



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Συμβολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο
των επιχειρήσεων-Διερεύνηση σε Ελληνικές επιχειρήσεις»**

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Γεώργιος Χ. Τσαουσίδης Α.Μ:16215

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Γιώτη Πολυξένη-Ακαδημαϊκή Υπότροφος

Ακαδημαϊκό έτος: 2017-2018

ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ ΜΑΡΤΙΟΣ 2018

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΚΛΟΠΗΣ

«Δηλώνω υπευθύνως ότι όλα τα στοιχεία σε αυτήν την εργασία τα απέκτησα, τα επεξεργάσθηκα και τα παρουσιάζω σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, καθώς και τους νόμους που διέπουν την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία. Δηλώνω επίσης υπευθύνως ότι, όπως απαιτείται από αυτούς τους κανόνες, αναφέρομαι και παραπέμπω στις πηγές όλων των στοιχείων μου που χρησιμοποιώ και τα οποία δεν συνιστούν πρωτότυπη δημιουργία μου».

Γεώργιος Τσαουσίδης

(Υπογραφή)

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου που με στήριξαν και με βοήθησαν με κάθε δυνατό τρόπο σε όλη μου την ζωή και κυρίως κατά τη διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Γιώτη Πολυξένη, επιβλέπουσα καθηγήτρια αυτής της πτυχιακής εργασίας για τις πολύτιμες και καθοριστικές συμβουλές της σε όλη τη διάρκεια σύνταξης της. Θερμές ευχαριστίες σε όσους στήριξαν αυτήν την εργασία, είτε συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο της έρευνας μου, είτε με τα λόγια στήριξης τους.

Περίληψη

Η παρακάτω εργασία διαπραγματεύεται την «Συμβολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο των επιχειρήσεων». Έχει ως στόχο την ανάδειξη ορισμένων πτυχών, οι οποίες είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες και απαραίτητες αναγκαίες στη σύγχρονη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης αυτών των όρων και ιστορική αναδρομή της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις πρώτες ενότητες, έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει το θέμα του παρόντος ερευνητικού πονήματος. Αναλύεται η σημαντικότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και ο σωστός προγραμματισμός στη λειτουργία και εξέλιξη μίας επιχείρησης, όπως επίσης πραγματοποιείται σύγκριση παλαιότερων ερευνών και σημερινών για την παρουσίαση των προβλημάτων των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένοι τρόποι έρευνας χρησιμοποιήθηκαν για τη μελέτη των στατιστικών δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις που μας έδωσε το δείγμα του πληθυσμού στο ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε. Στο τέλος θα καταλήξουμε στην εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων, βασιζόμενοι πάνω στην ερευνητική επεξεργασία που προηγήθηκε. Ωστόσο, η παρακάτω εργασία είναι πτυχιακού επιπέδου, και έτσι δεν μπορεί να γίνει πλήρης τεκμηρίωση των δυνατοτήτων που δίνονται πάνω στο θέμα της. Στο μέλλον, πρόκειται να αποτελέσει βάση για τυχόν μεταπτυχιακή μελέτη, σε πιο περιορισμένα πλαίσια.

Λέξεις-Κλειδιά: διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, άνθρωποι πόροι, εργατικό δυναμικό, προγραμματισμός, διοίκηση, παρακίνηση

Abstract

The following paper deals with the «Contribution of Human Resources Management to Businesses». It aims to highlight some aspects that are particularly widespread and indispensable in modern Business Administration. In the first sections, an attempt will be made to analyze these terms and the historical overview of the Human Resource development, so that the reader can understand the subject of this research. Moreover, it analyzes the importance of human resources management and proper planning in the operation and development of a company, as well as it shows comparisons of past and current surveys to report the problems businesses deal with. Specific research methods were used to study the statistical data that emerged from the answers given to us by the population sample in the questionnaire that was shared. In the end, we will come to the conclusion of specific data, based on the research that preceded it. However, the following paper is written for academic degree purposes, and there is no complete documentation of the potential given on its subject. It will be the basis for any postgraduate study, in more limited contexts.

