

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΔΕ)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ- Ο
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

Αναστασία Σερμπέζη

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ- Ο
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

Αναστασία Σερμπέζη

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Ξεφτέρης

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

Μάιος 2019

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	4
Εισαγωγή	6
Σκοπός.....	6
Μεθοδολογία.....	7
Κεφάλαιο 1: Η σημασία της ηγεσίας.....	8
1.1 Η έννοια και ο ορισμός της ηγεσίας.....	8
1.2 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ	11
1.3 Τα στυλ ηγεσίας: βιβλιογραφική επισκόπηση	15
Κεφάλαιο 2: Βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	19
2.1 Βιβλιογραφική επισκόπηση του όρου- Ιστορική εξέλιξη	19
2.2 Τα στάδια από την προσέλκυση έως την αξιολόγηση	23
Κεφάλαιο 3: Προκλήσεις- Διεθνείς και ελληνικές τάσεις.....	27
3.1. Προβλήματα σε διεθνές επίπεδο	27
3.2 Οι προκλήσεις στην ελληνική πραγματικότητα.....	30
Κεφάλαιο 4: Μελέτες περιπτώσεων	34
4.1 Πληροφορίες για τον κλάδο και προβληματισμοί που οδηγούν στην έρευνα...34	
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία	34
4.3 Μελέτες περιπτώσεων.....	36
4.3.1 Εταιρία Α	36
4.3.2 Εταιρία Β	38
4.3.3. Εταιρία Γ	40
4.3.4 Εταιρία Δ	43
4.4 Συγκέντρωση αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα	45
Συμπεράσματα	50
Βιβλιογραφία	54

Ελληνική	54
Ξένη.....	54
Διαδίκτυο.....	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	61

Περιεχόμενα γραφημάτων, εικόνων και πινάκων

Γράφημα 1: Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ.....	14
Εικόνα 1: Η Διοικητική Σχάρα των Blake & Mouton.....	16
Γράφημα 2: Στοιχεία προγραμματισμού θέσεων εργασίας	24
Πίνακας 1: Συγκέντρωση απαντήσεων από συνεντεύξεις.....	45

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια επιστήμη που ασχολείται με όλες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα. Κατά τις πρόσφατες δεκαετίες, η συμβολή του τελευταίου στην επιτυχία των σύγχρονων εταιριών έχει αναγνωρισθεί, ενώ επίσης θεωρούνται ουσιώδεις όλες οι τεχνικές που σχετίζονται με την σωστή διαχείριση του προσωπικού. Το ίδιο ισχύει και για τον ρόλο του ηγέτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση αυτών. Από την αρχική προσέλκυση των κατάλληλων υποψήφιων εργαζομένων ως την αξιολόγηση και κατόπιν την υποκίνηση της παραγωγικότητας αυτών, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ θεωρούνται κρίσιμες για την συμβολή τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων μέσω σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Σήμερα, παρά την εξέλιξη της επιστήμης της ΔΑΠ διαχρονικά, οι σύγχρονες επιχειρήσεις σε πολλές χώρες, όπως στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν δυσκολίες, προκλήσεις και εμπόδια στην προσπάθεια αποτελεσματικής διαχείρισης των εργαζομένων τους. Στα πλαίσια της διερεύνησης του γεγονότος αυτού, εκπονήθηκε πρωτογενής έρευνα προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα και λανθασμένη ή μερική εφαρμογή των όσων οι σχετικές με την ΔΑΠ θεωρίες υποστηρίζουν. Η έρευνα αφορά γεωπονικές επιχειρήσεις που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται στην Θεσσαλονίκη και διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όντως υπάρχουν διαφορές στον τρόπο που οι λειτουργίες ΔΑΠ εφαρμόζονται στην πράξη, ενώ το μέγεθος μιας επιχείρησης φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό που αυτές υιοθετούνται σύμφωνα με τα όσα θεωρητικά προβλέπονται. Προκειμένου το πρόβλημα αυτό να περιοριστεί, κρίνεται σκόπιμη η καλύτερη ενημέρωση των γεωπονικών επιχειρήσεων από αρμόδιους φορείς για τα οφέλη που η σωστή εφαρμογή κάθε λειτουργίας ΔΑΠ εξασφαλίζει ακόμη και σε μικρού μεγέθους εταιρίες.

Abstract

Human Resource Management (HRM) is a science that deals with all the activities that take place in the corporate environment and concern the human factor. During the recent decades, the latter's contribution to the success of modern companies has been

recognized, whereas all techniques related to proper staff management are also considered essential. The same holds for the role of the leader, who is responsible for effectively guiding and inspiring them. From the initial attraction of suitable candidates to the stage of evaluating their productivity and then motivating them, all functions of HRM are considered crucial for their contribution in succeeding the corporate goals through proper management of the human factor. Today, despite the evolution of HRM over time, modern businesses in many countries, like Greece, face difficulties, challenges and obstacles in their efforts to effectively manage their employees. In order to properly examine this fact, a primary survey was conducted to identify such problems and investigate whether incorrect or partial implementation take place compared to what HRM theories support. The survey concerns agronomic enterprises based in Thessaloniki and were conducted through interviews. The results of the research show that there are indeed differences in the way in which HRM functions are applied in practice, while the size of a company appears to have a significant impact on the extent to which such functions are applied compared to what is theoretically suggested. In order to limit this problem, it derives from this study's outcomes that update of agronomic entrepreneurs is essential in order to learn about the benefits that the proper implementation of each HRM function may provide even to small companies.

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αφορά στην μελέτη και κριτική ανάλυση ζητημάτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ειδικότερα, μελετάται η εφαρμογή των σταδίων-λειτουργιών της ΔΑΠ σε σύγχρονες γεωπονικές επιχειρήσεις στη Βόρεια Ελλάδα.

Η εργασία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια, εκ των οποίων τα πρώτα τρία αφορούν σε θεωρητική επισκόπηση σχετικών ζητημάτων, ενώ το τέταρτο αφορά στην συλλογή των δεδομένων της έρευνας και κριτική τους ανάλυση. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται ανασκόπηση του ρόλου της ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και αναλύονται η σημασία και ο ρόλος της ΔΑΠ και των επιμέρους λειτουργιών της. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και αναλύονται με κριτική σκοπιά τα προβλήματα και οι προκλήσεις που παρουσιάζονται σε διεθνές αλλά και εθνικό επίπεδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο, λαμβάνει χώρα η έρευνα, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής.

Στο τέλος της εργασίας, παρουσιάζονται τα πορίσματα που προέκυψαν για τις γεωπονικές επιχειρήσεις αναφορικά με τον τομέα της ΔΑΠ, σε σύγκριση πάντα με τα όσα προβλέπει η θεωρία. Στο Παράρτημα της εργασίας, παρατίθεται η λίστα των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της έρευνας.

Σκοπός

Η εργασία αυτή αποσκοπεί να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο τα στάδια-λειτουργίες της ΔΑΠ εφαρμόζονται σωστά σε γεωπονικές επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, όπως επίσης να εξετάσει αν το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει τον βαθμό αυτό.

Για τους σκοπούς της εργασίας, προκύπτουν 2 ερευνητικά ερωτήματα προς απάντηση:

ΕΕ1: Εφαρμόζονται όλα τα στάδια- λειτουργίες της ΔΑΠ όπως προβλέπει η σχετική θεωρία;

EE2: Επηρεάζει την σχετική εφαρμογή αυτών το μέγεθος της επιχείρησης;

Μεθοδολογία

Η εργασία περιλαμβάνει τόσο πρωτογενή έρευνα όσο και δευτερογενή. Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος της εργασίας, διενεργήθηκε δευτερογενής μελέτη, καθώς συλλέχθηκαν πληροφορίες θεωρητικής φύσης από δημοσιευμένα ακαδημαϊκά άρθρα και μελέτες. Στο δεύτερο μέρος, η έρευνα σε γεωπονικές επιχειρήσεις έλαβε χώρα μέσω πρωτογενούς έρευνας μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων.

Κεφάλαιο 1: Η σημασία της ηγεσίας

1.1 Η έννοια και ο ορισμός της ηγεσίας

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο φέρει σήμερα πλήθος ιδιαιτεροτήτων που οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην πολυπλοκότητα των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Ήδη από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, παρατηρείται η ανάπτυξη των εργοστασίων και των τυποποιημένων γραμμών παραγωγής, οι οποίες σταδιακά αντικατέστησαν την χειρονακτική εργασία και την απασχόληση σε μικρούς, όχι επιχειρηματικά διαμορφωμένους χώρους. Η αλματώδης ανάπτυξη των οργανωμένων γραμμών παραγωγής παρατηρείται καθ' όλη τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα, και κυρίως μετά το πέρας του Β Παγκοσμίου Πολέμου, όπου η παγκόσμια οικονομία σταδιακά εισήλθε σε τροχιά σταθεροποίησης και ανάπτυξης (Πετρίδου, 2011).

Οι εφευρέσεις του 20^{ου} αιώνα συντέλεσαν σε μεγάλο βαθμό στην πρόοδο των επιχειρηματικών μεθόδων. Με την πάροδο των δεκαετιών, οι επιχειρήσεις των προηγμένων χωρών εισήγαγαν τεχνικές και μεθόδους ριζοσπαστικές για την εποχή, ενώ η καινοτομία έγινε αναπόσπαστο χαρακτηριστικό του παγκόσμιου επιχειρείν. Νέες ιδέες ενσωματώθηκαν σε κατασκευές και σε τεχνολογικούς εξοπλισμούς, δίνοντας τη δυνατότητα στις εταιρίες να προβούν σε ποιοτικά προϊόντα που στόχο έχουν την βελτίωση της ποιότητας ζωής των καταναλωτών (Chesbrough & Garman, 2009). Παρατηρώντας όμως τις συνθήκες από το πρίσμα των τελευταίων, όπως ισχυρίστηκε και ο Keynes, η ζήτηση δημιουργεί την προσφορά, με άλλα λόγια η πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων αναγκών οδηγεί τους καταναλωτές να ζητούν διαρκώς νέα, εξελιγμένα προϊόντα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υποχρεούνται να προβούν σε πιο εντατική και πιο αποδοτική παραγωγή. Η όλη αυτή κατάσταση ενέτεινε σε υψηλό βαθμό τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων όλων των κλάδων (Maier, 1977).

Ο αυξημένος ανταγωνισμός οδηγεί συνεχώς σε νέες τάσεις στην εκπόνηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Μια από αυτές είναι η εξάπλωση των εταιριών σε νέες αγορές και η ενσωμάτωση των λειτουργιών τους στις ξένες συνθήκες παραγωγής και ζήτησης. Παράλληλα όμως έγινε σαφής η ανάγκη συνεργασίας ανθρώπων από διαφορετικά πολιτιστικά και κοινωνικά περιβάλλοντα, καθώς η επέκταση των

πολυεθνικών επιχειρήσεων σε πολλές χώρες κατέδειξε ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων βασίζεται σε κοινές αρχές επικοινωνίας, συνεργασίας, συνεννόησης και πάνω από όλα στον αμοιβαίο σεβασμό και την εκτίμηση μεταξύ των μερών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η Επιστήμη της Διοίκησης ξεκινά στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, συνεπώς χρονικά συμπίπτει με την ανάπτυξη των πιο οργανωμένων γραμμών παραγωγής που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι αρχικοί ερευνητές του ζητήματος ασχολήθηκαν με τεχνικά θέματα της παραγωγής και επιπλέον παρατηρείται η αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα. Θεωρίες όπως αυτή του Taylor κάνουν λόγο για τις μεθόδους που ένας διοικητής μπορεί να ακολουθήσει για να κάνει παραγωγικότερους τους εργατές, οι οποίοι σύμφωνα με τις αρχικές αυτές απόψεις εργάζονται αποκλειστικά για να αποκομίσουν εισόδημα. Με την πάροδο όμως των δεκαετιών, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, οι επιχειρηματικές λειτουργίες και δραστηριότητες έγιναν πιο περίπλοκες προσπαθώντας να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση και τον ανταγωνισμό. Τότε διαπιστώθηκε η τεράστια συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγή. Η αρχική τοποθέτηση των εργατών στην κατηγορία του παραγωγικού συντελεστή Εργασία και η άποψη ότι πρόκειται για ανειδίκευτα άτομα χωρίς γνώσεις ή φιλοδοξίες ανετράπη, καθώς οι επιχειρηματίες και οι ακαδημαϊκοί αναγνώρισαν ότι καθώς οι εταιρίες απαρτίζονται από ανθρώπους που προβαίνουν στην παραγωγή και την οργανώνουν, είναι σημαντικό αυτοί να αποτελούν το αντικείμενο ενδιαφέροντος της διοίκησης (Kaufman, 2007/ Πετρίδου, 2011/ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Με άλλα λόγια, διαχρονικά προέκυψε το πόρισμα ότι η επιχείρηση δεν οφείλει να διερευνά και να μελετά τι ακριβώς θέλει ο πελάτης, αλλά τι χρειάζεται ο εργαζόμενος για το παράγει αποτελεσματικά. Το συμπέρασμα αυτό ήταν άκρως ανατρεπτικό για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων ήδη από την αρχαιότητα: η επιχείρηση καλείται να επιδείξει το ίδιο ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο όπως για τον πελάτη (Kaufman, 2007). Η νεωτεριστική αυτή άποψη υποδηλώνει ένα ακόμα γεγονός, τη σημασία της υποκίνησης. Πλέον οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και χώρας έχουν αντιληφθεί το ρόλο και την κρισιμότητα της παρακίνησης των εργαζομένων. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος. Η παραδοχή αυτή οδήγησε σε πλήθος νέων θεωριών και απόψεων, πολλές από τις οποίες

αναδείχθηκαν από την πραγματικότητα των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Μία τέτοια αλήθεια είναι η σημασία της ηγεσίας. Ο όρος αυτός περιγράφει τις ενέργειες κάποιου να καθοδηγεί μια ομάδα ανθρώπων προς επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Όπως αναλύθηκε παραπάνω, η πραγματικότητα των επιχειρήσεων απαιτεί πλέον την συνεργασία των ανθρώπων με τρόπο αποτελεσματικό για την επιτυχή ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Καθότι συχνά αυτές φέρουν σημαντικό βαθμό δυσκολίας ή/ και προϋποθέτουν τη συνεργασία διαφορετικών ομάδων εργαζομένων με διαφορετικές δεξιότητες, ο ρόλος ενός ατόμου που να είναι ικανός να τους οργανώσει και να τους παρακινήσει να εκτελέσουν τα ζητούμενα επιτυχώς θεωρείται βασική προϋπόθεση (Cyert, 1990/ Burns, 1996). Όπως ο ίδιος ο ορισμός δηλώνει, ο ηγέτης καθοδηγεί τους εργαζομένους στους οποίους προΐσταται προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων, τακτικών και στρατηγικών. Λαμβάνοντας υπόψη τη μοναδικότητα και σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα για τις επιχειρήσεις, ο ρόλος του ηγέτη είναι εξίσου ουσιαστικός (Armstrong, 2009/ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία διακρίνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά- στοιχεία που φέρει ο ηγέτης (Armstrong, 2009/ Μπουραντάς, 2005):

- Έχει όραμα: ο ηγέτης θέτει μια μακροπρόθεσμη εικόνα για το πώς βλέπει την εταιρία, το τμήμα του, την ομάδα του σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή. Την εικόνα αυτή, γνωστή ως όραμα, την μεταλαμπαδεύει στους άλλους με τρόπο που αυτή να επιθυμούν να την ασπαστούν και να εργαστούν προς την υλοποίησή της.
- Εμπνέει: ο ηγέτης έχει το μοναδικό χαρακτηριστικό να στρέφει τις ανθρώπινες ικανότητες προς τον τιθέμενο κάθε φορά στόχο. Υιοθετεί την συμπεριφορά που επιθυμεί να έχουν οι υφιστάμενοι και με τον τρόπο αυτό τους παροτρύνει να πράξουν το ίδιο.
- Ενσυναίσθηση: ένα από τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ενσυναίσθηση θεωρείται απαραίτητο γνώρισμα ενός ηγέτη, καθώς υποδηλώνει την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τη θέση των άλλων, να τους κατανοεί και έτσι να δύναται να αναπτύξει ή να εφαρμόσει την

κατάλληλη κάθε φορά τακτική για να επιλύσει ένα πρόβλημα ή να τους καθοδηγήσει αποτελεσματικά.

- Παρακινεί: όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η υποκίνηση αποτελεί από τις σπουδαιότερες ενέργειες στις οποίες προβαίνει ένας ηγέτης για τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων του. Η εφαρμογή τεχνικών που να έχουν σαν αποτέλεσμα την τόνωση της παραγωγικότητάς τους αποτελεί κρίσιμο καθήκον του ηγέτη, το οποίο προϋποθέτει την ύπαρξη ενσυναίσθησης και την δυνατότητα αυτός να εμπνέει.
- Είναι υπεύθυνος: σαφώς ένα άτομο που δεν μπορεί να αναλάβει τις ευθύνες που του αναλογούν, δεν μπορεί να ηγείται μιας ομάδας. Η υπευθυνότητα είναι κρίσιμη προϋπόθεση μιας ηγετικής προσωπικότητας, καθώς για να καθοδηγεί και να οργανώνει άλλους, πρέπει καταρχάς ο ίδιος να αντιλαμβάνεται τις ευθύνες του και να δύναται να τις φέρει εις πέρας έγκυρα και έγκαιρα.
- Είναι δημιουργικός και επικοινωνιακός: τα προσωπικά χαρακτηριστικά παίζουν σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Ο αρχηγός- πρακτικά- μιας ομάδας ανθρώπων οφείλει να έχει επικοινωνιακά χαρακτηριστικά ώστε να επικοινωνεί με όλους επιτυχώς, όπως επίσης να μπορεί να βρίσκει δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις υπό όλες τις συνθήκες.

