

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ ΦΟΙΤΗΤΩΝ:
ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΣΙΑΚΩΤΟΥ ΑΜ 10000
ΜΑΡΙΑ ΜΑΝΙΑΔΑΚΗ ΑΜ 9346**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων: Επίκουρη Καθηγήτρια Αλεξία Μαίρη Τζωρτζάκη

Ηράκλειο
Ιούνιος, 2016

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	7
Abstract	8
Πρόλογος	9
Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	11
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	11
1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελλάδα και Ευρώπη	12
1.3 Η Δ.Α.Δσε Αμερική και Ευρώπη.....	13
1.4 Διαφορές Ευρώπης & Ελλάδας.....	13
1.5 Σύγχρονες Προκλήσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
1.6 Τάσεις στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2016	14
1.7 Θέσπιση Κινήτρων για το προσωπικό	16
1.8 Εύρεση ταλαντούχων εργαζομένων	16
1.9 Ορισμός της Δ.Α.Π.....	17
1.10 Δομή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
1.11 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
1.12 Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	20
1.13 Πως φτιάχνουμε ένα HR Plan	21
1.14 Άριστες Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Ανάλυση Επιλεγμένων Πρακτικών) 24	
2.1 Αυτοδιοικούμενες Ομάδες (Self – Directed Teams).....	24
2.1.1 Ιαπωνικό Μάνατζμεντ.....	24
2.1.2 Ορισμός της Ομάδας.....	26
2.1.3 Αυτοδιοικούμενες Ομάδες	26
2.2 Επανασχεδιασμός Εργασίας και Ομάδων (Business Process & Reengineering)	28
2.2.2 Επίπεδα Οργανωτικών αλλαγών	29
2.2.3 Αντίσταση στις Οργανωτικές Αλλαγές	29
2.2.4 Στάδια Ενδοεταιρικής Αλλαγής.....	30
2.2.5 Κίνητρα.....	31
2.3 Επιλεκτική Στρατολόγηση (Selective Recruitment)	32
2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
2.3.2 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	34
Αγγελίες στον Τύπο και στο Διαδίκτυο.....	34
Πανεπιστήμια, ΤΕΙ, ΙΕΚ.....	35
2.3.3 Επιλογή Προσωπικού.....	35

Βιογραφικό Σημείωμα (Curriculum Vitae).....	35
Συνέντευξη Εργασίας.....	36
Τεστ Δοκιμασίας Επιλογής.....	37
2.3.4 Απόφαση Επιλογής.....	37
2.4 Υγεία και Ασφάλεια (Health and safety).....	38
2.4.1 Κατηγοριοποίηση.....	39
2.4.2 Τρόποι Αντιμετώπισης Εργατικών Ατυχημάτων.....	41
2.4.3 Αίσθημα ασφάλειας σε εργασιακό περιβάλλον.....	42
2.5 Εκπαίδευση – Ανθρώπινο κεφάλαιο (Education – Human Capital).....	43
2.5.1 Καθοδήγηση – Orientation.....	43
2.5.2 Εκπαιδευτική διαδικασία.....	44
2.5.3 Πρόγραμμα Εκπαίδευσης.....	44
2.5.4 Μοντέλο Εκπαιδευτικής Διαδικασίας.....	45
2.5.5 Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών.....	45
2.5.6 Σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	46
2.5.7 Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	46
2.5.8 Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	46
2.5.9 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	47
ΜΕΡΟΣ II – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Ερευνητική Μεθοδολογία.....	49
3.1 Ορισμός της έρευνας.....	49
3.2 Τα είδη της επιστημονικής έρευνας.....	49
3.3 Τα στάδια της επιστημονικής έρευνας.....	49
3.4 Ορισμός και Τύποι Πρωτογενών Δεδομένων.....	49
3.5 Ορισμός και Τύποι Δευτερογενών Δεδομένων.....	51
3.6 Σχετικά με την Παρούσα Έρευνα.....	51
3.6.1 Προφίλ εταιρείας.....	52
3.6.2 Δείγμα και συλλογή δεδομένων.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 -Αποτελέσματα έρευνας.....	54
4.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου.....	54
4.2 Παρατήρηση.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 –Συμπεράσματα.....	72
Βιβλιογραφία.....	74

Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα1: Saunders, Lewis, Thornhill,2014, σελ.420	50
Γράφημα 2: Φύλο εργαζομένων	54
Γράφημα 3: Ηλικία των εργαζομένων	55
Γράφημα 4: Συνολικό διάστημα εργασίας στην εταιρεία	55
Γράφημα 5: Εκπαιδευτική κατάρτιση των εργαζομένων	56
Γράφημα 6: Πόσα άτομα έχετε την ευθύνη	57
Γράφημα 7: Ύπαρξη εργασιακής εμπειρίας σε αντίστοιχη/παρόμοια θέση.....	57
Γράφημα 8: Πραγματοποίηση συναντήσεων με την ομάδα ή τμήματος	58
Γράφημα 9: Συχνότητα συναντήσεων με την ομάδα ή τμήματος.....	58
Γράφημα 10: Προτάσεις από συναντήσεις και ομαδική συνεργασία.....	59
Γράφημα 11: Ποσοστό υλοποίησης των προτάσεων ομαδικών συναντήσεων.....	59
Γράφημα 12: Ποσοστό συμβολής της εργασίας στην εταιρεία και στην κοινωνικοοικονομική ευημερία	60
Γράφημα 13 : Ενδεχόμενο αλλαγών στην επιχείρηση	60
Γράφημα 14: Επίπεδο αλλαγών στην επιχείρηση	61
Γράφημα 15: Ανακοίνωση αλλαγών σε εργασιακές διαδικασίες	61
Γράφημα 16: Εργασιακά κίνητρα (1)	62
Γράφημα 17: Εργασιακά κίνητρα (2)	62
Γράφημα 18: Ευέλικτο ωράριο	63
Γράφημα 19: Τρόπος ενημέρωσης για κενή θέσης εργασίας στην εταιρεία.....	63
Γράφημα 20:Αποστολή βιογραφικού σημειώματος στην εταιρία.....	64
Γράφημα 21: Τρόπος αποστολής βιογραφικού σημειώματος.....	64
Γράφημα 22: Αριθμός συνεντεύξεων κατά την διαδικασία πρόσληψης.....	65
Γράφημα 23: Μορφή συνέντευξης.....	65
Γράφημα 24: Προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας της επιχείρησης	66
Γράφημα 25: Ενημέρωση και εκπαίδευση για εργατικό ατύχημα.....	66
Γράφημα 26: Ύπαρξη ομάδων έκτακτης ανάγκης	66
Γράφημα 27: Μέθοδοι εκπαίδευσης επιχείρησης	67
Γράφημα 28: Πιο αποδοτική μέθοδος εκπαίδευσης.....	68
Γράφημα 29: Ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχει η επιχείρηση	68
Γράφημα 30 : Αναγκαιότητα και χρηστικότητα εκπαίδευσης.....	69
Γράφημα 31: Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία.....	69
Γράφημα 32: Συμβολή εργασίας του εργαζομένου στην εταιρία.....	70

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 – Πηγή: http://hrtrendinstitute.com/2016/05/27/current-hr-trends-summary/	15
Εικόνα 2.....	23
Εικόνα 3.....	28
Εικόνα 4.....	31
Εικόνα 5.....	32
Εικόνα 6 -Μαρία Μανιαδάκη	33
Εικόνα 7 - Τι είδους ατύχημα πρέπει να δηλώνεται βάση του OSHA - Fundamentals of Human Resource Management / Gary Dessler	38
Εικόνα 8.....	39
Εικόνα 9.....	41
Εικόνα 10 -Saunders, Lewis, Thornhill, 2014	52

ΜΕΡΟΣ Ι – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια το τμήμα Ανθρώπινων πόρων παίζει καθοριστικό παράγοντα για την βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η συμβολή του στην χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού το καθιστούν έναν σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα της επιχείρησης. Σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε τις τεχνικές και της μεθόδους τις οποίες χρησιμοποιεί ένα σύγχρονο τμήμα ανθρώπινων πόρων ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα από την κατάλληλη διαχείριση του προσωπικού της.

Με σκοπό να ανακαλύψουμε εάν είναι πετυχημένες οι νέες αυτές τεχνικές και μέθοδοι , πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις με την μορφή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε εργαζομένους δύο εταιριών οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα ευρήματα από την ποιοτική και την ποσοτική ανάλυση έδειξαν ότι σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι ένιωθαν ασφαλείς μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης που είχαν και επίσης αποτυπώθηκε το αίσθημα αναγνώρισης της εργασίας τους από την διοίκηση του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Έτσι, αποτυπώνεται από τις απαντήσεις των εργαζομένων ότι οι μέθοδοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού συμβάλουν τα μέγιστα ώστε το προσωπικό να είναι παραγωγικό και αποτελεσματικό στα καθήκοντά του.

Λέξεις κλειδιά:

διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, άριστες πρακτικές, κίνητρα, στελέχωση, εκπαίδευση, αυτοδιοικούμενες ομάδες, επανασχεδιασμός, υγεία, ασφάλεια, ανθρώπινο κεφάλαιο, καθοδήγηση, απόδοση, ευελιξία, εμπλουτισμός, αξιολόγηση

Abstract

In the recent years the human resource department plays significant role in the sustainability of the firm. Specifically, its contribution to creating the firm's strategy and its effective human resource management consider an important link in the chain of the firm. Our goal is to identify the techniques and the methods that a modern human resource management uses in order to contribute to the growth and to sustainability of the firm through the appropriate management of its personnel.

In order to discover whether these techniques and methods are successful, we made interviews via e-questionnaire with the employees of two companies which located in Greece. The results from the qualitative and the quantitative analysis revealed that in a high level the employees felt secured through the appropriate training that they had and the feeling of recognition of their work by the firm was also depicted. So, from the employees' answers revealed that the method of the human resource department helps the personnel to be productive and effective on its duties.

Key-words:

human recourses, excellent practices, motivations, recruitment, training, self-managed teams, redesign, health, safety, human capital,orientation,performance,flexibility,enrichment, assessment

Πρόλογος

Παρακάτω παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη έρευνα που έχει ως σκοπό να αναδείξει τον ρόλο που έχει το τμήμα Ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης στην Ελληνική αγορά. Προτεραιότητα μας ήταν να εντοπίσουμε και να φέρουμε στην επιφάνεια όλες αυτές τις μεθόδους αλλά και δράσεις του συγκεκριμένου τμήματος οι οποίες με την σειρά τους συνεισφέρουν στην βιωσιμότητα και στην ανάπτυξη της επιχείρησης στην οποία εντάσσονται.

Η συνεχής άνθιση του συγκεκριμένου τμήματος στην Ελληνική αγορά αλλά και ο αναβαθμισμένος του ρόλος τον οποίο έχει τα τελευταία χρόνια αποτέλεσαν ισχυρά κίνητρα ώστε να σκιαγραφήσουμε όσον τον δυνατόν καλύτερα το συγκεκριμένο τμήμα τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από την μεριά των εργαζομένων.

Αν και αντιμετωπίσαμε αρκετά προβλήματα κατά την διάρκεια της έρευνας μας (π.χ. έλλειψη βιβλιογραφίας, δύσκολη προσέγγιση των εργαζομένων των εταιριών, διστακτικότητα από τους επικεφαλής των επιχειρήσεων) καταφέραμε με σωστή παρουσίαση της έρευνας αλλά και των κινήτρων να ξεπεράσουμε αυτά τα εμπόδια.

Έτσι λοιπόν, σας παρουσιάζουμε την συμβολή στην συγγραφή της εργασίας του κάθε σπουδαστή.

Κεφάλαιο 1

Ενότητες: 1.1 -1.8, 1.10, 1.12, 1.13 → Παναγιώτα

Ενότητες: 1.9, 1.11, 1.14 → Μαρία

Κεφάλαιο 2

Ενότητες: 2.1 & 2.3 → Μαρία

Ενότητες: 2.2, 2.4, 2.5 → Παναγιώτα

Κεφάλαιο 3

Μαρία

Κεφάλαιο 4

Παναγιώτα & Μαρία εξ ημισείας

Κεφάλαιο 5

Παναγιώτα & Μαρία εξ ημισείας

Εισαγωγή

Κυρίαρχο ρόλο κατά την διάρκεια εκπόνησης της συγκεκριμένης έρευνας ήταν ο εντοπισμός όλων αυτών των χαρακτηριστικών και δράσεων τα οποία αποτελούν το όλο και αναπτυσσόμενο τμήμα Ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Στόχος μας δεν ήταν άλλος παρά να ανακαλύψουμε τον ρόλο που παίζει το τμήμα αυτό τόσο στην χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης αλλά και στην ανάπτυξη του ίδιου της του προσωπικού προς την κατεύθυνση αυτή.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας μας καλύπτεται όλο το θεωρητικό υπόβαθρο του ρόλου και του σκοπού του HRτο οποίο το καθιστά άκρως σημαντικό. Όσον αφορά το δεύτερο μέρος , το οποίο περιλαμβάνει μια ποιοτική ανάλυση η οποία πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους εργαζομένους επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον Ελλαδικό χώρο.

Ως συμπέρασμα, μπορούμε να αναφερθούμε στην συμβολή του συγκεκριμένου τμήματος στην ανάπτυξη αλλά και στην ευημερία όχι μόνο της επιχείρησης στην οποία ανήκει αλλά και των ίδιων της εργαζομένων. Αυτό μπορούμε να το διακρίνουμε εύκολα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων στα οποία οι εργαζόμενοι απάντησαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει βαθιές ιστορικές ρίζες οι οποίες ξεκινάνε στα τέλη του 19 αιώνα όπου δημιουργήθηκε η ανάγκη ελέγχου και οργάνωσης του προσωπικού έτσι ώστε να εξυπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία αυτόεργάζεται. Σύμφωνα με (Ιορδανόγλου,2008) οι τότε βιομηχανικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να προσλαμβάνουν τους λεγόμενους “welfareoffices” οι οποίοι είχαν ως καθήκον να βοηθούν τους εργάτες της επιχείρησης σε οτιδήποτε αυτοί χρειαστούν, από θέματα χορήγησης επιδομάτων σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος έως εύρεση γιατρών σε περίπτωση ασθένειας.

Με το πέρασμα του χρόνου, τόσο η δομή όσο και η οργάνωση αυτών των επιχειρήσεων έγινε πιο γραφειοκρατική. Έτσι λοιπόν διαμορφώθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός στελέχους το οποίο θα έχει την επίβλεψη και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η εκπαίδευση, η επιλογή, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η θέσπιση παρακίνησης και κινήτρων προς τους υπαλλήλους της εταιρίας ήταν αρκετά από τα βασικά καθήκοντα του στελέχους αυτού. Ωστόσο, πολλές φορές το συγκεκριμένο άτομο, ειδικότερα όταν υπήρχαν άτομα στην επιχείρηση με εξειδικευμένες γνώσεις, έπαιζε τον ρόλο του μεσολαβητή και του διαπραγματευτή μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο φαινόμενο άρχισε να εμφανίζεται μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν εμφανίστηκαν αρκετοί εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή μόρφωση (Ιορδανόγλου,2008).

Καταλυτικό ρόλο για την διαμόρφωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ρόλο πιο οργανωτικό-τεχνοκρατικό, έπαιξε η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στον τομέα της διαχείρισης (management) και το γεγονός της εξέτασης της επιχείρησης ως ζωντανού οργανισμού ο οποίος αποτελείται από αλληλένδετα μέρη. Πλέον, οι άνθρωποι της επιχείρησης θεωρούνταν σύνολα τα οποία ερχόντουσαν σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και ως στόχος ήταν η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων με τα οποία θα ελεγχόταν η απόδοσή τους.

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στην αλλαγή του ονόματος του συγκεκριμένου τμήματος, όπου από “ διοίκηση προσωπικού” (κάποιες φορές εμφανιζόταν και ως διεύθυνση προσωπικού)έγινε “ διοίκηση ανθρώπινων πόρων”. Η αλλαγή αυτή άρχισε να εμφανίζεται ήδη από τις αρχές του 1980 , όπου φυσικά απεικόνιζε την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Πλέον , από την δεκαετία αυτή και μετά θεωρείτο ένα σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρία (ίσως και το πιο σημαντικό για πολλούς ειδικούς) όπου η σωστή διαχείριση του μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα για την επιχείρηση.

Μάλιστα, προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησε το γεγονός (ήδη από το 1980 και μετά) της συμμετοχής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων στα οποία χαράσσονταν η στρατηγικές του μέλλοντος. Ήταν η γέννηση του όρου “ στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” η οποία φυσικά εξακολουθεί και μας απασχολεί.

1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελλάδα και Ευρώπη

Η δεκαετία του 1960, παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην δημιουργία και την ανάπτυξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της εισαγωγής πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Με την εισχώρηση πολυεθνικών εταιρειών στον ελλαδικό χώρο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες υπήρχαν κατά αποκλειστικότητα στην Ελλάδα, άρχισαν να αισθάνονται την πίεση ώστε να οργανωθούν καλύτερα και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η ανάγκη αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα της στελέχωσης μιας θέσης με το όνομα “προσωπάρχης” ο οποίος είχε υπό την ευθύνη του και την διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη της εταιρίας. Συνήθως, τον ρόλο αυτό τον υποδυόντουσαν είτε απόστρατοι είτε λογιστές οι οποίοι τότε διαχειρίζονταν το εργατικό δυναμικό ως μέσο αύξησης παραγωγής και κοίταζαν να το διασφαλίσουν αυτό με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Φυσικά, το φαινόμενο αυτό (διαχείριση των υπαλλήλων ως “ χέρια”) άρχισε να φθίνει μετά από την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης. Η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής αλλά και το κόστος παραγωγής θεωρούταν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Ιορδανόγλου,2008). Έτσι λοιπόν , η ανεύρεση ταλέντων και η διάθεση αυτών για συνεισφορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα υψηλής σημασίας τμήμα για την επιχείρηση το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα αυτής όσο και τις στρατηγικές της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια ο ρόλος αλλά και η νοοτροπία του συγκεκριμένου τμήματος άλλαξε τόσο την Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται ως πολύτιμοι πόροι του συστήματος, τα ταλέντα ως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και φυσικά η συνεισφορά αυτών εξίσου σημαντική στην χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής του μέλλοντος(Ιορδανόγλου,2008).

Εξίσου σημαντικό, το οποίο θα πρέπει να τονιστεί, είναι η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάδειξη σε μερικούς από αυτούς των ηγετικών τάσεων που επιδεικνύουν. Είναι αρκετοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες στις επιχειρήσεις παίζουν πρωτεύοντα ρόλο αφού έχουν την δυνατότητα να υλοποιούν και να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις οι οποίες εξυπηρετούν κατά αποκλειστικότητα τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια τόσο στον Ελλαδικό όσο και στον Ευρωπαϊκό χώρο εντοπίζονται εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανάγκη από εξέλιξη και συνεχώς αναζητούν νέες προκλήσεις στον εργασιακό τους βίο. Έτσι λοιπόν, το τμήμα ανθρώπινων πόρων προσαρμόστηκε και λειτουργεί ώστε να εξυπηρετήσει αυτές τις νέες ανάγκες των υπαλλήλων.

1.3 Η Δ.Α.Δσε Αμερική και Ευρώπη

Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε Αμερική και Ευρώπη διαφέρει σημαντικά. Η ύπαρξη ευέλικτων μορφών εργασίας, η ανεπαρκής προστασία των εργαζομένων και μη ύπαρξη κοινωνικού κράτους στις Η.Π.Α είναι παράγοντες που επηρεάζουν τον στόχο και την λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων μια επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τις Η.Π.Α η Ευρώπη δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον ως προς την προστασία των εργαζομένων και στην δημιουργία ενός δικτύου προστασίας των εργαζομένων έναντι της απειλής της ανεργίας και της φτώχειας. Η ύπαρξη σταθερών και καλά αμειβόμενων θέσεων εργασίας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την στάση και την εν γένει λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε μια Ευρωπαϊκή σύγχρονη επιχείρηση (Ιορδανόγλου, 2008).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι κάποιες διαφορές (αν και μικρές) εντοπίζονται σε επιχειρήσεις διαφορετικών κρατών της Ευρώπης. Η διαφορά αυτή εντοπίζεται ανάμεσα στα βόρειο -δυτικά κράτη της Ευρώπης και στα νοτιοανατολικά κράτη. Ίσως, προς αυτήν την κατεύθυνση λειτουργεί και το γεγονός και της διαφορετικής οικονομικής και βιοτικής κατάστασης των κρατών αυτών. Πριν από μερικά χρόνια αυτές οι διαφορές ήταν μικρές αλλά με την οικονομική κρίση που χτύπησε την Ευρώπη τα τελευταία χρόνια αυτές άρχισαν παίρνουν σημαντικές διαστάσεις.

1.4 Διαφορές Ευρώπης & Ελλάδας

Εάν επιθυμούσαμε να εξετάσουμε τις διαφορές ανάμεσα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα και ο τρόπος που τα τμήματα ανθρώπινων πόρων λειτουργούν μπορούμε να τονίσουμε ότι δεν διαφέρουν αυτά της Ευρώπης με αυτά της Ελλάδος.

Όλες οι σύγχρονες τεχνικές και πρακτικές ενός τμήματος ανθρώπινων πόρων μιας Ευρωπαϊκής επιχείρησης έχουν υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό τόσο από τις μεγάλες επιχειρήσεις της χώρας μας όσο και από μικρομεσαίες. Καταλυτικό ρόλο έπαιξε και η ταχύτητα της πληροφορίας και ειδικότερα η προσβασιμότητα που προσφέρει το διαδίκτυο στην εύρεση νέων τεχνικών και μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Παρόλα αυτά, η χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων και για την λειτουργία των τμημάτων αυτών, η συμμετοχή αυτών σε διοικητικά συμβούλια των εταιρειών και η διενέργεια αξιολόγησης για λόγους προαγωγικούς και όχι για αναπτυξιακούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς είναι κομμάτια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία ακόμα στην Ελλάδα δεν έχουν πλήρως υιοθετηθεί (Ιορδανόγλου, 2008).

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια λόγω και της οικονομικής κρίσης που διέπει την χώρα μας πολλές επιχειρήσεις απευθύνονται σε συμβούλους ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα τους οδηγήσει στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα στην οποία προσβλέπουν.

1.5 Σύγχρονες Προκλήσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης το οποίο έχει λάβει τεράστιες διαστάσεις τα τελευταία είκοσι χρόνια ήρθε να προστεθεί η παγκόσμια κρίση η οποία χτύπησε αρχικά τις Η.Π.Α (2008) και στην συνέχεια και την Ευρώπη. Μάλιστα ακόμα και σήμερα η χώρα μας βρίσκεται σε καθεστώς οικονομικής ύφεσης όπου αυτό έχει αντίκτυπο σε όλες τις πτυχές της κοινωνίας και φυσικά και σε αυτόν των επιχειρήσεων.

Σε αντίθεση με τα παλιότερα χρόνια η έννοια της σταθερής εργασίας έχει αρχίσει να χάνει το νόημα της και να αντικαθίσταται με την έννοια τη ευέλικτης εργασίας (μερική απασχόληση, εποχιακή απασχόληση, απασχόληση εξ αποστάσεως κ.λπ.). Έτσι λοιπόν, λόγω της συχνής μετακίνησης των εργαζομένων η οποία παρατηρείται τα τελευταία χρόνια (απολύσεις, προσλήψεις) δημιουργείται η ανάγκη από τους υπαλλήλους να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους. Συνήθως, οι εργαζόμενοι αυτοί αρχίζουν και αισθάνονται περισσότερο ως ελεύθεροι επαγγελματίες και λιγότερο ως υπάλληλοι αφού πιστεύουν ότι θα έχουν συχνές εναλλαγές στις καριέρα τους.

Έτσι λοιπόν, ο σκοπός πλέον της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η μεγαλύτερη και πιο εξειδικευμένη γνώση αλλά και η δημιουργία κινήτρων για αυτούς αποτελούν καταλύτες για το τμήμα.

1.6 Τάσεις στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2016

Το HRTrendInstitute τον Δεκέμβριο του 2015, κάνει λόγο για τις παρακάτω τάσεις.

