



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ –
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΦΟ**

ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΚΟΥΖΟΥΠΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

Πάφος Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού –
Περίπτωση Μελέτης σε Ιδιωτικές Επιχειρήσεις στην Πάφο**

Αφροδίτη Κούζουπου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ασιώτης Ανδρέας**

Μάϊος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
*Διοίκηση Επιχειρήσεων***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού –
Περίπτωση Μελέτης σε Ιδιωτικές Επιχειρήσεις στην Πάφο**

Αφροδίτη Κούζουπου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ασσιώτης Ανδρέας**

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

Μάϊος 2019

Περίληψη

Η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική κρίση οδήγησαν σε μεταβολές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να εναρμονιστούν με τις νέες συνθήκες και πρότυπα για την βιωσιμότητά τους. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν παύει να είναι ο θεμέλιος λίθος των επιχειρήσεων, για αυτό και είναι αναγκαία η αποτελεσματική διαχείρισή του. Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών αλλά και των υπαλλήλων μιας επιχείρησης είναι πολύπλοκος και επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία και το μέλλον της. Οι βασικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) πρέπει να εφαρμόζονται και να ακολουθούνται ορθολογικά από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη τόσο για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων όσο και για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Θέμα της διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις της Πάφου. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται η έννοια των ανθρώπινων πόρων και της σημασίας τους στις επιχειρήσεις και μέσω του ερωτηματολογίου, προκύπτουν συμπεράσματα για την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών της ΔΑΠ. Τα παραγόμενα αποτελέσματα, ερμηνεύονται και παρουσιάζονται, ενώ δίνονται εισηγήσεις για την μελλοντική ανάπτυξη και βιωσιμότητα τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και των επιχειρήσεων.

Abstract

The rapid growth of technology, globalization and the economic crisis, have led to changes in the business environment, which has to be reconciled with the new standards and conditions for their sustainability. Human resources, is still the cornerstone of a company, thus it is necessary to manage it effectively. The role of managers and employees in a company is complicate and affects directly its profitability and future. The basic Human Resource Management (HRM) practises must be implemented and rationally followed by all participants involved in order to both achieve company's objectives and employees' satisfaction.

The subject of the present diploma thesis is the examination of the effectiveness of human resource management in the companies of Paphos. In particular, the concept of human resources and their importance in enterprises are analysed and through a questionnaire to the employees, conclusions are drawn for the effective management of HRM practises. Discussions are included based on the results obtained and proposals are made for the future development and sustainability of both human resources and companies.

Κατάλογος περιεχομένων

Περίληψη.....	2
Abstract.....	3
Κατάλογος περιεχομένων.....	4
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	5
1. Εισαγωγή.....	Error! Bookmark not defined.
2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	Error! Bookmark not defined.
3. Θεωρητικό υπόβαθρο.....	10
3.1. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	10
3.1.1. Έννοια ανθρώπινου δυναμικού.....	10
3.1.2. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	10
3.1.3. Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	11
3.1.4. Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων.....	12
3.2. Περιπτώσεις μελέτης.....	13
3.3. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	15
3.3.1. Προγραμματισμός.....	166
3.3.2. Προσέλκυση.....	188
3.3.3. Πρόσληψη – επιλογή.....	19
3.3.4. Εκπαίδευση.....	222
3.3.5. Αξιολόγηση.....	244
3.3.6. Συστήματα αμοιβών.....	25
3.3.7. Ασφάλεια και Υγιεινή.....	26
3.3.8. Εργασιακές σχέσεις.....	277
4. Μεθοδολογία.....	Error! Bookmark not defined.8
4.1. Σκοπός.....	288
4.2. Επιλογή μεθόδου.....	288
5. Περιγραφή στοιχείων.....	Error! Bookmark not defined.9
6. Αποτελέσματα.....	Error! Bookmark not defined.1
6.1. Αποτελέσματα – Δημογραφικά Στοιχεία.....	311
6.2. Αποτελέσματα – Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	344
6.3. Αποτελέσματα – Εργασιακή ικανοποίηση.....	499
7. Συμπεράσματα.....	51
8. Επίλογος και Εισηγήσεις.....	Error! Bookmark not defined.3
8.1. Αξιολόγηση έρευνας.....	533
8.2. Προτεινόμενες λύσεις.....	Error! Bookmark not defined.3
8.3. Εισηγήσεις μελλοντικής έρευνας.....	555

9. Βιβλιογραφία	Error! Bookmark not defined.
Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο	Error! Bookmark not defined.

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 6.1: Το ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα.....	311
Διάγραμμα 6.2: Το ποσοστό ηλικίας του δείγματος της έρευνας.....	322
Διάγραμμα 6.3: Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος της έρευνας.....	322
Διάγραμμα 6.4: Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος της έρευνας.	333
Διάγραμμα 6.5: Τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος της έρευνας.	333
Διάγραμμα 6.6: Η θέση εργασίας του δείγματος της έρευνας.	344
Διάγραμμα 6.7: Ο υπεύθυνος ΔΑΠ στις εταιρείες.	344
Διάγραμμα 6.8: Η εταιρεία εξετάζει τις ανάγκες για νέες θέσεις εργασίας..	355
Διάγραμμα 6.9: Η εταιρεία προωθεί αρχικά τις νέες θέσεις εργασίας στους εργαζόμενους της.....	355
Διάγραμμα 6.10: Η εταιρεία προσπαθεί να βρει εναλλακτικές λύσεις πριν προβεί σε απολύσεις.....	366
Διάγραμμα 6.11: Ο βασικός λόγος απολύσεων στην εταιρεία.....	366
Διάγραμμα 6.12: Τα πραγματικά καθήκοντα εργασίας είναι όπως περιγράφηκαν στη θέση εργασίας.	377
Διάγραμμα 6.13: Η χρήση του διαδικτύου και των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας από τις εταιρείες.....	388
Διάγραμμα 6.14: Το βασικό κριτήριο για την επιλογή των εργαζομένων στις εταιρείες.	399
Διάγραμμα 6.15: Η χρήση τεστ προσωπικοτήτων ή δεξιοτήτων για την επιλογή των εργαζομένων από τις εταιρείες.	399
Διάγραμμα 6.16: Οι εταιρείες ενδιαφέρονται για την πρόσληψη υπαλλήλων με το χαμηλότερο μισθό.....	400
Διάγραμμα 6.17: Οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείες επεξηγούνται στους εργαζομένους.....	411
Διάγραμμα 6.18: Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας τους.....	411
Διάγραμμα 6.19: Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και προϊσταμένων για τις εκπαιδευτικές ανάγκες.....	422
Διάγραμμα 6.20: Η ανάληψη περισσότερων καθηκόντων από τους εργαζόμενους για να αντικαταστήσουν άλλους.....	422
Διάγραμμα 6.21: Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την πορεία απόδοσής τους στην εταιρεία.....	433
Διάγραμμα 6.22: Η αξιολόγηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους.	433
Διάγραμμα 6.23: Τα στελέχη της εταιρείας ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους για την καλύτερη απόδοση.....	444

Διάγραμμα 6.24: Τα ανώτερα στελέχη καθοδηγούν τους εργαζομένους σε προβλήματα της απόδοσής τους.....	444
Διάγραμμα 6.25: Η δίκαιη ανταμοιβή στους υπαλλήλους της εταιρείας.....	455
Διάγραμμα 6.26: Η συνεισφορά του συστήματος ανταμοιβών στις εταιρείες.....	455
Διάγραμμα 6.27: Το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα στις εταιρείες.....	466
Διάγραμμα 6.28: Η γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας στις εταιρείες.....	466
Διάγραμμα 6.29: Η διαδικασία αναφοράς εργασιακών ατυχημάτων και η λήψη των απαραίτητων μέτρων.....	477
Διάγραμμα 6.30: Η σημασία των καλών εργασιακών σχέσεων στην εταιρεία.....	477
Διάγραμμα 6.31: Η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ των υπαλλήλων.....	488
Διάγραμμα 6.32: Η επικοινωνία των εργαζομένων με τα υπεύθυνα στελέχη για επίλυση προβλημάτων.....	488
Διάγραμμα 6.33: Λανθασμένες συμπεριφορές και θέματα παρενόχλησης μεταξύ εργαζομένων.....	499
Διάγραμμα 6.34: Η εργασιακή ικανοποίηση για τη θέση εργασίας.....	499
Διάγραμμα 6.35: Η εργασιακή ικανοποίηση για τα καθήκοντα και προσπάθειες των υπαλλήλων.....	500
Διάγραμμα 6.36: Η εργασιακή ικανοποίηση του μισθού.....	500

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες της Πάφου και περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού. Η μελέτη εστιάζει στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, που αποτελούν σημαντικό παράγοντα της βιωσιμότητας και κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

Η έρευνα αυτή επιδιώκει να αναδείξει τα προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού που εντοπίζονται στις επιχειρήσεις μέσα από τις βασικές λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων (προγραμματισμός, προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις). Επίσης, εξετάζει την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Αναμένεται να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν τις λειτουργίες ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται, τις ελλείψεις στρατηγικών ΔΑΠ που εντοπίζονται στις επιχειρήσεις, και τον βαθμό που είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Αρχικά, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, συμπεριλαμβανομένων παρόμοιων μελετών και ερευνών που πραγματοποιήθηκαν, αναδεικνύοντας την διαφορετικότητα της παρούσας μελέτης από αυτές. Ακολούθως, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και των βασικών λειτουργιών της. Παραδείγματα της αποτελεσματικής διαχείρισης περιγράφονται μέσα από πραγματικές περιπτώσεις μελέτης διάφορων επιχειρήσεων.

Στην συνέχεια, επεξηγείται η μεθοδολογία της έρευνας, που αποτελείται από το ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από εργαζομένους και ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων στην Πάφο. Ακολούθως, περιγράφονται τα στοιχεία που θα αναλυθούν, εξηγώντας τα μέρη και ερωτήσεις που αποτελείται το ερωτηματολόγιο, όπως επίσης και το δείγμα στο οποίο εστιάζει η παρούσα μελέτη.

Τα αποτελέσματα παρατίθενται αναλυτικά μέσω γραφικών παραστάσεων και επεξηγούνται. Συμπεράσματα προκύπτουν και οι εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα, βελτίωση και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ολοκληρώνουν την παρούσα μελέτη.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες μελέτες από ερευνητές, οι οποίοι συμφωνούν ότι η ορθολογική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο θεμέλιος λίθος για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Οι μελέτες εξηγούν και αναλύουν τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά τις βασικές αρχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται από κάθε επιχείρηση. Παρόλα αυτά, κάθε μελέτη εστιάζει στη δική της φιλοσοφία και εμπεριέχει τα δικά της αποτελέσματα σύμφωνα με το πρόβλημα που εξετάζεται σε αυτήν.

Η Randstad Hellas A.E. (2017), στην ιστοσελίδα της αναφέρεται στις ευθύνες που πρέπει να έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά τόσο στις απαιτήσεις της εταιρείας όσο και στις ανάγκες του εργαζόμενου. Αυτές συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων, τις δραστηριότητες του προσωπικού (πρόσληψη, απολύσεις, ασφάλεια, νομικό πλαίσιο, προαγωγές), την ανάθεση ρόλων εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία, την εκπαίδευση του προσωπικού και τα πακέτα επιβράβευσης. Τονίζει επίσης ότι το ένστικτο και η διαίσθηση είναι βασικά στοιχεία για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αφού ο εργαζόμενος είναι απρόβλεπτος και χρειάζονται οι κατάλληλες δεξιότητες για τον εντοπισμό των καλύτερων υποψηφίων.

Σχετική είναι η διπλωματική εργασία της Καδά (2011), με τίτλο «Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις», στην οποία τονίζει την αξία των ανθρώπινων πόρων ως μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξετάζονται οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ (επιλογή, προγραμματισμός, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβές) αλλά δίνεται και έμφαση στις μεθόδους παρακίνησης, τις συνθήκες εργασίας και την ομαδική ανάπτυξη, τα οποία είναι βασικά συστατικά για μια αποτελεσματική διαχείριση. Τονίζεται επίσης ο καθοριστικός ρόλος των διευθυντικών στελεχών, οι οποίοι πρέπει να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της καθημερινότητας για την επίτευξη του στρατηγικού τους ρόλου.

Παρόμοια συμπεράσματα παρουσιάζονται στο άρθρο των Thompson και Kleiner (2005), για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στα σχολεία. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι ακολουθώντας τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ, επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση. Δίνεται έμφαση στη διαδικασία πρόσληψης, η οποία αποτελεί το βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική διοίκηση, αφού πρέπει να μελετηθεί από τους υπεύθυνους η ανάγκη για πρόσληψη που επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες. Τονίζεται ότι η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να ξεκινήσει νωρίς ώστε να προσελκύσει το μέγιστο αριθμό αιτούντων και να γίνεται

ταυτόχρονα παρακολούθηση των τάσεων ανάγκης εργαζομένων και στις ανταγωνιστικές εταιρείες. Σημαντικά στοιχεία επίσης για αποτελεσματική διαχείριση είναι η εκπαίδευση του προσωπικού που θα προσληφθεί, οι αμοιβές, η αξιολόγηση και οι εργασιακές σχέσεις. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και οι τάσεις της εποχής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη της ΔΑΠ, ώστε να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις προς όφελος του οργανισμού.

Επίσης στο άρθρο τους Soliman και Spooner (2000), υποστηρίζουν ότι η επιτυχής εφαρμογή νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις και η αποδοτικότητα τους εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Τα πνευματικά και περιουσιακά στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά αν η εταιρεία χρησιμοποιήσει τεχνικές διαχείρισης της γνώσης ώστε να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό και να ενισχύσει τη διαχείρισή του. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να σχηματιστούν ολοκληρωμένα και οργανωμένα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων για όλα τα μέρη του οργανισμού συμπεριλαμβάνοντας την αξιολόγηση, εναλλακτικές προτάσεις και προτάσεις βελτίωσης, μεθόδους και εργαλεία τα οποία πρέπει να στηρίζονται στις λειτουργίες προγραμματισμού, πρόσληψης, εκπαίδευσης, ηθικής, κινήτρων, διοίκησης, και κινητικότητας (Αρακά, 2014). Η ελεύθερη γνώση είναι σημαντική για την εξασφάλιση των οργανωσιακών και επιχειρησιακών στόχων και ένας οργανισμός πρέπει μέσω της ΔΑΠ να εντοπίζει τα κενά γνώσης και διαχείρισης για την δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών προγραμμάτων.

Αξίζει να γίνει αναφορά στο άρθρο του Sikyr (2013), στο οποίο μέσω έρευνας επαλήθευσε τις θεωρητικές υποθέσεις σχετικά με την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Μέσω ερωτηματολογίου εξέτασε τις απόψεις στελεχών και διευθυντών από τις 100 καλύτερες εταιρείες στην Τσεχία. Με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται με τις αποδεδειγμένες βέλτιστες πρακτικές στον σχεδιασμό εργασίας, την επιλογή εργαζομένων, τη διαχείριση των επιδόσεων, την εκπαίδευση και την αποζημίωσή τους. Επίσης, μέσω των κατάλληλων κινήτρων, επιδόσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων επιτυγχάνεται η ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Με βάση την έρευνα του, ο Sikyr κατέληξε ότι οι πιο χρησιμοποιημένες βέλτιστες πρακτικές με σειρά προτεραιότητας είναι η αξιοποίηση των ταλαντούχων εργαζομένων, η ηγεσία, οι αμοιβές, η διαχείριση επιδόσεων, η συνεχής εκπαίδευση, τα κίνητρα, η επιλογή εργαζομένων, η προσαρμογή της δουλειάς και η ισορροπία στην ζωή των υπαλλήλων.

Η παρούσα μελέτη διαφέρει από τις προαναφερόμενες έρευνες, αφού θεωρητικά θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις βέλτιστες πρακτικές για αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μέσω της ανάλυσης ορισμένων περιπτώσεων μελέτης. Θα εντοπιστούν οι καλύτερες πρακτικές και θα αξιολογηθούν με βάση την επιρροή που έχουν. Επίσης, πρακτικά η μελέτη αυτή διαφέρει από τις υπάρχουσες έρευνες, αφού θα εξετάσει την αποτελεσματική ΔΑΠ σε ιδιωτικές εταιρείες στην πόλη της Πάφου, ώστε να εντοπιστεί πως και αν οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται στην περιοχή αυτή.

Κεφάλαιο 3

Θεωρητικό υπόβαθρο

3.1. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

3.1.1. Έννοια ανθρώπινου δυναμικού

Σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σημερινής εποχής, πρωταρχική σημασία για κάθε επιχείρηση έχει η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται ο άνθρωπος που αποτελεί το αναπόσπαστο στοιχείο της. Αυτό συμπεραίνεται άλλωστε από τον ορισμό του Μάνατζμεντ που ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003). Σε αντίθεση με τα υλικά μέσα (μηχανήματα, κτίρια κλπ.), ο άνθρωπος αποτελεί το ελεύθερο και ζωντανό μέρος της επιχείρησης και έχει τις δικές του προσωπικές ανάγκες. Τόσο η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών όσο οι γνώσεις, οι δεξιότητες και το ταλέντο κάθε ανθρώπου συμβάλλουν στην ποιοτική απόδοση και επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις η λέξη άνθρωπος έχει αντικατασταθεί κυρίως από τις λέξεις εργαζόμενος ή υπάλληλος. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι ασκούν συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα διοικητικά στελέχη τα οποία τους επιβλέπουν και καθοδηγούν. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται στην αδιάλλακτη σχέση μεταξύ του υπαλλήλου και εργοδότη του, που αποσκοπεί αφενός στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και αφετέρου στην ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου (Storey, 1992). Δικαιολογημένα λοιπόν, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται το περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και σημαντικότερο κομμάτι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτού (Bacon, et al., 1996).

3.1.2. Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ορθολογική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντική λειτουργία για την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού, την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και στόχων του οργανισμού. Ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει προταθεί από πολλούς επιστήμονες. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Ένας πιο σύγχρονος ορισμός που λαμβάνει υπόψη τις τάσεις στη ΔΑΠ, αναφέρεται σε αυτή ως μια λειτουργία στην οποία καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίζουν

οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της ΔΑΠ είναι υπεύθυνα για την ευημερία των εργαζομένων και των συμφερόντων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται κατανοητό ότι η αξία των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι μεγάλης σημασίας. Τα προσόντα, η εκπαίδευση, και οι δεξιότητες τους είναι τόσο καθοριστικές όσο οι διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής, αξιολόγησης που έχουν ευθύνη τα στελέχη της ΔΑΠ. Αυτές είναι άλλωστε οι κυριότερες μεταβλητές με τις οποίες ασχολείται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους.

3.1.3. Ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Από χιλιάδες χρόνια πριν, είχε ξεκινήσει η έννοια της διοίκησης των εργαζομένων αφού χρειάστηκε να καθοριστούν ρόλοι, αρμοδιότητες και καθήκοντα στους ανθρώπους για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Με την πάροδο του χρόνου, η έννοια της διοίκησης αποκτά μεγαλύτερη σημασία και εξελίσσεται μέχρι σήμερα σε μια ολοκληρωμένη επιστήμη στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στα μέσα του 18^{ου} αιώνα, η βιομηχανική επανάσταση οδήγησε πολλούς εργαζόμενους από τον κλάδο της γεωργίας στη μαζική παραγωγή λόγω της ανακάλυψης των μηχανών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ζωής και εξαθλίωση των εργαζομένων. Ο λαός όμως ευαισθητοποιήθηκε για το θέμα αυτό και οδηγήθηκε στην δημιουργία μιας μέσης λύσης, δημιουργώντας τις πρώτες θέσεις στελεχών για καλύτερη επικοινωνία μεταξύ του εργοδότη και εργαζομένων. Παρόλο που αυτή η λύση εφαρμόστηκε σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων, έδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα για βελτίωση της ζωής και των συνθηκών εργασίας.

Η διοίκηση εμβαθύνει περισσότερο ως μια επιστημονική έννοια στις αρχές του 1900, όταν ο Αμερικάνος μηχανικός βιομηχανίας Frederick Taylor δημιουργεί το κίνημα του επιστημονικού μανάτζμεντ στο οποίο στοχεύει στη μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας και τις αμοιβές των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται η μελέτη, χρονομέτρηση και ανάλυση των κινήσεων των εργαζομένων οι οποίοι αποδίδουν περισσότερο για να υιοθετηθούν οι μέθοδοι αυτοί και από τους υπόλοιπους εργαζομένους. Παρόλο που αυτό εφαρμόστηκε από πολλές επιχειρήσεις, ο Taylor είχε κατηγορηθεί γιατί πίστευε στην αμοιβή των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγής, και αυτό ήταν ενάντια των επιχειρήσεων. Αυτό οδήγησε αρκετά στελέχη των επιχειρήσεων να ενισχύσουν προγράμματα βοήθειας, διασκέδασης και παροχής ιατρικών υπηρεσιών.

Κατά την δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα, οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και μεγαλώνουν σε μέγεθος, αναζητώντας έτσι εξειδικευμένη παραγωγή και προσωπικό με δεξιότητες και γνώσεις. Περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες κατανέμονται στους εργαζομένους, υιοθετώντας έτσι μια ιεραρχία ρόλων. Στο σημείο αυτό, κάνει την

εμφάνισή της η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων (1920-1950) που μελετά το κοινωνικό περιβάλλον του προσωπικού για την καλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγή. Διεξάχθηκαν αρκετές έρευνες και πειράματα, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα ότι διάφοροι κοινωνικοί παράγοντες, οι καλές σχέσεις και η ψυχολογία των εργαζομένων μιας επιχείρησης έχουν άμεση σχέση με την απόδοσή τους. Για πρώτη φορά γίνεται χρήση του επιστημονικού μάνατζμεντ και κανόνες εργασιακής απασχόλησης υιοθετούνται.

Η επόμενη μεγάλη αλλαγή στην ιστορία του μάνατζμεντ ήταν μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου εμφανίζονται οι όροι της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και Οργανωτικής Επιστήμης. Με βάση αυτές, η ψυχολογία και συμπεριφορά του προσωπικού έχει καθοριστικό ρόλο για την επιχείρηση και η δομή και σχεδιασμός αυτής στηρίζονται σε όλο τον οργανισμό γενικότερα και όχι σε κάθε άτομο μεμονωμένα.

Στα τέλη του 1960, η Θεωρία των Συστημάτων είχε εμφανιστεί. Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση θεωρείται ως ένα σύστημα το οποίο λαμβάνει κάποιες εισροές, τις αναλύει, επεξεργάζεται και αποδίδει ως εκροές. Σε ένα τέτοιο σύστημα, το μάνατζμεντ, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος διευκολύνουν τις διαδικασίες μετατροπής. Η ανατροφοδότηση ή διαφορετικά το λεγόμενο «feedback» έχει καθοριστικό ρόλο, αφού αποτελεί μια μορφή αξιολόγησης της απόδοσης. Το σύστημα περιέχει αλληλένδετα μέρη τα οποία επίσης πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους ως ενιαίο σύνολο για την μέγιστη αποδοτικότητα και σωστή λειτουργία στην επιχείρηση.

Κατά τη δεκαετία του 1980, εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος άνθρωποι πόροι. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει πλέον τον εργαζόμενο ως το «περιουσιακό στοιχείο» της επιχείρησης, τον οποίο επενδύει, αξιοποιεί και παρακολουθεί για την αποδοτικότητα και παραγωγικότητά της. Τα στελέχη της επιχείρησης αναλύουν προγράμματα εξέλιξης και ανάπτυξης των εργαζομένων εξετάζοντας τις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού για την καλύτερη αξιοποίησή τους.