1.2 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ

Προκειμένου να προσδιοριστούν σωστά οι διαφορές του ηγέτη και του μάνατζερ, κρίνεται σκόπιμο να αποδοθεί ο ορισμός του τελευταίου. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι ο μάνατζερ, ελληνιστί διευθυντής ή διαχειριστής, είναι αυτός που καταρχάς προϊσταται μιας ομάδας εργαζομένων, συχνά και ολόκληρης της επιχείρησης, και βάσει των γνώσεων ή/ και δεξιοτήτων του τους οργανώνει και κατευθύνει για την επίτευξη των εταιρικών στόχων (Ξηροτύρη, 2010/ Πετρίδου, 2011).

Όπως προκύπτει από τον ορισμό του μάνατζερ, συγκρινόμενος με αυτόν του ηγέτη, παρατηρείται ότι αυτοί φέρουν δύο κοινά στοιχεία. Αρχικά και οι δύο προϊστανται μιας ομάδας υφισταμένων, συνεπώς ιεραρχικά βρίσκονται πάνω από αυτούς και φέρουν ευθύνη για την απόδοση της ομάδας αυτής. Δεύτερον, και οι δύο κατευθύνουν, οργανώνουν και συνεπώς οδηγούν την τελευταία προς επίτευξη

κάποιου στόχου, συνεπώς ο ρόλος τους είναι να κάνουν την ομάδα παραγωγική για να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες που προβλέπονται για την πλήρωση του στόχου αυτού. Πέραν των στοιχείων αυτών, τόσο ο ηγέτης όσο και ο μάνατζερ έρχονται σε επαφή με τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς προβαίνουν σε επικοινωνία, συνεννόηση και συνεργασία με τους υφισταμένους τους. Επιπλέον και οι δύο προβαίνουν σε λήψη αποφάσεων, η οποία απαιτεί μια διαδικασία κατά την οποία η κατάσταση εκτιμάται και αξιολογείται και στην πορεία επιλέγεται η βέλτιστη λύση προς εφαρμογή ανά περίπτωση, που με την σειρά της πρέπει να επικοινωνείται στο προσωπικό.

Όμως, όπως συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία, οι ομοιότητές τους περιορίζονται στα παραπάνω, ενώ η συνήθης χρήση του ενός όρου αντί του άλλου είναι λανθασμένη καθώς ο όρος ηγέτης και ο όρος μάνατζερ δεν είναι συνώνυμοι. Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει πλήθος μελετών που καταλήγουν ότι μεταξύ τους υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές, οι οποίες εκτός ότι διακρίνουν τους παραπάνω μεταξύ τους, τείνουν να οδηγούν προς το συμπέρασμα ότι ο ηγέτης είναι αποτελεσματικότερος από τον μάνατζερ στη διοίκηση εργαζομένων (Hersey *et al.*, 2007/ Kotter, 2008).

Βασική διαφορά είναι το στοιχείο του οράματος. Αφενός ο ηγέτης οραματίζεται, αφετέρου ο μάνατζερ δεν πράττει ομοίως. Ο πρώτος δημιουργεί στο μυαλό του την ιδανική εικόνα αναφορικά με έναν στόχο ή σε σχέση με την πορεία της επιχείρησης/ τμήματος που είναι υπεύθυνος και στη συνέχεια μέσω της σωστής επικοινωνίας με τους εργαζομένους, τους μεταλαμπαδεύει το όραμα αυτό, ενώ αυτοί με τη σειρά τους το ενστερνίζονται. Ο μάνατζερ αντιθέτως δεν οραματίζεται, αλλά η φύση του ρόλου του είναι περισσότερο τεχνική/ πρακτική- αυτός θέτει στόχους που θεωρεί βάσει εμπειρίας ή/ και γνώσεων ότι πρέπει να επιτευχθούν (Kotter, 2008).

Από το προηγούμενο, προκύπτει η δεύτερη διαφορά τους που αφορά στο στοιχείο της έμπνευσης. Ο ηγέτης εμπνέει με τη συμπεριφορά και την προσωπικότητά του και παροτρύνει τους εργαζομένους να τον μιμηθούν. Με άλλα λόγια, αποτελεί ένα πρότυπο συμπεριφοράς για αυτούς, οι οποίοι εκτιμούν την όλη του εικόνα και εντέλει επιθυμούν να του μοιάσουν και να τον ακολουθήσουν. Ο μάνατζερ δεν εμπνέει, καθώς θεωρεί ότι δεν κατέχει τη θέση εργασίας του για να πράξει αναλόγως. Καθήκον του είναι να ορίζει εντολές τις οποίες το προσωπικό οφείλει να υπακούσει

και να φέρει εις πέρας. Με άλλα λόγια, ο μάνατζερ λειτουργεί ως εντολέας και οι εργαζόμενοι ως εντολοδόχοι (Gill, 2002/ Kotter, 2008).

Επιπρόσθετα, μέσω της διαφοράς αυτής, εξάγεται ακόμη ένα διαφορετικό στοιχείο της φύσης των δύο αυτών όρων, ο βαθμός αποδοχής από την ομάδα εργαζομένων που αυτοί προΐστανται. Στην περίπτωση του ηγέτη, η όλη συμπεριφορά του και το στυλ ηγεσίας του γίνεται εκτιμητέο και επιθυμητό, εφόσον οι εργαζόμενοι επιλέγουν οικειοθελώς να τον ακολουθήσουν στο όραμά του, συμπερασματικά επιθυμούν το άτομο αυτό να ηγείται της ομάδας τους (Lunenburg, 2011). Στην περίπτωση του μάνατζερ, αυτός έχει τοποθετεί στη θέση αυτή από την ανώτερη διοίκηση, συχνά ο διορισμός του δεν αλλάζει αν οι υφιστάμενοι δείξουν δυσαρέσκεια στο πρόσωπό του, και γενικότερα αυτοί υποχρεούνται να τον αποδεχτούν (Μπουραντάς, 2005).

Πέραν των παραπάνω, ο ηγέτης είναι συχνά δημιουργικός στις λύσεις που προτείνει και ενδεχομένως χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό καινοτομικής σκέψης και συμπεριφοράς. Θεωρείται έτσι ανοιχτόμυαλο άτομο, ενώ απεναντίας ο μάνατζερ τείνει να προτιμά παραδοσιακές λύσεις, με αποδεδειγμένη επιτυχία. Η έλλειψη δημιουργικότητας στον μάνατζερ τον καθιστά πιο αυστηρό στο ρόλο του από τον ηγέτη, με αποτέλεσμα οι θεωρητικές απόψεις που έχουν διαχρονικά αναπτυχθεί να του προσδίδουν μια πιο τεχνοκρατική φύση από την οποία εκλείπουν στοιχεία μοναδικότητας (Fairholm, 2004).

Η ύπαρξη επικοινωνιακών χαρακτηριστικών και αντίστοιχα η έλλειψή τους αποτελεί ακόμη μια διαφορά. Ο ηγέτης επικοινωνεί με το προσωπικό, τους ακούει και μπαίνει ευκολότερα στη θέση τους (στοιχείο ενσυναίσθησης), γεγονός που τον καθιστά συνήθως αγαπητό στα μάτια των εργαζομένων. Αντίθετα ο μάνατζερ δεν διακατέχεται από συναισθηματισμούς ή φιλική συμπεριφορά, καθότι ο ρόλος του είναι να δημιουργεί ένα αόρατο τοίχος μεταξύ του ίδιου και των υφισταμένων του ώστε αυτοί να τον βλέπουν ως ανώτερό τους και όχι ως ομοιόβαθμο συνάδελφο (Armstrong, 2009). Μάλιστα, ο βαθμός απόστασης μεταξύ τους συχνά προσδίδει στον μάνατζερ κύρος και ενδεχομένως σεβασμό, χαρακτηριστικά τα οποία οφείλονται στον προφανή φόβο που αυτός γεννά στους εργαζομένους και όχι στην εκτίμηση που αυτοί τρέφουν στο πρόσωπο του (Doh, 2003).

Επίσης, η βιβλιογραφία συχνά αναφέρει ότι ακόμη μια διαφορά ηγέτη και μάνατζερ είναι ο βαθμός στον οποίο αυτοί αποστρέφονται τον κίνδυνο και υιοθετούν την

αλλαγή. Ειδικότερα, ο ηγέτης ένεκα της δημιουργικής και καινοτόμας φύσης του είναι περισσότερο δεκτικός να αναλάβει κίνδυνο, δηλαδή να αναλάβει έργα που συνδέονται με μεγαλύτερο βαθμό αποτυχίας ή εμφάνιση ζημιών από ότι ο μάνατζερ που παραδοσιακά φοβάται τον κίνδυνο και τον αποστρέφεται (όπως αναφέρθηκε παραπάνω, προτιμά αποδεδειγμένες και παραδοσιακές πρακτικές) (Doh, 2003/ Lunenburg, 2011). Επιπλέον, λόγω των υψηλών επικοινωνιακών προσόντων που διακρίνουν τον ηγέτη από τον μάνατζερ, είναι πιο εύκολο για αυτόν να υιοθετεί αλλαγές και να εμπνέει τους υφισταμένους του να τις αποδεχθούν και να προσαρμοστούν σε αυτές ευκολότερα. Μάλιστα, καθότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον προϋποθέτει την προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, η ανάγκη γρήγορης και επιτυχούς προσαρμογής στις αλλαγές προώθησε περαιτέρω το ρόλο και σημασία της ηγεσίας έναντι αυτού του μάνατζερ (Kotter, 2008).

Τέλος, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι, όπως θα αποδειχθεί και από τις θεωρίες που θα παρουσιαστούν στην επόμενη ενότητα, ο ηγέτης βασίζει την όλη επιτυχία του ρόλους και της θέσης του στις διαπροσωπικές σχέσεις που χτίζει με την ομάδα του, ενώ ο μάνατζερ στηρίζεται στο σύστημα διαδικασιών και τυποποιημένων διεργασιών που αποδεικνύονται επιτυχείς στο τμήμα που διοικεί (Μπουραντάς, 2005/ Kotter, 2008/ Lunenburg, 2011).

Το επόμενο γράφημα συγκεντρώνει τις παραπάνω διαφορές:



Γράφημα 1: Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ

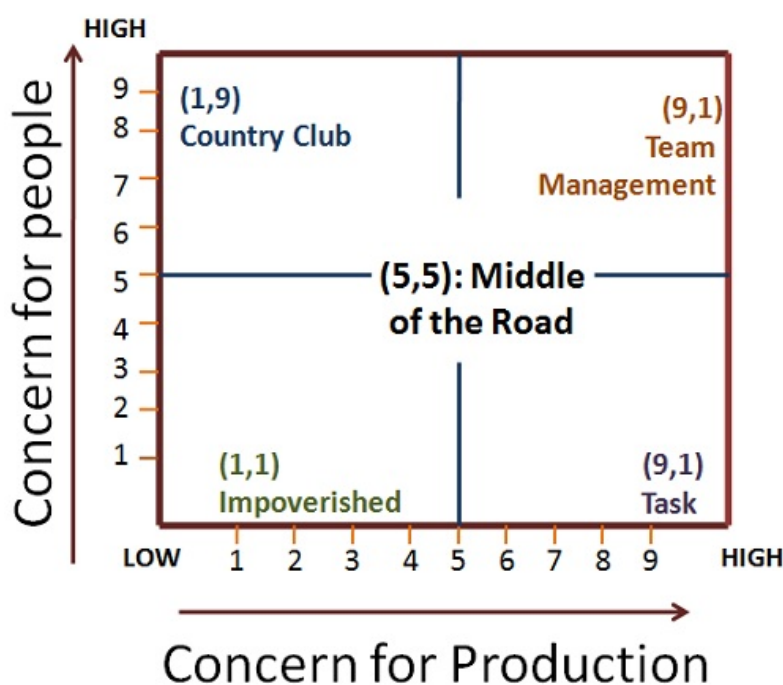
1.3 Τα στυλ ηγεσίας: βιβλιογραφική επισκόπηση

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι σύγχρονοι οργανισμοί αναγνωρίζουν την ανάγκη να διαθέτουν ηγετικές προσωπικότητες στη διοίκηση, καθώς οι ηγέτες δύνανται να οδηγήσουν την εταιρία στην πλήρη επίτευξη στόχων με τρόπο πολύ πιο αποτελεσματικό από ότι ένας απλός διοικητής. Ειδικότερα, ο υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας του πρώτου έναντι του δεύτερου στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων διαφαίνεται από τις πολλές θεωρίες που διαχρονικά αναπτύχθηκαν και προβαίνουν σε διακρίσεις των στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005). Κρίνεται σημαντικό στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι καμία πτυχή των θεωριών αυτών δεν είναι απορριπτέα, καθώς ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριοτήτων το στυλ ηγεσίας διαφοροποιείται και προσαρμόζεται κατάλληλα για να επέλθει το ιδανικό αποτέλεσμα.

Πολλοί ακαδημαϊκοί ερευνητές και επιχειρηματίες ασχολήθηκαν με τις διακρίσεις των ηγετών ανάλογα με την συμπεριφορά που υιοθετούν απέναντι στους εργαζομένους ή κατά τη λήψη αποφάσεων. Μια τέτοια θεωρία είναι αυτή του McGregor, γνωστή ως Θεωρία X και Y. Ειδικότερα, ο τελευταίος υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο ευρείς κατηγορίες ηγετών που βασίζονται στη φύση και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων στους οποίους προϊστανται. Κατά τη θεωρία X, αυτοί εκ φύσεων αποφεύγουν ευθύνες και είναι παραγωγικοί τόσο όσο απαιτείται για να εκτελέσουν τα βασικά τους καθήκοντα. Έτσι, αυτοί υποκινούνται μόνο μέσω υψηλότερου μισθού, καθώς αυτός αποτελεί το λόγο που αυτοί επιλέγουν να εργαστούν. Εδώ ο ηγέτης έχει έναν κεντρικό σκοπό, να τους πειθαρχεί και να τους διατηρεί στο αναγκαίο επίπεδο παραγωγικότητας, συνεπώς απαιτείται από αυτόν να επιδείξει αυστηρότητα και ίσως αυταρχισμό. Κατά τη θεωρία X συμπερασματικά, είναι προτιμότερο υπό τις συνθήκες αυτές να προϊσταται στην ομάδα αυτή των εργαζομένων ένας μάνατζερ και όχι ένας δημιουργικός ηγέτης. Αντίθετα, κατά τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται μόνο για την χρηματική απολαβή, αλλά επιδιώκουν την επίτευξη των δικών τους φιλοδοξιών μέσα από τη θέση εργασίας τους. Ως κίνητρα υποκίνησης σε αυτούς λειτουργούν αποδοτικά η επιβράβευση, οι ευκαιρίες ανέλιξης και η αναγνώριση. Συμπερασματικά, κατά τη θεωρία Y, είναι προτιμητέα η ύπαρξη ενός ηγέτη που θα τους καθοδηγεί και εμπνέει ώστε να είναι

δημιουργικοί, παραγωγικοί και πρόθυμοι να αποδώσουν τα μέγιστα (Van Seters & Field, 1990/ Arslan & Staub, 2013).

Μια άλλη θεωρία είναι η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton. Οι τελευταίοι αναγνωρίζουν διάφορα στυλ ηγεσίας βασιζόμενοι σε δύο διαστάσεις- άξονες, τον προσανατολισμό- εστίαση του ηγέτη προς το παραγόμενο έργο και τον προσανατολισμό- εστίαση του προς την ικανοποίηση των υφισταμένων του. Οι συνδυασμοί των διαστάσεων αυτών προκύπτουν όταν η κάθε διάσταση τοποθετεί σε κλίμακα χαμηλό- υψηλό (Bernardin & Alvares, 1976). Έτσι προκύπτουν οι ακόλουθοι συνδυασμοί:



Εικόνα 1: Η Διοικητική Σχάρα των Blake & Mouton

Πηγή: Blake & McCaense, 1991

Έτσι, βάσει των παραπάνω, οι Blake και Mouton αναγνωρίζουν τα ακόλουθα στυλ ηγεσίας (Blake & McCaense, 1991):

- Ηγέτης 1-1: όταν αυτός δεν εστιάζει ούτε στο έργο αλλά ούτε στην ικανοποίηση του προσωπικού, με αποτέλεσμα η ηγεσία του να είναι αδύναμη.
- Ηγέτης 9-1: όταν αυτός εστιάζει στο έργο και αμελεί τους εργαζομένους και τις ανάγκες του, με αποτέλεσμα να τους πιέζει και να είναι αυταρχικός.

- Ηγέτης 5-5: ίσως το πιο ισορροπημένο στυλ ηγεσίας, ο εν λόγω ηγέτης διατηρεί ισορροπία στο έργο και στους ανθρώπους, καθώς πρακτικά αναγνωρίζει τη σημασία του ρόλου τους και τους παροτρύνει κατάλληλα για να εκτελεστεί το έργο.
- Ηγέτης 1-9: ο συγκεκριμένος ηγέτης εστιάζει στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα συχνά να αποκτά υψηλό επίπεδο οικειότητας μαζί τους, με ρίσκο να θέτει το έργο σε κίνδυνο.
- Ηγέτης 9-9: ο καθ' όλα επιτυχής ηγέτης, όπου θεωρεί εξίσου σημαντικό το έργο με τους ανθρώπους, και πράττει ανάλογα.