- Ενώ το 2015 επρόκειτο για τη χρονιά της ανάλυσης (HRAnalytics) το 2016 έρχεται η μεγάλη ανατροπή και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στρέφεται στην ευελιξία (AgileHR). Πρόκειται για την διευκόλυνση και την βελτίωση της οργανωτικής ευελιξίας. Πιθανόν αυτό να αποτελέσει τον επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιστροφή στο γραφείο! Στις μέρες μας παρατηρείται η χρήση μιας διαφορετικής πρακτικής, είτε από start-up εταιρείες είτε από πολύ γνωστές εταιρείες π.χ. Google, με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων τους, ζητούν να δουλεύουν στο γραφείο και όχι από το σπίτι.
- Μεταρρυθμίσεις στις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης.
- Εξατομίκευση. Το 2016, η αντιμετώπιση των υπαλλήλων κινείται σε ατομικά επίπεδα και όχι ομαδικά. Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τους εργαζομένους τους είναι αρκετά πίσω σε σχέση με την αντιμετώπιση των πελατών τους. Σίγουρα το HRM μπορεί να μάθει αρκετά από το τμήμα του μάρκετινγκ (marketing).

- Διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων στην εταιρεία. Έχει γίνει πλέον ορατή η προτίμηση των ταλέντων να αυτό-απασχολούνται παρά να δουλεύουν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Για αυτό το λόγο λοιπόν, οι εταιρείες προσπαθούν να συνδεθούν με ταλέντα εκτός εταιρείας δημιουργώντας προγράμματα που θα επωφεληθούν τα υπάρχοντα ταλέντα στην εταιρεία.
- Η τεχνητή νοημοσύνη μπαίνει δυναμικά στο χώρο του HR. π.χ. Στην IBM προωθούν ένα κείμενο που γράφτηκε από έναν υπάλληλο που επιθυμούν να αναλύσουν και σε δευτερόλεπτα εξάγονται αποτελέσματα της προσωπικής του διορατικότητας.
- Η αναζήτηση τρόπου καταμέτρησης απόδοσης εργαζομένων βάση της πραγματικής τους απόδοσης κρίνεται περισσότερο αναγκαία από ποτέ.
- Οι περισσότερες εταιρείες ανεξαρτήτως όγκου δεν επενδύουν σε μεγάλα πληροφοριακά συστήματα όχι μόνο λόγω κόστους αλλά και για λόγους ταχύτητας των επερχόμενων αλλαγών που δεν θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Λιγότερη εξωτερική αξιολόγηση και προσανατολισμός στις εσωτερικές διαφορές π.χ. διακύμανση μισθών
- Απλοποίηση – Το HRM εστιάζει σε απλές λύσεις με υψηλό αντίκτυπο.

Τον Μάιο του 2016, με βάση το ίδιο ινστιτούτο, βλέπουμε ότι οι τάσεις μέχρι στιγμής έχουν διαμορφωθεί ως εξής στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 1 – Πηγή: <http://hrtrendinstitute.com/2016/05/27/current-hr-trends-summary/>

1.7 Θέσπιση Κινήτρων για το προσωπικό

Σύμφωνα με (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) η μια από τις πιο σημαντικές ευθύνες της Δ.Α.Δ είναι η δημιουργία ενός προγράμματος αμοιβής για όλους τους εργαζομένους, όπως π.χ. τους διευθυντές, τους διευθυντές τμημάτων τους υπαλλήλους κ.λπ.

Πρόσθετες παροχές εκτός από τις χρηματικές θεωρούνται και οι μη χρηματικές, έμμεσης χρηματικής αξίας (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Φυσικά, υπάρχουν πολλές πηγές μη χρηματικών αμοιβών. Ευκαιρία για ανάπτυξη καριέρας, όπως η χρήση επαίνων και της αναγνώρισης, συνεισφέρουν επίσης στην εταιρική κουλτούρα που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται καλά με την εργασία τους και το περιβάλλον της.

Πέρα από τις μη χρηματικές αμοιβές υπάρχουν και οι χρηματικές όπως είναι το επίδομα παραγωγικότητας και η κάλυψη κόστους ιδιωτικής ασφάλειας. Η παροχή ενός συνδυασμού και από τις δύο αμοιβές ως προς το εργαζόμενο αποτελεί σίγουρα ένα ισχυρό κίνητρο για αυτόν (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

1.8 Εύρεση ταλαντούχων εργαζομένων

Ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο απασχολεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξεύρεση ταλαντούχων εργαζομένων οι οποίοι θα δώσουν την ώθηση στην επιχείρηση ώστε να πετύχει τόσο τους βραχυπρόθεσμους της στόχους όσο και τους μακροπρόθεσμους της. Στόχος της θα είναι να βρει τους επόμενους ηγέτες, όπου και αυτοί βρίσκονται, με σκοπό να τους δώσει τα απαραίτητα κίνητρα τα οποία θα τους κάνουν να αποδώσουν και συνεισφέρουν στην εταιρία.

Επιπλέον, πέρα από την ομάδα των εργαζομένων που θα κληθεί στο μέλλον να διαχειριστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα χρειαστεί να διαχειριστεί και τις θέσεις όλων των ομάδων ενδιαφέροντος της επιχείρησης (stakeholders) τους οποίους και θα πρέπει να συντονίσει. Η τήρηση της νομοθεσίας και της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι τα δύο χαρακτηριστικά της διαχείρισης αυτών (Ιορδανόγλου, 2008).

Τέλος, λόγω της συνεχούς αστάθειας τόσο στο πολιτικό όσο και στο οικονομικό περιβάλλον γύρω από το οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις ο ρόλος και ο σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων θα είναι πρωταγωνιστικός τόσο για το εγγύς όσο και στο απώτερο μέλλον.

1.9 Ορισμός της Δ.Α.Π¹

Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ακριβώς ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς από τη βιβλιογραφία προκύπτει διαφοροποίηση των απόψεων που έχουν διαπιστωθεί. Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι είναι ο σύγχρονος Όρος της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού (Byars&Rue, 1997). Κατά τους Mondy et al (1999), ΔΑΠ είναι η χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Συμφώνα με τους Mathis & Jackson (2000), ΔΑΠ είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος, με σκοπό να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Από την άλλη οι Bratton & Gold (2003) προσδιορίζουν τη Δ.Α.Π ως τη στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης εργασιακών σχέσεων που υποστηρίζει ότι οι ικανότητες των ανθρώπων εξασφαλίζουν την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο επιτυγχάνεται δια μέσου ενός συνόλου πολιτικών απασχόλησης, προγραμμάτων και πρακτικών.

Κατά τον Schuler (2000) η Δ.Α.Π ασχολείται με το διοικητικό προσωπικό, αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό και εκτίμηση σαν να αποτελούν σημαντικότερο κεφάλαιο μέσα στην επιχείρηση, και αναζητά τρόπους να καλύψει τις ανάγκες τους, και τέλος να διατηρήσει το κοινωνικό της γόητρο.

Συγκεκριμένα ο όρος Δ.Α.Π περιλαμβάνει, τη διοίκηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, πρακτικές τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσει για να γίνουν αυτές αποτελεσματικές, και τις αλλαγές τις οποίες πρέπει να κατανοήσουν για να εξασφαλίσουν τη θέση τους και να συναγωνίζονται επιτυχώς για μεγάλο χρονικό διάστημα (Schuler,2000).

Σύμφωνα με τον Pieper (1990) η Δ.Α.Π αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: α) τη παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού (επάνδρωση, σχεδιασμός εργασίας, ανταμοιβή), β) συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία, η οποία αξιολογεί το προσωπικό ως βασικό κεφάλαιο της επιχείρησης, και γ) ολοκλήρωση της διοίκησης προσωπικού σε στρατηγική διοίκησης.

Σήμερα, με τον όρο Δ.Α.Π εννοούμε τη χρήση διαφόρων πρακτικών, στοχεύοντας την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο, με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει:

- Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- Χρήση συγκεκριμένων ενεργειών για τη Δ.Α.Π
- Σύνδεση με τους στόχους

Με το τρίτο στοιχείο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε ένα οργανισμό. Η Δ.Α.Π εστιάζει πλέον στη φιλοσοφία και τη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπου, άρα οι αποφάσεις που τον αφορούν, συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνοντας

¹ Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

θέματα όπως: οργανωτική κουλτούρα, σχεδιασμός δομής και εξοπλισμού της επιχείρησης με τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους (Ξηροτύρη 2001).

Επιτυχείς Δ.Α.Π είναι οι ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση. Η στρατηγική Δ.Α.Π δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter, 2002).

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Δ.Α.Π συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει το τμήμα αυτό να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα και αποτελεσματικά (Guest και Peccei, 2002).

Η Δ.Α.Π, μέσα στην επιχείρηση έχει ρόλο δύσκολο και ιδιόμορφο, απαιτεί λεπτούς χειρισμούς, έτσι ώστε να εξασφαλίσει δίοδο επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τους Boudreau(1991), Jones&Wright(1992) και Kleiner(1990), ο αντίκτυπος των διοικητικών πολιτικών της διαχείρισης και των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού στη σταθερή απόδοση είναι ένα σημαντικό θέμα στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, των εργασιακών σχέσεων, και της βιομηχανικής και ψυχολογικής οργάνωσης.

Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως η Δ.Α.Π πραγματεύεται σημαντικά ζητήματα για την επιχείρηση καθώς όταν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ευθυγραμμίζεται στο στρατηγικό επιχειρησιακό προγραμματισμό και την επιχειρησιακή φιλοσοφία, μπορεί να είναι μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να επιτύχει μια επιχείρηση τα βέλτιστα αποτελέσματα θα πρέπει να κινηθεί ανάμεσα σε διάφορες πρακτικές HR (Human Resources). Άλλωστε αυτός είναι και ο λόγος όπου από τη δεκαετία του 90 και μέχρι σήμερα πολλοί ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει πληθώρα ερευνών προσπαθώντας να συμπεράνουν ποιες είναι εκείνες οι πρακτικές που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

1.10 Δομή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η ίδια του η δομή. Εφόσον το τμήμα είναι σωστά καταρτισμένο από έμπειρους και εξειδικευμένους επαγγελματίες αλλά και σωστά δομημένο τότε παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης στην οποία ανήκει

Το συγκεκριμένο τμήμα δομείται στις εξής κατηγορίες (Haak, HRTrendInstitute, 2016):

- HR Advice
- HR Operations
 - HR Call center
 - HR Specialists
 - HRIS

HRAdvice

Ο ρόλος αυτού του μέρους του τμήματος έχει ένα ρόλο συμβουλευτικό και αποτελείται από υψηλού επιπέδου στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού τα οποία συμβάλλουν στην διαμόρφωση της agendastου HRτμήματος. Επιπλέον, διαμορφώνει την στρατηγική του τμήματος, τον σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, διαμορφώνει τις θέσεις κλειδιά στην επιχείρηση, την διαχείριση της επιτυχίας του δυναμικού αλλά και τον τρόπο ανάπτυξης αυτού. Παρόλα αυτά, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι κομμάτι αυτό δεν ασχολείται με τυχόν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ούτε με προσωπική συμβουλευτική του κάθε υπαλλήλου.

HROperations

Το συγκεκριμένο μέρος καταλαμβάνει το μεγαλύτερο εύρος λειτουργίας του τμήματος αφού περιλαμβάνει το HRCallcenter, το HRSpecialistsκαι το HRISτα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην έρρυθμη λειτουργία αυτού.

Από όλα τα παραπάνω το HRSpecialistsπεριλαμβάνει πολλές πτυχές όπως το κομμάτι της στρατολόγησης (recruitment) , της εκπαίδευσης και ανάπτυξης (training&development) , της θέσπισης των κινήτρων , την αναζήτηση ταλέντων και φυσικά την ανάλυση όλων των στοιχείων που αφορούν το προσωπικό.

Όσον αφορά το κομμάτι του HRCallcenter, είναι η πρώτη επαφή που έχει ο κάθε εργαζόμενος ο οποίος θέλει να επικοινωνήσει με το τμήμα αυτό. Σκοπός του τηλεφωνικού κέντρου είναι να κατευθύνει και να ενημερώσει σε πρώτο επίπεδο τον εργαζόμενο στο ερώτημα που πιθανώς να υποβάλλει.

Αξιοσημείωτο είναι η ύπαρξη μιας διαδικτυακής πύλης (HRIS) όπου μπορεί επίσης να αλληλοεπιδράσει με το συγκεκριμένο τμήμα, να δει υλικό, να ενημερωθεί σχετικά αλλά και να υποβάλει ηλεκτρονικώς κάποιο ερώτημα που τον αφορά.

Τέλος, το κομμάτι της μισθοδοσίας είναι και αυτό μέρος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο αποτελεί σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα αυτού.(Haak, HRTrendInstitute, 2016)

1.11 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπουςπου είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι άνθρωποι προκαθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινη συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα

προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους (Παπάνης, 2005).

Οι στόχοι των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Οργανωτικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

1.12 Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων της η ΔΑΔ ακολουθεί σειρά αρμοδιοτήτων. Αυτές είναι:

- **Προγραμματισμός:** Προβλέπει βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες απαιτήσεις του οργανισμού. Με βάση το περιβάλλον και τους στόχους της επιχείρησης φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
- **Στελέχωση:** Μεριμνά σχετικά με ορισμένους οργανωτικούς παράγοντες και εφοδιάζει την εταιρεία με εργαζόμενους που πληρούν τις προϋποθέσεις για αντίστοιχες θέσεις εργασίας.
- **Ανάπτυξη Προσωπικού:** Ερευνά εάν το εργατικό δυναμικό κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για αποδοτικό αποτέλεσμα και εάν αισθάνεται ικανοποίηση. Μεριμνά για τις προοπτικές ανέλιξης κάθε εργαζομένου βάση της απόδοσης του. Η σταδιακή αύξηση των ικανοτήτων του υπαλλήλου οδηγεί και σε προαγωγή.

- Παρακίνηση: Εφαρμόζει διάφορες θεωρίες κινήτρων που λειτουργούν ως συστήματα ανταμοιβής (π.χ. απόκτηση επιπλέον γνώσεων) συμβάλλοντας έτσι στη διοίκηση με γνώμονα τους στόχους που καλείται ο εργαζόμενος να πετύχει.
- Διατήρηση Προσωπικού: Η ΔΑΠ οφείλει να παρέχει σε όλα τα μέλη του οργανισμού της την απαραίτητη προστασία μέσω της υγείας και ασφάλειας και να πραγματοποιεί εκπαιδεύσεις με αντίστοιχο περιεχόμενο.
- Διαπραγμάτευση εργασιακών σχέσεων: Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διαπραγματεύεται για θέματα που συνήθως αφορούν μισθούς, αυξήσεις, παροχές κτλ.
- Αξιολόγηση: Παρακολουθεί την αποδοτικότητα ολόκληρης της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό η ΔΑΔ μπορεί να αποφανθεί κατά πόσο ένας εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη στόχων, να αναγνωρίσει τα κίνητρα του, έχει εμπλουτίσει τις γνώσεις του. Η αξιολόγηση χτίζει γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ ΔΑΠ και υπαλλήλων.

Ουσιαστικά το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο την ενασχόληση των εργαζομένων του οργανισμού με την στρατηγική αυτού. Επιπλέον, οφείλει να παρέχει αποτελεσματικές λύσεις σε όλο το φάσμα των εργαζομένων ανεξαρτήτως θέσης με σκοπό την διευκόλυνση τους και να μην εθελουφλεί περιπτώσεις που αφορούν εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997)

1.13 Πως φτιάχνουμε ένα HR Plan

Για τη δημιουργία ενός πλάνου το πρώτο πράγμα που οφείλει κάποιος να αναρωτηθεί είναι ποια στρατηγική θα υιοθετηθεί και τι προβλήματα θα αντιμετωπίσει. Το αμέσως επόμενο βήμα είναι η εστίαση σε ήδη υπάρχουσες δεξιότητες/ ικανότητες με σκοπό την ενδυνάμωση αυτών π.χ. ηγεσία. Επιπλέον, πέρα από την υιοθέτηση της κατάλληλης πολιτικής/κουλτούρας για την επίτευξη του στόχου πραγματοποιείται και η προσπάθεια αποσαφήνισης του κενού στην παρούσα κατάσταση και τίθενται οι ανάλογες προτεραιότητες. Ως προτεραιότητες θεωρούνται τα φλέγοντα ζητήματα και τομείς οι οποίοι έχουν υψηλή επίδραση αλλά ελάχιστη προσπάθεια. Κάποιοι τομείς μπορεί να είναι:

Σχεδιασμός του Οργανισμού	Σχεδιασμός του χώρου εργασίας
Διαδοχική Στελέχωση	Διαχείριση της Απόδοσης
Επιλεκτική Στρατολόγηση	Εκπαίδευση
Εσωτερική Επικοινωνία	Ανάπτυξη Ταλέντων
Επαγγελματική Πείρα	Αποζημιώσεις και Προνόμια

Πίνακας 1

Ύστερα, ορίζονται οι ικανότητες/ τμήματα του εκάστοτε οργανισμού που χρειάζονται να αναμειχθούν στο πλάνο π.χ. εξωτερικοί συνεργάτες, διαχείριση έργου. Τελευταίο και πιο σημαντικό ρόλο κατέχει η ταχύτητα από την οποία προέρχονται πειράματα, μετρήσεις, προσαρμογές. (Haak, hrtrendinstitute.com, 2016)

1.14 Άριστες Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με ερευνητές, οι πρακτικές μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των κλάδων και /ή των χωρών για διάφορους λόγους, όπως είναι η κουλτούρα και η ιδιοσυγκρασία (Salk&Brannen, 2000), οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι πολιτικές (Morishama, 1995), οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες (Boxall&Steenereid, 1999), και η εφαρμογή διαφορετικών διοικητικών πρακτικών (Shell&Dean, 1992). Συνεπώς, η επιλογή πρακτικών, τις οποίες θα επιλέξει κάθε επιχείρηση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον καθορισμό του βαθμού κατά τον οποίο οι πρακτικές αυτές θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης (Bailey, 1993 – Guest, 1997 – Huselid, 1995).

Κάποια μοντέλα αναφέρουν μόνο πέντε ή έξι σημαντικές πρακτικές ενώ άλλα πάνω από δέκα. (Becker και Gerhart, 1996).

Οι Delaney et. al. (1989) σε έρευνα που πραγματοποίησαν το 1986, χρησιμοποίησαν 8 πρακτικές που αναφέρονταν στις περιοχές της επιλογής προσωπικού, της αξιολόγησης των εργαζομένων, των υψηλών αποζημιώσεων, του σχεδιασμού της εργασίας, της διαδικασίας παραπόνων, της διάχυσης πληροφοριών, της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Huselid (1995), προκειμένου να δημιουργήσει μια λίστα πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης, περισσότερο ολοκληρωμένη και σύγχρονη, πρόσθεσε σε αυτές τις οκτώ πρακτικές άλλες τρεις, οι οποίες είναι ευρέως αποδεκτό ότι επιδρούν στην απόδοση της επιχείρησης, ήτοι την εντατική προσπάθεια στρατολόγησης, τον μέσο όρο των ετήσιων ωρών εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο και τα κριτήρια προαγωγών.

Το μοντέλο που έχει την μεγαλύτερη επιρροή σε αυτόν τον τομέα, σχετίζεται με την δουλειά του Jeffrey Pfeffer (1998), ο οποίος δημιούργησε μια λίστα 15 πρακτικών που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων. Αυτή η λίστα περιλαμβάνει:

- την εξασφάλιση εργασίας μακροπρόθεσμα
- την επιλεκτική στρατολόγηση
- την πολιτική κινήτρων
- τις υψηλές αμοιβές
- τη συμμετοχή εργαζομένων στο κεφάλαιο της επιχείρησης
- το διαμοιρασμό πληροφοριών
- τη συμμετοχή και εξουσιοδότηση υπευθυνοτήτων
- τον επανασχεδιασμό εργασίας και ομάδων
- την εκτενή κατάρτιση και συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- τη δια τμηματική συνεργασία και κατάρτιση
- τη συμβολική ισότητα
- την εκλεκτική μίσθωση
- τη μακροπρόθεσμη προοπτική
- τη μέτρηση των πρακτικών και
- την ύπαρξη μιας φιλοσοφίας

Σύμφωνα με την έρευνα του ο Pfeffer, έχει καταλήξει στο συμπέρασμα πως εφόσον το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιήσει τις παρακάτω επτά πρακτικές μπορεί να πετύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση. Οι επτά αυτές πρακτικές (βέλτιστες πρακτικές) είναι:

- Η εξασφάλιση της εργασίας
- Η επιλεκτική στρατολόγηση
- Οι αυτό-διοικούμενες ομάδες
- Η αμοιβή του προσωπικού σύμφωνα με την απόδοση
- Η εκπαίδευση
- Η μείωση των διακρίσεων και των διαφορών στις θέσεις εργασίας
- Η διάχυση πληροφοριών

Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη την έρευνα του Jeffrey Pfeffer καταλήξαμε σε ένα μοντέλο 5 βέλτιστων πρακτικών humanresources:

- Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (Self-directed or self-managed teams)
- Επανασχεδιασμός εργασίας & ομάδων (Business Process&Reengineering)
- Επιλεκτική πρόσληψη (Selective Recruitment)
- Υγεία&ασφάλεια (Health and safety)
- Εκπαίδευση – Ανθρώπινο κεφάλαιο (Education – human capital)

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε πέντε πρακτικές που επιλέξαμε και εφαρμόζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η διαδικασία επιλογής τους πραγματοποιήθηκε κατά κύριο λόγο με βάση τις νέες τάσεις στο χώρο ώστε να επιτεύξουμε μια σύγχρονη μορφή στην παρούσα μελέτη, ανταποκρινόμενη όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες της εποχής. Εξαιτίας του ότι υπάρχει μεγάλο αριθμητικό εύρος πρακτικών που υιοθετούν/ακολουθούν οι επιχειρήσεις δεν καθίσταται δυνατό να τις αναλύσουμε όλες διεξοδικά.



Εικόνα 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Ανάλυση Επιλεγμένων Πρακτικών)

2.1 Αυτοδιοικούμενες Ομάδες (Self – Directed Teams)

2.1.1 Ιαπωνικό Μάνατζμεντ

Το ιαπωνικό μοντέλο μάνατζμεντ έχει καταφέρει να εδραιώσει την Ιαπωνική βιομηχανία στη παγκόσμια αγορά. Οι Ιάπωνες managers πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Έτσι, συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους πελάτες και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς. Το kaizen – κουλτούρα ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το kaizen είναι μια φιλοσοφία, η οποία καθιστά βασική της επιδίωξη την συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών παραγωγής. Αυτή η ενδοεπιχειρησιακά εφαρμοζόμενη φιλοσοφία επιβάλλεται να στηριχθεί και να ακολουθηθεί από το σύνολο των συνεργατών. Μόνο με κοινή προσπάθεια, στην ομάδα ή στο τμήμα μπορούμε να έχουμε αποτελέσματα, τα οποία κατά την φιλοσοφία του Kaizen αποτελούν άθροισμα των επιμέρους προτάσεων των συνεργατών (The team in the hero). Θα πρέπει συνεπώς η κάθε πρόταση των συνεργατών να εξετάζεται προσεκτικά και συστηματικά, να γίνεται αντικείμενο συζήτησης στην ομάδα και μόνο μετά από απόφαση της ομάδας να εφαρμοστεί. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί τη συμμετοχή όλων των συνεργατών, ομαδικό πνεύμα (Richard Tanner, Pascale and Anthony G. Athos 1989).

Το Ιαπωνικό μάνατζμεντ είναι δομημένο σε οκτώ βασικούς κανόνες, τους οποίους και ακολουθεί με θρησκευτική ευλάβεια τις αρχές που το διέπουν, ενώ είναι παγκοσμίως γνωστό και ως συμμετοχικό, καθώς μία από τις βασικές του αρχές αναδεικνύει την έννοια της ομάδας στην παραγωγή και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι οκτώ βασικές αρχές είναι οι εξής:

- Στρατολόγηση (recruitment)

προσέλκυση ατόμων που φέρουν τα κατάλληλα προσόντα όπου σε συνδυασμό με την εκπαίδευση επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

- Μόνιμη απασχόληση (life – time employment)

Οι επιχειρήσεις απασχολούν τόσο προσωπικό, όσο χρειάζονται, ποτέ παραπάνω.

