της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ανταγωνιστικότητα					
Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζομένους για να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζομένους με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Τεχνολογία στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης

23. Για ποιο ή ποια από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σας;

- Ατομικά στοιχεία εργαζομένου
- Μισθοδοσία
- Παρακολούθηση ωραρίου
- Παροχές
- Πρόσληψη
- Επιλογή
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Μέτρηση απόδοσης
- Αναφορές
- Budget
- Άλλο:

24. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις. Απαντήστε εφόσον χρησιμοποιείτε διαδικτυακές μεθόδους επιλογής-πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην μείωση του χρόνου πρόσληψης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην μείωση του κόστους πρόσληψης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι διαδικτυακές μέθοδοι πρόσληψης βοηθούν στην πρόσληψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



25. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις. Απαντήστε εφόσον χρησιμοποιείτε διαδικτυακές μεθόδους εκπαίδευσης (e-learning).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το e-learning βοηθά στην μείωση του κόστους εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το e-learning βοηθά στην μείωση του χρόνου που απαιτεί η παροχή κατάρτισης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το e-learning δίνει την δυνατότητα εκπαίδευσης πολλών εργαζομένων ταυτόχρονα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Βιβλιογραφία

- Βελέντζας, Γ. Ε., 2008. Στοιχεία Εργατικού Δικαίου και Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλισης.
- Δεληγιάννης Γ., 2006. Η κοινωνία της πληροφορίας και ο ρόλος των διαδραστικών πολυμέσων. Αθήνα: Εκδόσεις Fagotto
- Ζωγόπουλος Ε. Α., 2001. Νέες Τεχνολογίες και μέσα επικοινωνίας στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Κουφάρης, Γ., 2010. Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές. (el.wikibooks.org)
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., 2001. Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Πολλάλης Γ. Α., Γιαννακόπουλος Δ., Παπουτσής Ι., 2004. Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι - Εισαγωγή στην Τεχνολογία & Στρατηγική. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Τζωρτζάκης, Κ., και Τζωρτζάκη, Α.Μ., 2007. Το Management της νέας εποχής. Εκδόσεις Rosili
- Χυτήρης Σ.Λ., 2001. Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Abraham Carmeli, 2004. Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis.
- Allport, 1954. The Nature of Prejudice. (en.wikipedia.org)
- Armstrong, M., 2003. Human Resource Management Practice.
- Beardwell, P.I., & Holden L., 2003. Human Resource Management: A Contemporary Approach
- Cook M., 2004. Personnel Selection. Fourth Edition. John Wiley & Sons Ltd.

- Hedger A., 2009. Staffing Resolutions in a slow Economy. Workforce Management 88(1).
- Heraty, N. and Morley, M., 1998. In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. Journal of management Development.
- Hosking R., 2009. Cost-Effective Staffing Strategies for a Difficult Economy.
- Kant, I., 1998. Cambridge University Press.
- Makovec Brencic M., Pfajfar G., Raskovic M., 2011. Managing in a time of crisis: marketing. HRM and innovations. Journal of Business and Industrial Marketing.
- McDonnell A., Burgess J., 2013. The impact of the global financial crisis on managing employees. International Journal of Manpower.
- Spector, P.E., 2000. Introduction: job analysis: accuracy versus consequential validity.

Ηλεκτρονικές πηγές:

- En. Wikipedia 2012. E-learning. Διαθέσιμο από <http://en.wikipedia.org/wiki/E-learning>
- Ρεπούση Σ. Τα προβλήματα που οδήγησαν την κυπριακή οικονομία σε κρίση. Διαθέσιμο από <https://www.naftemporiki.gr/story/1334233/ta-problimata-pou-odigisan-tin-kupriaki-oikonomia-se-krisi>
- Σαββάκης Σ. Κυπριακή οικονομία από την κρίση μέχρι σήμερα. Διαθέσιμο από <https://impossible.works/opinion-works/kipriaki-oikonomia-apo-tin-krisi-mexri-simera>
- El. Wikipedia. Κυπριακή Οικονομική Κρίση. Διαθέσιμο από https://el.wikipedia.org/wiki/Κυπριακή_οικονομική_κρίση_2012-2013
- Δαμουλιάνου Χ., 2014. Η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην σύγχρονη αγορά εργασίας. Διαθέσιμο από <http://www.kathimerini.gr/76041/article/oikonomia/epixeiriseis/h-epidrash-twn-meswn-koinwnikhs-diktywshs-sth-sygxronh-agera-ergasias>
- Μαζαράκης Σ., 2014. Γιατί η πρόσληψη προσωπικού είναι πιο σημαντική σε περίοδο κρίσης. Διαθέσιμο από <http://businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG157>
- Σπυράκης Γ., Σπυράκη Χ., 2015. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, εφαρμογές, οφέλη και κινδύνοι. Διαθέσιμο από

[http://www.researchgate.net/publication/283215558 Elektronike Ddiakyberne se EGovernment Epharmoges Ophele kai Kindynoi](http://www.researchgate.net/publication/283215558_Elektronike_Ddiakyberne_se_EGovernment_Epharmoges_Ophele_kai_Kindynoi)

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο επίκεντρο της κρίσης. Διαθέσιμο από <http://www.synergysolytion.gr/main/h-dioikisi-anthropinon-poron/>
- Τα social media ως εργαλείο ευρεσης προσωπικού. Διαθέσιμο από <http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/ergasiaka/106054/ta-social-media-os-ergaleio-eyresis-prosopikoy>
- Αυξάνεται η χρήση των social media από τις εταιρείες. Διαθέσιμο από <http://www.naftemporiki.gr/story/712220/auksanetai-i-xrisi-ton-social-media-apo-tis-etaireies>
- Job sites and e-recruitment: Αξιοποιώντας τα σύγχρονα εργαλεία προσλήψεων. Διαθέσιμο από www.hrpro.gr
- Job sites and e-recruitment: Αναζητώντας τον ιδανικό υποψήφιο. Διαθέσιμο από www.hrpro.gr
- <http://el.wikipedia.org>
- <http://elwikibooks.org>