Key words: human resources management, human resources, workforce, scheduling, administration, motivation

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Ιστορική Αναδρομή Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
1.1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
1.2 Η Ανάπτυξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
1.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Επισκόπηση των Επιχειρήσεων	14
2.1 Προβλήματα Ελληνικών Επιχειρήσεων	15
2.2 Ο Τρόπος Επίδρασης του Περιβάλλοντος στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με Ανάλυση PEST	18
2.3 Ποιος ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	25
3.1 Βασικοί Στόχοι του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων.....	25
3.2 Βασικά Οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων πόρων	27
3.3 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού	27
3.4 Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και Πολιτικές για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Παγκοσμίως.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Υποκίνηση Προσωπικού.....	29
4.1 Υποκίνηση: Ορισμοί	29
4.2 Πρώτη Ομάδα Θεωριών Ιεράρχησης	30
4.3 Δεύτερη Ομάδα Θεωριών Ιεράρχησης.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Ο Θεσμός της Αξιολόγησης στον Χώρο των Επιχειρήσεων	35
5.1 Ιστορικό της Αξιολογήσεως της Αποδόσεως.....	35
5.2 Ο Σκοπός της Αξιολόγησης	36
5.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : Παρουσίαση Ερευνητικών Δεδομένων.....	40
6.1 Μεθοδολογία Έρευνας	40
6.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	41
6.3 Επεξήγηση Ερωτήσεων του Ερωτηματολογίου	41
6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	63

ΑΠΟΦΘΕΓΜΑΤΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- «Κάθε άνθρωπος, οπουδήποτε, θα ανθίσει με εκατό απροσδόκητα ταλέντα και ικανότητες, με το που θα του δοθεί απλώς μια ευκαιρία»

Doris Lessing, Βρετανίδα συγγραφέας, Νόμπελ 2007

- «Τίποτε δεν καταστρέφει το σφρίγος ενός οργανισμού πιο γρήγορα από το να επικεντρώνεται στις αδυναμίες των ανθρώπων αντί στις δυνατότητες τους, να ξεκινά από τις ανεπάρκειες αντί από τις ικανότητες»

Peter Drucker, 1909-2005, Αυστριακός συγγραφέας

- «Κανένας δεν μπορεί να ανακαλύψει μόνος του τα ταλέντα του»

Brendan Francis, (1923-1964), Ιρλανδός ποιητής και συγγραφέας

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το θέμα της εργασίας είναι η συμβολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο των επιχειρήσεων και έχει ως κύριο σκοπό να δείξει το πώς μια επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, δίνοντας μεγάλη σημασία στον τομέα αυτό.

Ο άνθρωπος αποτελεί τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής. Δίχως την παρουσία του, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί καλλιέργεια στην γη, αξιοποίηση των τεχνολογικών μέσων και χρησιμοποίηση των κεφαλαίων. Αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα της ανάπτυξης και προόδου των επιχειρήσεων αλλά ταυτόχρονα και τον πιο πολύπλοκο εξαιτίας της φύσης του και των αδυναμιών του (Δήμου,1999:15). Ο Δήμου (1999) αναφέρει επίσης πως «βασικός παράγοντας στην χρησιμοποίηση και απόδοση του ανθρώπου, θετική ή αρνητική, είναι η συμπεριφορά προς αυτόν και από αυτόν (σελ.15).

Παίρνοντας έναυσμα από την οικονομική κρίση στην χώρα μας και το κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων, θα γίνει προσπάθεια εξήγησης της σημαντικότητας της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μιας επιχείρησης και πως η σωστή χρήση της μπορεί να δημιουργήσει ένα υγιές και κερδοφόρο μέλλον για τις επιχειρήσεις της χώρας μας, συμβάλλοντας θετικά στην αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π). Ειδικότερα, σκοποί της εργασίας είναι:

- Να εξεταστούν οι κύριες πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα
- Να εξεταστεί η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την σωστή ή μη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο των Ελληνικών επιχειρήσεων, στηριζόμενοι στο ερωτηματολόγιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα ξεκινήσουμε την ιστορική αναδρομή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως ξεκίνησε να εισχωρεί στον χώρο των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Ιστορική Αναδρομή Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με την Μπόγκα-Καρτέρη (2003), ορισμός του όρου «διαχείριση» (management) που να είναι αποδεκτός από όλους, δεν υπάρχει. Όμως, ο ορισμός που έχει δώσει ο Henri Fayol το 1916 είναι αποδεκτός από όλους και θεωρείται κλασικός. Σύμφωνα με τον Fayol λοιπόν, «management σημαίνει να προβλέπεις, να σχεδιάζεις, να οργανώνεις, να διατάζεις, να συντονίζεις και να ελέγχεις» (σελ.17). Οι επιχειρήσεις, με βάση ορισμένα κριτήρια, διακρίνονται από την άποψη της συμμετοχής των επί μέρους παραγωγικών μέσων σε αυτές σε:

- Εντάσεως κεφαλαίου, όταν κατά την παραγωγική διαδικασία πρωταρχικό ρόλο παίζουν τα επενδυμένα κεφάλαια (κυρίως σε μηχανήματα) και δευτερευόντως η εργασία. Εδώ, τα εργατικά χέρια και η παρουσία ανθρώπων είναι περιορισμένη, γιατί τη θέση τους έχουν πάρει οι μηχανικές εγκαταστάσεις, οι αυτοματισμοί κλπ.
- Εντάσεως εργασίας, επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται η παρούσα πτυχιακή εργασία, στις οποίες κατά την παραγωγική διαδικασία υπερτερεί ο συντελεστής "εργασία", με την έννοια ότι η συμμετοχή του εργατικού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των άλλων συντελεστών. (Ανακτήθηκε στις 10 Ιανουαρίου 2018 από την ιστοσελίδα <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C124/54/414,1539/>).

1.1 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εδώ και χιλιάδες χρόνια, η διοίκηση, γενικά, αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται σε οτιδήποτε γύρω μας. Ασκείται από τη στιγμή που οι άνθρωποι ένιωσαν την ανάγκη να συντονίσουν τις δράσεις τους έτσι ώστε να φτάσουν στον κοινό τους σκοπό, όπως επίσης και να μοιραστούν ευθύνες, καθήκοντα και ρόλοι, ώστε ο καθένας να προσφέρει ανάλογα. Αυτό οδήγησε και στην ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός για τις ανάλογες του πράξεις. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης. Ως επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα, η Διοίκηση Προσωπικού έκανε την εμφάνιση της μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Χυτήρης, 2001:1153). Ο Frederick Taylor, μηχανικός βιομηχανίας στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έκανε μελέτες «χρονοκινησιομετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά. Την ίδια

εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές (Mitcham & Briggles στο Χυτήρης, 2005:1153).

Σύμφωνα με τον Χατζηκιάν (2013), κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. και έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζομένους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν 3 κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές, π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή (σελ.5).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως:

- Τι παρακινεί τους εργαζομένους;
- Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία;
- Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις;

Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή τον συνδικαλισμό. Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση (Mitcham & Briggles στο Χυτήρης, 2005:1153).

1.2 Η Ανάπτυξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, υπήρξε η ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία στηρίχτηκε στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σύμφωνα

με τους Redman & Wilkinson (1990), κατά την διάρκεια του 1980, ο όρος Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, ξεκίνησε να αποκτά μεγαλύτερη αίγλη και άρχισε να παίρνει τη θέση παλαιότερων όρων της Διοίκησης Προσωπικού. (σελ.2-3), με την διοίκηση να ξεκινά να δείχνει μεγαλύτερη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα.

Σύμφωνα με τον Χατζηκιάν (2013), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει:

- Να επικρατεί αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών
- Οι συνθήκες που επικρατούν να δίνουν την αίσθηση της αφοσίωσης προς τις αρχές της επιχείρησης στους εργαζομένους
- Σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτουν, η πολιτική της επιχείρησης να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι αφορούν την πορεία της
- Τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις δημιουργώντας ένα κλίμα ισχυρής οργανωτικής παιδείας
- Να υφίστανται κάποιοι άγραφοι κανόνες που θα δίνουν στους εργαζομένους την ώθηση να συμπεριφέρονται με τρόπο που βοηθά ευνοϊκά την επιχείρηση (σελ.2-3).