- Εκπαίδευση (training)

Η υγιής εξειδίκευση έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της παραγωγικής δραστηριότητας.

- Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία (seniority based payment)

Η εμπειρία γίνεται από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του εργαζομένου.

- Κύκλοι ποιότητας (qualitycircles)

Αυτό – διοικούμενες ομάδες που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης και συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγής και στη μείωση του κόστους.

- Συλλογικές αποφάσεις (collectivedecision)

Οι συλλογικές αποφάσεις βοηθούν στην εξέλιξη της δραστηριότητας της επιχείρησης και βασίζονται στους κύκλους ποιότητας.

- Ευημερία (welfares)

Η κοινωνικοοικονομική ευημερία όλων των εργαζομένων της επιχείρησης εξασφαλίζει καλύτερη παραγωγική δραστηριότητα.

- Συνδικαλισμός (enterpriseunionism)

Ο υγιής συνδικαλισμός προσβλέπει στην ομαλή συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους(RichardTanner,PascaleandAnthonyG. Athos 1989).

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου (1945-1955) οι ιαπωνικές επιχειρήσεις στη προσπάθεια τους να ανακάμψουν από την πλήρη καταστροφή που επέφερε ο πόλεμος και να εισέλθουν στην αγορά της παγκόσμιας βιομηχανίας, ανέπτυξαν ένα διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων όπου ονομάστηκε θεωρία «Z» (Κ. Τζωρτζάκης – Α.Μ. Τζωρτζάκη 2007).

Η θεωρία «Z» τονίζει το " ιδανικό " της απασχόλησης το οποίο θεμελιώνει την πίστη προς την επιχείρηση και εξασφαλίζει ένα σταθερό εργατικό δυναμικό αφοσιωμένο στην επιχείρηση και τους στόχους της. (οργάνωση και διοίκηση 2007 , Κ. Τζωρτζάκης – Α.Μ. Τζωρτζάκη) Αυτή η μέθοδος διοίκησης υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης στην επιχείρηση και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις αξιολογήσεις απόδοσης με βάση την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων (Ouchi, 1981).

Βασικό συστατικό της επιτυχίας του ιαπωνικού μοντέλου μάνατζμεντ αποτελούν οι κύκλοι ποιότητας οι οποίοι λειτουργούν με τη μορφή ομάδων εργασίας . Πιο συγκεκριμένα, ομάδες εργαζομένων προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα και να συμβάλλουν στη μείωση του κόστους. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να περιγράψουν το πρόβλημα με βάση τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους ή από δεδομένα που παρέχονται από τη διεύθυνση και κατόπιν διατυπώνουν πιθανές λύσεις. Αυτές οι λύσεις υποβάλλονται σε ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατόπιν προωθούνται ως τυπικές προτάσεις στην ανώτερη διοίκηση. Οι προτάσεις και τα σχέδια δράσης της διοίκησης επιστρέφουν, στη συνέχεια, στην ομάδα για να ενισχύσουν την αφοσίωσή της.

Αυτή η προσέγγιση απαιτεί πραγματική υποστήριξη από τη διεύθυνση της επιχείρησης και είναι μία από τις τεχνικές της Προσέγγισης για ποιότητα στον εργασιακό βίο (QualityofworklifeApproach, QWL). Ολόκληρη η προσέγγιση, γνωστότερη τεχνική της οποίας είναι οι κύκλοι ποιότητας, προβλέπει επίσης την μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, συχνή επικοινωνία

μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και αυτοέλεγχου των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας.

Η Ιαπωνική προσέγγιση που εκφράζεται μέσα από τη θεωρία Z στρέφει την προσοχή στην ομαδική συναίνεση και επίτευξη και ενσωματώνεται σε δυο τεχνικές που μπορούν να εφαρμοσθούν στις επιχειρήσεις: την ποιότητα στον εργασιακό βίο και τους κύκλους ποιότητας (Κεφής, 2005).

2.1.2 Ορισμός της Ομάδας

Μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπιδρούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του ορισμού είναι οι άνθρωποι, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και ο τουλάχιστον ένας κοινός στόχος. Τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν ότι ανήκουν στην ομάδα, μοιράζονται κοινά πιστεύω και στάσεις και αποδέχονται συγκεκριμένους κανόνες. Το άτομο από τη γέννησή του μετέχει σε διάφορες ομάδες ανάλογα με την ηλικία του, τα ενδιαφέροντά του και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Η δραστηριότητά του αυτή προσφέρει ποικίλα οφέλη όχι μόνο στον ίδιο αλλά και στο κοινωνικό σύνολο, λόγω των δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων του αρμονικού συνδυασμού ατόμων και δραστηριοτήτων. Από τις σημαντικότερες κατηγορίες ομάδων στη ζωή του ατόμου είναι αυτές που δημιουργούνται στα πλαίσια της δουλειάς του.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για το τι είναι ομάδα. Από τους πιο γνωστούς είναι αυτός που έδωσαν οι Katzenbach και Smith (1993), σύμφωνα με τους οποίους ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωτικές ικανότητες – δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι. Ο ορισμός αυτός αποτελεί προέκταση του ορισμού που έδωσε ο Adair (1986), καθώς στα στοιχεία του τελευταίου προστίθεται η ευθύνη των μελών. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ομάδων που προσθέτουν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996) είναι η αλληλεξάρτηση δραστηριοτήτων των ατόμων, καθώς η εργασία κάθε μέλους είναι εξαρτημένη από την εργασία τουλάχιστον κάποιων άλλων μελών.

2.1.3 Αυτοδιοικούμενες Ομάδες

Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα είναι γεμάτο προκλήσεις: τα όριά του συνεχώς διευρύνονται, η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τα χρηματοοικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά δεδομένα και αυξάνει τον ανταγωνισμό, οι απαιτήσεις της αγοράς είναι υψηλότερες από ποτέ και οι τεχνολογικές εξελίξεις ραγδαίες. Για να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις καλούνται να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, αξιοποιώντας πλήρως το δυναμικό τους και πρώτα απ' όλα τους ανθρώπους τους. Η χρήση των ομάδων αποτελεί έναν από τους τρόπους αύξησης της απόδοσης τόσο ατομικά όσο και συνολικά. Ο συγκερασμός των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίος για την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κάθε προβλήματος, τη λήψη των κατάλληλων

αποφάσεων και την εύρεση των βέλτιστων για την επιχείρηση λύσεων. Όπως αναλύουν οι Scholtesetal (1998), οι ομάδες πλεονεκτούν σε σχέση με τα μεμονωμένα άτομα όταν:

- το θέμα είναι πιο πολύπλοκο
- απαιτείται δημιουργικότητα
- η πορεία δεν είναι ξεκάθαρη
- απαιτείται αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων
- είναι απαραίτητη η γρήγορη μάθηση
- είναι επιθυμητή ισχυρή δέσμευση
- η αποστολή ή η διαδικασία είναι δια λειτουργική (cross-functional)

Οι αυτό – διοικούμενες ομάδες (self-directed / self-managed / empowered teams), εκτελούν συνεχή, καθημερινή εργασία και έχουν γενικά σταθερό αριθμό μελών με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πλήρη απασχόληση. Λόγω της σταθερής δομής τους η λήψη αποφάσεων γίνεται τις περισσότερες φορές από τον προϊστάμενο / διευθυντή που διοικεί την ομάδα. Η μορφή αυτή συναντάται συνήθως στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι ομάδες αυτές κερδίζουν όλο και περισσότερες προτιμήσεις στελεχών και συμβούλων, διότι έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αυτονομία κινήσεων καθώς μπορούν να θέτουν οι ίδιες στόχους, να ορίζουν τα προβλήματα με τα οποία θα ασχοληθούν, να προσλαμβάνουν και να απολύουν μέλη, να καταρτίζουν τον προϋπολογισμό τους, να οργανώνουν το πρόγραμμά τους και να λαμβάνουν αποφάσεις με τη συμμετοχή όλων των μελών. Συνέπεια των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους είναι η σαφώς μεγαλύτερη ευθύνη που έχουν για τα αποτελέσματά τους. Για να μπορέσουν όμως τα άτομα να ανταποκριθούν με επιτυχία στα σύνθετα καθήκοντά τους, απαιτείται αυξημένη εκπαίδευση-επιμόρφωση. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό το ρόλο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ως υπεύθυνο σχεδιασμού του αντίστοιχου προγράμματος. Χρήση των αυτοδιοικούμενων ομάδων γίνεται σε πολλούς τομείς όπως σχεδιασμός προϊόντων, (assembly), πωλήσεις, service, υποστήριξη διοικητικών λειτουργιών κ.α. (Harrington-Mackin, D.,1994). Επιχειρήσεις όπως οι GeneralMotors, Procter&Gamble, TexasInstruments προχώρησαν στη ανάπτυξη τέτοιων ομάδων προκειμένου να εκμεταλλευτούν την ευελιξία, τη δυνατότητα μείωσης των γενικών εξόδων με τη μεταφορά αρμοδιοτήτων εντός της ομάδας και την καλύτερη εκμετάλλευση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων των μελών που παρέχουν.

Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις ομάδες είναι :

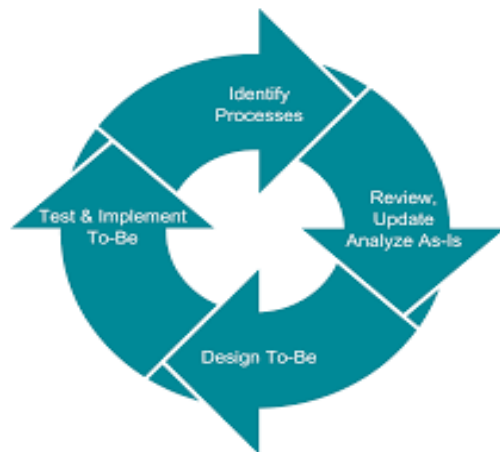
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας με ταυτόχρονη κατάργηση αντίστοιχων φραγμών
- Αύξηση της ταχύτητας
- Ενίσχυση δημιουργικότητας και καινοτομίας
- Αύξηση αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων

- Ενίσχυση κουλτούρας εστιασμένης στον πελάτη
- Αύξηση της οργανωτικής προσαρμοστικότητας και ευελιξίας
- Βελτιώσεις σε θέματα ποιότητας
- Αποκέντρωση ευθυνών και δημιουργία πιο ευέλικτων και επίπεδων ιεραρχικών δομών (RecardoR., WadeD., 1996).

Τα οφέλη αυτά και κυρίως το τελευταίο αποτελούν απόρροια της ενδυνάμωσης των αυτοδιοικούμενων ομάδων, της διαδικασίας δηλαδή μέσω της οποίας τους δίνονται η εξουσία, οι πόροι, οι πληροφορίες αλλά και η ευθύνη που απαιτεί η εκτέλεση μιας εργασίας (FisherK., 1993). Οι ομάδες αυτές, όσο αναπτύσσονται και βελτιώνονται, αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα, φτάνοντας μέχρι την αυτοδιοίκηση, όπου θέματα όπως προσλήψεις και απολύσεις μελών, οικονομικός προγραμματισμός και πολιτικές ανταμοιβών ρυθμίζονται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό η ανώτερη διοίκηση απαλλάσσεται από μέρος των αποφάσεων που πρέπει να λάβει και αποκτά περισσότερο χρόνο για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και της οργανωτικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα όμως αναβαθμίζεται και ο ρόλος των μελών των ομάδων, η ισχυροποίηση των οποίων έχει θετική επίδραση τόσο στην εργασία τους όσο και στην ψυχολογία τους.

2.2 Επανασχεδιασμός Εργασίας και Ομάδων (Business Process & Reengineering)

Σε ένα τόσο γρήγορα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον όσο το σημερινό, καλούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις να φανούν αποδοτικές και ανταγωνιστικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αύξηση των πληροφοριακών συστημάτων τα οποία υποστηρίζουν τα τελευταία χρόνια κατά πολύ τις επιχειρήσεις σε όλο το φάσμα εργασιών τους. Μονάδες παραγωγής υποστηρίχτηκαν από σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, Η/Υ αντικατέστησαν θέσεις εργασίας κ.λπ.



Business Process Reengineering Cycle

Εικόνα 3

Έτσι, κάτω από τις νέες αυτές συνθήκες οι εταιρείες καλούνται να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, χρησιμοποιώντας τεχνικές με στόχο την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους και του μεριδίου της αγοράς και φυσικά την διεύρυνσή τους αντίστοιχα. Παρακάτω, θα μελετήσουμε τους λόγους που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οδηγείται σε αυτή την κατεύθυνση, ποιες δυσκολίες συναντά και ποια συγκεκριμένα μέσα χρησιμοποιεί για την ορθή επίτευξή της πρακτικής του επανασχεδιασμού εργασίας και ομάδων.

Βασικός παράγοντας που μας υποδεικνύει ότι χρειάζονται αλλαγές είναι η μεταβολή των αξιών με την πάροδο των χρόνων. Τις προηγούμενες δεκαετίες στις επιχειρήσεις

υπήρχε η σχέση αφεντικού –εργαζομένου όπου πλέον σήμερα στην πλειονότητα των περιπτώσεων έχει αντικατασταθεί με την ηγεσία (γνωστή ως leadership). Η ανάληψη πρωτοβουλίας έχει έρθει ώστε να αντικαταστήσει την συμμόρφωση και την τιμωρία ενός υπαλλήλου. Ακόμη, παλαιότερα συναντούσαμε έντονα το στοιχείο της ανεξαρτησίας μεταξύ των ομάδων που πλαισιώναν εταιρείες, όμως σήμερα με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας συναντάμε την αλληλεξάρτηση των ομάδων και την ώθηση στην πραγματική έννοια της ομαδικότητας.

2.2.2 Επίπεδα Οργανωτικών αλλαγών

Σύμφωνα με τον Porteretal.(1975) υπάρχουν τρία επίπεδα οργανωτικών αλλαγών που μπορούν να αναγνωριστούν και να διαχειριστούν:

- Ατομικές
- Ομαδικές
- Ολόκληρου του οργανισμού

2.2.3 Αντίσταση στις Οργανωτικές Αλλαγές

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που εξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις αλλαγές. Κάποιοι ηγέτες (leaders) ασκούν θετική επιρροή ως πρότυπα στην ομάδα τους με αποτέλεσμα αυτοί που τους ακολουθούν (followers) να υιοθετούν αυτές τις μεταβολές χωρίς αντιδράσεις. Σημαντικός παράγοντας σε αυτή την περίπτωση αποτελεί η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη και η αντιμετώπιση της όποιας αλλαγής, ως απαραίτητη. Μια διαφορετική προσέγγιση αποτελούν οι μεταβολές που επιφέρονται εξαιτίας νομικών αιτιών π.χ. αλλαγή νόμου όπου θεωρούνται από τους εργαζομένους ως αναπόφευκτες. Δυστυχώς, κάποιοι υπάλληλοι αποδέχονται τις αλλαγές χωρίς να προβάλλουν καμία αντίσταση εξαιτίας του φόβου μιας ενδεχόμενης «τιμωρίας» π.χ. απόλυση. Βέβαια, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προσπαθεί την εξάλειψη ή την δυνατότητα ελαχιστοποίησής της ανάπτυξης της τελευταίας πεποιθήσεως.

Υπάρχουν όμως και διάφοροι λόγοι όπου οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές. Κυρίως συναντάται σε περιπτώσεις που αφορούν ατομικές ή αλλαγές ολόκληρου του οργανισμού. (Connor 1995).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων ,αποτελεί βασική αιτία. Είτε γιατί οι υπάλληλοι δεν εμπιστεύονται το άτομο που την ανακοινώνει είτε γιατί σκέφτονται αρνητικές επιπτώσεις που θα γίνουν ορατές μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των μεταβολών ως μη αναγκαίες επιφέρεται με την απουσία εμφανών στοιχείων που να την επιβάλλουν και με την λανθασμένη άποψη, ότι δούλεψε με επιτυχία στο παρελθόν θα συνεχίσει και στο μέλλον. Τα σημάδια ενός επερχόμενου προβλήματος στις αρχές είναι ασαφή και οι άνθρωποι εύκολα τα αγνοούν. Αν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει υπερεκτιμήσει την απόδοση του οργανισμού τότε η πραγματοποίηση αλλαγών καθίσταται δυσκολότερη ακόμη και στο στάδιο αναγνώρισης του προβλήματος.

Η πεποίθηση από την πλευρά των εργαζομένων, ότι η αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί άρα και να εφαρμοστεί, αποτελεί έναν επιπρόσθετο λόγο στην μη αποδοχή της προτεινόμενης αλλαγής. Πόσο μάλλον όταν προηγούμενες εμπειρίες τους που αφορούσαν μεταβολές στο εργασιακό περιβάλλον τους απέτυχαν, ενισχύουν τον κυνισμό και την δημιουργία αμφιβολιών. Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων θεωρεί τις τροποποιήσεις ως οικονομική απειλή π.χ. μείωση μισθού. Η παραπάνω άποψη συναντάται και από την ίδια την επιχείρηση όταν το κόστος των αλλαγών ξεπερνά τα οφέλη που θα επιφέρει. Σε περιπτώσεις που το παραπάνω κόστος δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια, έχει ως αποτέλεσμα να χειροτερεύσει το εργασιακό κλίμα.

Δεν θα μπορούσαμε να εξαιρέσουμε τις περιπτώσεις του φόβου της αποτυχίας η οποία συναντάται κυρίως σε άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση. Συγκεκριμένα μεγάλες αντιδράσεις σε ενδεχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι κινδυνεύουν να χάσουν το κύρος, τη δύναμη τους και δεν επιθυμούν να ελέγχονται από τρίτους. Συν τοις άλλοι, όταν κάποια αλλαγή έρχεται σε σύγκρουση με αξίες, ιδέες, κουλτούρα που αφορά είτε μεμονωμένες περιπτώσεις είτε ολόκληρο τον οργανισμό τότε οι αντιδράσεις είναι εκτεταμένες. Παρόλα αυτά, σε καμία περίπτωση το HRM (HumanResourceManagement) δεν εκφράζει τις αντιδράσεις/ αντιστάσεις σε όποιες αλλαγές ως αποτέλεσμα αδιαφορίας, αλλά μια λογική ανθρώπινη αντίδραση στην προσπάθεια προστασίας του εαυτού τους.

2.2.4 Στάδια Ενδοεταιρικής Αλλαγής

Ας δούμε παρακάτω τα στάδια που ακολουθεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για την διαδικασία αλλαγής.

Οι θεωρίες αλλαγών περιγράφουν μια σειρά από γεγονότα που θα συμβούν από την αρχή μέχρι το τέλος της διαδικασίας. Μια από τις πρωτογενείς θεωρίες διαδικασίας αλλαγών είναι αυτή του Kurt Lewin (1951) όπου αναπτύσσεται σε τρία στάδια:

- Αποδέσμευση (unfreezing)
- Αλλαγή (changing)
- Δέσμευση (refreezing)

Στο πρώτο στάδιο, στόχος είναι να συνειδητοποιήσουν οι εργαζόμενοι ότι οι παλαιότερες νοοτροπίες δεν αποδίδουν το ίδιο καλά πλέον. Στο δεύτερο, οι υπάλληλοι αναζητούν νέους τρόπους περάτωσης των πραγμάτων και αναζητούν μια πολλά υποσχόμενη προσέγγιση. Στο τρίτο στάδιο οδηγούμαστε στην τελική εγκαθίδρυση αλλαγών. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή να ακολουθήσουμε και τα τρία στάδια ειδάλλως με την παράληψη του πρώτου το HRM θα οδηγηθεί σε αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Καθίστανται σημαντικό για το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην περίπτωση που εντοπιστεί αδυναμία προώθησης και εφαρμογής των αλλαγών να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν έγκαιρα οι αιτίες που τις δυσχεραίνουν. Πιθανώς, η έλλειψη προσοχής σχετικά με τον ενθουσιασμό που έχει επιφέρει η αλλαγή στο τρίτο στάδιο ίσως έχει αρνητικά αποτελέσματα κατόπιν της εφαρμογής της.

Ο Lewin υποστηρίζει ότι η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους. Μια προσέγγιση απαρτίζει η θεωρία των κινήτρων π.χ. αύξηση κινήτρων εσωτερικών & εξωτερικών, χρήση κύρους. Μια άλλη προσέγγιση αποτελεί η μείωση των περιορισμών λόγω ιεραρχίας που προκαλεί αντιδράσεις όπως προαναφέραμε (π.χ. φόβος αποτυχίας).



Εικόνα 4

2.2.5 Κίνητρα

Κίνητρα είναι εκτός από τους λόγους που παρακινούν, ωθούν τους εργαζομένους από την αδράνεια/ στασιμότητα στη δράση είναι και η ανακάλυψη των αναγκών τους αλλά και η υλοποίηση τους από την πλευρά της επιχείρησης (Kempson, 1995). Διακρίνονται σε μη χρηματικά και χρηματικά. Τα μη χρηματικά έχουν να κάνουν με την έννοια της ηθικής αποζημίωσης και επιβράβευσης π.χ. δίκαιη μεταχείριση από ανωτέρους. Τα χρηματικά εκτός από επιπλέον εισόδημα λόγω μιας επιτυχίας (bonus) αποτελούν ατομικά κίνητρα. Έτσι λοιπόν, τα κίνητρα βοηθούν το τμήμα ανθρώπινων πόρων ώστε να καταλάβει τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού και φυσικά πως θα τις καλύψει (Kempson, 1995).

Τα κίνητρα χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στα εξωτερικά και στα εσωτερικά. Τα μεν **εσωτερικά κίνητρα** συσχετίζονται κυρίως με τις υποσυνείδητες ανάγκες. Είναι έμφυτα και δημιουργούν μια αίσθηση βαθιάς ικανοποίησης. Συναντώνται κυρίως σε άτομα που αγαπούν τη δουλειά τους. Τα δε **εξωτερικά** αφορούν ερεθίσματα από το περιβάλλον του υπαλλήλου π.χ. πιέσεις από υπαλλήλους και έχουν ως αποτέλεσμα την αυτοκριτική και τη δημιουργία στρες. Είναι αποδεδειγμένο πως όταν το άγχος βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα αυξάνεται η παραγωγικότητα ενώ αντίθετα όταν βρίσκεται σε χαμηλά ή υψηλά λειτουργεί καταστροφικά (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 1997).

Συνοψίζοντας, στόχος του επανασχεδιασμού εργασίας και ομάδων αποτελούν η **ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων** με την αύξηση των δραστηριοτήτων τους. Τρόποι περάτωσης είναι α) ο οριζόντιος εμπλουτισμός: ανάληψη νέων καθηκόντων για να σπάσει η μονοτονία και η πλήξη β) ο κάθετος εμπλουτισμός: όπου οι υπάλληλοι αποκτούν δικαιώματα στην σύνθεση και εκτέλεση έργων π.χ. συμμετέχουν ενεργά στην λήψη αποφάσεων. Όλα τα παραπάνω λοιπόν, συντελούν στην παρακίνηση του ενδιαφέροντος των

υπαλλήλων, στην δημιουργία συναισθημάτων ικανοποίησης, προσωπικής ολοκλήρωσης και στην ενεργή δέσμευση τους με στόχους.

Συνεπώς, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με την στρατηγική αυτή καταφέρνει να ενισχύει την παραγωγικότητα και συνάμα να ικανοποιεί ανάγκες υψηλότερου επιπέδου των εργαζομένων της.

2.3 Επιλεκτική Στρατολόγηση (Selective Recruitment)



Εικόνα 5

Η σωστή στρατολόγηση ή επιλεκτική στρατολόγηση έχει ως στόχο να προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψηφίους εργαζόμενους δίνοντας τους ευκαιρίες εργασίας. Για να το πετύχει αυτά θα πρέπει να παρέχει σαφείς πληροφορίες των θέσεων εργασίας όπου προσφέρει, είτε εφαρμόζει εσωτερική στρατολόγηση (ανθρώπινο δυναμικό που ήδη διαθέτει) είτε εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας). Κατά αυτόν το τρόπο οι υποψήφιοι επιλέγουν ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτουν (Ξυροτύρη- Κουφίδου Σ, 2001).

Η διαδικασία της επιλεκτικής στρατολόγησης περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:



Εικόνα 6 -Μαρία Μανιαδάκη

2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Προγραμματισμός ΑΔ είναι η διαδικασία που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης για να εξασφαλίσει τη σωστή επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού στην κατάλληλη θέση, το οποίο θα επιδιώξει την επίτευξη των στόχων της.