Στη σημερινή εποχή και μετά την δεκαετία του 1990, η ΔΑΠ αναλύεται και αναφέρεται πολλές φορές ως Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Στόχος είναι η επίτευξη του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, η υλοποίηση στρατηγικών μεθόδων σε θέματα ΔΑΠ και η συμμετοχή του Διευθυντή στις στρατηγικές αποφάσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003). Παρατηρείται επομένως ότι τα στελέχη της ΔΑΠ έχουν αποκτήσει ένα πιο πολύπλοκο ρόλο και έρχονται αντιμέτωποι με περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις που απαιτούν εμπειρία και γνώσεις.

3.1.4. Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων

Σε μεγάλες επιχειρήσεις η οργάνωση της διεύθυνσης των ανθρώπινων πόρων χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα τα οποία περιλαμβάνουν:

- Τμήμα απασχόλησης (θέσεις εργασίας, προγραμματισμός, συνεντεύξεις, παραιτήσεις)
- Τμήμα εκπαίδευσης (ανάλυση αναγκών, ανάπτυξη, εκπαίδευση, αξιολόγηση)
- Τμήμα μισθών (ανάλυση και αξιολόγηση θέσεων εργασίας, έρευνες μισθών)
- Τμήμα πρόσθετων παροχών και υπηρεσιών (υγειονομικές υπηρεσίες, ασφάλεια, ψυχαγωγία, συντάξεις)
- Τμήμα εργασιακών σχέσεων (νομικές διαφορές, συμβάσεις, διαπραγματεύσεις)

3.2. Περιπτώσεις μελέτης

Η περίπτωση της εταιρείας Starbucks Coffee είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ο ιδρυτής της, Schultz υποστηρίζει ότι η επιτυχία της εταιρείας βρίσκεται στους υπαλλήλους της. Όταν οι υπάλληλοι έχουν αυτοεκτίμηση προσφέρουν περισσότερο στην εταιρεία, στην οικογένεια και στον κόσμο, αφού αναδεικνύουν μέσω αυτής ένα περιβάλλον φιλικό στο οποίο ο σεβασμός και η αξιοπρέπεια είναι πρωταρχικής σημασίας. Οι υπάλληλοι είναι ο καθρέφτης της επιχείρησής και το κέρδος αυτής εξαρτάται αποκλειστικά από αυτούς, αφού όταν ο πελάτης έχει μια θετική επαφή με τον υπάλληλο είναι πολύ πιθανό ότι θα επισκεφθεί ξανά το κατάστημα. Ο Schultz αναφέρεται στους υπαλλήλους του ως συνεργάτες αφού πιστεύει ότι για να δουλεύει κάποιος για την εταιρεία του δεν είναι μόνο είδος δουλειάς αλλά και πάθος. Έτσι, η διαδικασία επιλογής του σωστού προσωπικού και η αποτελεσματική εκπαίδευσή του είναι απαραίτητη για να τους ενθαρρύνει να εργαστούν και να παραμείνουν στην εταιρεία. Σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρείας, το περιβάλλον, οι ώρες εργασίας, τα επιπλέον πλεονεκτήματα και οι εργασιακές σχέσεις είναι βασικά για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός αυτής (Skrīpak, 2016).

Άλλη περίπτωση εταιρείας η οποία στηρίζει την επιτυχία της στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η Ford Motors. Η εταιρεία, χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό και συνεργάζεται με άλλες εταιρείες και πανεπιστήμια για να έρθει σε επαφή με φοιτητές, ώστε να βρει τους καταλληλότερους για αυτήν. Συμμετέχει επίσης σε τοπικές συναντήσεις με ιδιώτες και εταιρείες για τον εντοπισμό ταλαντούχου προσωπικού. Η Ford δίνει έμφαση στη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας, δίνοντας την δυνατότητα στους υποψήφιους υπαλλήλους να συμπληρώνουν τα στοιχεία τους μέσω διαδικτύου, χωρίς να χρειάζεται η γραφειοκρατική εργασία την πρώτη μέρα παρουσιάσής τους στην εταιρεία. Η εταιρεία υποστηρίζει ότι το να βρεις το κατάλληλο προσωπικό είναι τόσο σημαντικό όσο με το να διατηρήσεις. Για τον λόγο αυτό, η Ford δημιούργησε ένα πρόγραμμα το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να γίνει πιο ενεργό και να έρθει σε επαφή μέσω παρουσιάσεων με τα ανώτερα στελέχη. Η συνεχής εκπαίδευση και η ασφάλεια των εργαζομένων είναι σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής της για να βοηθήσει και να ωθήσει το προσωπικό να δουλεύει στο μέγιστο με την καλύτερη δυνατή απόδοση (Pratap, 2018).

Αξίζει να αναφερθούμε στη στρατηγική που ακολουθείται στο Ινστιτούτο SAS, το οποίο δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να εναρμονίσουν την επαγγελματική και προσωπική ζωή τους. Το Ινστιτούτο είναι επιτυχημένη ιδιωτική εταιρεία που εμπορεύεται και αναπτύσσει στατιστικό λογισμικό. Η προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της SAS βρίσκεται στην εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους της, οι οποίοι έχουν ελευθερία συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις. Το προσωπικό της εταιρείας δεν έχει περιορισμένο αριθμό αδειών ασθενείας και εργάζεται 35 ώρες την εβδομάδα. Κάθε υπάλληλος έχει το δικό του χώρο και γραφείο εργασίας και η εταιρεία διαθέτει επιτόπιο ιατρείο, βρεφοκομικό σταθμό, γυμναστήριο και πρόχειρα γεύματα για τους υπαλλήλους της. Ο ανταγωνισμός των ταλαντούχων υπαλλήλων και ευκαιριών που τους δίνεται είναι μεγάλος, αλλά λόγω του ότι παρέχει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον τους ενθαρρύνει να παραμείνουν στην εταιρεία (Αθανασόπουλος, 2006).

Η εταιρεία Container Store είναι πολυβραβευμένη για την ηγετική θέση που κατέχει σε θέματα ΔΑΠ. Η επιχείρηση ασχολείται με την πώληση κουτιών και τσαντών για αποθήκευση πραγμάτων. Η επιτυχία της οφείλεται στον χαμηλό δείκτη κίνησης του προσωπικού της (15-20%) και την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Η φιλοσοφία της είναι «να φέρεσαι στους πελάτες όπως θέλεις να φέρονται σε εσένα», δίνοντας έτσι την δυνατότητα στους υπαλλήλους να ταυτιστούν με την εταιρεία και να παίρνουν αποφάσεις προς όφελος των πελατών. Άλλωστε, πιστεύεται ότι για να επιτύχει ο εργαζόμενος πρέπει να αποδεχτεί την κουλτούρα της εταιρείας. Οι υπάλληλοι συστήνονται από τους ήδη εργαζομένους στην εταιρεία ή είναι πελάτες αυτής και προσλαμβάνονται επειδή ταιριάζουν στην φιλοσοφία της, λαμβάνουν την μέγιστη κατάρτιση και εκπαίδευση, και αμείβονται με προοπτικές μακροχρόνιας απασχόλησης. Ακόμη, οι εργαζόμενοι που έχουν αυξημένες πωλήσεις ανταμείβονται καλύτερα έως και 100% περισσότερα από το μέσο όρο αμοιβής του κλάδου (Koch, 2001).

Βασικό χαρακτηριστικό της εποχής είναι η πολυμορφία στις επιχειρήσεις, δηλαδή η διαφορετικότητα φύλου, ηλικίας και εθνικής καταγωγής. Σύμφωνα με τον Αθανασόπουλο (2006), για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι εταιρείες πρέπει να αναγνωρίσουν την πολυμορφία και να δημιουργήσουν ίσες ευκαιρίες και αξίες για όλους τους εργαζομένους. Η εταιρεία Texaco κατέβαλλε εκατομμύρια δολάρια για αγωγές κατά της φυλετικής διάκρισης, αφού στελέχη της εταιρείας χρησιμοποιούσαν επιτιμήσεις ρατσιστικού χαρακτήρα. Σήμερα, η εταιρεία υποχρεώνει κάθε εργαζόμενο και στέλεχός της να παρακολουθεί διήμερα μαθήματα εκμάθησης που δίνουν έμφαση στα συναισθήματα του θύματος από ρατσιστικά σχόλια, βελτιώνοντας την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και εξαλείφοντας τις διακρίσεις στις προσλήψεις, στην παραμονή των υπαλλήλων και των αμοιβών (Αθανασόπουλος, 2006).

Πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που σπάνια μπορεί να το αντιγράψει κανείς κατέχει η εταιρεία Delta Air Lines από την δεκαετία του 1980. Ο ισχυρός δεσμός της εταιρείας και των υπαλλήλων οδήγησε τους υπαλλήλους να αγοράσουν για την εταιρεία ένα καινούργιο Boeing αξίας 30 εκατομμυρίων δολαρίων. Η εταιρεία ακολούθησε δύο βασικές στρατηγικές, την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών από τους

υπαλλήλους και την χρήση των καλύτερων πρακτικών για την προώθηση των εργαζομένων σε θέματα που αφορούσαν την εταιρεία. Για την επίτευξη αυτού, δημιούργησε ένα πρόγραμμα στο οποίο έδινε έμφαση στους μισθούς, τα οφέλη, την εξασφάλιση επαγγελματικής απασχόλησης, την ασφάλεια, το ήθος, σεβασμό και ίση μεταχείριση των υπαλλήλων από τα υψηλά στελέχη της εταιρείας (Kaufman, 2003).

Από την άλλη πλευρά η εταιρεία Southwest Airlines, έχει ως πολιτική της την μη απόλυση υπαλλήλων, που υποστηρίζεται ότι είναι ο βασικός λόγος για την αφοσίωση και παραγωγικότητα που της προσφέρουν οι εργαζόμενοι της. Λόγω της υψηλής παραγωγικότητας, το κόστος εργασίας διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα και τα εξοικονομούμενα ποσά είναι προς όφελος των καταναλωτών σε μορφή χαμηλότερων τιμών από τις ανταγωνιστικές εταιρείες (Αθανασόπουλος, 2006). Ακόμη και σε περιόδους κρίσης, ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Gary Kelly υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι η μεγαλύτερη σημαντικότερη δύναμη και μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας (Southwest, 2019).

3.3. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ΔΑΠ στις επιχειρήσεις έχει αποκτήσει καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και έχει άμεση σχέση με το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και διαχείριση του έργου (Cabanis & Dinsmore, 2014). Μεγαλύτερο ενδιαφέρον φαίνεται να υπάρχει για τη υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών, διαδικασιών και πολιτικών που επηρεάζουν τόσο τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά όσο και την επιχείρηση. Σύμφωνα με την Darwish (2013), στην ΔΑΠ υπάρχει έλλειψη εντοπισμού του συνδυασμού των καλύτερων πρακτικών για την αποτελεσματική διοίκηση, τονίζοντας ότι είναι σπάνιο να υπάρχουν μελέτες που χρησιμοποιούν τις ίδιες πρακτικές διοίκησης.

Οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητες για κάθε επιχείρηση αφού περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους αναπτύσσονται οι ρόλοι σε αυτήν. Σε πολλές μελέτες γίνεται συσχέτιση της διαχείρισης ενός έργου με την διοίκηση του προσωπικού. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη σωστή διαχείριση αποτελείται από πολλές λειτουργίες, οι οποίες σύμφωνα με μελέτες μπορεί να κυμαίνονται από τρεις έως έξι. Η επιλογή, εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού αποτελούν τις τρεις κυρίαρχες στρατηγικές για την αποτελεσματική διοίκηση (Mirabela, 2018) (Cabanis & Dinsmore, 2014). Σύμφωνα με τους Chahar και Hatwal (2018), οι πιο συνηθισμένες περιλαμβάνουν την διαδικασία επιλογής, πρόσληψης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται επίσης και τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης των υπαρχόντων και μελλοντικών εργαζομένων για την βελτίωση των δεξιοτήτων τους και ενίσχυση της θέσης τους, με κύριο σκοπό την διατήρησή τους στην επιχείρηση. Ο Tracey (2014), υποστηρίζει ότι οι πέντε βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιλογή εργαζομένων, η εκπαίδευση, η απόδοση και το σύστημα αμοιβών.

3.3.1. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η λειτουργία με την οποία γίνεται ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων στις θέσεις εργασίας με το λιγότερο δυνατό κόστος (Βαξεβανίδου, 2012). Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ότι θα έχουν το σωστό προσωπικό τη σωστή χρονική στιγμή στην εταιρεία (Χυτήρης, 2001). Αρχικό στάδιο του προγραμματισμού είναι η πρόβλεψη για τη ζήτηση εργασίας, ώστε να προβλεφθούν πιθανές μελλοντικές θέσεις ή πλεονάσματα στην περίπτωση που η προσφορά είναι μεγαλύτερη της ζήτησης. Συνήθως, για την πρόβλεψη χρησιμοποιούνται στατιστικές ή εμπειρικές μέθοδοι (Αθανασόπουλος, 2006). Απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόβλεψη είναι η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αφού κάθε αλλαγή επηρεάζει τις δυνατότητες της (Mathis & Jackson, 2008). Σύμφωνα με τον Bramham (1978), η πρόβλεψη δεν είναι μια απλή διαδικασία αλλά πρέπει να έχει ως βάση της τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης και σίγουρα είναι προσεγγιστική και δεν αποτελεί καθοριστική λύση (Byars & Rue, 2004). Παρόλα αυτά πολλές φορές η πρόβλεψη δεν θεωρείται σημαντική στις επιχειρήσεις αφού κυριαρχεί η πεποίθηση ότι το μέλλον είναι απρόβλεπτο ή θα παραμείνει παρόμοιο με το παρόν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρόβλεψης αποτελεί η ιαπωνική εταιρεία Matsushita που μεγάλο μέρος των κερδών της προέρχεται από εξαγόμενα προϊόντα. Ο βασικός δείκτης για την ζήτηση εργασίας στην εταιρεία είναι η τιμή του ιαπωνικού γιεν σε σχέση με τα άλλα νομίσματα. Όταν η τιμή του γιεν είναι υψηλή τότε και τα προϊόντα της εταιρείας είναι πιο ακριβά, επομένως υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του γιεν και των πωλήσεων, μειώνοντας έτσι την ζήτηση προϊόντων άρα και την ζήτηση εργασίας. Το 1988 οι υπεύθυνοι της εταιρείας προέβλεψαν ότι μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια η τιμή του γιεν θα αυξανόταν κατά 30% και θα είχαν ως αποτέλεσμα υπερπροσφορά εργασίας. Επομένως, αποφάσισαν να επεκταθούν σε άλλες χώρες μέσω νέων κέντρων εξαγωγών χωρίς να επηρεάζονται οι τιμές αυτών των προϊόντων από το ανερχόμενο γιεν. Το αποτέλεσμα ήταν αυτό που είχαν προβλέψει, η ανάπτυξη και αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους (Αθανασόπουλος, 2006).

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία προγραμματισμού είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και προστασία των εργαζομένων αφού θεωρούνται ως ο πυρήνας της βιώσιμης στρατηγικής ανάπτυξης (Wainwright, 1997). Μια μέθοδος προγραμματισμού θεωρείται η μείωση προσωπικού μέσω προγραμματισμένων απολύσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και προαγωγή της μελλοντικής ανταγωνιστικότητας. Πολλές φορές, η μέθοδος αυτή είναι αναγκαία αφού το εργατικό δυναμικό αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους μιας εταιρείας ή πλέον η σύγχρονη τεχνολογία και μηχανήματα έχουν αντικαταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμη, λόγω συγχωνεύσεων ή μεταφορά της έδρας των εταιρειών, οι μάνατζερ και το εξειδικευμένο προσωπικό μετακινούνται και έτσι μειώνεται η ανάγκη για γραφειοκρατικά έξοδα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Παρόλα αυτά, οι εταιρείες πρέπει να εφαρμόζουν άλλες μεθόδους προγραμματισμού και να έχουν ως τελευταία επιλογή τις μαζικές απολύσεις. Κάποιες αρχικές ενδείξεις των μαζικών απολύσεων δείχνουν ότι μακροπρόθεσμα τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα και οι εταιρείες παρουσιάζουν χειρότερη οικονομική κατάσταση. Επίσης, πολλές φορές οι εταιρείες επαναπροσλαμβάνουν τους απολυμένους υπαλλήλους αφού χάνοντας τους αντιλαμβάνονται ότι έχασαν ένα μέρος του εξειδικευμένου δυναμικού τους το οποίο δύσκολα μπορούν να αντικαταστήσουν. Επομένως, οι προγραμματισμένες απολύσεις πρέπει να γίνονται με συνέπεια και ορθολογισμό για την εξασφάλιση όχι μόνο της βραχυπρόθεσμης αποδοτικότητας αλλά και της μακροπρόθεσμης (Αθανασόπουλος, 2006).

Μια άλλη μέθοδος προγραμματισμού είναι τα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης. Οι εργαζόμενοι μεγάλης ηλικίας παρατείνουν την εργασία τους αφού επωφελούνται σε αυτές τις ηλικίες λόγω μείωσης της χειρωνακτικής εργασίας αλλά και του μισθού που λαμβάνουν ο οποίος είναι μεγαλύτερος σε σχέση με τη σύνταξή τους. Πολλές φορές, οι ηλικιωμένοι είναι πιο δαπανηροί από τους νέους σε μια εταιρεία λόγω υψηλότερων ιατρικών δαπανών και συνταξιοδοτικών εισφορών. Επίσης, λόγω του ότι οι υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας κατέχουν μια σημαντική θέση στην εταιρεία εμποδίζουν την πρόσληψη ή προαγωγή των νέων ταλαντούχων και η επιχείρηση βρίσκεται σε δυσμενή θέση όταν αποσυρθούν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι. Επομένως, τα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης προωθούν την εθελούσια αποχώρηση των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας, παρέχοντας τους τα κατάλληλα κίνητρα. Ανάλογα με τα κίνητρα των προγραμμάτων αυτών είναι και η επιτυχία τους (Αθανασόπουλος, 2006).

Η ανάθεση εργασιών σε τρίτους είναι ακόμη μια μέθοδος προγραμματισμού. Πολλές εταιρείες λόγω έλλειψης εμπειρογνομosύνης και χρόνου αλλά και των καλύτερων συνθηκών σε άλλες περιοχές, αναθέτουν τις εργασίες σε εξωτερικούς φορείς. Βραχυπρόθεσμα αυτή η μέθοδος είναι αποτελεσματική, αλλά μακροπρόθεσμα πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα αφού ο εξωτερικός φορέας μελλοντικά θα μπορεί να αναπτύξει τα ίδια προϊόντα αλλά με την δική του επωνυμία.

Η πρόσληψη προσωρινά εργαζομένων αποτελεί ένα διαδεδομένο τρόπο για την εξάλειψη του ελλείματος του εργατικού δυναμικού. Η προσωρινή απασχόληση, δίνει στις επιχειρήσεις την ευελιξία που αναζητούν ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά έναντι των διακυμάνσεων της ζήτησης αγαθών και υπηρεσιών. Μέσω αυτής, η εταιρεία μειώνει τα διοικητικά της καθήκοντα και τις οικονομικές επιβαρύνσεις που θα υπήρχαν σε περίπτωση πλήρους απασχόλησης. Παρόλα αυτά, συχνά δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ των υπαλλήλων προσωρινής και πλήρους απασχόλησης αφού μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων πλήρους νιώθουν ότι η θέση εργασίας τους απειλείται από τους προσωρινούς.

3.3.2. Προσέλκυση

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι σημαντική για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Mathis & Jackson, 2008) και αποτελεί το πρώτο στάδιο για την επιλογή εξειδικευμένων υπαλλήλων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Holland, et al., 2007). Σύμφωνα με τους Bartlett & Choshal (2002), οι σύγχρονες εταιρείες συμμετέχουν σε ένα «πόλεμο ταλάντων», όπου ταλαντούχοι και εξειδικευμένοι υποψήφιοι προσελκύονται για να εργαστούν και να παραμείνουν στις επιχειρήσεις.

Βασικός στόχος της εταιρείας στην διαδικασία αυτή, είναι ο εντοπισμός και συγκέντρωση των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη της κενής θέσης με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2001). Οι κατάλληλοι υποψήφιοι είναι αυτοί που έχουν τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις, τα οποία μπορούν να επιδεικνύουν στην πράξη συστηματικά για το τώρα αλλά και για το μέλλον (Ulrich & Brockbank, 2005). Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες συνεπάγεται σε απώλεια χρόνου και υψηλό κόστος. Στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις η διαδικασία προσέλκυσης γίνεται από το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις μικρές επιχειρήσεις συνήθως τα θέματα αυτά διαχειρίζεται ο διευθυντής. Για αυτό το λόγο, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους υπεύθυνους προσέλκυσης αφού μπορεί να επηρεάσουν την αποδοχή ή απόρριψη ενός υποψηφίου.

Οι απαραίτητες διαδικασίες για την αποτελεσματική προσέλκυση περιλαμβάνουν αρχικά τη γνώση των αιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, τη γνώση της εξέλιξης των προαγωγών στον οργανισμό και την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών. Ακολουθεί η έγκαιρη γνωστοποίηση της θέσης εργασίας στις κατάλληλες πηγές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και δίνεται η μέγιστη παροχή πληροφοριών της θέσης αλλά και των χαρακτηριστικών του κατάλληλου υποψηφίου ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι υποψήφιοι. Όλα τα στοιχεία πρέπει να είναι αληθή, χωρίς να παρουσιαστούν οποιαδήποτε ψευδή στοιχεία για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Παρόλα αυτά, υπάρχουν οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία προσέλκυσης και οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων. Ο σημαντικότερος από αυτούς είναι η εικόνα και φήμη της επιχείρησης και των προϊόντων της. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση έχει αυξημένο ποσοστό μείωσης προσωπικού και οι μισθοί είναι χαμηλοί, ο αριθμός των υποψηφίων που θα υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη θα είναι μειωμένος. Επίσης, αν το κονδύλι που θα δαπανηθεί στις πηγές προσέλκυσης είναι μικρό, τότε πιθανό να μην ενημερωθεί ικανοποιητικός αριθμός υποψηφίων για την θέση. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι εξίσου σημαντικό αφού αφορά τις συνθήκες αγοράς εργασίας. Αν η προσφορά των υποψηφίων είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, η διαδικασία προσέλκυσης γίνεται ευκολότερη. Τέλος καθοριστικός είναι ο ρόλος του ατόμου που εξετάζει τον υποψήφιο, αφού πρέπει να γνωρίσει τον υποψήφιο στην συνέντευξη και να του δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις για την εταιρεία (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Όσον αφορά τις πηγές προσέλκυσης μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές. Σύμφωνα με τους Fogleman, et al. (2009), η καλύτερη από όλες τις μεθόδους είναι εσωτερική και προβάλεται από τους ήδη εργαζόμενους στην εταιρεία, οι οποίοι συστήνουν υποψήφιους και αναλόγως αν προσληφθούν κερδίζουν ανταμοιβές. Επίσης, εμπειρικά οι υποψήφιοι που θα προσληφθούν μέσω της μεθόδου αυτής παραμένουν περισσότερο διάστημα στην εταιρεία και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους. Μειονέκτημα όμως αποτελεί ότι το υπάρχον προσωπικό συστήνει άτομα που έχουν όμοιο με το δικό τους δημογραφικό προφίλ, επομένως ίσως δημιουργηθούν προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Άλλες εσωτερικές πηγές είναι το υπάρχον προσωπικό, στο οποίο του δίνεται η ευκαιρία να μετακινηθεί σε πιο επιθυμητή θέση και η επαναπρόσληψη πρώην εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση όταν υπάρξει μια εσωτερική προαγωγή, αυτόματα δημιουργείται μια νέα διαθέσιμη θέση η οποία πρέπει να καλυφθεί. Στην δεύτερη περίπτωση, πρόκειται για υπαλλήλους που έχουν πιθανώς απολυθεί και η πρόσληψή τους είναι ασφαλής, αφού ήδη έχουν δείξει τις δυνατότητες και προσόντα τους που μπορούν να προσφέρουν στην εταιρεία. Οι εσωτερικές προσλήψεις έχουν αρκετά πλεονεκτήματα περιλαμβανομένων της ανύψωσης του ηθικού και εργασιακής ασφάλειας του προαχθέντα, μείωση του κόστους, δημιουργία κινήτρου για υψηλότερη απόδοση και η περίοδος προσαρμογής του προαχθέντα είναι μικρότερη. Αντίθετα όμως, δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες, εμποδίζοντας νέους τρόπους εργασίας και ιδέες, δημιουργώντας εσωτερικές διαμάχες για προαγωγές και έλλειμα ικανοτήτων και γνώσεων στις θέσεις των ατόμων που μετακινήθηκαν.