Σύμφωνα με τον Eskildsen (2000), ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει ως μια αρχή συστηματοποίησης, επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας. Σε αυτήν την λειτουργία, ο σκοπός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν η εξυπηρέτηση των εκτελεστικών ημερήσιων εργασιών αλλά αυτή η πρακτική θεωρήθηκε ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης (σελ.1-2). Σύμφωνα με τον Fitz-Enz (2001), υπάρχουν πολλοί που θεωρούν πως πρέπει η λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να παραμείνει ως έχει, αλλά και πολλοί που θεωρούν πως ένα μεγάλο μέρος της οδηγείται σε μετασχηματισμό. Παρατηρείται, λοιπόν, η προσπάθεια μετατροπής της σε μια πιο σύγχρονη έκδοση, όπου θα πραγματοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές σε κάθε λειτουργία της ώστε να τελειοποιηθεί. Με αυτόν τον τρόπο θα αποδειχθεί πιο ανθεκτική και πελατοκεντρική για τις μοντέρνες επιχειρήσεις (σελ.1-4).

Επιτυχής Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θεωρείται πλέον αυτή η οποία είναι απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Η επιτυχία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ομάδες των πολιτικών και πρακτικών της επιχείρησης που θεωρούνται σημαντικές για τη στρατηγική της. Αυτή η

πορεία φυσικά δεν είναι μια πορεία κατά την οποία δεν θα προκύψει κανένα πρόβλημα αλλά δείχνει στις επιχειρήσεις εάν όντως είναι ικανές να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους με επιτυχία. Η στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην εξασφάλιση της πως όσες επιλογές έχουν γίνει στους ανθρώπους που προσλαμβάνει γίνονται σοφά, με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter,2002:1).

Για να φτάσει όμως μια επιχείρηση στα καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορες στρατηγικές-πρακτικές. Για αυτό λοιπόν από το 1990 μέχρι και σήμερα πραγματοποιούνται πολλές έρευνες που προσπαθούν να εξάγουν συμπεράσματα σχετικά με τις πρακτικές που βοηθούν μια επιχείρηση να είναι αποτελεσματική. Οι άριστες αυτές πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε είδους επιχείρηση και οργανισμό ανεξαρτήτως κλάδου.

1.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Γύρω στο 1960, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα, μαζί με τις πρώτες πολυεθνικές που ιδρύθηκαν και αρχίζουν να δημιουργούν τα πρώτα οργανωμένα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι επιχειρήσεις τότε είχαν ως κύριο στόχο τους να παράγουν κέρδη για τον ιδιοκτήτη, ενώ σπάνια έδιναν σημασία στα κεφάλαια και τις πρώτες ύλες. Οι απόστρατοι ή οι λογιστές ήταν αυτοί που αναλάμβαναν τον ρόλο της διαχείρισης (Ιορδάνογλου, 2008:38-39).

Η Ιορδάνογλου (2008) αναφέρει επίσης πως παρατηρείται οι επιχειρήσεις να αρχίζουν να γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικές με την ποιότητα, την μετοχική βάση, τα δίκτυα διανομής και το κόστος να θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Οι σημαντικές αλλαγές που έφερε η παγκοσμιοποίηση στο περιβάλλον των επιχειρήσεων με την καινοτομία και την ποιοτική εξυπηρέτηση έδωσαν το έναυσμα για να θεωρούνται ως κύριοι στρατηγικοί πόροι οι ίδιοι οι άνθρωποι (σελ.40-42).

