



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ
ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητές: Νικολέτα Λιάρου AM 1107, Λίνα Λιβανίου AM 995

Επιβλέπων: Ιωάννης Κοπανάκης

©
<2022>



HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
SCIENCE**

**DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND
TECHNOLOGY**

**MODERN METHODOLOGIES OF
MANAGEMENT AND OPTIMIZATION
OF HUMAN RESOURCES AS A TOOL
FOR BUSINESS DEVELOPMENT**

DIPLOMA THESIS

Students: Nikoleta Liarou AM 1107, Lina Livaniu AM 995

Supervisor : Ioannis Kopanakis

©
<2022>

[2]

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιωνόμαστε ότι είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιωνόμαστε ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της πτυχιακής μας εργασίας είναι η ανάλυση των σύγχρονων μεθοδολογιών διαχείρισης και βελτιστοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως εργαλείο ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Θα παρουσιάσουμε εργαλεία και πρακτικές που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις με στόχο την βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση και βελτιστοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης αφορούν θέματα προσωπικού ως εργαλείο ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση να μπορεί να κάνει ανάγνωση και αναφορά σε λάθη που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού, τα οποία κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του.

Στην πρώτη ενότητα θα ασχοληθούμε με το τι ονομάζουμε ανθρώπινο δυναμικό, ποιες είναι οι αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος και ποιες θα πρέπει να είναι οι ικανότητες του HR Director. Οι έννοιες και οι τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικές σε όλους τους μάνατζερ.

Στην δεύτερη ενότητα θα ασχοληθούμε με τις μελέτες που έχουν γίνει καθώς και με την επιλογή-πρόσληψη του προσωπικού, την εκπαίδευση-ανάπτυξη, επίσης θα αναφερθούμε στην διοίκηση απόδοσης-παραγωγικότητα, την αξιολόγηση, την ικανοποίηση-διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος, τα δημογραφικά του στοιχεία.

Στην τρίτη ενότητα θα σας παρουσιάσουμε την δική μας έρευνα για το ανθρώπινο δυναμικό καθώς επίσης το πως γίνεται η επιλογή και η πρόσληψη του προσωπικού σήμερα, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την διοίκηση απόδοσης και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση, την ικανοποίηση και διατήρηση και τέλος τα δημογραφικά στοιχεία.

Στην τέταρτη ενότητα υπάρχει σύγκριση μεταξύ των μελετών και της δικής μας έρευνας. Δηλαδή σύγκριση πάνω στην πρόσληψη του προσωπικού, στην εκπαίδευση, στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την αξιολόγηση.

Στην πέμπτη ενότητα θα ασχοληθούμε με τους τρόπους βελτιστοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως εργαλείο ανάπτυξης για την επιχείρηση. Κάποιοι τρόποι βελτιστοποίησης είναι η φιλοσοφία και το μοντέλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το λειτουργικό ή οργανωσιακό μοντέλο, η καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων αποτελεσματικής ηγεσίας κ.α.

Και τέλος, στην έκτη ενότητα θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα όλης της πτυχιακής μας.

Μέσα από όλες αυτές τις τοποθετήσεις, τις ερμηνείες και τα παραδείγματα, θέλουμε να τονίσουμε την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός αναλυτικού σχεδίου δράσης από πλευράς των εταιριών, για την ανάπτυξη και εξέλιξη τους και μέσα από αυτές, τα ανάλογα πλεονεκτήματα στον τόπο όπου δραστηριοποιούνται.

Λέξεις Κλειδιά : Ανθρώπινο δυναμικό, HR, Εργασία

ABSTRACT

The aim of our thesis is the analysis of modern human resources management and optimization methodologies, as a tool for the development of a business.

We will present tools and practices applied in companies with the aim of optimizing human resources. The management and optimization of human resources, deals with the practices and policies required for the diligence of the aspects which, from the totality of the administration's duties, concern personnel matters as a tool for the development of a business.

Specifically, this includes recruitment, training, evaluation, compensation and providing a safe, ethical, and fair environment for a company's employees. It is very important for any business to be able to read and report on personnel management mistakes that no one would want to make while performing their administrative duties.

In the first section we will deal with what we call human resources, what are the responsibilities of the specific department and what should be the abilities of the HR Director. HRM concepts and techniques are important to all managers.

In the second section we will deal with the studies that have been done as well as with the selection-recruitment of staff, training-development, we will also refer to performance management-productivity, evaluation, satisfaction-retention of human resources and finally, the demographics his details.

In the third section we will present you our own research on human resources as well as how the selection and recruitment of personnel is done today, employee training and development, performance management and productivity of human resources, evaluation, satisfaction and maintaining and finally the demographics.

In the fourth section there is a comparison between the studies and our own research. That is, a comparison of staff recruitment, training, productivity, satisfaction and evaluation.

In the fifth section we will deal with ways to optimize human resources, as a development tool for the company. Some ways of optimization are the philosophy and model of human resources management, the operational or organizational model, the establishment of modern methods of effective leadership, etc.

And finally, in the sixth section we will list the conclusions of our entire thesis.

Through all these positions, interpretations and examples, we want to emphasize the necessity of having an analytical plan of action on the part of the companies, for their development and evolution and through them, the corresponding advantages in the place where they operate.

Key Words : Human Resources, HR, Tools

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας περιεχομένων

A. ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ1

A.1 Ιστορική Αναδρομή	2
A.2 Αρμοδιότητες Του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	3
A.3 Αρμοδιότητες Του Human Resource Director	4

B. ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ5

B.1 Επιλογή – Πρόσληψη 6	
B.1.1 Προβλήματα Πρόσληψης και Επιλογής Προσωπικού	7
B.2 Εκπαίδευση – Ανάπτυξη 8	
B.2.1 Στάδια Εκπαίδευσης	9
B.2.2 Ανάγκες Εκπαίδευσης	10
B.2.3 Στόχοι και Οφέλη Εκπαίδευσης	11
B.2.4 Προβλήματα Στην Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Του Προσωπικού	12
B.3 Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα	13
B.3.1 Διαφορές Μεταξύ Παραγωγικότητας και Απόδοσης	14
B.3.2 Συστήματα Στρατηγικής Διοίκησης και Μέτρησης Απόδοσης	15
B.3.3 Μέθοδοι Μέτρησης της Απόδοσης	16
B.3.4 Αναγκαίες Συνθήκες που Πρέπει να Ικανοποιούνται για Σωστή Μέτρηση της Απόδοσης	17
B.3.5 Αρνητικές Επιδράσεις Απόδοσης και Παραγωγικότητας	18
B.4 Ικανοποίηση – Διατήρηση	19
B.4.1 Κίνητρα Ικανοποίησης	20
B.4.2 Λόγοι Ικανοποίησης	21
B.4.3 Προβλήματα Ικανοποίησης	22
B.5 Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων	23
B.6 Αξιολόγηση	24
B.6.1 Λόγοι Αξιολόγησης των Υπαλλήλων	25
B.6.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης	26

B.6.3 Σφάλματα-Προβλήματα Αξιολόγησης	27
Γ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	28
Γ.1.1 Επιλογή – Πρόσληψη	29
Γ.1.2 Εκπαίδευση – Ανάπτυξη	30
Γ.1.3 Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα	31
Γ.1.4 Ικανοποίηση – Διατήρηση	32
Γ.1.5 Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων	33
Γ.1.6 Αξιολόγηση	34
Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	35
Δ.1 Πρόσληψη Προσωπικού	36
Δ.2 Εκπαίδευση Προσωπικού	37
Δ.2.1 Σημασία της Εκπαίδευσης του Προσωπικού	38
Δ.2.2 Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού	39
Δ.2.3 Οφέλη της Εκπαίδευσης για την Επιχείρηση	40
Δ.2.4 Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους Εργαζόμενους	41
Δ.3 Παραγωγικότητα Προσωπικού	42
Δ.4 Ικανοποίηση Προσωπικού	43
Δ.5 Αξιολόγηση Προσωπικού	44
Ε. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΩΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΩΣ	
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	45
Ζ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	46
Ω. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.....	14
Πίνακας 2: Παλαιά και νέα πραγματικότητα.....	67

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα:	Επιλέξτε	το	φύλο	
σας!.....				31
Σχεδιάγραμμα:	Πείτε	μας	την	ηλικία
σας!.....				32
Σχεδιάγραμμα:	Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:.....			32
Σχεδιάγραμμα:			Εργασιακή	
εμπειρία:.....				33
Σχεδιάγραμμα:	Με τι ασχολείστε;.....			33
Σχεδιάγραμμα:			Επαγγελματικός	
κλάδος.....				34
Σχεδιάγραμμα:	Εργασιακή βαθμίδα:.....			34
Σχεδιάγραμμα1.1:	Ποιες πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε ως εταιρεία;.....			35
Σχεδιάγραμμα1.2:	Αξιολογήστε με βαθμό σημαντικότητας από το 1-5 τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την επιλογή ενός εργαζομένου;.....			36
Σχεδιάγραμμα1.3:	Στην περίπτωση που δραστηριοποιείστε στον τομέα του τουρισμού και ειδικότερα των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών αξιολογήστε τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει αρνητικά την εύρεση ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της επίδρασης του Covid-19;.....			37
Σχεδιάγραμμα1.4:	Ποιο θεωρείτε ως επιχείρηση ότι είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα για την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού;.....			38
Σχεδιάγραμμα2.1:	Ποιες από τις παρακάτω μορφές εκπαίδευσης παρέχετε στο προσωπικό σας για τη διαρκή επιμόρφωση και εξέλιξη του;.....			39
Σχεδιάγραμμα2.2:	Τι θέματα περιλαμβάνονται στις εκπαιδεύσεις του προσωπικού (προ Covid/ επί Covid);.....			40
Σχεδιάγραμμα2.3:	Τι προβλήματα αντιμετωπίζετε κατά τη διάρκεια των εκάστοτε εκπαιδεύσεων του ανθρώπινου δυναμικού;.....			40
Σχεδιάγραμμα2.4:	Ποιες διαδικασίες προσαρμογής και αφομοίωσης νεοεισερχομένων εργαζομένων εφαρμόζονται στην επιχείρησή σας;.....			41
Σχεδιάγραμμα2.5:	Ιεραρχήστε τα βήματα σχεδιασμού και υλοποίησης ενός πλήρους εκπαιδευτικού προγράμματος (εσωτερικού σεμιναρίου).....			42

- Σχεδιάγραμμα2.6:** Τι ποσοστό συμμετοχής θεωρείτε ικανό και αναγκαίο για την εφαρμογή και υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για το ανθρώπινο δυναμικό σας;.....43
- Σχεδιάγραμμα2.7:** Από την εμπειρία σας θεωρείτε πως οι εργαζόμενοι δείχνουν τον αναμενόμενο ζήλο για την διαρκή επιμόρφωση και εξέλιξη τους.....44
- Σχεδιάγραμμα2.8:** Θα υιοθετούσατε ένα σύστημα κινήτρων σύμφωνα με το οποίο θα πληρώνατε τα δίδακτρα μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ή κάποιας εξειδικευμένης επαγγελματικής πιστοποίησης στους εργαζομένους με υψηλή παραγωγικότητα;.....45
- Σχεδιάγραμμα2.9:** Έχετε συνδέσει την εσωτερική διαδικασία εκπαίδευσης με την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού;.....45
- Σχεδιάγραμμα2.10:** Εφαρμόζονται πλάνα καριέρας και ανάπτυξης ως διερεύνηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης και εξέλιξης των υφιστάμενων εργαζομένων;.....46
- Σχεδιάγραμμα2.11:** Σε περίπτωση που απατήσατε “Ναι” στην παραπάνω ερώτηση, επιλέξτε τι είστε διατεθειμένοι κάθε φορά να προσφέρετε (η απάντησή σας μπορεί να περιλαμβάνει μια ή περισσότερες επιλογές):.....46
- Σχεδιάγραμμα3.1:** Ποια σύγχρονα εργαλεία στόχο προσήλωσης (target orientation) εφαρμόζονται ώστε να συνδέεται η παραγωγικότητα με τις καθημερινές εργασίες των εργαζομένων;.....47
- Σχεδιάγραμμα3.2:** Η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, με την βοήθεια μεθόδων, δομών και διαδικασιών, ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους ώστε να συνεισφέρουν θετικά στους εταιρικούς στόχους.....48
- Σχεδιάγραμμα3.3:** Κατά πόσο θεωρείτε πως τα παρακάτω σχετίζονται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας με την επίτευξη της απόδοσης/παραγωγικότητας;.....48
- Σχεδιάγραμμα3.4:** Αξιολογήστε τους παρακάτω παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.....50
- Σχεδιάγραμμα3.5:** Τι κίνητρα χρησιμοποιείτε για να αυξήσετε την παραγωγικότητα του προσωπικού;51
- Σχεδιάγραμμα4.1:** Χρησιμοποιείτε ερωτηματολόγια “ικανοποίησης” για το προσωπικό σας; Πιστεύετε ότι είναι εξίσου σημαντικό να αξιολογείται η επιχείρηση από τους εργαζομένους σας;.....52
- Σχεδιάγραμμα4.2:** Χρησιμοποιείτε συνεντεύξεις εξόδου (Exit Interviews) για το προσωπικό που αποχωρεί από την επιχείρησή σας;.....52
- Σχεδιάγραμμα4.3:** Τι ποσοστό προσωπικού αποχωρεί από την εταιρεία σας μέσα σε ένα εργασιακό έτος;.....53

Σχεδιάγραμμα4.4: Μετά από πόσο χρονικό διάστημα από την πρόσληψή τους, παρατηρούνται οι περισσότερες αποχωρήσεις;.....	53
Σχεδιάγραμμα4.5: Ποιοι είναι οι βασικοί λόγοι που αποχωρεί το προσωπικό;.....	54
Σχεδιάγραμμα6.1: Γίνονται αξιολογήσεις στην εταιρεία σας, κι αν ναι πόσο συχνά;.....	55
Σχεδιάγραμμα6.2: Χρησιμοποιείται παραπάνω από έναν αξιολογητή;.....	55
Σχεδιάγραμμα6.3: Οι αξιολογήσεις γίνονται:.....	56
Σχεδιάγραμμα6.4: Κατά την γνώμη σας, κατά πόσο απορρέουν έγκυρα αποτελέσματα από μια αξιολόγηση;.....	56
Σχεδιάγραμμα6.5: Η αξιολόγηση από υφισταμένους προς προϊσταμένους είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση;.....	57
Σχεδιάγραμμα6.6: Κατά την άποψη σας, οι αξιολογήσεις προϊσταμένων από υφισταμένους πρέπει να είναι:.....	57

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μας στο τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας στο ΕΛΜΕΠΑ.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέπον καθηγητή κ. Κοπανάκη Ιωάννη για την βοήθειά του, καθώς και για την υπομονή του κατά την διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής μας.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας που στάθηκαν δίπλα μας σε αυτήν την προσπάθεια, όπως και σε όλη την διάρκεια των σπουδών μας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι, ίσως, το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης λόγω του ότι αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας το αποτέλεσμα της κάθε επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση των εργαζομένων της, τις ιδέες του και την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Α.ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το ανθρώπινο δυναμικό, ή αλλιώς Human resource, είναι ένα σύνολο ανθρώπων, καθώς και κάθε φυσικό πρόσωπο που βρίσκεται, ή συνδέεται άμεσα με, έναν οργανισμό, έναν τομέα ή μια οικονομία.

Α.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ιστορία του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά πριν την δημιουργία των πρώτων εταιρειών, ωστόσο, το ανθρώπινο δυναμικό εξελίχθηκε με το πέρασμα του χρόνου. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι προϊόν του τμήματος των ανθρώπινων σχέσεων στις αρχές του 20ου αιώνα όταν διάφοροι ερευνητές άρχισαν να αποδεικνύουν την αξία του Α.Δ μέσω στρατηγικής διαχείρισης. Ο οικονομολόγος John R Commons ανέφερε τον όρο ανθρώπινοι πόροι, βέβαια δεν δόθηκε μεγάλη σημασία από τα μέλη της ακαδημίας, αλλά αργότερα κατέληξε να θεωρείται ολόκληρος τομέας σπουδών. Τον 20ο αιώνα ο οικονομολόγος E Wight Bakke χρησιμοποιεί τον όρο πόροι για την σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Στο τρέχον παγκόσμιο εργασιακό περιβάλλον πολλές επιχειρήσεις δίνουν βάση στην μείωση του κύκλου εργασιών και των γνώσεων του εργατικού δυναμικού τους, για να μπορέσουν να διασφαλίσουν το βέλτιστο αποτέλεσμα στο παρόν και στο μέλλον.

Α.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Για να μπορέσει μια επιχείρηση να στελεχωθεί με επαρκές και κατάλληλο προσωπικό θα πρέπει πρώτα να διερευνηθούν οι συνθήκες της αγοράς εργασίας καθώς επίσης και να μπορέσουν να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι και να προβλεφθούν οι ανάγκες.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού: Αφού επιλεγεί το προσωπικό καλό θα ήταν να επιβάλλεται για την καλύτερη απόδοσή του να επιμορφωθεί σύμφωνα με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης θα πρέπει να είναι στοχευμένη με σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους και με κατάλληλους εκπαιδευτές. Στην συνέχεια της πτυχιακής αναφέρουμε αναλυτικά για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Αμοιβή: Για την αμοιβή των εργαζομένων μιας επιχείρησης υπάρχει θεσμικό πλαίσιο κατώτατου μισθού για κάθε ειδικότητα. Από εκεί και πέρα αρμοδιότητα του HR σε συνεννόηση με την διοίκηση είναι να προτείνει κάποια bonus ή επιβραβεύσεις ώστε να δημιουργήσει κίνητρα για τους εργαζομένους.

- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού: Το συγκεκριμένο λοιπόν τμήμα θα πρέπει μέσα από τις απαραίτητες ενέργειες να στελεχώσει την επιχείρηση με κατάλληλο προσωπικό που θα έχει τις γνώσεις και τις ειδικότητες για να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση.
- Αξιολόγηση και επίδοση εργαζομένων: Αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να μπορέσει να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορεί να επιτύχει μέσα από επιμορφώσεις-απολύσεις-προαγωγές και μεταθέσεις το βέλτιστο αποτέλεσμα. Στην συνέχεια της πτυχιακής αναφερόμαστε αναλυτικά για την αξιολόγηση του προσωπικού.
- Εργασιακές σχέσεις: Το συγκεκριμένο τμήμα είναι αυτό που διαχειρίζεται άμεσα το προσωπικό, έτσι ώστε να μπορεί να πληροφορεί την διοίκηση για τον χειρισμό διάφορων καταστάσεων. Επιβλέπει το προσωπικό και θέτει στόχους για θέματα που αφορούν αποζημιώσεις ,αμοιβές κ.α.
- Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια: Σε ορισμένες επιχειρήσεις κάποιες ειδικότητες εργαζομένων θεωρούνται ότι μπορούν να βλάψουν την ασφάλεια των εργαζομένων, γι αυτό το συγκεκριμένο τμήμα θα πρέπει να παρέχει απαραίτητο εξοπλισμό και τέτοιες συνθήκες εργασίας ώστε, να μην απειληθεί η σωματική ακεραιότητα των υπαλλήλων.

A.3 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ HR DIRECTOR

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ασχολείται πρωτίστως με την διαχείριση των ανθρώπων εντός των επιχειρήσεων, εστιάζοντας σε πολιτικές και συστήματα. Το άτομο που διευθύνει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού έχει την ευθύνη και την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος. Προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό, την διαχείριση, την αξιολόγηση και την καθοδήγηση του προσωπικού. Το μορφωτικό επίπεδο του HR Director συνήθως περιλαμβάνει σπουδές Διοίκησης Επιχειρήσεων με εξειδίκευση στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς μπορεί να διαθέτει και σπουδές ψυχολογίας. Θα πρέπει να διαθέτει ικανότητα επικοινωνίας, γνώση των εργατικών νόμων, οργανωτικές δεξιότητες, αυτονόητη θεωρείται η γνώση υπολογιστών και εξειδικευμένων προγραμμάτων όπως IRIS και HRMS. Μ τις ικανότητες του μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού. Ο γενικός σκοπός του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα μέσω των ανθρώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της φήμης και της ανταγωνιστικότητας. Για να μπορέσει να πετύχει αυτό τον στόχο προσπαθεί να συνδιάσει τους πόρους που έχει στην διάθεσή της, υλικούς (όπως είναι το κεφάλαιο) και άυλους (όπως είναι η τεχνογνωσία). Για την σωστή χρησιμοποίηση των ανωτέρων πόρων έχουν δημιουργηθεί τα κατάλληλα εργαλεία και λειτουργίες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Εμείς θα ασχοληθούμε με την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού που ασχολείται με τις μεθόδους και πολιτικές που είναι αναγκαίες στην δουλειά του Μάνατζερ και έχουν σχέση με το προσωπικό. Ειδικότερα πρόσληψη, επιμόρφωση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων.

Β.ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ιδιαίτερη σημασία κατά την πρόσληψη έχουν τα συστήματα υποστήριξης σύμφωνα με την Αβραμίδου(2014) που προσπάθησε να αναδείξει τις μεθόδους υποστήριξης για μεγαλύτερη διαφάνεια.

Μελέτη το 2015(Καλαϊτζόγλου-Κουνιάδου) που αφορούσε προσλήψεις στον τραπεζικό τομέα αφορούσε την διαδικασία πρόσληψης και ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής προσωπικού.

Η έρευνα του Froschheiser(2008) ανέδειξε ότι το ζήτημα της τοποθέτησης του λάθους ατόμου στην λάθος θέση προκαλεί επιζήμιες συνέπειες που οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα με αρνητικό αντίκτυπο.

Ο Turner(2010) μελέτησε και διαπίστωσε ότι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα είναι συνδυασμός του κατάλληλου ανθρώπου του σωστού μέρους την σωστή στιγμή.

Ο Τσουκαλάς(2015) εξέτασε τις διενέργειες πρόσληψης μέσω διαδικτύου και η αποτελεσματικότητα των μεθόδων τους σε σύγκριση με τις προσδοκίες.

Στην μελέτη του 2016(Τσεκάνινα και Λογοθέτη) αναλύθηκε η διαδικασία της κατάλληλης πρόσληψης σε σχέση με την απόδοση του εργαζομένου.

Το 2009 σύμφωνα με τους Jackson et al η προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσεται για την επίτευξη και την υλοποίηση του στόχου τους. Η επιλογή και η πρόσληψη των εργαζομένων επηρεάζεται από την αγορά εργασίας την δεδομένη χρονική στιγμή.

Σύμφωνα με τους Muchinsky et al(2002) ισχυρίζονται στην έρευνα τους την απροθυμία των εργοδοτών στην πρόσληψη εργαζομένων χωρίς καμία εμπειρία, ανεξάρτητα από τις δεξιότητες που κατέχει το συγκεκριμένο άτομο. Αυτό συμβαίνει διότι η ενδουπηρεσιακή επιμόρφωση των νέων εργαζομένων είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και το επείγον θέμα τέλεσης εργασίας.

Σύμφωνα με την μελέτη του Dessler(2003) η επιλογή και η πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική καθώς οι οργανώσεις πιστεύουν ότι το εργατικό δυναμικό τους είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στα παρακάτω στην δημιουργία ομάδας υποψηφίων, στην χρησιμοποίηση διαφόρων τεχνικών επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων και στην προώθηση αυτών των ατόμων σε συνεντεύξεις επιλογής ώστε να επιλεγεί ο κατάλληλος για την εργασία.

Ιδιαίτερα ο Healy(2014) σύμφωνα με την έρευνά του τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εντοπίσουν τους πιο κατάλληλους υποψηφίους για την πλήρωση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

B.1 Επιλογή - Πρόσληψη

Η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων με τα απαιτούμενα προσόντα είναι η διαδικασία της επιλογής και ποικίλει αναλόγως από επιχείρηση σε επιχείρηση ακόμη και από τα τμήματα της κάθε επιχείρησης. Υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία πρόσληψης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, την εικόνα της επιχείρησης, δημογραφικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας, το ποσοστό ανεργίας και τους ανταγωνιστές. Αναλυτικότερα είναι οι πρακτικές και δραστηριότητες ενός οργανισμού με σκοπό τον εντοπισμό των πιθανών υπαλλήλων με την κατάλληλη εξειδίκευση για να χρησιμοποιηθούν στην σωστή θέση γι το καλύτερο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα και με τον Montgomery(1996) η πρόσληψη πρέπει να είναι αντίστοιχη με τις δεξιότητες των υποψηφίων και των απαιτήσεων της δουλειάς για το αμοιβαίο συμφέρον.