Μια παρεμφερής θεωρία με αυτή της Διοικητικής Σχάρας είναι αυτή των Στόχων – Μονοπατιών του House. Ο τελευταίος υποστηρίζει ότι μόνο μέσω σωστής παρακίνησης των εργαζομένων δύναται η εταιρία να επιτεύξει τους στόχους της και συνεπώς ρόλος του ηγέτη είναι να υιοθετήσει ένα από τα ακόλουθα στυλ έτσι ώστε να τους υποκινεί κατάλληλα (House, 1996):

- Κατευθυντικό στυλ: ο ηγέτης ορίζει στους εργαζομένους συγκεκριμένα καθήκοντα και επίσης τον τρόπο εκτέλεσής τους.
- Υποστηρικτικό στυλ: ο ηγέτης τους υποστηρίζει και επιδεικνύει σημαντικό βαθμό κατανόησης και ενσυναίσθησης.
- Συμμετοχικό στυλ: ο ηγέτης ενθαρρύνει και επιτρέπει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.
- Ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη: ο ηγέτης ενεργοποιεί πρακτικά τους εργαζομένους μέσω απαιτητικών στόχων και αναμένει υψηλές αποδόσεις.

Ακόμη μια σχετική θεωρία είναι αυτή των Vroom και Yetton, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι συχνά ο ηγέτης καλείται να ορίσει το βαθμό που επιτρέπει στους υφισταμένους να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Έτσι, αυτοί αναγνωρίζουν τα εξής στυλ ηγεσίας (Margerison & Glube, 1979):

- Πολύ αυταρχικό: ο ηγέτης λαμβάνει μόνος τους αποφάσεις, αγνοώντας την άποψη των εργαζομένων (συνεπώς φέρει χαρακτηριστικά μάνατζερ).
- Λίγο αυταρχικό: ο ηγέτης λαμβάνει μόνος τους αποφάσεις, αφού όμως συγκεντρώσει πληροφορίες από το προσωπικό.

- Πολύ συμβουλευτικό: ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις έχοντας συμβουλευτεί του εργαζομένους.
- Λίγο συμβουλευτικό: ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις αφού συζητήσει το πρόβλημα με την ομάδα εργαζομένων.
- Ομαδικό: ο ηγέτης προΐσταται της ομάδας των εργαζομένων που από κοινού λαμβάνει αποφάσεις.

Επιπλέον, μία ακόμη θεωρία που φαίνεται να ενσωματώνει στοιχεία από αρκετές από τις προαναφερθείσες είναι αυτή του Fiedler. Αυτός δηλώνει ότι υποστηρίζει πως η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στο ρόλο του είναι συνισταμένη του βαθμού ελέγχου που έχει επί των συνθηκών που επικρατούν και του αντικειμένου που αυτός εστιάζει (έργο ή εργαζόμενοι). Ειδικότερα, ο βαθμός ελέγχου με τη σειρά του εξαρτάται από τη σχέση που ο ηγέτης έχει με τα μέλη της ομάδας, το βαθμό εξουσίας που φέρει αλλά και τη φύση των εργασιακών συνθηκών (προβλεπόμενες, απρόβλεπτες). Όταν οι συνθήκες είναι προβλέψιμες, τότε η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι θεμιτή και ευεργετική συχνά για την συνεργασία της ομάδας, ενώ αν η κατάσταση είναι απρόβλεπτη τότε ο ηγέτης οφείλει να αναλάβει τις ευθύνες και να καθοδηγήσει προς επιτυχή αντιμετώπιση των καταστάσεων (Peters *et al.*, 1985).

Τέλος, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει μία ακόμη διάκριση του στυλ ηγεσίας, η οποία βασίζεται στη σχέση υφισταμένων και ηγέτη. Έτσι, ο διαπραγματευτικός ηγέτης βασίζει την συμπεριφορά του και την αποτελεσματικότητά του στις αντιλήψεις που διαμορφώνουν και διατηρούν οι εργαζόμενοι για αυτόν, συνεπώς αυτός κρίνεται και αξιολογείται από αυτούς. Αντίθετα, ο μετασχηματικός ηγέτης δεν περιορίζεται από τις αντιλήψεις τους, και συγκεκριμένα τις ξεπερνά καθώς έχει την δύναμη να τους επηρεάσει προς τους δικούς του σκοπούς και να τους καθοδηγήσει με τον πλέον αποδοτικότερο τρόπο (Bass, 1990/ Eagly *et al.*, 2003).

Κεφάλαιο 2: Βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Βιβλιογραφική επισκόπηση του όρου- Ιστορική εξέλιξη

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων αναγνωρίστηκε σταδιακά μέσα κατά τη διάρκεια των τελευταίων αιώνων, και συγκεκριμένα η αναγνώριση της σημασίας του χρονικά τοποθετείται μόλις στον 20^ο αιώνα (Kaufman, 2007/ Armstrong, 2009).

Κατά τον 18^ο αιώνα, ο A. Smith του ρεύματος των Κλασικών οικονομολόγων κάνει λόγο για τις μεθόδους εργασίας μέσα στις τότε επιχειρησιακές δομές. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι εταιρίες είτε βάζουν τον εργαζόμενο να εκτελεί όλο το έργο από την αρχή ως το τέλος ή του εκχωρούν μόνο μια αρμοδιότητα. Παρατηρείται έτσι ότι ήδη από τον αιώνα αυτό, ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα διαφέρει είτε λόγω της φύσης της δραστηριότητας που αναλαμβάνει η εταιρία ή λόγω των απόψεων που φέρει σχετικά ο επιχειρηματίας αναφορικά με την αποτελεσματικότερη μέθοδο παραγωγής (Lee & Olshfski, 2002).

Κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα και κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαετιών του 20^{ου}, παρατηρείται μια έντονη τάση βιομηχανοποίησης σε πολλά κράτη κυρίως της Ευρώπης. Χώρες όπως η Αγγλία και η Ολλανδία εκμεταλλευόμενες τις υφιστάμενες εξαγωγικές τους σχέσεις, ενέτειναν τις τελευταίες με συνέπεια την αυξημένη ανάγκη μεγαλύτερου όγκου παραγωγής. Βασικό στοιχείο σε αυτό αποτέλεσε η αύξηση του πλούτου κυρίως στα χέρια της τάξης των ευγενών αλλά και των αποικιοκρατών, ενώ παράλληλα παρατηρείται μια σταδιακή προτίμηση ακόμη και της περιορισμένης σε μέγεθος μεσαίας αστικής τάξης σε προϊόντα παρασκευασμένα από μηχανήματα (όπως ο ρουχισμός). Ο αριθμός εργοστασίων αυξήθηκε και οι γραμμές παραγωγής κατέδειξαν την ανάγκη αυτοματισμών και πιο τυποποιημένης εργασιακής ρουτίνας. Κατά την εποχή αυτή, η ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης των λειτουργιών των επιχειρήσεων αναγνωρίστηκε ως πρωτεύουσα σημασίας ζήτημα, με τον F. Taylor να αναπτύσσει τις πρωταρχικές έτσι απόψεις που σημαδεύουν και την αρχή της Διοίκησης ως επιστήμης (Kaufman, 2007).

Ο Taylor έχοντας εμπειρία στη διαχείριση και διοίκηση σε μεγάλες γραμμές παραγωγής ή από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, προβαίνει στην διατύπωση της θεωρίας του. Η τελευταία βασίζεται σε μια μελέτη του τρόπου εργασίας των εργατών αναφορικά με τον χρόνο που αυτοί χρειάζονται να ολοκληρώσουν επιτυχώς τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Ο Taylor διαπιστώνει ότι καθώς τα εργοστάσια δέχονται συνεχώς μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών και πρέπει να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ζήτηση, ο χρόνος εκτέλεσης των καθηκόντων αυτών έπρεπε να ελαχιστοποιηθεί (Locke, 1982). Διαπιστώνει έτσι ότι κάθε διοικητής θα πρέπει να μελετά το αντικείμενο της εργασίας των εκάστοτε θέσεων και αφού προσδιορίσει τα καίρια σημεία, θα πρέπει να επιλέξει εργαζομένους που να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για μια συγκεκριμένη θέση και κατόπιν να τους εκπαιδεύσει σχετικά. Πέραν αυτών, ο Taylor κάνει λόγο για ανταμοιβή των εργατών που όντως γίνονται παραγωγικότερη με την απόδοση σε αυτούς μεγαλύτερου μισθού, ως το μόνο μέσο προώθησης – υποκίνησής τους (Ξηροτύρη, 2010).

Αν και ο Taylor σήμερα είναι γνωστός ως Πατέρας του Μάνατζμεντ, στην ουσία μπορεί να ειπωθεί ότι έθεσε τις βάσεις για την Επιστήμη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Στην πρωταρχική αυτή θεωρία, παρατηρείται ίσως για πρώτη φορά διαχρονικά το στοιχείο της επιλογής εργαζομένων με βάση κάποια προκαθορισμένα κριτήρια. Ο Taylor αναγνωρίζει ήδη 100 χρόνια περίπου πριν ότι δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι κατάλληλοι για να τελέσουν κάθε είδους καθήκον, και είναι στην αρμοδιότητα του διοικητή- προϊσταμένου να αναγνωρίσει ποιος είναι κατάλληλος για ορισμένα καθήκοντα και να τον τοποθετήσει κατάλληλα στην σωστή θέση. Η αντιστοίχιση μεταξύ προσόντων και κριτηρίων θέσης σήμερα θεωρείται βασικό στοιχείο κατά την όλη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου. Επίσης, στη θεωρία του Taylor αναγνωρίζεται ο ρόλος της εκπαίδευσης στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Ακόμη ένα στοιχείο- στάδιο της σύγχρονης διαδικασίας πρόσληψης εργαζομένων, η εκπαίδευση θεωρείται ουσιαστική για να μπορεί να εξασφαλιστεί ότι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πλήρως τα όσα η εταιρία αναμένει από αυτόν να εκτελεί στα πλαίσια των εργασιακών του καθηκόντων. Πέραν της αντιστοίχισης προσόντων και απαιτήσεων θέσης και της εκπαίδευσης, ο Taylor θέτει την ανταμοιβή ως βασικό παράγοντα της υποκίνησης των εργαζομένων,

στοιχείο που επίσης είναι σήμερα αναγνωρισμένο και θεωρείται αναπόσπαστο τμήμα της όλης φιλοσοφίας της ΔΑΠ.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1910, ο Rowntree διατυπώνει μια πρωτοπόρα για τις ως τότε εργασιακές συνθήκες άποψη. Σε αντίθεση με τον Taylor που βλέπει τον άνθρωπο ως μέσο επίτευξης της παραγωγής, ο Rowntree μετατοπίζει το ενδιαφέρον προς την ανθρώπινη πλευρά των εργατών. Δηλώνει ότι το περιβάλλον εργασίας πρέπει να υποστηρίζει την συνεργασία ανδρών και γυναικών και σε τελική ανάλυση κάθε βιομηχανία πρέπει να βλέπει τον εαυτό της ως τμήμα της ευρύτερης κοινωνίας. Η άποψη αυτή αποτελεί κρίσιμο σημείο στην πορεία της εξέλιξης της ΔΑΠ, καθώς για πρώτη φορά αναγνωρίζεται ο ρόλος της επιχείρησης μέσα σε μια κοινωνία- ότι αυτή δηλαδή αποτελεί τμήμα της και οφείλει να πράττει προς το συμφέρον όχι μόνο του εαυτού της, αλλά και του κοινωνικού συνόλου. Ο Rowntree πρόσθετα τονίζει την ανάγκη ύπαρξης υποδομών προς όφελος του εργαζομένου, όπως υπηρεσίες υγείας ή καθιέρωση συγκεκριμένων ημερών εργασίας (Hollway, 1991).

Κατά την ίδια δεκαετία, ο H. Ford επίσης διατυπώνει την δική του θεωρία, βασισμένος στην διοικητική εμπειρία του. Ο τελευταίος αναγνωρίζει επίσης την ανάγκη ύπαρξης ανταμοιβών για την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ περίπου την ίδια περίοδο ο H. Munsterberg τονίζει την σημασία ύπαρξης κριτηρίων για την επιλογή των εργαζομένων (Πετρίδου, 2011).

Στις επόμενες δεκαετίες κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, νέες απόψεις σηματοδοτούν ακόμη περισσότερο την αναγκαιότητα ύπαρξης αυτόνομου τμήματος στις επιχειρήσεις που να ασχολείται αποκλειστικά με την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η έρευνα Hawthorne στα τέλη της δεκαετίας του 1920 με βασικό οργανωτή των E. Mayo, ο οποίος έθεσε τις βάσεις της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, αποδεικνύει ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων τονώνεται σημαντικά όταν αυτοί ασχολούνται πέραν από του αντικειμένου τους και με κοινωνικές αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση στις οποίες απασχολούνται. Επιπλέον, στα πλαίσια της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, γίνεται η αναγνώριση του ρόλου της ηγεσίας και της συμβολής της ουσιαδούς υποκίνησης μέσω της ανταμοιβής και της αναγνώρισης του έργου, αξίες που βασίζονται στην ανάγκη επίδειξης σεβασμού και εκτίμησης απέναντι στον εργαζόμενο (Ξηροτύρη, 2010/ Πετρίδου, 2011).

Πέραν του Mayo, άλλοι ερευνητές και ακαδημαϊκοί διεξήγαγαν σχετικές μελέτες, όπου όλες καταλήγουν σε κάποιες μορφές πορίσματα αναφορικά με τη σημασία που έχει ο εργαζόμενος στην πορεία της επιχείρησης. Πιο πρόσφατοι μελετητές όπως ο Foulkes (1980) και ο Guest (1999) συμφωνούν ότι όταν ο εργαζόμενος αποδέχεται μια συμπεριφορά που υποδηλώνει σεβασμό και επίσης του παρέχει κάποιο βαθμό πρωτοβουλίας και ελευθερίας, τότε αυτός τείνει να είναι παραγωγικότερος με αποτέλεσμα να επιθυμεί να εργαστεί προς τους στόχους που του θέτει ο προϊστάμενός του.

Όπως προκύπτει από όλες τις παραπάνω πληροφορίες, διαχρονικά παρατηρείται μια μετάβαση από την άποψη ότι ο εργαζόμενος αποτελεί έναν ακόμη παραγωγικό συντελεστή στην άποψη ότι αυτός αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στις επιχειρηματικές διεργασίες. Μάλιστα, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι αυτή η μετάβαση ουσιαστικά σηματοδοτεί την απαρχή της Διοίκησης Προσωπικού, τομέας που ασχολείται με την καλύτερη διοργάνωση των εργαζομένων μέσα στον χώρο εργασίας ώστε να επιτυγχάνεται πιο γρήγορα και σε μεγαλύτερη ποσότητα το τελικό αποτέλεσμα. Σταδιακά, παρατηρείται ένα ακόμη βήμα μετάβασης, από την Διοίκηση Προσωπικού στην αναγνώριση της υπεροχής του ανθρώπινου παράγοντα σε σχέση με κάθε άλλο παραγωγικό συντελεστή ή σύγχρονο μέσο παραγωγής (Lundy, 1994).

Σήμερα, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η επιχείρηση απασχολεί ανθρώπους που αποσκοπούν να παράγουν προϊόντα που ικανοποιούν ανθρώπους. Ο άνθρωπος είναι συνεπώς το επίκεντρο της επιχείρησης, τόσο από την πλευρά της προσφοράς όσο και της ζήτησης, και για να είναι επιτυχής μια εταιρία πρέπει να απασχολεί αποδοτικούς ανθρώπους. Η ΔΑΠ αποτελεί έτσι την εξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού, καθώς θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, ενώ σε πολλές απόψεις αυτός αναγνωρίζεται ως ένας τύπος πελάτη για την εταιρία, εφόσον στόχος αυτής είναι να προσελκύει τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους που θα στελεχώσουν τις κατάλληλες θέσεις εργασίας (Lundy, 1994/ Armstrong, 2009). Στα πλαίσια της ΔΑΠ, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον βασικότερο πόρο της εταιρίας, τον κεντρικό της άξονα, ενώ η προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση, αλλά και η αξιολόγηση αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες της, όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

2.2 Τα στάδια από την προσέλκυση έως την αξιολόγηση

Βάσει της προηγηθείσας ανάλυσης, προκύπτει ότι η σημασία και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων σήμερα αποτελεί το έργο ενός τομέα της Επιστήμης της Διοίκησης, αυτή της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Ειδικότερα, η τελευταία στελεχώνεται από άτομα με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες που αποσκοπούν να εφαρμόσουν πρακτικές και δραστηριότητες με στόχο την διοίκηση αλλά και την ανάπτυξη του προσωπικού που απασχολεί η εταιρία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Στα πλαίσια συνεπώς της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, η ΔΑΠ περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια που εξασφαλίζουν την στελέχωση της εταιρίας από εργαζομένους ικανούς αλλά και ικανοποιημένους. Η όλη διαδικασία από την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων ως την αξιολόγηση και κατόπιν επιβράβευση της παραγωγικότητάς τους πρέπει πάντα να είναι σύμφωνη και να συνάδει με τους εταιρικούς στόχους αλλά και την εταιρική κουλτούρα. Τα βασικότερα στάδια στα οποία προβαίνουν τα στελέχη της ΔΑΠ για τους παραπάνω σκοπούς είναι (Armstrong, 2009/ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

- Προγραμματισμός θέσεων εργασίας,
- Προσέλκυση,
- Επιλογή,
- Πρόσληψη και εκπαίδευση,
- Αξιολόγηση.