Οι ενέργειες που απαιτούνται για τον προγραμματισμό είναι οι ακόλουθες:

α) Αξιολόγηση του υπάρχοντος ΑΔ.

Η διοίκηση αξιολογεί τους εργαζομένους της, αντλεί τα βιογραφικά τους στοιχεία εκ νέου και με τη συμπλήρωση ειδικά διαμορφωμένων εντύπων επανεξετάζει τη θέση που κατέχουν. Ακόμη αξιολογεί την παραγωγικότητα τους με στατιστικές μεθόδους. Στη συνέχεια από τα στοιχεία που συνέλεξαν μελετούν πως θα αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του προσωπικού που είδη εργάζεται ούτως ώστε να πετύχουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

β) Προσδιορισμός μελλοντικών αναγκών.

Από τα στοιχεία της αξιολόγησης του υπάρχοντος ΑΔ η διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει αν χρειάζεται ή θα χρειαστεί μελλοντικά να προβεί σε προσλήψεις. Η διαδικασία της πρόσληψης προσωπικού απαιτεί μια σειρά ενεργειών που θα αναλύσουμε παρακάτω (Κ. Τζωρτζάκης – Α.Μ. Τζωρτζάκη 2007).

2.3.2 Προσέλκυση Υποψηφίων

Όπως αναφέραμε παραπάνω σκοπός της επιχείρησης είναι να προσελκύσει ανθρώπους ικανούς, με γνώσεις και εξειδίκευση. Το πρώτο βήμα της διοίκησης είναι να αναζητήσει στο εσωτερικό της τους κατάλληλους ανθρώπους που θα καλύψουν τις υψηλές σε βαθμίδα ιεραρχίας θέσεις με προαγωγές και μεταθέσεις, ενώ παράλληλα θα ξεκινήσει τη διαδικασία πρόσληψης νέων υποψηφίων στις χαμηλές βαθμίδες.

Οι πιο γνώστες πηγές προσέλκυσης νέων υποψηφίων είναι οι αγγελίες στο τύπο και στο διαδίκτυο όπως και από τα γραφεία σταδιοδρομίας των σχολών ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ) και ιδρύματα επαγγελματικής κατάρτισης (ΙΕΚ).

Αγγελίες στον Τύπο και στο Διαδίκτυο

Η καταχώριση αγγελιών στο τύπο είναι ίσως η πιο γνωστή μέθοδος για την προσέλκυση υποψηφίων. Υπάρχουν εφημερίδες και περιοδικά στην ελληνική αγορά όπου εξυπηρετούν μόνο αυτόν το σκοπό. Πωλούνται σε περίπτερα και καταστήματα λιανικής πώλησης όπου ο κάθε ένας μπορεί να αγοράσει. Στα έντυπα αυτά οι επιχειρήσεις καταχωρούν τις αγγελίες τους τίτλο και πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας.

Μια ακόμη μέθοδος διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια είναι το διαδίκτυο/ίντερνετ όπου κατέχει σημαντική θέση στη ζωή του μέσου Έλληνα. Στο ίντερνετ οι σελίδες που

φιλοξενούν αγγελίες εργασίας είναι πολλά με μεγάλη επισκεψιμότητα αφού η πρόσβαση είναι ευκολότερη και δωρεάν. Και στις 2 μεθόδους που αναφέραμε οι επιχειρήσεις στην περιγραφή των θέσεων εργασίας προκαλούν το ενδιαφέρον των υποψηφίων δίνοντας τους κίνητρα.

Πανεπιστήμια, ΤΕΙ, ΙΕΚ

Οι ανώτατες σχολές στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει γραφεία σταδιοδρομίας όπου μεριμνούν για την επαγγελματική αποκατάσταση των απόφοιτων σπουδαστών τους. Έτσι οι επιχειρήσεις που θέλουν να προσθέσουν ανθρώπινο δυναμικό έρχονται σε επαφή με τα γραφεία των σχολών και αναζητούν υποψηφίους. Ακόμη μέσα από τα γραφεία αυτά οι επιχειρήσεις αναζητούν υποψηφίους φοιτητές για πρακτική άσκηση, προσλαμβάνουν δηλαδή τελειόφοιτους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (6 μήνες) στις χαμηλές βαθμίδες ιεραρχίας. Η πρόσληψη για πρακτική άσκηση σε σπουδαστές είναι πολύ γνωστή αφού οι αποδοχές είναι χαμηλές και παράλληλα δίνουν την ευκαιρία σε νέους ανθρώπους να διεκδικήσουν μια μόνιμη θέση μετά το τέλος της πρακτικής τους (Κ.Τερζίδης- Κ. Τζωρτζάκης, 2004).

2.3.3 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού από τον εργοδότη ή υπευθύνου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διαδικασία όπου η διοίκηση της επιχείρησης επιλέγει τους καταλληλότερους να καλύψουν τις θέσεις εργασίας. Τα στάδια επιλογής είναι πολλά, τα βασικότερα όπου συνήθως ακολουθούν είναι:

Βιογραφικό σημείωμα

Συνέντευξη

Τεστ – δοκιμασίες

Απόφαση επιλογής (Κ. Τζωρτζάκης – Α.Μ. Τζωρτζάκη 2007).

Βιογραφικό Σημείωμα (Curriculum Vitae)

Το βιογραφικό σημείωμα είναι η πρώτη "εικόνα" που έχει η επιχείρηση από τον υποψήφιο, στο οποίο αναφέρει τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, την εμπειρία και τις επαγγελματικές δεξιότητες, την εκπαίδευση και κατάρτιση του, επικοινωνιακές ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και το προσωπικό του όραμα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού θα επιλέξει τους καταλληλότερους υποψηφίους που θα διεκδικήσουν τη θέση εργασίας. Λόγω της έλλειψης χρόνου του εργοδότη ή Υπευθύνου Α.Δ. το «ξεκαθάρισμα» γίνεται πριν ο υποψήφιος έρθει σε φυσική επαφή με την επιχείρηση, δηλαδή επιλέγεται ή απορρίπτεται από το βιογραφικό του. Για το λόγο αυτό οι υποψήφιοι προσπαθούν να

ξεχωρίσουν μέσα από το βιογραφικό τους, κάνοντας το να φαίνεται μοναδικό και εντυπωσιακό σε αυτόν που θα το διαβάσει.

Συνέντευξη Εργασίας

Στη συνέντευξη πρόσληψης κρίνεται η καταλληλότητα του υποψηφίου για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σε αυτή, στόχος του εξεταστή είναι η άντληση πληροφοριών σχετικά με τις επαγγελματικές δεξιότητες του υποψηφίου, τις επικοινωνιακές του ικανότητες, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τους λόγους που τους τράβηξε το ενδιαφέρον η συγκεκριμένη θέση. Τα στοιχεία αυτά θα τον βοηθήσουν να διαμορφώσει μια τεκμηριωμένη κρίση σε σχέση με την καταλληλότητά του για την πλήρωση της θέσης. Αντίστοιχα, στόχος του υποψηφίου είναι να προβάλλει με τον καλύτερο τρόπο τις προσωπικές και επαγγελματικές του δεξιότητες, ώστε να επηρεάσει θετικά την κρίση του εξεταστή και να επιτύχει την πρόσληψη, έχοντας παράλληλα αξιολογήσει την προσφερόμενη εργασία και τον εργοδότη βάσει των δικών του αναγκών.

Η συνέντευξη επιλογής είναι η πρώτη άμεση επαφή με τον εργοδότη ή τον υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού και θεωρείται εξαιρετικής σημασίας. Ο εξεταστής έχει την δυνατότητα να διαμορφώσει εικόνα μέσα από την λεκτική και μη . Κατά την ατομική συνέντευξη λεκτική επικοινωνία. Με βάση μελέτες, οι αξιολογητές σχηματίζουν εικόνα για τον υποψήφιο μέσα στα πρώτα 5 λεπτά, που δύσκολα ανατρέπεται στη συνέχεια(Ξυροτύρη- Κουφίδου Σ, 2001).

Υπάρχουν διάφορες μορφές συνέντευξης όπως, η *ατομική συνέντευξη* όπου ο υποψήφιος είναι μόνος απέναντι στον αξιολογητή του. **Η συνέντευξη απέναντι σε μια επιτροπή** που συνήθως αποτελείται από τρία, τέσσερα ή πέντε άτομα και χρησιμοποιείται όταν περισσότερα άτομα επιθυμούν να δώσουν την γνώμη τους π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος, διευθυντής κ.α. **Η ομαδική συνέντευξη** όπου πολλοί υποψήφιοι καλούνται να συμμετάσχουν σε μια συζήτηση και το άτομο που θα αποφασίσει για την πρόσληψη παρακολουθεί τη συζήτηση και συνήθως επιθυμεί να ανακαλύψει τα άτομα που είναι ικανά να διευθύνουν μια ομάδα, ικανά να ακούν τους άλλους κλπ. **Στρεσογόνα Συνέντευξη (stressinterview)** είναι ένα είδος συνέντευξης που χρησιμοποιείται από τον συνεντευκτή, για να θέσει τον υποψήφιο σε κατάσταση έντονης πίεσης, ώστε να διερευνήσει πώς ο υποψήφιος μπορεί να χειριστεί τον μεγάλο φόρτο εργασίας και πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζεται τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. **Συνέντευξη πάνω σε μια κατάσταση – σε ένα σενάριο**, σε αυτό το είδος της συνέντευξης οι συνεντευκτές ζητούν από τους υποψήφιους να μελετήσουν ένα υποθετικό σενάριο και να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με αυτό.

Τεστ Δοκιμασίας Επιλογής

Τα τεστ δοκιμασία είναι ο καθιερωμένος τρόπος μέτρησης των διαφορετικών εκφάνσεων της κατάστασης ενός ατόμου. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών τεστ με σκοπό να διερευνηθεί η προσωπικότητα, το ταπεραμέντο ενός ατόμου, η καριέρα, τα ενδιαφέροντα, οι προτιμήσεις, οι ανάγκες, οι αξίες, τα κίνητρα και οι ψυχικές του εναλλαγές(Ξυροτύρη- Κουφίδου Σ, 2001).

Τα δημοφιλέστερα τεστ είναι:

Τεστ νοημοσύνης (testIQ): σχεδιαστήκαν για να μετρούν, δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία. Ικανότητα λογικής σκέψης και λύσης προβλημάτων σε νέες καταστάσεις, ικανότητα ανάλυσης νέων προβλημάτων, αναγνώρισης πλαισίων και σχέσεων που υπάρχουν πίσω από αυτά τα προβλήματα.

Τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης (testEQ): βγαίνει στην επιφάνεια "η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Είναι επίσης η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις". (Daniel Goleman, Συναισθηματική νοημοσύνη, εκδ. Ελληνικά Γράμματα)

Τεστ προσωπικότητας :είναι σχεδιασμένο για να δείξει τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης δείχνει πως μπορεί να συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει αν υπάρχουν πιθανότητες ο υποψήφιος να γίνει, μελλοντικά, ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.(Κώστας Τερζίδης- Κώστας Τζωρτζάκης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 2004).

2.3.4 Απόφαση Επιλογής

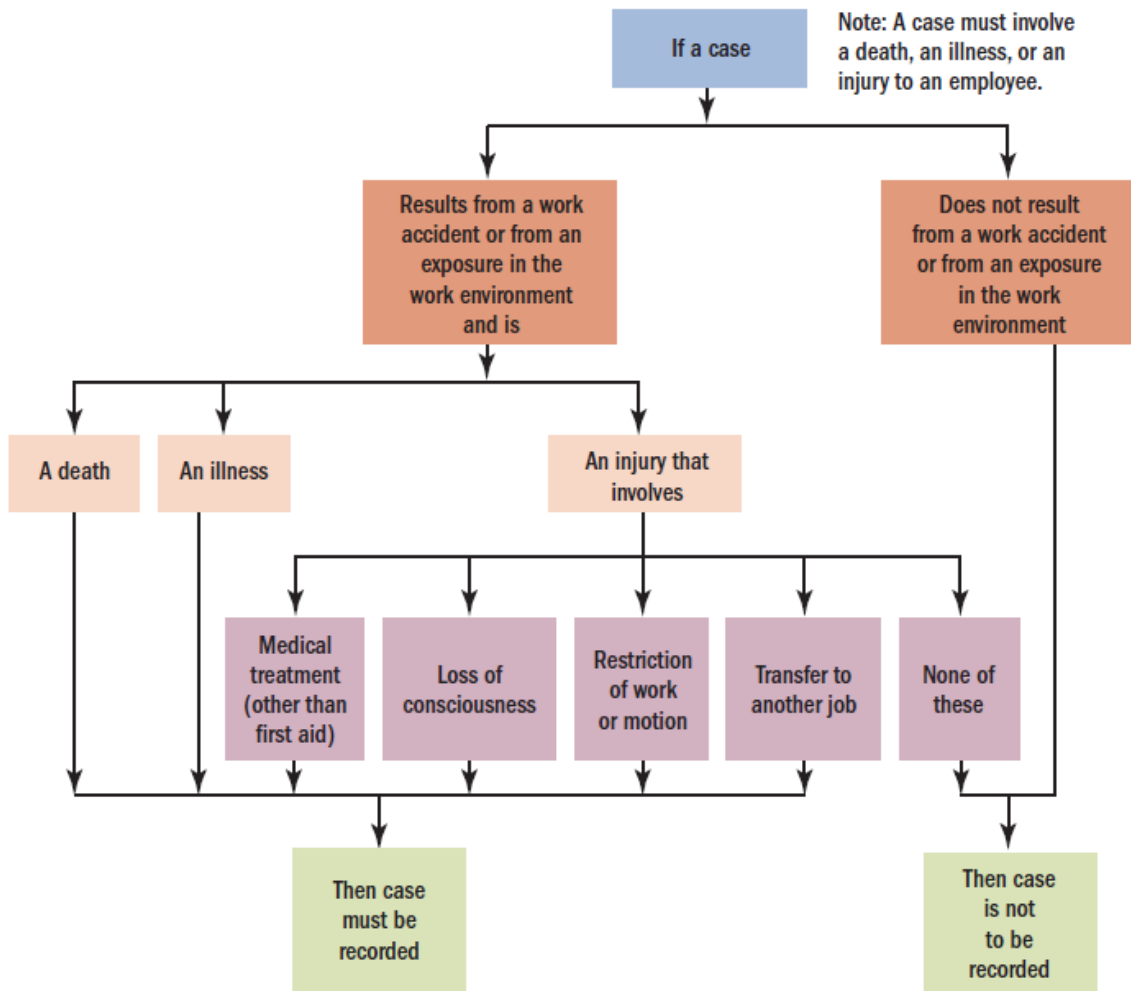
Με την ολοκλήρωση των σταδίων επιλογής προσωπικού, ξεκινά η διαδικασία απόφασης επιλογής. Το στάδιο αυτό, απαιτεί τη σύγκριση των υποψηφίων που οδηγεί στην απόφαση για το ποιος είναι ο καταλληλότερος να πάρει τη θέση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι φάκελοι, των υποψηφίων που έχουν περάσει όλα τα παραπάνω στάδια, αποστέλλονται στο τμήμα όπου υπάρχει η κενή θέση. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος του τμήματος καλεί τους εναπομείναντες σε συνέντευξη, όπου δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες για τη θέση εργασίας . Την τελική απόφαση την παίρνει ο υπεύθυνος οργανικής μονάδας, αφού αυτός είναι ο υπεύθυνος για το νέο άτομο. Με τη γνωστοποίηση της απόφασης γίνονται οι νόμιμες διαδικασίες πρόσληψης και το άτομο ξεκινά εργασία (Κ. Τζωρτζάκης – Α.Μ. Τζωρτζάκη 2007).

2.4 Υγεία και Ασφάλεια (Health and safety)

Η παροχή ασφαλών συνθηκών εργασίας είναι σημαντική για διάφορους λόγους τόσο για την επιχείρηση όσο για το ανθρώπινο δυναμικό αυτής. Ένας από τους πιο σημαντικούς σχετίζεται με τον αριθμό καταγεγραμμένων ατυχημάτων σε εργασιακούς χώρους μιας εταιρίας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, υπολογίζονται περίπου **16.000 – 17.000 ετησίως εργατικά ατυχήματα** σύμφωνα με στοιχεία που διατηρεί το **Ι.Κ.Α.** (Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων).

Δυστυχώς, ο παραπάνω αριθμός σύμφωνα με την Eurostat ανέρχεται σε **35.000 το χρόνο** για την Ελλάδα χρησιμοποιώντας όμως ως παράμετρο την δήλωση μόνο του **50%** των συνολικών συμβάντων.



Εικόνα 7 - Τι είδους ατύχημα πρέπει να δηλώνεται βάση του OSHA¹ - *Fundamentals of Human Resource Management / Gary Dessler*



Εικόνα 8

Σύμφωνα με το **Κ.Ε.Π.Ε.Α** (Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων) εργατικό ατύχημα είναι εκείνο που συμβαίνει στον εργαζόμενο κατά την διάρκεια της εργασίας ή με αφορμή την εργασία και το οποίο οφείλεται σε απότομο γεγονός, βίαιο γεγονός, εφ' όσον αυτό προκάλεσε στον εργαζόμενο ανικανότητα να εργασθεί πάνω από 4 ημέρες ή και απώλεια ζωής ακόμα.

2.4.1 Κατηγοριοποίηση

Βασικός διαχωρισμός των ατυχημάτων αποτελεί ο βαθμός έκθεσης του υπαλλήλου σε δυσμενές εργασιακό περιβάλλον. Από την στιγμή που ο βαθμός έκθεσης του υπαλλήλου οδηγήσει σε εργατικό ατύχημα τότε φυσικά καταχωρείται στα πρακτικά της επιχείρησης και φυσικά δηλώνεται στους αρμόδιους φορείς ασφάλισης(Κ.Ε.Π.Ε.Α, 2016). Ένα εργατικό ατύχημα μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες με κριτήριο το αποτέλεσμα το οποίο αυτό επιφέρει στον εργαζόμενο.

Αρχικώς, είναι το ατύχημα που οδηγεί σε θνησιμότητα το οποίο φυσικά και θα πρέπει να δηλωθεί στους αρμόδιους φορείς αλλά και να πραγματοποιηθεί έρευνα για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες έγινε το θανατηφόρο αυτό ατύχημα. Δεύτερον, αφορά μια απλή πάθηση η οποία προκλήθηκε μετά από την έκθεση του εργαζομένου και τέλος αφορά έναν απλό τραυματισμό(κάκωση αστραγάλου). Όλα τα παραπάνω είδη ατυχημάτων θα πρέπει να δηλωθούν και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την αποφυγή παρόμοιων ατυχημάτων στο μέλλον.

Φυσικά, όταν το ατύχημα περιλαμβάνει φαρμακευτική αγωγή, απώλεια συνείδησης, περιορισμό εργασίας ή κίνησης, μεταφορά σε άλλη θέση εργασίας οφείλουμε να το καταγράψουμε.

Αξιοσημείωτη αναφορά βέβαια αποτελεί η μετακίνηση εργαζομένου με το προσωπικό του ΙΧ για εξυπηρέτηση αναγκών της εταιρίας όπου σε περίπτωση ατυχήματος οφείλεται να καταγραφεί.

Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που μπορεί να επιφέρουν ατύχημα: οι πρωτοφανείς συνθήκες, οι μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και οι επικίνδυνες ενέργειες εργαζομένων (Mark.A.Griffin, 2000). Σχετικά με τις πρωτοφανείς συνθήκες (π.χ. περπατάς στον εξωτερικό χώρο του κτιρίου και ένα κλαδί πέφτει) ελάχιστες προβλέψεις μπορούν να πραγματοποιηθούν για τη διατήρηση του ελέγχου. Έτσι λοιπόν, για αυτό το λόγο ο τομέας της υγιεινής και της ασφάλειας προσπαθεί να αντιμετωπίσει τους άλλους ελέγξιμους παράγοντες .

Ωστόσο, τα εργατικά ατυχήματα εκτός από σημαντικές βλάβες που μπορεί να επιφέρουν στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, επιφυλάσσουν υψηλά κόστη για μια επιχείρηση. Εκτός από την περιθάλψη του εργαζομένου πρέπει να συνυπολογίσουμε την απουσία του από την θέση του άρα την χαμένη εργασία, μέχρι την επαναφορά ή την αντικατάσταση του, που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα.

Ως προς τις μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας π.χ. αλλοιωμένα καλώδια, ακατάλληλος φωτισμός ,βασικός στόχος είναι η εξάλειψη ή έστω η ελαχιστοποίηση τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας λίστας σχετικά με ακατάλληλες συνθήκες εργασίας που έχει καταρτίσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Σε μεγάλες εταιρείες η επιθεώρηση της λίστας πραγματοποιείται από το τμήμα περιβαλλοντολογικής υγείας και ασφάλειας (Environmental Health & Safety, EHS) και τη θέση του επιθεωρητή συνήθως αναλαμβάνει ο μάνατζερ της . Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο μάνατζερ αναφέρεται στους υπεύθυνους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο παράγοντας της φυσικής εξάντλησης των εργαζομένων. Είναι αποδεδειγμένο πως οι πιθανότητες ατυχήματος αυξάνονται δραματικά έπειτα από έξι ώρες εργασίας (Dessler, 2014). Ας μην παραβλέπουμε βέβαια τις περιπτώσεις που ο αριθμός των εργαζομένων αδυνατεί να ανταποκριθεί σε όλο το φάσμα των εργασιών που οφείλουν να διεκπεραιώσικατά τη διάρκεια της ημέρας, τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους υπαλλήλους αλλά και τις βεβαρυμμένες συνθήκες εργασίας.

Σχετικά με τις επικίνδυνες ενέργειες των εργαζομένων όπως π.χ. η μη χρήση κράνους σε εργοτάξιο ή η ανάπτυξη υψηλής ταχύτητας σε μηχανήματα έργου από το προσωπικό, δεν μπορεί να αιτιολογηθεί επακριβώς (Mark.A.Griffin, 2000). Κάποιες φορές οφείλεται στο γεγονός ότι το προσωπικό δεν έχει λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση ή ότι έχει αναπτύξει λανθασμένες συνήθειες από προηγούμενες εργασίες του.

Φυσικά, ας μην παραβλέπουμε την παράμετρο του χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου. Στο χώρο της εργασίας παρατηρούνται ανθρώπινες συμπεριφορές που σχετίζονται με τον παρορμητισμό ενός ανθρώπου που μπορεί να είναι αποτέλεσμα ανταγωνισμού, θυμού, απόσπασης προσοχής, κλπ.



Εικόνα 9

Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η μείωση των μη ασφαλών συνθηκών εργασίας η οποία επιτυγχάνεται με τον έλεγχο της προαναφερθείσας λίστας.

Κύριοι άξονες της αποτελούν:

- το εργασιακό περιβάλλον
- οι επιφάνειες εργασίας και τα δάπεδα
- η εργονομία
- σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης να υπάρχουν σχετικές ανακοινώσεις και ομάδες για την ορθή αντιμετώπιση τους
- η πυρασφάλεια
- έξοδοι κινδύνου,
- τα ηλεκτρικά συστήματα
- ο τρόπος αποθήκευσης υλικών.

Η μείωση των επικίνδυνων συμπεριφορών μπορεί να αντιμετωπιστεί αρχικά με τον έλεγχο του εξοπλισμού και έπειτα με την δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο να μην χαρακτηρίζεται από έντονο άγχος και στρες (Dessler, 2014). Η ύπαρξη ενός στρεσογόνου περιβάλλοντος οφείλεται κυρίως σε μη σαφή ρίσκα εμφάνισης ατυχημάτων, σε συγκεχυμένες πληροφορίες σχετικά με αυτούς και σε πληροφορίες οι οποίες καθίστανται πολλές φορές δυσνόητες και ανεπαρκείς (MCLAIN, 1995).

2.4.2 Τρόποι Αντιμετώπισης Εργατικών Ατυχημάτων

Θεωρείται εξίσου σημαντικό στις σύγχρονες επιχειρήσεις να δημιουργείται ένα κλίμα ασφάλειας στο εργασιακό χώρο και πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτό παίζουν όχι μόνο οι υπάλληλοι αλλά και η διοίκηση της εταιρίας. Εάν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι το θέμα της ασφάλειας και της υγιεινής είναι προτεραιότητα για την διοίκηση τότε και αυτοί με την σειρά του συμβάλουν τα μέγιστα και γίνονται πιο δεκτικοί σε μέτρα αντιμετώπισης εργατικών ατυχημάτων (Mark.A.Griffin, 2000).