Σύμφωνα και με τον Karur(2018) η κάθε επιχείρηση δημιουργεί μια δική της διαδικασία επιλογής που βασίζεται στις απαιτήσεις της. Η κύρια διαδικασία είναι η ακόλουθη:

1. Προκαταρκτική Συνέντευξη: πρόκειται για μια μέθοδο ώστε να απορριφθούν οι ακατάλληλοι υποψήφιοι που μπορούν να καλύψουν τις θέσεις εργασίας. Μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική και βοηθά στην ανάλυση της συμπεριφοράς του υποψηφίου.
2. Λήψη Απαιτήσεων: η κατάλληλη πλέον υποψήφιοι αποστέλλουν αιτήσεις που περιέχουν πληροφορίες σχετικά με την εμπειρία τους, τις γνώσεις τους και τα ενδιαφέροντά τους.
3. Τεστ Δεξιοτήτων: για να αποφασιστεί η επιλογή του κατάλληλου ατόμου συνήθως υπάρχουν διάφορα τεστ αξιολόγησης που το καθένα έχει συγκεκριμένο στόχο για παράδειγμα δοκιμασίες νοημοσύνης, δοκιμασίες επάρκειας, δοκιμασίες προσωπικότητας και δοκιμασίες ικανότητας.
4. Βιογραφικό: είναι η μέθοδος κατά την οποία ο υποψήφιος υποβάλει στην επιχείρηση με έντυπη μορφή τα προσωπικά και επαγγελματικά του στοιχεία όπως τα δημογραφικά στοιχεία, σπουδές, επαγγελματική εμπειρία, δεξιότητες κ.α.
5. Συστατικές Επιστολές: παρέχει ο εργαζόμενος στον πιθανό εργοδότη ως επαλήθευση των στοιχείων που έχουν δοθεί. Επίσης, σε κάποιες από αυτές υπάρχουν σχόλια προηγούμενων εργοδοτών για την επαγγελματική απόδοση, την καταλληλότητα και την στάση του εργαζομένου.
6. Συστάσεις: είναι η συγκέντρωση των πληροφοριών από το στέλεχος του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος συλλέγει πληροφορίες για τον εργαζόμενο. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι συγκέντρωσης συστάσεων όπως τηλεφωνικός ή εγγράφως.
7. Δοκιμή: πολλές επιχειρήσεις προτείνουν στους υποψήφιους την δοκιμαστική εργασία, έτσι ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί η ακαταλληλότητα σύμφωνα με την απόδοσή τους.
8. Ιατρικές Εξετάσεις: βοηθούν την επιχείρηση να γνωρίζει αν οι υποψήφιοι είναι διανοητικά και σωματικά καλοί στην άσκηση των καθηκόντων τους. Έτσι μπορεί να διασφαλιστεί η υψηλότερη απόδοση και η ελαχιστοποίηση απουσιών λόγω υγείας και ατυχημάτων.

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να θεωρηθούν αποβιώσιμες ως κερδοφόρες θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν σύγχρονα

εργαλεία και πρακτικές. Βασικό στοιχείο πέρα των υλικών πόρων είναι και το ανθρώπινο δυναμικό. Η κατάρτιση και η προετοιμασία του είναι η μεγιστοποίηση της σημασίας γιατί βοηθά στην ανάληψη ευθυνών στην αντιμετώπιση προκλήσεων, στην προσαρμοστικότητα, στις αλλαγές και στην δημιουργικότητα.

Σε σύγχρονο και αναπτυσσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον οι αλλαγές είναι γεγονός που συντελεί στην αναβάθμιση και στον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση λοιπόν, και τα ανοιχτά σύνορα επιτρέπουν την διείσδυση νέων τεχνολογιών γι αυτό θα πρέπει το προσωπικό της κάθε επιχείρησης να μπορεί να προσαρμοστεί επιτυχώς για το βέλτιστο αποτέλεσμα στην απόδοση της επιχείρησης. Στην σύγχρονη εποχή η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες όπως έχει αναφέρει και ο Healy(2014). Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

1. Συνεντεύξεις μέσω πλατφορμών για παράδειγμα Skype
2. Big Data χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών φιλτράροντας τις δεξιότητες και τα προσόντα των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την έρευνα του ιστότου www.hrpro.com(2016) 288 εκατομμύρια χρησιμοποιούν το Twitter, 300 εκατομμύρια το instagram, 890 εκατομμύρια το Facebook. Οι πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων έχουν καταστεί πλέον πλατφόρμες μάρκετινγκ, όπου και επαγγελματίες του χώρου H.R στρέφονται σε αυτά τα μέσα για την προώθηση της εταιρείας τους, ακόμη και στην εύρεση προσωπικού. Για την πρόσληψη προσωπικού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης
2. Οι ανάγκες σε προσωπικό
3. Οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης
4. Το χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωση της εργασίας.

B.1.1 Προβλήματα πρόσληψης και επιλογής προσωπικού

Η κακή επιλογή προσωπικού μπορεί να είναι ιδιαίτερα ζημιογόνα για μια επιχείρηση, δημιουργώντας έτσι αρκετά προβλήματα που επηρεάζουν την λειτουργία και τους ανθρώπινους παράγοντες. Μερικά από αυτά είναι:

1. Όταν οι προσλήψεις αποφασίζονται μόνο από ένα άτομο εκεί γίνεται θέμα αντικειμενικότητας
2. Αν η επιχείρηση βρίσκεται εκτός αστικού κύκλου είναι δύσκολη στην πρόσληψη του προσωπικού
3. Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να ψάξουν να βρουν τον σωστό υποψήφιο
4. Πολλές φορές τα βιογραφικά δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα
5. Το άγχος του υποψηφίου κατά την συνέντευξη
6. Χαμηλές αποδοχές-ασφάλιση
7. Το ανεπαρκές μορφωτικό επίπεδο των υποψηφίων
8. Χαμηλή εμπειρία και εξειδίκευση
9. Η πανδημία Covid-19 που προκάλεσε αύξηση στην ανεργία.

B.2.Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές που θα είναι χρήσιμες στην εξέλιξη και στην εξειδίκευση της τωρινής εργασίας του. Η εκπαίδευση έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα. Αντίθετα, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και αναπτύσσει ικανότητες που οι εργαζόμενοι θα τις χρησιμοποιήσει σε μελλοντικές

εργασίες. Οι Latchem and Lockwood(1998) υποστηρίζουν την ύπαρξη τριών επιπέδων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού:

1. Βραχυπρόθεσμα προγράμματα τα οποία έχουν στόχο τους την κάλυψη άμεσων αναγκών του προσωπικού.
2. Μεσοπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό τις βασικές αρχές ειδικών θεμάτων.
3. Μακροπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών.

Σύμφωνα με τον Mumford ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης περιλαμβάνει τον συνδυασμό τριών στοιχείων:

1. Της αυτό-ανάπτυξης όπου η μάθηση γίνεται από άλλους, αλλά η πρωτοβουλία για προσωπική ανάπτυξη ανήκει στο ίδιο το άτομο.
2. Της κατευθυνόμενης ανάπτυξης όπου η επιχείρηση μέσω διαδικασιών προσπαθεί να βοηθήσει στην ανέλιξη του προσωπικού της μεταξύ των τμημάτων.
3. Την ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους όπου οι προϊστάμενοι των τμημάτων δίνουν ευκαιρίες στους εργαζομένους για την βελτίωσή τους και την προαγωγή του.

Στην σημερινή εποχή που η παγκοσμιοποίηση είναι γεγονός δεν είναι πλέον αρκετό οι επιχειρήσεις να παράγουν, η επιβίωση και η ανάπτυξή τους είναι η προσαρμογή των υπαλλήλων τους σε νέες τεχνικές και εξελίξεις. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεν αφορά μόνο το νέο-προσληφθέν προσωπικό, αλλά και τους ήδη εργαζόμενους. Οι γενικοί στόχοι είναι:

1. Βελτίωση
2. Εξέλιξη ικανοτήτων
3. Επίλυση προβλημάτων

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
ΠΛΗΘΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΜΕ	Μεμονωμένοι	Ομάδες
ΧΡΟΝΟΣ	Άμεσος	Μελλοντικός
ΣΤΟΧΟΣ	Βραχυπρόθεσμος	Μακροπρόθεσμος

Πίνακας1: διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

B.2.1 Στάδια εκπαίδευσης

1. Εκτίμηση αναγκών εκπαίδευσης
2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης
3. Υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης
4. Αξιολόγηση έργου εκπαίδευσης

Το πρώτο στάδιο εκπαίδευσης είναι η διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται και αναλύονται δεδομένα για να μπορέσει η επιχείρηση να καθορίσει το είδος, το πότε, το

πόσοι, για ποιους και σε ποια τμήματα θα πρέπει να διενεργηθεί. Η μέθοδος που αντλούνται οι πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες συνήθως είναι τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προϊσταμένους.

Στο δεύτερο στάδιο εκπαίδευσης κατά την διαδικασία του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει με βάση τις πληροφορίες και τις εκτιμήσεις που έχουν συγκεντρωθεί να υπάρχει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Έτσι πρέπει να τεθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι και η καταλληλότητα των εκπαιδευόμενων.

Το τρίτο στάδιο εκπαίδευσης γίνεται με βάση των κριτηρίων κόστους, χρόνου, αριθμού και μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων, και μπορεί να οδηγήσει στην λύση διαφόρων θεμάτων που θα προκύψουν όπως το είδος της εκπαίδευσης για συγκεκριμένη θέση ή τοποθέτηση και αλλαγή υπαλλήλου σε αυτήν. Η υλοποίηση μπορεί να γίνει με πολλές μεθόδους:

1. Απευθείας εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας.
2. Εκπαίδευση πρακτικής άσκησης και μαθητείας.
3. Εκπαίδευση σε εργαστήριο και αίθουσες διδασκαλίας.
4. Με ηλεκτρονικό υπολογιστή (e-learning).

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον έμπειρο υπάλληλο ο οποίος υποδεικνύει τον σωστό τρόπο για το πως πρέπει να εκτελεστεί η συγκεκριμένη εργασία. Ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται υπό συνεχή παρακολούθηση κατά την εκτέλεση των εργασιών για να διορθωθούν τυχόν προβλήματα ή απορίες του. Με αυτήν την μέθοδο αποκτούνται γνώσεις και ικανότητες σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα. Έχει το πλεονέκτημα να μαθαίνει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και περιβάλλον εργασίας, παράγοντας ο ίδιος το τελικό αποτέλεσμα.

Είναι συμπληρωματική μέθοδος των θεωρητικών γνώσεων όπου ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί πως δουλεύει κάποιος που κατέχει την γνώση που έχει διδαχθεί. Αυτή η μέθοδος προορίζεται κυρίως για την απόκτηση δεξιοτήτων σωστού τρόπου χειρισμού των προβλημάτων, αποφυγή λαθών που ήδη έχουν σημειωθεί.

Όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων και η εργασία είναι δύσκολη τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από την θέση εργασίας δηλαδή σε αίθουσες διδασκαλίας ή εργαστήρια για να εμποδίσουν λάθη. Εδώ η έμφαση γίνεται περισσότερο στην μάθηση παρά στην παραγωγή. Διδάσκονται θεωρητικά έννοιες και λύσεις προβλημάτων ιδιαίτερα πάνω σε θέματα εκπαίδευσης, τεχνικών, πρόληψης ατυχημάτων και διοικητικού προσωπικού.

Η εκπαίδευση με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει στον ελεύθερο χρόνο του εργαζομένου κατά την βούλησή του. Ορισμένες επιχειρήσεις παρέχουν στους εργαζομένους τους συνδέσμους στο διαδίκτυο, βίντεο-παρουσιάσεις του τρόπου εργασίας, των στόχων της επιχείρησης και την εταιρική κουλτούρα. Στην σύγχρονη εποχή θεωρείται από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους διδασκαλίας και εκπαίδευσης. Ιδιαίτερα με την πανδημία του covid-19 που πολλές επιχειρήσεις έθεσαν πολλούς υπαλλήλους σε αναστολή όπου οι περιστάσεις το ευνοούσαν ο εργαζόμενος μπορούσε να κάνει τηλεργασίας ή ακόμη και πολλές επιχειρήσεις σε αυτό το διάστημα επιμόρφωσαν τους υπαλλήλους με σεμινάρια.

Στο τέταρτο στάδιο εκπαίδευσης με αυτήν εκτιμάται τα στοιχεία και οι πληροφορίες έτσι ώστε να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα της. Αυτή η μέτρηση γίνεται σε τέσσερα επίπεδα:

1. Με βάση την αντίδραση πόσο ικανοποιημένοι δηλαδή είναι η εκπαιδευόμενοι από την όλη διαδικασία.
2. Με βάση την μάθηση όπου γίνεται αξιολόγηση των γνώσεων που έχουν λάβει.

3. Με βάση την συμπεριφορά αν δηλαδή έχουν αλλάξει τρόπο εργασίας, σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων.
4. Με βάση τα αποτελέσματα δηλαδή αν έχουν επιτευχθεί κάποια διαφορετικά αποτελέσματα με την βοήθεια εκπαίδευσης σε σχέση με την παραγωγικότητα, τα κέρδη, την εξυπηρέτηση πελατών κ.α.

Η κατάρτιση μπορεί να είναι συνεχής και να παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους με διάφορα μέσα για να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογίες ή μπορεί να είναι συμπληρωματική και να αφορά εργαζόμενους που η φύση της εργασίας του υπόκειται σε αλλαγές έτσι ώστε να είναι πιο εύκολη η προσαρμογή και η απόδοσή τους.

B.2.2 Ανάγκες εκπαίδευσης

Κάθε επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει τα αίτια όταν υπάρχει κάποια δυσλειτουργία. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε άλλους λόγους όπως για παράδειγμα σε εξοπλισμό ή όντως σε έλλειψη εκπαίδευσης. Αυτή η διερεύνηση πραγματοποιείται με τους εξής στόχους:

1. Διαπίστωση προβλημάτων οργάνωσης και παραγωγής: αν εντοπιστούν προβλήματα στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα, στην υψηλή κοστολόγηση του προϊόντος και στις συχνές απουσίες των εργαζομένων.
2. Αξιολόγηση ανθρώπων και θέσεων: Εδώ γίνεται ανάλυση του έργου που παρέχουν οι υπάλληλοι καθώς και η αξιολόγηση τους μέσω δοκιμασιών για να βρεθεί αν ο κατάλληλος άνθρωπος δουλεύει στην κατάλληλη θέση.
3. Προτάσεις υπαλλήλων: Για να μπορέσει η επιχείρηση να συγκεντρώσει τις απόψεις στελεχών και εργαζομένων για να κριθεί αν είναι απαραίτητο κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης, συμπληρώνονται ερωτηματολόγια ή γίνονται συνεντεύξεις.
4. Πρόβλεψη μελλοντικών προβλημάτων: Η κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει μακροπρόθεσμους στόχους όπως είναι η επέκταση της, η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και η χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους για να είναι προετοιμασμένη για να πετύχουν τους στόχους τους και να επιλύσουν τα μελλοντικά προβλήματα.

B.2.3 Στόχοι και οφέλη εκπαίδευσης

Θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης βελτιώνεται:

1. Η συμπεριφορά των εργαζομένων
2. Η παραγωγικότητα
3. Το επίπεδο ευχαρίστησης του εργαζομένου
4. Η ποιότητα εργασίας
5. Η εικόνα της επιχείρησης
6. Τα επίπεδα κέρδους
7. Η δεξιότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων
8. Ο χρόνος προσαρμογής στην εργασία.

B.2.4 Προβλήματα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

1. Οι υπεύθυνοι δεν αντιλαμβάνονται το κόστος

2. Έλλειψη εκπαιδευτικού υλικού
3. Η καταλληλότητα των εκπαιδευτών
4. Η απροθυμία για ουσιαστική μάθηση από τους υπαλλήλους
5. Απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης
6. Επιβάρυνση εργασίας κατά την εκπαίδευση
7. Μειωμένη αφομοίωση της εκπαίδευσης.

B.3 Διοίκηση απόδοσης - Παραγωγικότητα

Ο ρόλος της διοίκησης σε μια εταιρεία είναι σημαντικός και βοηθά στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό, στην απόδοση, την παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην επίτευξη των στόχων τους. Σύμφωνα με τους Taylor and Collins(2000) και Ployhart(2006) το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της επιχείρησης και την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

B.3.1 Διαφορές μεταξύ παραγωγικότητας και απόδοσης

Ως παραγωγικότητα εννοούμε την μέτρηση του αποτελεσματικού συνδυασμού των διαθέσιμων πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος. Είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση τόσο υψηλότερη είναι η παραγωγικότητα. Χωρίζεται σε δύο τύπους:

1. Συνολική παραγωγικότητα: Όταν η μεταβολή της παραγωγής γίνεται από την διαφοροποίηση της ποσότητας όλων ή περισσότερων από μια μεταβλητών.
2. Μερική παραγωγικότητα: Όταν υπάρχει μόνο μια αλλαγή στην έξοδο λόγω της ανταλλαγής σε μια είσοδο.

Ως απόδοση καλείται ο ρυθμός παραγωγής της μέγιστης ποσότητας προϊόντων ποιότητας με περιορισμένες εισροές π.χ. εργασία, χρόνο, χρήμα κ.α.

B.3.2 Συστήματα στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης απόδοσης

Σύμφωνα με τους Sink and Tuttle(1989) η υιοθέτηση συστημάτων στρατηγικής διοίκησης συμβάλλει στην αύξηση της ικανότητας του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο. Όταν η μέτρηση της απόδοσης είναι το επίκεντρο τότε η επιχείρηση βελτιώνεται.

B.3.3 Μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης

1. BSC (Balance Scorecard): είναι μια σύγχρονη μέθοδος και εργαλείο διοίκησης και διαχείρισης της απόδοσης. Η φιλοσοφία του στηρίζεται στην αντίληψη ότι κανένας παράγοντας από μόνος του δεν είναι αντιπροσωπευτικός της απόδοσης της επιχείρησης, χρησιμοποιεί μια ισορροπία μεταξύ διαφόρων παραγόντων.
2. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης: έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιείται κυρίως για σημεία εξυπηρέτησης και πρόσβασης του δημοσίου τομέα. Οι κύριοι σκοποί του είναι: στην έκφραση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ως εργαλείο βελτίωσης

και απόδοσης του δημόσιου τομέα. Τέλος, αποτελεί τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ διαφορετικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται.

3. Διοίκηση ολικής ποιότητας(Δ.Ο.Π): έχει ως κύρια κατεύθυνση της τους ανθρώπους με κύριο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Μέσω της Δ.Ο.Π οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τους την ανάπτυξη των κατάλληλων διοικητικών συστημάτων, και τις διαδικασίες με σκοπό την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών, ως στόχο ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων, μετόχων και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.
4. Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας: η επιχειρηματική αριστεία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των οργανισμών μέσω της Δ.Ο.Π. Στοχεύει στην ανταγωνιστικότητα και στην βελτίωση της ποιότητας, βασιζόμενη στην αυτό-αξιολόγηση των επιχειρήσεων βάση συγκεκριμένων κριτηρίων. Τελικά υποστηρίζει ότι υπάρχουν πολλοί δρόμοι για την ποιότητα, την διατηρησιμότητα και την επιχειρηματική αριστεία.
5. Συγκριτική αξιολόγηση: η μεθοδολογία αυτή εξετάζει πόσο καλά αποδίδει μια επιχείρηση, ένας εξοπλισμός, ένα σύστημα πληροφορικής σε σύγκριση με άλλες μονάδες, επιχειρήσεις κ.α. Είναι εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης και της ενσωμάτωσης διοικητικών μεταρρυθμίσεων.
6. Άλλες μεθοδολογίες: είναι:
 - α)Πρότυπα ISO
 - β)Six Sigma Performance Measurement Framework (6-Σίγμα)
 - γ)EVA
 - δ)The Activity Based Business Modeling For Government
 - ε)The Performance Prism
 - στ)Strategic Enterprise Management (SEM)
 - ζ)Best Value Accounting
 - η)Process Excellence
 - θ)Lean Thinking
 - ι)The Seven S Framework (Πλαίσιο των επτά S)

B.3.4 Αναγκαίες συνθήκες που πρέπει να ικανοποιούνται για σωστή μέτρηση της απόδοσης

Για την σωστή μέτρηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας πρέπει να ικανοποιείται ένας αριθμός συνθηκών για να μπορεί να υπάρξει ένα πλαίσιο ορθότητας και συγκρισιμότητας των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους Atkison et al(1997) και Caudle S(1997) και Dumond E(1994) υπάρχουν δέκα κατηγορίες:

1. Επικοινωνία: η αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασική συνθήκη για την επιτυχή μέτρηση της απόδοσης μεταξύ εργαζομένων, ιδιοκτητών, πελατών και μετόχων. Τα άτομα πρέπει να είναι εσωτερικά όσο και εξωτερικά για την καλύτερη δυνατή απόδοση του συστήματος.
2. Ηγεσία: είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες και εμπλέκεται ενεργά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των επιχειρηματικών συστημάτων απόδοσης, ώστε να είναι επιτυχημένοι οι στόχοι της.
3. Ευθύνη: αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή και βέλτιστη εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης. Ο κάθε οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει πλήρως πιο είναι το μερίδιο ευθύνης από τα ανώτερα

στελέχη μέχρι και τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων.

4. Εννοιολογικό πλαίσιο: είναι αναγκαίο κάθε επιχείρηση να διαθέτει ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης, σαφές και κατανοητό, όλων των επιπέδων της που θα υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.
5. Υποστήριξη στην λήψη αποφάσεων: πρέπει να παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες στους υπεύθυνους που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους. Έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκτιμήσουν την πρόοδο που έχει γίνει για την επίτευξη τους, ώστε να μπορέσει να διορθώσει, βελτιώσει, σταματήσει λειτουργίες ανάλογα με την αποδοτικότητά τους.
6. Σύνδεση απόδοσης με αξιολόγηση προσωπικού: συνήθως οι επιχειρήσεις συνδέουν την απόδοση του προσωπικού και την παραγωγικότητα με άμεσα οικονομικά κίνητρα. Με αυτήν την σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και απόδοσης καθιστά σαφές στο εσωτερικό της επιχείρησης την σημαντικότητα κάθε στόχου που επιτυγχάνεται.
7. Πρόσβαση στις πληροφορίες απόδοσης: θα πρέπει να επιτρέπεται η πρόσβαση στις πληροφορίες απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων, των πολιτών, των μετόχων, των προμηθευτών κ.α. μιας επιχείρησης για να μπορεί να παραχθεί και να επιτευχθεί το σωστό αποτέλεσμα.
8. Επίτευξη μακροχρόνιων στόχων: η πολιτική της διοίκησης θα πρέπει να λειτουργεί κατά αυτόν τον τρόπο ώστε η μέτρηση της απόδοσης-παραγωγικότητας να έχει ως βάση την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων.
9. Δημιουργία αξίας: η μέτρηση της απόδοσης που έχει βάση την αξία βοηθά την επιχείρηση να επικεντρώνεται σε παράγοντες που δημιουργούν αξία στους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.
10. Στρατηγική υλοποίησης: η διοίκηση κάθε οργανισμού θα πρέπει να υποστηρίζει το πρόγραμμα της στρατηγικής υλοποίησης και να δημιουργήσει μια θετική εικόνα σε επίπεδο κουλτούρας, επίπεδο δομής ώστε να μπορέσει η μέθοδος μέτρησης της απόδοσης να είναι επιτυχής. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις ανακατανομής και προσδιορισμού των πόρων και η βελτίωση των μεθόδων εργασίας και των καθηκόντων.

B.3.5 Αρνητικές επιδράσεις απόδοσης και παραγωγικότητας

1. Ενισχύει την εσωτερική γραφειοκρατία
2. Παρεμποδίζει τις καινοτομίες και φιλοδοξίες
3. Ο επαγγελματισμός της απόδοσης
4. Ύπαρξη κινδύνου μέτρησης της απόδοσης-παραγωγικότητας με υποκειμενικά κριτήρια
5. Κίνδυνος χρησιμοποίησης δεικτών για βραχυπρόθεσμους στόχους
6. Επικέντρωση οικονομικής απόδοσης σε βάρος ποιοτικής
7. Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης

B.4 Ικανοποίηση - Διατήρηση

Πολλές έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχουν δείξει ότι επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί μπορεί να είναι δημογραφικοί, η φύση και οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, ο μισθός κ.α.

Σύμφωνα με τους Yang, Brown and Moon (2011) η ικανοποίηση αυξάνεται από την αναγνώριση των υπαλλήλων στους εργαζομένους τους. Αυτή η επικοινωνία καθορίζει και την στάση των εργαζομένων απέναντι στο έργο τους.

Ο Christopher J. Groening υποστήριξε ότι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στις ανάγκες των πελατών και στην εκπλήρωση των επιθυμιών τους αλλά θα πρέπει να μπορεί να διατηρεί την ικανοποίηση των εργαζομένων δίνοντας τους την δυνατότητα του αισθήματος της ιδιοκτησίας της επιχείρησης από τους εργαζομένους. Αυτό επιφέρει αύξηση της ικανοποίησης και συνεπώς αύξηση της αποδοτικότητας και του κέρδους.

B.4.1 Κίνητρα ικανοποίησης

Σύμφωνα με την Κωσταρίδου-Ευκλείδη (1999) κίνητρο είναι ότι κινεί ή ωθεί ένα άτομο σε δράση, ενεργώντας είτε εκ των έσω είτε εκ των έξω. Τα κίνητρα ικανοποίησης μπορεί να είναι:

1. Εγγενή: δηλαδή, να έχουν βάση τον χαρακτήρα του ανθρώπου (π.χ. προσωπικές φιλοδοξίες) και να έχουν κληρονομική βάση.
2. Επίκτητα: δηλαδή, να αποκτώνται μέσω της διαδικασίας βιωμάτων κατά την αλληλεπίδραση του ατόμου.
3. Φυσιολογικά: όπου σχετίζονται με την λειτουργία του οργανισμού και την σωματική ομοιόσταση.
4. Βιολογικά: που αφορούν την επιβίωση, την συντήρηση και την αναπαραγωγή του ατόμου.
5. Ψυχολογικά: που σχετίζονται με την προσωπικότητα και την συναναστροφή με το κοινωνικό περιβάλλον.

B.4.2 Λόγοι ικανοποίησης

1. Καλές εργασιακές σχέσεις-επικοινωνιακές: Δεδομένου ότι οι άνθρωποι σπαταλούν μεγάλο μέρος της ημέρας τους και έρχονται σε επαφή με τους συναδέλφους-προϊσταμένους, αν αυτή η επικοινωνία είναι ευχάριστη αυτό έχει θετικό αντίκτυπο πέρα από την παραγωγή του έργου και στο αίσθημα της ικανοποίησης. Σύμφωνα και με τους Ozturk, hancer and im (2014) υπάρχουν 2 είδη επικοινωνίας στους οργανισμούς:

α) Η διαχειριστική επικοινωνία: αφορά την μετάβαση πληροφοριών που αφορά το έργο.