Το αρχικό στάδιο του προγραμματισμού των θέσεων εργασίας αφορά στην πρωταρχική ανάλυση κάθε μίας εξ αυτών. Προτού το τμήμα της ΔΑΠ προβεί σε ενέργειες προσέλκυσης νέων εργαζομένων, είναι απαραίτητο κάθε θέση εργασίας προς πλήρωση να καταγραφεί ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά της. Αυτά στην ουσία αφορούν τόσο στον αριθμό των εργαζομένων που θα απασχολούνται στην ίδια θέση όσο και τα ιδιαίτερα προσόντα αυτών, αλλά και τις αρμοδιότητες που καλούνται να αναλάβουν συμφωνώντας να εργαστούν στη θέση αυτή. Ειδικότερα, το τμήμα ΔΑΠ σε συνεννόηση με προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων της εταιρίας οφείλει να καταγράψει κάθε θέση εργασίας που υπάρχει μέσα στο κάθε τμήμα, και να προβεί σε αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει. Όλες οι

αρμοδιότητες και ευθύνες που ο κάθε εργαζόμενος θα αναλάβει σε κάθε θέση πρέπει να είναι σαφώς καταγεγραμμένες, ώστε τόσο ο ίδιος να γνωρίζει εξαρχής τα καθήκοντά του, αλλά και ο προϊστάμενος να γνωρίζει τις προσδοκίες και απαιτήσεις που έχει από αυτόν. Πέραν αυτών, η περιγραφή θέσης περιλαμβάνει απαραίτητως τα κριτήρια πλήρωσής της, δηλαδή τα προσόντα που ο εργαζόμενος πρέπει να έχει για να την καλύψει. Στοιχεία όπως γνώσεις, δεξιότητες, προηγούμενη εμπειρία, αλλά και προσωπικά χαρακτηριστικά κρίνονται αναγκαία για να είναι πλήρης η περιγραφή της θέσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).



Γράφημα 2: Στοιχεία προγραμματισμού θέσεων εργασίας

Η προσέλκυση αναφέρεται στις μεθόδους και τακτικές που το τμήμα ΔΑΠ θα επιλέξει και θα εφαρμόσει ώστε να προσελκύσει υποψηφίους εργαζομένους προς πλήρωση κενών θέσεων. Ειδικότερα, κατά το στάδιο αυτό, διαπιστώνεται η ύπαρξη της ανάγκης να τοποθετεί ένας εργαζόμενος σε μια θέση που είτε έμεινε πρόσφατα κενή (κατόπιν απόλυσης, αποχώρησης ή μετακίνησης του εργαζομένου που την κατείχε σε άλλη θέση) ή που μόλις δημιουργήθηκε για να καλύψει νέες ανάγκες που προέκυψαν. Η ενημέρωση των ενδιαφερομένων για την ύπαρξη της θέσης και την πρόθεση της εταιρίας να απασχολήσει σε αυτήν κάποιον εργαζόμενο μπορεί να γίνει είτε επίσημα, οπότε και η πληροφορία αυτή επικοινωνείται στο ευρύ κοινό, ή ανεπίσημα, οπότε το τμήμα ΔΑΠ συλλέγει ενημέρωση για τυχόν κατάλληλους

υποψηφίους από ήδη απασχολούμενους στον οργανισμό, ή ακόμη και από συστάσεις του εργαζόμενου που αποχωρεί από την θέση αυτή. Επιπλέον, η προσέλκυση μπορεί να γίνεται με εσωτερικές διαδικασίες, οπότε το τμήμα ΔΑΠ θα επιλέξει τον κατάλληλο υποψήφιο από το ήδη υπάρχον προσωπικό της εταιρίας, ή με εξωτερικές, οπότε θα προβεί σε ενέργειες προσέλκυσης νέων εργαζομένων (Ξηροτύρη, 2010/ Stone & Stone, 2013).

Μετά την συγκέντρωση ενός αριθμού υποψηφίων, το τμήμα ΔΑΠ θα επιλέξει τον κατάλληλο. Συγκεκριμένα, αυτός πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις της θέσης που περιλαμβάνει η περιγραφή της θέσης εργασίας, δηλαδή να είναι σε θέση να αναλάβει τα καθήκοντα που αυτή εμπερικλείει και να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωσή της. Συχνά στο στάδιο αυτό, πραγματοποιούνται συνεντεύξεις, ώστε το τμήμα ΔΑΠ να διερευνήσει, σε πιο πρακτικό επίπεδο, την ύπαρξη των προσόντων, γνώσεων και προσωπικών χαρακτηριστικών, καθώς η διαζώσης επαφή μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στον σχηματισμό μιας πιο κατατοπιστικής εικόνας για το προφίλ ενός υποψηφίου και να συμβάλει στην επιτυχή επιλογή του καταλληλότερου εξ αυτών (Mondy *et al.*, 2002).

Όταν ο εργαζόμενος έχει επιλεγεί, το τμήμα ΔΑΠ θα προβεί στην σύνταξη του συμβολαίου- συμφωνητικού- σύμβασης εργασίας, όπου τίθενται και προσδιορίζονται οι όροι απασχόλησης, όπως οι ευθύνες του εργαζόμενου, οι απολαβές του, το ωράριο του, διευκρινίζονται ζητήματα όπως η ασφάλεια ή επιπλέον παροχές σε αυτόν. Όταν η πρόσληψη λάβει χώρα, ο νέος εργαζόμενος πρέπει να λάβει επιμόρφωση και εκπαίδευση τόσο στο αμιγές αντικείμενο της θέσης του αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας (αν αυτός είναι νέος εργαζόμενος). Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω ειδικού σεμιναρίου για έναν αριθμό εργαζομένων, ή μεμονωμένα από ήδη υπάρχον εργαζόμενο (όπως ο προϊστάμενος της θέσης απασχόλησης) όταν πρόκειται για μικρό αριθμό νέο-προσληφθέντων. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, ότι η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία που καλό είναι να λαμβάνει χώρα σε τακτική βάση, ώστε ο εργαζόμενος να είναι ενήμερος για νέες συνθήκες ή προκλήσεις που αφορούν στα καθήκοντα του. Η εκπαίδευση σήμερα θεωρείται βασική δραστηριότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς μόνο μέσω αυτής εξασφαλίζουν ότι απασχολούν αποδοτικό στο ρόλο του προσωπικό, που αναπτύσσεται εντός της εταιρίας (Mondy *et al.*, 2002/ Stone & Stone, 2013).

Τέλος, η αξιολόγηση αποτελεί μια ακόμη διαδικασία- λειτουργία της ΔΑΠ. Αυτή αφορά στην εκτίμηση και βαθμολόγηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου, η οποία ειδικότερα πρέπει να βασίζεται στη σύγκριση των πρότυπων τιμών- μετρήσεων απόδοσης που η εκάστοτε θέση εργασίας φέρει με τις πραγματικές αποδόσεις του εργαζομένου. Αν και διαχρονικά το ζήτημα της αξιολόγησης έχει συνδεθεί με αρνητικές αντιδράσεις από εργαζομένους διεθνώς ανεξαρτήτως του αντικειμένου δραστηριότητάς τους, εντούτοις η βιβλιογραφία τονίζει την σημασία της και τη συμβολή της στην παρακίνηση και τη διατήρηση αποδοτικού προσωπικού. Έτσι, προτείνεται πάντα, όταν η αξιολόγηση ολοκληρώνεται, ο εργαζόμενος να επιβραβεύεται για το έργο του όταν αυτός αξιολογείται θετικά, ή να λαμβάνουν χώρα διορθωτικές ενέργειες αν η αξιολόγησή του είναι χαμηλή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Πέραν όλων των παραπάνω, το τμήμα ΔΑΠ μιας εταιρίας ασχολείται με επιπλέον αρμοδιότητες, όπως το σύστημα αμοιβών, η προώθηση κοινωνικών σκοπών που η εταιρία αναλαμβάνει στους εργαζομένους, η διαχείριση ζητημάτων που αφορούν στον εργασιακό χώρο, η εξασφάλιση ασφάλειας και υγιεινής ή ακόμη και η διαχείριση μεταξύ αυτών και της διοίκησης διενέξεων και προβληματισμών (Armstrong, 2009).

Κεφάλαιο 3: Προκλήσεις- Διεθνείς και ελληνικές τάσεις

3.1. Προβλήματα σε διεθνές επίπεδο

Είναι γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένας κλάδος με πολλές ιδιαιτερότητες που συχνά ασχολείται με περίπλοκα ζητήματα. Το γεγονός οφείλεται στον υψηλό βαθμό ανάμιξης του ανθρώπινου παράγοντα σε όλες τις πολιτικές, δράσεις και γενικά στη στρατηγική που το αντίστοιχο τμήμα ακολουθεί. Η φύση του ανθρώπου καθιστά τις διαπροσωπικές σχέσεις περίπλοκες, ακόμα και όταν αυτές εξελίσσονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και αφορούν την αντιμετώπιση που δέχονται οι εργαζόμενοι από πλευράς των μελών της διοίκησης (που εκπροσωπούν την ίδια την εταιρία) (Burke & Cooper, 2006).

Η έλευση του 21^{ου} αιώνα έγινε, και συνεχίζει να γίνεται, με δεδομένο ότι ο ανθρώπινος παραγωγικός συντελεστής στις περισσότερες περιπτώσεις έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από αυτόν του κεφαλαίου. Η ορθή λοιπόν διαχείριση αυτού συνεπάγεται και προϋποθέτει μια σειρά ενεργειών που να αποδεικνύουν έμπρακτα την εκτίμηση και τον σεβασμό στον εργαζόμενο, όπως επίσης, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα να υποστηρίζουν το έργο και να ενδυναμώνουν την παραγωγικότητά του (Armstrong, 2009).

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις και ακολούθως τα προβλήματα που σε διεθνές επίπεδο αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και ασχολείται η ακαδημαϊκή κοινότητα βασίζονται και πηγάζουν από τα στάδια της ΔΑΠ. Έτσι, αρχικά αναφέρεται συχνά η αποτυχημένη πρόσληψη και κατ' επέκταση απασχόληση ανθρώπων που αποδεικνύονται μη κατάλληλοι για την θέση εργασίας που καταλαμβάνουν ή επίσης θεωρούνται αναποτελεσματικοί στο αντικείμενο αυτό. Σχετικές μελέτες, όπως αυτή της Morrison (1996) και των Carroll *et al.* (1999), υποδεικνύουν ότι σε μεγάλο βαθμό το ζήτημα αυτό ξεκινά από την βάση των σταδίων της ΔΑΠ, δηλαδή τον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας. Πολλές φορές, ακόμη και σήμερα, οι επιχειρήσεις αγνοούν ή αμελούν να προβούν σε καταγραφή και κατόπιν σαφή περιγραφή των θέσεων εργασίας. Με το σκεπτικό ότι ο εκάστοτε προϊστάμενος γνωρίζει τις θέσεις αυτές και μπορεί εμπειρικά να αναγνωρίσει έναν υποψήφιο προς πλήρωση της θέσης με τα κατάλληλα προσόντα, το όλο στάδιο λαμβάνει χώρα είτε

μερικώς ή και καθόλου. Το αποτέλεσμα είναι η απουσία της αναγνώρισης των θέσεων, της περιγραφής αυτών ώστε να μπορούν αυτές να γίνουν κατανοητές από τους υποψηφίους ενδιαφερόμενους εργαζομένους, καθώς και η μη αντιστοίχιση των απαραίτητων προσόντων που οι τελευταίοι πρέπει να έχουν για να καλύψουν την εκάστοτε θέση. Στο σημείο αυτό, προκύπτουν διάφοροι προβληματισμοί. Από πλευράς εταιρίας, αυτή δεν μπορεί να αποδώσει με επιτυχία τα καθήκοντα της θέσης προς πλήρωση ούτε όμως να ελέγξει με ακρίβεια αν ένας υποψήφιος πληροί τα κριτήρια, αν αυτά δεν έχουν προσδιοριστεί. Από πλευράς υποψηφίων, αυτοί συχνά μπορεί να θεωρούν ότι -βάσει του τίτλου της θέσης – μπορούν να την αναλάβουν, ή αντίθετα δεν μπορούν, καθώς δεν κατανοούν τι καλούνται να αναλάβουν (Schuler & Jackson, 1987/ Rafter *et al.*, 2000).

Στη συνέχεια, η προσέλκυση αλλά και η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων επίσης περικλείουν διεθνείς προβληματισμούς. Σε πρώτη φάση, είναι λογικό ότι αν το στάδιο του προγραμματισμού των θέσεων εργασίας δεν ολοκληρωθεί όπως τυπικά προβλέπεται, τότε τόσο η προσέλκυση υποψηφίων αλλά και η επιλογή του πλέον κατάλληλου εξ αυτών θα είναι προβληματική (Brand & Bax, 2002). Πέραν αυτού του γεγονότος, η παγκόσμια ακαδημαϊκή κοινότητα εστιάζει στο ζήτημα της προσέλκυσης και ειδικότερα στη σημασία της προσέλκυσης ταλέντων. Ο τελευταίος όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ύπαρξη εργαζομένων που λόγω γνώσεων ή δεξιοτήτων ή και τα δύο μπορούν να γίνουν εξαιρετικά παραγωγικοί σε μια θέση εργασίας, και μέσω του έργου τους να εξυψώσουν την αποδοτικότητα της όλης εταιρίας (Carpelli, 2009). Η διαχείριση ταλέντων (talent management) είναι σήμερα ένα πρωτίστης σημασίας φλέγον ζήτημα στα πλαίσια της ΔΑΠ, καθότι όπως προαναφέρθηκε, στόχος αυτής είναι να απασχολεί και να διατηρεί τους πιο αποτελεσματικούς στο ρόλο τους εργαζομένους. Η προσέλκυση έτσι αποτελεί θεμέλιο λίθο στην όλη αυτή προσπάθεια (Noe *et al.*, 2017).

Το πρόβλημα που γεννά όμως ο συνδυασμός της προσέλκυσης και της τάσης ανεύρεσης ταλέντων είναι ο υψηλός βαθμός δυσκολίας που αυτός συνεπάγεται. Συχνά οι επιχειρήσεις δέχονται πλήθος αιτήσεων για την κάλυψη μιας κενής θέσης, ενώ το να ξεχωρίσουν τους υποψηφίους που εντέλει θα διαγωνιστούν μεταξύ τους για τον σκοπό αυτό είναι ήδη μια διαδικασία χρονοβόρα που απαιτεί τη δέσμευση πόρων εκ μέρους της εταιρίας. Η αναζήτηση ταλέντων μπορεί να αποβεί ακόμη πιο χρονοβόρα και προβληματική διαδικασία, καθώς – όπως ορίζουν οι ακαδημαϊκοί- οι

επιχειρήσεις δεν πρέπει να αρκούνται στην επιλογή ενός υποψηφίου που φαινομενικά πληροί τα κριτήρια, αλλά πρέπει να εστιάζουν στην αναζήτηση αυτού που έχει προοπτικές να αναδειχθεί σε ταλέντο (Nilsson & Ellström, 2012/ Vaiman *et al.*, 2012).

Ένα ακόμη πεδίο που σχετίζεται με προβληματισμούς είναι η σημασία της εκπαίδευσης. Είναι γεγονός ότι για να παραμείνει ένας εργαζόμενος παραγωγικός, θα πρέπει να ενημερώνεται και να εκπαιδεύεται διαρκώς, διαδικασία γνωστή με τον όρο δια βίου μάθηση. Οι σύγχρονες συνθήκες χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών κάθε κλάδου αλλά και με την εμφάνιση συνεχώς καινοτομιών και εξελίξεων που διαφοροποιούν τακτικά τον τρόπο εργασίας πολλών εταιριών. Η εκπαίδευση θεωρείται έτσι αναγκαία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Holland *et al.*, 2007). Σήμερα, στις περισσότερες αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, η σημασία και ο ρόλος αυτής έχουν αναγνωριστεί, παρόλα αυτά συχνά συναντάται το φαινόμενο της ελλιπούς εκπαίδευσης. Αυτή οφείλεται σε αποτυχία να λάβει χώρα ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που να έχει προκαταβολικά μελετήσει τους μαθησιακούς στόχους που αυτό καλείται να καλύψει. Κάθε σχετικό πρόγραμμα βασίζεται σε μια σειρά βημάτων, από τον προσδιορισμό των στόχων αυτών ως τον τρόπο ελέγχου και αξιολόγησης αυτού από τους συμμετέχοντες. Η έλλειψη σχετικών γνώσεων και τεχνογνωσίας εκ μέρους των εταιριών οδηγεί συνεπώς σε αποτυχημένα εκπαιδευτικά προγράμματα που εντέλει δεν συμβάλουν στην ενδυνάμωση της παραγωγικότητας του προσωπικού στον βαθμό που προσδοκάται (Finegold & Soskice, 1988/ Ξηροτύρη, 2010).