Έτσι λοιπόν, από την στιγμή που έχει δημιουργηθεί ένα τέτοιο κλίμα, είναι επιβεβλημένη ή έναρξη της εκστρατείας ενημέρωσης των υπαλλήλων της για θέματα ασφάλειας και υγιεινής. Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους ενημέρωσης των εργαζομένων είναι με διάφορες αφίσες και προειδοποιητικές σημάνσεις (αριστερή

εικόνα)στο εργασιακό χώρο που δραστηριοποιούνται π.χ. κρίνεται αναγκαία η χρήση γαντιών ασφαλείας.

Έρευνες έχουν δείξει πως τέτοιου είδους σημάνσεις και προειδοποιήσεις για την ασφάλεια έχουν αυξήσει το ποσοστό ασφαλούς συμπεριφοράς υπαλλήλων κατά 20%(MCLAIN, 1995).

Από την στιγμή που το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης αντιλαμβάνεται την σημασία της υγιεινής και της ασφάλειας αλλά και ενημερώνεται κατάλληλα από την επιχείρηση , έρχεται η ώρα της συμμετοχής του σε ασκήσεις ετοιμότητας και αντιμετώπισης εργατικών ατυχημάτων(Mark.A.Griffin, 2000).

Οι εκπαιδεύσεις ασφαλείας που διεξάγονται με ευθύνη της ίδιας της επιχείρησης (δίνεται ειδική προσοχή στους νέο-προσληφθέντες εργαζομένους) έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα και απευθύνονται σε όλο το φάσμα των εργαζομένων.

Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζουντα κίνητρα που παρέχονται στους υπαλλήλους τους για συμμετοχή σε συναντήσεις και εκπαιδεύσεις που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια τους. Σαφώς υπάρχουν και ηλεκτρονικά εγκατεστημένα προγράμματα που αφορούν την υγεία και ασφάλεια με μορφή ασύγχρονης τήλε- εκπαίδευσης (onlinee-learning). Μάλιστα κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν την επιβράβευση των εργαζομένων με χρηματικό ποσό π.χ. 15 ευρώ επιπλέον.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενδιαφέρεται άμεσα για την υγεία των εργαζομένων της διότι γνωρίζει πολύ καλά κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοση τους. Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων για καλύτερο τρόπο ζωής αποτελεί η αύξηση του μισθού λόγω διακοπής του καπνίσματος όπως και η παροχή δωρεάν φυσικών χυμών και φρούτων καθημερινά.

2.4.3 Αίσθημα ασφαλείας σε εργασιακό περιβάλλον

Σημαντικός στόχος που πρέπει να επιτύχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η καθιέρωση και υιοθέτηση ενός αισθήματος ασφαλείας στο προσωπικό(Dessler, 2014). Θα σκεφτόταν κανείς, γιατί η ΔΑΔ και όχι κάποιο άλλο τμήμα; Η απάντηση είναι απλή. Είναι το τμήμα που έδωσε σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας την ευκαιρία να εργαστούν για αυτή και γνωρίζει καλύτερα από όλους, τους πιο επιτυχημένους τρόπους ανάπτυξης ομαδικότητας, επικοινωνίας και συνεργασίας.

Συνεπώς ,με τον παραπάνω λόγο η ΔΑΔ οδηγείται στην δημιουργία ομάδων ασφαλείας π.χ. σε περίπτωση σεισμού που αποτελεί βασική ανάγκη ώστε να αντιμετωπίσει έκτακτες καταστάσεις. Ας μην παραβλέπουμε και τις περιπτώσεις βίας στο εργασιακό περιβάλλον π.χ. παραβίαση προσωπικών δεδομένων από άλλο εργαζόμενο της εταιρείας, όπου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ορίσει αρμόδια ομάδα που μπορούν να απευθύνονται οι υπάλληλοι. Φυσικά ο χειρισμός αυτών των θεμάτων γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να διασφαλιστεί η ισορροπία στον οργανισμό.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η ύπαρξη ατόμων από τρίτες εταιρείες που παρουσιάζονται ως επισκέπτες στον ένα οργανισμό με σκοπό ελέγχουν αντικειμενικά και με όρους ασφάλειας την τήρηση αυτής με διάφορα τεστ, τα οποία πραγματοποιούνται σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.

Παράδειγμα ελέγχου ασφάλειας

Όταν ο υπάλληλος του φορέα που ασκεί έλεγχοεπισκέπτεται την προς έλεγχοεπιχείρηση, αφήνει σε εμφανές σημείο μια μαύρη σακούλα. Ο εκλεκτής έχει ορίσει ένα χρονικό διάστημα αναφοράς του αγνώστου αντικειμένου (μαύρη σακούλα).

Με την έλευση αυτού του χρονικού ορίου, αρχικό κλιμάκιο που αφορά την ασφάλεια του κτηρίου επισκέπτεται την ελεγχόμενη επιχείρηση και ενημερώνει ότι υπάρχει κενό ασφαλείας.

Τέλος, θα αναρωτηθεί κανείς βέβαια γιατί η υγεία και ασφάλεια σε μία επιχείρηση (μικρή – μεσαία – μεγάλη αντίστοιχα) επέχει τόσο σημαντική θέση. Οι κατάλληλες και οι ιδανικές συνθήκες εργασίας συνεισφέρουν στον ανταγωνισμό, αυξάνονται τα επίπεδα της παραγωγικότητας του προσωπικού αισθητά, τα κόστη της παροχής υγείας και ασφάλειας είναι σαφώς χαμηλότερα από τα κόστη μειωμένης παραγωγικότητας και τέλος η εικόνα της εταιρίας γίνεται αρτιότερη. Τέλος, στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση και η διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων οι οποίοι θα επιφέρουν την ανάπτυξη και την υγιεινή βιωσιμότητα στην επιχείρηση(Dessler, 2014).

2.5 Εκπαίδευση – Ανθρώπινο κεφάλαιο (Education – Human Capital)

Σύμφωνα με τον GaryDessler (Βασικές αρχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,2014) κανείς εργαζόμενος δεν είναι αποδοτικός στην εργασία του , όσα προσόντα και να έχει, εάν πρώτα δεν εκπαιδευτεί και δεν καθοδηγηθεί σωστά στο εργασιακό του περιβάλλον.

2.5.1 Καθοδήγηση – Orientation

Η καθοδήγηση (orientation) είναι μια διαδικασία που έχει ως σκοπό να πληροφορήσει τον νέο εργαζόμενο τόσο για τις παροχές που έχει, όσο και για τις υποχρεώσεις αυτού απέναντι στην εταιρία για την οποία εργάζεται.

Συνήθως, το πρώτο βήμα είναι η εξήγηση όλων των παραπάνω από την υπεύθυνη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (ωράριο, κανονισμός αδειών, κ.λπ.) . Στην συνέχεια, την σκυτάλη παραλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος, ο οποίος γνωρίζει το νέο μέλος της ομάδας στα υπόλοιπα μέλη αυτής και τον ξεναγεί στις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Μάλιστα, ο προϊστάμενος συνηθίζει να παροτρύνει το νέο μέλος του εργατικού δυναμικού να συμμετέχει από την αρχή σε κοινές δραστηριότητες με τα παλιά μέλη (να πραγματοποιεί διάλλειμα μαζί τους) ώστε η προσαρμογή του στο νέο του εργασιακό περιβάλλον να γίνει όσο πιο ομαλά γίνεται.

Εξίσου σημαντικός κρίνεται και ο ρόλος της νέας τεχνολογίας, η οποία βοηθάει με την σειρά της στην ομαλή προσαρμογή και καθοδήγηση του νέου υπαλλήλου. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη μια διαδικτυακής πλατφόρμας με όλα τα στοιχεία της εταιρίας σχετικά με τις αξίες και την κουλτούρα της, βοηθάει αποτελεσματικά τον υπάλληλο να ενημερωθεί αλλά και να προσαρμοστεί κατάλληλα στις νέες απαιτήσεις.

2.5.2 Εκπαιδευτική διαδικασία

Μόλις ο εργαζόμενος περάσει από την φάση της προσαρμογής στην εταιρία θα περάσει στο επόμενο στάδιο το οποίο είναι αυτό της εκπαίδευσης του. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει όχι μόνο στους νέους εργαζομένους όσο και στους παλιούς εργαζομένους της εταιρίας εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες θα τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς εν ώρα εργασίας. «Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης»(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) . Έτσι λοιπόν, από την στιγμή που οι εργαζόμενοι καθίστατο πιο παραγωγικοί, καταφέρνουν σε βάθος χρόνου να αυξήσουν τις αποδοχές τους και να μειώσουν αποτελεσματικά τις πιθανότητες αποχώρησης τους από την εταιρία. Η εκπαιδευτική διαδικασία χρειάζεται να γίνει σωστά και κάτω από την επίβλεψη έμπειρων εργαζομένων ώστε έτσι να μειωθούν οι πιθανότητα τόσο κάποιας ανεπαρκούς εργασίας όσο και πιθανών κάποιων ατυχημάτων που θα θέσουν την ζωή του εργαζομένου σε κίνδυνο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο σκοπός της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να ταυτίζεται με την γενικότερη στρατηγική της εταιρείας. Η εταιρεία μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων της πρέπει να εντοπίσει και να βελτιώσει όλες αυτές τις συμπεριφορές των υπαλλήλων της οι οποίες θα εξυπηρετούν το συμφέρον αυτής. Η θέσπιση εκπαιδευτικών στόχων αλλά και η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδράμουν προς αυτή την κατεύθυνση.

2.5.3 Πρόγραμμα Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) το πρόγραμμα εκπαίδευσης μιας επιχείρησης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με κριτήριο την εργασιακή εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

- Προσωπικό χωρίς πείρα
- Προσωπικό με πείρα
- Κανονικό προσωπικό

Προσωπικό χωρίς πείρα

Στην συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού παρέχονται όλες οι γενικές πληροφορίες οι οποίες αφορούν την επιχείρηση π.χ. ενημέρωση για διάφορες πολιτικές σχετικά με εκπτώσεις, απουσία από την εταιρία κ.λπ. Φυσικά, από την στιγμή που τελειώσει την θεωρητική του εκπαίδευση, μπορεί πλέον να αναλάβει την θέση για την οποία προσλήφθηκε(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Προσωπικό με πείρα

Στο προσωπικό το οποίο διαθέτει πείρα, του παρέχεται η ενημέρωση για θέματα που άπτονται της οργάνωσης και των διαφόρων πολιτικών που ακολουθεί η επιχείρηση. Η ειδική διάλεξη ή απευθείας τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου με ταυτόχρονη παρουσία του νέου του υπεύθυνου ο οποίος θα αναλάβει και την εκπαίδευση του για ένα χρονικό διάστημα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Κανονικό προσωπικό

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης χρειάζεται να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να διεξαχθεί είτε μέσα στην εταιρία είτε έξω από τα πλαίσια της με την μορφή ειδικών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών ταξιδιών. Άλλωστε, μην ξεχνάμε ότι ο απόλυτος σκοπός της εκπαίδευσης είναι να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζομένου προς όφελος τόσο για εκείνον όσο και για την ίδια την εταιρία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

2.5.4 Μοντέλο Εκπαιδευτικής Διαδικασίας

Για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο το οποίο χωρίζεται σε πέντε στάδια (Dessler, 2014).

Τα στάδια είναι τα εξής:

- Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Ανάπτυξη του υλικού εκπαίδευσης
- Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Παρακάτω, ακολουθεί αναφορά για όλα τα παραπάνω μέρη τα οποία αποτελούν το εκπαιδευτικό μοντέλο που οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις ακολουθούν.

2.5.5 Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης αποτελείται από τις μακροπρόθεσμες ανάγκες εκπαίδευσης αλλά και τις τρέχουσες ανάγκες αυτής (Dessler, 2014).

Στις μακροπρόθεσμες ανάγκες ανήκουν οι στρατηγικές αυτές όπου αφορούν την εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης για μελλοντικές νέες θέσεις οι οποίες προβλέπεται να δημιουργηθούν. Συνήθως, αυτό συμβαίνει όταν στις βλέψεις της εταιρίας είναι η επέκταση της στο εξωτερικό ή προσθήκη νέας γραμμής παραγωγής όταν αναφερόμαστε σε επιχείρηση παραγωγής υλικών ή αγαθών.

Αφενός, η εκπαίδευση για μελλοντικούς στόχους της εταιρίας θεωρείται σημαντικό στοιχείο αφετέρου πιο σημαντική καθίστανται η εκπαίδευση που αφορά τρέχουσες ανάγκες. Το συγκεκριμένο ενδέχεται να συμβαίνει λόγω της χαμηλής αποδοτικότητας του προσωπικού της .

Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό εκπαιδευτικών διαδικασιών αφορά κυρίως τους νέους εργαζομένους της και όχι τους παλιούς αφού η νέα εκπαίδευση για τους ήδη υπαλλήλους μπορεί να μην είναι η λύση στην χαμηλή τους απόδοση π.χ. μπορεί πιθανότατα να οφείλεται στην έλλειψη κινήτρου.

2.5.6 Σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Το επόμενο στάδιο του εκπαιδευτικού μοντέλου είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του προγράμματος ο οποίος περιλαμβάνει τους στόχους της εκπαίδευσης, τις μεθόδους υλοποίησης αλλά και το πρόγραμμα αξιολόγησης αυτής. Επιπλέον, στον σχεδιασμό περιλαμβάνονται μια περίληψη στο πως θα υλοποιηθεί ένα περιβάλλον εκπαίδευσης το οποίο θα παρέχει κίνητρο στον εργαζόμενο ώστε να εκπαιδευτεί αλλά και εκείνα τα στοιχεία που θα αποκομίσει να τα μεταφέρει αποτελεσματικά στον χώρο εργασίας του. Στο συγκεκριμένο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας ο υπεύθυνος εκπαίδευσης εξετάζει προσεχτικά το υλικό εκπαίδευσης (π.χ. βιβλία , ασκήσεις , κ.λπ.) και επίσης εκτιμά τον απαραίτητο προϋπολογισμό που θα χρειαστεί για τον σκοπό αυτόν(Dessler, 2014).

2.5.7 Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος

Στην πραγματικότητα κατά την διάρκεια του συγκεκριμένου σταδίου , αναπτύσσεται τόσο το υλικό εκπαίδευσης όσο και το περιεχόμενο του. Κατά την διάρκεια αυτού, η επιλογή του κατάλληλου περιεχομένου εκπαίδευσης όσο και πως αυτό θα παρουσιαστεί (π.χ. μέσω βιβλίων, I-pad, videos) παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό. Σε πολλές επιχειρήσεις προτείνεται κάποια έτοιμα λογισμικά τα οποία επιτρέπουν την διαδικτυακή εκπαίδευση, οπότε όλο το εκπαιδευτικό υλικό που θα χρειαστεί να μπορεί να βρίσκεται διαθέσιμο ανά πάσα ώρα και στιγμή διαθέσιμο στο διαδίκτυο.

2.5.8 Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Ένα από τα πιο σημαντικά στάδια , αν όχι το πιο σημαντικό , είναι αυτό της υλοποίησης του εκπαιδευσης πλάνου(Dessler, 2014). Από την στιγμή που τόσο οι στόχοι όσο και ο προϋπολογισμός του προγράμματος έχει προγραμματιστεί, μπορεί ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης να συνεχίσει το πλάνο υλοποίησης του.

Ένας από τους πιο παραδοσιακούς τρόπους εκπαίδευσης είναι αυτός κατά την διάρκεια της εργασίας του. Συγκεκριμένα, ένα έμπειρος υπάλληλος παρακολουθεί, βοηθάει και συνάμα καθοδηγεί τον νέο εργαζόμενο στην εργασία του, λειτουργεί ως «μέντορας» του. Αυτή η πρακτική υλοποίησης συναντάται στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα σε μικρομεσαίες αφού οι πόροι και ο χρόνος καθίστανται αρκετά περιορισμένοι.

Στον αντίποδα , σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν επικρατήσει τα ηλεκτρονικά μέσα (π.χ. DVD) τα οποία ακόμα και σήμερα θεωρούνται σημαντικά και

άκρως αποτελεσματικά παρότι την ανάπτυξη του διαδικτύου. Ωστόσο, η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου θεωρείται ένας τρόπος άκρως αποτελεσματικός που αφορά κυρίως πολυεθνικές εταιρείες που έχουν διάσπαρτα σε όλο τον κόσμο υπαλλήλους. Έτσι, έχοντας ανά πάσα στιγμή το εκπαιδευτικό υλικό διαθέσιμο και από όποιο σημείο στον πλανήτη, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν τόσο μια διάλεξη όσο και ένα σεμινάριο το οποίο θα τους βοηθήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

2.5.9 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας ο υπεύθυνος εκπαίδευσης και υλοποίησης του εκπαιδευτικού πλάνου αξιολογεί την όλη διαδικασία μετρώντας τις αντιδράσεις των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην όλη διαδικασία. Πρακτικά ελέγχει, εάν αποκόμισαν τις απαραίτητες για αυτούς γνώσεις, εάν άλλαξαν οι συμπεριφορές των πελατών μετά την εκπαιδευτική διαδικασία και φυσικά εάν οι στόχοι εκπαίδευσης υλοποιήθηκαν.

Αξίζει να επισημανθεί, ότι κρίνεται απαραίτητο για τον υπεύθυνο εκπαίδευσης της εταιρίας να καταγράψει όλα τα παραπάνω στοιχεία ώστε να χρησιμοποιηθούν για πιθανή βελτίωση της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας (Dessler, 2014).

ΜΕΡΟΣ ΙΙ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1 Ορισμός της έρευνας

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis, Thornhill (2014) η έρευνα περικλείεται από ακριβή γνωρίσματα:Συστηματική συλλογή και ερμηνεία δεδομένων, υπάρχει σαφής σκοπός για τους λόγους που διεξάγεται. Ως έρευνα, λοιπόν, ορίζεται η ανθρώπινη πράξη με συστηματικό τρόπο με σκοπό τη διεξαγωγή συμπερασμάτων και διεύρυνση των γνώσεων τους. *Ο όρος συστηματικός υπονοεί ότι η έρευνα βασίζεται σε λογικές σχέσεις και όχι μόνο πεποιθήσεις.* (Saunders, Lewis, Thornhill, σελ. 5)

3.2 Τα είδη της επιστημονικής έρευνας

Τα είδη της επιστημονικής έρευνας, κατά τον Παρασκευόπουλο (1993), (επιλέξαμε αυτά που σχετίζονται με την έρευνα μας)διαχωρίζονται ως εξής:

- *Ως προς τον σκοπό: περιγραφική, ερμηνευτική*
- *Ως προς την προέλευση των στοιχείων: πρωτογενής, δευτερογενής τομέας*
- *Ως προς τον τρόπο διεξαγωγής: ποσοτική, ποιοτική*

3.3 Τα στάδια της επιστημονικής έρευνας

Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, τα στάδια της έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

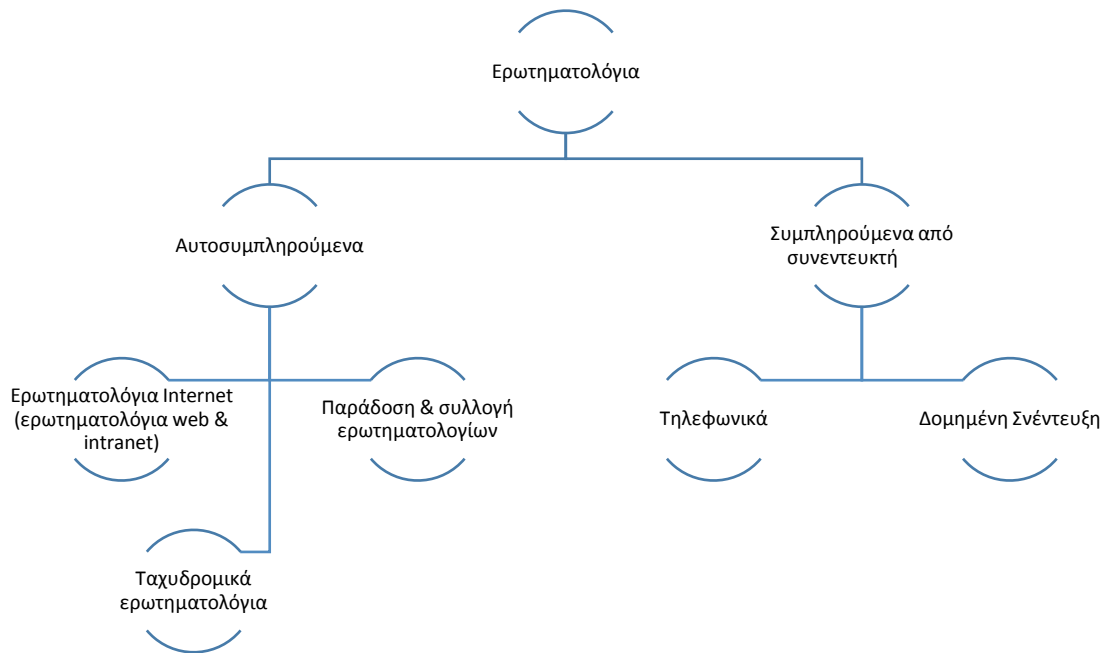
- *Προπαρασκευαστική φάση*
 - *Επιλογή & Διατύπωση Ερευνητικού Αντικειμένου*
 - *Καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας*
- *Εκτελεστική φάση*
 - *Συλλογή δεδομένων*
 - *Ανάλυση και Ερμηνεία δεδομένων*
- *Έκθεση πεπραγμένων*
 - *Συγγραφή ερευνητικής μελέτης*
 - *Διάδοση της στην επιστημονική κοινότητα*

3.4 Ορισμός και Τύποι Πρωτογενών Δεδομένων

Ως πρωτογενή δεδομένα αναγνωρίζονται τα **νέα** στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από τους ερευνητές και αφορούν αποκλειστικά το ερευνητικό τους αντικείμενο. Η πρόσβαση σε αυτά κάποιες φορές είναι πιο δύσκολη διότι κάποια απαιτούν χρηματική αμοιβή.(Saunders, Lewis, Thornhill,2014) Σχετικά με τις κατηγοριοποιήσεις στα πρωτογενή δεδομένα συναντάμε τις εξής:

Στα **ερωτηματολόγια** συγκαταλέγονται όλες οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων που απευθύνονται σε συγκεκριμένο πληθυσμό ο οποίος οφείλει να απαντήσει στις ίδιες ερωτήσεις και με την ίδια σειρά. Χρησιμοποιούνται για ποσοτικές μετρήσεις. Ιδιαίτερης σημασίας χρήζει η ορθή διατύπωση των ερωτήσεων με σκοπό να οδηγηθούμε σε απαντήσεις σχετικές με το αντικείμενο που ερευνάται.

Τύποι Ερωτηματολογίων σύμφωνα με τους (Saunders, Lewis, Thornhill, 2014, σελ.420)



Γράφημα1: Saunders, Lewis, Thornhill, 2014, σελ.420

Η μέθοδος της συνέντευξης συναντάται με τρεις μορφές (Saunders, Lewis, Thornhill, 2014):

- Δομημένες συνεντεύξεις
- Ημιδομημένες συνεντεύξεις
- Μη δομημένες συνεντεύξεις ή εις βάθος συνεντεύξεις

Οι δομημένες συνεντεύξεις αποτελούνται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων. Ο συνεντευκτής οφείλει να μην παρεκκλίνει από αυτές και να χρησιμοποιεί τον ίδιο τόνο όταν ρωτά τον συνεντευξιαζόμενο προς αποφυγή επηρεασμού του τελευταίου. Συναντώνται στις ποσοτικές έρευνες διότι όλοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις και πολύ συχνά με αντίστοιχα συγκεκριμένες απαντήσεις με δυνατότητα αιτιολόγησης τους σε τρεις σειρές. Οι ημιδομημένες ή οι εις βάθος συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για ποιοτικές έρευνες. Στις ημιδομημένες υπάρχει ένας «κορμός» θεμάτων από τον οποίο έχουν προκύψει κάποιες ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο συνεντευκτής έχει το δικαίωμα να παραλείψει κάποιες ερωτήσεις, να αλλάξει τη σειρά ή ακόμη και να κάνει κάποιες επιπρόσθετες

ερωτήσεις που μπορεί να προκύψουν. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται πιο πρόχειρες και ανταποκρίνονται σε γενικά επίπεδα έρευνας. Το θέμα της συζήτησης θα πρέπει να έχει γίνει σαφές στον συνεντευξιζόμενο αλλά δεν υπάρχει λίστα ερωτήσεων. (Saunders, Lewis, Thornhill, 2014)

Η **παρατήρηση** θεωρείται ως η καταλληλότερη τακτική για παρατήρηση ανθρώπινων συμπεριφορών. Η συμμετοχική παρατήρηση (συμβάλλει στην ποιοτική ανάλυση) έχει ως στόχο την αποσαφήνιση των ανθρώπινων ενεργειών ενώ η δομημένη παρατήρηση (χρησιμοποιείται στην ποσοτική ανάλυση) συμβάλλει στην καταμέτρηση επανάληψης τους.