Οι εξωτερικές πηγές για προσέλκυση υποψηφίων συνήθως περιλαμβάνουν τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, πανεπιστήμια/κολλέγια, πρακτική άσκηση, διαφημίσεις σε περιοδικά και εφημερίδες και το διαδίκτυο. Αξιοσημείωτο είναι ότι η ηλεκτρονική στελέχωση μέσω διαδικτύου είναι το πιο αποτελεσματικό και οικονομικό μέσο για την προσέλκυση υποψηφίων τα τελευταία χρόνια (Fogleman, et al., 2009). Οι εξωτερικές πηγές αποτελούν πιο δαπανηρές και χρονοβόρες διαδικασίες, οι νέοι υπαλλήλοι χρειάζονται μεγαλύτερη περίοδο προσαρμογής και ο υποψήφιος μπορεί να μην ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρείας. Παρόλα αυτά, οι εξωτερικοί καταρτισμένοι υποψήφιοι είναι αυτοί που θα φέρουν νέες ιδέες και αλλαγές στην εταιρεία με την είσοδο νέας τεχνογνωσίας και θα βοηθήσουν στην αύξηση της διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού.

3.3.3. Πρόσληψη - επιλογή

Αφού τελειώσει η διαδικασία προσέλκυσης και συμπληρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υποψήφιο, ακολουθεί η επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς για τις υπό στελέχωση θέσεις εργασίας. Η διαδικασία επιλογής εστιάζεται κυρίως στη συνέντευξη των υποψηφίων και αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους για μια συγκεκριμένη θέση. Το στάδιο αυτό είναι σημαντικής σημασίας για κάθε επιχείρηση,

αφού για την επίτευξη των στόχων και βιωσιμότητά της, είναι κρίσιμο να επιλεγούν οι υποψήφιοι με τα σωστά προσόντα και χαρακτηριστικά για να ακολουθήσουν την κουλτούρα και το όραμα της εταιρείας. Σε περίπτωση αποτυχημένης επιλογής, τόσο το οικονομικό όσο και το χρονικό κόστος της εταιρείας θα είναι δαπανηρό. Η επιλογή γίνεται με βάση την κρίση του υπεύθυνου προσλήψεων, επομένως πρέπει να διακατέχεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία (Αθανασόπουλος, 2006).

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν ορισμένα τυπικά κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την διευκόλυνση της απόφασης επιλογής. Αυτά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την εκπαίδευση, εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Όσον αφορά την εκπαίδευση, αποτελεί ένδειξη για τις ικανότητες ενός υποψηφίου ενώ η εμπειρία που κατέχει είναι πρωταρχικής σημασίας για την μελλοντική του απόδοση. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου αντανακλούν την οικογενειακή του κατάσταση και στοιχεία του χαρακτήρα του, οπότε λαμβάνονται υπόψη από τις εταιρείες αφού χαρακτηριστικά όπως η συνεργασία και πειθαρχία είναι κύριας σημασίας για την αποδοτικότητα του υπαλλήλου και της εταιρείας.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις στη διαδικασία επιλογής είναι η αληθής περιγραφή της θέσης, η γνώση της φύσης και των προβλημάτων της, τα απαιτούμενα κριτήρια για αυτή, η γνώση και αξιοπιστία διάφορων μεθόδων επιλογής και η εκπαίδευση των υπευθύνων προσλήψεων (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003). Στη διαδικασία αυτή υπάρχουν διάφορα στάδια τα οποία ακολουθούνται και σε κάθε ένα από αυτά, ορισμένοι υποψήφιοι αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την θέση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η διαδικασία επιλογής δεν είναι αναγκαίο να ακολουθείται με την ίδια σειρά, αφού οι ανάγκες για την κάλυψη κάθε θέσης είναι διαφορετικές.

Συνήθως, ως αρχικό στάδιο οι επιχειρήσεις λαμβάνουν το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, το οποίο αποτελείται από αληθή στοιχεία του ενδιαφερόμενου. Περιλαμβάνει τις βασικές πληροφορίες για τον υποψήφιο όπως τα προσωπικά δεδομένα του (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο κ.α.), την εκπαιδευτική μόρφωση (προπτυχιακή, μεταπτυχιακή, διδακτορική), την επαγγελματική εμπειρία που αφορά τις προηγούμενες θέσεις και τα ενδιαφέροντα του. Μέσω αυτού σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση για τον ενδιαφερόμενο και κρίνεται αν είναι κατάλληλος να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η διαδικασία συνεχίζεται με την προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων, όπου κρίνεται αν ο ενδιαφερόμενος είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση αναλόγως των προσόντων που διαθέτει. Στο στάδιο αυτό γίνεται εύκολα ο διαχωρισμός των κατάλληλων ή όχι υποψηφίων.

Ακολουθώντας, οι υποψήφιοι που επιλέχθηκαν συμπληρώνουν ένα έντυπο το οποίο περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία τους όπως φαίνονται στο βιογραφικό. Παρόλο που το έντυπο περιλαμβάνει ίδια στοιχεία με το βιογραφικό, η ομοιόμορφη μορφή του διευκολύνει την σύγκριση των στοιχείων μεταξύ των υποψηφίων. Το έντυπο αυτό, είναι

ουσιαστικά απρόσωπο και σίγουρα χρειάζεται η άμεση και προσωπική επαφή με τον υποψήφιο για την λήψη περαιτέρω συμπερασμάτων.

Το βασικότερο στάδιο της επιλογής είναι η συνέντευξη εργασίας όπου και τα δύο μέρη πρέπει να είναι ειλικρινής και σαφής ώστε να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους. Γίνεται αναφορά στην εταιρεία και δραστηριότητές της με στόχο να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. Στη συνέντευξη αυτή, εντοπίζονται χαρακτηριστικά του υποψηφίου όπως η ισορροπία του, οι επικοινωνιακές δυνατότητες και το ενδιαφέρον του για την εργασία ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές αποχωρήσεις. Οι ενδιαφερόμενοι που δεν πληρούν τις προδιαγραφές αυτές απορρίπτονται.

Οι υποψήφιοι που θα προχωρήσουν είναι αυτοί που αποδέχονται τις προσδοκίες της επιχείρησης και της θέσης εργασίας που αναλύθηκαν στην συνέντευξη. Το τεστ επιλογής είναι το επόμενο στάδιο και αντιπροσωπεύει την αντικειμενική λήψη αποφάσεων αφού μπορεί να δείξει δεξιότητες και προσόντα του υποψηφίου που δεν φάνηκαν στην συνέντευξη. Τα βασικότερα τεστ είναι το τεστ νοημοσύνης, το τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα και το τεστ προσωπικότητας. Στα τεστ νοημοσύνης περιλαμβάνονται πολλές ερωτήσεις με σκοπό να διαπιστωθεί το επίπεδο ευφυίας, η παρατηρητικότητα, η μνήμη, η κατανόηση και δυνατότητα επίλυσης αριθμητικών προβλημάτων. Το τεστ ενδιαφερόντων είναι σχεδιασμένο ώστε να δείξει τις κλίσεις και προτιμήσεις των υποψηφίων, ώστε να εντοπιστεί σε ποιο τομέα της εταιρείας είναι πιο κατάλληλοι οι υποψήφιοι. Στο τεστ προσωπικότητας επιδιώκεται να εντοπιστεί αν ο υποψήφιος μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και διερευνάται η ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις.

Επόμενο στάδιο είναι οι συστάσεις του υποψηφίου, οι οποίες επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και δεδομένων που έδωσε. Συνήθως, υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του ατόμου που έδωσε την σύσταση και με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για την εξακρίβωση των αναφερόμενων στοιχείων. Η διενέργεια ιατρικών εξετάσεων ή συμπλήρωση ιατρικού εντύπου είναι απαραίτητη πριν την τελική επιλογή. Στόχος είναι ο αποκλεισμός των υποψηφίων που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για την θέση εργασίας αλλά και για να υπάρχει το ιστορικό υγείας του εργαζομένου στην εταιρεία σε περίπτωση ατυχήματος.

Τελικό στάδιο της διαδικασίας είναι η απόφαση επιλογής, όπου γίνεται σύγκριση των υποψηφίων που επιλέχθηκαν αλλά και η επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προηγήθηκαν. Ο υπεύθυνος καταλήγει στον καταλληλότερο υποψήφιο και ακολουθεί συνάντησή τους όπου διευκρινίζονται οι λεπτομέρειες εργασίας και συζητούνται οι οικονομικές απολαβές. Εφόσον και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες, υποβάλλεται και υπογράφεται η συμφωνία εργασίας. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την ενημέρωση (ηλεκτρονικό μήνυμα, επιστολή, τηλεφωνικώς ή προσωπική συνάντηση) των υπόλοιπων υποψηφίων που κρίθηκαν ακατάλληλοι, έτσι ώστε να διατηρείται μια καλή εικόνα της εταιρείας (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

3.3.4. Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Chandra (1997), οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης δεν μπορούν να αποσβένονται και πρέπει να εκτιμώνται συνεχώς. Επομένως, η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται επένδυση και όχι κόστος, η οποία επιφέρει αποτελεσματική επικοινωνία, συντονισμό και κέρδος. Οι στόχοι της εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό. Η βασική όμως ιδέα είναι η δημιουργία μιας αντιστοιχίας μεταξύ του ανθρώπου και της δουλειάς του. Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία εκμάθησης που προσπαθεί να βελτιώσει τις επιδόσεις και δεξιότητες του εργαζομένου ως άνθρωπο αλλά και να τον προετοιμάσει και εξοπλίσει με τις απαραίτητες γνώσεις για την εργασία του (Mamoria, 2003) (Saiyadain, 1985).

Επομένως, η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβανομένου του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης και της ικανότητας εύκολης προσαρμογής στα νέα πρότυπα εργασίας αποτελούν την κρισιμότερη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2012). Οι ανάγκες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων πρέπει να εκτιμηθούν για να σχεδιαστούν, υλοποιηθούν και αξιολογηθούν τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σύμφωνα με τους Χατζηδήμα και Παπαγεωργίου (2003), μέσω της εκπαίδευσης η εταιρεία επωφελείται σε αρκετούς τομείς όπως:

- Αύξηση παραγωγικότητας μέσω της αύξησης της ποσότητας και ποιότητας, μείωση λαθών, σφαλμάτων και καθυστερήσεων και βελτίωση προσωπικής και ομαδικής απόδοσης
- Μείωση επίβλεψης αφού ο εργαζόμενος έχει περισσότερες γνώσεις για να εκτελέσει τα καθήκοντά του με επιτυχία, επομένως μειώνεται το κόστος επίβλεψης
- Ανύψωση ηθικού των εργαζομένων, αφού ικανοποιούνται οι ανάγκες για επαγγελματική ανάπτυξη
- Μείωση ατυχημάτων αφού παρέχονται οι απαραίτητες ικανότητες για σωστή συντήρηση μηχανημάτων και ενημέρωση των μέτρων ασφαλείας
- Αύξηση ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότης, αφού μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει κερδίζει την εκτίμηση των εργαζομένων και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στην αγορά
- Αύξηση αφοσίωσης εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με τους στόχους και κουλτούρα της επιχείρησης
- Αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας, διατηρώντας την αποτελεσματικότητά της μέσω των καταρτισμένων εργαζομένων και της εύκολης προσαρμογής της στις εξωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος
- Ανάπτυξη κουλτούρας η οποία είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης

Το αρχικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών που περιλαμβάνει το είδος εκπαίδευσης που χρειάζεται ανάλογα με την έλλειψη γνώσεων που υπάρχει για τις ανάγκες της επιχείρησης. Επόμενο στάδιο αποτελεί ο σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης τα οποία πρέπει να μεγιστοποιούν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Εντοπίζονται οι υπάλληλοι που θα εκπαιδευτούν, ο χώρος (εντός ή εκτός χώρου εργασίας) και χρόνος της εκπαίδευσης, όπως επίσης και ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές (Χυτήρης, 2001).

Οι βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης εντός του χώρου εργασίας που χρησιμοποιούνται είναι οι παρακάτω:

- Επιδείξεις όπου ο εκπαιδευτής δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία κυρίως για σωματικές δεξιότητες
- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, όπου ο προϊστάμενος δίνει οδηγίες και καθοδηγεί τον εργαζόμενο για την ανάπτυξη των γνώσεων και προσωπικών του ικανοτήτων
- Εκπαίδευση μέσω μέντορα όπου έμπειρο στέλεχος αναλαμβάνει ένα εργαζόμενο και τον καθοδηγεί, συμβουλεύει και διδάσκει

Από την άλλη πλευρά, οι κύριες πρακτικές εκπαίδευσης εκτός χώρου εργασίας είναι:

- Σεμινάρια σε μορφή διαλέξεων από διάφορους φορείς που στοχεύουν στην μετάδοση γνώσεων και ανάπτυξη ικανοτήτων
- Μελέτη περιπτώσεων όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν μια πραγματική ή φανταστική κατάσταση και να αποφασίσουν πως θα την αντιμετωπίσουν
- Ασκήσεις ρόλων που παρέχουν εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών περιπτώσεων αφού πρόκειται για επέκταση της μελέτης περιπτώσεων όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να υιοθετήσουν το ρόλο που τους έχει δοθεί και να λάβουν τις αναγκαίες αποφάσεις για τους προβληματισμούς που τίθενται
- Προσομοιώσεις όπου ο εργαζόμενος υποβάλλεται να αντιμετωπίσει συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει

Τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη της τεχνολογίας γίνεται σημαντική χρήση στην ηλεκτρονική εκπαίδευση που δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να εκπαιδευτούν μέσω του διαδικτύου στον χρόνο και τόπο που θέλουν. Συνήθως περιλαμβάνει βίντεο, τηλεδιάσκεψη και φυσικά την αλληλεπίδραση του εκπαιδευόμενου με τους ειδικούς μέσω ασκήσεων και ερωτήσεων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η διαδικασία της εκπαίδευσης ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της, μέσω της διαρκής ή μεμονωμένης αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Στο στάδιο αυτό πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο βασικοί παράγοντες, ο οικονομικός και ο βαθμός επιτυχίας της διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη περίπτωση εντοπίζεται κατά πόσο η εκπαίδευση ήταν οικονομική και παρείχε το αντίστοιχο οικονομικό όφελος ως προς την

αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης. Στην δεύτερη περίπτωση εξετάζεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί και αν οι υπάλληλοι ήταν διαθέσιμοι και αξιοποίησαν τις γνώσεις τους κατάλληλα (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

3.3.5. Αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει την αναθεώρηση και αλλαγή εντός της επιχείρησης και αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson (2008), οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, και πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη της εργασίας του και των επιχειρησιακών στόχων. Αναλόγως του αποτελέσματος, λαμβάνονται και γνωστοποιούνται οι απαραίτητες διορθωτικές αποφάσεις για βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω των κινήτρων της αμοιβής, εκπαίδευσης, προαγωγών κ.α. Έτσι, επιτυγχάνεται η άμεση αντιμετώπιση των οργανωτικών και διοικητικών δυσκολιών για την πρόληψη μελλοντικών ατελειών.

Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι της αξιολόγησης σύμφωνα με τους Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), είναι:

- Εξακρίβωση αν ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας
- Ο εντοπισμός νέων δεξιοτήτων στους υπαλλήλους
- Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης
- Εντοπισμός ελλείψεων και εκπαιδευτικών αναγκών
- Προσφορά κινήτρων για βελτίωση της απόδοσης
- Βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ των μάντζερ και υπαλλήλων
- Εντοπισμός και υιοθέτηση των απαραίτητων στοιχείων για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης

Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους εμπλεκόμενους. Όσον αφορά κυρίως την επιτυχία της εταιρείας, οι πελάτες μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή της, η οποία όμως πιθανό να μην είναι αντικειμενική αφού οι πελάτες δεν είναι εκπαιδευμένοι για αυτό το σκοπό. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος συνήθως κάνει την αξιολόγηση στους υπαλλήλους, αφού αυτός βρίσκεται στην κατάλληλη θέση για να παρατηρεί την απόδοσή τους. Παρόλα αυτά, μπορεί να επηρεάζεται από συναισθήματα ή να μην βρίσκεται συνεχώς στον χώρο του εργαζομένου επομένως η αξιολόγησή του να μην είναι αντικειμενική (Monday, 2012).

Οι συνάδελφοι μπορούν επίσης να αξιολογήσουν ένα υπάλληλο, αφού γνωρίζονται καλύτερα μεταξύ τους και αντιλαμβάνονται τις τεχνικές λεπτομέρειες της εργασίας. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η αξιολόγηση είναι αντικειμενική, αφού προκαταλήψεις, αντιζηλίες και συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα (Lussier & Hendon, 2013). Ακόμη, ο προϊστάμενος μιας εταιρείας μπορεί να αξιολογηθεί από τους υφισταμένους του χωρίς να παύει να υπάρχει το πρόβλημα της λάθος αξιολόγησης λόγω

προκαταλήψεων. Αξίζει να αναφερθούμε ότι σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε τα δύο τρίτα των εργαζομένων βαθμολόγησαν τους προϊσταμένους τους με μεγαλύτερη βαθμολογία από αυτή που έδωσαν οι ίδιοι οι προϊστάμενοι στον εαυτό τους. Επίσης, στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης, οι υπάλληλοι δείχνουν ότι τείνουν να υπερεκτιμούν τον εαυτό τους οπότε δεν υπάρχουν αντικειμενικά αποτελέσματα (Γιάντσης, 2014).

Η πιο ακριβής και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται είναι η εποπτική (360° feedback), καθώς οι πληροφορίες συλλέγονται από τους υφισταμένους, συναδέλφους, προϊσταμένους και πελάτες (Βαξεβανίδου, 2012). Στην περίπτωση αυτή, οι αξιολογητές απαντούν σε ένα ερωτηματολόγιο μέσω διαδικτύου ή έντυπης μορφής (Dessler, 2012). Παρόλο που η διαδικασία αυτή, λύνει τα προβλήματα των άλλων πρακτικών αξιολόγησης, είναι χρονοβόρα οπότε δεν χρησιμοποιείται για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων αλλά για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξης (Toegel & Conger, 2003).

Γενικότερα, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, στις οποίες πρέπει να δίνεται έμφαση ανάλογα με τι πρόκειται να αξιολογηθεί. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι μέσω των «κλιμάκων βαθμολόγησης» όπου υπάρχει ένα εύρος τιμών απόδοσης το οποίο εφαρμόζεται κυρίως στους παράγοντες της ποιότητας, παραγωγικότητας, αξιοπιστίας και προσωπικών χαρακτηριστικών. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιείται η μέθοδος του κρίσιμου γεγονότος όπου καταγράφονται τα ασυνήθιστα καλά ή ανεπιθύμητα παραδείγματα της συμπεριφοράς του εργαζόμενου (Mondy, 2012). Σημαντική είναι επίσης και η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων, όπου ο μάνατζερ συζητά και αξιολογεί τους στόχους που έθεσε με τον εργαζόμενο κατά διαστήματα για την επίτευξη αυτών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

3.3.6. Συστήματα αμοιβών

Η αμοιβή κάθε εργαζομένου σχετίζεται άμεσα με την ανταπόδοσή τους στην επιχείρηση και αποτελεί αφενός δαπάνη για την εταιρεία, αφετέρου καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της. Με τον όρο αμοιβή εννοείται κυρίως η οικονομική που περιλαμβάνει τις σταθερές αμοιβές (μισθό), τις μεταβλητές αμοιβές (κίνητρα, ωρομίσθια, υπερωρίες) και τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστικά προγράμματα, πακέτα αναψυχής). Παρόλα αυτά, υπάρχει και η κατηγορία των μη οικονομικών αμοιβών που περιλαμβάνει την αναγνώριση των υπαλλήλων, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, δυνατότητες εξέλιξης κ.α. (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Η ανάγκη δίκαιης αμοιβής και ίσης μεταχείρισης είναι βασική για κάθε εργαζόμενο (Βαξεβανίδου, 2012). Η αίσθηση της μη δίκαιης αμοιβής μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις στην εταιρεία, επομένως πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία για την καλύτερη λειτουργία της. Τα είδη συστημάτων αμοιβών είναι το παραδοσιακό που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου (εκπαίδευση, προϋπηρεσία), το σύστημα που

στηρίζεται στην αξία της θέσης του εργαζομένου (επίδοση) και αυτό που στηρίζεται στις γνώσεις και ικανότητες του.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν μια πολιτική αμοιβών, η οποία να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να χαρακτηρίζεται από τα πιο κάτω:

- Ανταγωνιστικοί μισθοί στην αγορά ώστε να προσελκύουν κατάλληλους υποψηφίους
- Τήρηση νομικών ρυθμίσεων όπως το κατώτατο όριο αμοιβής
- Πολιτική δίκαιων αμοιβών ώστε να υπάρχει ικανοποίηση από όλους τους υπαλλήλους
- Λαμβάνουν υπόψη το κόστος ζωής και πληθωρισμού, ώστε να δίνουν τους κατάλληλους μισθούς για να μπορεί να επιβιώσει ο εργαζόμενος
- Χρήση αύξησης μισθών ως μέσω παρακίνησης
- Καθορισμός δίκαιου συστήματος αμοιβών για όλους τους εργαζομένους

3.3.7. Ασφάλεια και Υγιεινή

Σύμφωνα με την Morrison (2015), η ασφάλεια ενός εργαζομένου και το τμήμα ΔΑΠ δεν είναι απαραίτητο να συνεργάζονται, αλλά η μη συνεργασία τους θα έχει μεγάλο κόστος για την εταιρεία. Τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων πρέπει να είναι πρωταρχικής σημασίας για την διοίκηση, αφού η προστασία και ασφάλεια αυξάνει την παραγωγικότητα και απόδοση των υπαλλήλων (Jonathan, 2016). Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ασφάλεια στην εργασία είναι:

- Η φύση του έργου που εκτελείται και οι συνθήκες εργασίας
- Η στάση του εργαζομένου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας
- Νομοθετικές διατάξεις
- Συνδικαλιστικά όργανα
- Προγράμματα υγείας και ασφάλειας
- Οικονομικές συνθήκες

Επομένως, μέσω του τμήματος της ΔΑΠ επιτυγχάνεται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα υγείας και ασφάλειας που σύμφωνα με τον Akran, (2011), πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω βασικούς άξονες:

- Διασφάλιση πολιτικής και κανόνων ασφαλείας
- Αναγνώριση ρόλων και ευθυνών εργασίας
- Εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας και υγείας, επιθεώρηση εγκαταστάσεων
- Εντοπισμός πιθανών κινδύνων ανάλογα με τη φύση εργασίας και εξάλειψη αυτών
- Γνώση διαδικασίας αναφοράς και αντιμετώπισης πιθανών ατυχημάτων
- Αντιμετώπιση και προστασία από έκτακτες ανάγκες και περιστατικά
- Απαγόρευση χρήσης ουσιών

3.3.8. Εργασιακές σχέσεις

Οι καλές εργασιακές σχέσεις σε μια επιχείρηση αποδίδουν μεγαλύτερη αξία τόσο στους εργαζομένους όσο και στην επιχείρηση. Η δίκαιη μεταχείριση, ο σεβασμός και η αξιοπρέπεια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακατέχουν τις σχέσεις μεταξύ των μάντζερ και των υπαλλήλων για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αντιλαμβάνονται την θέση που βρίσκονται οι εργαζόμενοι, να τους ενημερώνουν για το μέλλον της επιχείρησης και πως αυτό θα τους επηρεάσει και να δέχονται με σεβασμό τα παράπονα ή προτάσεις τους. Όπως προκύπτει από τα πιο πάνω, σημαντικό στοιχείο για να επιτευχθούν οι καλές εργασιακές σχέσεις είναι η επικοινωνία.