Στα αποτελέσματα της έρευνας που ακολουθεί αποτυπώνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα. Η χώρα μας συμμετείχε τέσσερις φορές σε αυτήν την έρευνα (1993,1996,2000,2004) μέσω του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Παπαλεξανδρή, 2005 σε Ιορδάνογλου,2008). Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 180 επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους (250-5.000 εργαζόμενοι) (Ιορδάνογλου,2008:40). Η έρευνα απέδειξε πως:

1. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται σημαντική στην Ελλάδα στα τέλη του 1990. Το 2008 που εκδόθηκε το βιβλίο της Ιορδάνογλου, το 96% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
2. Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μέλος του διοικητικού συμβουλίου μόνο στο 33% των επιχειρήσεων
3. Παρόλο που τα τμήματα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζονται με τους μάνατζερ γραμμής σε λειτουργίες σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, πρόσληψη και απόλυση προσωπικού, καθώς και αμοιβές και παροχές, θεωρείται πάντα υπεύθυνο το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να τοποθετούν μεσαία και ανώτερα στελέχη μέσα από την ίδια τους την επιχείρηση παρά από εξωτερικές πηγές
5. Έντυπες αιτήσεις και προσωπικές συνεντεύξεις αρχίζουν να χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για την επιλογή προσωπικού, με την χρήση ψυχομετρικών τεστ να αυξάνεται ολοένα και πιο πολύ
6. Σχεδιασμένες αλλαγές θέσεων εργασίας και πλάνα διαδοχής χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι ανάπτυξης της σταδιοδρομίας των στελεχών
7. Οι εργαζόμενοι ξεκινούν να αμείβονται ανάλογα με την απόδοση τους, έχοντας παραπάνω κίνητρα για μεγαλύτερη αποδοτικότητα
8. Ξεκινούν να χρησιμοποιούνται τα συμβόλαια προσωρινής απασχόλησης χωρίς ανανέωση και το πάγωμα προσλήψεων ως τρόπος για μείωση του προσωπικού
9. Υπάρχει αύξηση στην συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων, οι οποίοι βοηθούν μια επιχείρηση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού της
10. Η μερική απασχόληση και η εποχιακή εργασία αποτελούν ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως επίσης και τα συμβόλαια συγκεκριμένου χρόνου, όπου αυξάνονται συνεχώς (σελ.41).

Στο 2^ο κεφάλαιο που ακολουθεί θα πραγματοποιηθεί επισκόπηση των ελληνικών επιχειρήσεων και ανάλυση των προβλημάτων τους μέσα από έρευνες, καθώς και ανάλυση του τρόπου επίδρασης του περιβάλλοντος στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με ανάλυση PEST. Τέλος, θα δοθεί μια πρώτη εικόνα του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Επισκόπηση των Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) «οι επιχειρήσεις πλέον λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό». Στις μέρες μας, ζητούμενα για κάθε επιχείρηση αποτελούν η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα. Κλειδί για την επίτευξη όλων των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, συμπεριφορά, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της (σελ.15).

Ο Χυτήρης (2001) συνεχίζει αναφέροντας πως η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10% του αντίστοιχου στην Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρώπινο δυναμικό. Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης του, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα (στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (σελ.15).

Η δεύτερη αιτία είναι σχετική με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον. Στην εποχή μας, οι επιχειρήσεις δρουν μέσα σε ένα παγκόσμιο χώρο παραγωγής, εμπορίου και εργασίας. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον πραγματοποιούνται συχνά αλλαγές με ανάλογες συνέπειες που αφορούν την στρατηγική, την πολιτική, τα συστήματα απασχόλησης και αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη και αντιδράσει άμεσα, ώστε να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές ή και να διαφοροποιήσει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της (Χυτήρης, 2001:15). Ο Χυτήρης (2013) αναφέρει πως οι πιο σημαντικές από αυτές τις αλλαγές αφορούν ή είναι:

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός
- Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (πχ Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών)

- Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (πχ. Ευρωπαϊκή Ένωση)
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων
- Εθνική/Ευρωπαϊκή νομοθεσία
- Διαφορετικότητα στην σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες)
- Τεχνολογία πληροφοριών
- Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (πχ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) (σελ.10-14).