Τέλος, ακόμη ένα πεδίο που συνεπάγεται έντονες ανησυχίες και προβληματισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα, είναι το ζήτημα της αξιολόγησης και της υποκίνησης των εργαζομένων. Η ΔΑΠ σαν κλάδος υποστηρίζει την αναγκαιότητα διατήρησης ικανοποιημένων εργαζομένων εντός της επιχείρησης, στοιχείο στο οποίο πολλές από τις θεωρίες που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο καταλήγουν και τονίζουν. Προκειμένου να είναι σε θέση μια εταιρία να διατηρεί και να υποκινεί επιπλέον το προσωπικό της, πρέπει να υιοθετεί κατάλληλες δράσεις και πολιτικές που συνάδουν με την εταιρική κουλτούρα αλλά ταυτόχρονα να είναι αποδεκτές από το προσωπικό και να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Sheridan, 1992). Για να λάβει χώρα αυτό, πρέπει

πρωταρχικά η εταιρία να προβεί σε μια διαδικασία εκτίμησης της παραγωγικότητας αυτών, δηλαδή της σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων με τις πρότυπες τιμές, διαδικασία γνωστή με τον όρο αξιολόγηση (Scroggins, 2008). Το πρόβλημα που δημιουργεί η τελευταία είναι ο βαθμός αποτελεσματικής εφαρμογής της. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι αυτή αποτελεί το πρώτο βήμα, ενώ όταν ολοκληρωθεί λαμβάνει χώρα το δεύτερο που είναι οι τεχνικές αναγνώρισης, επιβράβευσης και υποκίνησης. Αν αυτό δεν συμβεί, τότε η αξιολόγηση εφαρμόζεται σαν ένα είδος ελέγχου που είναι αναμενόμενο να προκαλεί την δυσαρέσκεια του προσωπικού (Dipboye & De Pontbriand, 1981/ Trivedi *et al.*, 1994). Πέραν όμως αυτού, ενώ προτείνονται διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης ανάλογα με την φύση των δραστηριοτήτων ή το μέγεθος μιας εταιρίας, στην πράξη εμφανίζονται ακόμη και σήμερα δυσκολίες για την ομαλή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης.

3.2 Οι προκλήσεις στην ελληνική πραγματικότητα

Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από δυσμενείς οικονομικές συνθήκες κατά τα πρόσφατα έτη, καθώς από την αρχή της δεκαετίας του 2010 η χώρα έχει εισαχθεί σε μηχανισμούς οικονομικής στήριξης και μνημονιακές συμφωνίες, έχει υπάρξει σε καθεστώς κεφαλαιακού ελέγχου (capital controls) και εφαρμόζει κατά σειρά ετών περιοριστικές πολιτικές. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η πτώση του ΑΕΠ, η εκτόξευση της ανεργίας και η αποδυνάμωση των επενδύσεων, στοιχεία που μαρτυρούν τα πολλαπλά προβλήματα που αντιμετώπισε και συνεχίζει σε μεγάλο βαθμό να αντιμετωπίζει η χώρα (Kouretas & Vlamis, 2010).

Στα πλαίσια της πραγματικότητας αυτής, η αγορά εργασία στην Ελλάδα βίωσε αρκετές μεταβολές, κάποιες αρνητικές αλλά και ορισμένες θετικές. Μεταξύ των αρνητικών, η μεγάλη αύξηση της ανεργίας οδήγησε σε πτώση του εισοδήματος των νοικοκυριών, περιορισμό της καταναλωτικής δαπάνης, συρρίκνωση της συναθροιστικής ζήτησης και ως εκ τούτου μείωση στην εγχώρια παραγωγή και το εθνικό εισόδημα (Blanchard *et al.*, 2013). Λόγω των συνθηκών, πολλές επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε χρεοκοπία, είτε λόγω αδυναμίας αποπληρωμής χρεών ή λόγω σημαντικού περιορισμού λήψης χρηματοδότησης και πρόσβασης σε ρευστότητα, ενώ

τιμήμα του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας αποχωρεί προς το εξωτερικό ως οικονομικοί μετανάστες (φαινόμενο brain drain) (Matsaganis, 2015). Από την άλλη όμως πλευρά, η ύφεση οδήγησε ζημιολύγες επιχειρήσεις να αποχωρήσουν από τον κλάδο και έδωσε έτσι την ευκαιρία σε επιχειρηματίες με όραμα και στρατηγική να επιβιώσουν και να αναδειχθούν μέσα στο αρνητικό οικονομικό περιβάλλον της ευρύτερης αγοράς (Bateman, 12/06/2018). Η αύξηση του αριθμού των start-ups όπως και η ενδυνάμωση τοπικών επιχειρήσεων κατά την τελευταία δεκαετία είναι γεγονός (Mouratidis, 27/01/2019).

Οι συνθήκες αυτές οδηγούν με τη σειρά τους σε μια πληθώρα προκλήσεων και προβληματισμών στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας. Καταρχάς, η εκροή ανθρώπινων πόρων προς το εξωτερικό αφήνει την εγχώρια αγορά αποδυναμωμένη, καθώς άτομα με γνώσεις και δεξιότητες συνήθως αδυνατούν να βρουν απασχόληση (είτε καθόλου ή με απογοητευτικούς όρους εργασίας) με αποτέλεσμα να αναζητούν την επαγγελματική τους τύχη σε ξένες αγορές. Αυτό σημαίνει ότι στην Ελλάδα τείνουν να παραμένουν σε μεγαλύτερο βαθμό άτομα που δεν φέρουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά από τους εγχώριους εργοδότες, καθιστώντας την ικανοποίηση της ζήτησης για εργαζομένους εκ μέρους αυτών προβληματική.

Άλλο ένα πρόβλημα αποτελεί η γεφύρωση μεταξύ ανέργων και εργοδοτών που να ικανοποιούν ο πρώτος τα κριτήρια πρόσληψης του δεύτερου. Η Μακροοικονομική ορίζει μεταξύ άλλων τύπων ανεργίας αυτήν της τριβής και την διαρθρωτική. Η πρώτη αναφέρεται στην ύπαρξη μεγάλων χρονικών διαστημάτων από την στιγμή που ο άνεργος ψάχνει για μια νέα θέση εργασίας ώσπου όντως βρει την τελευταία και προσληφθεί. Η δεύτερη αναφέρεται στην αδυναμία οι υποψήφιοι να διαθέτουν τις γνώσεις και δεξιότητες που ένας εργοδότης ζητά, με αποτέλεσμα να είναι πρακτικά δύσκολο να ανευρεθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι (Mankiw, 2002). Η ανεργία τριβής οφείλεται σε αναποτελεσματική οργάνωση των μηχανισμών γεφύρωσης ανέργων- εργοδοτών, γεγονός που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες του ελληνικού Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Tsobanoglou, 2012), ενώ η διαρθρωτική συχνά σχετίζεται με τη μη κατάλληλη εκπαίδευση που παρέχεται στα πλαίσια της επαγγελματικής κατάρτισης των νέων με αποτέλεσμα αυτοί να χρειάζονται πολυετή επαγγελματική εμπειρία για να αποκτήσουν τις γνώσεις που απαιτεί η αγορά εργασίας, στοιχείο και πάλι που χαρακτηρίζει την ελληνική αγορά (Chrysopoulos, 19/01/2017).

Πέραν αυτών, είναι επίσης πολλάκις αποδεδειγμένο ότι η Ελλάδα διατηρεί απόσταση από τάσεις και πρακτικές που χαρακτηρίζουν την Επιστήμη της ΔΑΠ. Ενώ χώρες του εξωτερικού τείνουν να παρακολουθούν και να εφαρμόζουν σχετικές εξελίξεις, η Ελλάδα εμφανίζει μεγάλη καθυστέρηση σε υιοθέτηση σχετικών ενεργειών (Vouzaz, 2004/ Katou *et al.*, 2014). Στο πρωταρχικό στάδιο του προγραμματισμού των θέσεων εργασίας, είναι συχνό το γεγονός αυτό είτε να μην λαμβάνει χώρα ή να εφαρμόζεται μερικώς και με ελλείψεις. Η αναγνώριση της σημασίας της περιγραφής των θέσεων συχνά εκλείπει, καθώς επόμενα στάδια όπως η πλήρωση των κενών θέσεων συχνά βασίζονται σε μη επιστημονικές τακτικές (όπως θα συζητηθεί παρακάτω) (Papalexandris & Nikandrou, 2000). Στο στάδιο της προσέλκυσης, συχνά αναφέρεται ότι υπάρχει αδυναμία εξεύρεσης των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας με τους υποψηφίους, καθώς οι εργοδότες αναζητούν μέσω παραδοσιακών καναλιών (αγγελίες σε εφημερίδες, ΟΑΕΔ, δημοσίευση στον δικτυακό τους τόπο), αγνοώντας την ύπαρξη νέων σχετικών πηγών αναζήτησης (όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης) (Nikolaou & Robertson IV, 2001/ Skordoulis *et al.*, 2015). Στο στάδιο της επιλογής, λόγω των προβληματικών προηγούμενων σταδίων, συχνά αναφέρεται ότι το πλήθος των αιτούμενων υποψηφίων ήταν ανεπαρκές ή εξαιρετικά μεγάλο, με αποτέλεσμα η επιλογή να καθίσταται ήδη προβληματική, ενώ πάντα υπάρχει ο φόβος του βαθμού αξιοπιστίας ή καταλληλότητας ενός υποψηφίου (Ball, 1992/ Katou & Budhwar, 2010). Στο στάδιο της εκπαίδευσης, είναι γεγονός ότι σχετικά προγράμματα και σεμινάρια διοργανώνονται στα πλαίσια της εξέλιξης και προόδου πολλών διαδικασιών, όμως αυτά είτε δεν είναι δεσμευτικά για κάθε εργαζόμενο ή αδυνατούν να τους προσφέρουν τεχνικές γνώσεις που έχουν ανάγκη καθώς εξαρχής τα προγράμματα αυτά δεν συνδέονται με μαθησιακούς στόχους (Ball, 1992/ Papalexandris, 1992). Πρόσθετα, στο στάδιο της αξιολόγησης, αυτή αποτελεί μια καθόλα προβληματική διαδικασία. Καταρχάς, πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες δεν εφαρμόζουν, αρνούνται να εφαρμόσουν ή θεωρούν ανούσια μια σχετική ενέργεια, καθώς προφανώς θεωρούν ότι παρακολουθούν οι ίδιοι πόσο παραγωγικός είναι ένας εργαζόμενος ή ότι η εφαρμογή μιας τέτοιας διαδικασίας απλώς θα προκαλούσε αντιδράσεις από το προσωπικό. Εδώ εντοπίζεται ακόμη ένα πρόβλημα στην εφαρμογή της αξιολόγησης στην ελληνική πραγματικότητα, ότι αυτή σπανίως συνδέεται με ανταμοιβές και επιβραβεύσεις ή και διορθωτικές ενέργειες προς ενίσχυση χαμηλής παραγωγικότητας. Τουναντίον, οι εργαζόμενοι καλούνται συχνά να αξιολογηθούν χωρίς να υπάρχει σχετική σύνδεση με τακτικές υποκίνησής τους, με συνέπεια αυτοί να βιώνουν την αξιολόγηση ως τεχνική

ελέγχου ή και εργαλείο απόλυσής τους (Galanou & Priporas, 2009/ Glaveli & Karassavidou, 2011).

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η ελληνική κοινωνία, στην οποία οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις περιλαμβάνονται, φέρει ορισμένα χαρακτηριστικά. Καταρχάς, το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίο, με την πληθώρα αυτών να είναι οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό- μέλη της οικογένειας, όπου όλοι πασχίζουν προς το κοινό συμφέρον. Αποτέλεσμα είναι τα στάδια της ΔΑΠ είτε να μην λαμβάνουν ποτέ χώρα, ή να λαμβάνουν σε σπάνιες περιπτώσεις, με αποτέλεσμα τόσο οι εργοδότες να αγνοούν τις απαραίτητες γνώσεις που το εκάστοτε στάδιο επιστημονικά φέρει και έτσι η σχετική λειτουργία να λαμβάνει χώρα αναποτελεσματικά (Kotey & Sheridan, 2004). Επιπρόσθετα, οι Έλληνες σαν λαός φέρουν το χαρακτηριστικό της κλειστής κοινωνίας σε όρους εξωστρέφειας και εμπιστοσύνης. Υπάρχει έντονα το στοιχείο της προτίμησης ενός ντόπιου υποψηφίου εργαζομένου έναντι κάποιου από άλλη περιοχή, ενός Έλληνα έναντι αλλοδαπού και κατ' επέκταση κάποιου γνωστού που χαίρει της εμπιστοσύνης λόγω της γνωριμίας με τον εργοδότη από κάποιον που είναι άγνωστος. Η έμφαση στην πατριαρχική φιλοσοφία της ελληνικής κοινωνίας και ο ισχυρός βαθμός προτίμησης ενός φαινομενικά γνωστού προς τον εργοδότη ατόμου επηρεάζει ακόμη και σήμερα τον τρόπο που οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις λειτουργούν (Stavroulakis, 2009/ Glaveli & Karassavidou, 2011).

Κεφάλαιο 4: Μελέτες περιπτώσεων

4.1 Πληροφορίες για τον κλάδο και προβληματισμοί που οδηγούν στην έρευνα

Ο κλάδος γεωπονικού ενδιαφέροντος στην Ελλάδα είναι άκρως συνυφασμένος με τον αγροτικό, αν και τα πρόσφατα έτη πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζουν πιο οργανωμένες επιχειρηματικές δομές που τις διαφοροποιούν από τις αγροτικές καλλιέργειες. Ειδικότερα, στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, παρατηρείται ότι υπάρχουν λίγες μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις που πρακτικά αποτελούν φυτώρια. Αναφορικά με το μέγεθος, ως μεσαίο χαρακτηρίζεται από την ερευνήτρια όσες απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα μόνιμο προσωπικό και μεγάλου όσες διαθέτουν άνω των 10 εργαζομένων.

Λόγω της προσωπικής επαγγελματικής εμπειρίας της ερευνήτριας στις επιχειρήσεις γεωπονικού ενδιαφέροντος στην Βόρεια Ελλάδα και ειδικά στη Θεσσαλονίκη, διαπιστώνεται διαχρονικά η ύπαρξη προβληματισμών σε σχέση με σχεδόν όλες τις λειτουργίες της ΔΑΠ. Ανεξαρτήτως μεγέθους, οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις εκφράζουν προβληματισμούς και διλήμματα αναφορικά με την προσέλκυση προσωπικού, την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, την αποδοτικότητα που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και την συχνή διαπίστωση ότι αυτοί δεν είναι πάντα παραγωγικοί. Καθώς οι προβληματισμοί αυτοί σχετίζονται άμεσα με τις λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως αυτές αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση των εμποδίων που επικρατούν σε επιχειρήσεις του κλάδου κατά τα πρόσφατα έτη στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία

Η προηγηθείσα μελέτη των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο αναφορικά με τα στάδια- λειτουργίες της ΔΑΠ καταδεικνύουν την ανάγκη διεξοδικής μελέτης επί των επιμέρους εμποδίων που οδηγούν έτσι σε αναποτελεσματικές τεχνικές ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις- φυτώρια. Ειδικότερα, για το σκοπό αυτό, κρίθηκε σκόπιμη η

διερεύνηση των συνθηκών-τάσεων που επικρατούν στο κάθε ένα από τα στάδια αυτά, και ειδικότερα να εξεταστεί αν τα όσα προβλέπονται από την θεωρία εφαρμόζονται έμπρακτα στις ρεαλιστικές επιχειρήσεις. Έτσι, μέσω διερεύνησης του βαθμού όπου αυτά έχουν πραγματική εφαρμογή μπορούν να αναδειχθούν τυχόν ελλείψεις ή ανεπαρκείς τεχνικές που υλοποιούνται στα πλαίσια κάθε σταδίου- λειτουργίας της ΔΑΠ.

Υπό το πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα θέτει και αποσκοπεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

EE1: Εφαρμόζονται όλα τα στάδια- λειτουργίες της ΔΑΠ όπως προβλέπει η σχετική θεωρία;

EE2: Επηρεάζει την σχετική εφαρμογή αυτών το μέγεθος της επιχείρησης;

Προκειμένου να διεξαχθεί μια έρευνα, ο ερευνητής μπορεί να επιλέξει τη χρήση πρωτογενών ή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία αντίστοιχα ορίζουν μια πρωτογενή ή δευτερογενή έρευνα. Ειδικότερα, η πρώτη αφορά σε συλλογή και έπειτα χρήση δεδομένων που ο ερευνητής συγκεντρώνει για πρώτη φορά λόγω των αναγκών της έρευνάς τους μέσω μιας ειδικά σχεδιασμένης τεχνικής από τις διαθέσιμες (που θα επεξηγηθούν ακολούθως). Η δεύτερη αφορά σε χρήση ήδη υπαρχόντων δεδομένων από προηγούμενη μελέτη, η οποία ενδέχεται να αφορά σε θέμα όμοιο ή όχι με την παρούσα, όπου ο ερευνητής έχει πρόσβαση στα ήδη συγκεντρωμένα δεδομένα και προβαίνει σε χρήση τους με τρόπο που εξυπηρετεί τους ερευνητικούς σκοπούς. Στην περίπτωση του κλάδου γεωπονικού ενδιαφέροντος, η πρόσβαση σε δευτερογενή δεδομένα κρίνεται αδύνατη λόγω της έλλειψης προηγούμενων μελετών αναφορικά με την εφαρμογή τεχνικών ΔΑΠ σε σχετικές επιχειρήσεις στη Βόρεια Ελλάδα και ειδικά στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Συνεπώς, στην παρούσα μελέτη θα εφαρμοστεί πρωτογενής έρευνα.

Η βιβλιογραφία ορίζει ότι στα πλαίσια της τελευταίας, υπάρχουν τρεις διακριτές τεχνικές, η χρήση ερωτηματολογίου, η συνέντευξη και η παρατήρηση. Το πρώτο αφορά στην καταγραφή ενός πλήθους ερωτήσεων που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και κατόπιν αποστολή τους στα μέλη του δείγματος προς συμπλήρωση. Αν και η χρήση ερωτηματολογίων είναι αρκετά διαδεδομένη λόγω των

πλεονεκτημάτων που φέρει για τον ερευνητή, εντούτοις απαιτεί την συμμετοχή μεγάλου πλήθους ερωτώμενων ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Saunders *et al.*, 2014). Αναφορικά με τις γεωπονικές επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, το μέγεθός τους δεν ξεπερνά τις 10, με αποτέλεσμα η τεχνική αυτή να απορρίπτεται.