Αξίζει να αναφερθούμε ότι όλα τα προγράμματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτύχουν, εάν δεν παρθούν τα απαραίτητα μέτρα σε θέματα παρενόχλησης στο χώρο εργασίας και υιοθετηθεί ένα κατευθυντήριο σχέδιο για την αποφυγή αυτού μεταξύ των συναδέλφων (Dragomir, 2018). Ο συγγραφέας τονίζει επίσης ότι ο Hans Selye κέρδισε το βραβείο Nobel Ιατρικής το 1964 περιγράφοντας καλύτερα με μια μόνο λέξη το μεγαλύτερο πρόβλημα στον χώρο εργασίας, το στρες. Η παρενόχληση αποτελεί μια πολυδιάστατη μορφή του στρες, η οποία αυξάνεται περισσότερο επειδή οι άνθρωποι χάνουν την αίσθηση ασφάλειας στην καθημερινή τους ζωή με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε πράξεις αυτοάμυνας για να νιώσουν αποδεκτοί στο περιβάλλον γύρω τους.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία

4.1. Σκοπός

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στον προσδιορισμό του προβλήματος, στους στόχους της έρευνας και της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις στην Κυπριακή αγορά και κυρίως στην πόλη της Πάφου, αντιμετωπίζουν έντονα τα προβλήματα της παγκοσμιοποίησης και της οικονομικής κρίσης. Το περιβάλλον για τις επιχειρήσεις έχει γίνει ανταγωνιστικό και η ανάπτυξη τους είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωσή τους. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις είναι εξίσου σημαντική με την επιβίωσή τους και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον τους.

Η έρευνα αυτή επιδιώκει να αναδείξει τα προβλήματα ανθρώπινου δυναμικού που εντοπίζονται στις επιχειρήσεις μέσα από τις βασικές λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων (προγραμματισμός, προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις). Επίσης, εξετάζει την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Αναμένεται να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες λειτουργίες ΔΑΠ χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις;
- Ποιες ελλείψεις στρατηγικών ΔΑΠ εντοπίζονται στις επιχειρήσεις;
- Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους;

4.2. Επιλογή μεθόδου

Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική συλλογή δεδομένων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μια σειρά δομημένων ερωτήσεων και είναι μέθοδος για την γρήγορη συλλογή δεδομένων και εύκολη οργάνωση και επεξεργασία τους. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου σχετίζονται με το φθηνότερο κόστος των ερωτηματολογίων, την εύκολη δημιουργία και χρήση τους, την τυποποιημένη δομή τους και την δυνατότητα που δίνουν στους ερωτηθέντες να εκφραστούν ελεύθερα. Από την άλλη πλευρά, σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με συγκεκριμένο τρόπο και οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου δεν είναι δυνατό να αποσαφηνιστούν από τον ερευνητή (Τσιωλής, 2014).

Παρόλα αυτά, λόγω των πολλαπλών πλεονεκτημάτων της μεθόδου και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, το ερωτηματολόγιο κρίθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος για την υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης. Για την ανάλυση

των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS, το οποίο αποτελεί εξιδικευμένο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης, είναι εύχρηστο και δίνει αποτελέσματα τόσο σε μορφή γραφικών παραστάσεων όσο και σε στατιστικούς πίνακες.

Κεφάλαιο 5

Περιγραφή στοιχείων

Συνολικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 150 άτομα που εργάζονται σε διάφορες επιχειρήσεις στην Πάφο. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τον Μάρτιο 2019 έως τον Απρίλιο 2019 σε τυχαία επιλογή δείγματος χωρίς οποιοδήποτε περιορισμό σε ηλικία ή άλλο παράγοντα. Οι συμμετέχοντες συμμετείχαν στην έρευνα εθελοντικά, αφού ενημερώθηκαν πρώτα για το σκοπό της και το χρόνο που έπρεπε να αφιερώσουν. Επιστράφηκαν πίσω 93 ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας.

Για σκοπούς αξιοπιστίας και εγκυρότητας δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και γνώμης, ενώ δόθηκε έμφαση στη χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου. Στην πρώτη και τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις απλής επιλογής, ενώ στη δεύτερη ενότητα συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας από το βαθμό 1 έως 5, που αντιστοιχούν στο βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν οι ερωτώμενοι για θέματα σχετικά με την έρευνα (Παράρτημα Α).

Πιο συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο αρχικά υπάρχει ένα εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας και διαβεβαιώνεται ότι θα είναι ανώνυμο. Στη συνέχεια στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθούν οι εισαγωγικές ερωτήσεις που μελετούν να γενικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου. Οι ερωτήσεις είναι απλής επιλογής, δηλαδή επιδέχονται μόνο μια απάντηση από τις προτεινόμενες (Ζαφειρόπουλος, 2015) και συμπεριλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την θέση εργασίας που κατέχει ο ερωτώμενος και τα χρόνια προϋπηρεσίας του στην θέση αυτή.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, που αποτελεί τον πυρήνα της έρευνας, ο ερωτώμενος αρχικά καλείται να επιλέξει ποιος είναι υπεύθυνος για τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία του. Στη συνέχεια μέσω ερωτήσεων διαβαθμισμένης κλίμακας επιλέγει κατά πόσο συμφωνεί ή όχι με τις δηλώσεις που αναφέρονται σε κάθε λειτουργία της ΔΑΠ. Για την λειτουργία προγραμματισμού

εξετάζεται κατά πόσο η εταιρεία είναι οργανωμένη για τις νέες θέσεις εργασίας και που οφείλονται κυρίως οι απολύσεις που πραγματοποιεί. Ακολουθεί η λειτουργία της προσέλευσης για εντοπισμό της μεθόδου που χρησιμοποιείται συνήθως για ανάρτηση της εργασίας και κατά πόσο τα καθήκοντα αυτής είναι τα πραγματικά καθήκοντα.

Εξετάζεται ακόμη, ποια θεωρούνται ότι είναι τα βασικά κριτήρια για την πρόσληψη των εργαζομένων και αν ακολουθείται η πρακτική των τεστ για την επιλογή τους. Όσον αφορά τα θέματα εκπαίδευσης, οι ερωτώμενοι πρέπει να απαντήσουν κατά πόσο γνωρίζουν τους στόχους της εταιρείας, αν εκπαιδεύονται για θέματα που αφορούν τη θέση τους ή και για άλλες θέσεις και αν υπάρχει επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη για το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών. Ακολουθούν ερωτήσεις για τη λειτουργία της αξιολόγησης για να εντοπιστεί ο τρόπος που γίνεται μέσα στην εταιρεία και κατά πόσο αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα απόδοσης των εργαζομένων.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν σε θέματα αμοιβών, εξετάζουν τον ανταγωνισμό και τη δίκαιη αμοιβή μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, υπάρχουν ερωτήσεις για τη λειτουργία της ασφάλειας για να εντοπιστεί αν παρέχεται και σε ποιο βαθμό στις εταιρείες. Οι εργασιακές σχέσεις είναι επίσης σημαντικές για αυτό και περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, ώστε να εντοπιστεί ο βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών αλλά και αν υπάρχουν θέματα παρενόχλησης στις εταιρείες. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, εξετάζεται η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου σε θέματα που αφορούν την θέση την οποία κατέχει, το μισθό του και τις προσπάθειες που καταβάλλει στην εταιρεία.

Γενικότερα, για την κατασκευή του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε μια συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων, οι οποίες είναι δομημένες, περιεκτικές και διατυπωμένες με σαφήνεια ώστε να είναι κατανοητές από όλους τους συμμετέχοντες. Οι σελίδες του ερωτηματολογίου περιορίστηκαν στο ελάχιστο δυνατό συμπεριλαμβάνοντας όλα τα βασικά στοιχεία που χρειάζεται να εξετάσει η παρούσα μελέτη, για να μην είναι χρονοβόρα η συμπλήρωσή του. Επίσης λήφθηκε υπόψη η χρήση της σωστής γραμματοσειράς και το μέγεθος των γραμμάτων για να είναι ευανάγνωστο το κείμενο.

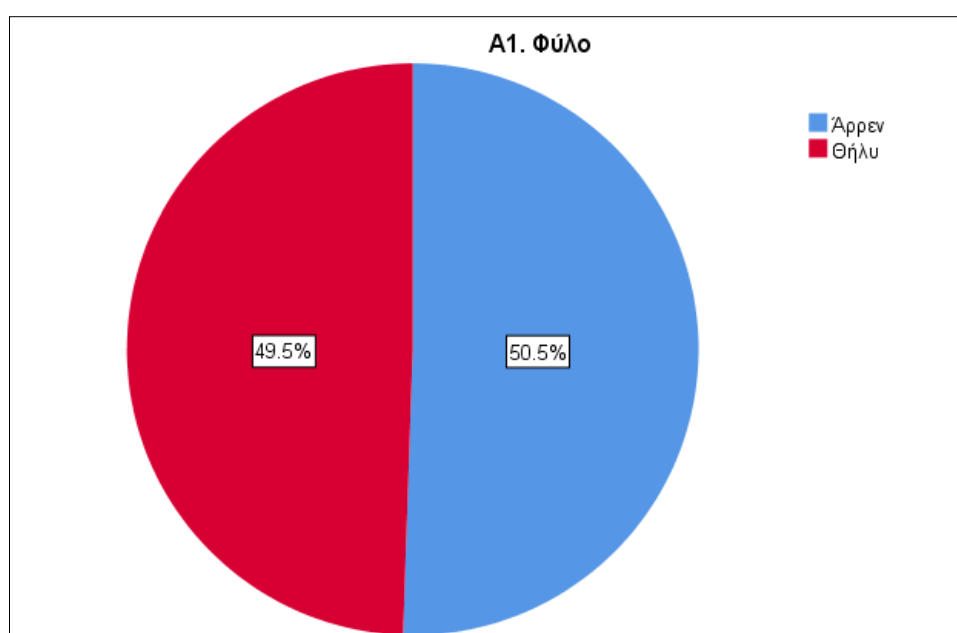
Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα

Όπως ήδη αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, σκοπός της έρευνας είναι να αξιολογηθούν οι λειτουργίες της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις της Πάφου και να εντοπιστούν τα προβλήματα που υπάρχουν σε αυτές, τα οποία είναι πρωταρχικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τρία μέρη στα οποία χωρίζεται το ερωτηματολόγιο αναλύονται με τα αποτελέσματα τους παρακάτω.

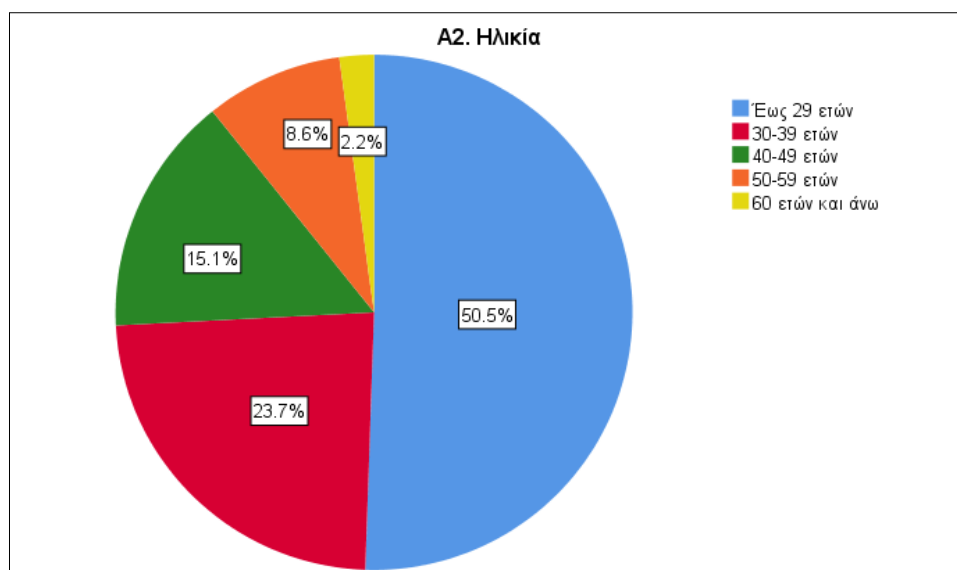
6.1. Αποτελέσματα – Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 93 τυχαίους συμμετέχοντες, εκ των οποίων το 50.5% είναι άνδρες και το 49.5% γυναίκες (Διάγραμμα 6.1)



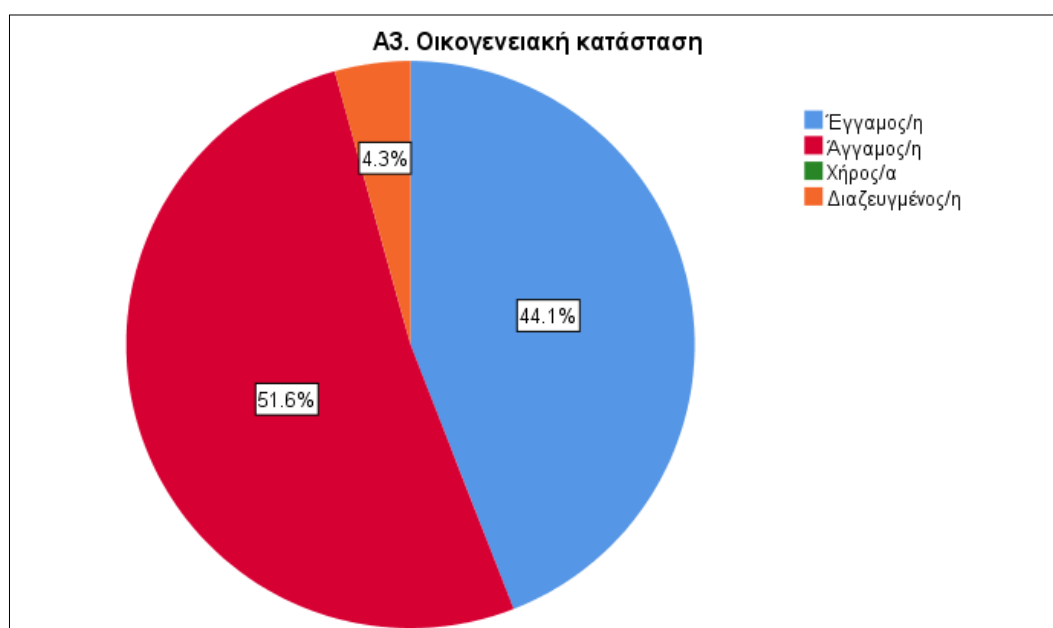
Διάγραμμα 6.1: Το ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η ηλικία των περισσότερων συμμετεχόντων είναι έως 29 ετών σε ποσοστό 50.5%, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 23.7% οι ηλικίες 30-39 ετών (Διάγραμμα 6.2). Παρατηρείται ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνεται το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα στις ηλικίες αυτές. Αυτό είναι αναμενόμενο, αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτελούνται κυρίως από νεαρά άτομα.



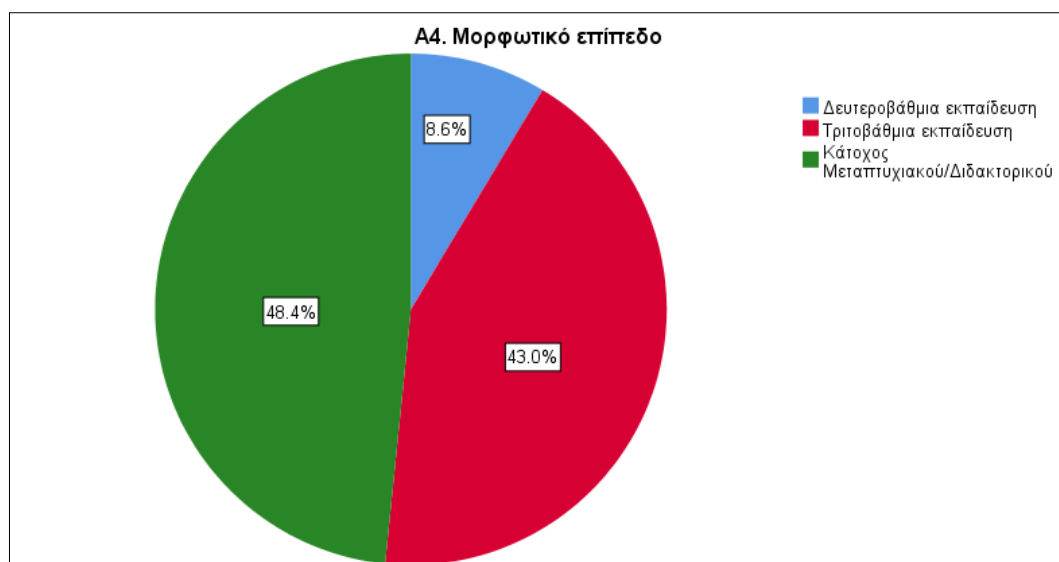
Διάγραμμα 6.2: Το ποσοστό ηλικίας του δείγματος της έρευνας.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 6.3, για την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, παρατηρείται ότι το 44.6% είναι παντρεμένοι και το 51.6% είναι ανύπαντροι, αποτέλεσμα που αναδεικνύει και τις μικρότερες ηλικίες του δείγματος.



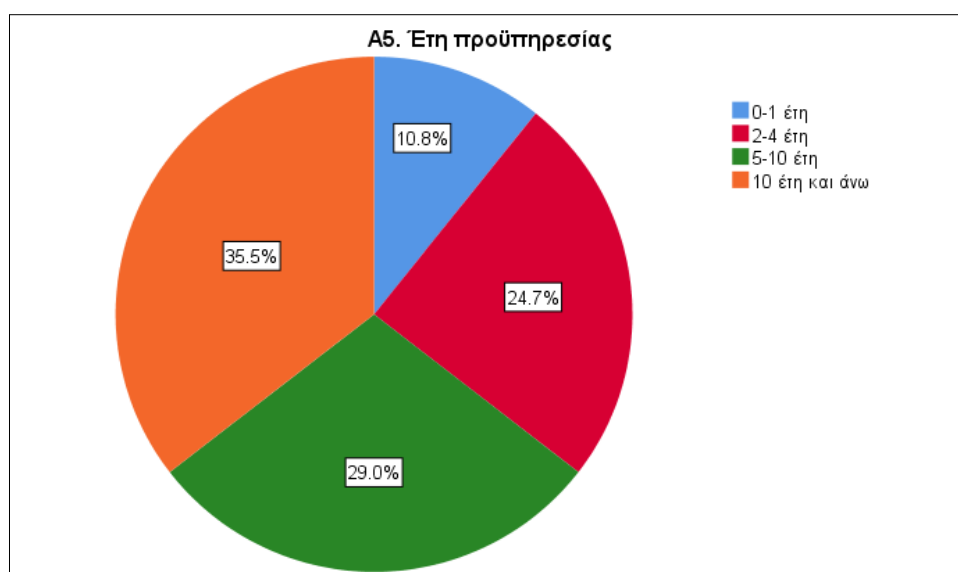
Διάγραμμα 6.3: Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος της έρευνας.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων το μεγαλύτερο ποσοστό είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (48.4%), ενώ ακολουθούν με 43% οι κάτοχοι πτυχίου. Το ποσοστό με μόρφωση έως την δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι ελάχιστο (8.6%) (Διάγραμμα 6.4). Με αυτό συμπεραίνεται ότι οι απαιτήσεις της σημερινής εποχής για τις θέσεις εργασίας έχουν αυξηθεί και χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό για την κάλυψη αυτών.



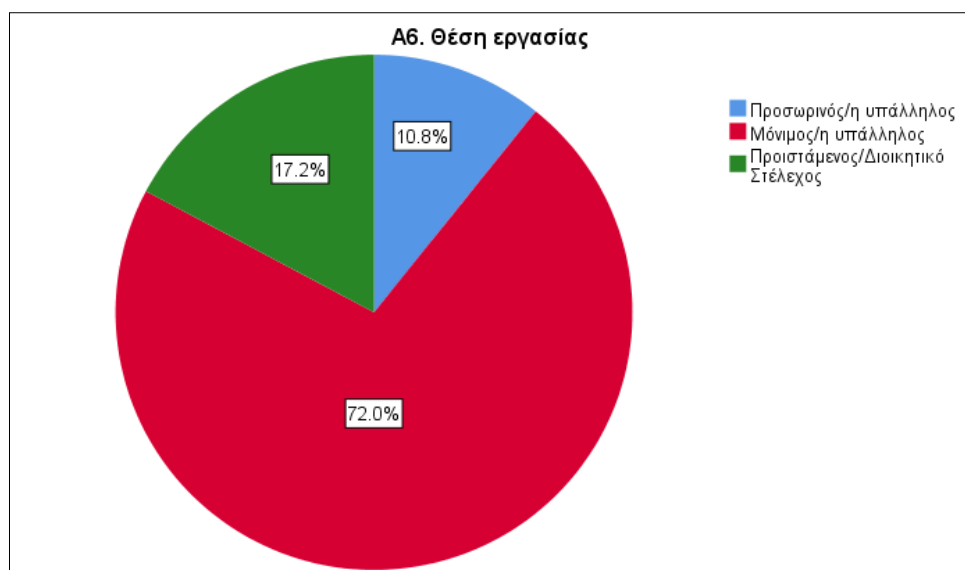
Διάγραμμα 6.4: Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος της έρευνας.

Όπως φαίνεται στην παρακάτω γραφική τα έτη προϋπηρεσίας από 10 έτη και άνω είναι σε ποσοστό 35.5%, ενώ πολύ κοντά σε ποσοστό 29% έχουν εργαστεί στη θέση αυτή από 5 έως 10 έτη. Ακολουθεί ποσοστό 24.7% με προϋπηρεσία από 2 έως 4 έτη ενώ μέχρι 1 έτος είναι μόνο το 10.8% (Διάγραμμα 6.5).



Διάγραμμα 6.5: Τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος της έρευνας.

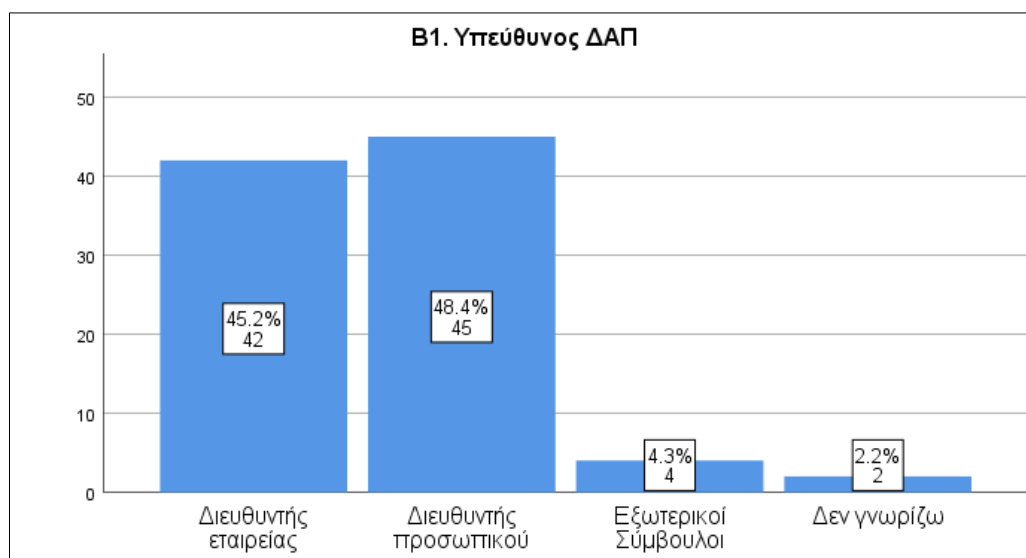
Οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι μόνιμοι υπάλληλοι σε ποσοστό 72%, ενώ προϊστάμενοι και διοικητικά στελέχη ακολουθούν σε ποσοστό 17.2%. Οι προσωρινοί υπάλληλοι είναι το 10.8% του δείγματος (Διάγραμμα 6.6).