β) Η ανεπίσημη αλληλεπίδραση: περιλαμβάνει την μεταξύ τους επικοινωνία που δεν αφορά αυτό κάθε αυτό το έργο τους.

0. Συνθήκες εργασίας: είναι πολύ βασικό η ικανοποίηση να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις εκάστοτε συνθήκες εργασίας. Έτσι σε έναν εργαζόμενο επηρεάζεται η απόδοσή του αν υπάρχει μεγάλο επίπεδο θορύβου π.χ. βοή μηχανημάτων, τηλέφωνα, κοινό. Επίσης αν υπάρχει έλλειψη σωστής θερμοκρασίας π.χ. σε πολλά εργοστάσια λόγω της μείωσης των λειτουργικών εξόδων δεν παρέχεται θέρμανση. Επιπλέον η έλλειψη κατάλληλου φωτισμού μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια γιατί επηρεάζει πέραν από την σωστή παραγωγή του έργου προκαλεί αίσθημα του εγκλεισμού σε περίπτωση που είναι χαμηλή.

0. Ασφάλεια εργασίας: στο εργασιακό χώρο σε κάποιες επιχειρήσεις απαιτείται ειδικός εξοπλισμός για την εκτέλεση των εργασιών. Η νομοθεσία του κράτους σε ορισμένες εταιρείες επιβάλλει την παροχή υλικού όπως κράνος, γάντια, υποδήματα κ.α. για να διασφαλίσει την σωματική ακεραιότητα του εργαζομένου. Επίσης, είναι

αναγκαία η ύπαρξη τεχνικού ασφαλείας όπως και η ύπαρξη πυρασφάλειας καθώς και η ύπαρξη σχεδίου διαφυγής σε περίπτωση ανάγκης. Όπου απαιτείται ύπαρξη γιατρού σε επαγγέλματα που κρύβουν από την φύση τους κίνδυνο, θα πρέπει να υπάρχει άμεση ανταπόκριση. Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν ιδιωτική ασφάλιση υγείας που καλύπτει και τις περιπτώσεις ατυχημάτων.

0. Προοπτικές ανέλιξης: πολλές επιχειρήσεις απασχολούν στο εργατικό δυναμικό τους απλούς εργάτες, διοικητικά στελέχη, επόπτες, διευθυντές, προϊσταμένους κ.α., όταν ελευθερώνεται μια από αυτές τις θέσεις εργασίας θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα σε όσους από τους υπαλλήλους ενδιαφέρονται να καλύψουν αυτήν την θέση να μπορούν να συμμετέχουν στην πλήρωσή της. Ο αρμόδιος που θα είναι υπεύθυνος για την κάλυψη της θέσης εκτός από το εξωτερικό σύνολο των υποψηφίων να δίνει την δυνατότητα στους εσωτερικούς υπαλλήλους της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει τις προοπτικές ανέλιξης των εργαζομένων και συνεπώς το αίσθημα της ικανοποίησης της πλήρους αξιοποίησης των προσόντων των εργαζομένων. Οπότε δίνοντας ίσες ευκαιρίες στο προσωπικό του βελτιώνεται η εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του εργαζομένου.

0. Οικονομικές απολαβές: αυτό θεωρητικά είναι το πιο κύριο χαρακτηριστικό της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Πέραν του ότι αποτελεί βασικό στοιχείο διαβίωσης των εργαζομένων, αυξάνει το αίσθημα της ανταπόδοσης ως προς την εργασία τους. Υπάρχει από το κράτος νόμιμα ορισμένος για κάθε ειδικότητα κατώτερος μισθός. Πέραν αυτού όμως, ότι επιπλέον δίνεται από την επιχείρηση πάνω σε αυτή την βάση αυξάνει την ικανοποίηση της προσφορά του εργαζομένου. Πολλές επιχειρήσεις επιβραβεύουν τους εργαζομένους όταν επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει θέσει με επιπλέον χρήματα bonus, ολιγοήμερα ταξίδια αναψυχής, κουπόνια σούπερ-μάρκετ κ.α. Οι στόχοι που επιτυγχάνονται από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών είναι:

- α) Η απόκτηση και διατήρηση προσοντούχων υπαλλήλων
- β) Η διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης
- γ) Καλές εργασιακές σχέσεις
- δ) Η ανταμοιβή της επιθυμητής συμπεριφοράς
- ε) Έλεγχος του κόστους

0. Αυτό-βελτίωση: είναι ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης. Το ανθρώπινο δυναμικό συνήθως θέλει να βελτιώσει τις γνώσεις του και τις δεξιότητες του για να αισθάνεται επάρκεια στην παροχή εργασίας του. Αισθάνονται εμπιστοσύνη ότι παρέχοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην επιχείρηση μπορούν να διατηρήσουν έως και να βελτιώσουν την καριέρα τους, αυξάνοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη της επιχείρησης ως προς το πρόσωπό τους, την εικόνα αυτής και συνεπώς τα κέρδη της.

B.4.3 Προβλήματα ικανοποίησης

Τα προβλήματα που μειώνουν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

1. Χαμηλές οικονομικές απολαβές
2. Μειωμένες προοπτικές ανέλιξης
3. Η ανεπαρκής επιμόρφωση
4. Οι δύσκολες συνθήκες εργασίας
5. Οι κακές εργασιακές σχέσεις
6. Η μη παροχή μέτρων ασφάλειας
7. Το αίσθημα της στασιμότητας και η έλλειψη ενδιαφέροντος.

B.5 Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένου

Η συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση, την παραγωγικότητα και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού θα πρέπει να διαθέτουν το κατάλληλο μορφωτικό και πνευματικό υπόβαθρο, πέραν της ειδίκευσης και των δεξιοτήτων που διαθέτουν, για να μπορούν να συμμετέχουν στην βελτιστοποίηση, ανάπτυξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Στην κοινωνία της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής ανάπτυξης και των καινοτόμων ιδεών θα πρέπει οι εργαζόμενοι να μπορούν να ακολουθήσουν με επιτυχία τις αλλαγές και τις εξελίξεις. Η επιτυχής προσαρμογή των εργαζομένων στα νέα δεδομένα και στις καινοτόμες τεχνολογίες είναι η βάση που μπορεί να στηριχθεί η κάθε επιχείρηση για την επιτυχή πορεία της, την αύξηση της παραγωγής, της ανταγωνιστικότητας και τελικός του κέρδους. Τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων είναι:

1. Φύλλο: σε επιχειρήσεις όπου είναι έντονη η σωματική εργασία θα πρέπει να επιλέγονται κατά κύριο λόγο οι άντρες καθώς διαθέτουν μεγαλύτερη σωματική αντοχή και δύναμη.
2. Ηλικία: παίζει βασικό ρόλο στις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι να έχουν το κατάλληλο όριο ηλικίας για να αποφέρουν τα μέγιστα στην παραγωγή αποτελέσματα.
3. Εκπαίδευση: είναι ζωτικής σημασίας η εκπαίδευση και το μορφωτικό επίπεδο εργασίας ιδίως σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν καινοτόμες τεχνολογίες και προγράμματα.
4. Οικογενειακή κατάσταση: κάποιες επιχειρήσεις επειδή το ωράριο εργασίας των υπαλλήλων τους είναι δύσκολο προτιμούν άγαμους χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις.
5. Έτη προϋπηρεσίας: είναι προτιμητέος ένας υπάλληλος που δεν έχει γνώση πάνω στο αντικείμενο της θέσης από έναν ανειδίκευτο που θα χρειάζεται επιπλέον επιμόρφωση.

B.6 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία αναλύονται η ικανότητα των υπαλλήλων ως προς το έργο τους. Μέσα από την αξιολόγηση η επιχείρηση μπορεί να προγραμματίσει προσλήψεις, απολύσεις, επιμορφώσεις.

B.6.1 Λόγοι αξιολόγησης υπαλλήλων

Γίνεται διαπίστωση αν τα προσόντα του υπαλλήλου αξιοποιούνται αναλόγως

1. Με την θέση και τα καθήκοντα του
2. Την εξέλιξη των υπαλλήλων σύμφωνα με τις δυνατότητές του
3. Μισθός ανάλογος των επιδόσεών του
4. Εντοπισμός δυσχερειών και αναγκών επιμόρφωσης.

B.6.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Η παλαιότερη εκτίμηση της απόδοσης γινόταν με έγγραφο από τον προϊστάμενο, βέβαια για την καλύτερη και δικαιότερη αξιολόγηση καλό είναι να υπάρχει μια επιτροπή τεσσάρων τουλάχιστον ατόμων που να έχουν άμεση σχέση με τον υπάλληλο και είναι σε θέση να τον κρίνουν. Με αυτήν την μέθοδο αντί για την ανάπτυξη του προσωπικού δίνεται βάρος στον εντοπισμό σφαλμάτων υπάρχει κίνδυνος αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων και οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι αμυντικές. Με την σύγχρονη αξιολόγηση δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη, υπάρχει συμμετοχή των κρινόμενων και η αξιολόγηση είναι πιο γενική, υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία και σφαιρικότητα. Με αυτήν την μέθοδο σπαταλάτε μεγάλο χρονικό διάστημα για την αξιολόγηση του υπαλλήλου. Οι νεότερες μέθοδοι είναι:

1. Κλίμακες αξιολόγησης
2. Σύγκριση των υπαλλήλων
3. Κρίσιμα περιστατικά
4. Μέθοδος ανακεφαλαίωσης
5. Ελεύθερη εκτίμηση
6. Ομαδική αξιολόγηση
7. Συνέντευξη αξιολόγησης
8. Αυτό-αξιολόγηση
9. Αξιολόγηση από πελάτες
10. Με βάση τα αποτελέσματα
11. Αξιολόγηση 360 μοίρες

Πιο αναλυτικά για τις κλίμακες αξιολόγησης έχουν επινοήσει διάφορες έντυπες φόρμες για συγκεκριμένες εργασίες που αξιολογούν παράδειγμα την αξιοπιστία, την ποιότητα εργασίας, την εμπειρία κ.α. Ένα είδος κλίμακας είναι ο συνεχής τύπος που αξιολογεί ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του υπαλλήλου, χρησιμοποιώντας μια βαθμίδα για παράδειγμα από το 0 έως το 5 που κρίνει που ανήκει το κάθε χαρακτηριστικό. Αυτή είναι η πιο γνωστή τεχνική που μπορεί να βαθμολογήσει και πολλά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όπως γνώση, πρωτοβουλία, υπευθυνότητα. Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα αυτών. Άλλος ένας τύπος είναι ο μη συνεχής δηλαδή σημειώνει πιο από τις προτάσεις χαρακτηρίζει τον υπάλληλο. Δηλαδή υπάρχει μόνο η δυνατότητα ναι ή όχι για να αποφευχθούν σφάλματα επιείκειας.

Οι μέθοδοι σύγκρισης είναι:

1. Μέθοδος ταξινόμησης κατά την οποία το άτομο που αξιολογεί τοποθετεί τους υπαλλήλους του ανάλογα με την απόδοση τους.
2. Μέθοδος της διασποράς με αυτήν τοποθετούνται οι υπάλληλοι σε κάποιο σημείο της κλίμακας, όμως επιβάλλεται κατά την αξιολόγηση να υπάρχει μια διασπορά προς το ανώτερο και κατώτερο όριο.

Δηλαδή ο αξιολογητής συγκρίνει τους υπαλλήλους και γίνεται κατάταξη από τον καλύτερο προς τον χειρότερο.

Με την μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών αξιολογείτε η συμπεριφορά του υπαλλήλου στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος και τοποθετείτε αναλόγως αν έχει δράσει επιτυχώς ή αποτυχώς. Στην ουσία είναι μια καθημερινή καταγραφή πληροφοριών των υπαλλήλων και είναι αντικειμενική.

Στην παρακάτω μέθοδο η αξιολόγηση δεν γίνεται από τον προϊστάμενο αλλά από ένα άτομο του γραφείου προσωπικού που παίρνει τις πληροφορίες για τους εργαζομένους και η αξιολόγηση τους γίνεται χωρίς έντυπα με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος.

Με την ελεύθερη εκτίμηση δεν χρησιμοποιούνται έντυπα καταγραφής για την απόδοση αλλά συγκεντρώνονται οι εντυπώσεις για τον κάθε εργαζόμενο και μπαίνουν κάτω από επικεφαλίδες. Δηλαδή τις προοπτικές του, τις δυνατότητές του, τις αδυναμίες και τα γενικά χαρακτηριστικά του. Στα μειονεκτήματα της ελεύθερης εκτίμησης είναι υποκειμενικά και είναι μια πολύ χρονοβόρα εργασία.

Η ομαδική αξιολόγηση συνήθως γίνεται από τον προϊστάμενο και κάποιους επόπτες για τα διοικητικά στελέχη. Γίνεται σύσκεψη ακολουθεί συζήτηση όπου αναλύονται ιδέες για την βελτίωση, την εξέλιξη και την παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου και αναλόγως χαρακτηρίζεται ανεπαρκής, άριστος κ.τ.λ.

Με την επόμενη μέθοδο ο αξιολογών συζητά με κάθε έναν από τους υφιστάμενους του για να μπορέσει να γνωρίσει την εξέλιξη του καθενός και να συμβουλευτεί για την καλύτερη απόδοση. Με την συνέντευξη γίνεται βελτίωση της επικοινωνίας, ελαχιστοποιούνται οι διαφορές, δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους.

Με την μέθοδο της αυτό-αξιολόγησης ο ίδιος ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του. Είναι συνήθως συμπληρωματική μέθοδος, ο ίδιος δείχνει επιείκεια στον εαυτό του, αλλά και έντονο ενδιαφέρον για την διαδικασία.

Αυτή είναι η πιο σημαντική για τους υπαλλήλους γιατί θεωρείται πιο αντικειμενική. Οι πελάτες μπορεί να είναι εσωτερικοί μπορεί δηλαδή να έρχονται σε άμεση επαφή με τον υπάλληλο ή εξωτερική που μπορεί να εξυπηρετούνται τηλεφωνικός. Βέβαια, μπορεί να υπάρχουν και μειονεκτήματα στην αξιολόγηση από τους πελάτες γιατί δεν έχουν γνώση νομοθεσίας, εμπειρία διότι εκείνοι ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση του αιτήματός τους, μπορεί επίσης να κρίνουν με λάθη την φιλικότητα και όχι με την υπευθυνότητα. Από την άλλη, με αυτό τον τρόπο μπορούν να τοποθετηθούν υπάλληλοι στην εξυπηρέτηση του κοινού οι οποίοι είναι κατάλληλοι με βάση την αξιολόγηση των πελατών που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις διάφορες καταστάσεις.

Με την μέθοδο αυτή μετράτε η παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε θέσεις που μετράτε η απόδοσή τους. Εδώ πλέον είναι εντελώς αντικειμενική γιατί βασίζεται στα αποτελέσματα της παραγωγικότητας. Βέβαια προκαλείται μεγαλύτερος ανταγωνισμός και πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Έχοντας σαν βάση τα αποτελέσματα η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να καθορίσει εκ νέου τους στόχους και την απόδοση της επιχείρησης.

Με αυτήν λαμβάνονται υπόψη για την απόδοση των υπαλλήλων όλες οι πηγές όπως προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, πελάτες, συνάδελφοι, ο αξιολογούμενος, συνήθως γίνεται διαδικτυακά το ερωτηματολόγιο και οι πληροφορίες που μαζεύονται επεξεργάζονται από ειδικό λογισμικό. Είναι μια συνολική και περιεκτική μέθοδος που αντιστακλά τα προσόντα των εργαζομένων.

B.6.3 Σφάλματα-προβλήματα αξιολόγησης

1. επιείκεια ή αυστηρότητα: Στην αξιολόγηση επειδή υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας είναι δύσκολο να κριθεί αν αντικατοπτρίζει αρκετά την ικανότητα του κάθε ατόμου ή αν αυτό οφείλεται στην επιείκεια του προϊσταμένου.
2. Τάση προς το κέντρο: Οι εκτιμητές αποφεύγουν να τοποθετήσουν στα δύο άκρα της βαθμολογίας, αλλά επιλέγουν να τους τοποθετούν στο μέσον, έτσι ώστε να μην καταδικάσουν ούτε να επαινέσουν την απόδοσή τους.
3. Επιρροή της θέσης: Οι αξιολογητές μπορούν να επηρεαστούν από την θέση του κάθε υπαλλήλου και η αξιολόγηση του να είναι διαφορετική.

4. Διαφορετικές αντιλήψεις: Ο αξιολογητής δυσκολεύεται να είναι αμερόληπτος κατά την κρίση του που έχουν διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο, συμπεριφορά, αντιλήψεις κ.α.
5. Αντικειμενικότητα αξιολόγησης
6. Χρονοβόρα διαδικασία
7. Αξιοπιστία αξιολόγησης
8. Αντιδράσεις εργαζομένων
9. Κίνδυνος αξιολόγησης ανθρώπου και όχι έργου

Γ. Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

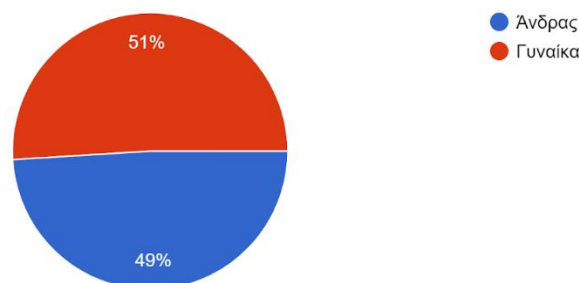
Γενικά στοιχεία

Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε 100 άτομα, τα οποία απασχολούνται ενεργά κατά βάσει στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σε θέσεις λήψης διοικητικών αποφάσεων, σε θέσεις στελέχωσης Τμημάτων Προσωπικού και διαχείρισης ομάδας ή ιδιωτεύουν ως εξειδικευμένοι σύμβουλοι στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης συστημάτων για την διαχείριση, αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού, όπως επίσης και στο προσωπικό βάσης. Το σύνολο των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, σήμερα ανήκουν κυρίως στην ανώτατη και ανώτερη ιεράρχηση στην εταιρική δομή ή έχουν βρεθεί σε αντίστοιχο επίπεδο στο παρελθόν. Οι εταιρίες δε στις οποίες συμμετέχουν με οιονδήποτε τρόπο, απασχολούν περισσότερους από δεκαπέντε (15) υπαλλήλους μόνιμης απασχόλησης και στις υπό διαχείριση ομάδες τους ανήκουν άνω των 5 ατόμων.

Στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν πενήντα ένα (51) άτομα, οι οποίοι απάντησαν καθολικά στο σύνολο των ερωτήσεων. Ακολουθούν κατά δήλωση των συμμετεχόντων γενικά στοιχεία.

Επιλέξτε το φύλο σας!

51 απαντήσεις

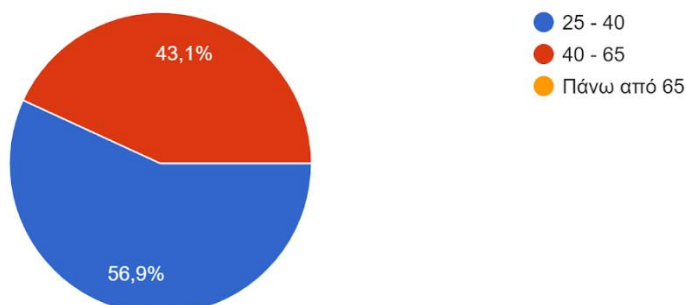


Οι συμμετέχοντες ανήκουν κατά 51% στο γυναικείο φύλο και κατά 49% στο αντρικό. Αν και η διαχείριση προσωπικού σε ανώτατο επίπεδο (HR Director ή Manager) έδειξε τα τελευταία χρόνια ότι ανήκε κατεξοχήν στο γυναικείο φύλο, οι ανωτέρω δείκτες αλλά και διεθνείς έρευνες (<https://alba.acg.edu/media/2397/hr-metrics-survey->

[report-alba.pdf](#)), δηλώνουν ξεκάθαρα μια στροφή προς την εξισορρόπηση της ποσόστωσης.

Πείτε μας την ηλικία σας!

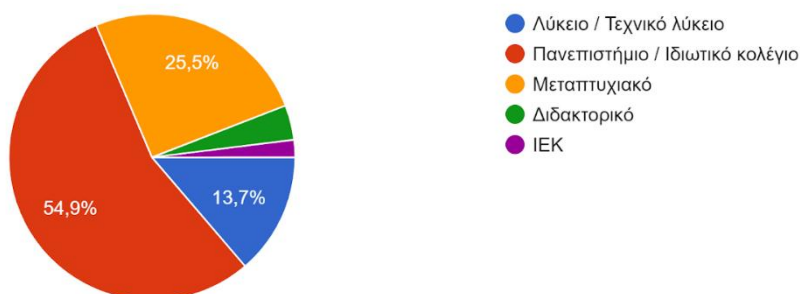
51 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες ανήκουν κατά 43,1% στην ηλικιακή ομάδα των 40 με 65 ετών ενώ το 56,9%, είναι μεταξύ των 25 με 40 ετών. Αυτή η ηλικιακή διαφορά θα μπορούσε να αποδοθεί στην προσέλκυση επαγγελματιών που σχετίζονται με την διαχείριση προσωπικού, σε κάθε μορφή της, τα οποία και αποτελούν από τις πρώτες επιλογές μεγάλης μερίδας ατόμων σε σύγχρονες κοινωνίες που ανήκουν στην ομάδα Generation Y ή Generation Z.

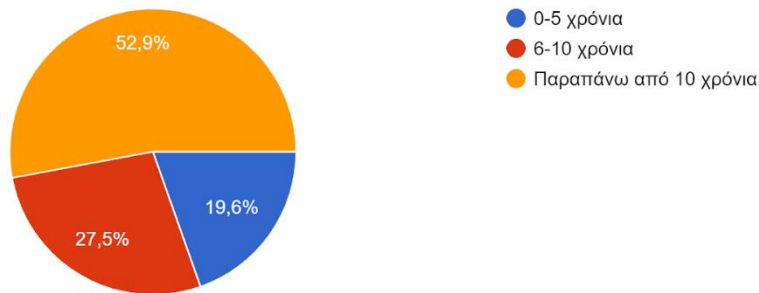
Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:

51 απαντήσεις



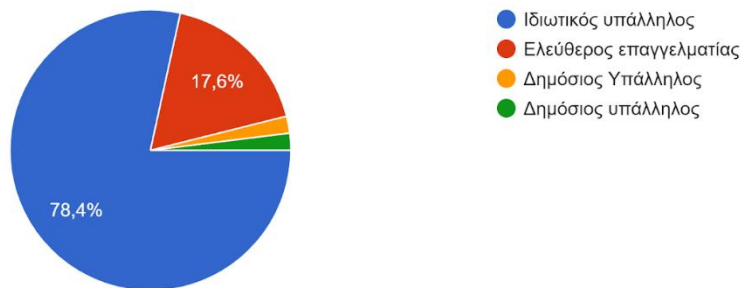
Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του 54,9% των συμμετεχόντων ανήκει στην ανώτατη εκπαίδευση και ακολουθεί με 25% μερίδα ατόμων που κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, καταδεικνύοντας έτσι ότι ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί συνειδητή επιλογή ατόμων που έχουν λάβει υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, και δεν αποτελεί λύση επιβίωσης.

Εργασιακή εμπειρία:
51 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν κατά ποσοστό 52,9% εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 χρόνια, ενώ το 27,5% από 6-10 χρόνια. Αναλογιζόμενοι αυτά τα χρόνια εργασίας διαπιστώνουμε πως κατά ποσοστό 80,4% οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν βρεθεί στον εργασιακό στίβο ενόσω στην Ελλάδα βιώναμε βαθιά οικονομική ύφεση, που άλλαξε το εργασιακό πλάνο και τις κοινωνικές ισορροπίες.

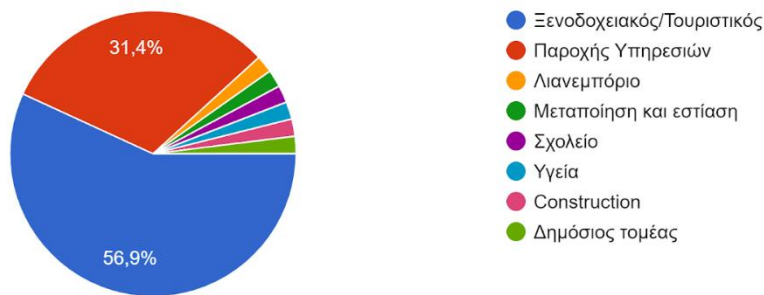
Με τι ασχολείστε;
51 απαντήσεις



Ο ιδιωτικός τομέας απασχόλησης υπερисχύει κατά 78,4% των συμμετεχόντων, ενώ ακολουθούν σε μεγάλη απόσταση οι ελεύθεροι επαγγελματίες με ποσοστό 17,6%. Συνεπώς, σαν ένα γενικό σχόλιο θα μπορούσαμε να θέσουμε ότι ο ιδιωτικός τομέας δείχνει τάση εξειδίκευσης και πλήρωσης θέσεων στην διαχείριση προσωπικού από άτομα με ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση, σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα.

Επαγγελματικός Κλάδος

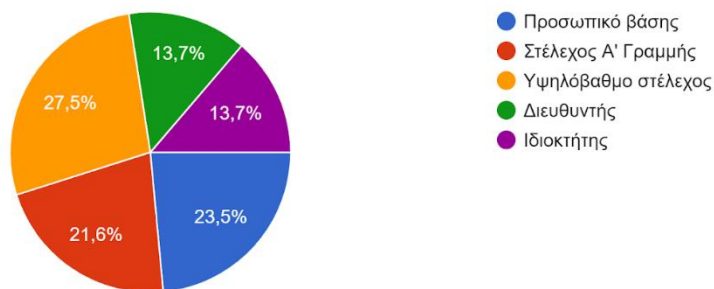
51 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απασχολούνται κατά ποσοστό 56,9% στον τουρισμό και ακολουθεί ο τομέας της παροχής υπηρεσιών κατά 31,4%. Έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον ότι το πλήθος των απαντήσεων της έρευνας προέρχεται από ένα κλάδο με μεγάλη εποχιακή απασχολησιμότητα, που λειτουργεί υπό καταστάσεις πίεσης (θερμική καταπόνηση, σωματική εξάντληση και χρονική πίεση) ενώ σημειώνεται αξιοσημείωτη δυσκολία τα τελευταία χρόνια να προσελκύσει εργαζόμενους και να κερδίσει την δέσμευσή τους για σταθερότητα και επαναληψιμότητα στην εργασιακή τους σχέση.