Σχετικά με τη συνέντευξη, αυτή τείνει να χρησιμοποιείται όταν ο διάλογος μεταξύ ερευνητή και συνεντευξιαζόμενου θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει στην παροχή ειδικών πληροφοριών που το ερωτηματολόγιο ή η παρατήρηση σαν τεχνικές αδυνατούν να εντοπίσουν. Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη (στάντα ερωτήσεις), ημι-δομημένη (λίστα με ερωτήσεις- θέματα ενδιαφέροντος όπου ο συνεντευξιαζόμενος μπορεί να βασιστεί να απαντήσει χωρίς δεδομένες απαντήσεις) και αδόμητη (απουσία ερωτήσεων) (Saunders *et al.*, 2014). Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η τεχνική της ημι-δομημένης συνέντευξης.

Τέλος, η τεχνική της παρατήρησης αφορά στην παρουσία του ερευνητή στο περιβάλλον της επιχείρησης και επιτόπου καταγραφή των όσων παρατηρεί, σχετικών πάντα με τους τομείς ενδιαφέροντος της έρευνάς του (Saunders *et al.*, 2014). Καθώς κάτι τέτοιο δεν μπορεί να αποδώσει πληροφορίες για τις τεχνικές ΔΑΠ μέσα σε μία γεωπονική επιχείρηση, η τεχνική αυτή απορρίπτεται.

Προκειμένου να λάβουν χώρα οι συνεντεύξεις, στο διάστημα Μαρτίου- Απριλίου 2019 επιχειρήθηκε επικοινωνία με 8 από τις γεωπονικές επιχειρήσεις που δρουν περιοχή της Θεσσαλονίκης. Από αυτές μόνο οι 4 δέχθηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη- με προϋπόθεση ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους, διαδικασία η οποία έδωσε χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με την εφαρμογή τεχνικών ΔΑΠ στον κλάδο. Η λίστα των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας.

4.3 Μελέτες περιπτώσεων

4.3.1 Εταιρία Α

Η εταιρία Α δραστηριοποιείται στον κλάδο σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην περιοχή της Βορείου Ελλάδας περισσότερο από 30 έτη και απασχολεί 5 άτομα. Η συνέντευξη παραχωρήθηκε από την διευθύντρια της εταιρίας, η οποία απασχολείται στην επιχείρηση εδώ και 25 έτη. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 16/04/2019 στις 10.00 π.μ. στα γραφεία διοίκησης της εταιρίας και διήρκεσε περίπου 25 λεπτά.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 1, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι όλες οι θέσεις εργασίας στην εταιρία είναι καταγεγραμμένες, ενώ η επιχείρηση προβαίνει σε επανέλεγχο της περιγραφής κάθε θέσης σχεδόν σε καθημερινή βάση. Ο λόγος για αυτό, απάντησε πως είναι η αναδιάταξη των καθηκόντων των εργαζομένων κάθε θέσης ακόμη και σε καθημερινή βάση αν αυτό κριθεί αναγκαίο για να ολοκληρωθούν όλες οι εργασίες που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας. Παρά το γεγονός αυτό, η διευθύντρια κρίνει την σημασία της αναλυτικής περιγραφής ή καταγραφής των θέσεων εργασίας ως ασήμαντη, καθώς όπως δηλώνει, αυτό δεν μπορεί να καθορίσει πλήρως τις αρμοδιότητες κάθε θέσης αποκλειστικά εφόσον συχνά ένας εργαζόμενος καλείται να προβεί σε πολλαπλά καθήκοντα αν αυτό κριθεί αναγκαίο. Αναφορικά με την εταιρία, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει πως η περιγραφή θέσεων εργασίας περιλαμβάνει τα κριτήρια πρόσληψης, τα οποία αφορούν τις σπουδές και την προϋπηρεσία ενός υποψηφίου εργαζομένου, ενώ προκειμένου τα εν λόγω κριτήρια για να καθοριστούν είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των ειδικοτήτων της εταιρίας (διοίκηση, γεωπόνοι και ιδιοκτήτης).

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 2, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι κατά τα τελευταία έτη ο αριθμός προσωπικού στην εταιρία έχει αυξηθεί, αν και δεν μπορεί να δώσει επακριβείς πληροφορίες για αυτό. Σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων, η εταιρία αναγνωρίζει την ύπαρξη διάφορων καναλιών επικοινωνίας με το ενδιαφερόμενο κοινό, όπως είναι ο ΟΑΕΔ ή η δημοσίευση αγγελιών στον τοπικό Τύπο, όμως η μέθοδος που ακολουθεί και κατά το παρελθόν έχει προβεί αποτελεσματική είναι η προτάσεις γνωστών. Ο λόγος για την επιλογή της μεθόδου είναι ότι οι υποψήφιοι αυτοί φέρουν συστάσεις, δηλαδή έχουν αξιολογηθεί από άτομο φερέγγυο (συνήθως που ήδη ανήκει στο εργατικό δυναμικό της εταιρίας) για τις ικανότητές του και θεωρούνται κατάλληλοι για την εκάστοτε κενή θέση εργασίας.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 3, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η διαδικασία που ακολουθείται για να γίνει η επιλογή του κατάλληλου εργαζομένου

είναι η εμπειρική δομική του μέσω κάποιων ημερών πρακτικής άσκησης στην εταιρία. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση μπορεί να διαγνώσει αν όντως αυτός πληροί τα κριτήρια της θέσης και να αξιολογήσει την καταλληλότητα της επιλογής του. Επιπλέον, όταν κάποιο μέλος της διοίκησης έρχεται σε δια ζώσης επαφή με κάποιον υποψήφιο προσπαθεί κατά κύριο λόγο να διαγνώσει την προθυμία του για εργασία, καθώς η εργατικότητα είναι βασικό προσόν για τους εργαζομένους στην επιχείρηση. Πέραν αυτών, στο στάδιο της επιλογής, τυχόν ιδιαίτερες απαιτήσεις που ενδεχομένως ένας υποψήφιος εκφράσει δεν έχουν επηρεάσει ως σήμερα αρνητικά την τελική απόφαση της διοίκησης.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 4, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι όταν η πρόσληψη λάβει χώρα, ο νέος εργαζόμενος δεν λαμβάνει εκπαίδευση. Ο λόγος για αυτό, είναι ότι βασικό κριτήριο επιλογής είναι η ύπαρξη προϋπηρεσίας, συνεπώς δεν θεωρείται ότι υπάρχει σχετικός λόγος. Κατόπιν της πρόσληψης, η εταιρία δεν προβαίνει σε εκπαιδευτικές ενέργειες για το προσωπικό της. Κάτι τέτοιο είναι προσωπική απόφαση του καθενός, αν και ως σήμερα, το βεβαρυσμένο πρόγραμμα εργασίας λόγω της φύσης της δουλειάς δεν επιτρέπει την απουσία από τον χώρο της εργασίας, όπως επίσης η εταιρία δεν είναι σε θέση να καλύψει ένα τέτοιο έξοδο.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 5, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η εταιρία δεν διαθέτει διαδικασία αξιολόγησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και ούτε αυτό κρίνεται σκόπιμο για το μέλλον. Αυτό γιατί αν και κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι παραγωγικός φαίνεται από το αποτέλεσμα της δουλειάς του μέσα στην εταιρία, ενώ καθώς η διοίκηση έχει καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους μπορεί εύκολα να διαπιστώσει ποιός υπάλληλος είναι αποδοτικός και ποιός όχι. Στην περίπτωση των παραγωγικών υπαλλήλων, αυτοί επιβραβεύονται με επιπλέον οικονομική ενίσχυση (μπόνους) στον μηνιαίο μισθό τους, όμως στην αντίθετη περίπτωση, ο υπάλληλος πρέπει να απολυθεί καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα να γίνουν διορθωτικές ενέργειες προς όφελος αυτού.

4.3.2 Εταιρία Β

Η εταιρία Β ανήκει στον κλάδο περίπου 23 έτη και εδρεύει στην περιοχή της Βορείου Ελλάδας σε δικές της εγκαταστάσεις και απασχολεί 7 άτομα. Η συνέντευξη

παραχωρήθηκε από την ιδιοκτήτρια του φυτώριου που παραμένει στην διοικητική ομάδα από την ίδρυση της εταιρίας. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 18/04/2019 στις 13.00 π.μ. στο χώρο της εταιρίας και διήρκησε περίπου 20 λεπτά.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 1, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι οι θέσεις εργασίας στην εταιρία δεν είναι καταγεγραμμένες. Ο λόγος για αυτό είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε διάφορων τύπων ενέργειες και αναλαμβάνουν διαφόρων ειδών αρμοδιότητες για να ολοκληρωθούν οι καθημερινές εργασίες. Αν και οι θέσεις δεν καταγράφονται, εντούτοις η διευθύντρια κρίνει ότι η αναλυτική περιγραφή/ καταγραφής των θέσεων εργασίας είναι όντως σημαντικό να λαμβάνει χώρα, καθώς όπως δηλώνει, με αυτόν τον τρόπο ξεκαθαρίζεται πλήρως ποιες ευθύνες εμπίπτουν στην δικαιοδοσία συγκεκριμένων υπαλλήλων, κάτι που με τη σειρά του διευκολύνει την σωστή εποπτεία εκ μέρους της διοίκησης αλλά επίσης προωθεί την υπευθυνότητα του προσωπικού. Αν η επιχείρηση μελλοντικά σχεδίαζε να προβεί σε καταγραφή των θέσεων, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει πως η περιγραφή κάθε μίας εξ αυτών θα πρέπει περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες- καθήκοντα κάθε θέσης, ενώ προκειμένου αυτά να προσδιοριστούν και να επισημοποιηθούν κρίνεται σκόπιμη η συνεργασία και από κοινού απόφαση με τον υφιστάμενο εργαζόμενο της εκάστοτε θέσης.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 2, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι στο διάστημα των τελευταίων 5 ετών ο αριθμός εργαζομένων στο φυτώριο έχει αυξηθεί. Σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων, η ίδια ως ιδιοκτήτρια του φυτωρίου προτιμά την δημοσίευση αγγελιών στον τοπικό Τύπο, μέθοδος που όντως χρησιμοποιείται εκ μέρους της εταιρίας διαχρονικά. Το πλεονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαπιστώσει το εύρος των επιλογών της, δηλαδή να συγκεντρώσει το βιογραφικό και τις αιτήσεις ενδιαφερόμενων και να αξιολογήσει έτσι τα χαρακτηριστικά που φέρει στην τρέχουσα φάση η προσφορά εργασίας.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 3, η ιδιοκτήτρια δηλώνει ότι η διαδικασία που ακολουθείται για να γίνει η επιλογή του βέλτιστου- βάσει των κριτηρίων κάθε θέσης- υποψηφίου είναι η αξιολόγηση του βιογραφικού του σε πρώτη φάση, και αν αυτό πληροί τα επιθυμητά στοιχεία (κυρίως μορφωτικό επίπεδο και σχετική στον κλάδο εμπειρία- προϋπηρεσία), τότε αυτός καλείται να περάσει από μια συνέντευξη με κάποιο μέλος της διοίκησης (που συνήθως είναι η ίδια η ιδιοκτήτρια). Με τον τρόπο

αυτό, το στέλεχος που πραγματοποιεί την συνέντευξη μπορεί να διαγνώσει προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά, ώστε να αξιολογήσει περαιτέρω την καταλληλότητά του προς συνεργασία και παραγωγική απασχόληση. Επιπρόσθετα, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι αν κατά το στάδιο της επιλογής ο υποψήφιος εκφράσει τυχόν ιδιαίτερες απαιτήσεις, αυτές ενδέχεται να επηρεάσουν την τελική απόφαση επιλογής, κυρίως αν αυτές δεν συνάδουν με τα όσα η εταιρία προτίθεται ή δύναται να του παρέχει.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 4, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι κατά την πρόσληψη, κάθε νέος εργαζόμενος λαμβάνει εκπαίδευση, διάρκειας μια εβδομάδας (έμμισθη). Ο λόγος για αυτό είναι ότι αυτός πρέπει να έλθει σε επαφή με το χώρο, τις εγκαταστάσεις, να του γνωστοποιηθούν και να του επεξηγηθούν ιδιαίτερες μέθοδοι που ακολουθούνται στα πλαίσια της καθημερινότητας της εταιρίας. Μετά την πρόσληψη, η εταιρία δεν προβαίνει σε εκπαιδευτικές ενέργειες για το προσωπικό της. Η ιδιοκτήτρια δηλώνει ότι αυτό δεν είναι αναγκαίο, καθώς η φύση της εργασίας στο φυτώριο ενισχύει την εμπειρία και έτσι την απόκτηση γνώσεων πάνω στην καλλιέργεια και φροντίδα των φυτών.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 5, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η εταιρία δεν διαθέτει διαδικασία αξιολόγησης και ούτε αυτό κρίνεται σκόπιμο για το μέλλον. Όπως και στην περίπτωση της Εταιρίας Α, ο λόγος είναι ότι το κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι παραγωγικός γίνεται εύκολα αντιληπτό κατά την καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους αλλά και το κατά πόσο ο καθένας διεκπεραιώνει τα όσα αναλαμβάνει. Επιπλέον, στην εταιρία αυτή δεν διαφαίνεται η σύνδεση υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας και ανταμοιβής, καθώς στην περίπτωση των παραγωγικών υπαλλήλων δεν προβλέπεται κάτι σχετικό, ενώ αν κάποιος υπάλληλος βρεθεί μη παραγωγικός χωρίς να υπάρχει αξιόλογος λόγος για το γεγονός αυτό, ο υπάλληλος θα πρέπει να απολυθεί ώστε να αντικατασταθεί από κάποιον αποδοτικότερο για το φυτώριο.

4.3.3. Εταιρία Γ

Η εταιρία Γ ανήκει στον κλάδο περίπου 30 έτη, στην Βόρεια Ελλάδα, σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις έξω από την πόλη της Θεσσαλονίκης και απασχολεί 30 άτομα. Η

συνέντευξη παραχωρήθηκε από την υπεύθυνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης που παραμένει στη θέση αυτή τα τελευταία 28 έτη. Η συνέντευξη έλαβε χώρα στις 19/04/2019 στις 11.00 μ.μ. στα γραφεία διοίκησης του φυτωρίου, με διάρκεια περίπου 20 λεπτά.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 1, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι οι όλες οι θέσεις εργασίας είναι καταγεγραμμένες, καθώς η διοίκηση είναι οπαδός της οργάνωσης και του προγραμματισμού σε όλες τις διοικητικές διεργασίες. Για λόγους εξασφάλισης ότι κάθε θέση ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επέρχονται με την αλλαγή των εποχών και καιρικών συνθηκών, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προβαίνει σε επανέλεγχο της περιγραφής αυτών συνήθως ανά 4 μήνες. Η συνεντευξιαζόμενη υποστηρίζει ότι η συστηματική περιγραφή και καταγραφής κάθε θέσης εργασίας είναι ζήτημα επιτυχούς διοίκησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση της εταιρίας συνολικά, καθώς έτσι προσδιορίζονται τα καθήκοντα και αρμοδιότητες κάθε θέσης και συνεπώς είναι ευκολότερο για τον εργαζόμενο να γνωρίζει ποιες ακριβώς είναι οι ευθύνες του. Ειδικότερα, σχετικά με το περιεχόμενο μιας περιγραφής θέσης, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι αυτή επικεντρώνεται σε σπουδές, προϋπηρεσία, προσόντα και δυνατότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να καλύψει τη θέση. Για να προσδιοριστούν τα παραπάνω κριτήρια, απαιτείται η συνεργασία και από κοινού απόφαση της υπεύθυνης Ανθρώπινου Δυναμικού (η ίδια), του ιδιοκτήτη και του συμβούλου της επιχείρησης.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 2, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι κατά τα τελευταία έτη ο αριθμός εργαζομένων έχει σαφώς αυξηθεί, κυρίως λόγω της απόκτησης μεγαλύτερης πελατείας αλλά και ένεκα σωστής διαχείρισης της μεγαλύτερης έκτασης που πλέον το φυτώριο διαθέτει. Όταν προκύπτει η ανάγκη προσέλκυσης υποψηφίων, η εταιρία προβαίνει σε δημοσίευση αγγελίας (δεν διευκρινίστηκε σε ποιο κανάλι επικοινωνίας με το ευρύ κοινό, αυτό εξαρτάται από τη θέση και τις συνθήκες). Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα κάποιας συγκεκριμένης μεθόδου προσέλκυσης, η συνεντευξιαζόμενη υποστηρίζει ότι όσες φορές προσλήφθηκε κάποιος εργαζόμενος μέσω πρότασης κάποιου φερέγγυου προς τη διοίκηση ατόμου, τότε η πρόσληψη αυτή αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχής. Ο λόγος για αυτό είναι γιατί ο νέος εργαζόμενος διαθέτει συστάσεις που αποδεικνύουν την υψηλή παραγωγικότητά του και προθυμία για συνεργασία.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 3, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η διαδικασία επιλογής ενός υποψηφίου είναι αρχικά η αξιολόγηση του βιογραφικού του. Στη συνέχεια, αυτός έρχεται σε μια δια ζώσης επαφή- συνέντευξη με την υπεύθυνη Ανθρωπίνων Πόρων και τον ιδιοκτήτη. Κατόπιν, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο για το αντικείμενο της θέσης, ενδέχεται ο υποψήφιος να περάσει από μια γραπτή δοκιμασία (συνήθως αυτό λαμβάνει χώρα όταν υπάρχουν περισσότεροι του ενός υποψήφιοι που πληρούν τα κριτήρια της θέσης), και τέλος, λαμβάνει μια ακόμη συνέντευξη με τον σύμβουλο της εταιρίας. Κατά τις συνεντεύξεις, το άτομο που αξιολογεί τον υποψήφιο διερευνά τα προσόντα, τις γνώσεις, την ύπαρξη εμπειρία αλλά και την προσωπικότητα του υποψηφίου. Επιπλέον, αν κατά το στάδιο της επιλογής ένας υποψήφιος εμφανίσει ιδιαίτερες απαιτήσεις, τότε ενδεχομένως η διοίκηση να αποφύγει την τελική επιλογή του αν οι τελευταίες είναι υπερβολικές ή εκτός δυνατοτήτων ή προθέσεων της εταιρίας.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 4, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι όταν ο νέος εργαζόμενος προσληφθεί σαφώς λαμβάνει εκπαίδευση, η διάρκεια της οποίας εξαρτάται από το αντικείμενο της θέσης (οι περισσότερες αφορούν σε διάστημα 1 μήνα). Στην εκπαίδευση, αυτός λαμβάνει γνώσεις για τις καθημερινές διεργασίες, τις μεθόδους πωλήσεων ενώ σταδιακά εξοικειώνεται με τους χώρους του φυτωρίου. Μετά την πρόσληψη, η εταιρία προβαίνει σε επιπλέον εκπαιδευτικές ενέργειες για το προσωπικό της που σχετίζονται με ζητήματα/ τομείς που η εταιρία χρειάζεται να ενισχύσει (όπως βελτιωμένη προσέγγιση πελατών ή συντήρηση εξοπλισμού).