Διάγραμμα 6.6: Η θέση εργασίας του δείγματος της έρευνας.

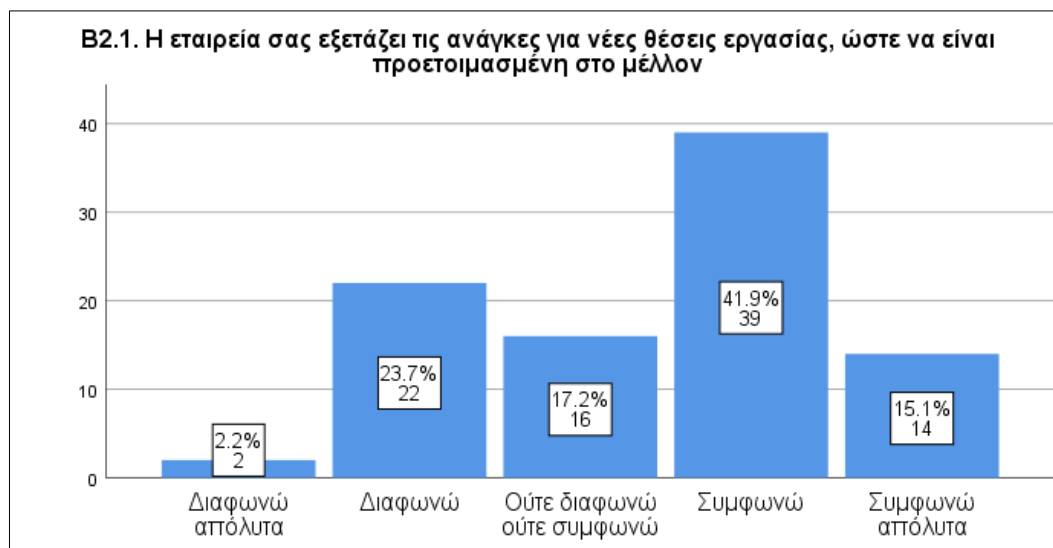
6.2. Αποτελέσματα- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου είναι ο πυρήνας της έρευνας αυτής, αφού απαντάει σε ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις της Πάφου. Όπως φαίνεται από την παρακάτω γραφική παράσταση, ο διευθυντής προσωπικού σε ποσοστό 48.4% ή της εταιρείας σε ποσοστό 45.2% είναι αυτοί που διαχειρίζονται κυρίως τους ανθρώπινους πόρους στις εταιρείες (Διάγραμμα 6.7). Θεωρείται αποτελεσματικότερη η ΔΑΠ από τον διευθυντή προσωπικού αφού αυτή είναι η βασική του αρμοδιότητα, ενώ ο διευθυντής της εταιρείας έχει επιπλέον υποχρεώσεις. Παρόλα αυτά, λόγω του ότι υπάρχουν αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Πάφο, ο διευθυντής πολλές φορές αναλαμβάνει και το ρόλο του διευθυντή προσωπικού.



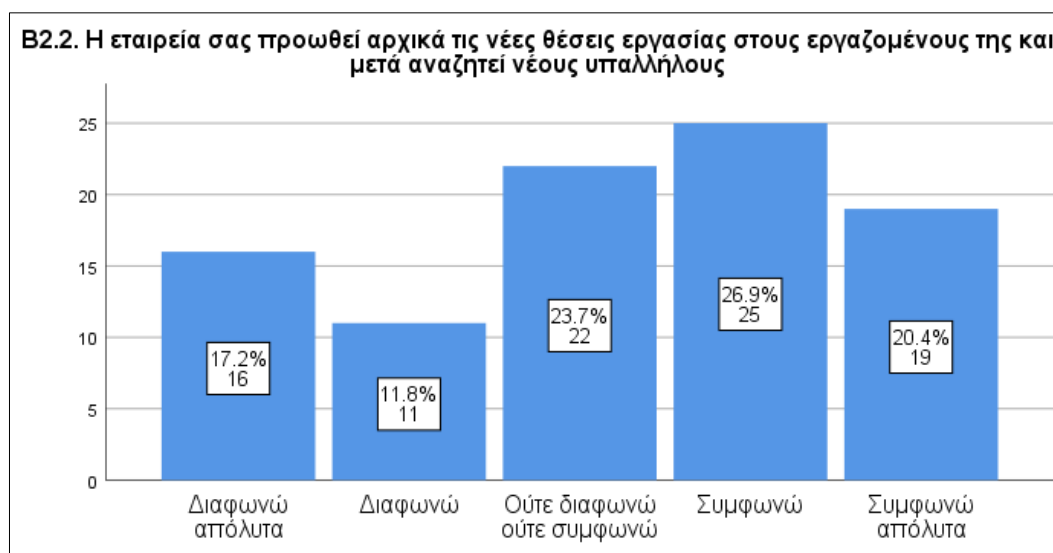
Διάγραμμα 6.7: Ο υπεύθυνος ΔΑΠ στις εταιρείες..

Σχετικά με την ερώτηση κατά πόσο η εταιρεία εξετάζει τις ανάγκες για νέες θέσεις εργασίας, ώστε να είναι προετοιμασμένη στο μέλλον, το μεγαλύτερο ποσοστό (41.9%) του δείγματος συμφωνεί, και επίσης το 15.1% συμφωνεί απόλυτα. Το ποσοστό το οποίο διαφωνεί είναι αρκετά χαμηλότερο σε βαθμό 23.7% (Διάγραμμα 6.8).



Διάγραμμα 6.8: Η εταιρεία εξετάζει τις ανάγκες για νέες θέσεις εργασίας..

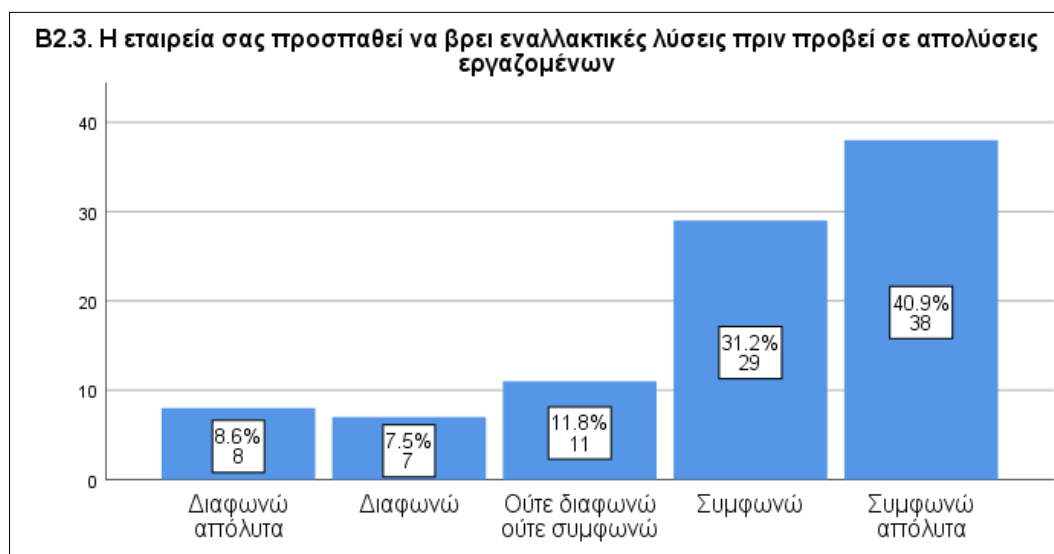
Στο Διάγραμμα 6.9 φαίνεται να υποστηρίζονται και οι παραπάνω απόψεις των ερωτώμενων αφού ποσοστό 47.3% συμφωνούν ότι οι νέες θέσεις εργασίας προωθούνται αρχικά στην εταιρεία και μετά στην αναζήτηση νέων υπαλλήλων.



Διάγραμμα 6.9: Η εταιρεία προωθεί αρχικά τις νέες θέσεις εργασίας στους εργαζόμενους της..

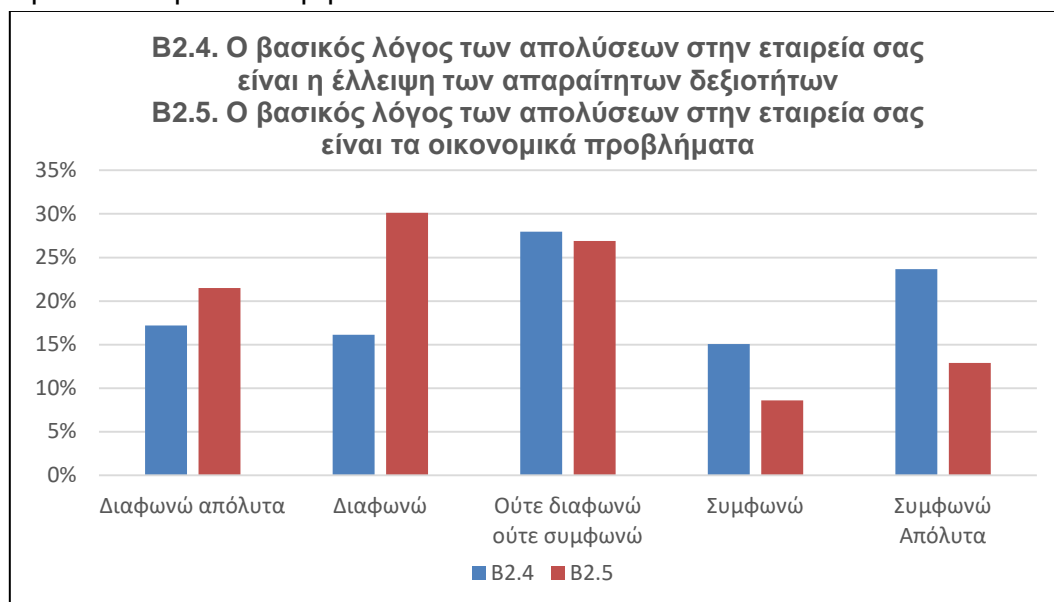
Αξιοσημείωτο, είναι το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν συνολικά σε ποσοστό 72.1% (Διάγραμμα 6.10) ότι οι εταιρείες προσπαθούν να εφαρμόσουν εναλλακτικές λύσεις πριν την απόλυση οποιουδήποτε εργαζομένου, καθιστώντας έτσι την θέση κάθε εργαζομένου στην εταιρεία σημαντικής αξίας. Σίγουρα, με την απώλεια ενός υπαλλήλου ο οποίος συνεισφέρει στην επιχειρηματική ανάπτυξη, θα έχει και το ανάλογο πλήγμα η

εταιρεία. Επομένως, το γεγονός ότι οι εταιρείες πριν οποιαδήποτε απόλυση, ψάχνουν εναλλακτικές λύσεις είναι πρωταρχικής σημασίας τόσο για την κερδοφορία και μέλλον της εταιρείας όσο και για τον εργαζόμενο.



Διάγραμμα 6.10: Η εταιρεία προσπαθεί να βρει εναλλακτικές λύσεις πριν προβεί σε απολύσεις.

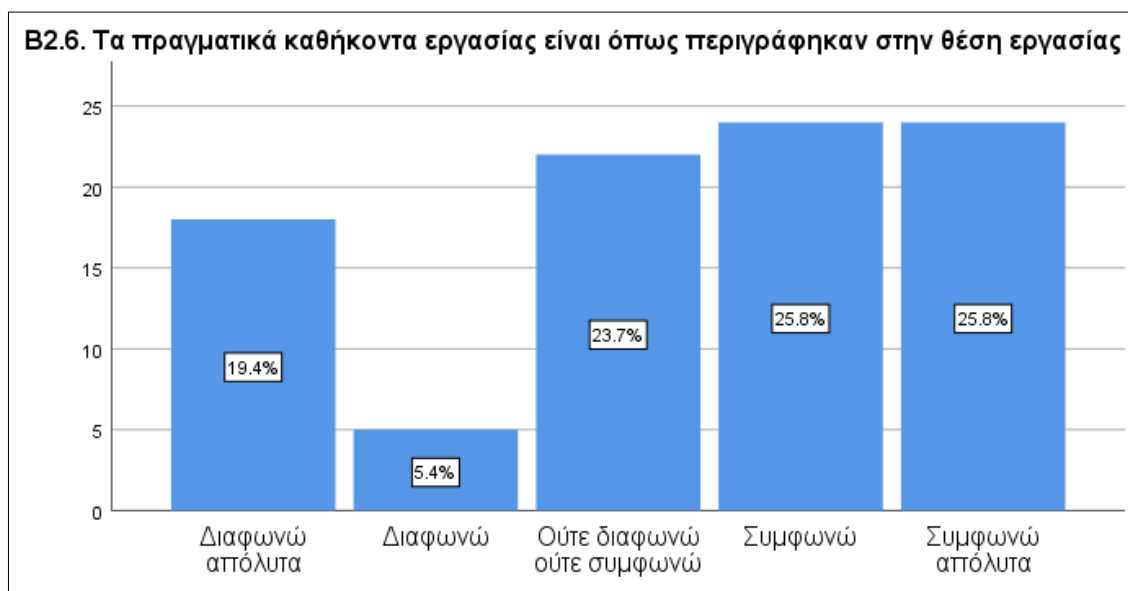
Σύμφωνα με την επόμενη γραφική (Διάγραμμα 6.11) και στις δύο περιπτώσεις που αφορούν το βασικό λόγο απολύσεων στην εταιρεία, το 28% των ερωτώμενων ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με τους λόγους αυτούς. Πιθανότατα, υποστηρίζουν ότι ο βασικός λόγος είναι διαφορετικός από την έλλειψη απαραίτητων δεξιοτήτων και τα οικονομικά προβλήματα. Συγκριτικά όμως, φαίνεται να κυριαρχεί η άποψη ότι η έλλειψη δεξιοτήτων είναι βασικότερη αιτία απολύσεων.



Διάγραμμα 6.11: Ο βασικός λόγος απολύσεων στην εταιρεία.

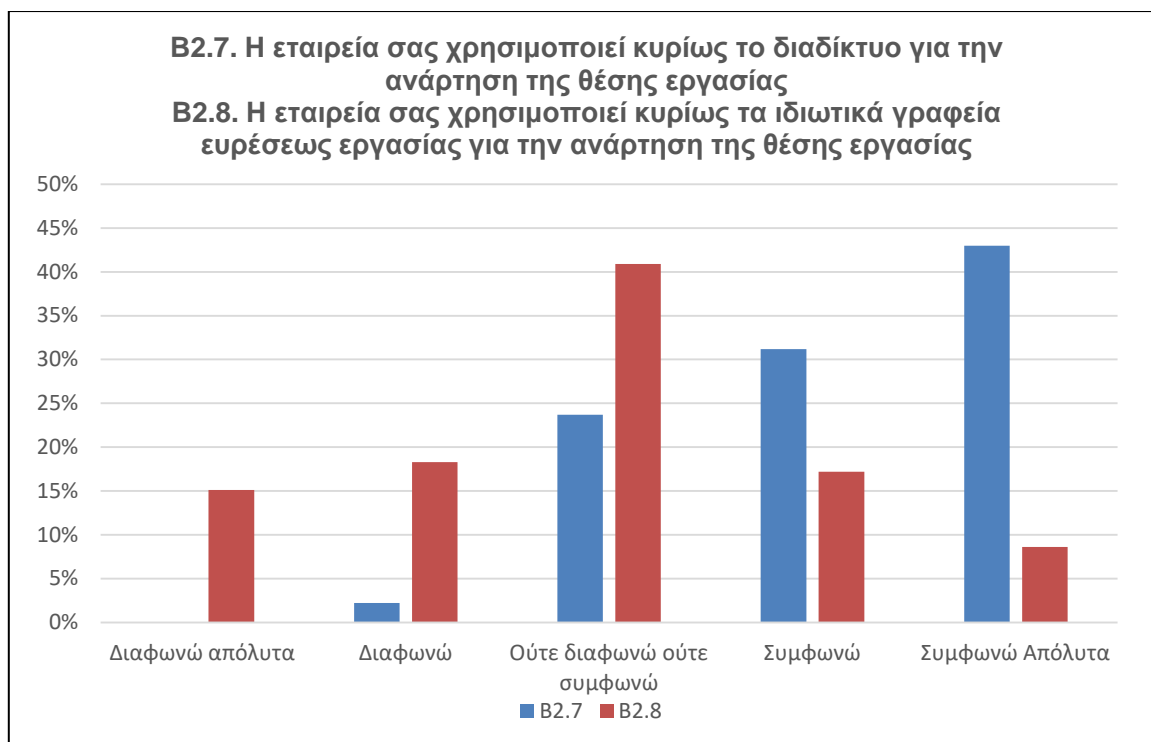
Σε ότι αφορά την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία συμφωνά ότι τα καθήκοντα της θέσης εργασίας είναι όπως περιγράφηκαν στην θέση εργασίας σε ποσοστό 25.8%. Απόλυτα σίγουροι επίσης για τη δήλωση αυτή

είναι ερωτώμενοι σε ίδιο ποσοστό. Αξίζει να γίνει αναφορά στο ποσοστό 23.7% για το οποίο οι ερωτώμενοι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν (Διάγραμμα 6.12). Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πιθανό να πραγματοποιούνται επιπλέον ή λιγότερα καθήκοντα από αυτά που περιγράφηκαν σε αμελητέο βαθμό χωρίς να μπορεί έτσι ο ερωτώμενος να διακρίνει αν συμφωνεί ή όχι με την δήλωση αυτή.



Διάγραμμα 6.12: Τα πραγματικά καθήκοντα εργασίας είναι όπως περιγράφηκαν στη θέση εργασίας.

Στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 6.13) φαίνεται ότι η βασική μέθοδος προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι το διαδίκτυο έναντι των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας με συνολικό ποσοστό αυτών που συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα να ξεπερνά συνολικά το 50% και να ανέρχεται σε 74.2%. Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο αφού με την εξέλιξη της τεχνολογίας, η διαφήμιση και η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει διευκολύνει τις ανθρώπινες ανάγκες. Το διαδίκτυο επίσης αποτελεί οικονομικότερο τρόπο τις περισσότερες φορές για ανάρτηση μιας θέσης. Τα ιδιωτικά γραφεία εργασίας χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες αλλά σε αρκετά χαμηλό ποσοστό. Αυξημένα είναι τα ποσοστά αυτών που ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με τις αναφερόμενες μεθόδους ανάρτησης της θέσης εργασίας, με πιθανή αιτία ότι υπάρχουν και άλλοι μέθοδοι όπως η διαφήμιση σε εφημερίδες/περιοδικά και κολλέγια/πανεπιστήμια.



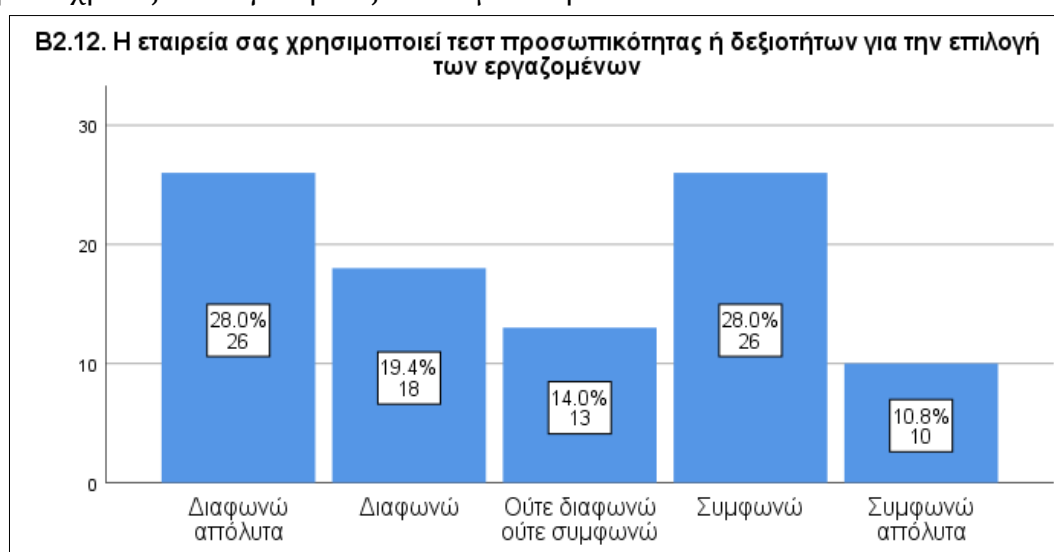
Διάγραμμα 6.13: Η χρήση του διαδικτύου και των ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας από τις εταιρείες.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών των υποψηφίων για την πρόσληψή τους σε μια εταιρεία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιλογή των υποψηφίων. Το ποσοστό των ερωτώμενων που συμφωνούν είναι 48% και αυτών που συμφωνούν απόλυτα είναι 18%, δίνοντας συνολικά 66% έναντι της επαγγελματικής εμπειρίας και του μορφωτικού επιπέδου (Διάγραμμα 6.14). Η επαγγελματική εμπειρία φαίνεται να ακολουθεί ως το δεύτερο κριτήριο από τα συγκρινόμενα στην μελέτη για την επιλογή υποψηφίων σε συνολικό ποσοστό 58%, και ακολουθεί το μορφωτικό επίπεδο με 46%. Αξίζει να αναφερθούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος για το κριτήριο του μορφωτικού επιπέδου δεν συμφωνούν ούτε διαφωνούν αν επιδρά θετικά στη επιλογή των υποψηφίων. Τα αποτελέσματα αυτά είναι αναμενόμενα, αφού η νεολαία της σημερινής εποχής που είναι και η πλειοψηφία του δείγματός της μελέτης έχουν περισσότερα προσόντα και είναι εξειδικευμένοι υποψήφιοι για θέσεις εργασίας. Επομένως, οι επιχειρήσεις για την επιλογή των υπαλλήλων τους, κατευθύνονται στην προσέγγιση επιλογής με βάση το χαρακτήρα και συμπεριφορά των υποψηφίων στο χώρο εργασίας τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό.



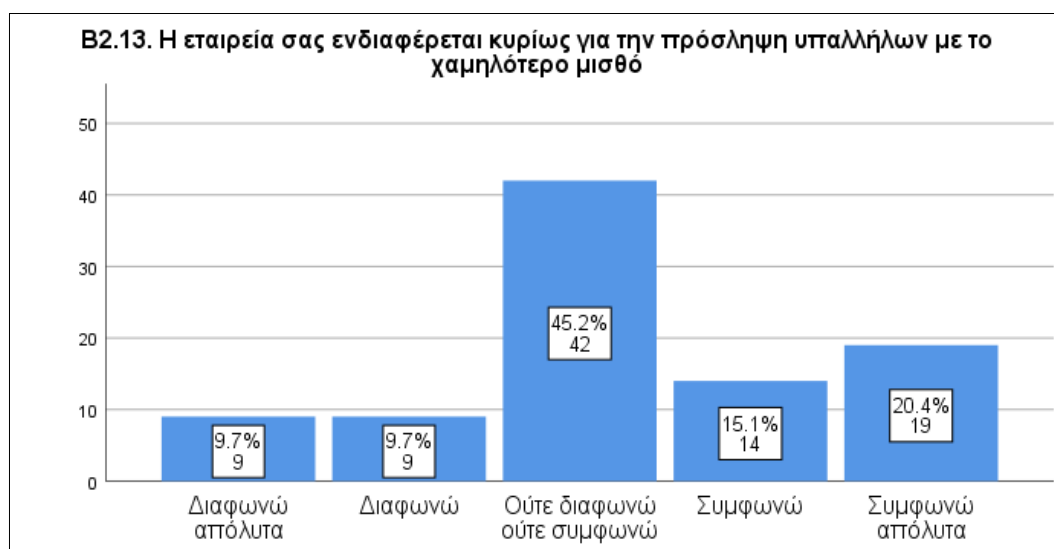
Διάγραμμα 6.14: Το βασικό κριτήριο για την επιλογή των εργαζομένων στις εταιρείες.