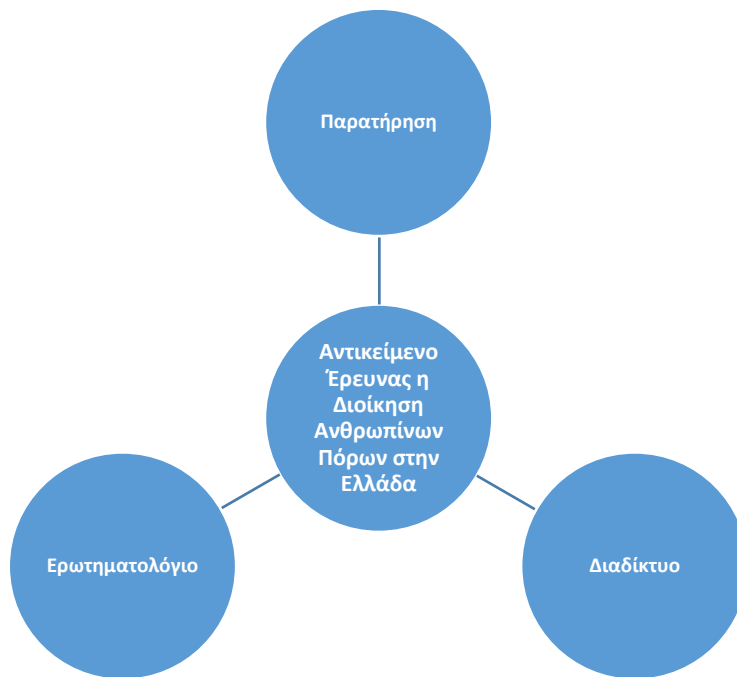
3.5 Ορισμός και Τύποι Δευτερογενών Δεδομένων

Κατά τους Saunders, Lewis, Thornhill (2014) τα δευτερογενή δεδομένα (ποσοτικά & ποιοτικά) είναι πληροφορίες/ στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από άλλους και χρησιμοποιούνται εκ νέου π.χ. για περαιτέρω εμβάθυνση σε ένα ερώτημα. Κατηγοριοποιούνται σε **ακατέργαστα**, είναι δυνατό βέβαια να έχουν επεξεργαστεί μερικώς ή καθόλου και σε **επεξεργασμένα** τα οποία έχουν επιλεγεί βάση κριτηρίων. Οι κύριες υποομάδες τους είναι:

- Δευτερογενή δεδομένα τεκμηρίωσης π.χ. e-mail, περιοδικά
- Δημοσκοπικά δευτερογενή δεδομένα π.χ. απογραφή πληθυσμού
- Δευτερογενή δεδομένα πολλαπλών πηγών π.χ. Eurostat

3.6 Σχετικά με την Παρούσα Έρευνα

Σύμφωνα με τους σκοπούς της παρούσας έρευνας αποφασίστηκε ότι οι καταλληλότερες ερευνητικές στρατηγικές για την εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι το ερωτηματολόγιο και η παρατήρηση σε συνδυασμό της τελευταίας με άντληση στοιχείων από την ιστοσελίδα του οργανισμού ως προς τα πρωτογενή δεδομένα. Όσο αναφορά τα δευτερογενή δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν κάποια διαχρονικά (ρεπορτάζ από εφημερίδες και περιοδικά) τα οποία μας βοήθησαν στην παρατήρηση. Έγινε αποφυγή της χρήσης ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. ομάδες Facebook) διότι η πρόσβαση ήταν ανοιχτή προς όλους και δεν θα ήταν ωφέλιμο να οδηγηθεί η έρευνα σε εσφαλμένα συμπεράσματα.



Εικόνα 10 -Saunders, Lewis, Thornhill,2014

3.6.1 Προφίλ εταιρείας

Η **εταιρεία Αείναι** Εμπορική και Βιομηχανική Ανώνυμη Εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο και υπάγεται στον τομέα μηχανημάτων. Απασχολεί συνολικά στην Ελλάδα 120 άτομα και είναι πολυεθνική. Είναι βραβευμένη, εις διπλούν, ως ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε στην Αμερική πριν το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και πλέον δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 χώρες παγκοσμίως.

3.6.2 Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Η έρευνα απευθύνεται σε εταιρείες που ακολουθούν τις άριστες πρακτικές της ΔΑΠ για αυτό ο αριθμός των εργαζομένων πρέπει να είναι άνω των 50 ώστε να καταλήξουμε πως επηρεάζεται η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η έρευνα διεξήχθη στην παραπάνω εταιρεία στην Αθήνα όπου δέχτηκαν να συμμετάσχουν κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης. Υπεύθυνος για την συμπλήρωση τους στην **εταιρεία Α** ήταν η μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων Ελλάδας & Ανατολικής Ευρώπης. Διανεμήθηκαν συνολικά 120 ερωτηματολόγια με ηλεκτρονική μορφή (googledocs) και επεστράφησαν συμπληρωμένα 83 σε διάστημα μίας εβδομάδας. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2016.

Η δημοσκόπηση όπως αποτελείται κυρίως από το ερωτηματολόγιο όπου αναπτύχθηκε από τους σπουδαστές. Οι 25 ερωτήσεις που περιλαμβάνει βασίζονται στην υπάρχουσα θεωρία – βιβλιογραφία και αντιστοιχούν στο μοντέλο που

προτείνουμε στο κεφάλαιο 2. Προτού αποσταλεί στις εταιρείες ελέγχθηκε από την επιβλέπουσα καθηγήτρια προς αποφυγή μεροληπτικών, ασαφών ή με διπλή σημασία ερωτήσεων.

Συν τοις άλλοις, συμφωνήθηκε με την εταιρεία τα στοιχεία τους να παραμείνουν ανώνυμα για να μην υπάρξει σύγχυση με το απόρρητο που διέπουν οι κανόνες λειτουργίας της. Άλλωστε είναι αποδεδειγμένο το γεγονός ότι σε ανώνυμα ερωτηματολόγια απαντά μεγαλύτερο μέρος του δείγματος και με περισσότερη ειλικρίνεια. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ως η λιγότερο δαπανηρή από οικονομικής άποψης. Έπειτα από τη λήξη του ορισμένου χρόνου συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων (μία εβδομάδα) συνεχίσαμε την ανάλυση τους που θα δούμε παρακάτω.

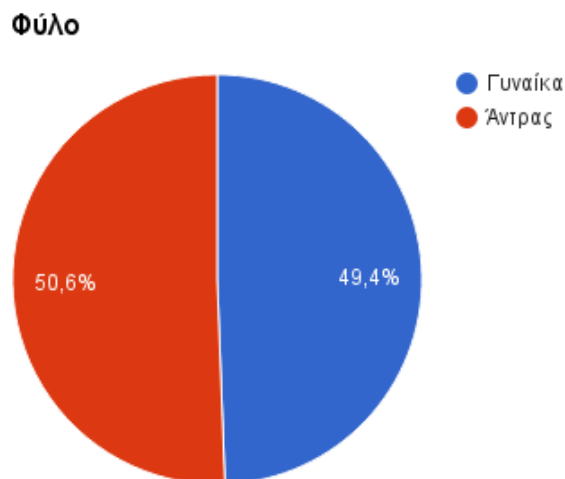
Δυστυχώς ο χρόνος των στελεχών της εταιρείας ήταν αρκετά περιορισμένος και δεν κατέστη δυνατή η πραγματοποίηση συνέντευξης στην **εταιρεία Α**.

Σχετικά με την παρατήρηση προτιμήθηκε η **δομημένη** μορφή αυτής διότι σκοπός μας ήταν να εξακριβώσουμε τη συχνότητα επανάληψης των άριστων πρακτικών με απόλυτη εχεμύθεια γιατί δεν θέλαμε να υπάρξει τριβή με τυχόν απόρρητες διαδικασίες. Επιπλέον, συνδυάσαμε στοιχεία από την σελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και από δευτερογενή τομέα πληροφόρησης (άρθρα στο διαδίκτυο από εφημερίδες) πληροφόρησης, με στόχο την εξακρίβωση όσων είχαν δημοσιευτεί παλαιότερα και κατά πόσο έχει μεταβληθεί η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών δεδομένης της οικονομικής ύφεσης ή έστω με την πάροδο των ετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 -Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

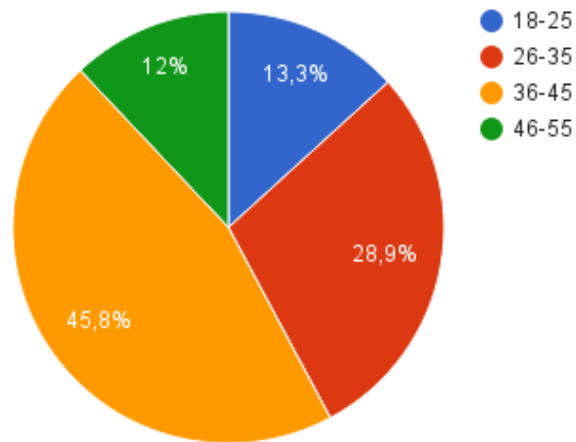
Παρακάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ποσοτικής ανάλυσης και πιο συγκεκριμένα μέσω διαγραμμάτων. Τα αποτελέσματα αυτά, παρουσιάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων, την εκπαίδευση που τους παρέχεται σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια τους . Επιπλέον, από τα αποτελέσματα της παρακάτω έρευνας παρουσιάζονται στοιχεία (ποσοστά) που αφορούν κατά πόσο νιώθουν ικανοποίηση για το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ανήκουν και επίσης κατά πόσο θεωρούν την ύπαρξη αλλαγών στην ίδια την επιχείρηση. Εκτενέστατη αναφορά σχετικά με τα αποτελέσματα αλλά και για τα συμπεράσματα από αυτά θα αναφερθούμε στο τέλος της εργασίας και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι συμπεράσματα.



Γράφημα 2: Φύλο εργαζομένων

Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται ότι το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελείται από 50% γυναίκες και 50% άντρες. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι ερωτηθέντες έφτασαν τους 83 από το σύνολο 120 εργαζομένων στην εταιρία και συγκεκριμένα 63 άνδρες και 57 γυναίκες.

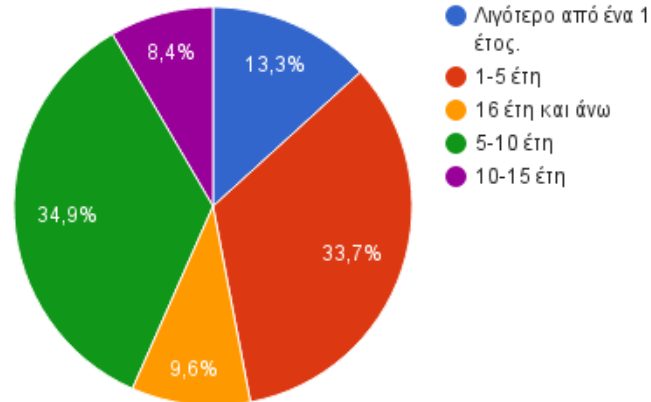
Ηλικία



Γράφημα 3: Ηλικία των εργαζομένων

Το αναφερόμενο ως γράφημα 3 απεικονίζει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 45,8%. Ακολουθεί με 28,9% η ηλικία από 26-35 και μόλις με 12% το ηλικιακό ποσοστό των 46-55 ετών.

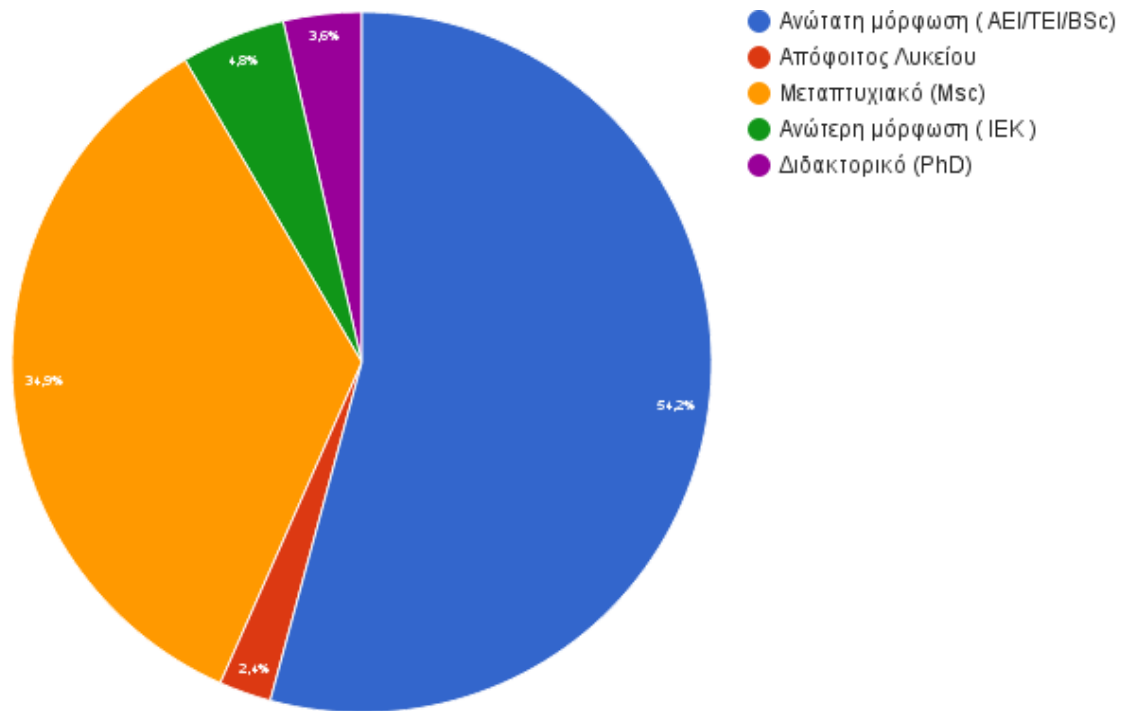
Συνολικό διάστημα εργασίας στην εταιρεία



Γράφημα 4: Συνολικό διάστημα εργασίας στην εταιρεία

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων εργάζεται στην επιχείρηση από πέντε έως δέκα έτη και ακολουθεί το ποσοστό εκείνων το οποίο εργάζεται από ένα έως πέντε έτη.

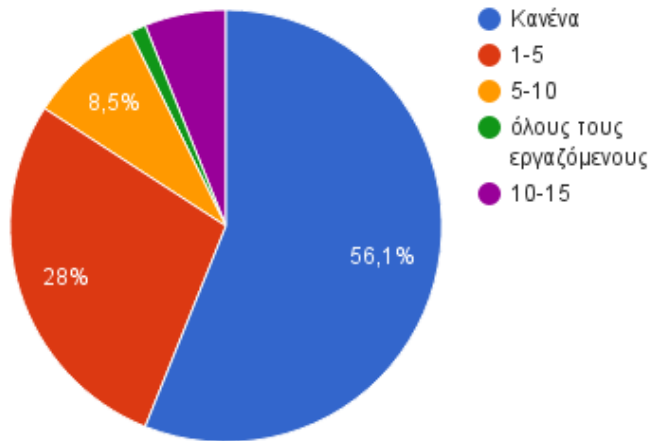
Εκπαιδευτική Κατάρτιση



Γράφημα 5: Εκπαιδευτική κατάρτιση των εργαζομένων

Κυρίαρχο στοιχείο το παραπάνω γράφημα είναι το ποσοστό των εργαζομένων το οποίο έχει ανώτατη εκπαίδευση (54,2%) και μάλιστα ένα 34,9 % διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρίας διαθέτει υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο.

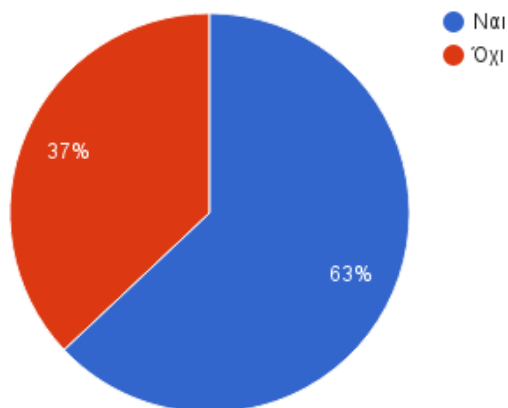
Για πόσα άτομα έχετε την ευθύνη;



Γράφημα 6: Πόσα άτομα έχετε την ευθύνη

Σημαντικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από το γράφημα 6 είναι το υψηλό ποσοστό της κατηγορίας υπαλλήλων το οποίο δηλώνει ότι δεν έχει κανένα άτομο υπό την ευθύνη του (56,1%). Σχεδόν το μισό ποσοστό έχει το τμήμα εκείνο το οποίο απάντησε ότι κάτω από την ευθύνη του έναν έως πέντε υπαλλήλους.

Προηγούμενη Εργασιακή Εμπειρία σε αντίστοιχη/παρόμοια θέση.

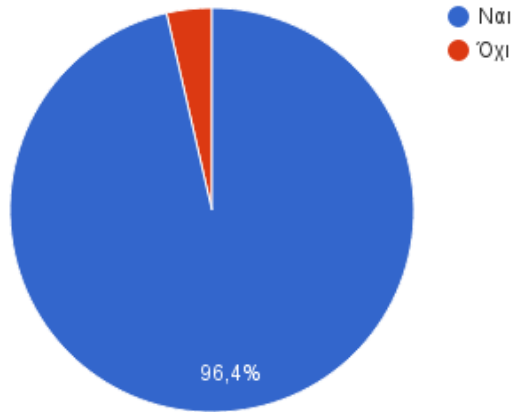


Γράφημα 7: Ύπαρξη εργασιακής εμπειρίας σε αντίστοιχη/παρόμοια θέση

Στο γράφημα 7 απεικονίζεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (63%) έχει πράγματι προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και στον αντίποδα το άλλο 37 % δηλώνει ότι στην ουσία απέκτησε την πρώτη του εργασιακή εμπειρία σε αυτή την εταιρία. Έτσι , μπορούμε να τονίσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων έχει μια

εμπειρία έστω και μικρή και αυτό βοηθάει στην μεγαλύτερη ορθότητα των απαντήσεων.

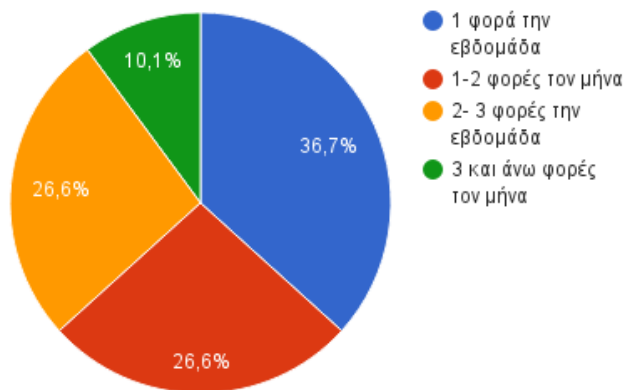
Πραγματοποιείτε συναντήσεις με την ομάδα ή το τμήμα σας;



Γράφημα 8: Πραγματοποίηση συναντήσεων με την ομάδα ή τμήματος

Το παραπάνω γράφημα απαντά στο ερώτημα εάν ο κάθε υπάλληλος της εταιρίας πραγματοποιεί συναντήσεις με την ομάδα του. Φαίνεται ότι το ποσοστό είναι ιδιαίτερα μεγάλο και αγγίζει το 96,4%.

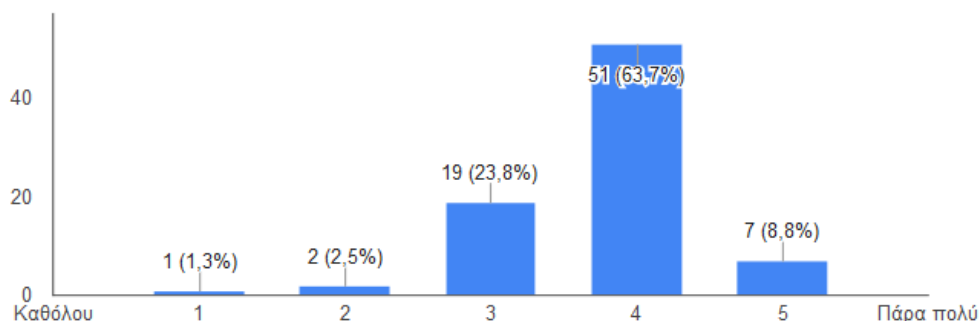
Εάν ναι πόσο συχνά;



Γράφημα 9: Συχνότητα συναντήσεων με την ομάδα ή τμήματος

Αφού το 96,4% πραγματοποιεί συναντήσεις παρατηρούμε ότι η συχνότητα αυτών κατά πλειοψηφία είναι μια φορά την εβδομάδα με ποσοστό 36,7%. Σε αντίθεση , οι υπάλληλοι που κάνουν συναντήσεις τρεις φορές και άνω αγγίζουν μόνο το 10,1%.

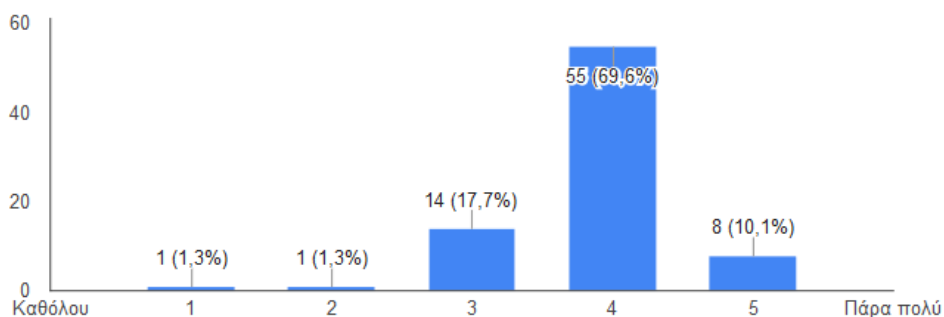
Οι προτάσεις που προκύπτουν από αυτές τις συναντήσεις είναι προϊόν ομαδικής συνεργασίας;



Γράφημα 10: Προτάσεις από συναντήσεις και ομαδική συνεργασία

Στο γράφημα 10 απεικονίζεται με χαρακτηριστικό τρόπο ότι το 63,7% των υπαλλήλων θεωρεί οι προτάσεις που προκύπτουν από τις συναντήσεις είναι απόρροια ομαδικότητας και συνεργασίας ενώ μόλις το 1,3% θεωρεί ότι δεν προκύπτουν σχεδόν καθόλου.

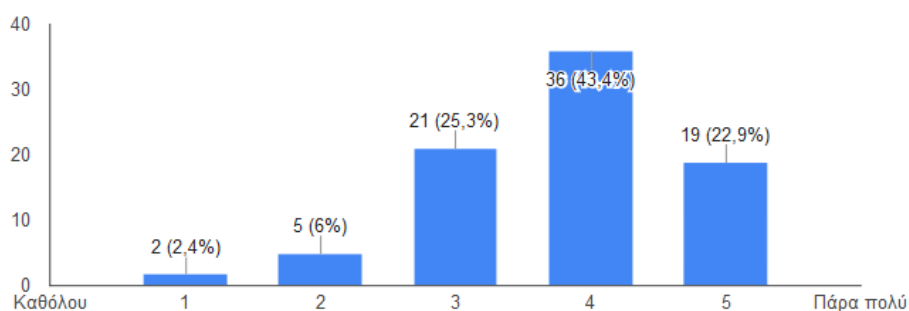
Έχετε δει να υλοποιούνται οι παραπάνω προτάσεις;



Γράφημα 11: Ποσοστό υλοποίησης των προτάσεων ομαδικών συναντήσεων

Παρατηρούμε ότι όχι μόνο θεωρούνται απόρροια ομαδικότητας και συνεργασίας αλλά βλέπουν ότι υλοποιούνται κιόλας με ένα ποσοστό των 69,6% να αποδεικνύει το συγκεκριμένο. Στον αντίποδα παρατηρούμε πολύ χαμηλά ποσοστά σε όσους πιστεύουν ότι δεν υλοποιούνται οι προτάσεις αυτές.