Ο Χυτήρης (2013) συνεχίζει αναφέροντας πως οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

- Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων, επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες
- Οι συγχωνεύσεις, συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως, καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους, επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών
- Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφιστάμενων θέσεων εργασίας (σελ.10-14).

2.1 Προβλήματα Ελληνικών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), «το επίπεδο ανάπτυξης του μάνατζμεντ στην Ελλάδα δεν είναι ικανοποιητικό και είναι σαφώς χαμηλότερο αυτού των ανεπτυγμένων χωρών και ανταγωνιστών της χώρας μας (σελ.71).

Παρόλο που τα όσα αναφέρονται παρακάτω βασίζονται σε βιβλίο που γράφτηκε το 1990, θα χρησιμοποιηθεί σε αυτό το σημείο καθώς εκτιμάται πως ήταν το ξεκίνημα των

προβλημάτων των ελληνικών επιχειρήσεων. Ο Κανελλόπουλος (1990) αναφέρει στο βιβλίο του πως λιγότερο ανεπτυγμένη φαίνεται και η διοίκηση προσωπικού, όπου σύμφωνα με έρευνα της Ελληνικής εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων, μόνο ποσοστό του 9% ελληνικών επιχειρήσεων που απασχολούν τουλάχιστον 100 εργαζόμενους, δείχνει να είναι ανεπτυγμένη σε ικανοποιητικό βαθμό στο συγκεκριμένο τμήμα της (ΕΔΕΕ 1986). Το ποσοστό που αφορά ξένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα φαίνεται να είναι εντελώς διαφορετικό και κυμαίνεται στο ποσοστό του 41%. Πιο αναλυτικά:

- Προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού κάνει μόνο το 11% των ελληνικών εταιρειών και το 52% των ξένων
- Πολιτική προσέλκυσης στελεχών διαθέτει το 5% των ελληνικών εταιρειών και το 48% των ξένων
- Πολιτική επιλογής στελεχών διαθέτει το 5% των ελληνικών εταιρειών και το 48% των ξένων
- Πολιτική εκπαίδευση, επιμόρφωσης και αμοιβών διαθέτει το 22% των ελληνικών εταιρειών και το 44% των ξένων
- Πολιτική προσλήψεων, ενημέρωσης και τοποθέτησης διαθέτει το 7% των ελληνικών εταιρειών και το 48% των ξένων
- Πολιτική μετακινήσεων, αποστάσεων και προαγωγών διαθέτει το 14% των ελληνικών εταιρειών και το 48% των ξένων (ΕΔΕΕ 1986).

Σε μια πρόσφατη έρευνα της Deloitte (2015), αναφέρεται πως το βασικότερο πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις, είναι οι ελλείψεις στις ηγετικές δεξιότητες. Στην έρευνα συμμετείχαν περισσότεροι από 3.300 επικεφαλείς ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων σε 106 χώρες Σύμφωνα με την έρευνα λοιπόν:

- Το 83% των ανθρώπων που ρωτήθηκαν στην Ελλάδα, θεωρούν τις ελλείψεις στην ηγεσία ως το πιο σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι επικεφαλείς του ανθρώπινου δυναμικού
- Το 62% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι «λίγο προετοιμασμένοι» να αντιμετωπίσουν το παραπάνω πρόβλημα, δείχνοντας έλλειψη ετοιμότητας από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση του
- Ως δεύτερο σημαντικότερο ζήτημα αναφέρεται το ζήτημα του επαναπροσδιορισμού του τρόπου λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου

δυναμικού, το οποίο συγκέντρωσε 83%, ενώ μόλις το 10% των ερωτηθέντων βρέθηκε «καλά προετοιμασμένο» να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το παραπάνω ζήτημα.