Εργασιακή Βαθμίδα:

51 απαντήσεις

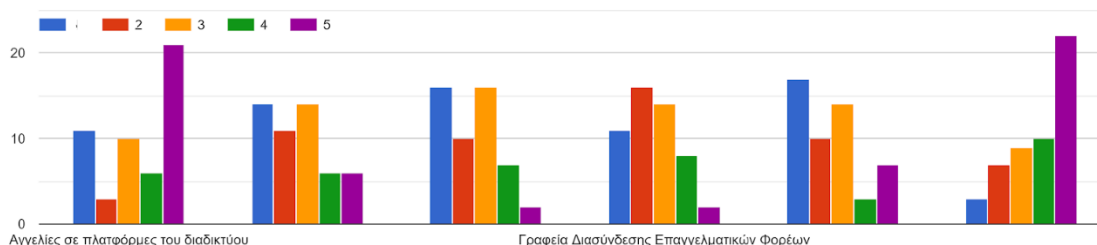


Η βεντάλια της ιεράρχησης ανά εργασιακή βαθμίδα των συμμετεχόντων, παρουσιάζει μια ισορροπία με τα υψηλόβαθμα στελέχη να κατέχουν το 27,5%, το προσωπικό βάσης το 23,5% και τα στελέχη Α' Γραμμής το 21,6%.

Γ.1 Επιλογή - Πρόσληψη Προσωπικού

Γράφημα1.1

Ποιες πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε ως εταιρεία;



Στο ερώτημα ποιες πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείται ως εταιρεία, οι συμμετέχοντες ψήφισαν κατά σπουδαιότητα, με πρώτη επιλογή τις συστάσεις (mouth to mouth) μια παραδοσιακή και διαδεδομένη τακτική στα ελληνικά δεδομένα. Αυτό αποτυπώνει την ανάγκη για προσωποποιημένη σύνδεση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς επίσης και τις ανάλογες «συστάσεις» από άτομα εμπιστοσύνης!

Οι απαντήσεις με την μεγαλύτερη και την μικρότερη σπουδαιότητα, αναλύονται κατωτέρω.

- Αγγελίες σε πλατφόρμες του διαδικτύου:

Υψηλής σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 41,17%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 21,56%

- Αγγελίες σε τοπικά μέσο ενημέρωσης π.χ. Εφημερίδες:

Υψηλής σπουδαιότητας και μεγάλης σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 11,76%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 27,45%

- Γραφεία διασύνδεσης εκπαιδευτικών ιδρυμάτων:

Υψηλής σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 3,92%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 31,37%

- Γραφεία διασύνδεσης επαγγελματικών φορέων

Υψηλής σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 3,92%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 21,56%

- Εταιρείες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR recruiters)

Υψηλής σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 13,72%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 33,33%

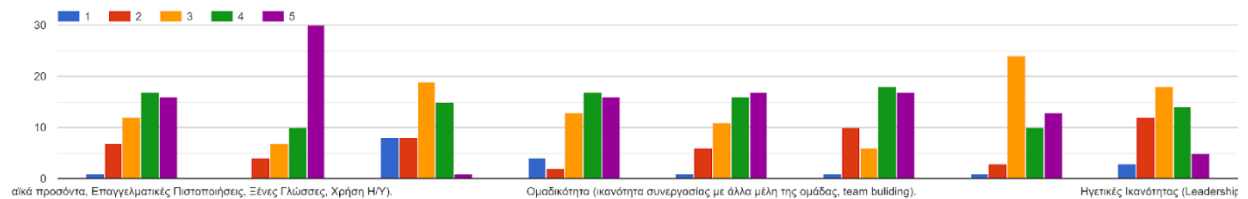
- Συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους της επιχείρησης (Word of Mouth)

Υψηλής σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 43,13%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 5,88%

Γράφημα1.2

Αξιολογήστε με βαθμό σημαντικότητας από το 1-5 τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την επιλογή ενός εργαζομένου:



Η συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο οι δεξιότητες (soft skills) ή επίκτητες ιδιότητες των υποψηφίων εργαζομένων, επηρεάζουν την επιλογή τους προκειμένου να τους εντάξουν στην ομάδα τους. . Ως συμπέρασμα από τις απαντήσεις μπορούμε να εξάγουμε πως ξέχωρα από την προ-απαιτούμενη ανάγκη για τεχνικά χαρακτηριστικά, οι εταιρείες περισσότερο από ποτέ αναζητούν να επενδύσουν στα λεγόμενα soft skills! Αυτή η στροφή μπορεί να εξηγηθεί πως τα τεχνικά χαρακτηριστικά για την διεκπεραίωση μιας εργασία μπορούν να διδαχθούν πολύ πιο εύκολα αντί για προσωπικά χαρακτηριστικά που αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια της προσωπικότητας και του χαρακτήρα ενός ατόμου!

Οι απαντήσεις με την μεγαλύτερη και την μικρότερη σημαντικότητα, αναλύονται κατωτέρω, δίνοντας προβάδισμα στα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

- Εκπαίδευση (τίτλοι σπουδών)

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 31,37%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 1,96%

- Ποιοτικά προσωπικά χαρακτηριστικά

Υψηλής σπουδαιότητας (με βαθμολογία 5): 58,82%

Άνευ σπουδαιότητας (με βαθμολογία 1): 0%

- Εξωτερική εμφάνιση και ενδυματολογικές επιλογές

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 1,96%

Άνευ σημαντικότητα (με βαθμολογία 1) και μικρής σημαντικότητα: 15,68%

Στην τελευταία ερώτηση αξίζει να σημειωθεί πως δόθηκαν επίσης οι απαντήσεις:

Μεσαίας σπουδαιότητας (με βαθμολογία 3): 37,25% & Μεγάλης σπουδαιότητας (με βαθμολογία 4): 29,41%. Ως εκ τούτου ακολούθησε η

ερώτηση κατά πόσο η εξωτερική εμφάνιση διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα τελικής επιλογής του υποψηφίου. Οι τρεις απαντήσεις με την υψηλότερη σπουδαιότητα ήταν οι εξής:

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 45,71%%

Μεγάλης σημαντικότητα (με βαθμολογία 4): 48,57%

Μεσαίας σημαντικότητα (με βαθμολογία 3): 37,14%

- Ομαδικότητα (ικανότητα συνεργασίας με άλλα μέλη της ομάδας)

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 31,37%

Άνευ σημαντικότητα (με βαθμολογία 1): 1,96%

- Οργανωτικές ικανότητες (σωστή διαχείριση χρόνου και πόρων)

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 33,33%

Άνευ σημαντικότητα (με βαθμολογία 1): 1,96%

- Εμπειρία αντικειμένου (επαγγελματική εμπειρία, μόρφωση, γνώσεις)

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 25,49%

Άνευ σημαντικότητα (με βαθμολογία 1): 1,96%

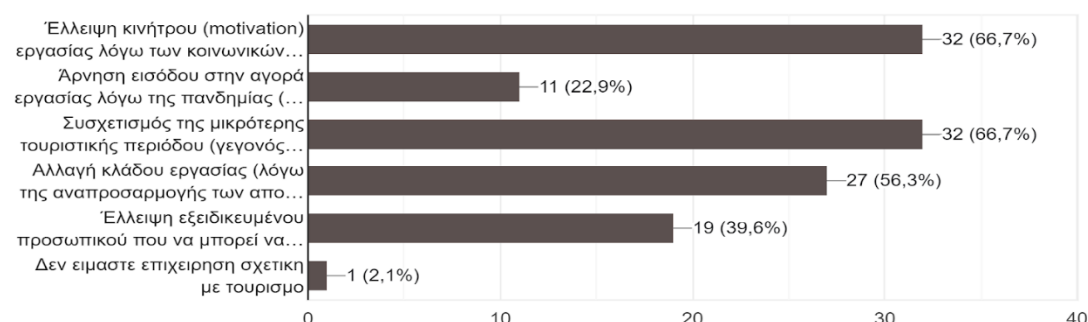
- Ηγετικές ικανότητες

Υψηλής σημαντικότητα (με βαθμολογία 5): 9,80%

Άνευ σημαντικότητα (με βαθμολογία 1): 5,88%

Γράφημα1.3

Στην περίπτωση που δραστηριοποιείστε στον τομέα του τουρισμού και ειδικότερα των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών αξιολογήστε τους παρά...κατά τη διάρκεια της επίδρασης του Covid-19; 48 απαντήσεις



Για όσους εργάζονται στον χώρο των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών, στην ερώτηση επιλογής των παραγόντων που επέδρασαν αρνητικά για την εύρεση προσωπικού την περίοδο της πανδημίας, οι απαντήσεις έχουν ως κατωτέρω:

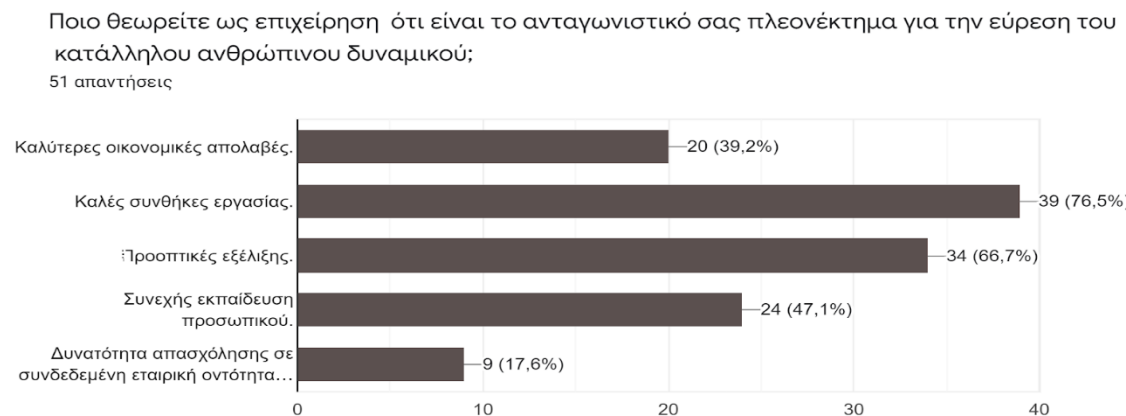
Απάντησαν 48 άτομα, ενώ οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω την μία απαντήσεων.

- Έλλειψη κινήτρου εργασίας λόγω των κοινωνικών παροχών στα πλαίσια των κρατικών ενισχύσεων (λήψη επιδομάτων): 66,7%

- Άρνηση στην αγορά λόγω πανδημίας (υγειονομική φοβία που συνδυάζεται με το γεγονός της διασποράς του ιού στα μέλη της οικογένειας του εργαζόμενου): 22,9%
- Συσχετισμός της μικρότερης τουριστικής περιόδου (γεγονός που συνεπάγεται μικρότερο κύκλο εργασιών και ποσοστό πληρότητας) με τα κίνητρα εισόδου των εργαζομένων στην αγορά (αναπροσαρμογή των αποδοχών): 66,7%
- Αλλαγή κλάδου εργασίας (λόγω της αναπροσαρμογής των αποδοχών και των ιδιαζουσών συνθηκών εργασίας): 56,3%
- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που να μπορεί να προσαρμοστεί στα υγειονομικά πρωτόκολλα: 39,6%

Οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν τα νέα δεδομένα που έχει διαμορφώσει η πανδημία στην αναζήτηση προσωπικού και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν πλέον οι επιχειρήσεις σε αυτό τον τομέα, και δη στον ξενοδοχειακό κλάδο!

Γράφημα1.4



Στην ερώτηση αξιολόγησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων προσέλκυσης προσωπικού στις επιχειρήσεις, εντύπωση κάνει το μικρό ποσοστό που έλαβαν οι οικονομικές απολαβές δίνοντας το στίγμα της εποχής για αναζήτηση του αυτονόητου δηλαδή των αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας. Ο εργαζόμενος πλέον δεν ψάχνει απλά έναν εργοδότη που απλά θα τον ικανοποιεί οικονομικά, αλλά επιζητεί και εταιρικές αξίες που τον αντιπροσωπεύουν, όραμα και στόχους συναφείς με τους δικούς του, καθώς επίσης και προοπτικές ανάδειξης και εξέλιξης!

Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω την μία απαντήσεων.

Οι απαντήσεις είχαν ως εξής:

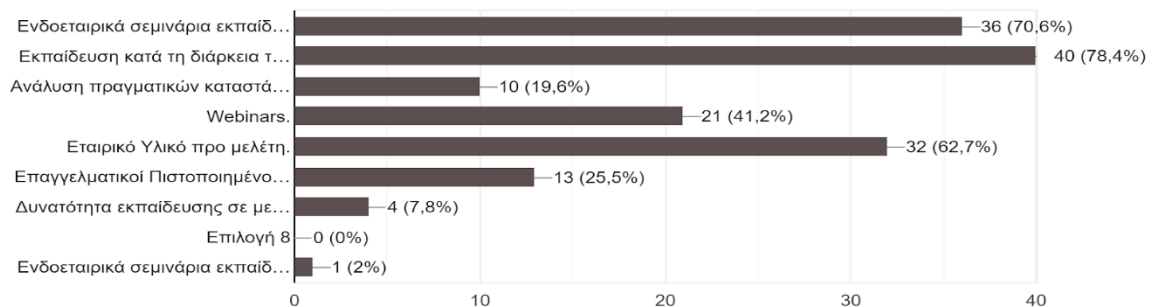
- Οικονομικές απολαβές: 39,2%
- Συνθήκες εργασίας: 76,5%
- Προοπτικές εξέλιξης: 66,7%
- Συνεχής εκπαίδευση: 47,1%

- Δυνατότητα απασχόλησης σε συνδεδεμένη εταιρική οντότητα που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό: 17,6%

Γ.2 Εκπαίδευση – Ανάπτυξη προσωπικού

Γράφημα 2.1

Ποιες από τις παρακάτω μορφές εκπαίδευσης παρέχετε στο προσωπικό σας για τη διαρκή επιμόρφωση και εξέλιξη του;
51 απαντήσεις



Οι μορφές εκπαίδευσης που επιλέγονται κατά κόρον, σύμφωνα με την αξιολόγηση των ερωτηθέντων, για την επιμόρφωση των εργαζομένων τους, είναι:

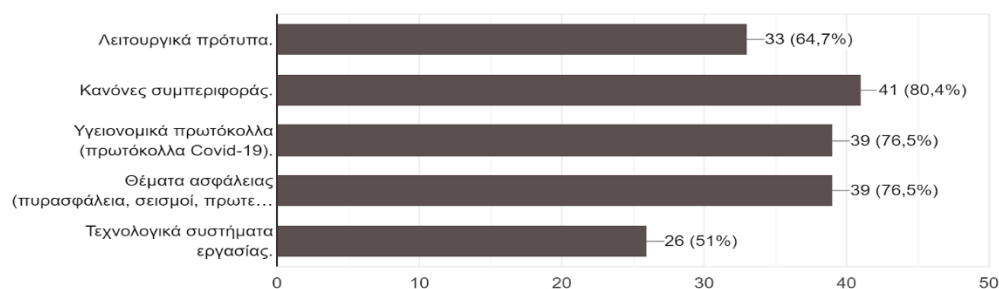
- Ενδοεταιρικά σεμινάρια: 70,6%
- Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας από τα εξειδικευμένα στελέχη της εταιρείας: 78,4%
- Ανάλυση πραγματικών καταστάσεων και προσομοιώσεις: 19,6%
- Webinars: 41,2%
- Εταιρικό υλικό προς μελέτη: 62,7%
- Επαγγελματικοί πιστοποιημένοι φορείς: 25,5%
- Δυνατότητα εκπαίδευσης σε μεταπτυχιακό επίπεδο (πληρωμένα δίδακτρα): 7,8%

Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω την μία απαντήσεων.

Τα υψηλά ποσοστά επιλογής σε δια ζώσης εκπαίδευσης δείχνουν την ανάγκη για προσωποποιημένη εκπαίδευση, η οποία φαίνεται να έχει υψηλότερα ποσοστά απορροφητικότητας από τους εκπαιδευόμενους.

Γράφημα 2.2

Τι θέματα περιλαμβάνονται στις εκπαιδεύσεις του προσωπικού (προ Covid/ επί Covid);
51 απαντήσεις



Η θεματολογία των σεμιναρίων, η οποία επιλέγεται για τους εργαζόμενους, κατά την προ Covid και επί Covid εποχή, επιλέχθηκε ως εξής:

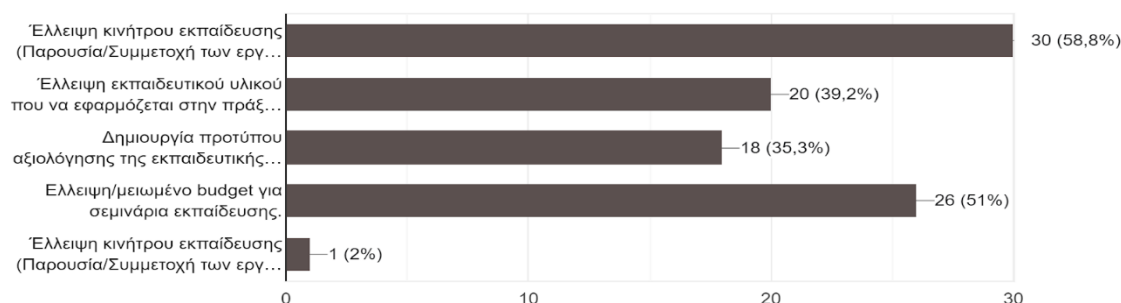
- Λειτουργικά πρότυπα: 64,7%
- Κανόνες συμπεριφοράς: 80,4%
- Υγειονομικά πρωτόκολλα: 76,5%
- Θέματα ασφάλειας (πυρασφάλεια, σεισμός, πρώτες βοήθειες κλπ): 79,5%
- Τεχνολογικά συστήματα εργασίας: 51%

Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω την μία απαντήσεων.

Τα υψηλά ποσοστά για εκπαίδευση πάνω σε θέματα υγείας και ασφάλειας δείχνουν την ανάγκη για δημιουργία ψυχολογικής και πνευματικής ασφάλειας στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις νέες και αγχώδης συνθήκες εργασίας λόγω πανδημίας!

Γράφημα 2.3

Τι προβλήματα αντιμετωπίζετε κατά τη διάρκεια των εκάστοτε εκπαιδεύσεων του ανθρώπινου δυναμικού;
51 απαντήσεις



Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ιθύνοντες σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, συνοψίζονται σύμφωνα με την επιλογή τους ως κατωτέρω, ενώ διαφαίνεται από τις δυο πιο δημοφιλείς απαντήσεις, έλλειψη κουλτούρας

εκπαίδευσης και κατανόησης της σπουδαιότητας που έχει στο ίδιο άτομο αλλά και στον οργανισμό η δια βίου μάθηση:

- Έλλειψη κινήτρου εκπαίδευσης (παρουσία/συμμετοχή των εργαζομένων): 58,8%
- Έλλειψη εκπαιδευτικού υλικού που να εφαρμόζεται στην πράξη: 39,2%
- Δημιουργία προτύπου αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας (δείκτης αποδοτικότητας εκπαίδευσης): 35,3%
- Έλλειψη/μειωμένο budget για σεμινάρια εκπαίδευσης: 51%

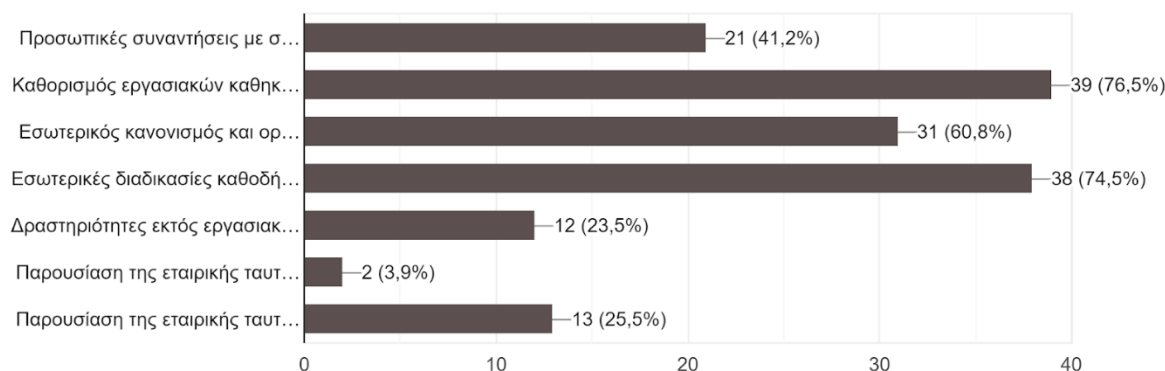
Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω την μία απαντήσεων.

Εκτός από την έλλειψη επίγνωσης από μεριάς εργατικού δυναμικού και την ανάγκη αυτοβελτίωσης και κάλυψης γνωστικών κενών, ένας επίσης σημαντικό παράγοντας που δημιουργεί δυσκολίες είναι το μειωμένο χρηματικό κεφαλαίο για εκπαιδύσεις. Αυτό δείχνει την λανθασμένη εντύπωση που επικρατούσε (και συνεχίζει να επικρατεί σε αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις) πως χρήματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό αφορούν περιττά κόστη και όχι επένδυση σε περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας!

Γράφημα 2.4

Ποιες διαδικασίες προσαρμογής και αφομοίωσης νεοεισερχομένων εργαζομένων εφαρμόζονται στην επιχείρησή σας;

51 απαντήσεις



Στην ερώτηση ποιες διαδικασίες προσαρμογής και αφομοίωσης νεοεισερχομένων εργαζομένων εφαρμόζονται στην επιχείρησή των ερωτηθέντων, δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις:

Προσωπικές συναντήσεις με σημαντικά στελέχη της ιεραρχίας της επιχείρησης: 41,2%

Καθορισμός εργασιακών καθηκόντων (Job Description): 76,5%

Εσωτερικός κανονισμός και οργανόγραμμα: 60,8%

Εσωτερικές διαδικασίες καθοδήγησης (Mentoring): 74,5%

Δραστηριότητες εκτός εργασιακού περιβάλλοντος που συντελούν στην σύσφιξη των συναδελφικών σχέσεων (Team Building): 23,5%

Παρουσίαση εταιρικής ταυτότητας (ή Άλλο): 29,4%

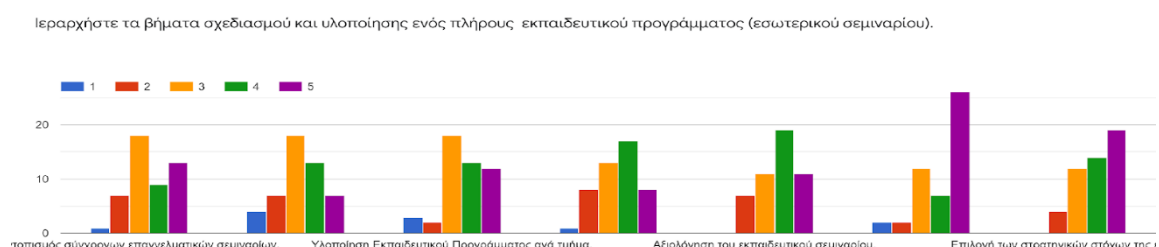
Η ερώτηση είχε και δεύτερο στάδιο όπου σε ανοιχτό κείμενο ζητήθηκαν προτάσεις για αφομοίωση ενός υπαλλήλου στο εργασιακό περιβάλλον του, από την στιγμή που όλα τα ανωτέρω γίνονταν, αλλά δεν απέδιδαν.

Καταγράφηκαν προτάσεις όπως:

1. Προσωπικές συναντήσεις με σημαντικά στελέχη της ιεραρχίας της επιχείρησης
2. Καθορισμός εργασιακών καθηκόντων.
3. Μεγαλύτερη ευελιξία των διαδικασιών.
4. Ορισμός μέντορα - παλαιού έμπειρου υπαλλήλου για τους νεοεισερχόμενους.

Όλες οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν το πόσο σημαντικό και ζωτικής σημασίας είναι για μια επιχείρηση το να εντάξει στην λειτουργία της διαδικασία ομαλής ένταξης των νεοεισερχόμενων στην ομάδα της και στην κουλτούρα της! Αυτό αυξάνει τις πιθανότητες υψηλής απόδοσης του νεοεισερχόμενου καθώς επίσης και το χρονικό διάστημα ο οποίος παραμένει στην εταιρεία!