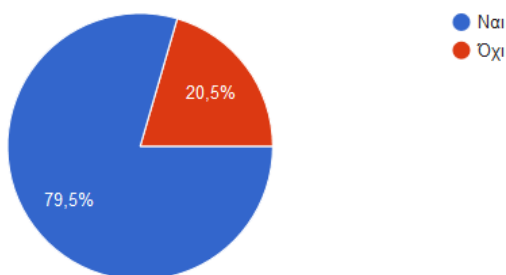
Πόσο πιστεύετε ότι έχει συμβάλει η εργασία σας στην εταιρεία, στην κοινωνικοοικονομική σας ευημερία;



Γράφημα 12: Ποσοστό συμβολής της εργασίας στην εταιρεία και στην κοινωνικοοικονομική ευημερία

Σε αυτό γράφημα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει εκείνο το προσωπικό το οποίο πιστεύει ότι η εργασία του συμβάλει κατά μεγάλο βαθμό στην ευημερία της εταιρίας. Συγκεκριμένα, το ποσοστό αυτό αγγίζει το 43,4% και ακολουθεί το ποσοστό εκείνο που πιστεύει ότι σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό (25,3%) και επίσης εκείνοι που πιστεύουν ότι συμβάλουν πάρα πολύ (22,9%).

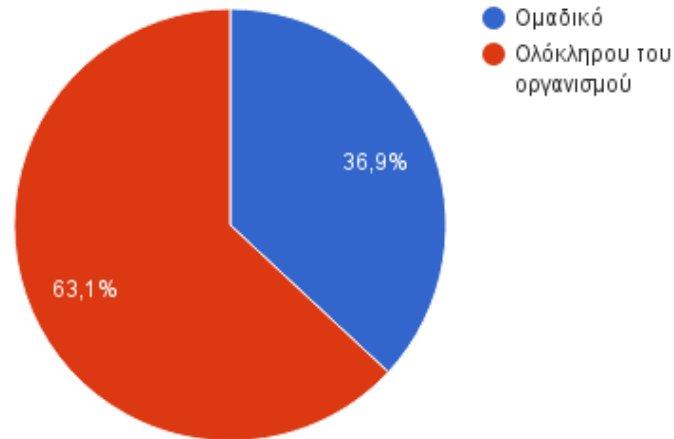
Θεωρείτε ότι η εταιρεία που εργάζεστε χρειάζεται αλλαγές;



Γράφημα 13 : Ενδεχόμενο αλλαγών στην επιχείρηση

Αξιοσημείωτο είναι το αποτέλεσμα της ερώτησης που αναφέρεται στο εάν θεωρούν οι υπάλληλοι της επιχείρησης ότι η ίδια χρειάζεται αλλαγές. Με ένα μεγάλο ποσοστό που αγγίζει το 79,5% απάντησαν καταφατικά έναντι εκείνων που απάντησαν αρνητικά με ποσοστό 20,5%. Το παραπάνω καταδεικνύει ότι παρόλο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η βλέπουν οι προτάσεις που κάνουν να υλοποιούνται θεωρούν ακόμα ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται χρειάζεται αλλαγές.

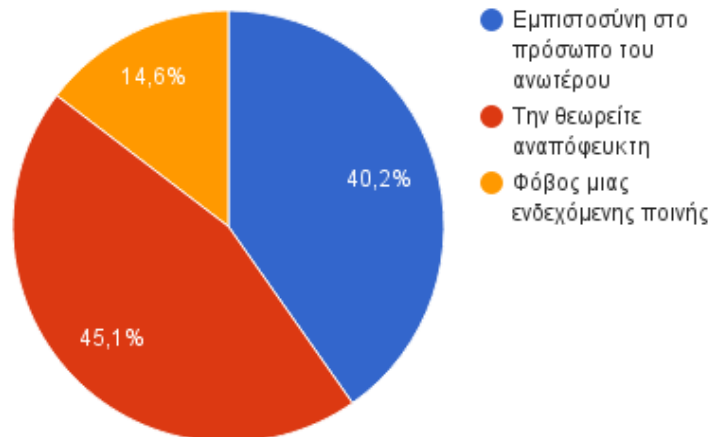
Εάν ναι, σε ποιο επίπεδο;



Γράφημα 14: Επίπεδο αλλαγών στην επιχείρηση

Έτσι λοιπόν, εκείνοι που απάντησαν ότι η εταιρία στην οποία εργάζονται χρειάζεται αλλαγές εντοπίζουν αυτές τις αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό κατά 63,1% και το άλλο 36,9% είναι το ποσοστό εκείνο το οποίο εντοπίζει τις αλλαγές αυτές τις αλλαγές σε ομαδικό επίπεδο.

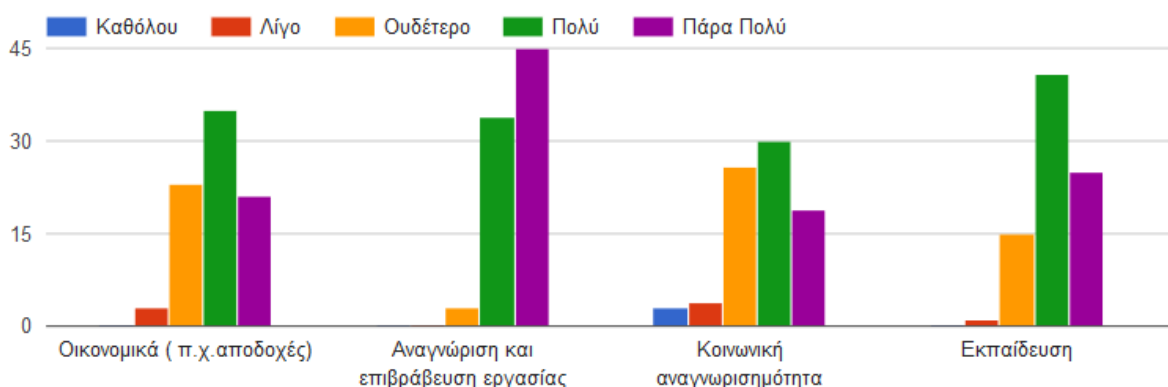
Υποθέστε ότι ένας ανώτερος , σας ανακοινώνει αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες.



Γράφημα 15: Ανακοίνωση αλλαγών σε εργασιακές διαδικασίες

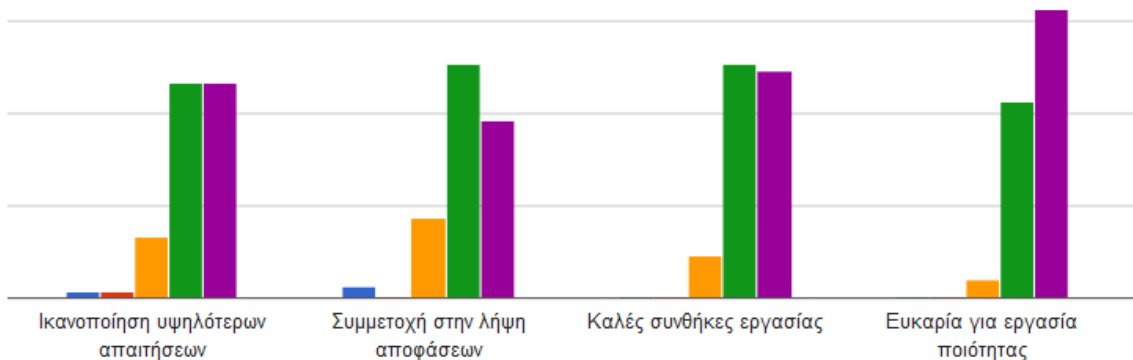
Εδώ έχουμε κάποιες σημαντικές απαντήσεις σε υπόθεση εργασίας της οποίας θέσαμε προς τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων την θεωρεί αναπόφευκτη (45,1%) και ακολουθεί με 40,2% εκείνοι οι υπάλληλοι που δείχνουν εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ανωτέρου. Έτσι , παρατηρούμε ότι η πειθαρχία και ο σεβασμός έναντι των δομών και των διαδικασιών της συγκεκριμένης επιχείρησης παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο.

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν τα εργασιακά σας κίνητρα;



Γράφημα 16: Εργασιακά κίνητρα (1)

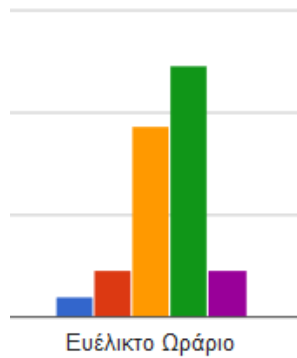
Στο συγκεκριμένο γράφημα απεικονίζεται έντονα το στοιχείο της επιβράβευσης και αναγνώρισης της εργασίας το οποίο αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο για τον εργαζόμενο. Δεύτερον, η εκπαίδευση που του διασφαλίζει στον υποψήφιο είναι αποτελεί ακόμα ένα ισχυρό κίνητρο για τον υπάλληλο. Αντίθετα, η κοινωνική αναγνωρισιμότητα την οποία προσφέρει το είδος της δουλειάς που κάνουν δεν αποτελεί υψηλό κίνητρο για αυτούς.



Γράφημα 17: Εργασιακά κίνητρα (2)

Εκτός από το γράφημα 16 το οποίο απεικονίζει ενδεχόμενα σημαντικά κίνητρα το συγκεκριμένο γράφημα παρουσιάζει επιπλέον κίνητρα τα οποία θεωρούνται αξιοσημείωτα.

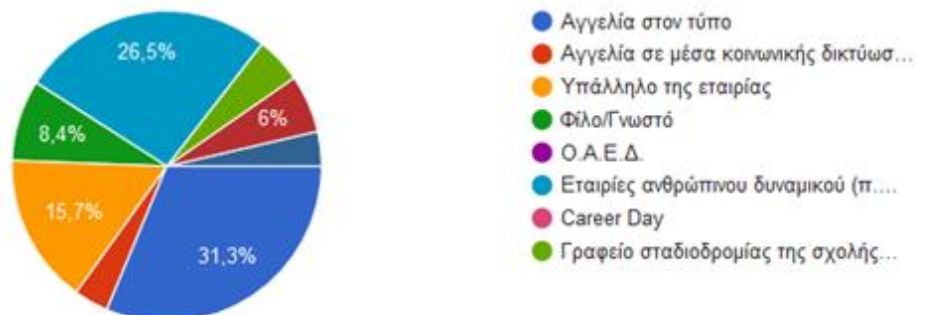
Παρατηρούμε δηλαδή ότι η ευκαιρία για εργασίας ποιότητας , αποτελεί εξίσου σημαντικό κίνητρο , ενώ η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους υπαλλήλους.



Γράφημα 18: Ευέλικτο ωράριο

Συν τοις άλλοις, το γράφημα 18 παρουσιάζει ότι το ευέλικτο ωράριο αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τον υπάλληλο αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Θα λέγαμε δηλαδή ότι δεν αποτελεί για τους υπαλλήλους της συγκεκριμένης εταιρίας απόλυτη προτεραιότητα αλλά σίγουρα ένα πλεονέκτημα για αυτούς.

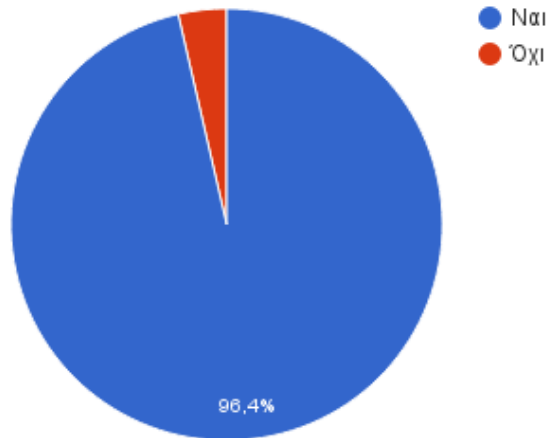
Πως ενημερωθήκατε για την κενή θέση που υπήρχε στην εταιρεία;



Γράφημα 19: Τρόπος ενημέρωσης για κενή θέσης εργασίας στην εταιρεία

Σε αυτό το γράφημα παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι της εταιρίας ενημερώθηκαν για την κενή θέση σε ποσοστό 31,3% μέσω του τύπου και ένα άλλο μεγάλο μέρος από εταιρείες ανθρώπινου δυναμικού όπου αγγίζει το ποσοστό του 26,5%. Αντίθετα, το χαμηλότερο ποσοστό αναλογεί σε αγγελία σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης π.χ. Facebook, LinkedIn. Αυτό συμβαίνει διότι μόλις τα τελευταία χρόνια έχει άνθιση αυτή η δραστηριότητα οπότε και καταλαμβάνει το χαμηλότερο ποσοστό.

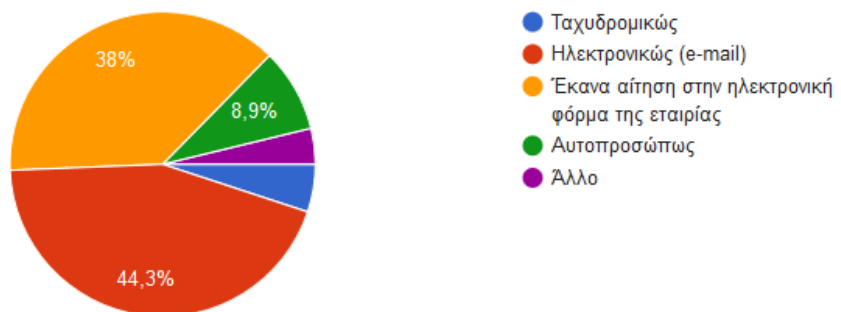
Αποστέilate βιογραφικό σημείωμα στην εταιρία;



Γράφημα 20: Αποστολή βιογραφικού σημειώματος στην εταιρία

Προφανώς, το παραπάνω γράφημα αποτυπώνει αυτό που θεωρείται αυτονόητο και δεν υπάρχει περιθώριο αμφισβήτησης και αυτό δεν είναι άλλο παρά η αποστολή βιογραφικού στην επιχείρηση ώστε να προσληφθούν από την ίδια.

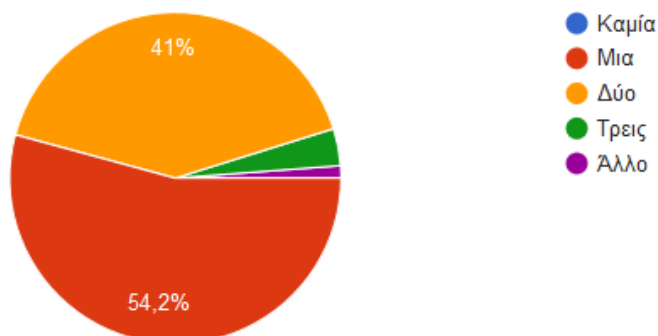
Εάν ναι, με ποιο τρόπο το αποστέilate;



Γράφημα 21: Τρόπος αποστολής βιογραφικού σημειώματος

Από την στιγμή που το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρίας έχει στείλει βιογραφικό, μένει μόνο να μάθουμε με ποιο τρόπο. Η απάντηση αποτυπώνεται στο παραπάνω γράφημα όπου παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το έστειλε μέσω email (44,3%) και ακολουθεί δεύτερο με ποσοστό 38% η αποστολή βιογραφικού μέσω ηλεκτρονικής φόρμας.

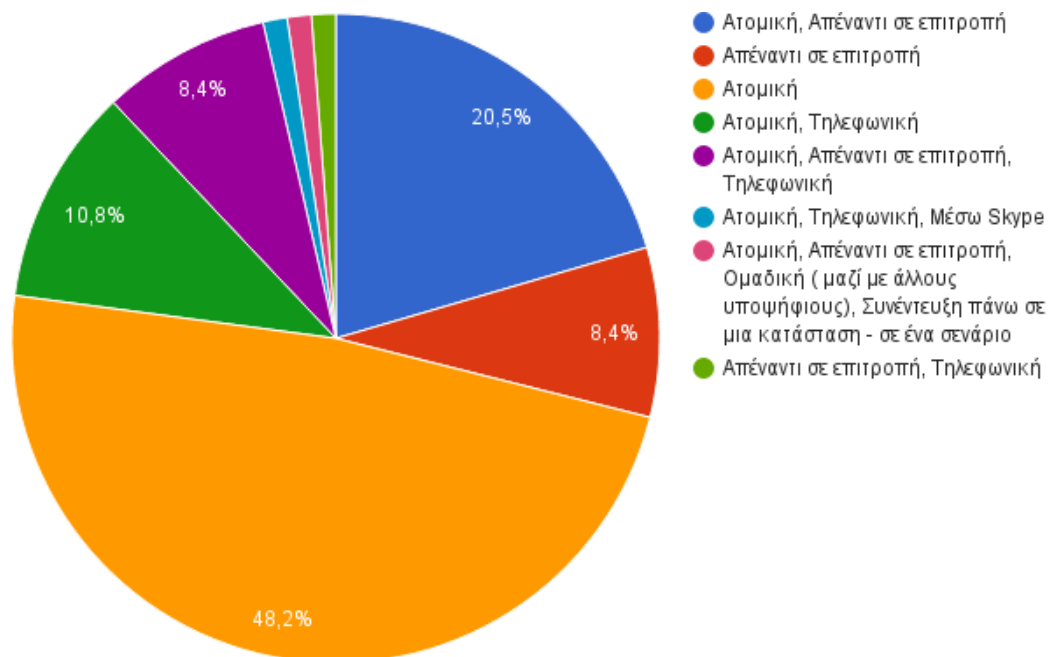
Πόσες συνεντεύξεις περάσατε για να πάρετε τη θέση;



Γράφημα 22: Αριθμός συνεντεύξεων κατά την διαδικασία πρόσληψης

Συνεχίζουμε και βλέπουμε τις απαντήσεις σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων και πιο συγκεκριμένα παρακολουθούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων (54,2%) πέρασε μόνο μια συνέντευξη ώστε να πάρει την θέση. Στον αντίποδα, παρατηρούμε ότι μόλις το 3,6% πέρασε τρεις συνεντεύξεις ώστε να προσληφθεί στην εταιρία.

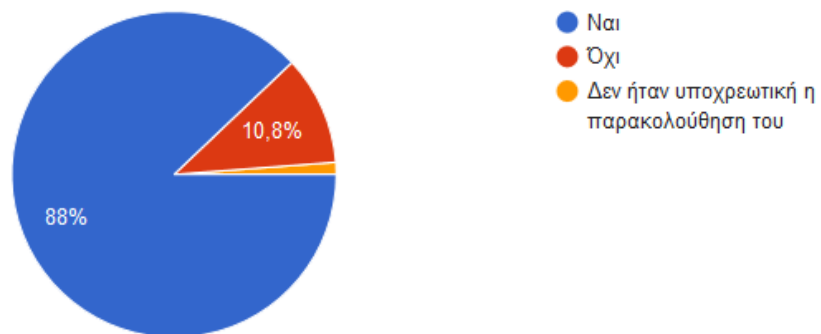
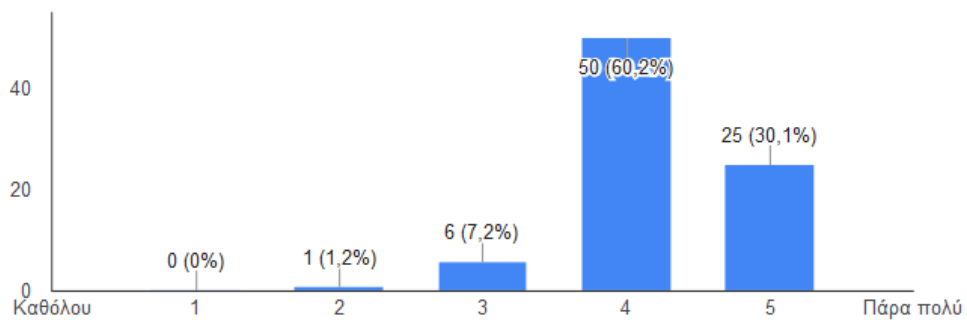
Ποια μορφή είχε η συνέντευξη-συνεντεύξεις;



Γράφημα 23: Μορφή συνέντευξης

Αν και οι ερωτηθέντες στο συγκεκριμένο ερώτημα είχαν την επιλογή να δώσουν δύο και παραπάνω απαντήσεις παρατηρούμε ξεκάθαρα ότι όλες οι συνεντεύξεις ήταν σε ατομικό επίπεδο (48,2%) και το αμέσως επόμενο μεγάλο ποσοστό καταλαμβάνει απέναντι σε επιτροπή με ποσοστό 20,5%.

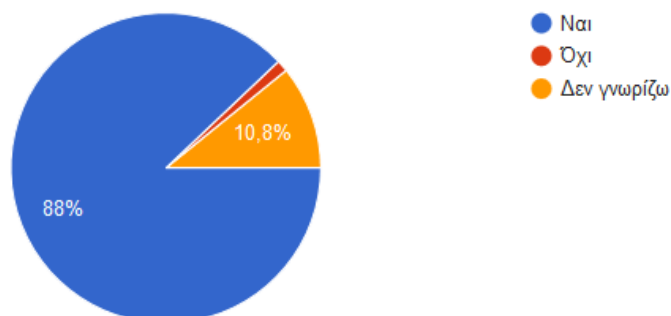
Θεωρείτε ότι η εταιρεία που εργάζεστε πληρεί τις προϋποθέσεις υγείας και ασφάλειας;



Γράφημα 25: Ενημέρωση και εκπαίδευση για εργατικό ατύχημα

Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται ξεκάθαρα με ποσοστό 88% των ερωτηθέντων να απαντά ότι ενημερώθηκε καταλλήλως για το τι είναι εργατικό ατύχημα και πως τρόπους προστασίας από αυτό. Από την άλλη μεριά μόνο το 10,8% των υπαλλήλων απάντησαν ότι δεν είχαν λάβει κάποιου είδους ενημέρωση σχετικά με αυτό. Είναι πλήρως κατανοητό ότι ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι να περιορίσει όσο γίνεται το συγκεκριμένο ποσοστό.

Στην εταιρεία σας υπάρχουν ομάδες για περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης π.χ. σεισμού, πυρασφάλειας ;

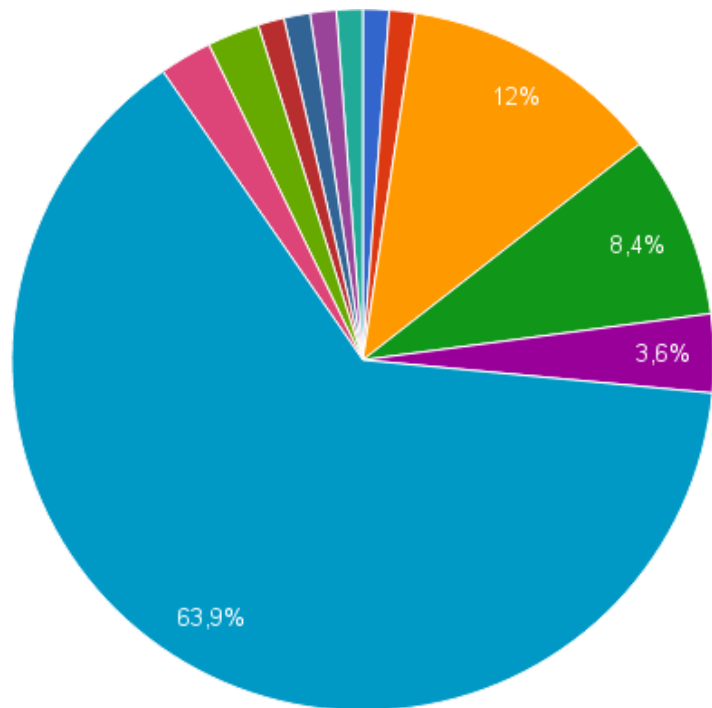


Γράφημα 26: Ύπαρξη ομάδων έκτακτης ανάγκης

Στο γράφημα 26 αποτυπώνεται ότι πράγματι υπάρχουν ομάδες υπαλλήλων οι οποίες θα αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα μια έκτακτη ανάγκη όταν προκύψει στην εταιρία. Ευτυχώς, κατά μεγάλο ποσοστό οι περισσότεροι γνωρίζουν για αυτή.

Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης εφαρμόζει ο οργανισμός σας;

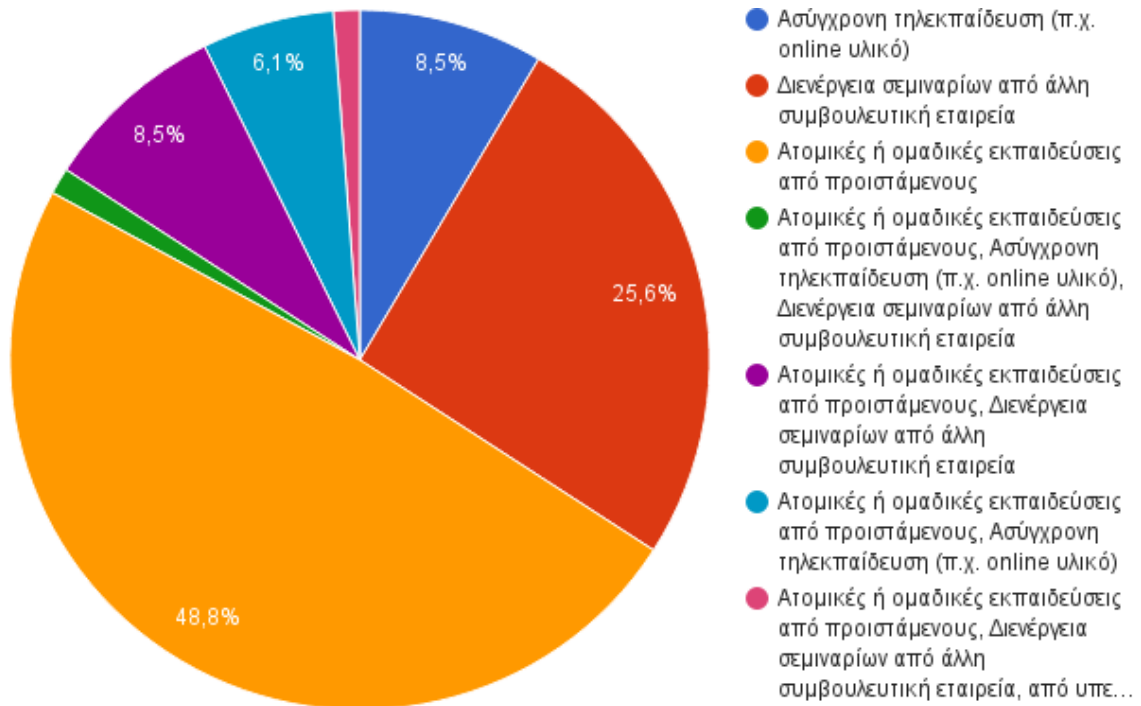
- Ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους, Ασύγχρονη...
- Καμία
- Ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους, Ασύγχρονη...
- Ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους
- Ασύγχρονη τηλεκπαίδευση (π.χ. online υλικό)
- Ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους, Ασύγχρονη...
- Ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους, Διενέργεια...
- Διενέργεια σεμιναρίων από άλλη συμβουλευτική εταιρεία
- Ασύγχρονη τηλεκπαίδευση (π.χ. online υλικό), Διενέργεια σεμινα...
- Ασύγχρονη τηλεκπαίδευση (π.χ. ...
- Ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσε...
- από Υπεύθυνο ασφάλειας κτηρίου



Γράφημα 27: Μέθοδοι εκπαίδευσης επιχείρησης

Ένα πολύ ενδιαφέρον γράφημα είναι το παραπάνω γράφημα το οποίο εμφανίζει ως κυρίαρχο τρόπο εκπαίδευσης την ατομική ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους με συνδυασμό ασύγχρονης τηλεκπαίδευσης με ποσοστό 63,9%. Φαίνεται, ότι η διοικήσεις επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια προτιμούν αυτό τον συνδυασμό ώστε να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό τους.

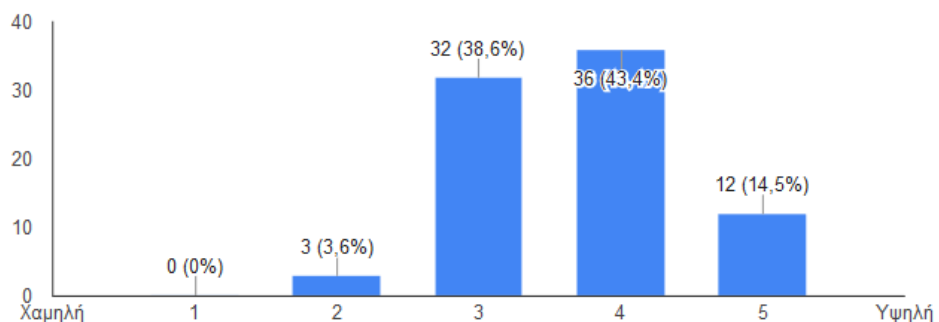
Ποια από τις προαναφερόμενες μεθόδους θεωρείτε περισσότερο αποδοτική και προτιμάτε;



Γράφημα 28: Πιο αποδοτική μέθοδος εκπαίδευσης

Το παραπάνω γράφημα απεικονίζει ότι το 48,8% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι ατομικές ή ομαδικές εκπαιδεύσεις από προϊστάμενους θεωρεί την πιο αποδοτική. Στην συνέχεια ακολουθεί με 25,6% που απάντησαν ότι η διενέργεια σεμιναρίων από άλλη συμβουλευτική θεωρείται εξίσου αποτελεσματική μέθοδος εκπαίδευσης. Αξίζει να τονιστεί ότι με το χαμηλότερο ποσοστό 3,6% εμφανίζεται ο συνδυασμός τριών μεθόδων εκπαίδευσης (ατομική, ασύγχρονη και σεμινάρια).

Με βάση την παρακάτω κλίμακα πως αξιολογείτε την ποιότητα εκπαίδευσης που σας παρέχει ο οργανισμός σας;

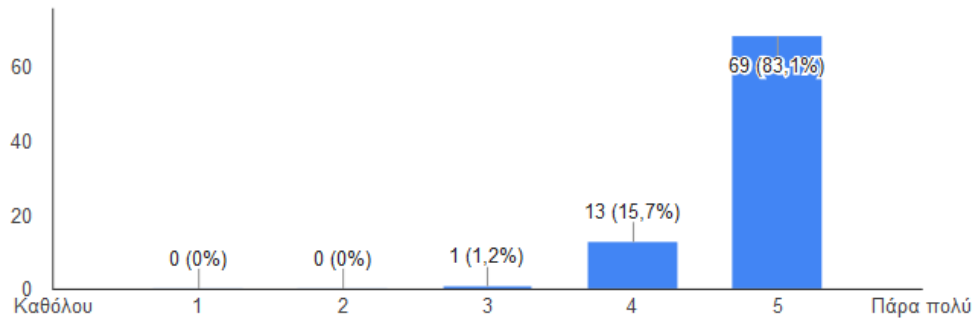


Γράφημα 29: Ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχει η επιχείρηση

Όσον αφορά την ποιότητα εκπαίδευσης παρατηρούμε από το παραπάνω γράφημα ότι αθροιστικά οι εργαζόμενοι (82%) θεωρούν ότι έχει πολύ καλή ποιότητα η εκπαίδευση που δέχονται. Όμως, αυτό μας κάνει να επισημάνουμε ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης που δέχονται μπορεί να υποστεί αρκετών βελτιώσεων ώστε να φτάσει σε υψηλά επίπεδα που τώρα φτάνουν μόνο στο 14,5%. Είναι ένα αρκετά ενδιαφέρον

στοιχείο το οποίο θα δώσει την ευκαιρία στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης να βελτιώσει και να αναβαθμίσει την υπάρχουσα ποιότητα εκπαίδευσης.

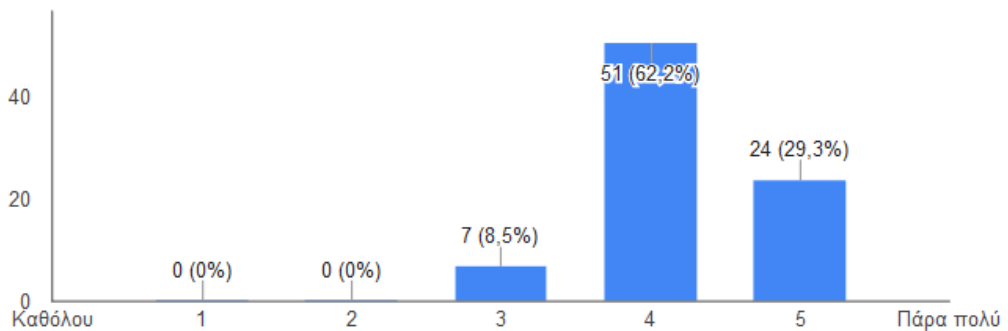
Θεωρείτε αναγκαία και χρήσιμη την παροχή εκπαίδευσης από την εταιρεία;



Γράφημα 30 : Αναγκαιότητα και χρηστικότητα εκπαίδευσης

Άξιο επισήμανσης είναι το πολύ μεγάλο ποσοστό του 83,1% των υπαλλήλων της επιχείρησης το οποίο θεωρεί ότι είναι αναγκαία και χρήσιμη η παροχή εκπαίδευσης προς αυτούς. Πρέπει να θεωρηθεί πολύ σημαντικό το απεικόνισμα του παραπάνω γραφήματος αφού αποδεικνύεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων το θεωρεί «κτήμα» τους μια σωστή και αποτελεσματική εκπαίδευση.

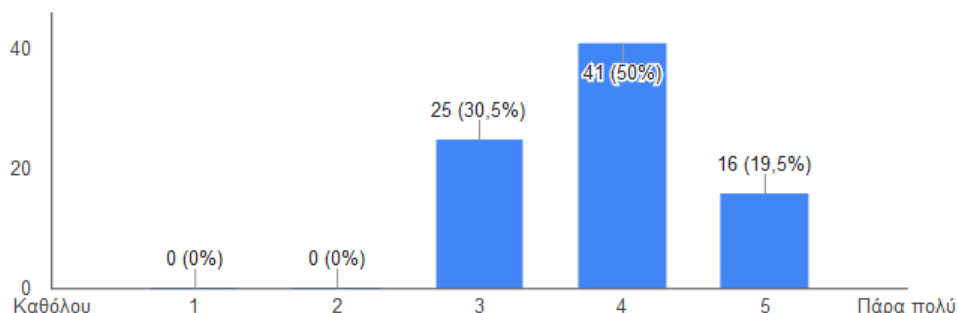
Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθετε από την εργασία σας;



Γράφημα 31: Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία

Στο παραπάνω γράφημα αποτυπώνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων 62,2% νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και μάλιστα ένα ακόμα 29,3% αισθάνεται πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Πόσο πιστεύετε ότι η εργασία σας συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρίας;



Γράφημα 32: Συμβολή εργασίας του εργαζομένου στην εταιρία

Στο γράφημα 32 αποτυπώνεται ότι είναι σχεδόν μοιρασμένα τα ποσοστά των εργαζομένων τα οποία θεωρούν ότι η εργασία τους συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρίας για την οποία εργάζονται. Συγκεκριμένα έχουμε το **50%** να θεωρεί ότι συμβάλλει πολύ η εργασία τους στην ανάπτυξη της εταιρίας, ένα **30,5%** θεωρεί ότι σχεδόν αρκετά. Ενώ ακολουθεί ένα ποσοστό του **19,5%** το οποίο θεωρεί ότι συμβάλλει πάρα πολύ η εργασία τους.

4.2 Παρατήρηση

Κατά την διάρκεια εκπόνησης της έρευνας πραγματοποιήθηκαν εβδομαδιαίες επισκέψεις στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης με διάρκεια δύο ωρών και για χρονικό διάστημα τριών μηνών.

Μέσω της παρατήρησης επί τω έργω μπορέσαμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα ως προς την δομή και την λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό αυτής. Στο χρονικό αυτό διάστημα των τριών μηνών, παρατηρήσαμε ότι εν λόγω εταιρία τηρεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τις προϋποθέσεις ασφάλειας και υγείας (ακόμη και ύπαρξη εργονομίας για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε γραφεία) και φυσικά παρέχει την κατάλληλη ενημέρωση για οτιδήποτε αφορά την ασφάλεια του κτηρίου.

Κατά την παρουσία μας στην συγκεκριμένη επιχείρηση, βρεθήκαμε μπροστά τόσο σε σεμινάρια πρώτων βοηθειών, προφύλαξη από σεισμό όσο και ασκήσεις πυρασφάλειας οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε πλαίσια εκπαίδευσης του προσωπικού για καταστάσεις εκτάκτων αναγκών. Φυσικά, η παρουσία σε ευδιάκριτα σημεία σταθμών πρώτων βοηθειών, πυρασφάλειας και πυροπροστασίας αλλά και η επίσκεψη ενός γιατρού κάθε μήνα στην εταιρία συμβάλλουν στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Εκτός από την σημασία που δίδεται από την συγκεκριμένη εταιρεία στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, η εκπαίδευση αυτών κατέχει υψηλή προτεραιότητα. Συγκεκριμένα, η ασύγχρονη τήλεκπαίδευση γίνεται το μέσο εκπαίδευσης αυτών. Από την στιγμή που η διοίκηση της εταιρείας ενημερώνει για πρόγραμμα εκπαίδευσης,

τότε ο εργαζόμενος χρειάζεται να την ολοκληρώσει εντός μιας εβδομάδας από την στιγμή που λάβει το email από την εταιρία. Φυσικά, εκτός από την παρουσία τηλεεκπαίδευσης η ύπαρξη συμβουλευτικών επιχειρήσεων συνδράμει στην σωστή διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού.

Όσον αφορά , τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού παρατηρήσαμε κατά την διάρκεια της τρίμηνης παρουσίας μας εκεί, την διαδικασία πρόσληψης προσωπικού. Οι θέσεις αφορούσαν μόνιμο προσωπικό και ο κάθε υποψήφιος πέρασε από δύο συνεντεύξεις τόσο με μορφή ατομικής όσο και από παρουσία επιτροπής. Οι συγκεκριμένες κενές θέσεις αναρτήθηκαν την ηλεκτρονική σελίδα της επιχείρησης (ευκαιρίες καριέρας) πράγμα το οποίο βοηθάει στην σωστή και οργανωμένη λήψη βιογραφικών σημειωμάτων από υποψήφιους εργαζόμενους.

Τέλος, σε κατ' ιδίαν συνάντηση που είχαμε με εργαζομένους κατά την τρίμηνη παρουσίας μας εκεί, μας τόνισαν την ανάγκη αλλαγής της επιχείρησης ώστε αυτοί με την σειρά τους να γίνουν πιο αποδοτικοί αλλά και πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Η επέκταση της επιχείρησης (μεγαλύτερα γραφεία) αλλά και η πρόσληψη προσωπικού είναι από τα ζητούμενα τα οποία ανέφεραν οι εργαζόμενοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 –Συμπεράσματα

Τόσο κατά την διάρκεια εκτέλεσης της συγκεκριμένης έρευνας όσο και στο τέλος αυτής, βγήκανε ιδιαιτέρως σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με το προφίλ των εργαζομένων , την καταγραφή των συνήθειών τους, των αναγκών τους αλλά και με την δομή και την εν γένει λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της συγκεκριμένης εταιρείας.

Αρχικά, καλό είναι να αποτυπώσουμε το προφίλ του εργαζόμενου της εταιρίας ώστε να έχουμε μια καλύτερη εικόνα σχετικά με αυτόν αλλά και με το περιβάλλον στο οποίο αλληλοεπιδρά. Ο μέσος εργαζόμενος της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι ηλικίας μεταξύ 36 και 45 ετών, είναι στην εταιρεία μεταξύ 5 και 10 έτη , είναι εργασιακά έμπειρος αλλά δεν έχει υπ ευθύνη του κανέναν υπάλληλο.

Δεύτερον, από τις απαντήσεις των ίδιων των εργαζομένων παρατηρούμε ότι διεξάγονται ομαδικές συναντήσεις , τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα και μέσα από αυτές βγαίνουν χρήσιμες αποφάσεις. Όπως χαρακτηριστικά μας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης με ποσοστό **70%** θεωρούν ότι αυτές οι αποφάσεις είναι απόρροια της ομαδικής συνεργασίας που διέπει μια συνάντηση.

Εξίσου σημαντικό συμπέρασμα είναι το γεγονός ότι παρότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων **79,5%** θεωρεί ότι η επιχείρηση χρειάζεται αλλαγές, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό περίπου **45%** δηλώνει ότι η εργασία τους συμβάλει στην ευημερία της επιχείρησης. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι παρότι που νιώθουν ότι συμβάλει η εργασία τους στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας δεν σημαίνει ότι αυτή δεν χρειάζεται αλλαγές.

Επιπλέον, παρατηρήσαμε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ότι για αυτούς αποτελεί μείζον εργασιακό κίνητρο η αναγνώριση και η επιβράβευση της εργασίας, ακολουθεί η ευκαιρία για εργασία ποιότητας, τρίτον οι καλές συνθήκες εργασίας και τέλος η ικανοποίηση υψηλότερων απαιτήσεων. Εντύπωση προκαλεί από τα παραπάνω στοιχεία ότι προτεραιότητα για τους εργαζομένους δεν αποτελεί οι οικονομικές αποδοχές αλλά κυρίως η αναγνώριση της εργασίας τους από την εκάστοτε διοίκηση της επιχείρησης.

Εξαιρετικά συμπεράσματα αποκομίσαμε για την διαδικασία που ακολουθεί το τμήμα ανθρώπινων πόρων για την κάλυψη θέσης εργασίας. Η αναγγελία τον τύπο αλλά και η συνεργασία με εταιρείες ανθρωπίνου δυναμικού είναι οι κυρίαρχοι τρόποι αναζήτησης νέων εργαζομένων. Στην συνέχεια, παρατηρούμε ότι η πρώτη επαφή με τους υποψήφιους εργαζομένους πραγματοποιείται είτε μέσω ηλεκτρονικής φόρμας είτε μέσω email. Από τις απαντήσεις των ήδη εργαζομένων της επιχείρησης, συμπεράναμε ότι ακολουθείται κατά μεγάλο ποσοστό (**54,2%**) από μια συνέντευξη και η συγκεκριμένη θα είναι ατομική (**48,2%**).

Όσον αφορά θέματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων , καταλήγουμε σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας ότι με την πρόσληψη των υπαλλήλων , τους παρέχεται πλήρης ενημέρωση σχετικά με τα θέματα υγείας και ασφάλειας της

εργασίας τους. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται σχετικά με το τι είναι εργατικό ατύχημα και τους τρόπους αποφυγής αυτού. Μάλιστα, πάνω από το **90%** των εργαζομένων δήλωσε ότι η ενημέρωση για την υγεία αλλά και την ασφάλεια τους είναι από καλή έως πολύ καλή.

Συγκεκριμένα για την υγεία και την ασφάλεια, η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε αυτά τα ζητήματα πραγματοποιείται κατά μεγάλο ποσοστό από τον υπεύθυνο ασφαλείας κτηρίου, ποσοστό που αγγίζει το **63,9%**. Μάλιστα, σε ερώτηση που ετέθη προς τους εργαζόμενους με το ποια θεωρείται την πιο κατάλληλη μέθοδο εκπαίδευσης εκείνοι απάντησαν με ποσοστό **48,8%** ατομική με παρουσία προϊστάμενου. Έτσι, φαίνεται ότι η εκπαίδευση από προϊστάμενο ασφαλείας σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας να προκρίνεται έναντι των άλλων μεθόδων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι στις απαντήσεις τους οι υπάλληλοι της επιχείρησης αναφέρουν ότι η ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχει αυτή αγγίζει υψηλά επίπεδα (**75%**) και επίσης οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την θεωρούν άκρως αναγκαία για την έρρυθμη λειτουργία της επιχείρησης (**83,1%**). Γίνεται, έτσι γίνεται σαφές ότι πλέον το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο σε μια σύγχρονη επιχείρηση ως προς την παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης προς τους εργαζομένους.

Μην ξεχνάμε άλλωστε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα τμήμα το οποίο πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης στην οποία ανήκει με γνώμονα την προστασία αλλά και την ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και της ίδιας της εταιρίας.

Βιβλιογραφία

- Brockbank, W. (2014). Talent management - The Best HR Departments Don't Just Focus on People. *Harvard Business Review*.
- Case, J. (2001). Managing people - When Salaries Aren't Secret. *Harvard Business Review*.
- Charan, R. (2015). Is It Time to Split, Retool or Get Rid of HR? *Harvard Business Review*.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*.
- Collins, M. (2013). Change Your Company With Better HR Analytics. *Harvard Business Review*.
- Counts, C. (2015). The Unsexy Fundamentals of Great HR. *Harvard Business Review*.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson Education Limited.
- Edward Lawler III, J. B. (2013). *Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis*. palgrave macmillan.
- Haak, T. (2015, December 1). *HR TREND INSTITUTE*. Ανάκτηση από 11 HR Trends for 2016: <http://hrtrendinstitute.com/2015/12/01/11-hr-trends-for-2016/>
- Haak, T. (2016, May 4). *HR Trend Institute*. Ανάκτηση από Basic Architecture HR: <http://hrtrendinstitute.com/2016/05/04/basic-architecture-hr/>
- Haak, T. (2016, May 27). *HR Trend Institute*. Ανάκτηση από Current HR Trends: a summary: <http://hrtrendinstitute.com/2016/05/27/current-hr-trends-summary/>
- Haak, T. (2016, May 9). *hrtrendinstitute.com*. Ανάκτηση από making_an_hr_plan: <http://hrtrendinstitute.com/2016/05/09/making-an-hr-plan/>
- Jekiel, C. M. (2010). *Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement*. Productivity Press .
- K.E.Π.Ε.Α. (2016, Απρίλιος Δευτέρα). Ανάκτηση από <http://kepea.gr/aarticle.php?id=183>
- Kempton, J. (1995). *Human Resource Management and Development*. New York: palgrave macmillan.
- M.Kapsali, R. . (2011). *Business and Management Practices in Greece*. Palgrave Macmillan UK.
- Mark.A.Griffin. (2000). *Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety*. Queensland: Educational Publishing Foundation.
- MCLAIN, D. L. (1995). *RESPONSES TO HEALTH AND SAFETY RISK*. Virginia , USA: Virginia State University.
- Peter Boxall, J. P. (2009). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford Handbooks.

- Ram Charan, D. B. (2015). Human resource management - People Before Strategy: A New Role for the CHRO. *Harvard Business Review*.
- Saunders, L. T. (2014). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και την οικονομία*. Pearson .
- Ulrich, D. (January–February 1998 Issue). Human resource management - A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*.
- What It Will Take to Fix HR. (2015). *Harvard Business Review*.
- Williams, L. C. (1995). *Human Resources in a Changing Society: Balancing Compliance and Development*. Quorum books.
- ANNA-MARIA, Μ.-Λ. (Δεκέμβριος 2006). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. Κριτική.
- Βασίλειος, Α. Π. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων ΤΟΜΟΣ Α*. Αθήνα: Ευγενία Μπένου.
- Βασίλειος, Κ. (2014). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ 2η ΕΚΔΟΣΗ*. Κριτική.
- Ι.Ν, Π. (Δεκέμβριος 1993). *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ*. Αθήνα: ΑΘΗΝΑ.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ*. Κριτική.
- Κώστας Τερζίδης, Κ. Τ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Rosili.
- Μ., Ζ. Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Σταμούλη Α.Ε.
- ΝΟΥΥ ΡΕΙΜΟΝΤ, Χ. Ρ. (Δεκέμβριος 2009). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΕΠΙΤΟΜΟ)*.
- ΣΤΕΛΛΑ, Ξ.-Κ. (Δεκέμβριος 2010). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.-Μ. (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση / Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili, Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Έρευνα - Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα

Αυτή η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας με τίτλο " Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην Ελλάδα" του τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες:

- α) Προφίλ ερωτώμενου
- β) Ερωτήσεις που αφορούν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- γ) Αναγνώριση Εργασίας