Όπως φαίνεται παρακάτω (Διάγραμμα 6.15), η μέθοδος των τεστ από τις εταιρείες στους υποψήφιους φαίνεται να μην εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις. Οι ερωτώμενοι που υποστηρίζουν απόλυτα ότι δεν χρησιμοποιούνται τα τεστ για την επιλογή των εργαζομένων είναι ίσοι με αυτούς που υποστηρίζουν ότι χρησιμοποιούνται σε ποσοστό 28%. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η φύση των επιχειρήσεων, των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων αυτών διαφέρει. Για παράδειγμα, για θέση εργασίας που είναι απαραίτητη η χρήση γλωσσών προγραμματισμού είναι πιθανότερο η εταιρεία να χρησιμοποιήσει τα τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας σε σχέση με μια θέση που χρειάζεται λιγότερο εξειδικευμένο προσωπικό.



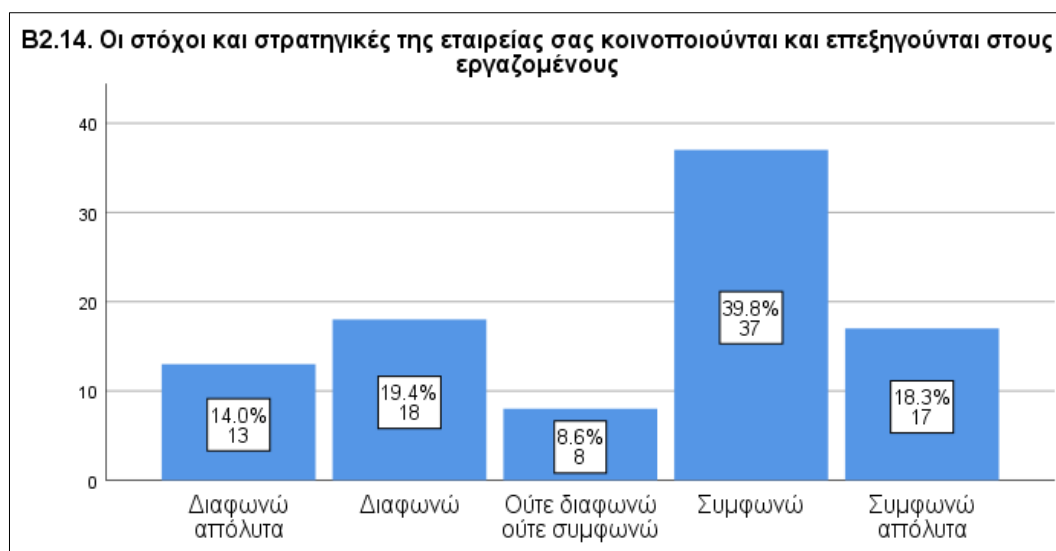
Διάγραμμα 6.15: Η χρήση τεστ προσωπικότητας ή δεξιοτήτων για την επιλογή των εργαζομένων από τις εταιρείες.

Αξιοσημείωτο είναι το αποτέλεσμα που παρουσιάζεται στην παρακάτω γραφική (Διάγραμμα 6.16), στο οποίο οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 45.2% δεν θεωρούν απαραίτητο ότι οι εταιρείες ενδιαφέρονται για την πρόσληψη υπαλλήλων με το χαμηλότερο μισθό. Υψηλό όμως είναι και το ποσοστό 35.5%, αυτών που συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα με την δήλωση αυτή. Έχοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι ο μισθός δεν είναι η μοναδική μεταβλητή που θα επηρεάσει τις εταιρείες για την πρόσληψη ενός υποψηφίου αλλά θα λάβουν υπόψη και άλλους παράγοντες και χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Υπάρχουν όμως και αρκετές εταιρείες που ίσως δεν χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για αυτό δεν τους ενδιαφέρει αν ο υποψήφιος είναι προσοντούχος, δίνοντας έτσι το χαμηλότερο μισθό για να μην έχουν μεγαλύτερα έξοδα.



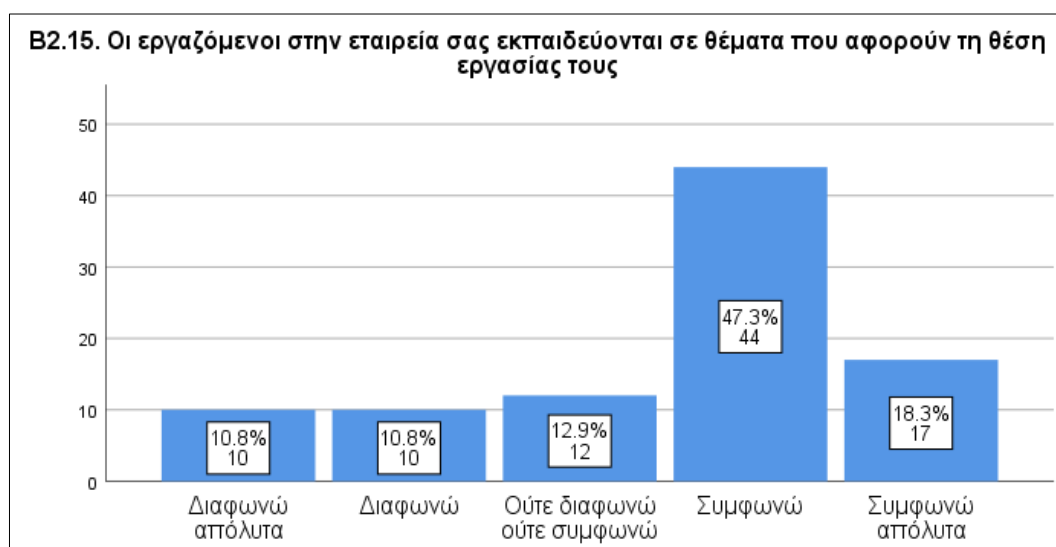
Διάγραμμα 6.16: Οι εταιρείες ενδιαφέρονται για την πρόσληψη υπαλλήλων με το χαμηλότερο μισθό..

Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 39.8% υποστηρίζει ότι οι στόχοι της εταιρείας που εργάζονται επεξηγούνται σε αυτούς. Οι εργαζόμενοι που έχουν αντίθετη άποψη βρίσκονται σε χαμηλότερα ποσοστά (Διάγραμμα 6.17). Σίγουρα, αποτελεί πλεονέκτημα για τις εταιρείες η επεξήγηση και κατανόηση των στόχων τους στους εργαζόμενους, αφού η επίτευξη αυτών αποτελεί και την κερδοφορία της εταιρείας. Εμπλέκοντας επίσης τους εργαζομένους στους στόχους της εταιρείας και ενημερώνοντάς τους για την πορεία της, τους δίνει αυτοπεποίθηση και αξία για τη σημαντικότητα της εργασίας τους ώστε να αποδώσουν καλύτερα.



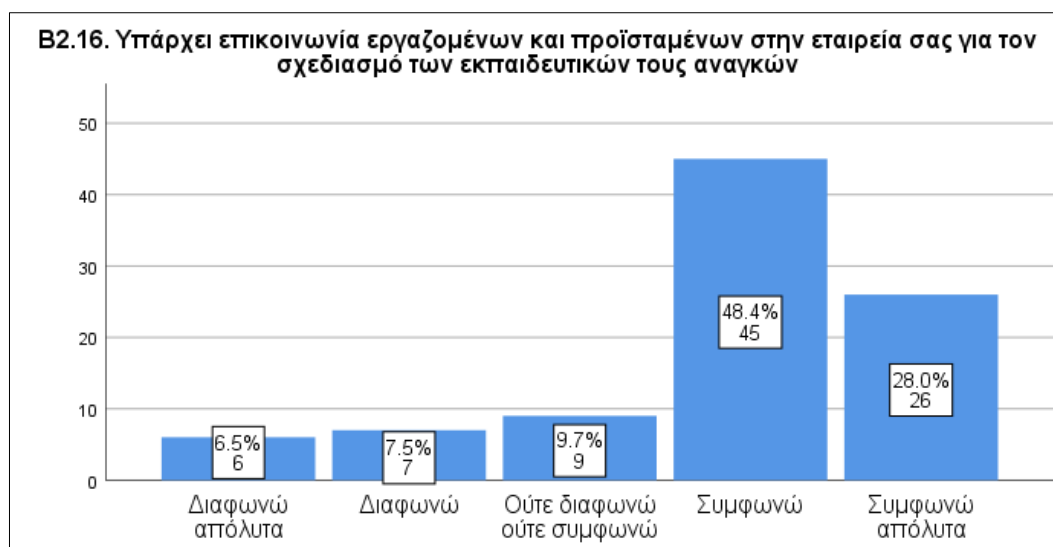
Διάγραμμα 6.17: Οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας επεξηγούνται στους εργαζομένους.

Σημαντικό είναι επίσης το αποτέλεσμα από την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν την εργασία τους, όπου η πλειοψηφία εκπαιδεύεται σε ποσοστό 47.3% και 18.3% (Διάγραμμα 6.18). Μέσω της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στις εταιρείες αποκτάται μεγαλύτερη εξειδίκευση και οι δεξιότητες αυξάνονται για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Πιθανό να γίνονται εκπαιδεύσεις μέσω σεμιναρίων ή από τα αρμόδια στελέχη κάθε τμήματος.



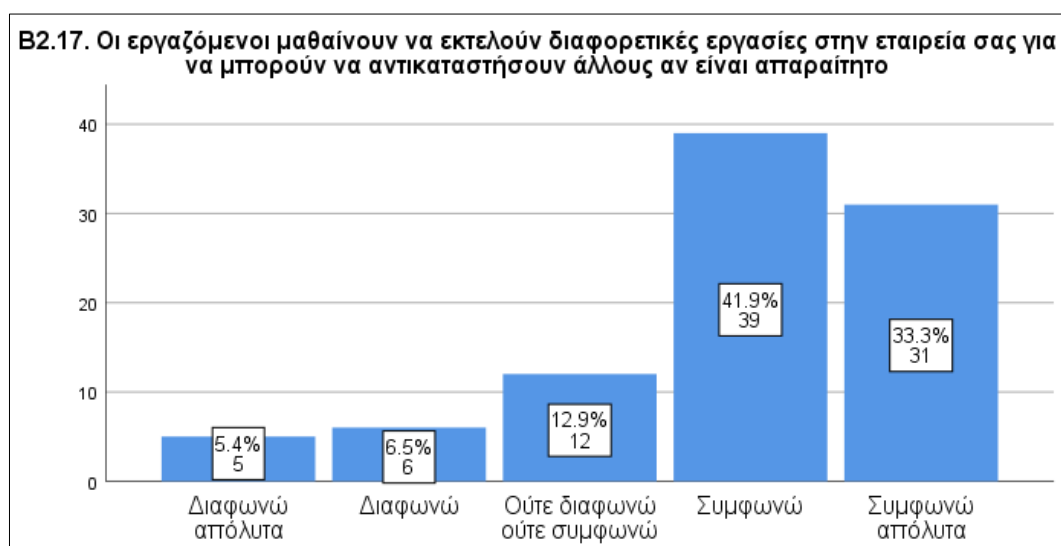
Διάγραμμα 6.18: Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας τους.

Συντριπτική είναι η πλειοψηφία των ερωτώμενων οι οποίοι στην εταιρεία τους έχουν επικοινωνία με τον προϊστάμενο τους για θέματα που αφορούν την εκπαίδευσή τους. Το ποσοστό ανέρχεται στο 48.4% και συνολικά με αυτούς που συμφωνούν απόλυτα στο 76.4% (Διάγραμμα 6.19). Αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, αφού ένας εργαζόμενος που θεωρεί ότι έχει έλλειψη σε συγκεκριμένο τομέα, μπορεί να το συζητήσει με τον προϊστάμενό του και να καταλήξουν στην μέθοδο κάλυψης της ανάγκης αυτής. Έτσι, ο εργαζόμενος αποκτά περισσότερες δεξιότητες και η εταιρεία επωφελείται από αυτό.



Διάγραμμα 6.19: Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και προϊσταμένων για τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

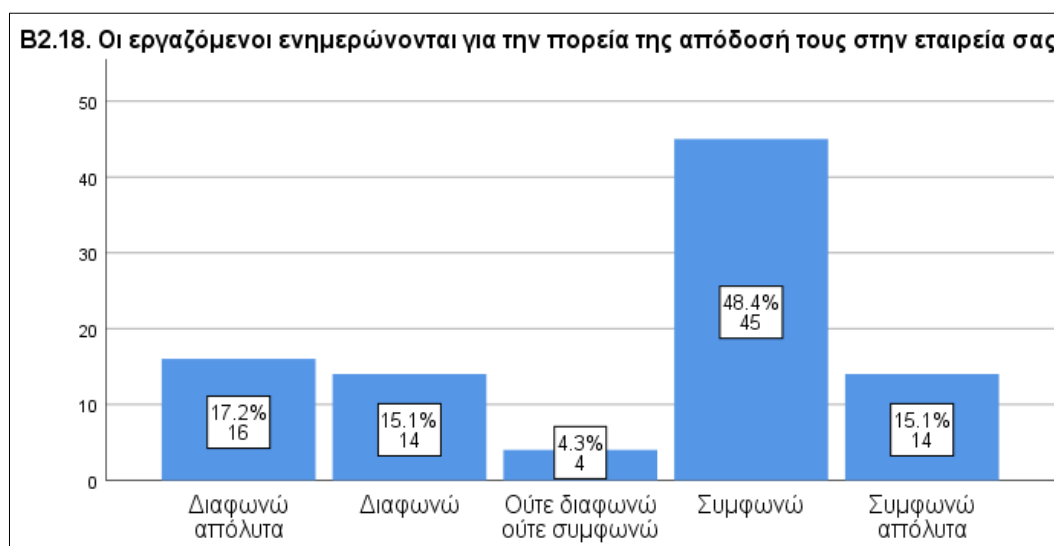
Αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι μαθαίνουν να εκτελούν διαφορετικές εργασίες στην εταιρεία για να αντικαταστήσουν άλλους αν είναι απαραίτητο (Διάγραμμα 6.20). Αυτό σίγουρα αποτελεί πλεονέκτημα για την εταιρεία, αφού ένας υπάλληλος μπορεί να αναλάβει επιπλέον υποχρεώσεις χωρίς να επιβαρύνεται η επιχείρηση με επιπλέον έξοδα. Αντίθετα, αποτελεί μειονέκτημα για τον υπάλληλο που θα αναλάβει τις επιπλέον ευθύνες, αφού δεν θα μπορεί να δώσει προτεραιότητα και έμφαση στις δικές του υποχρεώσεις στην εταιρεία, μειώνοντας την απόδοσή του και αυξάνοντας το φόρτο εργασίας του. Μπορεί επίσης, να μην είναι ο κατάλληλος για να αντικαταστήσει άλλο εργαζόμενο με αποτέλεσμα να προκύπτουν λάθη στην εργασία του και ζημιά για την εταιρεία.



Διάγραμμα 6.20: Η ανάληψη περισσότερων καθηκόντων από τους εργαζόμενους για να αντικαταστήσουν άλλους.

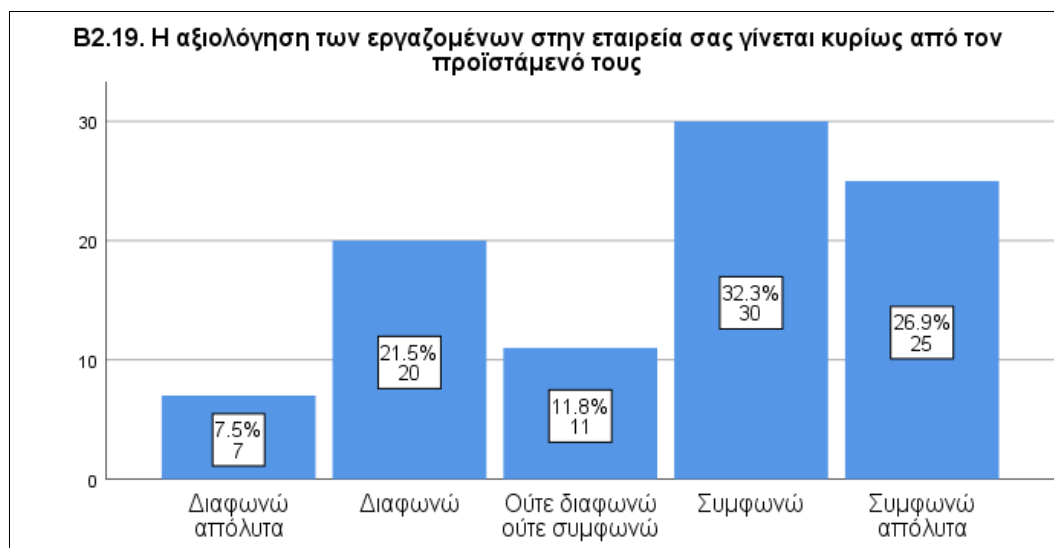
Όσον αφορά την λειτουργία αξιολόγησης των εργαζομένων, η πλειοψηφία με ποσοστό 63.5% ενημερώνονται για την απόδοσή τους στην εταιρεία (Διάγραμμα 6.21). Αυτό,

επιδρά θετικά για την εταιρεία αφού ο εργαζόμενος εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατά του σημεία, δίνοντας έμφαση σε καλύτερες πρακτικές και τεχνικές με μεγαλύτερη απόδοση.



Διάγραμμα 6.21: Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την πορεία απόδοσής τους στην εταιρεία.

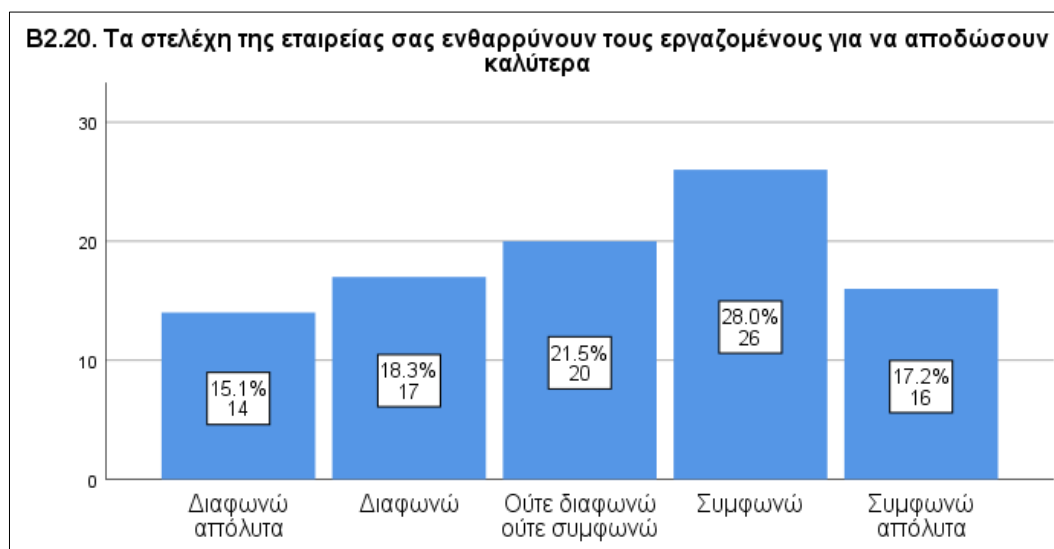
Σε ικανοποιητικά επίπεδα εντοπίζεται η αξιολόγηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους, αφού όπως δήλωσε το δείγμα πιο πάνω δεν ενημερώνονται στο μέγιστο βαθμό για την απόδοσή τους (Διάγραμμα 6.22). Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων ενημερώνονται για την απόδοσή τους από τον προϊστάμενο τους. Αυτό είναι αναμενόμενο, αφού ο προϊστάμενος έχει πιο συχνή επαφή με τον υπάλληλο και γνωρίζει καλύτερα τα χαρακτηριστικά του.



Διάγραμμα 6.22: Η αξιολόγηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους.

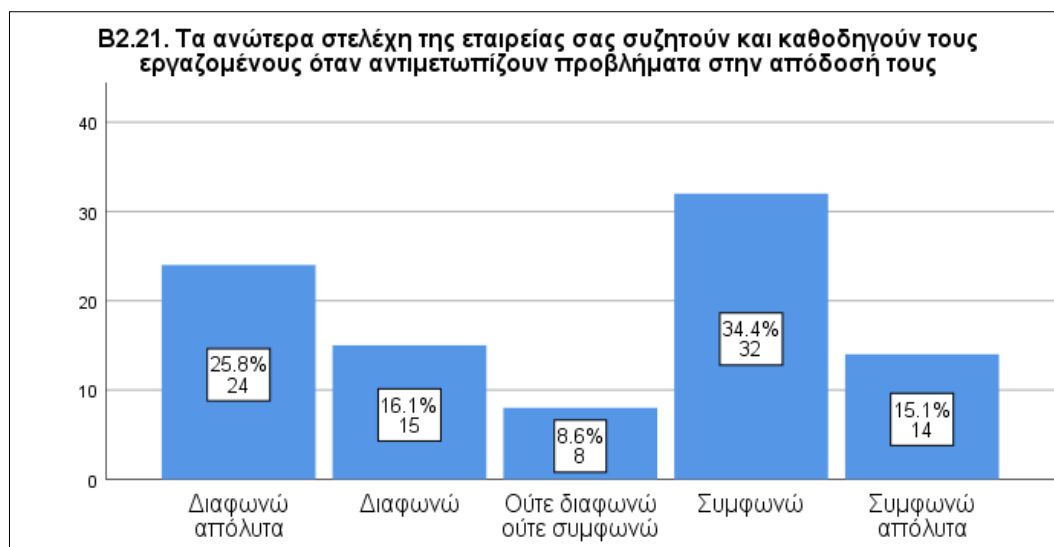
Από την παρακάτω γραφική (Διάγραμμα 6.23), δεν εντοπίζεται κάποιο δυνατό συμπέρασμα αφού οι απόψεις δίστανται μεταξύ των ερωτώμενων. Παρόλα αυτά το 45.2% υποστηρίζει ότι τα στελέχη της εταιρείας ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για να

αποδώσουν καλύτερα ενώ το 33.4% διαφωνεί απόλυτα με αυτό. Το 21.5% παραμένει ουδέτερο στη στάση του.



Διάγραμμα 6.23: Τα στελέχη της εταιρείας ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους για την καλύτερη απόδοση.

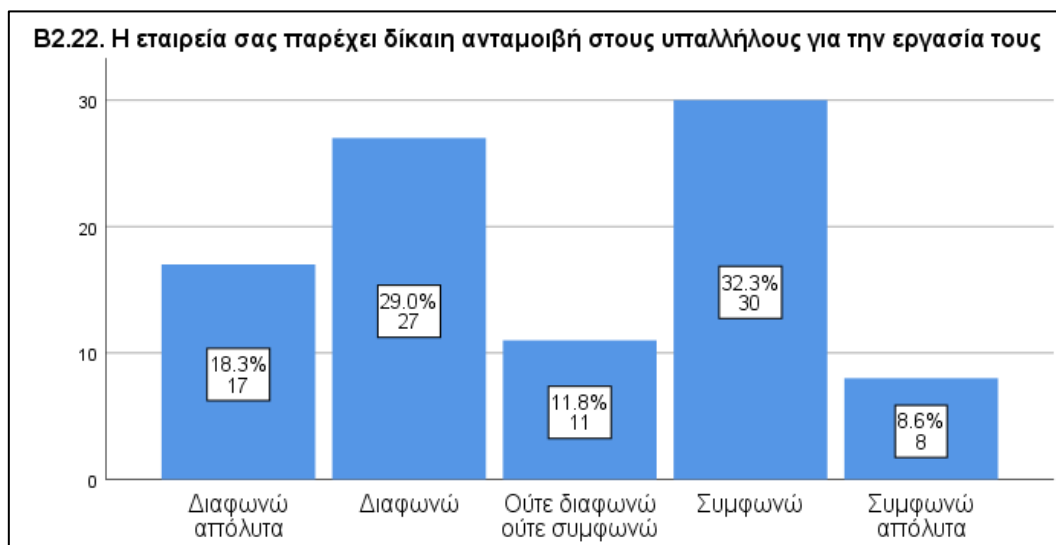
Παρόμοια αποτελέσματα φαίνονται στην παρακάτω γραφική (Διάγραμμα 6.24) με το 49.5% του δείγματος να υποστηρίζει ότι τα ανώτερα στελέχη συζητούν και καθοδηγούν τους υπαλλήλους, ενώ το 41.1% διαφωνεί απόλυτα. Συμπεραίνεται έτσι ότι μερικές εταιρείες είναι κοντά στους υπαλλήλους τους και τους καθοδηγούν τόσο για την απόδοσή τους όσο και για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν, ενώ άλλες εταιρείες έχουν μια ουδέτερη στάση στην οποία δεν βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό τους.