Γράφημα 2.5



Ζητήθηκε να ιεραρχηθούν κατά σπουδαιότητα τα κατωτέρω βήματα σχεδιασμού και υλοποίησης ενός εσωτερικού εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι δυο δημοφιλέστερες απαντήσεις ανά κατηγορία, καταγράφονται κατωτέρω:

- Εντοπισμός σύγχρονων επαγγελματικών σεμιναρίων

1^η δημοφιλή απάντηση: μεσαία σπουδαιότητα 35,29%

2^η δημοφιλή απάντηση: μέγιστη σπουδαιότητα 25,49%

- Καταγραφή των τυπικών προσόντων των εργαζομένων της εταιρείας

1^η δημοφιλή απάντηση: μεσαία σπουδαιότητα 35,29%

2^η δημοφιλή απάντηση: μεγάλη σπουδαιότητα 25,49 %

- Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος ανά τμήμα

1^η δημοφιλή απάντηση: μεσαία σπουδαιότητα 35,29%

2^η δημοφιλή απάντηση: μεγάλη σπουδαιότητα 25,49 %

- Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

1^η δημοφιλή απάντηση: μεγάλη σπουδαιότητα 33,33%

2^η δημοφιλή απάντηση: μεσαία σπουδαιότητα 25,49 %

- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού σεμιναρίου

1^η δημοφιλή απάντηση: μεγάλη σπουδαιότητα 37,25%

2^η δημοφιλή απάντηση: μεσαία και μέγιστη σπουδαιότητα 21,56 %

- Διαπίστωση επιχειρησιακών προβλημάτων που χρήζουν αντιμετώπισης

1^η δημοφιλή απάντηση: μέγιστη σπουδαιότητα 41,17%

2^η δημοφιλή απάντηση: μεσαία σπουδαιότητα 23,52 %

- Επιλογή των στρατηγικών στόχων της εταιρείας

1^η δημοφιλή απάντηση: μέγιστη σπουδαιότητα 37,25%

2^η δημοφιλή απάντηση: μεγάλη σπουδαιότητα 27,45 %

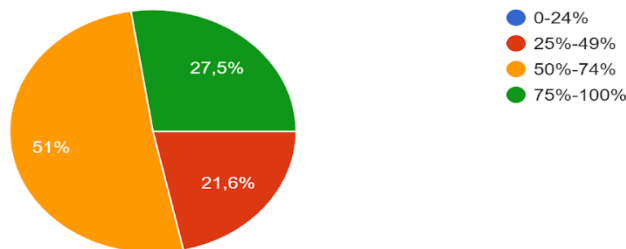
Σε επιμέρους ερώτημα για την αξιολόγηση των ανωτέρω 7 σημείων κατά σπουδαιότητα από το 1 έως το 7, οι απαντήσεις συνοψίζονται ως εξής:

1. Επιλογή των στρατηγικών στόχων της εταιρίας, 2. Διαπίστωση επιχειρησιακών θεμάτων προς αντιμετώπιση, 3. Επιλογή σύγχρονων επαγγελματικών σεμιναρίων, 4. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης που ανταποκρίνονται στην κάθε εταιρία, 5. Καταγραφή των τυπικών προσόντων των εργαζομένων της εταιρίας, 6. Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος ανά τμήμα, 7. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού σεμιναρίου

Γράφημα 2.6

Τι ποσοστό συμμετοχής θεωρείτε ικανό και αναγκαίο για την εφαρμογή και υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για το ανθρώπινο δυναμικό σας;

51 απαντήσεις



Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν ποιο θεωρούν ικανό και αναγκαίο ποσοστό συμμετοχής, για την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι απαντήσεις ως κατωτέρω:

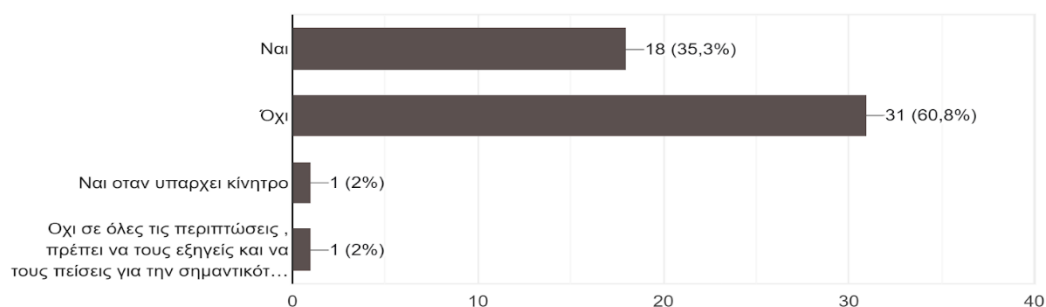
- 51% των ερωτηθέντων επέλεξαν ως ποσοστό συμμετοχής το εύρος 50% - 74%
- 27,5% των ερωτηθέντων επέλεξαν ως ποσοστό συμμετοχής το εύρος 75% - 100%
- 21,6% των ερωτηθέντων επέλεξαν ως ποσοστό συμμετοχής το εύρος 25% - 49%

Οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό που συμμετέχει σε εκπαideύσεις, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για περισσότερους βελτιωμένους και πιο αποδοτικούς εργαζόμενους.

Γράφημα 2.7

Από την εμπειρία σας θεωρείτε πως οι εργαζόμενοι δείχνουν τον αναμενόμενο ζήλο για την διαρκή επιμόρφωση και εξέλιξη τους.

51 απαντήσεις



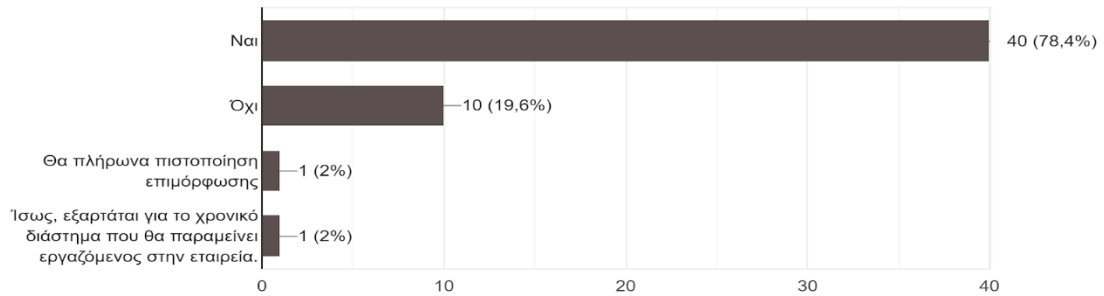
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δείχνουν οι απαντήσεις στο αν οι εργαζόμενοι δείχνουν τον απαιτούμενο ζήλο για διαρκή επιμόρφωση, καταδεικνύοντας εκ νέου την περιορισμένη εύρους κουλτούρα μάθησης, παρόλο οι θετικές απαντήσεις δίνουν ελπίδες για το μέλλον.

Συγκεκριμένα στην συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν:

- Ναι: 35,3%
- Όχι: 60,8%
- Ναι όταν υπάρχει κίνητρο: 2%
- Όχι, σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να τους εξηγείς και να τους πείσεις για την σημαντικότητα της εκάστοτε εκπαίδευσης: 2%

Γράφημα 2.8

Θα υιοθετούσατε ένα σύστημα κινήτρων σύμφωνα με το οποίο θα πληρώνετε τα διδάκτρα μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ή κάποιας εξειδ... στους εργαζομένους με υψηλή παραγωγικότητα;
51 απαντήσεις



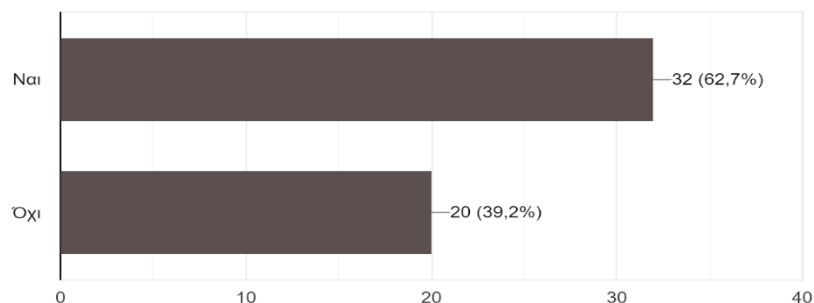
Ιδιαίτερο επίσης ενδιαφέρον δείχνει η θετική απάντηση για την επιμόρφωση του προσωπικού υψηλής παραγωγικότητας, σε ανώτατο επίπεδο ή σε κάποια εξειδίκευση, με ταυτόχρονη ανάληψη του κόστους εκπαίδευσης μέσω ενός συστήματος κινήτρων.

Οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Ναι: 78,4%
- Όχι: 19,6%
- Θα πλήρωνα πιστοποίηση επιμόρφωσης: 2%
- Ίσως, εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που ο εργαζόμενος θα παραμείνει στην εταιρεία: 2%

Γράφημα 2.9

Έχετε συνδέσει την εσωτερική διαδικασία εκπαίδευσης με την παραγωγικότητα του εργατικού σας δυναμικού;
51 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση αν η εκπαίδευση συνδέεται με την παραγωγικότητα του προσωπικού, οι απαντήσεις ήταν

Ναι: 62,7%

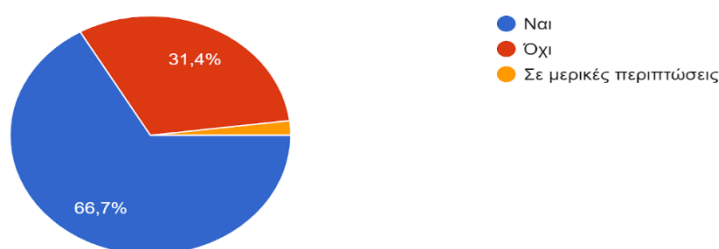
Όχι: 39,2%

Αυτό δείχνει την περαιτέρω ανάγκη των επιχειρήσεων για την δημιουργία διαδικασιών διοίκησης απόδοσης, όπου θα υπάρχουν μετρήσιμοι δείκτες για την ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσεων και επίσης και της αποτελεσματικότητας τους!

Γράφημα 2.10

Εφαρμόζονται πλάνα καριέρας και ανάπτυξης ως διερεύνηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης και εξέλιξης των υφιστάμενων εργαζομένων;

51 απαντήσεις

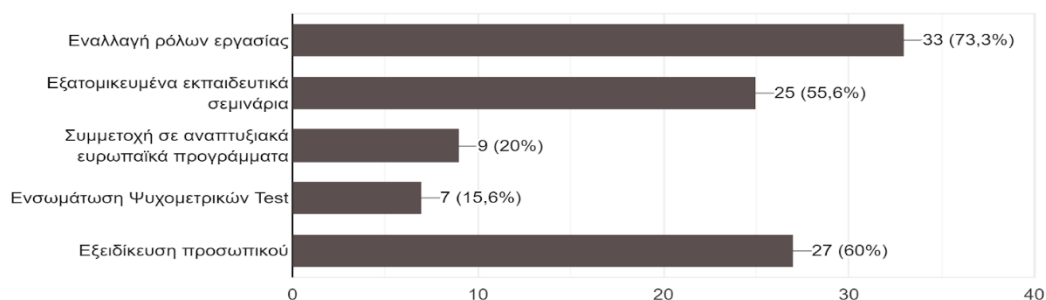


Οι απαντήσεις στο αν εφαρμόζονται πλάνα καριέρας που συνδέονται με πλάνα ανάπτυξης των υφιστάμενων εργαζομένων, είναι πολύ θετικές καθώς το 66,7% ανταποκρίθηκε θετικά σε αντίθεση με το 31,4% που ήταν αρνητικό και 1,9% που εφαρμόζει σε μερικές περιπτώσεις.

Γράφημα 2.11

Σε περίπτωση που απαντήσατε "Ναι" στην παραπάνω ερώτηση, επιλέξτε τι είστε διατεθειμένοι κάθε φορά να προσφέρετε (η απάντησή σας μπορ...α περιλαμβάνει μια ή περισσότερες επιλογές):

45 απαντήσεις



Όσοι ανταποκρίθηκαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση καλούνται να απαντήσουν για τις επιλογές που είναι διατεθειμένοι να κάνουν όσοι επενδύουν στην εξέλιξη εργαζομένων τους. Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω την μία απαντήσεων. Οι απαντήσεις ήταν:

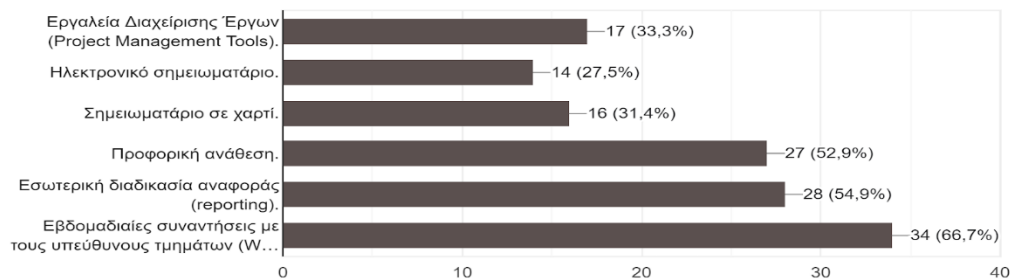
- Εναλλαγή ρόλων εργασίας: 73,3%
- Εξατομικευμένα σεμινάρια: 55,6%

- Συμμετοχή σε αναπτυξιακά ευρωπαϊκά προγράμματα: 20%
- Ενσωμάτωση ψυχομετρικών test: 15,6%
- Εξειδίκευση προσωπικού: 60%

Γ.3 Διοίκηση Απόδοσης – Παραγωγικότητα Προσωπικού

Γράφημα 3.1

Ποια σύγχρονα εργαλεία στόχο προσήλωσης (target orientation) εφαρμόζονται ώστε να συνδέεται η παραγωγικότητα με τις καθημερινές εργασίες των εργαζομένων;
51 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες στην πρώτη ερώτηση της ενότητας, είχαν την δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, εργαλείων καθημερινής στοχοθεσίας για τις εργασίες της ομάδας τους.

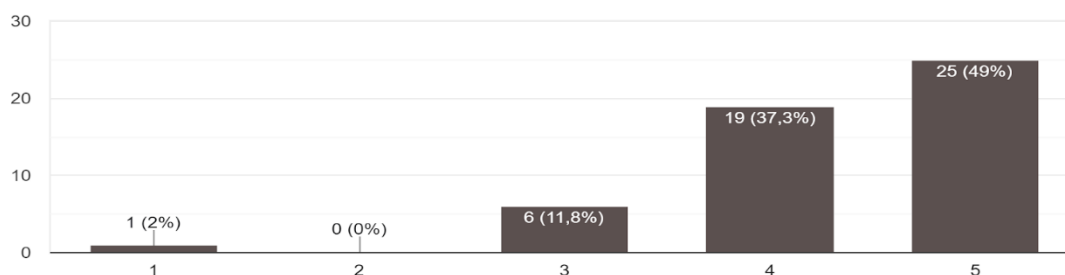
Οι απαντήσεις έχουν ως ακολούθως:

- Εργαλεία Διαχείρισης Έργων (Project Management Tools):33,3%
- Ηλεκτρονικό σημειωματάριο: 27,5%
- Σημειωματάριο σε χαρτί: 31,4%
- Προφορική ανάθεση: 52,9%
- Εσωτερική διαδικασία αναφοράς (reporting) 54,9%
- Εβδομαδιαίες συναντήσεις (weekly meetings): 66,7%

Οι παραπάνω απαντήσεις απεικονίζουν την ανάγκη αυτοματοποιημένων και ψηφιακών διαδικασιών ανάθεσης εργασιών και παρακολούθησης τους, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων συνεχίζουν να λειτουργούν μέσα σε εργασιακά πλαίσια και αντιλήψεις παλαιότερων ετών, δίχως να έχουν λάβει υπόψη την τωρινές τεχνολογικές εξελίξεις και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της πλειοψηφίας των εταιρικών διαδικασιών!

Γράφημα 3.2

Η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, με την βοήθεια μεθόδων, δομών και διαδικασιών, ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους ...υνεισφέρουν θετικά στους εταιρικούς στόχους.
51 απαντήσεις

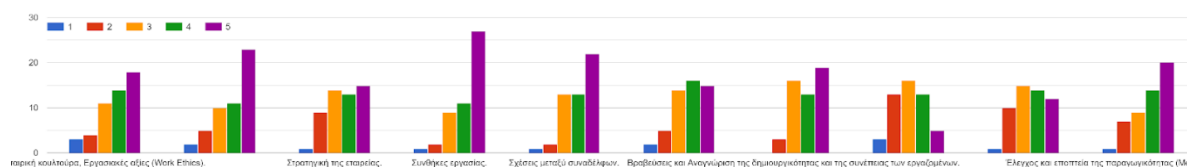


Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να διαλέξουν κατά πόσο συμφωνούν στην διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης βάσει μεθόδων, δομών, διαδικασιών και ενδυνάμωση εργαζομένων. Ακολουθεί η αξιολόγηση με θετικό πρόσημο:

- Συμφωνώ απόλυτα: 49%
- Συμφωνώ πολύ: 37,3%
- Συμφωνώ: 11,8%
- Συμφωνώ λίγο: 0%
- Δεν συμφωνώ: 2%

Γράφημα 3.3

Κατά πόσο θεωρείτε πως τα παρακάτω σχετίζονται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας με την επίτευξη της απόδοσης/παραγωγικότητας:



Στο ερώτημα συσχέτισης της επίτευξης απόδοσης / παραγωγικότητας με συγκεκριμένους παράγοντες, οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν την εταιρική σύγχρονη κουλτούρα στον τομέα των επιχειρήσεων, όπου οι ξεκάθαρες διαδικασίες και η διαφάνεια τους αποτελούν μείζον ζήτημα στο νέο εργασιακό πλαίσιο που δημιουργείται στην σύγχρονη εποχή!

Ακολουθούν τα ποσοστά των τριών δημοφιλέστερων απαντήσεων ανά υπό-ερώτημα:

- Εταιρική κουλτούρα, εργασιακές αξίες (Work Ethics)

Υψηλής σημαντικότητας: 35,29%

Μεγάλης σημαντικότητας: 27,45%

Μέτριας σημαντικότητας: 21,56%

- Ξεκάθαροι στόχοι (Target Orientation)

Υψηλής σημαντικότητας: 45,09%

Μεγάλης σημαντικότητας: 25,49%

Μέτριας σημαντικότητας: 27,45%

- Συνθήκες εργασίας

Υψηλής σημαντικότητας: 52,94%

Μεγάλης σημαντικότητας: 21,56%

Μέτριας σημαντικότητας: 17,64%

- Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων

Υψηλής σημαντικότητας: 43,13%

Μεγάλης σημαντικότητας: 25,49%

Μέτριας σημαντικότητας: 25,49%

- Διαδικασία επικοινωνίας με κλιμάκια της διοίκησης (chain command)

Υψηλής σημαντικότητας: 29,41%

Μεγάλης σημαντικότητας: 31,37%

Μέτριας σημαντικότητας: 27,45%

- Βραβεύσεις και αναγνώριση της δημιουργικότητας και της συνέπειας των εργαζομένων

Υψηλής σημαντικότητας: 37,25%

Μεγάλης σημαντικότητας: 25,49%

Μέτριας σημαντικότητας: 31,37%

- Επιπλήξεις

Μεγάλης σημαντικότητας: 25,49%

Μέτριας σημαντικότητας: 31,37%

Μικρής σημαντικότητας: 25,49%

- Επικοινωνία και διαφάνεια για την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων ανεξαρτήτως βαθμίδας εργαζομένων

Υψηλής σημαντικότητας: 23,52%

Μεγάλης σημαντικότητας: 27,45%

Μέτριας σημαντικότητας: 29,41%

- Έλεγχος και εποπτεία της παραγωγικότητας (Monitoring Productivity)

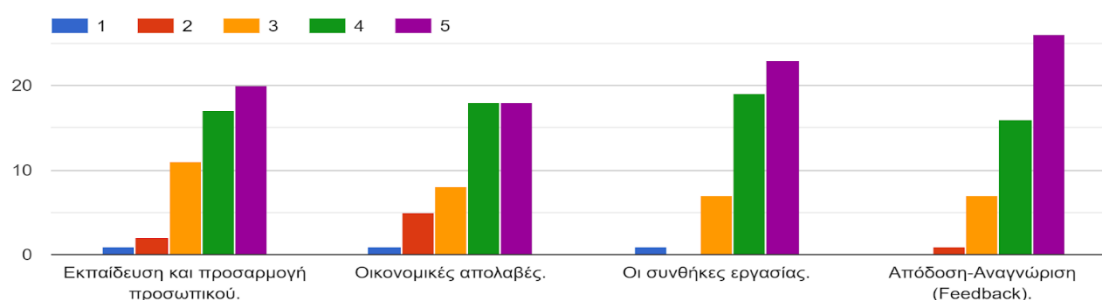
Υψηλής σημαντικότητας: 39,21%

Μεγάλης σημαντικότητας: 27,45%

Μέτριας σημαντικότητας: 17,64%

Γράφημα 3.4

Αξιολογήστε τους παρακάτω παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων



Οι παράγοντες που επηρεάζουν με υψηλή, μεγάλη και σημαντική σπουδαιότητα την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες ως κατωτέρω:

- Εκπαίδευση και προσαρμογή προσωπικού

Υψηλής σπουδαιότητας: 39,21%

Μεγάλης σπουδαιότητας: 33,33%

Μέτριας σπουδαιότητας: 21,56%

- Οικονομικές απολαβές

Υψηλής σπουδαιότητας: 35,29%

Μεγάλης σπουδαιότητας: 35,29%

Μέτριας σπουδαιότητας: 15,68%

- Συνθήκες εργασίας

Υψηλής σπουδαιότητας: 45,09%

Μεγάλης σπουδαιότητας: 37,25%

Μέτριας σπουδαιότητας: 13,72%

- Απόδοση – Αναγνώριση (feedback)

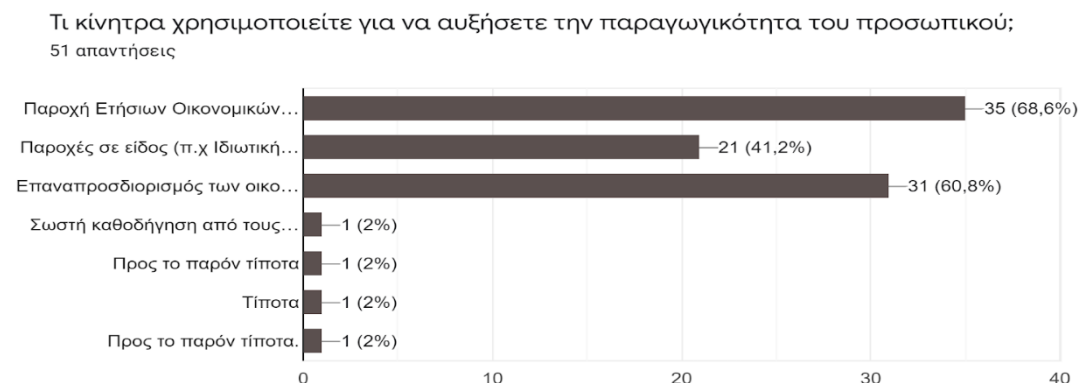
Υψηλής σπουδαιότητας: 50,98%

Μεγάλης σπουδαιότητας: 31,37%

Μέτριας σπουδαιότητας: 13,72%

Τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν πως η εκπαίδευση από μόνη της δεν αρκεί για την εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά πρέπει να συνδυάζεται και από την κατάλληλα ανατροφοδότηση, είτε θετική είτε αρνητική!

Γράφημα 3.5



Τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την αύξηση της παραγωγικότητας επιλέχθηκαν ως κατωτέρω:

- Παροχή ετήσιων οικονομικών κινήτρων (Bonus): 68,6%
- Παροχές σε είδος (π.χ. Ιδιωτική Ασφάλιση): 41,2%
- Επαναπροσδιορισμός των οικονομικών απολαβών και ενσωμάτωση του εργαζομένου στο οργανόγραμμα: 60,8%
- Σωστή καθοδήγηση από τους προϊστάμενους των τμημάτων: 2%
- Προς το παρόν & Τίποτα: 4%

Οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν άνω της μιας απάντησης.

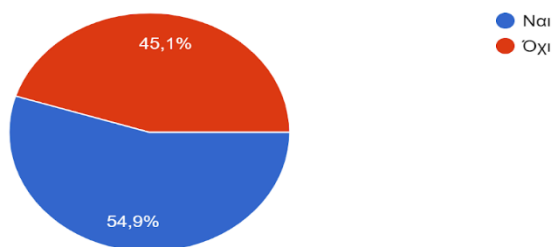
Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζουν το πόσο μονοδιάστατα αντιμετωπίζουν οι εργοδότες τις παροχές που δίνουν στους εργαζομένους, όπου στηρίζονται κυρίως σε οικονομικές παροχές και όχι σε μη οικονομικές (π.χ. βελτίωση συνθηκών εργασίας, δημιουργία κουλτούρας μάθησης κτλ).

Γ.4 Ικανοποίηση – Διατήρηση

Γράφημα 4.1

Χρησιμοποιείτε ερωτηματολόγια “ικανοποίησης” για το προσωπικό σας; Πιστεύετε ότι είναι εξίσου σημαντικό να αξιολογείται η επιχείρησή από τους εργαζομένους σας;

51 απαντήσεις



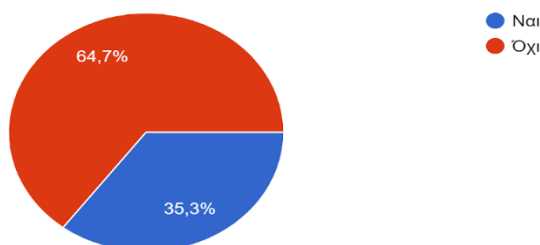
Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια διαδικασία βαθιάς παιδείας, η οποία απαιτεί δομές και διάθεση για επίλυση των προβλημάτων εν των βάθην. Οι ερωτηθέντες συμφώνησαν κατά 54,9% με την αξιολόγηση και διαφώνησαν κατά 45,1%.

Το υψηλό ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων δείχνει την άρνηση που συνεχίζει να υπάρχει στο ελληνικό επιχειρείν για την ύπαρξη θεμάτων προς επίλυση στο εργατικό τους δυναμικό, και τον στρουθοκαμηλισμό που επικρατεί σχετικά με το παραπάνω θέμα!