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 5, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η εταιρία διαθέτει μια συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία επαναλαμβάνεται σε ετήσια βάση. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση μπορεί έμπρακτα να αξιολογήσει ποιος εργαζόμενος είναι αποδοτικός και αξίζει να λάβει επιβράβευση- ανταμοιβή για το σκοπό αυτό. Ειδικότερα, το σύστημα ανταμοιβών περιλαμβάνει τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά κίνητρα, τα οποία σχετίζονται με την δυνατότητα ανέλιξης ιεραρχικά στην εταιρία. Τέλος, αν κάποιος εργαζόμενος αξιολογηθεί με χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας, τότε αυτός λαμβάνει εκ νέου εκπαίδευση- καθοδήγηση από τον προϊστάμενό του και κατόπιν επανελέγχεται.

4.3.4 Εταιρία Δ

Η εταιρία Δ ανήκει στον κλάδο περίπου 30 έτη, στην περιοχή της Θεσσαλονίκης (Β. Ελλάδα), σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και απασχολεί 30 άτομα. Η συνέντευξη παραχωρήθηκε από την υπεύθυνη του τμήματος Οικονομικής Διαχείρισης και Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρίας που απασχολείται στην ίδια θέση εδώ και 29 έτη. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 19/04/2019 στις 15.00 π.μ. στο γραφείο της συνεντευξιαζόμενης και διήρκησε περίπου 30 λεπτά.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 1, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι οι θέσεις εργασίας στην εταιρία καταγράφονται , κάτι που λαμβάνει χώρα εδώ και πολλά χρόνια. Ο λόγος για αυτό είναι ότι με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η εποπτεία των καθημερινών διεργασιών αλλά και ο έλεγχος παραγωγικότητας. Η εταιρία προβαίνει μάλιστα σε επανέλεγχο της περιγραφής των θέσεων σε ετήσια βάση για να προβεί σε τυχόν αναπροσαρμογές αν αυτό θεωρηθεί σκόπιμο. Επιπλέον, η συνεντευξιαζόμενη κρίνει ότι η αναλυτική περιγραφή/ καταγραφή των θέσεων εργασίας είναι ουσιαστικής σημασίας για την εταιρία, καθώς μόνο έτσι είναι σε θέση η διοίκηση να προβεί σε συστηματική και αποδοτική αξιολόγηση της παραγωγικότητας του εκάστοτε εργαζόμενου που την πληροί. Στην παρούσα φάση, η καταγραφή και περιγραφή των θέσεων περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες- καθήκοντα της καθεμίας, ενώ προκειμένου αυτά να προσδιοριστούν απαιτείται μόνο το έργο και οι σχετικές γνώσεις/ εμπειρία που διαθέτει ο υπεύθυνος Ανθρωπίνων Πόρων (θέση στην οποία απασχολείται η συνεντευξιαζόμενη).

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 2, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι στο διάστημα των πρόσφατων ετών ο αριθμός εργαζομένων στο φυτώριο έχει αυξηθεί. Σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων, δηλώνει ότι η εταιρία διατηρεί αρχείο από βιογραφικά που διαχρονικά αποστέλλονται στην εταιρία με email μέσω του δικτυακού της τόπου. Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα κάποιας συγκεκριμένης μεθόδου προσέλκυσης, η ίδια δηλώνει πως δεν είναι σε θέση να δώσει κάποια ξεκάθαρη απάντηση, καθώς ως σήμερα, το αρχείο των βιογραφικών είναι η μόνη σχετική μέθοδος που αποδεικνύεται άκρως αποτελεσματική.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 3, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η διαδικασία που ακολουθείται για να γίνει η επιλογή ενός υποψηφίου και να

ακολουθήσει έτσι η πρόσληψή του είναι πρωτίστως η αξιολόγηση του βιογραφικού του. Στη συνέχεια, αν αυτό κριθεί ικανοποιητικό προς τις απαιτήσεις της θέσης και της εταιρίας, τότε αυτή επικοινωνεί με τον υποψήφιο προκειμένου να προγραμματιστεί μια δια ζώσης επαφή στο χώρο της εταιρίας. Η συνέντευξη που θα λάβει χώρα με την ίδια ως υπεύθυνη Ανθρωπίνων Πόρων αποσκοπεί να δώσει πληροφορίες για τα προσόντα που διαθέτει ο υποψήφιος αλλά και να αποκαλύψει ίσως κάποιες πτυχές του χαρακτήρα του που έχουν σημασία για την εταιρία, όπως αν αυτός είναι πρόθυμος να εργαστεί με ζήλο ή αν είναι έντιμος. Πρόσθετα, όπως και στην περίπτωση της Εταιρίας Β, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι αν κατά το στάδιο αυτό ο υποψήφιος δηλώσει ότι επιθυμεί συγκεκριμένες παροχές να του δοθούν, υπάρχει το ενδεχόμενο αυτό να επηρεάσει αρνητικά την απόφαση επιλογής του, καθώς αν υπάρχουν περισσότεροι του ενός υποψήφιοι για την ίδια θέση που αξιολογούνται εξίσου κατάλληλοι, η εταιρία θα προτιμήσει αυτόν που δεν έχει αιτηθεί ιδιαίτερες παροχές.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 4, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι κατά την πρόσληψη κάθε νέος εργαζόμενος λαμβάνει εκπαίδευση, η διάρκεια της οποίας κυμαίνεται από διάστημα 3 ως 7 ημερών, αναλόγως το τμήμα στο οποίο ανήκει η θέση. Ο λόγος για αυτό είναι ότι αυτός πρέπει να λάβει βασικές γνώσεις για την εταιρική ταυτότητα, τις εταιρικές αρχές, τις μεθόδους πωλήσεων, αλλά και να έλθει σε επαφή με το χώρο και τις εγκαταστάσεις. Μετά την πρόσληψη, η εταιρία προβαίνει σε εκπαιδευτικές ενέργειες για το προσωπικό της συνήθως μια φορά το χρόνο (αρχές του έτους) είτε σε τεχνικές γνώσεις (τυχόν νέες μέθοδοι που υπάρχουν πάνω σε κάποιο αντικείμενο) ή σε ζητήματα που αφορούν στις πωλήσεις της εταιρίας (νέοι στόχοι, αντιμετώπιση προβλημάτων, τιμολογιακή πολιτική). Η ιδιοκτήτρια δηλώνει ότι γίνεται ώστε τόσο οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται για τις προσδοκίες που έχει η επιχείρηση από αυτούς, να διατηρούνται ενήμεροι σε ζητήματα που αφορούν στον κλάδο και την αγορά αλλά επίσης να ενισχύεται η αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα της εταιρίας σαν σύνολο.

Αναφορικά με την Ομάδα Ερωτήσεων 5, η συνεντευξιαζόμενη δηλώνει ότι η εταιρία διαθέτει σαφώς καθορισμένη και διοργανωμένη διαδικασία αξιολόγησης της παραγωγικότητας του προσωπικού σε ετήσια βάση. Ο λόγος είναι, όπως προαναφέρθηκε, ότι μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως παραγωγικοί και λαμβάνουν την κατάλληλη καθοδήγηση και παρακίνηση εκ

μέρους της εταιρίας. Η τελευταία προβαίνει σε διασύνδεση της υψηλής βαθμολόγησης στην αξιολόγηση με ανταμοιβές- κίνητρα επιπλέον ενίσχυσης της παραγωγικότητας, τόσο οικονομικά (μόνους στο μισθό) όσο και μη οικονομικά (όπως η παροχή ευκαιριών ανέλιξης μέσα στην εταιρία). Κρίνεται άξιο λόγου, ότι σε αντίθεση με τις προηγούμενες εταιρίες, στην προκειμένη περίπτωση αν κάποιος υπάλληλος βρεθεί με χαμηλή αποδοτικότητα στην αξιολόγηση, τότε αυτός λαμβάνει εκ νέου εκπαίδευση και μετά την ολοκλήρωσή της ελέγχεται για την παραγωγικότητά του.

4.4 Συγκέντρωση αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα

Ο παρακάτω πίνακας συγκεντρώνει με συνοπτικό τρόπο τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις της συνέντευξης ώστε να διευκολυνθεί η απάντηση των δύο ερευνητικών ερωτήσεων:

Πίνακας 1: Συγκέντρωση απαντήσεων από συνεντεύξεις

	Εταιρία Α	Εταιρία Β	Εταιρία Γ	Εταιρία Δ
Μέγεθος εταιρίας	Μεσαίο	Μεσαίο	Μεγάλο	Μεγάλο
Φύλο	Γυναίκα	Γυναίκα	Γυναίκα	Γυναίκα
Θέση στην εταιρία	Διοίκηση	Διοίκηση	Διοίκηση	Διοίκηση
Έτη απασχόλησης στην εταιρία	Άνω των 10	Άνω των 10	Άνω των 10	Άνω των 10
Καταγραφή θέσεων στην εταιρία	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι
Λόγος		Όλοι βοήθανε σε όλες τις θέσεις		
Συχνότητα επανελέγχου καταγραφής/ περιγραφής θέσης	Καθημερινά		Κάθε 4 μήνες	Ετησίως

Σημασία καταγραφής/ περιγραφής θέσης	Ασήμαντη	Σημαντική	Σημαντική	Σημαντική
Λόγος	Η φύση των δραστηριοτήτων στο φυτώριο δεν απαιτεί κάτι τέτοιο	Σαφής προσδιορισμός ρόλων και καθηκόντων	Σαφής προσδιορισμός ρόλων και καθηκόντων	Διευκόλυνση μέτρησης παραγωγικότητας κατά την αξιολόγηση
Περιεχόμενο της περιγραφής μιας θέσης	Γνώσεις και εργασιακή εμπειρία	Αρμοδιότητες της θέσης	Γνώσεις και εργασιακή εμπειρία, προσόντα, δυνατότητες	Αρμοδιότητες της θέσης
Ειδικότητες εντός της επιχείρησης που χρειάζεται να συνεργαστούν	Όλες	Διοίκηση και εργαζόμενος	Διοίκηση, υπεύθυνος ΔΑΠ, σύμβουλος επιχείρησης	Υπεύθυνος ΔΑΠ
Μεταβολή αριθμού προσωπικού τα πρόσφατα έτη	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων	Προτάσεις γνωστών	Αγγελία	Αγγελία	Διερεύνηση ήδη αποσταλμένων στην εταιρία βιογραφικών
Αποτελεσματικότερη μέθοδος προσέλκυσης	Προτάσεις γνωστών	Αγγελία	Προτάσεις γνωστών	-
Λόγος	Υπάρχουν συστάσεις για την παραγωγικότητα και την προσωπικότητα του υποψηφίου	Δυνατότητα διερεύνησης των συνθηκών της προσφοράς εργασίας στην αγορά	Υπάρχουν συστάσεις για την παραγωγικότητα και την προσωπικότητα του υποψηφίου	-

Διαδικασία επιλογής κατάλληλου εργαζομένου	Αξιολόγηση βιογραφικού, πρακτική άσκηση λίγων ημερών	Αξιολόγηση βιογραφικού, συνέντευξη	Αξιολόγηση βιογραφικού, συνέντευξη με υπεύθυνο ΔΑΠ, γραπτή δοκιμασία, δεύτερη συνέντευξη από σύμβουλο επιχείρησης	Αξιολόγηση βιογραφικού, συνέντευξη με υπεύθυνο ΔΑΠ
Στοιχεία που διερευνώνται στη διαζώσης επαφή με υποψήφιο	Προθυμία για εργασία	Προσωπικότητα	Γνώσεις, διάθεση, προσωπικότητα, προϋπηρεσία	Προσωπικότητα και προσόντα
Επιρροή ιδιαίτερων απαιτήσεων υποψηφίου για την τελική επιλογή του	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
Εκπαίδευση κατά την πρόσληψη	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
Λόγος για «όχι»	Το άτομο διαθέτει σχετική εμπειρία			
Χρονικό διάστημα αυτής για «ναι»		1 βδομάδα	1 μήνας (ανάλογα τη θέση)	3-7 μέρες (ανάλογα τη θέση)
Εκπαίδευση μετά την πρόσληψη	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι
Λόγος για «όχι»	Αδυναμία πληρωμής και απουσίας από το φυτώριο	Δεν είναι απαραίτητο		
Αντικείμενο			Τομέας που	Πωλήσεις,

εκπαίδευσης για «ναι»			απαιτεί την ενδυνάμωσή του	τεχνικές στο αντικείμενό τους
Χρονικό διάστημα που αυτή επαναλαμβάνεται για «ναι»			Αρχές έτους	Κάθε χρόνο
Διαδικασία αξιολόγησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι
Λόγος για «όχι»	Αξιολογούνται από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους	Αξιολογούνται από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους		
Αναγκαιότητα διοργάνωσης σχετικής διαδικασίας για «όχι»	Όχι	Όχι		
Χρονικό διάστημα που αυτή επαναλαμβάνεται για «ναι»			Ετήσια	Ετήσια
Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με ανταμοιβές			Ναι, οικονομικές και μη	Ναι, οικονομικές και μη
Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με ευκαιρίες ανέλιξης			Ναι	Ναι
Ενέργειες αν κάποιος εργαζόμενος φέρει	Απόλυση	Απόλυση	Καθοδήγηση από τον προϊστάμενο	Εκπαίδευση και επανέλεγχος

**χαμηλή
αποδοτικότητα**

και
επανέλεγχος

Από τις απαντήσεις αυτές, διαπιστώνεται ότι η απάντηση στο ΕΕ1 είναι Όχι, ενώ η απάντηση στο ΕΕ2 είναι Ναι. Στην επόμενη ενότητα, θα λάβει χώρα σχετικός σχολιασμός και κριτική ανάλυση.

Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια επιστήμη η οποία βασίζεται στην παραδοχή ότι ο άνθρωπος αποτελεί τον πιο πολύτιμο πόρο των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό προέκυψε διαχρονικά από την εξέλιξη των επιχειρήσεων και κυρίως από την διαπίστωση ότι οι εταιρίες στελεχώνονται από ανθρώπους με σκοπό να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που να ικανοποιούν επίσης ανθρώπους. Αυτό καταδεικνύει ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει την ίδια σημασία στην σωστή διαχείριση των εργαζομένων και των πελατών της, ως τους δύο βασικότερους ίσως συμμετέχοντές της.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει συγκεκριμένα στάδια- λειτουργίες που αφορούν στην ΔΑΠ. Έτσι, όπως αυτή προβλέπει, κάθε εταιρία πρέπει αρχικά να καταγράφει και να περιγράφει κάθε θέση εργασίας, ώστε τα επόμενα στάδια- λειτουργίες να λαμβάνουν χώρα με εγκυρότητα και αξιοπιστία. Στη συνέχεια, η εταιρία πρέπει να προσελκύει υποψηφίους που είναι κατάλληλοι για την πλήρωση μιας κενής θέσης μέσω κυρίως τεχνικών που αποσκοπούν να επικοινωνήσουν κατάλληλα το μήνυμα της αναζήτησης νέων εργαζομένων στην εταιρία. Κατόπιν, μεταξύ των υποψηφίων, επιλέγεται αυτός που πληρεί καλύτερα τα κριτήρια που η περιγραφή της κενής θέσης προβλέπει. Στη συνέχεια, αυτός καλό είναι να εκπαιδεύεται κατά την πρόσληψη για να αποκτήσει γνώσεις για την εταιρία και τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα εκεί, αλλά και στην πορεία να εκπαιδεύεται για να εξασφαλίζεται η διατήρηση της αποδοτικότητάς του. Τέλος, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα ακόμη στάδιο της ΔΑΠ το οποίο πρέπει να συνδέεται με την παροχή ανταμοιβών σε παραγωγικούς υπαλλήλους ή με επανεκπαίδευση λιγότερο παραγωγικών.

Στην παρούσα εργασία, διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο τα παραπάνω στάδια- λειτουργίες της ΔΑΠ εφαρμόζονται σωστά σε γεωπονικές επιχειρήσεις στη Βόρεια Ελλάδα και ειδικά στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα που εκπονήθηκε κατέδειξε πρώτον, ότι αυτά δεν εφαρμόζονται όπως προβλέπει η σχετική θεωρία και δεύτερον, ότι το μέγεθος της γεωπονικής επιχείρησης επηρεάζει σαφώς την σχετική εφαρμογή.