Διάγραμμα 6.24: Τα ανώτερα στελέχη καθοδηγούν τους εργαζομένους σε προβλήματα της απόδοσής τους.

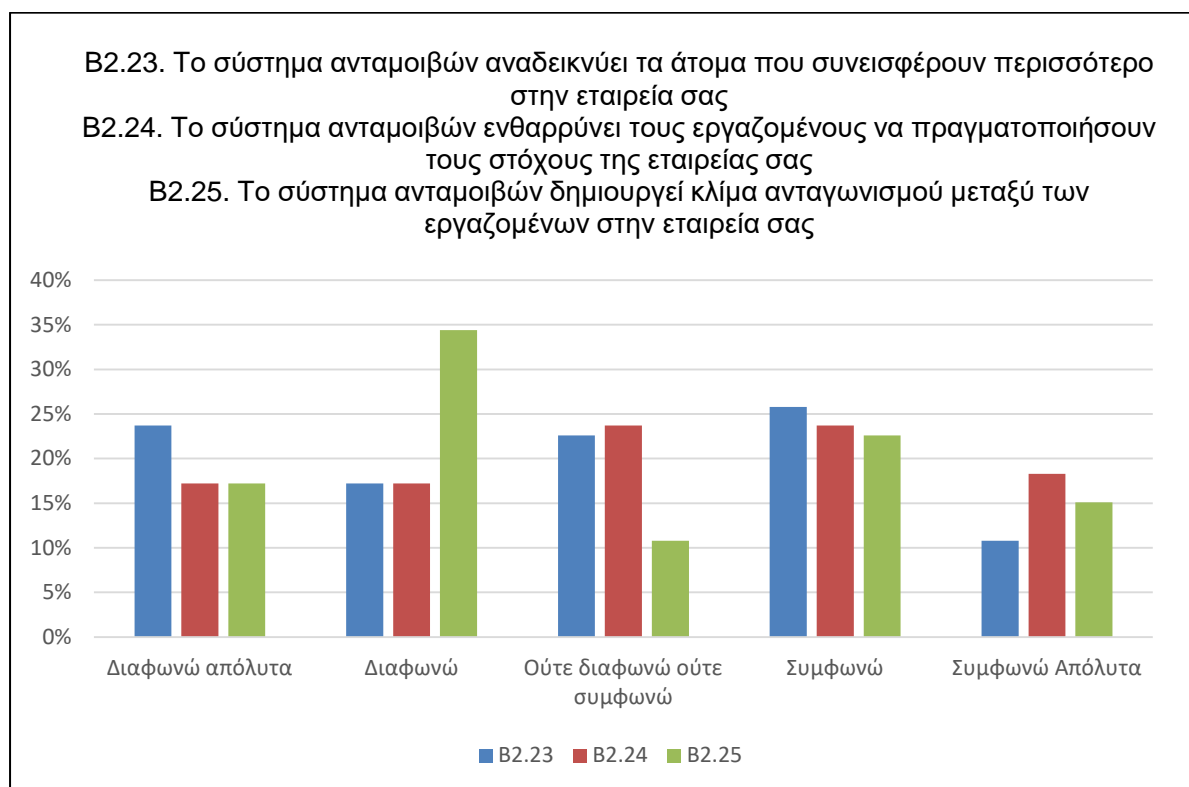
Όσον αφορά το θέμα αμοιβών, οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν σε ποσοστό 47.3% ότι η εταιρεία τους δεν παρέχει δίκαιη ανταμοιβή για την εργασία τους, ενώ ποσοστό 40.9% θεωρούν ότι ο μισθός είναι δίκαιος (Διάγραμμα 6.25). Σίγουρα, λόγω της δύσκολης

οικονομικής κατάστασης που βιώνει το νησί, οι εταιρείες της Πάφου έχουν επηρεαστεί και πιθανό να οδηγήθηκαν σε μειώσεις μισθών για να μπορέσουν να επιβιώσουν.



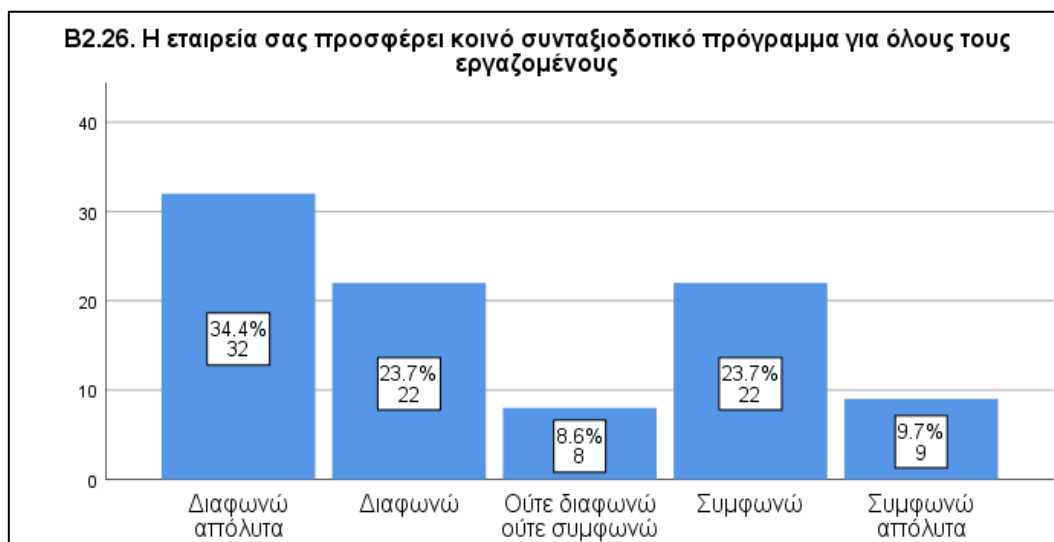
Διάγραμμα 6.25: Η δίκαιη ανταμοιβή στους υπαλλήλους της εταιρείας.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα από την παρακάτω γραφική (Διάγραμμα 6.26), διαπιστώνεται ότι το σύστημα αμοιβών δεν δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων και ούτε ενθαρρύνει ή επηρεάζει τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν περισσότερο και να πραγματοποιήσουν τους στόχους της εταιρείας. Συμπεραίνεται έτσι, ότι ο μισθός δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας που συνεισφέρει στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων στην εταιρεία.



Διάγραμμα 6.26: Η συνεισφορά του συστήματος ανταμοιβών στις εταιρείες.

Οι περισσότερες εταιρείες στην Πάφο δεν παρέχουν κοινό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα στους υπαλλήλους, το οποίο μπορεί να επηρεάζει και την απόφασή τους για εργασία στην συγκεκριμένη εταιρεία. Μόνο στο 33.4% του δείγματος παρέχεται το πρόγραμμα αυτό, ενώ στο 58.1% δεν υφίσταται (Διάγραμμα 6.27).



Διάγραμμα 6.27: Το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα στις εταιρείες.

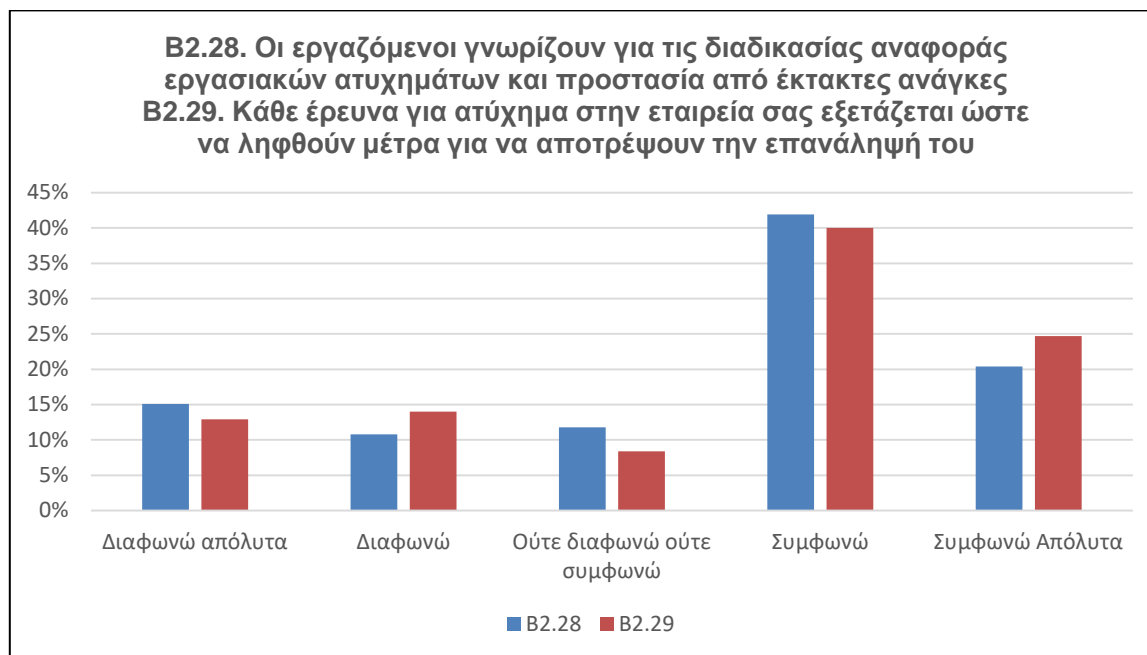
Η ασφάλεια και υγιεινή είναι πρωταρχικής σημασίας για κάθε επιχείρηση. Αυτό φαίνεται και από το μεγάλο ποσοστό 69.9% των επιχειρήσεων της Πάφου που έχουν γραπτή πολιτική για το θέμα αυτό (Διάγραμμα 6.28). Πολύ μικρό είναι το ποσοστό που δεν έχει γραπτή πολιτική ασφαλείας, που μπορεί να οφείλεται στο πολύ μικρό μέγεθος μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 6.28: Η γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας στις εταιρείες.

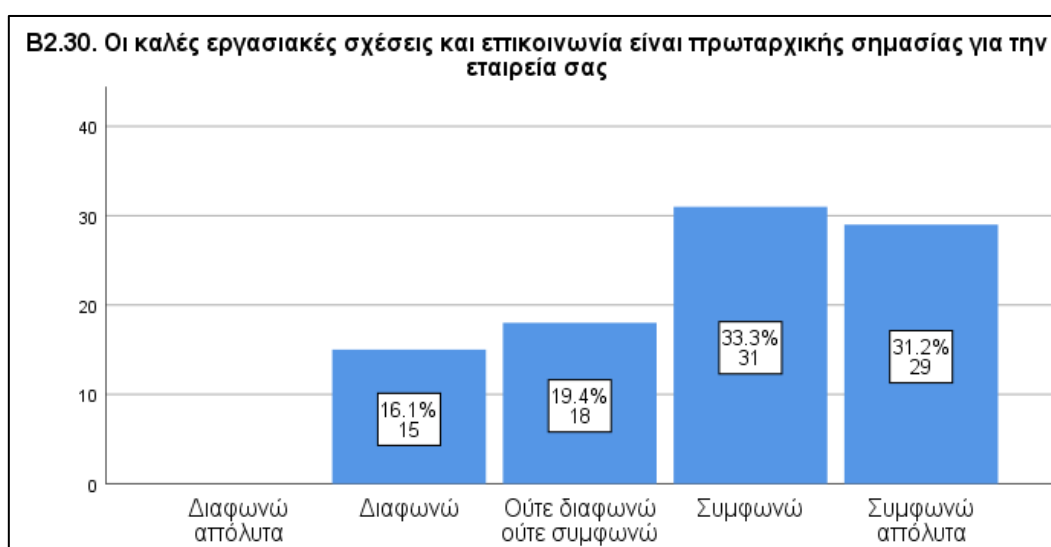
Πανομοιότυπα πρότυπα φαίνονται στην παρακάτω γραφική (Διάγραμμα 6.29), όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων γνωρίζει για τις διαδικασίες αναφοράς εργασιακών ατυχημάτων και οι εταιρείες λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για να αποτρέψουν την επανάληψή του. Αυτό είναι μια σωστή πολιτική που ακολουθείται από

τις εταιρείες για την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού, και πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη και το νομοθετικό πλαίσιο.



Διάγραμμα 6.29: Η διαδικασία αναφοράς εργασιακών ατυχημάτων και η λήψη των απαραίτητων μέτρων.

Οι εταιρείες φαίνεται να δίνουν έμφαση στις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, αφού άλλωστε οποιεσδήποτε διαφορές και προβλήματα μπορεί να έχουν αρνητικό αποτέλεσμα για την αποδοτικότητά της. Όπως φαίνεται παρακάτω το 64.5% συμφωνεί ότι οι εταιρείες δίνουν έμφαση στις εργασιακές σχέσεις, ενώ μόνο το 16.1% υποστηρίζει ότι δεν τους ενδιαφέρει (Διάγραμμα 6.30).



Διάγραμμα 6.30: Η σημασία των καλών εργασιακών σχέσεων στην εταιρεία.

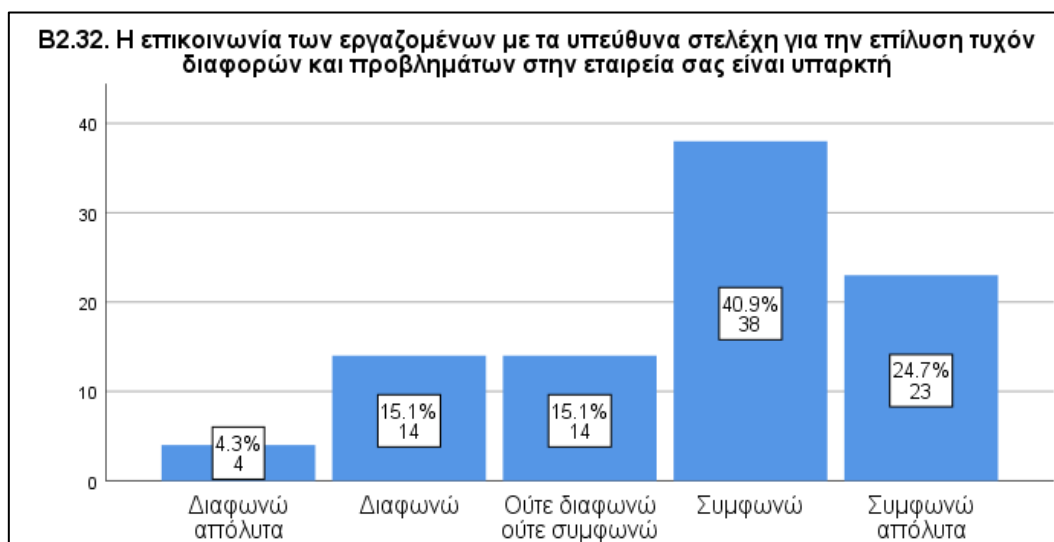
Μεταξύ των υπαλλήλων στις περισσότερες εταιρείες της Πάφου φαίνεται να υπάρχει καλή επικοινωνία αφού το 65.6% ανταλλάσσουν μεταξύ τους απόψεις και ιδέες για την

εταιρεία, ώστε να συζητούνται διάφορες εναλλακτικές για τυχόν προβλήματα και τρόποι αντιμετώπισής τους (Διάγραμμα 6.31).



Διάγραμμα 6.31: Η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ των υπαλλήλων.

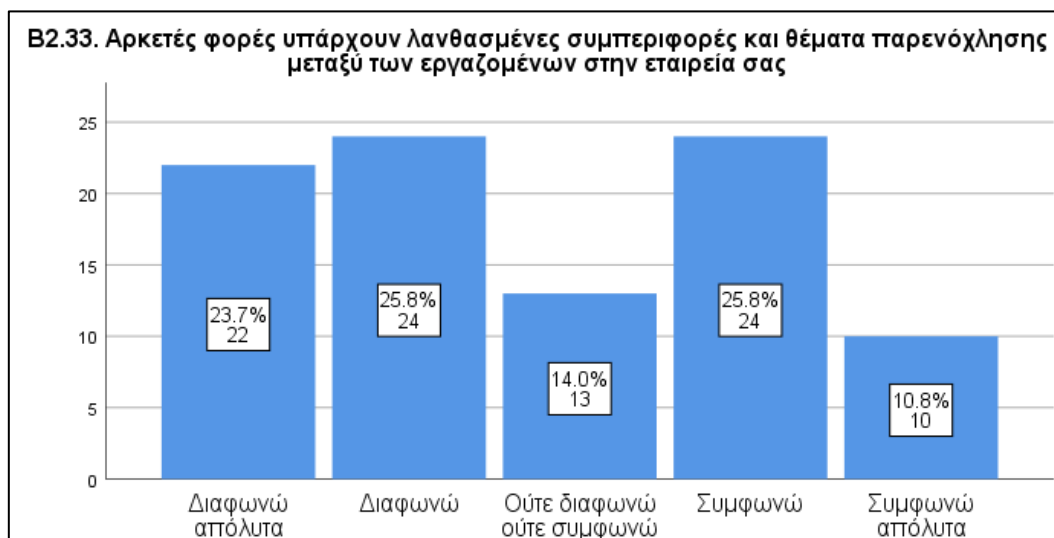
Σημαντικό είναι το ποσοστό 40.9% που συμφωνούν και το 24.7% που συμφωνούν απόλυτα ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των υπεύθυνων στελεχών για επίλυση διαφορών και προβλημάτων (Διάγραμμα 6.32). Με τον τρόπο αυτό, είναι πιο πιθανό να διατηρηθεί ισορροπία στην επιχείρηση και οι καλύτερες εργασιακές σχέσεις και συνθήκες μεταξύ των εργαζομένων.



Διάγραμμα 6.32: Η επικοινωνία των εργαζομένων με τα υπεύθυνα στελέχη για επίλυση προβλημάτων.

Στην παρακάτω γραφική (Διάγραμμα 6.33) φαίνεται ότι σε ποσοστό 49.5% δεν υπάρχουν θέματα παρενόχλησης και λανθασμένων συμπεριφορών στις εταιρείες. Παρόλα αυτά, ποσοστό 36.6% θεωρεί ότι υπάρχουν αυτά τα θέματα. Η ύπαρξη αυτού του είδους προβλημάτων μπορεί να επιφέρει αρνητικό αποτέλεσμα για την εταιρεία

αφού επηρεάζει τόσο προσωπικά άλλα τόσο και σε θέμα απόδοσης στην εργασία τον εργαζόμενο.



Διάγραμμα 6.33: Λανθασμένες συμπεριφορές και θέματα παρενόχλησης μεταξύ εργαζομένων.

6.3. Αποτελέσματα – Εργασιακή ικανοποίηση

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στις εταιρείες. Σύμφωνα με το Διάγραμμα 6.34, το 76.3% κατέχουν την επιθυμητή θέση που θα ήθελαν στην επιχείρηση. Αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, αφού μπορεί ο εργαζόμενος να αποδώσει καλύτερα στην εργασία του.



Διάγραμμα 6.34: Η εργασιακή ικανοποίηση για τη θέση εργασίας.

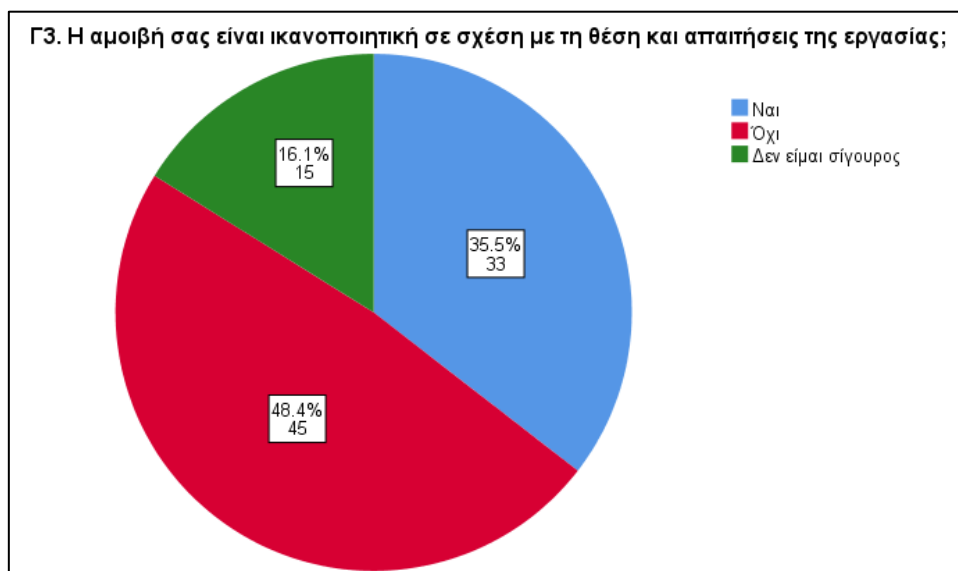
Σημαντικό είναι επίσης το ποσοστό 66.7% των εργαζομένων που καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες πέραν αυτών που απαιτούνται για την θέση εργασίας τους (Διάγραμμα 6.35). Με αυτό το αποτέλεσμα, φαίνεται ότι οι εταιρείες δίνουν

περισσότερες υποχρεώσεις στους υπαλλήλους από τις απαραίτητες, για αυτό και πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ των υπαλλήλων που αφορούν το μισθό, τις απολύσεις και τις θέσεις εργασίας.



Διάγραμμα 6.35: Η εργασιακή ικανοποίηση για τα καθήκοντα και προσπάθειες των υπαλλήλων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μπορούν να δημιουργηθούν προβλήματα σε ότι αφορά τους μισθούς αφού οι περισσότεροι εργαζόμενοι καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες από τις απαραίτητες. Αυτό φαίνεται χαρακτηριστικά στην παρακάτω γραφική όπου το 48.4% των υπαλλήλων δεν θεωρούν την αμοιβή τους ικανοποιητική σε σχέση με τη θέση και απαιτήσεις της εργασίας τους (Διάγραμμα 6.36).



Διάγραμμα 6.36: Η εργασιακή ικανοποίηση του μισθού.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ενότητας, διαπιστώνεται ότι όσον αφορά τη λειτουργία προγραμματισμού στις επιχειρήσεις της Πάφου οι εταιρείες δίνουν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους και προσπαθούν για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό του. Είναι οργανωμένες για μελλοντικές θέσεις που ίσως χρειαστούν και σε περίπτωση μιας νέας θέσης εργασίας, αναζητούν πρώτα τον κατάλληλο υποψήφιο εντός της εταιρείας. Οι απολύσεις δεν αποτελούν πρωταρχική λύση για τυχόν προβλήματα στις εταιρείες, ενώ δίνεται έμφαση σε εναλλακτικές λύσεις για την αποφυγή τους. Παρόλα αυτά, λόγω της πλειοψηφίας του δείγματος να είναι μόνιμοι υπάλληλοι, οι επιχειρήσεις φαίνεται να μην χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό την πρακτική της πρόσληψης προσωρινά εργαζομένων ώστε να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά στις διακυμάνσεις της ζήτησης αγαθών και υπηρεσιών.