Γράφημα 4.2

Χρησιμοποιείτε συνεντεύξεις εξόδου (Exit Interviews) για το προσωπικό που αποχωρεί από την επιχείρησή σας;

51 απαντήσεις

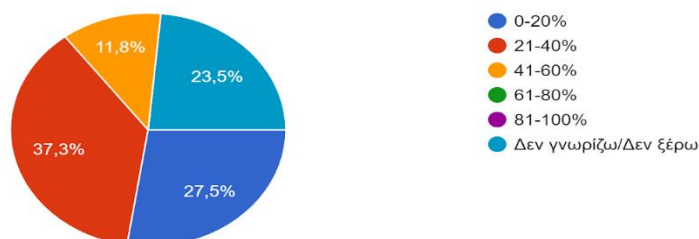


Η συνεντεύξεις εξόδου για τους αποχωρήσαντες βρίσκει το 35,3% συντονισμένους με την διαδικασία και το 64,7% όχι.

Για άλλη μια φορά ένα σημαντικό ποσοστό δεν έχει εντάξει στην λειτουργία του διαδικασίες εντοπισμού σφαλμάτων και λαθών στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού!

Γράφημα 4.3

Τι ποσοστό προσωπικού αποχωρεί από την εταιρεία σας μέσα σε ένα εργασιακό έτος;
51 απαντήσεις



Η αποχώρηση των εργαζομένων (Job Rotation) κυμαίνεται ως κατωτέρω:

- Αποχωρήσεις 0-20%: 27,5%
- Αποχωρήσεις 21-40%: 37,3%
- Αποχωρήσεις 41-60%: 11,8%

Να ληφθεί υπόψη πως στην έρευνα οι συμμετέχοντες στον Ξενοδοχειακό κλάδο πλειοψηφούν ως εκ τούτου η φύση του κλάδου επηρεάζει τα τελικά αποτελέσματα.

Ακόμα κι έτσι όμως, τα ποσοστά εργαζομένων που αδυνατούν να συμπληρώσουν ένα εργασιακό έτος σε μια επιχείρηση είναι τεράστια!

Γράφημα 4.4

Μετά από πόσο χρονικό διάστημα από την πρόσληψή τους, παρατηρούνται οι περισσότερες αποχωρήσεις;
51 απαντήσεις



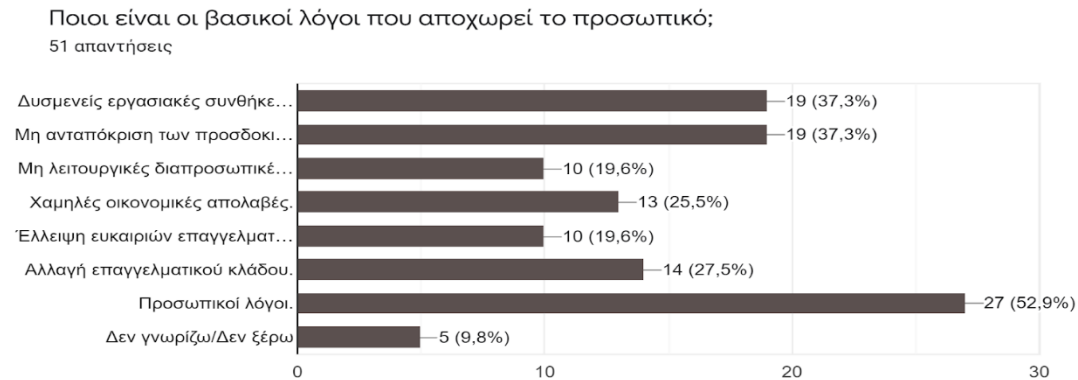
Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες οι αποχωρήσεις χρονικά καταγράφονται ως εξής:

- Μέσα στην πρώτη εβδομάδα εργασίας: 7,8%
- Μέσα στον πρώτο μήνα εργασίας: 19,6%
- Στα μέσα της εργασιακής χρονιάς: 19,6%
- Στο τέλος της εργασιακής χρονιάς: 31,4%

- Μετά τον πρώτο χρόνο εργασίας: 21,6%

Ακόμα και να λάβουμε υπόψη την εποχικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες αποδεσμεύουν το προσωπικό τους μέσα στο ημερολογιακό έτος, το ποσοστό που ξεπερνάει τον έναν χρόνο εργασίας είναι μόλις 21,6%. Δηλαδή 8 στους 10 εργαζομένους παραμένουν στην επιχείρηση τους λιγότερο από ένα έτος!!

Γράφημα 4.5



Οι βασικοί λόγοι αποχώρησης του προσωπικού αξιολογούνται ως κατωτέρω, με «θολό» σημείο, τους κατά υπεροχή αναφερόμενους προσωπικούς λόγους. Συγκεκριμένα:

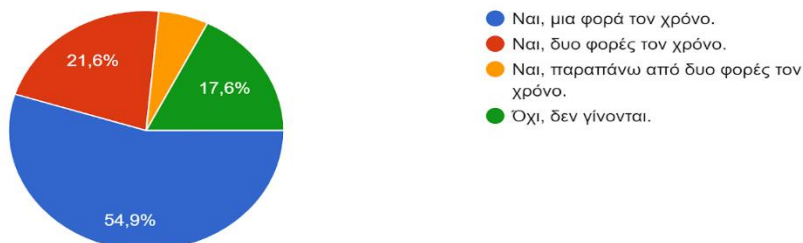
- Δυσμενείς εργασιακές συνθήκες: 37,3%
- Μην ανταπόκριση των προσδοκιών: 37,3%
- Μη λειτουργικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων: 19,6%
- Χαμηλές οικονομικές απολαβές: 25,5%
- Έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης: 19,6%
- Αλλαγή επαγγελματικού κλάδου: 27,5%
- Προσωπικοί λόγοι: 52,9%

Το μεγάλο ποσοστό επίκλησης σε «προσωπικούς λόγους» δείχνει την μη διάθεση ανατροφοδότησης από τους αποχωρήσαντες εργαζομένους για τους πραγματικούς λόγους της αποχώρησής τους. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και η μη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μπορούν να είναι κάποιοι λόγοι για το παραπάνω φαινόμενο

Γ.6 Αξιολόγηση

Γράφημα 6.1

Γίνονται αξιολογήσεις στην εταιρεία σας, κι αν ναι πόσο συχνά;
51 απαντήσεις



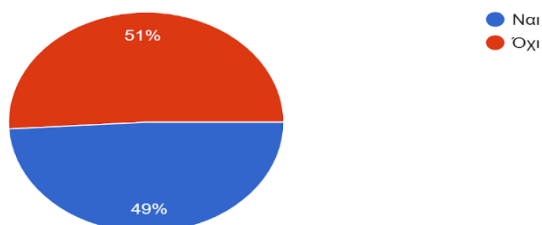
Η αξιολόγηση, διαφαίνεται από τις απαντήσεις, ότι έχει ενσωματωθεί στις εσωτερικές διαδικασίες. Στο ερώτημα αν γίνονται αξιολογήσεις και πόσο συχνά, οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Ναι, μια φορά τον χρόνο: 54,9%
- Ναι, δυο φορές τον χρόνο: 21,6%
- Ναι, παραπάνω από δυο φορές τον χρόνο: 5,9%
- Όχι, δεν γίνονται: 17,6%

Ακόμα και αυτά τα ποσοστά όμως απέχουν παρασάγγας από την βέλτιστη διαδικασία αξιολόγησης που είναι τουλάχιστον 2 φορές σε ετήσια βάση!

Γράφημα 6.2

Χρησιμοποιείται παραπάνω από έναν αξιολογητή;
51 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες απάντησαν κατά 49% ότι χρησιμοποιούν παραπάνω από έναν αξιολογητή, ενώ το 51% απάντησε αρνητικά, φαινόμενο το οποίο μπορεί να θέσει προς αμφισβήτηση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ως υποκειμενικά!

Γράφημα 6.3

Οι αξιολογήσεις γίνονται:
51 απαντήσεις

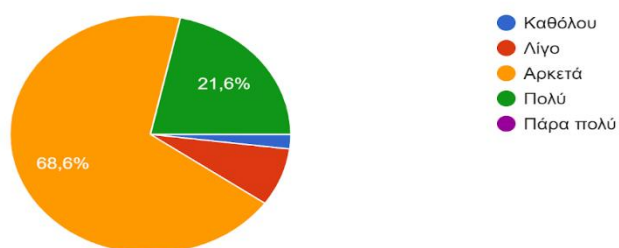


Η αξιολόγηση από τους προϊστάμενους προς τους υφισταμένους λαμβάνει ποσοστό 62,7% και από τους υφισταμένους προς τους προϊστάμενους 4%. Το μοντέλο της ανατροφοδότησης βρίσκει έδαφος στο 33,3% των ερωτηθέντων.

Το χαμηλό ποσοστό αξιολόγησης προς προϊστάμενους δείχνει το σαθρό εργασιακό πλαίσιο που συνεχίζει να επικρατεί στο ελληνικό επιχειρείν, όπου η ανατροφοδότηση σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης ανθρώπου συνεχίζει να είναι ταμπού!

Γράφημα 6.4

Κατά την γνώμη σας, κατά πόσο απορρέουν έγκυρα αποτελέσματα από μια αξιολόγηση;
51 απαντήσεις



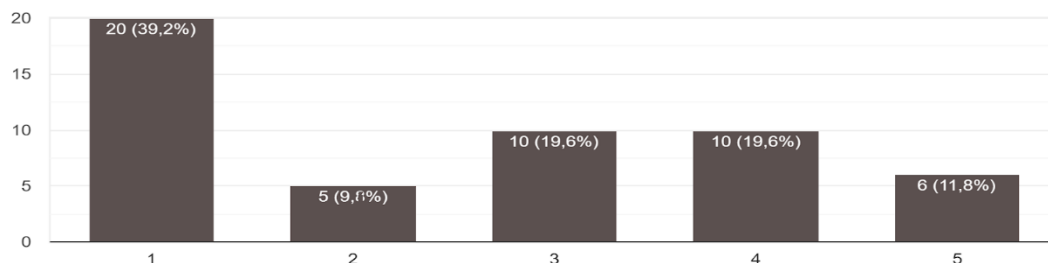
Σημαντική είναι και η άποψη των ερωτηθέντων για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων ενός συστήματος αξιολόγησης. Συγκεκριμένα οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Καθόλου: 2%
- Λίγο: 7,8%
- Αρκετά: 68,6%
- Πολύ: 21,6%
- Πάρα πολύ: 0%

Εδώ απεικονίζεται η έλλειψη εμπιστοσύνης και εγκυρότητας που επικρατεί στην διαδικασία των αξιολογήσεων!

Γράφημα 6.5

Η αξιολόγηση από υφισταμένους προς προϊσταμένους είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση;
51 απαντήσεις



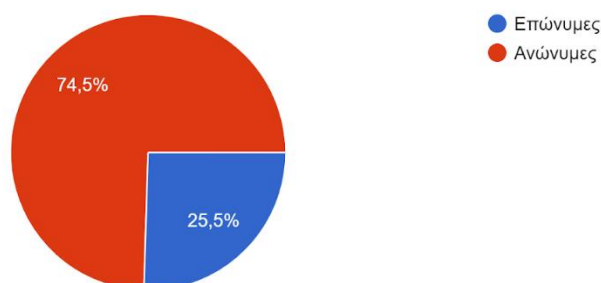
Η ανατροφοδότηση στην αξιολόγηση είναι το αντικείμενο της συγκεκριμένης ερώτησης και οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

- Συμφωνώ απόλυτα: 39,2%
- Συμφωνώ πολύ: 9,8%
- Συμφωνώ: 19,6%
- Συμφωνώ λίγο: 19,6%
- Διαφωνώ: 11,8%

Όπως είπαμε και προηγουμένως, παρόλο που ένα σημαντικό ποσοστό επικροτεί την παραπάνω δήλωση, συνεχίζει να υπάρχει ένα ποσοστό διοίκησης που δεν διατίθεται να τεθούν υπό αμφισβήτηση οι ηγετικές του ικανότητες!

Γράφημα 6.6

Κατά την άποψη σας, οι αξιολογήσεις προϊσταμένων από υφισταμένους πρέπει να είναι:
51 απαντήσεις



Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν η ανατροφοδότηση (αξιολόγηση προϊσταμένων) πρέπει να είναι επώνυμη ή ανώνυμη. Το 25,5% πιστεύει πως πρέπει να είναι επώνυμες και το 74,5% ανώνυμες.

Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Δ.1 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Την ίδια στιγμή όπου οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει με σταδιακούς ρυθμούς να ανακάμπτουν από τις επιπτώσεις που έλαβαν χώρα με την έλευση της πανδημίας, έχουν ξεκινήσει και τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, ένα γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι υποψήφιοι έχουν περισσότερες επιλογές κατά τη διάρκεια της αναζήτησης εργασίας.

Για να μπορέσουν οι εταιρείες και οι επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν μέσα στην αγορά εργασίας καλούνται να «διαφημίσουν» την κουλτούρα, τις παροχές και τις δυνατότητες ανάπτυξης που προσφέρουν, στα άτομα τα οποία αναζητούν εργασία, προσφέροντας τους κάποια προνόμια όπως είναι οι ευέλικτες ρυθμίσεις της εργασίας, τα πακέτα υγείας αλλά και ευεξίας και οι διάφορες πολιτικές της αναρρωτικής άδειας για τις περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι π.χ. θα χρειαστεί να φροντίσουν ένα άρρωστο μέλος της οικογένειας. Επιπρόσθετα, η τηλεργασία ήρθε για να καθιερωθεί μέσα στην αγορά εργασίας και οι εργοδότες δεν μπορούν πλέον να θεωρήσουν ότι θα προσελκύσουν κάποιον υποψήφιο επειδή θα του προσφέρουν ένα πολυτελές γραφείο ή μία ιδιαίτερη αίθουσα αναψυχής. Αυτό το οποίο θα πρέπει να προβάλουν με τρόπο ενεργό είναι οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούν να φροντίσουν το προσωπικό τους τόσο στην καθημερινότητα όσο και στις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Δ.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην υψηλή παραγωγικότητα με ελεγχόμενο κόστος σε όλο τον κύκλο της επιχειρηματικότητας τους. Το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον έχει αλλάξει την παραδοσιακή ιδέα για το τι έχει ένας εργαζόμενος να αντιμετωπίσει στη δουλειά ή στη ζωή του. Οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις προσδοκίες για την εργασία έχουν επίσης υποστεί τεράστιες αλλαγές. Η δια βίου μάθηση και οι νέες κατευθύνσεις αναφορικά με την προσωπική αλλά και την επαγγελματική ανάπτυξη, όπως επίσης και η ιδιαίτερα αυξανόμενη συνειδητοποίηση σε συνδυασμό με την ανάγκη για εξισορρόπηση ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή, έχουν ωθήσει τις εταιρείες και τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κάποιες νέες πολιτικές αναφορικά με τις περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας.

Δ.2.1 Σημασία της Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Όπως μπορούμε να δούμε και στην έρευνα η οποία προηγήθηκε, η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας εντός του χώρου εργασίας, όπως είναι για παράδειγμα η χρήση των υπολογιστών και του διαδικτύου, σε συνδυασμό με την συνεχή μετατόπιση από την παραγωγή στην προσφορά υπηρεσιών και την διαρκή παγκοσμιοποίηση ολόκληρου του επιχειρηματικού κόσμου, καθιστούν απαραίτητη και αναγκαία την ύπαρξη κάποιων προγραμμάτων εκπαίδευσης αλλά και εξέλιξης των εργαζομένων. Τα συμπεράσματα τα οποία αντλήσαμε από την παραπάνω έρευνα είναι ότι για να

μπορέσει να διατηρηθεί ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα, η εκπαίδευση αλλά και η ανάπτυξη είναι κάποιοι πολύ ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμη και νομοθετικά, υπάρχουν ποικίλες ρυθμίσεις οι οποίες επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν την εκπαίδευση την οποία χρειάζεται το προσωπικό τους.

Δ2.2 Πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα ακόμη συμπέρασμα το οποίο μπορούμε να αντλήσουμε τόσο από την έρευνα, όσο και από την προσωπική μας γνώση είναι η σημασία την οποία έχει η εκπαίδευση για μία επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επιπρόσθετα, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογική εξέλιξη και η ταχύτητα των ραγδαίων αλλαγών ενισχύουν σημαντικά την σημασία που έχει η εκπαίδευση για να μπορέσει να διασφαλιστεί η επιβίωση των επιχειρήσεων και να υπάρχουν ακόμα μεγαλύτερες δυνατότητες για τους εργαζόμενους να παραμείνουν εντός της αγοράς εργασίας. Τα οφέλη τα οποία φάνηκαν να είναι πολύ σημαντικά ύστερα από την έρευνα η οποία έγινε για την επιχείρηση σε συνέχεια παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργαζόμενους είναι πάρα πολλά, μερικά από τα οποία θα αναφέρουμε επιγραμματικά παρακάτω.

Ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων: με δεδομένη πάντα την εκπαίδευση η οποία αποτελεί ένα απαραίτητο μέσο με σκοπό την επίτευξη της επαγγελματικής ανάπτυξης, ύστερα από την παροχή της από τις ίδιες τις εταιρείες με σκοπό την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών αυτοολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται και στην πυραμίδα των αναγκών του Maslow.

Η μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων αναφορικά με την εργασία τους: η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να μπορεί να εκτελεί με πολύ πιο αποδοτικό τρόπο τα καθήκοντα της εργασίας όταν υπάρχει μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη για το έργο που έχουν οι εργαζόμενοι είναι ένα πολύ θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της πιο μεγάλης ευχέρειας για την ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την ίδια την επιχείρηση, επειδή μειώνεται το κόστος της επίβλεψης.

Μείωση των ατυχημάτων: Η εκπαίδευση αναπτύσσει τις ικανότητες εκείνες οι οποίες αφορούν στην παροχή της εργασίας αλλά, ενώ την ίδια στιγμή παρέχει οδηγίες ασφαλούς εργασίας και μπορεί έτσι να συμβάλλει ώστε να μειωθεί το ποσοστό των ατυχημάτων.

Η αύξηση οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας: Η ικανότητα που έχει η επιχείρηση να μπορεί να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, έχει τη δυνατότητα να ενισχυθεί με την ύπαρξη κάποιων εκπαιδευμένων υπαλλήλων οι οποίοι να μπορούν πολύ γρήγορα και αποτελεσματικά να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη πλευρά, η ικανότητα για άμεση προσαρμογή στις αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, έχει ως προϋπόθεση να υπάρχουν εργαζόμενοι με πολλαπλές ικανότητες και γνώσεις έτσι ώστε να είναι απόλυτα δυνατή η μετακίνηση τους εσωτερικά.

Κλείνοντας, η εκπαίδευση έχει την αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη αλλά και την κοινωνία ως σύνολο. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απόλυτα απαραίτητη

για το ίδιο το άτομο. Οι εργοδότες από την άλλη πλευρά, χρειάζονται ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πολύ πιο γρήγορα και κάνουν πολύ λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκώσουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που επενδύουν στην ολιστική ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Η κοινωνία επίσης έχει απόλυτη ανάγκη από την θεμελίωση της δια βίου μάθησης και επιμόρφωση καθώς οι άνθρωποι μας στηρίζουν την οικονομία. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, οι κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, κάνουν προσπάθεια τα τελευταία τριάντα με σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα αλλά και πρωτοβουλίες.

Δ.2.3 Οφέλη της Εκπαίδευσης για την Επιχείρηση

Τα οφέλη που προέκυψαν σύμφωνα με την έρευνα, τα οποία απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την επιχείρηση είναι τα εξής:

- Αύξηση του κέρδους
- Βελτίωση του γνωστικού αντικείμενου
- Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων
- Αύξηση της φήμης της εταιρείας
- Αύξηση της αυθεντικότητας, ευελιξίας και εμπιστοσύνης, αλληλοεπιδρώντας προσωπικό και διοίκηση
- Βελτιστοποίηση της σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- Η εταιρία να μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Εμφυσά την εταιρική κουλτούρα
- Βοηθάει στην κατανόηση και την θέσπιση των επιχειρησιακών αρχών
- Παρέχει επαρκείς πληροφορίες για τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα
- Βοηθάει στην ορθή λήψη αποφάσεων και την γρήγορη λύση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν
- Ενισχύει τις προαγωγές από το εσωτερικό τμήμα της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων καθώς και τη βελτίωση της συμπεριφοράς
- Βελτιώνει τη ποιότητα της εργασίας
- Μειώνει το κόστος
- Βελτιώνει την σχέση μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας
- Βοηθάει στην πρόωρη αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν
- Συμβάλει στην ανάπτυξη της επικοινωνίας σε όλους τους τομείς
- Συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν σε οποίες αλλαγές γίνονται
- Βελτιστοποιεί το χειρισμό των εντάσεων και την αποφυγή συγκρούσεων.

Δ.2.4 Οφέλη της Εκπαίδευσης για τους Εργαζόμενους

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι τα παρακάτω:

- Συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται
- Ενισχύει την προσωπική αναγνώριση, την ευθύνη, την επιτυχία καθώς και την ανάπτυξη

- Ενισχύει την αυτοπεποίθηση
- Βοηθήσει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις μέσα στην εταιρία
- Δίνει τις απαραίτητες γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας, όπως είπαμε και παραπάνω
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας που δίνετε στον εργαζόμενο
- Συμβάλει στην επίτευξη των προσωπικών στόχων που έχουν τεθεί
- Βοηθάει στο προσανατολισμό όσον αφορά το μέλλον του εργαζόμενου
- Δημιουργεί την αίσθηση της ανάπτυξης στη μάθηση
- Βοηθήσει τον εργαζόμενο να αυξήσει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

Δ.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η ανάπτυξη της κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης: Η συνεπής αλλά και η εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας η οποία θα είναι προσανατολισμένη προς τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης.

Αυξημένη παραγωγικότητα: Η ανάπτυξη των γνώσεων αλλά και των ικανοτήτων μέσα από την εκπαίδευση, οδηγεί στην αύξηση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος όπως επίσης και στην μείωση των λαθών, των καθυστερήσεων αλλά και των παρεξηγήσεων. Μέσα από την εκπαίδευση βελτιώνεται η προσωπική, η ομαδική και η επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και φυσικά της συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που δίνονται από τη νέα τεχνολογία, η οποία στις μέρες μας είναι ένα πολύ βασικό μέσο για να αναπτυχθεί η παραγωγικότητα, απαιτεί την ύπαρξη μιας συστηματικής εκπαίδευσης.

Δ.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι απόλυτα ελκυστική για τα άτομα τα οποία ψάχνουν εργασία και προσελκύει εργαζομένους υψηλής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι εκτιμούν σε μεγάλο βαθμό το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει τις μαθησιακές και τις αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας τους.

Η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση, σε συνδυασμό με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ταυτιστεί με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και στη συνέχεια να δίνεται η δυνατότητα στην ίδια την επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση αλλά και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

Δ.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης, έπειτα από την σύγκριση η οποία προέκυψε ανάμεσα στην μελέτη και την έρευνα έχει να κάνει με την απόδοση ενός εργαζομένου μέσα σε μία μεγάλη και μία μικρή επιχείρηση. Με τον όρο αξιολόγηση μπορούμε να ορίσουμε την διαδικασία της εκτίμησης, τις μετρήσεις αλλά και του προσδιορισμού της απόδοσης ενός εργαζομένου τόσο στην τρέχουσα όσο και σε μία προηγούμενη χρονική περίοδο, όπως είναι για παράδειγμα οι έξι μήνες ή το ένα έτος,

σε σχέση με τους στόχους τους οποίους έχει θέσει και οι οποίοι θα πρέπει να βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με τους στόχους ολόκληρης της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση :

- Βοηθά σε σημαντικό βαθμό τον εργοδότη να λαμβάνει αποφάσεις και να επιβραβεύει τους εργαζομένους βάσει του βαθμού επίτευξης των στόχων όπως είναι για παράδειγμα την αύξηση μισθού, την καταβολή μπόνους, ή την προαγωγή και την ανάθεση μιας αναβαθμισμένης θέσης εργασίας ή ενός ρόλου εντός της επιχείρησης
- Επιτρέπει στον εργοδότη αλλά και στον αξιολογούμενο εργαζόμενο να διαμορφώσουν ένα κοινό πλάνο για να διορθωθούν οι πιθανές ελλείψεις
- Διευκολύνει το σχεδιασμό της καριέρας, καθοδηγεί και υποστηρίζει ο εργοδότης τον εργαζόμενο σε όλη την επαγγελματική του εξέλιξη με βάση τα διαπιστωμένα δυνατά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου
- Μπορεί επιπρόσθετα να χρησιμοποιηθεί ως ένα αποδεικτικό στοιχείο σε ενδεχόμενη απόφαση απομάκρυνσης του εργαζόμενου.

Ε.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η βελτιστοποίηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, ως εργαλείο ανάπτυξης μιας επιχείρησης, αποτελεί βασικό και μείζον θέμα κοινωνιολογικής μελέτης αλλά πρωτίστως οφείλει να είναι στρατηγικός επιχειρηματικός στόχος για τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και γεωγραφικής θέσης. Είναι ξεκάθαρο δε, πως όλα τα μοντέλα διοίκησης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν στρατηγική και μακροπρόθεσμη προσέγγιση στην διοίκηση προσωπικού, με σημείο αναφοράς την ανάπτυξη και εξέλιξή του - εντός και εκτός εργασιακού πεδίου - , την διατηρησιμότητα του στην επιχείρηση, το ευ ζην [1](Meister, 2022) και τα εταιρικά οφέλη της παραγωγικότητας του ανάλογα της θέσης του στο εταιρικό γίνεσθαι.

Αυτή η ανάγκη γίνεται πιο επιτακτική στην μετά covid εποχή, η οποία ακολούθησε την περίοδο της μεγάλης ύφεσης, όπου παρατηρείται να έχει αλλάξει παγκοσμίως ο χάρτης απασχολησιμότητας, με εμφανή πλέον τα σημάδια δυσκολίας εύρεσης ή διατήρησης προσωπικού σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων. Οι αναφερόμενες δυσκολίες αφορούν λιγότερο στους υψηλά αμειβόμενους αλλά κυρίως στους εργαζόμενους που ήρθαν στο παρελθόν αντιμέτωποι με εξαντλητικά ωράρια, πениχρές ή μεσαίες αποδοχές, δυσμενείς συνθήκες εργασίας ή διαβίωσης και έλλειψη «υποστηρικτικής εργοδοσίας»[2] (Fox, 2022). Σήμερα αυτές οι κατηγορίες εργαζομένων αποφασίζουν να αλλάξουν αντικείμενο εργασίας, να μεταπηδήσουν σε καλύτερα αμειβόμενα επαγγέλματα ή να υποστηρίξουν μια νέα φιλοσοφία ζωής με έμφαση στην ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική ζωή και εργασία.