Αρχικά, παρατηρείται έντονα ότι μεταξύ θεωρίας και πράξης υπάρχουν διαφορές που οφείλονται σε εσφαλμένη εφαρμογή ή απουσία συγκεκριμένων σταδίων- λειτουργιών της ΔΑΠ. Αναφορικά με το στάδιο της καταγραφής και περιγραφής των θέσεων εργασίας, παρατηρείται ότι στο δείγμα υπάρχει σαφώς μπερδεμένη αντίληψη σχετικά. Έτσι, μία εταιρία δεν εφαρμόζει καθόλου το στάδιο αυτό με την αιτιολογία ότι δεν υπάρχει σημαντικός λόγος σχετικά. Μία άλλη εταιρία δηλώνει ότι έχει καταγεγραμμένες θέσεις για τις οποίες επαναπροσδιορίζει την περιγραφή τους σε καθημερινή βάση, αν και θεωρεί ότι αυτό είναι γενικά ασήμαντο. Όπως έγινε κατανοητό στα πλαίσια της συνέντευξης, καμία από τις δύο εταιρίες δεν προβαίνει σε καταγραφή και περιγραφή των θέσεων όπως η αντίστοιχη θεωρία παρουσιάζει. Οι άλλες δύο εταιρίες παρόλα αυτά προβαίνουν σε σχετικές ενέργειες, αν και κρίνεται άξιο λόγου ότι η περιγραφή περιλαμβάνει μονομερώς ή τις αρμοδιότητες της εκάστοτε θέσης ή τα κριτήρια που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για να την καλύψει. Συνεπώς αναφορικά με το πρώτο στάδιο- λειτουργία της ΔΑΠ, διαφαίνεται ότι το δείγμα δεν κατανοεί την σημασία αυτού, όσο και τα όσα πρέπει αυτό να περιλαμβάνει.

Στο δεύτερο στάδιο, αυτό της προσέλευσης, παρατηρείται ότι με εξαίρεση τη δημοσίευση αγγελίας στον Τύπο όπως ισχυρίστηκε μόνο μία εταιρία, οι υπόλοιπες εμμένουν στην αξιοποίηση πληροφοριών από φερέγγυους γνωστούς της εταιρίας ή ακόμη και από το αρχείο των αιτήσεων για απασχόληση στην εταιρία. Εδώ απουσιάζουν όλες οι μέθοδοι που παραδοσιακά γεφυρώνουν τη ζήτηση και την προσφορά εργασίας, όπως ο ΟΑΕΔ ως ο επίσημος φορέας αντιμετώπισης ανεργίας ή τα σύγχρονα μέσα όπως η δημοσίευση σε social media.

Στο τρίτο στάδιο, αυτό της επιλογής, παρατηρείται ότι όλες οι εταιρίες προβαίνουν σε μία παρόμοια διαδικασία. Αρχικά αξιολογούν τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων και όσοι διαφαίνονται να είναι ικανοί για την πλήρωση της κενής θέσης καλούνται για συνέντευξη, όπου διερευνώνται κυρίως προσωπικά χαρακτηριστικά. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα αναφέρθηκε η πρακτική άσκηση ως μέσο εξέτασης της καταλληλότητας ενός υποψηφίου. Επιπλέον, απαιτήσεις του υποψηφίου κατά πλειοψηφία φαίνεται να λειτουργούν αρνητικά για την επιλογή του, κυρίως αν υπάρχουν κι άλλοι υποψήφιοι που διεκδικούν την κενή θέση. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το εν λόγω στάδιο εφαρμόζεται πρακτικά με τρόπο που συνάδει με την σχετική θεωρία.

Στο τέταρτο στάδιο, αυτό της εκπαίδευσης, επίσης παρατηρείται απόκλιση μεταξύ θεωρίας και πράξης. Αν και η σχετική βιβλιογραφία που μελετήθηκε κάνει λόγο για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη (ώστε ο εργαζόμενος να ενημερώνεται για την εταιρική κουλτούρα και τις εσωτερικές διεργασίες), στην πράξη αυτό υλοποιείται μόνο από τις μεγάλες μεγέθους εταιρίες, οι οποίες προφανώς φέρουν πιο περίπλοκες δομές και υπάρχει ιεραρχία στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, το ίδιο παρατηρείται για την εφαρμογή- διοργάνωση εκπαίδευσης μετά την πρόσληψη, όπου αυτή απουσιάζει στις μικρές εταιρίες (με αιτιολογία ότι αυτό είναι δαπανηρό, ανούσιο ή ότι δεν δύναται το προσωπικό να απουσιάζει από το φυτώριο) ενώ επαναλαμβάνεται σε ετήσια βάση στις μεγάλες. Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το μέγεθος της εταιρίας παίζει ενεργό ρόλο στις τεχνικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

Στο πέμπτο στάδιο, αυτό της αξιολόγησης, παρατηρείται όμοια τάση μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων όπως στο προηγούμενο στάδιο. Έτσι, η σημασία της αξιολόγησης είναι μηδαμινή για τις μικρές επιχειρήσεις, όπου η παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου παρατηρείται με ευκολία από το αποτέλεσμα της εργασίας του και της ομαλής λειτουργίας του φυτωρίου. Στις μεγάλες επιχειρήσεις αντίθετα, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι βασική, καθότι αυτή σχετίζεται με την εκτίμηση της παραγωγικότητας, η οποία αν βρεθεί υψηλή τότε ο εργαζόμενος λαμβάνει οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές- επιβραβεύσεις, μεταξύ των οποίων και δυνατότητα ανέλιξης. Οι μεγάλες μεγέθους εταιρίας συνδέουν έτσι την αξιολόγηση με την υποκίνηση του προσωπικού, γεγονός που συνάδει με τα όσα προτείνει η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το μέγεθος της εταιρίας παίζει ενεργό ρόλο στις τεχνικές αξιολόγησης και υποκίνησης προσωπικού.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο κλάδος των γεωπονικών επιχειρήσεων στην χώρα και συγκεκριμένα στη Βόρεια Ελλάδα χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα προβλήματα αναφορικά με την σωστή εφαρμογή των λειτουργιών της ΔΑΠ. Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις φαίνεται να απέχουν περισσότερο από την ενασχόληση με σχετικά ζητήματα, καθώς η απουσία αρμόδιου τμήματος στην επιχείρηση οδηγεί σε απουσία σημαντικών για την εύρυθμη λειτουργία τους λειτουργιών, όπως η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η σωστή προσέλκυση υποψηφίων ή η υποκίνησή τους. Αντίθετα, οι μεγάλες μεγέθους επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από σχετική ενασχόληση με τις λειτουργίες της ΔΑΠ, καθώς όλα τα προβλεπόμενα στάδια

λαμβάνουν χώρα. Απόκλιση παρατηρήθηκε στο στάδιο της περιγραφής των θέσεων, καθώς εκεί δεν υπάρχει καταγραφή τόσο των καθηκόντων της θέσης όσο και των κριτηρίων πλήρωσής της, όπως επίσης και στο στάδιο της προσέλκυσης όπου οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σχετικά δεν προωθούν την σωστή επικοινωνία με την πλευρά της προσφοράς εργασίας.

Με δεδομένα όλα τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι από στις γεωπονικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, όλα τα στάδια της ΔΑΠ αυτό της ανάλυσης των θέσεων εργασίας και αυτό της προσέλκυσης δεν εφαρμόζονται όπως προβλέπεται. Ειδικότερα, διαφαίνεται ότι ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να ενδυναμωθεί ώστε η συμβολή του στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα να καταστεί αποτελεσματικότερη. Κρίνεται συνεπώς σημαντικό οι επιχειρηματίες του κλάδου να προβαίνουν σε συχνότερη ενημέρωση για την σημασία της ΔΑΠ και των λειτουργιών της και να ενημερώνονται επίσης για τις νέες μεθόδους επικοινωνίας με τους υποψηφίους ώστε διαχρονικά το πρόβλημα αυτό να περιοριστεί και να εκλείψει.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Mankiw, G. (2002). *Μακροοικονομική Θεωρία*. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2014). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία*. Εκδόσεις Δίσιγμα

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ξηροτύρη, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις Μπένου

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Ξένη

Armstrong, M., (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London

Arslan, A., & Staub, S. (2013). Theory X and theory Y type leadership behavior and its impact on organizational performance: Small business owners in the Şişane Lighting and Chandelier District. *Procedia-social and behavioral sciences*, 75, 102-111.

Ball, G. (1992). Personnel management in Greece. *Personnel Management*, 24(9), 40-45.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31

- Bernardin, H. J., & Alvares, K. M. (1976). The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 84-92.
- Blake, R. R., & McCauley, A. A. (1991). *Leadership dilemmas--grid solutions*. Gulf Professional Publishing.
- Blanchard, O. J., Jaumotte, M. F., & Loungani, M. P. (2013). *Labor market policies and IMF advice in advanced economies during the Great Recession*. International Monetary Fund.
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education+ Training*, 44(8/9), 451-463.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2006). *Reinventing HRM: Challenges and new directions*. Routledge.
- Burns, J. S. (1996). Defining leadership: can we see the forest for the trees?. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 148-157.
- Cappelli, P. (2009). Talent on demand—managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3).
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee relations*, 21(3), 236-250.
- Chesbrough, H. W., & Garman, A. R. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard business review*, 87(12), 68-76.
- Cyert, R. M. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit management and leadership*, 1(1), 29-38.
- Dipboye, R. L., & De Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied psychology*, 66(2), 248.
- Doh, J. P. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 54-67.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Fairholm, M. R. (2004). Different perspectives on the practice of leadership. *Public administration review*, 64(5), 577-590.
- Finegold, D., & Soskice, D. (1988). The failure of training in Britain: analysis and prescription. *Oxford review of economic policy*, 4(3), 21-53.
- Foulkes, F. K. (1980). *Personnel policies in large nonunion companies*. Prentice Hall.
- Galanou, E., & Priporas, C. V. (2009). A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece. *International Journal of training and development*, 13(4), 221-246.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Glaveli, N., & Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a Greek bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2892-2923.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- 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), 247-262.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behaviour: Managing the individual at work*. Sage.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European management journal*, 28(1), 25-39.

Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53(4), 527-544.

Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 19.

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.

Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

Kouretas, G. P., & Vlamis, P. (2010). The Greek crisis: causes and implications. *Panoeconomicus*, 57(4), 391-404.

Lee, S. H., & Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. *Public Administration Review*, 62, 108-114.

Locke, E. A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: an evaluation. *Academy of Management Review*, 7(1), 14-24.

Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720.

Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction—at least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-4.

Maier, C. S. (1977). The politics of productivity: foundations of American international economic policy after World War II. *International Organization*, 31(4), 607-633.

Margerison, C., & Glube, R. (1979). Leadership decision-making: An empirical test of the Vroom and Yetton model. *Journal of Management Studies*, 16(1), 45-55.

Matsaganis, M. (2015). Youth unemployment and the Great Recession in Greece. *No Country for Young People?*, 77.

Mondy, R.W. Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management (8th edn)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human resource management*, 35(4), 493-512.

Myloni, B., Harzing, A. W., & Mirza, H. (2004). Human resource management in Greece: have the colours of culture faded away?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), 59-76.

Nikolaou, I., & Robertson IV, I. T. (2001). The five-factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 161-186.

Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Papalexandris, N. (1992). Human resource management in Greece. *Employee Relations*, 14(4), 38-52.

Papalexandris, N., & Nikandrou, I. (2000). Benchmarking employee skills: results from best practice firms in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 391-402.

Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274.

Rafter, R., Bradley, K., & Smyth, B. (2000, August). Automated collaborative filtering applications for online recruitment services. In *International Conference on Adaptive Hypermedia and Adaptive Web-Based Systems* (pp. 363-368). Springer, Berlin, Heidelberg.

Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 321-335.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3), 125-39.

Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57-71.

Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.

Skordoulis, M., Chalikias, M., & Koniordos, M. (2015, September). Staff recruitment process and methods: the case of the mobile telephony industry in Greece. In *Communications in Computer and Information Science. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Eds., Kravets et al. Volgograd* (pp. 292-306).

Stavroulakis, D. (2009). HRM practices in view of internationalization: evidence from business in Greece. *MIBES Transactions*, 3(1), 147-156.

Stone, R. J. & Stone, R. J. (2013). *Managing human resources*. John Wiley and Sons.

Trivedi, K. S., Haverkort, B. R., Rindos, A., & Mainkar, V. (1994, May). Techniques and tools for reliability and performance evaluation: Problems and perspectives. In *International Conference on Modelling Techniques and Tools for Computer Performance Evaluation* (pp. 1-24). Springer, Berlin, Heidelberg.

Tsobanoglou, G. (2012). Barriers to participation in the social economy in Greece. *Oñati Socio-Legal Series*, 2(2).

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.

Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45.

Vouzas, F. (2004). HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric—the case of Greek industry. *The TQM Magazine*, 16(2), 125-135.

Διαδίκτυο

Bateman, J. (12/06/2018). *What's fuelling Athens' burgeoning startup scene?:* <https://www.theguardian.com/business-to-business/2018/jun/12/whats-fuelling-athens-burgeoning-startup-scene>

Chrysopoulos, P. (19/01/2017). *It Will Take 21 Years Until Unemployment in Greece Returns to Normal, IMF Official Says:* <https://greece.greekreporter.com/2017/01/19/it-will-take-21-years-until-unemployment-in-greece-returns-to-normal-imf-official-says/>

Mouratidis, Y. (27/01/2019). *20 Promising Startups In Greece:* <https://www.forbes.com/sites/yiannismouratidis/2019/01/27/20-promising-startups-in-greece/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Επωνυμία

Επιχείρησης:.....

.....

Δημογραφικά στοιχεία:

1. Φύλο ερωτώμενου
2. Θέση ερωτώμενου στην εταιρία
3. Έτη απασχόλησης στην εταιρία

Προγραμματισμός/ Ανάλυση θέσεων εργασίας:

4. Είναι καταγεγραμμένες οι θέσεις εργασίας της επιχείρησής σας;
5. Αν όχι, για ποιο λόγο;
6. Αν ναι, πόσο τακτικά η επιχείρηση προβαίνει σε επανέλεγχο της περιγραφής κάθε θέσης;
7. Θεωρείται ότι η καταγραφή/ περιγραφή θέσεων εργασίας είναι σημαντική; Για ποιους λόγους;
8. Τί περιλαμβάνει/ θα προτείνατε να περιλαμβάνει μια περιγραφή θέσης εργασίας;
9. Προκειμένου αυτή η ενέργεια να ολοκληρωθεί, ποια/ ποιες ειδικότητες εντός της επιχείρησης χρειάζεται να συνεργαστούν;

Προσέλκυση

10. Έχει μεταβληθεί ο αριθμός προσωπικού στην εταιρία τα τελευταία έτη;
11. Όταν προκύπτει ανάγκη πρόσληψης νέου εργαζομένου, με ποιες μεθόδους προβαίνετε σε προσέλκυση υποψηφίων; (πχ. μέσω αγγελίας στο site της εταιρίας, μέσω social media, μέσω ΟΑΕΔ, από προτάσεις γνωστών, κτλ.)
12. Υπάρχει κάποια μέθοδος που χρησιμοποιήσατε στο παρελθόν και θεωρείτε πως είναι αποτελεσματική; Αν ναι, ποια είναι αυτή και ποιοι οι σχετικοί λόγοι;

Επιλογή

13. Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείτε για να γίνει η επιλογή του κατάλληλου εργαζομένου; (πχ. αξιολόγηση βιογραφικού, γραπτή δοκιμασία, συνέντευξη, κτλ.)
14. Αν λαμβάνει χώρα κάποια δια ζώσης επαφή κατά τη διαδικασία της επιλογής, όπως η συνέντευξη, τι διερευνάτε στον υποψήφιο;
15. Τυχόν απαιτήσεις που ίσως εκφράσει ένας υποψήφιος που θεωρείτε ικανό προς πρόσληψη, ενδέχεται να επηρεάσουν την απόφαση επιλογής (πχ. μειωμένο ωράριο, επιπλέον μισθός για κάλυψη κόστους μεταφοράς, κτλ.)

Πρόσληψη και εκπαίδευση

16. Κατά την πρόσληψη, ο νέος εργαζόμενος λαμβάνει εκπαίδευση;
17. Αν όχι, για ποιους λόγους;
18. Αν ναι, πόσες ώρες διάρκεια έχει η εκπαίδευση αυτή;
19. Πέραν της περιόδου πρόσληψης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση για το χρονικό διάστημα που απασχολούνται στην εταιρία;
20. Αν όχι, για ποιους λόγους;
21. Αν ναι, σε τι αντικείμενο και κάθε πότε η εκπαίδευση αυτή λαμβάνει χώρα;

Αξιολόγηση

22. Έχει αναπτύξει η εταιρία μια διαδικασία αξιολόγησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων;
23. Αν όχι, για ποιους λόγους; Θεωρείτε ότι μελλοντικά αυτό πρέπει να αλλάξει;
24. Αν ναι, σε τι χρονική βάση η διαδικασία επαναλαμβάνεται;
25. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με ανταμοιβές; Αν ναι, αυτές είναι οικονομικές, μη οικονομικές ή και τα δύο;
26. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με ευκαιρίες ανέλιξης;
27. Σε περίπτωση που ο βαθμός αξιολόγησης ενός εργαζομένου είναι χαμηλός, τι ενέργειες ακολουθούν έπειτα;