Όσον αφορά την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις φαίνεται να είναι αξιόπιστες προς την περιγραφή των θέσεων εργασίας και να χρησιμοποιούν ως βασική πηγή το διαδίκτυο για την εύρεση υπαλλήλων. Επομένως, όχι μόνο ο εργαζόμενος μένει ευχαριστημένος με τις αρμοδιότητες της θέσης του αλλά και η εταιρεία χρησιμοποιεί την πηγή με το χαμηλότερο κόστος χωρίς να επιβαρύνεται με επιπλέον έξοδα. Η διαχείριση της λειτουργίας της προσέλκυσης στις επιχειρήσεις της Πάφου, φαίνεται να αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Οι επιχειρήσεις της Πάφου δίνουν έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορά του υποψηφίου, χωρίς να πρέπει απαραίτητα να δώσουν το χαμηλότερο μισθό. Η επαγγελματική εμπειρία φαίνεται να αποτελεί δευτερεύον κριτήριο και τα τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας δεν ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις. Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις στην πόλη είναι κυρίως μικρομεσαίες και δεν απαιτούν μεγάλη τεχνογνωσία και εξειδίκευση. Σίγουρα, η δημιουργία νέων μεγαλύτερων επιχειρήσεων θα ήταν πιο απαιτητική και η εμπειρία όπως και τα τεστ για να εντοπιστεί ο υποψήφιος με τις απαραίτητες δεξιότητες θα ήταν απαραίτητα.

Στο θέμα εκπαίδευσης, οι επιχειρήσεις φαίνεται να ακολουθούν μια ορθολογική στρατηγική, επεξηγώντας τους στόχους τους στο υπαλλήλους και εκπαιδεύοντας τους σε θέματα που αφορούν τη θέση της εργασίας τους. Αυτό, εμπλουτίζει αρχικά τους εργαζόμενους με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες αλλά εμπλουτίζει και την εταιρεία με πιο καταρτισμένο δυναμικό ενδυναμώνοντάς την εσωτερικά και εξωτερικά. Μέσω της κατανόησης των βασικότερων στόχων της εταιρείας από τους εργαζόμενους, προκύπτουν οι στόχοι και αρμοδιότητες του κάθε υπάλληλου ξεχωριστά. Τυχόν

ελλείψεις ή αναγκαία εκπαίδευση που θεωρεί ο υπάλληλος ότι πρέπει να ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων αυτών, είναι συζητήσιμη με τους προϊστάμενους, ώστε να προχωρήσουν άμεσα σε εφαρμογή της. Παρόλα αυτά, διαπιστώνεται ότι υπάρχει εκμετάλλευση των εργαζόμενων από τις εταιρείες, αφού για να μειώσουν τα έξοδά τους, δίνουν περισσότερες αρμοδιότητες και καθήκοντα από τα απαραίτητα στους υπαλλήλους, ώστε να εκτελούνται περισσότερες εργασίες με λιγότερο ανθρώπινο δυναμικό. Πολλές φορές αυτό θεωρείται ότι είναι απαραίτητο σε περίπτωση έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται μέσα σε όρια χωρίς να θεωρείται εκμετάλλευση των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση και απόδοση των εργαζομένων στις εταιρείες της Πάφου είναι υπαρκτή και πραγματοποιείται κυρίως από τον προϊστάμενο. Αυτό, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης, αφού μειωμένες αποδόσεις μπορεί να οδηγήσουν σε μη επίτευξη των στόχων της. Παρόλα αυτά, οι υπάλληλοι φαίνεται να μην έχουν τα απαραίτητα κίνητρα για να αποδώσουν καλύτερα και τα ανώτερα στελέχη δεν παρέχουν την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη στους υπαλλήλους για να τους ενθαρρύνουν στην απόδοση της εργασίας τους.

Το σύστημα αμοιβών, παρόλο που υποστηρίζεται ότι παρέχει δίκαιη ανταμοιβή στους υπαλλήλους για την εργασία τους, φαίνεται να είναι δυσλειτουργικό. Μέσω των παραπάνω αποτελεσμάτων, προκύπτει ένα σύστημα χωρίς καθοριστική πορεία λειτουργίας και στόχους. Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα δεν αναδεικνύει τα άτομα που συνεισφέρουν στην εταιρεία, δεν ενθαρρύνει τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τους στόχους της και δεν δημιουργεί κλίμα του καλού ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων. Επίσης, δεν παρέχεται ούτε συνταξιοδοτικό πρόγραμμα στις περισσότερες επιχειρήσεις. Αναφορικά με τα πιο πάνω, φαίνεται ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με ένα σταθερό μισθό, ο οποίος είναι απαραίτητος για να επιβιώσουν, χωρίς όμως αυτό να είναι δεσμευτικό για την παραμονή τους στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Όσον αφορά τα θέματα ασφάλειας και υγιεινής, οι περισσότερες επιχειρήσεις της Πάφου ακολουθούν τις απαραίτητες διαδικασίες και πρότυπα. Μέσω της γραπτής πολιτικής τους, δίνουν έμφαση στη σημαντικότητα της λειτουργίας αυτής και κάθε εργαζόμενος είναι ενημερωμένος για τυχόν σημαντικά περιστατικά αλλά και λήψη των απαραίτητων μέτρων για την μη επανάληψη τους. Η ορθολογική χρήση της λειτουργίας αυτής αποτελεί βασική ανάγκη για την κάθε επιχείρηση, ώστε να μην εμπλακεί σε νομικές διαδικασίες σε περίπτωση μη συμμόρφωσης της με τους κανόνες, που μπορεί να στοιχήσει στην εικόνα της αλλά και στην οικονομική της κατάσταση.

Στις καλές εργασιακές σχέσεις στηρίζονται οι περισσότερες επιχειρήσεις της μελέτης, αφού μέσω αυτών δημιουργείται θετικό και ευχάριστο περιβάλλον για εργασία. Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και με τα ανώτερα στελέχη τόσο για επίλυση διαφορών όσο και για ανταλλαγή απόψεων, οδηγώντας έτσι σε συζήτηση και λήψη των σωστών αποφάσεων για το μέλλον της εταιρείας και των υπαλλήλων. Προέκυψε επίσης ότι σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν λανθασμένες συμπεριφορές και θέματα

παρενόχλησης μεταξύ των υπαλλήλων, το οποίο επιδρά σημαντικά στην πορεία της επιχείρησης.

Ολοκληρώνοντας, όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με την θέση που κατέχουν στην εταιρεία αλλά καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες πέραν αυτών που απαιτούνται, χωρίς ο μισθός τους να είναι ικανοποιητικός. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω συμπεραίνεται ότι το σύστημα αμοιβών των εταιρειών δεν λειτουργεί ορθολογικά και οι εργαζόμενοι επενδύουν περισσότερο στην εταιρεία χωρίς να επωφελούνται στο μέγιστο από την προσφορά τους αυτή.

Κεφάλαιο 8

Επίλογος και Εισηγήσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους που έχουν οριστεί αρχικά, ακολουθούν εισηγήσεις που περιλαμβάνουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Στο κεφάλαιο αυτό συμπεριλαμβάνονται επίσης αξιολόγηση των απαιτήσεων που επιτεύχθηκαν και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

8.1. Αξιολόγηση έρευνας

Οι στόχοι της παρούσας μελέτης έχουν επιτευχθεί και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα παρουσιάστηκαν εμπεριστατωμένα στα προηγούμενα κεφάλαια. Το δείγμα της έρευνας ήταν ικανοποιητικό και αρκετοί ερωτώμενοι φαίνεται να είχαν απαντήσει με ειλικρίνεια στο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ικανοποιητικό αριθμό ερωτήσεων για να καλύψει όλο το εύρος των λειτουργιών της ΔΑΠ, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα και να αναλυθούν στο μέγιστο οι στόχοι της μελέτης. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν συμφωνούν και ακολουθούν τις τάσεις της σημερινής εποχής, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με τις ίδιες προκλήσεις.

8.2. Προτεινόμενες λύσεις

Οι επιχειρήσεις της Πάφου χρησιμοποιούν αποτελεσματικά όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Οι κυριότερες ελλείψεις που εντοπίστηκαν στις στρατηγικές ΔΑΠ, αφορούν το σύστημα αμοιβών και την λειτουργία αξιολόγησης και

απόδοσης. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι σε χαμηλά επίπεδα κυρίως λόγω των υψηλών απαιτήσεων και αρμοδιοτήτων σε σχέση με το μη ικανοποιητικό μισθό των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη λειτουργία προγραμματισμού, θα πρέπει να εξεταστούν σε βάθος καλύτερες πρακτικές, ώστε η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να μην είναι ορατή μόνο στο παρόν αλλά και σε μελλοντικό στάδιο που οι καταστάσεις και τα γεγονότα εξελίσσονται και διαφοροποιούνται. Η έρευνα κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Πάφο είναι μικρομεσαίου μεγέθους, επομένως δεν απαιτείται ιδιαίτερη εξειδίκευση σε πολλά από τα επαγγέλματα. Η δημιουργία μεγαλύτερων επιχειρήσεων και η προσέλκυση ξένων εταιρειών με πιο απαιτητικούς και εξειδικευμένους στόχους, θεωρείται απαραίτητη για την ανάκαμψη τόσο της οικονομίας της πόλης, όσο και την πρόσληψη καταρτισμένων νέων με υψηλές προσδοκίες στις εταιρείες.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη, αλλά ακόμα πιο αναγκαία είναι η διαβίου εκπαίδευση τους. Οι εταιρείες μέχρι τώρα φαίνεται να παρέχουν την αναγκαία εκπαίδευση και θα πρέπει στο μέλλον να συνεχίσουν να δίνουν τα απαραίτητα εφόδια στο ανθρώπινο δυναμικό τους για την μελλοντική τους ανάπτυξη. Η ανάληψη περισσότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων από τα απαραίτητα δεν θεωρείται ορθολογική λύση για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να δίνει έμφαση στις δικές του αρμοδιότητες και προτεραιότητες ανάλογα με την θέση και δεξιότητες που κατέχει, χωρίς να εμπλέκεται σε επιπλέον εργασίες. Οι εταιρείες θα πρέπει να αποβάλουν αυτή την πρακτική, και να επενδύσουν σε ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει τόσο ανάγκη για εργασία όσο και τις απαραίτητες γνώσεις για την ανάληψη της συγκεκριμένης θέσης και καθηκόντων. Με τον τρόπο αυτό, θα υπάρχει καλύτερη οργάνωση, οι εργασίες θα είναι κατανεμημένες σε όλους τους εργαζόμενους και η επιχείρηση θα επωφεληθεί από το εξειδικευμένο προσωπικό, κερδίζοντας χρόνο και χρήμα.

Η απόδοση και αξιολόγηση των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματική αν τα ανώτερα στελέχη έδιναν μεγαλύτερη προσοχή και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στους υπαλλήλους και την εργασία τους. Με τον τρόπο αυτό θα επιτύχαναν όχι μόνο την κάλυψη τυχόν αδύνατων σημείων των εργαζομένων, αλλά θα εντόπιζαν κατά πόσο ένας υπάλληλος είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση. Όσον αφορά το σύστημα αμοιβών, είναι δεδομένο ότι οι περισσότερες εταιρείες ενδιαφέρονται συνήθως για το μεγαλύτερο κέρδος δίνοντας τις μικρότερες αμοιβές. Αυτό εννοείται ότι δεν αποτελεί ορθή μέθοδο και θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία στις δύο αυτές μεταβλητές. Οι εταιρείες θα πρέπει να δίνουν ανταγωνιστικούς μισθούς για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους που θα είναι αυτοί που θα αποδώσουν και θα οδηγήσουν την εταιρεία στην μελλοντική της ανάπτυξη. Η εκμετάλλευση των μισθών πρέπει να σταματήσει και οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν εκτός από το βασικό μισθό να παρέχουν επιπλέον οφέλη στους υπαλλήλους ανάλογα με την απόδοσή τους.

8.3. Εισηγήσεις μελλοντικής έρευνας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παρούσα μελέτη εντόπισε με επιτυχία το βαθμό αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις της Πάφου. Παρόλα αυτά, δημιουργήθηκαν περαιτέρω ερωτήματα όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων της πόλης. Μέσα από την μελέτη αυτή, διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίου μεγέθους, όμως πιο αξιόπιστο αποτέλεσμα θα έδινε η εξέταση του παραπάνω προβληματισμού, για να επιτευχθεί μια σύγκριση σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων και την ΔΑΠ. Επίσης, η εξέταση των μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων αλλά και η κατανόηση της λειτουργίας του συστήματος αμοιβών από τις επιχειρήσεις, θα αποτελούσαν μεγάλο πλεονέκτημα για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 9

Βιβλιογραφία

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. & Coates, D., 1996. It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), p. 14.

Bartlett, C. A. & Choshal, S., 2002. Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), pp. 34-41.

Bramham, J., 1978. *Practical Manpower Planning*. London: Institute of Personnel.

Byars, L. & Rue, L., 2004. *Human Resource Management*. Seventh Edition επιμ. New York: The McGraw-Hill Companies.

Cabanis, J. B. & Dinsmore, P. C., 2014. *The AMA Handbook of Project Management*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=686835&site=eds-live&authtype=ip.athens>

Chahar, B. & Hatwal, V., 2018. *Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees Engagement and Performance*.

Chandra, S. S., 1997. *Alternatives Approaches and Strategies of Human Resource Development*. s.l.:Rawat Publications.

Darwish, T. K., 2013. *Strategic HRM and Performance : Theory and Practice*. 1 επιμ. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

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

Dragomir, M. O., 2018. *A New Milestone of Human Resource Management --Mobbing in a Continuously Changing Work Environment*.

Fogleman, S. L., Anderson, D. & McCorkle, D., 2009. *Human Resource Management:*

Employee Attraction and Selection Guide. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

https://www.researchgate.net/publication/26904312_Human_Resource_Management_Employee_Attraction_and_Selection_Guide [Πρόσβαση 12 January 2019].

Holland, P., Sheehan, C. & De Cieri, H., 2007. Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), pp. 247-262.

Jonathan, G. K., 2016. Maintaining Health and Safety at Workplace: Employee and Employer's Role in Ensuring a Safe Working Environment. *Journal of Education and Practise*, 7(29).

Kaufman, B. E., 2003. High-Level Employee Involvement at Delta Air Lines. *Human Resource Management*, 42(2), pp. 175-190.

Koch, J., 2001. Thinking Outside the Box at The Container Store. *Workforce*, pp. 34-38.

Lussier, N. R. & Hendon, R. J., 2013. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE.

Mamoria, C. B., 2003. *Personnel Management*. 23 επιμ. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Mathis, L. R. & Jackson, H. J., 2008. *Human Resource Management*. Twelfth Edition επιμ. South-Western: Thomson .

Mondy, R. W., 2012. *Human Resource Management*. 12th επιμ. New Jersey: Prentice Hall.

Morrison, K. W., 2015. *HR and the safety department, Collaboration between the departments is vital to a strong safety culture, experts say*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/12545-hr-and-the-safety-department> [Πρόσβαση Ιανουάριος 16 2019].

Pratap, A., 2018. *Human Resource Management at Ford Motors*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.cheshnotes.com/2018/09/human-resource-management-at-ford-motors/> [Πρόσβαση 7 Ιανουάριος 2019].

Randstad Hellas A.E., 2017. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: γιατί είναι τόσο σημαντική;*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.randstad.gr> [Πρόσβαση 7 Ιανουάριος 2019].

Saiyadain, M. S., 1985. *Human Resource management*. New Delhi: Tata McGraw Hill

Sikýr, M., 2013. Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. *Central European Business Review*, 2(1), pp. 43-48.

Skripak, S. J., 2016. *Fundamentals of Business*. 1 επιμ. Blacksburg, Virginia: Saylor Foundation.

Soliman, F. & Spooner, K., 2000. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), pp. 337-345.

Southwest, 2019. *Southwest*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.southwest.com/> [Πρόσβαση 2019 Ιανουάριος 9].

Storey, J., 1992. *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. 1st edition επιμ. Oxford: Blackwell: Wiley.

Thompson, J. & Kleiner, B. H., 2005. Effective Human Resource Management of School Districts. *Management Research News*, 28(2/3), pp. 42-55.

Toegel, G. & Conger, J. A., 2003. 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), pp. 297-311.

Tracey, J. B., 2014. A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. *European Journal of Marketing*, 26(5), pp. 679-705.

Ulrich, D. & Brockbank, W., 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Wainwright, A. D., 1997. People must be the central core of the strategic planning process. *Strategy & Leadership*, 25(1), pp. 12-17.

Akpan, E. I., 2011. Effective Safety and Health Management Policy for Improved Performance of Organizations in Africa. *International Journal of Business and Management*, 6(3), pp. 159-165.

Αθανασόπουλος, Κ. Γ., 2006. *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Αρακά, Μ., 2014. *Η Συμβολή των Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Οργανωσιακή Μάθηση και τη Διοίκηση Γνώσης*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=4970> [Πρόσβαση Ιανουαρίου 5 2019].

Βαξεβανίδου, Μ., 2012. *Management Ανθρώπινων Πόρων Θεωρία και Πράξη*. 2η έκδοση επιμ. Αθήνα: ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Γιάντσης, Χ. Δ., 2014. *Συστήματα αξιολόγησης - Μια εμπειρική προσέγγιση στην Ελλάδα*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16311/3/GiantsisChristosMsc2014.pdf> [Πρόσβαση 14 Ιανουάριος 2019].

Ζαφειρόπουλος, Κ., 2015. Κατασκευή Ερωτηματολογίου. Στο: *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, pp. 91-119.

Καδά, Χ., 2011. *Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1320411/theFile> [Πρόσβαση 5 Ιανουάριος 2019].

Mirabela, M., 2018. *The importance of human resources in project management*.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουράντας, Δ., 2003. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Α' επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Διοίκηση προσωπικού*. 1η επιμ. Αθήνα: Rosili.

Τσιωλής, Γ., 2014. *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Χατζηδήμα, Σ. & Παπαγεωργίου, Π., 2003. *Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Χυτήρης, Λ. Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων όπως χρησιμοποιούνται στις εταιρείες. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

A1. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άρρεν Θήλυ

A2. Ποια είναι η ηλικία σας;

- Έως 29 ετών 30-39 ετών 40-49 ετών 50-59 ετών 60 ετών και άνω

A3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Έγγαμος/η Άγαμος/η Χήρος/α Διαζευγμένος

A4. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κάτοχος Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου

A5. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε;

- 0-1 έτη 2-4 έτη 5-10 έτη 10 έτη και άνω

A6. Σε ποια κατηγορία θέσης εργασίας ανήκετε;

- Προσωρινός/η υπάλληλος Μόνιμος/η υπάλληλος Προϊστάμενος/Διοικητικό στέλεχος

B. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

B1. Ποιος είναι υπεύθυνος για τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρείας σας;

- Διευθυντής εταιρείας
- Διευθυντής προσωπικού
- Εξωτερικοί Σύμβουλοι
- Δεν γνωρίζω

B2. Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ κυκλώστε ένα από τους αριθμούς 1 έως 5, όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

Προγραμματισμός					
1. Η εταιρεία σας εξετάζει τις ανάγκες για νέες θέσεις εργασίας, ώστε να είναι προετοιμασμένη στο μέλλον	1	2	3	4	5
2. Η εταιρεία σας προωθεί αρχικά τις νέες θέσεις εργασίας στους εργαζομένους της και μετά αναζητεί νέους υπαλλήλους	1	2	3	4	5
3. Η εταιρεία σας προσπαθεί να βρει εναλλακτικές λύσεις πριν προβεί σε απολύσεις εργαζομένων	1	2	3	4	5
4. Ο βασικός λόγος των απολύσεων στην εταιρεία σας είναι η έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων	1	2	3	4	5
5. Ο βασικός λόγος των απολύσεων στην εταιρεία σας είναι τα οικονομικά προβλήματα	1	2	3	4	5

Προσέλκυση					
6. Τα πραγματικά καθήκοντα εργασίας είναι όπως περιγράφηκαν στην θέση εργασίας	1	2	3	4	5
7. Η εταιρεία σας χρησιμοποιεί κυρίως το διαδίκτυο για την ανάρτηση της θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
8. Η εταιρεία σας χρησιμοποιεί κυρίως τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας για την ανάρτηση της θέσης εργασίας	1	2	3	4	5

Πρόσληψη - επιλογή					
9. Η επαγγελματική εμπειρία θεωρείται βασικό κριτήριο για την επιλογή των εργαζομένων στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
10. Το μορφωτικό επίπεδο θεωρείται βασικό κριτήριο για την επιλογή των εργαζομένων στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
11. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορά των υποψηφίων θεωρούνται βασικό κριτήριο για την επιλογή των εργαζομένων στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
12. Η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τεστ προσωπικότητας ή δεξιοτήτων για την επιλογή των εργαζομένων	1	2	3	4	5
13. Η εταιρεία σας ενδιαφέρεται κυρίως για την πρόσληψη υπαλλήλων με το χαμηλότερο μισθό	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση					
14. Οι στόχοι και στρατηγικές της εταιρείας σας κοινοποιούνται και επεξηγούνται στους εργαζομένους	1	2	3	4	5
15. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία σας εκπαιδεύονται σε θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας τους	1	2	3	4	5
16. Υπάρχει επικοινωνία εργαζομένων και προϊσταμένων στην εταιρεία σας για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών	1	2	3	4	5
17. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να εκτελούν διαφορετικές εργασίες στην εταιρεία σας για να μπορούν να αντικαταστήσουν άλλους αν είναι απαραίτητο	1	2	3	4	5
Αξιολόγηση - Απόδοση					
18. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την πορεία της απόδοσή τους στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
19. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στην εταιρεία σας γίνεται κυρίως από τον προϊστάμενό τους	1	2	3	4	5

20. Τα στελέχη της εταιρείας σας ενθαρρύνουν τους εργαζομένους για να αποδώσουν καλύτερα	1	2	3	4	5
21. Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας σας συζητούν και καθοδηγούν τους εργαζομένους όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα στην απόδοσή τους	1	2	3	4	5

Σύστημα αμοιβών

22. Η εταιρεία σας παρέχει δίκαιη ανταμοιβή στους υπαλλήλους για την εργασία τους	1	2	3	4	5
23. Το σύστημα ανταμοιβών αναδεικνύει τα άτομα που συνεισφέρουν περισσότερο στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
24. Το σύστημα ανταμοιβών ενθαρρύνει τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τους στόχους της εταιρείας σας	1	2	3	4	5
25. Το σύστημα ανταμοιβών δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
26. Η εταιρεία σας προσφέρει κοινό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα για όλους τους εργαζομένους	1	2	3	4	5

Ασφάλεια και Υγιεινή

27. Η εταιρεία σας διαθέτει γραπτή πολιτική υγείας και ασφάλειας	1	2	3	4	5
28. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν για τις διαδικασίες αναφοράς εργασιακών ατυχημάτων και προστασία από έκτακτες ανάγκες	1	2	3	4	5
29. Κάθε έρευνα για ατύχημα στην εταιρεία σας εξετάζεται ώστε να ληφθούν μέτρα για να αποτρέψουν την επανάληψή του	1	2	3	4	5

Εργασιακές σχέσεις

30. Οι καλές εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία είναι πρωταρχικής σημασίας για την εταιρεία σας	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

31. Οι υπάλληλοι μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες για την εργασία τους στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5
32. Η επικοινωνία των εργαζομένων με τα υπεύθυνα στελέχη για την επίλυση τυχόν διαφορών και προβλημάτων στην εταιρεία σας είναι υπαρκτή	1	2	3	4	5
33. Αρκετές φορές υπάρχουν λανθασμένες συμπεριφορές και θέματα παρενόχλησης μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία σας	1	2	3	4	5

Γ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Γ1. Θεωρείτε ότι η θέση που κατέχεται στην εταιρεία είναι αυτή που επιθυμείτε μέσα στην συγκεκριμένη επιχείρηση;

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος/η

Γ2. Θεωρείτε ότι καταβάλλετε περισσότερες προσπάθειες πέραν αυτών που απαιτούνται στην εταιρεία;

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος/η

Γ3. Η αμοιβή σας είναι ικανοποιητική σε σχέση με τη θέση και απαιτήσεις της εργασίας;

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος/η