Για αυτό σήμερα διανύοντας την επονομαζόμενη «μεγάλη παραίτηση», θέτονται οι ακόλουθες απαραίτητες πλέον παραδοχές ή αλλιώς προτάσεις προκειμένου να βελτιστοποιηθεί βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα η διαχείριση

απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, ως επιτακτικό «εργαλείο» ευρυθμίας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Σημειωτέων, οι άνθρωποι που επανδρώνουν ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν την ομάδα διοίκησης, ώστε να εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Συγκεκριμένα, η στρατηγική διοίκηση και τα εργαλεία αυτής, απτά και μη, για την διαχείριση απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (αναπτύσσονται περιγραφικά κατωτέρω), εξελίσσονται μέρα με την μέρα, ανάλογα με τις κοινωνικές και γεωπολιτικές επιταγές και ευελπιστούμε να υποστηρίζονται από γνώση, ευελιξία και ηγετική χροιά των ιθυνόντων. Ακολουθούν βασικές αρχές διοίκησης οι οποίες αποτελούν βασικές προτάσεις βελτιστοποίησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Α. Η φιλοσοφία και το μοντέλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται, στηρίζεται και εμπνέεται από την διοίκηση του οργανισμού, είτε αυτή ονομάζεται Διοικητικό Συμβούλιο, είτε ιδιοκτήτης ή μέτοχος μιας επιχείρησης. Αυτή η ολιγάριθμη ομάδα ή μονάδα, κατά περίπτωση, οφείλει να λειτουργεί Ηγετικά, ως παράδειγμα προς μίμηση και ορίζει το ηθικό υπόβαθρο και την εταιρική κουλτούρα. Η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα και η ενσυναίσθηση μπορούν να

φέρουν επιθυμητά δεδομένα για την επιχείρησή, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Συνεπώς, απαιτείται δέσμευση σε έναν κοινό και κοινοποιημένο «κώδικα δεοντολογίας» ή όραμα ή φιλοσοφία ή όπως άλλως ορίζεται σε κάθε περίπτωση, όπου θα θέτονται οι κανόνες, οι αξίες και οι αποδεκτές συμπεριφορές, που δεσμεύουν διοίκηση και εργαζόμενους. Αυτό είναι το «συμβόλαιο» συνεργασίας πέρα από το στενό πλαίσιο του εργατικού δικαίου. Ο εργαζόμενος πράττει με γνώμονα την εταιρική φιλοσοφία που η ίδια η διοίκηση έχει εμπνεύσει και υποστηρίζει διαρκώς και διακαώς. Άρα ο ίδιος ο εργαζόμενος, σε όποια βαθμίδα και αν ανήκει εντός του οργανισμού, είναι αυτός ο οποίος «διαφημίζει» και προάγει την εικόνα της εταιρείας, μέσα από την δική του εταιρική παρουσία και ρόλο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Η δε διεύθυνση ή Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο συνδετικός ιστός και ο φρουρός των εταιρικών αξιών και της φιλοσοφίας, μέσα στον εταιρικό ιστό.

Β. Το λειτουργικό ή οργανωσιακό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι το πλαίσιο λειτουργίας μέσα στο οποίο κινείται και αισθάνεται ασφάλεια ο εργαζόμενος, λαμβάνοντας σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις. Αυτό το μοντέλο λειτουργίας αποτελείται από πολιτικές, οδηγίες, διαδικασίες, διαγράμματα ροής, συντονίζοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και προσφέρει τις υπηρεσίες του ο εργαζόμενος. Έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφάλεια, δέσμευση και αποκτά εταιρική ταυτότητα, κοινή με το σύνολο των συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Παράλληλα αναπτύσσει τις εργασιακές του δεξιότητες και διαμορφώνει επαγγελματικά χαρακτηριστικά, ενώ αυξάνει την απόδοσή του αποκτώντας με τον χρόνο ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στην εργασία του. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει ενεργά σε όλο αυτό τον σχεδιασμό καθώς παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως είναι: α. ξεκάθαρες και εγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας προκειμένου ο κάθε ρόλος να ενταχθεί ορθά και αποτελεσματικά στην αλυσίδα των διαδικασιών, β. τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζόμενου στην θέση όπου θα αποδώσει καλύτερα, γ. διαμόρφωση εκπαιδευτικού πλάνου βασιζόμενο στο λειτουργικό μοντέλο, δ. συμμετοχή στην διαμόρφωση αυτού του λειτουργικού μοντέλου και στην εμφύσηση του, ε. αμφίπλευρη υποστήριξη της διοικητικής ομάδας και των εργαζομένων κ.α.

Γ. Η καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων αποτελεσματικής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης, είναι ένας κομβικός ρόλος για τους ανθρώπους της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στόχος με υψηλά απαιτούμενο δείκτη επιτυχίας. Ο πρώτος στόχος που τίθεται είναι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη (managers) να λάβουν υποστήριξη και εκπαίδευση, να μαθαίνουν να καθοδηγούν, να υποκινούν, να διδάσκουν, να συμβουλεύουν, να προωθούν την ομαδική εργασία και να δημιουργούν το ενδιαφέρον στους εργαζομένους της ομάδας τους για την εργασία τους. Ο δεύτερος στόχος, βάσει και του W. E. Deming, είναι να απομακρυνθεί ο φόβος από τους εργαζόμενους, με την καθιέρωση της αμφίδρομης αποτελεσματικής επικοινωνίας και του αμοιβαίου σεβασμού / εμπιστοσύνης και συνεργασίας για τη βελτίωση της ολικής ποιότητας και καινοτομίας, στην οποία στοχεύουν οι εταιρίες[1] (BRITISH LIBRARY, 2022). Και για τους δυο αυτούς στόχους απαιτείται εκπαίδευση βασισμένη σε δομημένο μακροχρόνιο πρόγραμμα και δέσμευση της διοίκησης.

Αυτή η σύζευξη των δυο πλευρών, διοίκησης και εργαζομένων, μεταξύ των οποίων «χτίζεται» διάυλος επικοινωνίας, με τα ευεργετικά χαρακτηριστικά της διεκδικητικής

συμπεριφοράς (Assertive Behavior)[1] (Jeremy Sutton, 2022), με δομημένα βήματα προσέγγισης και από τις δύο πλευρές και αποτελεσματικούς δοκιμασμένους αλλά πάντα ευέλικτους τρόπους διοίκησης, είναι στρατηγική απόφαση βελτιστοποίησης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Δ. Η εκπαίδευση αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Είναι μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα είναι η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που έχουν οι άνθρωποι της επιχείρησης. Στην συνέχεια προσδιορίζονται οι ανάγκες και καθορίζονται οι στόχοι για την κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν ή θα προκύψουν μέσα από το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) ή μέσα από τις καθημερινές απαιτήσεις της δουλειάς. Σε αυτούς τους δύο πυλώνες χτίζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για το οποίο απαιτούνται:

1. άνθρωποι πόροι, δηλαδή εμπνευσμένοι εκπαιδευτές με γνώση του αντικειμένου τους και μεταδοτικότητα στην ομάδα
2. ποικιλομορφία στην θεματολογία της εκπαίδευσης, γιατί η ανάπτυξη είναι αποτέλεσμα πολυμορφικής ανάτασης της ανθρώπινης φύση. Προτείνονται εκτός από εκπαιδευτικά προγράμματα που αναπτύσσουν τις «επικτήτες» δεξιότητες (hard skills) και προγράμματα όπως διαχείριση θυμού, ανάπτυξη ομάδας, ηγεσίας, αυτοβελτίωσης κ.α.
3. επανάληψη της εκπαίδευσης από διαφορετική κάθε φορά σκοπιά, ιδίως όταν μιλάμε για προσωπική ανάπτυξη και δημιουργία ή διαχείριση ομάδας
4. αξιολόγηση κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, ώστε να προκύψουν μελλοντικές τροποποιήσεις σε ανθρώπους και προγράμματα
5. αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με μετρήσιμα πλέον δεδομένα, ως μέρος και των KPI'S
6. εναλλακτικούς τρόπους εκπαίδευσης, μη συμβατικούς, ώστε να προσελκύνονται περισσότεροι συμμετέχοντες που μπορούν να εκπαιδευτούν βάσει των επαγγελματικών και προσωπικών ιδιαιτεροτήτων τους όπως για παράδειγμα απομακρυσμένα ή διαδικτυακά προγράμματα.

Πάνω από όλα όμως η εκπαίδευση θέλει εκπαιδευόμενους και επειδή δεν είναι όλοι οι άνθρωποι αυτοπαρακινούμενοι ή με ισχυρά εσωτερικά κίνητρα, το τμήμα προσωπικού και η διοίκηση οφείλουν να δημιουργούν κίνητρα στους εργαζόμενους και όραμα για όσους θέλουν να συμμετέχουν στο ταξίδι της ανάπτυξης και στην διαδικασία της δια βίου μάθησης. Αυτό είναι το κέρδος για τον κάθε εργαζόμενο αλλά και για την ίδια την εταιρία που επενδύει στους ανθρώπους της.

Ε. Ένα δομημένο σύστημα προσλήψεων που έχει ξεπεράσει τον εμπειρισμό των προηγούμενων δεκαετιών και βασίζεται πλέον στην επιστημοσύνη και σε μια ολιστική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια πρόταση βελτίωσης για κάθε επιχείρηση. Δεν είναι όμως από μόνο του αρκετό.

Σήμερα πιο πολύ από κάθε άλλη εποχή λόγω της «μεγάλης παραίτησης», της αλλαγής του χάρτη μετανάστευσης και του έντονου προσφυγικού φαινομένου, οι επιχειρήσεις πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το πως προσελκύουν, επιλέγουν, αξιοποιούν και διατηρούν το προσωπικό τους.

Αυτό σημαίνει πως:

1. Η προσέλκυση των εργαζομένων δεν έχει μόνο οικονομικά κριτήρια. Ο εργαζόμενος σήμερα κινείται μέσα σε πλατφόρμες ανεύρεσης εργασίας και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ αξιολογεί τους υποψήφιους εργοδότες από το εταιρικό και κοινωνικό προφίλ τους, την παρουσία τους στα κοινωνικά δίκτυα, την θέση τους στην αντίστοιχη αγορά εργασίας και την απήχηση τους στην ανάλογη με εκείνον ομάδα (target group). Συνεπώς η σχέση είναι αμφίδρομη και οι πηγές λήψης πληροφοριών πολλές ώστε να μην χωρούν αμφιβολίες.
2. Κατά την διαδικασία πρόσληψης (αλλά και καθ' όλη την μετέπειτα εργασία του εργαζόμενου) οι αλγόριθμοι των συστημάτων αξιολόγησης συμβάλλουν τα μέγιστα στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση. Σήμερα οι αλγόριθμοι τείνουν να αναλάβουν τον ρόλο της «επιτήρησης» της απόδοσης που παραδοσιακά είχε στις αρμοδιότητες του ο προϊστάμενος και το τμήμα προσωπικού
3. Τα κίνητρα που δίνονται στον υποψήφιο είτε αυτά είναι οικονομικά είτε επαγγελματικά και ποιοτικά, είναι εργαλεία προσέλκυσης. Φυσικά αν δεν είναι καλά δομημένα, αν δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και μελλοντικά δεν αναθεωρούνται με θετικό πρόσημο, παύουν να είναι εργαλεία στα χέρια του εργοδότη και στην ανάπτυξη της επιχείρησής του, προκαλώντας δυσαρέσκεια στους ανθρώπους του.
4. Οι ξεκάθαροι όροι συνεργασίας και οι συγκεκριμένες επαγγελματικές απαιτήσεις που έχει ο εργοδότης βοηθούν τον εργαζόμενο να επιλέξει αλλά και να πάρει την ευθύνη της απόφασής του.

ΣΤ. Το σύστημα αμοιβών και κινήτρων μιας επιχείρησης, το οποίο είναι στις πυρηνικές αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης του προσωπικού, ανάδειξης ταλέντων και μοχλό συνεχούς εγρήγορσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Ένα τέτοιο σύστημα είναι πολύπλοκο καθώς αποτελείται από μια αλυσίδα εσωτερικών διαδικασιών (διαχείριση κινδύνου (risk management), οικονομικός προϋπολογισμός, KPI's, αξιολόγηση απόδοσης κ.α.) ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβοδίκαιο, αποτελεσματικό και βιώσιμο. Είναι ένα εργαλείο που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να πετύχει στόχους με μεγάλες αποδόσεις και παράλληλα να διατηρεί ευχαριστημένους εργαζόμενους για την τήρηση των συμφωνηθέντων, που την επόμενη φορά δύναται να είναι βελτιωμένα

Ζ. Καθημερινά εργαλεία. Η επιχείρηση του σήμερα έχει στην διάθεσή της την τεχνολογία, που σαν στόχο έχει η καθημερινή δουλειά να γίνεται άμεσα, αποδοτικά και μετρήσιμα. Τα συστήματα και λογισμικά που χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία ποικίλουν ανάλογα με το αντικείμενό της και την πολυπλοκότητα των εσωτερικών διαδικασιών. Για την διαχείριση και τον συντονισμό της ομάδας στο πλαίσιο της καθημερινότητας ή ενός project δίνεται πλέον η δυνατότητα μέσα από διαχειριστικά εργαλεία και μεθόδους, μια επιχείρηση να απολαμβάνει τα οφέλη υψηλής αποδοτικότητας των μελών μια ομάδας με ταυτόχρονη ανάθεση – ανάληψη εργασιών

σε agile κατά βάση προσέγγιση. Το όφελος για τους εργαζόμενους είναι η άμεση πληροφόρησή τους, η διάχυση της πληροφορίας στην ομάδα, ο συντονισμός των εργασιών με αυτοματοποιημένη ανάθεση, η ασφάλεια και η διαρκής ανατροφοδότηση που λαμβάνουν για την εργασία που προσφέρουν και κατ'επέκταση η κατά το δυνατόν βέλτιστη αποδοτικότητά τους. Κάποια από αυτά τα εργαλεία παρουσιάζονται πιο κάτω:

- **Asana:** με αυτό το εργαλείο δημιουργούνται εργασίες με συγκεκριμένη προθεσμία, τις οποίες δύναται να παρακολουθούν και άλλα άτομα της ομάδας και να προσθέτουν σχόλια.

- **Hubspot:** είναι ένα crm εργαλείο για την διαχείριση πελατών, βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται στοιχεία του πελάτη, των πωλήσεων και της ροή των διεργασιών που αφορούν τους πελάτες, ξεκινώντας πολύ πριν την πώληση και συνεχίζοντας μετά από αυτήν.

-**Notion:** από αυτή την ομάδα προτύπων διαχείρισης προτείνεται η μέθοδος kanban (στην kanban βασίζονται και άλλες εφαρμογές όπως freedcamp, Trello, Podio κ.α.). Βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι ο περιορισμός των εργασιών σε εξέλιξη (WIP) και η έλξη (pull) εργασιών από την ομάδα με τη βοήθεια της οπτικής αναπαράστασης. Κάποια από τα πλεονεκτήματα της kanban είναι ότι όλη η ομάδα έχει οπτική επαφή (ηλεκτρονικές καρτέλες εργασιών)των εργασιών ανάλογα με την πρόοδο τους ενώ παράλληλα παρουσιάζονται από την πρώτη στιγμή τα πραγματικά προβλήματα για τα οποία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν γνώση και αναμένεται να κάνουν ενέργειες πριν ακόμα έρθει η σειρά τους να πράξουν βάσει του ρόλου τους στην ροή που έχει η ομάδα.

- **zoom, teams, google meet κ.α.** είναι μόνο κάποιες από τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες επικοινωνίας που ήρθαν με την πανδημία και φαίνεται πως άλλαξαν τον χάρτη της εργασίας. Κάποια από τα πλεονεκτήματα τους είναι η μείωση του χρόνου των meetings, λόγω της φύσης πλέον των συναντήσεων, η αποφυγή μετακινήσεων, η συνεργασία πολλών ομάδων ή μεμονωμένων ανθρώπων, η απομακρυσμένη εκπαίδευση και μάλιστα σε μεγάλο αριθμό ατόμων κ.α.

- **ηλεκτρονικά ημερολόγια:** είναι ένα τρόπος προγραμματισμού κάποιων εργασιών είτε αφορούν ένα άτομο είτε μια ομάδα ανθρώπων.

I. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο όρος «Ανθρώπινοι Πόροι» είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» σύμφωνα με τον ορισμό των Jackson & Schuler.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management-HRM) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς, νοείται το σύνολο των στρατηγικών, ενεργειών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση, να διατηρήσει ή να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Για να διαφοροποιηθεί, επομένως, μια εταιρεία θα πρέπει μέσω ορθών πολιτικών να επιλέξει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό αλλά και να το συνδέσει με τις δράσεις και τα σχέδιά της, οργανώνοντας και διοικώντας το συστηματικά και μακροχρόνια, προς διαμόρφωση μιας κοινής αποστολής αλλά και για την επίτευξη του κοινού οράματος. Οι εργαζόμενοι αποτελούν όχι μια δαπάνη της επιχείρησης, αλλά μια επένδυση, που διαχρονικά μπορεί να προσφέρει όφελος για την εταιρεία, και λόγω αυτού καλό είναι να θεωρούνται «συνεργάτες» και όχι «υφιστάμενοι» έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει αδιαμφισβήτητα την γέννηση, ανάπτυξη, διατήρηση ακόμα και την παύση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μια σειρά σύνθετων ζητημάτων όπως, η παγκοσμιοποίηση με αποτέλεσμα τον παγκόσμιο εταιρικό ανταγωνισμό, η οικονομική αστάθεια, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και οι εξελίξεις στις επικοινωνίες, οι δημογραφικές μετατοπίσεις και η πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρησιακού περιβάλλοντος δημιουργούν ένα σύνολο προκλήσεων αλλά και ευκαιριών για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ της παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας:

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

Πίνακας 2: Παλαιά και νέα πραγματικότητα

Οι στόχοι των επιχειρήσεων για κερδοφορία και ανάπτυξη αποτελούν συλλογική προσπάθεια των εργαζόμενων και των στελεχών. Επομένως, η δράση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μετατοπίζεται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον και σε παγκόσμιο επίπεδο, έχοντας πλέον ως στόχους την απόδοση, την ανταγωνιστικότητα, την εργασιακή ευελιξία και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η κατάλληλη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης μιας επιχείρησης αλλά συχνά οι άνθρωποι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως. Για να γίνει αυτό πρέπει να το επιτρέπει η κουλτούρα της εταιρείας που να διέπεται από αυτονομία, καινοτομία και πειραματισμό με νέες ιδέες, σεβασμό και παροχή ίσων ευκαιριών και γενικά οι ατομικοί και οι συλλογικοί στόχοι θα πρέπει να συγκλίνουν. Συνήθως αυτό δεν συμβαίνει αλλά δεν είναι ακατόρθωτο, ενώ όταν συμβαίνει τα αποτελέσματα θεωρούνται εντυπωσιακά.

Επιπλέον, η στρατηγική της επιχείρησης με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συσχετίζονται όλο και πιο άμεσα και έντονα, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό με την εκπαίδευση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη εποχή, έχουν χάσει τη μοναδικότητα και την ισχύ τους και αποτελούν εύκολο αντικείμενο μίμησης. Άρα συμπεραίνουμε ότι η τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και ο βαθμός συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, διαμορφώνουν τη συγκριτική υπεροχή της κάθε επιχείρησης. Κάθε

πρακτική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να λειτουργεί παράλληλα, ταυτόχρονα και υποστηρικτικά στην εταιρική στρατηγική.

Οι ρόλοι που στις μέρες μας καλείται να παίξει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ακολουθούν μια εναρμόνιση του παρόντος και του μέλλοντος με ταυτόχρονη έμφαση στις διαδικασίες αλλά και στους ανθρώπους. Ο ρόλος του τμήματος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ως «**Στρατηγικός Εταίρος**» (Strategic partner) εκπληρώνεται μέσω της επίτευξης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ως «**Παράγοντας Αλλαγής**» (Change agent) μέσω του μετασχηματισμού της επιχείρησης ώστε να ανταποκριθεί στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, ως «**Εμπειρογνώμονας Διαχείρισης**» (Administrative expert) μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών και αποδοτικών διαδικασιών και μεθόδων και, τέλος, ως «**Συνήγορος του Υπαλλήλου**» (Employee champion) μέσω της διαχείρισης της συνεισφοράς των υπαλλήλων και εξασφάλισης της αφοσίωσής τους.

Επίσης είναι σημαντικό, με σκοπό οι εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του βραχυπρόθεσμου αλλά και μακροπρόθεσμου μέλλοντος, να προωθούν την επωνυμία του εργοδότη τους (**Employer Branding**). Η επωνυμία του εργοδότη σας είναι η φήμη και η εμπειρία που δημιουργεί ο οργανισμός σας ως εργοδότης. Με άλλα λόγια, η επωνυμία του εργοδότη σας είναι η αντιληπτή ταυτότητα του οργανισμού σας από το κοινό, είτε πρόκειται για ακριβή αντανάκλαση είτε όχι.

Η επωνυμία του εργοδότη σας βασίζεται σε πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, των προγραμμάτων, των ανταμοιβών και των πλεονεκτημάτων και προνομίων που προσφέρετε σε υποψήφιους και υπάρχοντες υπαλλήλους. Ακόμα κι αν δεν έχετε δημιουργήσει μια στρατηγική επωνυμίας εργοδότη, η επωνυμία εργοδότη σας υπάρχει ήδη και βιώνεται καθημερινά. Υπάρχει πιθανότητα η επωνυμία σας να γίνει αντιληπτή διαφορετικά από τον τρόπο που επιθυμείτε να γίνει αποδεκτή.

Σήμερα, η φήμη ενός οργανισμού είναι πιο κρίσιμη από ποτέ. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 86% των ανθρώπων δεν θα έκαναν αίτηση να εργαστούν ή να συνεχίσουν να εργάζονται σε μια εταιρεία που έχει κακή φήμη. Επομένως, είτε σχεδιάζετε στρατηγική και παρακολουθείτε την επωνυμία του εργοδότη σας είτε όχι, έχει μεγαλύτερη σημασία από όσο νομίζετε.

Ένας οργανισμός με ισχυρή εμπειρία επωνυμίας εργοδότη μπορεί να βιώσει:

- Μείωση 28% στα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων
- 50% μείωση του κόστους ανά πρόσληψη
- Ο χρόνος πρόσληψης είναι 1-2 φορές ταχύτερος
- 50% περισσότεροι κατάλληλοι υποψήφιοι

Επιπλέον, η Glassdoor εκτιμά ότι το 95% των πιθανών υποψηφίων λένε ότι η επωνυμία εργοδότη ενός οργανισμού είναι κρίσιμος παράγοντας όταν αποφασίζουν εάν θα υποβάλουν αίτηση για μια θέση εργασίας εκεί ή όχι. Συγκριτικά, το 75% των

ατόμων που αναζητούν εργασία είναι πιθανό να υποβάλουν αίτηση εάν ο οργανισμός διαχειρίζεται ενεργά την επωνυμία του.

Μια ελκυστική επωνυμία εργοδότη μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόκτηση ταλέντων (χωρίς πρόσθετες δαπάνες), μειωμένο χρόνο πλήρωσης και χρόνο πρόσληψης, λιγότερες δαπάνες για μισθούς, βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων και ένα πιο ευχάριστο, ακμάζον περιβάλλον εργασίας για όλους στον οργανισμό σας. Η ουσία είναι ότι η δημιουργία μιας στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη ή η βελτίωση της υπάρχουσας θα ενισχύσει τον αντίκτυπό σας στις προσλήψεις και θα σας βοηθήσει να προσελκύσετε τους κατάλληλους υποψηφίους στον οργανισμό σας.

12 βήματα για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη

1. Ελέγξτε την υπάρχουσα επωνυμία του εργοδότη σας

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη είναι να αποφασηθείτε τι επικοινωνεί αυτή τη στιγμή ο οργανισμός σας στο κοινό και στους υπαλλήλους σας.

Για να το κάνετε αυτό, μπορεί να θέλετε:

- στείλτε έρευνες ή πραγματοποιήστε ανεπίσημες συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους σας,
- κοιτάξτε τι λένε οι άνθρωποι για εσάς στα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης,
- διαβάστε κριτικές σε ιστότοπους κριτικών εργοδοτών όπως το Glassdoor,
- ή ακόμη και να προσλάβετε μια εξωτερική εταιρεία που παρακολουθεί τη φήμη της επωνυμίας σας.

Η έρευνά σας στοχεύει να ανακαλύψει τι κάνει ο οργανισμός σας αυτή τη στιγμή καλά (δηλαδή, τι αγαπούν οι υπάλληλοί σας να εργάζονται για εσάς) και τι χρειάζεται βελτίωση.

Μόλις έχετε μια σταθερή ιδέα για το πού βρίσκεστε, θα μπορείτε να προσδιορίσετε τι θέλετε να αλλάξετε.

2. Ελέγξτε τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής σας

Η όλη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής σας έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επωνυμία του εργοδότη σας από ό,τι νομίζετε. Αυτό περιλαμβάνει τις αρχικές αναρτήσεις εργασίας σας, τη διαδικασία αίτησης, τα στάδια της συνέντευξης, την τελική προσφορά και την ενσωμάτωση νέων προσλήψεων.

Είναι η επωνυμία σας ξεκάθαρη στους υποψηφίους σε όλη αυτή τη διαδικασία; Τους δείχνει με ακρίβεια πώς είναι να εργάζεσαι στον οργανισμό σου και τους εξηγεί γιατί θα το ήθελαν; Είναι η διαδικασία διαχείρισης ομαλή, έγκαιρη και λειτουργεί σωστά; Προσελκύετε τα κατάλληλα ταλέντα για τον οργανισμό σας και διασφαλίζετε ότι οι

αξίες τους ευθυγραμμίζονται με τις δικές σας; Λαμβάνουν οι υποψήφιοι όλα όσα χρειάζονται πριν από την πρώτη τους μέρα; Και τέλος, είναι ενθουσιασμένοι που θα ξεκινήσουν τη δουλειά τους από την αρχή;

Μια θετική διαδικασία ενσωμάτωσης θα οδηγήσει σε ενθουσιασμένους, με κίνητρο και ικανούς υπαλλήλους, χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών και πιο αποτελεσματικές και παραγωγικές ομάδες. Από την άλλη πλευρά, μια αρνητική εμπειρία ενσωμάτωσης μπορεί να οδηγήσει σε διπλάσιες πιθανότητες να παραιτηθούν οι εργαζόμενοι.

3. Ξεκινήστε να χτίζετε το εμπορικό σήμα του εργοδότη σας στο μοναδικό σας EVP

Η πρόταση αξίας των εργαζομένων σας (EVP) είναι τα οφέλη και οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι υπάλληλοί σας σε αντάλλαγμα για τον χρόνο, την ενέργεια, τις δεξιότητες και τη δέσμευσή τους. Αυτή είναι η καρδιά της επωνυμίας του εργοδότη σας και θα πρέπει να μεταφέρει ό,τι είναι μοναδικό στον οργανισμό σας και αυτό που προσφέρετε. Η διαφορά είναι ότι η πρόταση αξίας των εργαζομένων σας είναι εσωτερική, ενώ η επωνυμία του εργοδότη σας είναι εξωτερική.

Υπάρχουν τα ακόλουθα πέντε βασικά στοιχεία ενός EVP:

- **Αποζημίωση:** Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με τους μισθούς τους, καθώς και με πρόσθετες ανταμοιβές και μόνους.
- **Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:** Τα προνόμια που προσφέρονται περιλαμβάνουν χρόνο αμειβόμενων διακοπών, αναρρωτική άδεια, ευέλικτο ωράριο, επιλογές εξ αποστάσεως εργασίας, υγειονομική περίθαλψη και συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- **Σταθερότητα:** Οι διαθέσιμες ευκαιρίες για πρόοδο εντός του οργανισμού, εξέλιξη σταδιοδρομίας και εκπαίδευση εργαζομένων.
- **Τοποθεσία:** Ο φυσικός χώρος και το πολιτιστικό περιβάλλον του γραφείου σας, καθώς και η τοποθεσία του.
- **Σεβασμός:** Ομαδικό πνεύμα, σχέσεις, υποστήριξη, η κουλτούρα και οι αξίες της εταιρείας σας.

Αυτά τα πέντε στοιχεία αποτελούν το μοναδικό σας EVP, το οποίο θα πρέπει να είναι το θεμέλιο της επωνυμίας εργοδότη που μεταφέρετε στο κοινό. Φυσικά, το EVP κάθε οργανισμού θα είναι διαφορετικό.

Το κρίσιμο καθήκον εδώ είναι να παίξετε με τις δυνάμεις σας, αλλά να διατηρήσετε την ακεραιότητα και να είστε ειλικρινείς. Εάν δεν είστε ευχαριστημένοι με το EVP σας, δείτε τι μπορείτε να κάνετε για να κάνετε την προσφορά σας πιο ελκυστική για τους υποψήφιους προσλήψεις. Στη συνέχεια, μπορείτε να το αξιοποιήσετε αποτελεσματικά στην οικοδόμηση της επωνυμίας του εργοδότη σας.

5. Βάλτε στόχους

Το επόμενο βήμα για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη είναι να ξεκαθαρίσετε τους συγκεκριμένους στόχους σας.

Πώς θέλετε να μοιάζει και να λεί η επωνυμία του εργοδότη σας;

Τι θέλετε να διαβάσουν, να δουν και να αισθανθούν οι υποψήφιοι όταν έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό σας;

Γνωρίζετε τους βασικούς σας στόχους και πώς θα τους ταξινομούσατε ως προς την προτεραιότητα;

Για παράδειγμα, αναζητάτε υποψηφίους με περισσότερα προσόντα ή μεγαλύτερη ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας σας; Αναζητάτε μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση για το τι κάνει και τι αντιπροσωπεύει ο οργανισμός σας;

Αυτές είναι όλες σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσετε για να θέσετε συγκεκριμένους στόχους προσαρμοσμένους στον οργανισμό σας και στην επωνυμία που θέλετε να δημιουργήσετε.

5. Μοίρασε τις ευθύνες

Το να ξεκαθαρίσουμε από την αρχή ποιος είναι υπεύθυνος για τι θα διασφαλίσει ότι θα ελαχιστοποιηθούν οι επιπλοκές στη συνέχεια. Λοιπόν, πώς θα μοιράσετε τις ευθύνες;

Σε μικρότερες εταιρείες, είναι πιο συνηθισμένο να χρησιμοποιείτε εσωτερικούς υπαλλήλους για να αποτελούν μέρος της ομάδας επωνυμίας του εργοδότη σας. Αυτή θα είναι πιθανώς η πιο προσιτή επιλογή. Μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματικό με τη χρήση εξωτερικού συμβούλου ή πρακτορείου. Για παράδειγμα, η επωνυμία εργοδότη μπορεί να γίνει μέρος της λειτουργίας του HR ή του TA.

Οι μεγαλύτερες εταιρείες μπορεί να έχουν τον προϋπολογισμό για να προσλάβουν έναν ειδικό επωνυμίας εργοδότη ή ακόμα και μια ομάδα από αυτούς. Μπορούν επίσης να επιλέξουν να συνεργαστούν με εξωτερικούς φορείς ή συμβούλους για τη διαχείριση της στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη τους. Αυτή είναι η καλύτερη επιλογή για έναν οργανισμό χωρίς εσωτερική εμπειρία ή για υπαλλήλους που μπορούν να χειριστούν τον πρόσθετο φόρτο εργασίας.

Ανεξάρτητα από την επιλογή που θα επιλέξετε, είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουν όλοι ποιος είναι υπεύθυνος για τι και μπορεί να λογοδοτήσει.

Μια μελέτη ανάλυσης ανθρώπων σε μια μεγάλη αεροπορική εταιρεία διαπίστωσε ότι η επωνυμία πελατών και η επωνυμία των εργαζομένων συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό, με πάνω από το 60% της διακύμανσης της επωνυμίας πελάτη να ταιριάζει με τη διακύμανση της επωνυμίας των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι η συνεργασία με άλλες ομάδες επωνυμίας εντός του οργανισμού σας (εάν τις έχετε) μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την επωνυμία του εργοδότη σας, επειδή μπορείτε να μάθετε ο ένας από τον άλλον και να έχετε μεγαλύτερο αντίκτυπο.

6. *Επιλέξτε σχετικές μετρήσεις για παρακολούθηση*

Τώρα που έχετε ορίσει τους στόχους σας, ήρθε η ώρα να επιλέξετε σχετικές μετρήσεις για να παρακολουθήσετε και να καθορίσετε πώς θα τις μετρήσετε.

Τρία βασικά στοιχεία αποτελούν το εμπορικό σήμα του εργοδότη σας. Και τα τρία μέρη τροφοδοτούνται και επηρεάζουν το ένα το άλλο:

Επίγνωση

Αυτό σχετίζεται με την προβολή της επωνυμίας σας ως αποτέλεσμα εκστρατειών μάρκετινγκ και άλλων δραστηριοτήτων επωνυμίας. Ο στόχος είναι να καταλάβετε πόσα άτομα γνωρίζουν για την επωνυμία σας και τι πιστεύουν για αυτήν.

Για να το μετρήσετε αυτό, μπορείτε να ρωτήσετε πιθανούς υποψηφίους ή μια συγκεκριμένη ομάδα στόχο εάν γνωρίζουν την εταιρεία σας και να καταγράψετε το ποσοστό που λέει ναι.

Εναλλακτικά, θα μπορούσατε να κάνετε μια ανοιχτή ερώτηση όπως: «Ποιες τρεις εταιρείες φαίνονται πιο συναρπαστικές να εργαστείς;»—Αυτό είναι γνωστό ως συνειδητοποίηση ανάκλησης.

Τα κανάλια σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι άλλο ένα μέρος για να μετρήσετε ενδιαφέροντες και πολύτιμες μετρήσεις. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τον αριθμό των ακολούθων, τις εμφανίσεις, τα "μου αρέσει" και τις κοινοποιήσεις. Εάν ο αριθμός σας συνεχίζει να αυξάνεται κάθε μήνα, αυτό είναι ένα υπέροχο σημάδι ότι η επωνυμία του εργοδότη σας είναι συναρπαστική και ότι οι άνθρωποι έχουν ακούσει και ενδιαφέρονται για τον οργανισμό σας.

Αξιοθέατο

Αυτό αναφέρεται στο πόσο ελκυστική είναι η επωνυμία σας για τους υποψηφίους. Μπορεί να μετρηθεί από το πόσους υποψηφίους μπορείτε να προσελκύσετε και πόσο ικανοί και ικανοί είναι.

Όταν βλέπετε τις μετρήσεις ευαισθητοποίησής σας να αυξάνονται, θα πρέπει να περιμένετε φυσικά να αρχίσετε να προσελκύετε περισσότερα talenta.

Εδώ, μπορούμε να μετρήσουμε δύο παράγοντες: την ποσότητα του αιτούντος και την ποιότητα του αιτούντος.

Η ποσότητα των αιτούντων είναι αρκετά απλή στη μέτρηση και περιλαμβάνει την καταγραφή του αριθμού των αιτούντων που λαμβάνετε ανά εβδομάδα ή μήνα, τις απαντήσεις ανά άνοιγμα θέσης εργασίας και το ποσοστό των υποψηφίων που ανταποκρίνονται θετικά αφού τους προσεγγίσουν άμεσα οι υπεύθυνοι προσλήψεών σας.

Μπορεί επίσης να θέλετε να αναρωτηθείτε, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των αξιολογήσεων της επωνυμίας σας και του αριθμού των εφαρμογών με την πάροδο του χρόνου; Και υπάρχουν διαφορές στον αριθμό των αιτήσεων ανά κανάλι πρόσληψης;

Η ποιότητα του αιτούντος μπορεί να μετρηθεί καταγράφοντας τον αριθμό των υποψηφίων που περνούν την εξέταση της επιστολής και του βιογραφικού τους. Θα μπορούσατε επίσης να μετρήσετε εάν οι μέσες βαθμολογίες των αξιολογήσεών σας αυξάνονται ή όχι. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο να επιλέξετε τον καλύτερο υποψήφιο από τη δεξαμενή υποψηφίων;

Εμπειρία

Αυτό αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι βιώνουν την επωνυμία του εργοδότη σας. Μπορεί να μετρηθεί παρακολουθώντας τι κάνετε καλά αυτήν τη στιγμή και πού μπορείτε να βελτιώσετε. Καθώς αυξάνεται η αναγνωσιμότητά της επωνυμίας σας, θα αυξάνονται και οι προσδοκίες σας. Γι' αυτό είναι σημαντικό να συνεχίσετε να βελτιώνετε τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν την επωνυμία σας.

Οι ιστότοποι αξιολόγησης εργοδοτών όπως οι Glassdoor, CareerBliss, Comparably, Indeed και Simply Hired αποτελούν ναρκοπέδιο για τη λήψη συνολικών αξιολογήσεων της εταιρείας σας. Θα αποκτήσετε επίσης πληροφορίες για πιο συγκεκριμένες αξιολογήσεις σχετικά με τον πολιτισμό και την ηγεσία. Μπορείτε να μάθετε πολλά από τις ισορροπημένες κριτικές εργαζομένων που συζητούν τόσο τα καλά όσο και τα κακά σημεία του EVP σας, καθώς και από κριτικές από αιτούντες που συζητούν τη διαδικασία πρόσληψης. Η τακτική συλλογή δεδομένων από αυτούς τους ιστότοπους θα σας βοηθήσει να παρακολουθείτε την εμπειρία της επωνυμίας του εργοδότη σας.

Οι παραπομπές εργαζομένων είναι μια άλλη εξαιρετική μέτρηση για τη μέτρηση της ισχύος της επωνυμίας των εργαζομένων σας. Εάν οι υπάλληλοί σας είναι πρόθυμοι να συστήσουν την εταιρεία σας στο προσωπικό τους δίκτυο, αυτό μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την επωνυμία σας.

7. Καθορίστε τα σωστά κανάλια και μορφές για την προώθηση της επωνυμίας του εργοδότη σας

Για να δημιουργήσετε μια επιτυχημένη επωνυμία εργοδότη, θέλετε να στοχεύσετε όσο το δυνατόν περισσότερα σχετικά κανάλια για να επικοινωνήσετε το μήνυμά σας. Αυτό περιλαμβάνει τη σελίδα σταδιοδρομίας σας, κανάλια κοινωνικών μέσων όπως το LinkedIn, το Twitter, το Instagram ή ακόμα και το TikTok, πληρωμένες διαφημίσεις, βίντεο, αναρτήσεις ιστολογίου, podcast, φωτογραφίες και άλλες μορφές. Τα κανάλια στα οποία θα επενδύσετε εξαρτώνται από το κοινό-στόχο σας και την ιδανική υποψήφια προσωπικότητα.

Ομοίως, είναι σημαντικό ό,τι δημοσιεύετε και κοινοποιείτε να είναι υψηλής ποιότητας. Το περιεχόμενο πρέπει να αντικατοπτρίζει πραγματικά την επωνυμία σας με τον τρόπο που θέλετε να γίνει αντιληπτό.

Για παράδειγμα, εάν θέλετε να χρησιμοποιήσετε βίντεο στα κανάλια σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε εφαρμογές επεξεργασίας βίντεο στο τηλέφωνο που επιτρέπουν στην ομάδα σας να δημιουργεί ελκυστικά βίντεο σε σύντομο χρονικό διάστημα.

8. Δείξτε τις αξίες και το όραμα της εταιρείας σας

Το κλειδί για μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη είναι να παραμείνετε συνεπείς στα μηνύματα και την επικοινωνία σας. Βεβαιωθείτε ότι δείχνετε ποιες είναι οι αξίες και το όραμά σας.

Εάν είστε ξεκάθαροι στο όραμά σας ως οργανισμός, θα είναι ευκολότερο για εσάς να το κοινοποιήσετε μέσω των επίσημων καναλιών σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι υπάλληλοί σας μπορούν στη συνέχεια να αντλήσουν έμπνευση από αυτά για να δημιουργήσουν πρωτότυπο περιεχόμενο, το οποίο διασφαλίζει τη συνέπεια. Χωρίς αυτό το ξεκάθαρο όραμα, τα μηνύματά σας θα είναι αραιωμένα και ασαφή.

Οι αξίες σας, η επωνυμία του εργοδότη και οι επιχειρηματικοί σας στόχοι θα πρέπει να είναι όλα σε ευθυγράμμιση.

9. Να είστε διαφανείς

Εάν στοχεύετε να οικοδομήσετε πραγματική εμπιστοσύνη και πίστη με το κοινό σας, τότε η διαφάνεια είναι ζωτικής σημασίας. Έτσι, ακόμα κι αν δεν είστε ακόμα εκεί που θέλετε να είστε με τις πρωτοβουλίες σας για τη διαφορετικότητα και την ένταξη, να είστε ειλικρινείς σχετικά με αυτό. Εξηγήστε τα βήματα που κάνετε για να φτάσετε εκεί.

Ομοίως, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης, να είστε ξεκάθαροι σχετικά με το ποιοι είστε, τις θέσεις για τις οποίες προσλαμβάνετε και ποιον αναζητάτε.

10. Υπάλληλοι-πρεσβευτές

Γνωρίζατε ότι οι υποψήφιοι εμπιστεύονται τους εργαζόμενους τρεις φορές περισσότερο από τους εργοδότες για να αποκτήσουν μια ακριβή εικόνα του πώς είναι να εργάζεσαι σε έναν οργανισμό;

Είναι σαφές ότι οι υπάρχοντες υπάλληλοί σας αποτελούν μεγάλο μέρος της επωνυμίας του εργοδότη σας. Στην πραγματικότητα, μπορούν να είναι το κλειδί για την οικοδόμηση της επιθυμητής σας αντίληψης και την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων στον οργανισμό σας.

Η ισχυρή εσωτερική επικοινωνία γύρω από τη στρατηγική επωνυμίας του εργοδότη σας, όπως εσωτερικά ενημερωτικά δελτία, συσκέψεις και άλλες μορφές επικοινωνίας, μπορεί να σας βοηθήσει να διασφαλίσετε ότι οι υπάλληλοί σας βρίσκονται στην ίδια σελίδα.

Μόλις ξεκαθαρίσουν την αποστολή και τους στόχους σας, αφήστε τους να πρωτοστατήσουν κοινοποιώντας τις αναρτήσεις και το περιεχόμενό τους στα διάφορα κανάλια σας. Καθοδηγήστε τους, αλλά αφήστε τους να είναι αυθεντικοί γιατί το περιεχόμενο που δημιουργείται με αυθεντικότητα διαφαίνεται.

Πραγματοποιήστε συνεντεύξεις εργαζομένων ή λάβετε μαρτυρίες εργαζομένων που μπορείτε να μοιραστείτε στον ιστότοπό σας. Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κάθε φορά που ο οργανισμός σας διοργανώνει ένα δώρο ή κάνει κάτι λίγο έξω από το κουτί και αξίζει να το γιορτάσετε.

11. Παρακολουθήστε πώς τα πάτε

Ίσως το πιο κρίσιμο μέρος των μετρήσεων είναι να διασφαλίσετε ότι έχετε ένα σχέδιο από την αρχή. Αυτό σημαίνει ότι είστε πλήρως εξοπλισμένοι για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που χρειάζεστε.

Είναι σημαντικό να γνωρίζετε πριν ξεκινήσετε ποια δεδομένα θέλετε να παρακολουθείτε, πώς θα τα συλλέξετε, θα τα αναλύσετε και στη συνέχεια θα αναφέρετε τα ευρήματά σας σε ηγέτες και ενδιαφερόμενους φορείς. Θέλετε να εστιάσετε στην επίγνωση, την έλξη ή την εμπειρία;

Εάν είστε επιχείρηση μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους, πιθανότατα θα έχετε ήδη πρόσβαση σε εργαλεία και πόρους που θα σας βοηθήσουν με όλα τα παραπάνω. Για παράδειγμα, το ATS (λογισμικό παρακολούθησης αιτούντων), το Google Analytics και η οικονομική σας ομάδα θα μπορούν όλα να σας παρέχουν βασικές μετρήσεις και τρόπους παρακολούθησής τους.

12. Βελτιώστε τη στρατηγική σας

Καθώς παρακολουθείτε την πρόοδό σας, μπορείτε να δείτε τι λειτουργεί και τι όχι. Σας δίνει τη δυνατότητα να προσανατολίσετε την προσέγγισή σας ή να αναδιανεμίσετε τους πόρους σας ανάλογα.

Η τακτική παρακολούθηση, μέτρηση και ανάλυση είναι ο καλύτερος τρόπος για να δείτε πόσο επιτυχημένη είναι η στρατηγική επωνυμίας του εργοδότη σας και θα κάνει τη διαδικασία πιο απλή μακροπρόθεσμα.

Εάν η τρέχουσα στρατηγική σας δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού σας, τότε ίσως είναι καιρός να τελειοποιήσετε το σχέδιό σας. Και όταν πετύχετε

όλους τους στόχους σας, φροντίστε να θέσετε νέους και να συνεχίσετε αυτόν τον κύκλο.

Αν και αυτή η διαδικασία δεν θα αποφέρει αποτελέσματα από τη μια μέρα στην άλλη, δεν υπάρχει γρήγορη λύση όταν πρόκειται να ενισχύσετε την επωνυμία του εργοδότη σας. Συνεχίστε λοιπόν να δοκιμάζετε, να μετράτε και να επαναλαμβάνεται.

Η ανάπτυξη και η οικοδόμηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής επωνυμίας εργοδότη είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να αυξήσετε την ευαισθητοποίηση του οργανισμού σας και να προσελκύσετε κορυφαία talenta. Με τον καιρό, θα κερδίσετε μια λαμπερή φήμη ως μια περιζήτητη εταιρεία στην οποία οι άνθρωποι θέλουν ενεργά να εργαστούν, με περήφανους πρεσβευτές της επωνυμίας. Εάν δεν έχετε αφιερώσει ακόμη χρόνο και πόρους για να δημιουργήσετε το εμπορικό σήμα του εργοδότη σας, δεν υπάρχει καλύτερος χρόνος από το να ξεκινήσετε σήμερα.

Εν κατακλείδι, όλα τα δεδομένα και οι έρευνες δείχνουν το πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις να επενδύει πάνω στο νούμερο ένα περιουσιακό στοιχείο που έχει: το Ανθρώπινο Δυναμικό της! Ενώ μέχρι πρότινος υπήρχε η νοοτροπία πως παροχές (οικονομικές και μη) που αφορούν τους εργαζομένους αποτελούν «περιττά» κόστη, στην σύγχρονη εποχή φαίνεται να αλλάζει αυτό το στερεότυπο και να αποτελεί πλέον «επένδυση»!

Κάτι το οποίο ισχύει, γιατί φροντίζοντας μια εταιρεία τους υπαλλήλους της και παρέχοντας του τα κατάλληλα εφόδια και εργαλεία για να αποδώσουν, αυξάνεται η παραγωγικότητα τους, δημιουργούνται αποδοτικές συνθήκες εργασίας, ανεβαίνει η ποιότητα παροχής υπηρεσιών στους τελικούς πελάτες-καταναλωτές και εν τέλει αυξάνεται η κερδοφορία της επιχείρησης! Αποτελεί δηλαδή ένα ντόμινο αλυσιδωτών αντιδράσεων όπου μόνο θετικές επιπτώσεις μπορεί να έχει στην εκάστοτε εταιρεία!

Ω.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Gary Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regner.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 2^η έκδοση, Gary Dessler.
- ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Σέργιος Δημητριάδης & Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη.
- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ, Νίκος Γ. Ηγουμενάκης.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- <https://el.economy-pedia.com/11031655-human-resources-hr#menu-1> Ανθρώπινο Δυναμικό, el economy pedia.
- <http://mba.aua.gr/wp-content/uploads/2018/07/Ntemiris.pdf> ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Ντεμίδης, 2018.
- https://futuregeneration.gr/job_role/hr-manager/ Επάγγελμα HR, Future Generat On.
- <http://esea.gr/marketing/%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1-marketing/> Εργαλεία Marketing, Κέρκυρα Επιχειρώ.
- <https://alba.acg.edu/media/2397/hr-metrics-survey-report-alba.pdf> ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ HR METRICS, Δρ. Όλγα Επιτροπάκη, Αριστοτέλης Αλεξόπουλος, 25/05/2022.
- <http://repository.teiwest.gr/xmlui/handle/123456789/9473> Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ) ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ), Αλεξάνδρα Τσούρα, Αργύρης Ντούνας, 2021.
- <http://www.csringreece.gr/files/research/CSR-1421418434.pdf?user> Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΜΟΛΛΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ, ΑΡΑΠΗ ΔΡΟΣΟΥΛΑ, 2013.
- <https://www.capital.gr/bloomberg-view/3595860/i-megali-paraitisi> Η Μεγάλη Παραίτηση, capital.gr.
- <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3529?locale-attribute=en> Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ, Παναγίδα Χριστίνα-Αρετή, Σιδέρη Δημητρούλα, 2017.
- <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/10320> ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ, Κρητικού Ιωάννα, 2017.

- <https://www.societyprofits.eu/el/lessons/2-2-κοινωνική-επιχειρηματικότητα-εργα/> ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, societyprofits.
- <http://repository.teiwest.gr/xmlui/handle/123456789/4575> ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Δήμας Νικόλαος-Χρήστος, Αγγελής Σακελαρίου, Ιωάννα Πατσαρού, 2016.
- <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21787> ΠΜΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ, ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, Παπαδοπούλου Ειρήνη, 2018.
- <http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8373/%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%AD%CE%BB%CE%BA%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE%20%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%94%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%9A%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%20%CE%A4%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BC%CF%89%CE%BD.pdf?sequence=1&isAllowed=y> ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΗΜΩΝ, Σαλαπάτα Γεωργία, 2019.
- https://mke.aegean.gr/files/2014/09/epix_enotita9.pdf ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, Γιάννης Θεοτοκάς.
- <https://businessrev.gr/2021/05/18/hr/> Τι είναι HR ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού; , Business Review Greece.
- <https://www.cityneversleeps.eu/5-digital-marketing-ergaleia/> 5 βασικά εργαλεία για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, cityneversleeps.
- <https://feeltheweb.gr/20-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1-digital-marketing-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%BD%CE%B1-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%8D%CE%BE%CE%B5%CF%84%CE%B5-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9/> 20 Εργαλεία Digital Marketing για να αναπτύξετε την επιχείρησή σας!, feeltheweb.

Ξένη Βιβλιογραφία

- <https://www.aihr.com/> Academy to innovate HR.
- <https://www.bl.uk/people/w-edwards-deming> Business and management, W Edwards Deming.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Resignation Great Resignation, en.wikipedi.
- https://www.jobfind.gr/hrcorner/jobs/view/gr/perigrifi-thesis-ergasias/47/hr_director HR DIRECTOR, Jobfind Career Portal.
- <https://hrpro.gr/> HR Professional.
- <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=4a2286b34aed> The Future Of Work Is Employee Well-Being, forbes.
- <https://positivepsychology.com/assertiveness-psychology> What Is Assertiveness in Psychology? 5 Practical Examples, positivepsychology.