- Σύμφωνα με το 76% όσων ρωτήθηκαν, η οργανωτική κουλτούρα και δέσμευση, η οποία το 2015 έχει κριθεί ως η πιο σημαντική παγκοσμίως, στην Ελλάδα αποτελεί το τρίτο πιο σημαντικό ζήτημα.
- Το 50% από τους επικεφαλής Έλληνες ανθρώπινου δυναμικού, δήλωσε πως είναι «λίγο προετοιμασμένοι» όσον αφορά την ανταπόκριση στο δύσκολο αυτό θέμα που τέθηκε παραπάνω, δείχνοντας πως στην Ελλάδα δεν δείχνουν τόσο ενδιαφέρον στο ανθρώπινο δυναμικό και προσαρμόζονται με αργούς ρυθμούς στην τόσο κρίσιμη πρόκληση

Το πιο σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού σε παγκόσμιες επιχειρήσεις αποτελεί η έλλειψη δέσμευσης από την μεριά των εργαζομένων, το οποίο ανέρχεται σε ποσοστό 87%, πολύ μεγαλύτερο από το ποσοστό της τάξεως του 79% που σημειώθηκε το 2014. Οι περισσότεροι οργανισμοί συνεχίζουν να μην μπορούν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να βελτιώσουν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησής τους, κινδυνεύοντας για την μελλοντική της ανάπτυξη. Στην έρευνα της Deloitte (2015) αναφέρεται πως:

- Το 60% των επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα απάντησαν ότι δεν έχουν επαρκές πρόγραμμα αξιολόγησης και ενίσχυσης της δέσμευσης
- Μόνο το 12% των ερωτηθέντων διαθέτουν ένα πρόγραμμα το οποίο καθορίζει και δημιουργεί δυνατή οργανωτική κουλτούρα
- Μόνο το 7% χαρακτήρισε την επιχείρηση που εκπροσωπεί ως εξαιρετική σε ότι αφορά την αξιολόγηση, την ενθάρρυνση και την ενίσχυση της δέσμευσης και της διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού
- Το 85% των επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων κατατάσσει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ως το τρίτο πιο σημαντικό ζήτημα στη φετινή έρευνα. Το αντίστοιχο ποσοστό το 2014 ήταν 70%.
- Το 80% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σημαντικό ζήτημα
- Το 35% δήλωσε ότι η έλλειψη δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα «πολύ σημαντικό» πρόβλημα

Παρακάτω θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο επιδρά το περιβάλλον στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω της ανάλυσης PEST και θα απαντήσουμε σε ερωτήματα για το ποιος είναι ο πραγματικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, παραθέτοντας τα πρότυπα στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων.

2.2 Ο Τρόπος Επίδρασης του Περιβάλλοντος στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Ανάλυση PEST

Οι παράγοντες εκτός της εταιρείας/οργανισμού που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Η εταιρεία/οργανισμός έχει ελάχιστο ή ενδεχομένως καθόλου έλεγχο στους τρόπους που το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της (Mondy,2011:14).

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), ο στρατηγικός στόχος της λειτουργίας διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να αναπτύξει μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα υλοποιεί την επιχειρησιακή στρατηγική. Αυτό στην ουσία σημαίνει «ταίριασμα» των απαιτήσεων: του περιβάλλοντος, των οργανωτικών στόχων και των ομάδων συμφερόντων (σελ.120).

Η λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων καλείται να «μεταφράσει» την κοινωνική πραγματικότητα σε «οργανωσιακή ουσία» δηλαδή οργανωτικές επιλογές που θα υποστηρίζουν την επίτευξη στόχων της επιχείρησης. Οι οργανωτικές αυτές επιλογές όμως θα πρέπει να είναι εφαρμόσιμες και αποδεκτές από τις ομάδες που έχουν αρκετή δύναμη μέσα στην επιχείρηση για να επηρεάσουν αποφάσεις. Αυτή η προσέγγιση καθορίζει το στρατηγικό ρόλο της λειτουργίας αυτής (Tyson,1997:227-290).

Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Στις παρακάτω παραγράφους θα γίνει ξεχωριστή ανάλυση των παραγόντων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο δράσης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πολιτικοί παράγοντες

Ο κυριότερος τρόπος με τον οποίον μπορεί να επηρεαστεί μια επιχείρηση είναι οι πολιτικοί παράγοντες. Για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση, θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με τους νόμους σε κάθε επίπεδο, είτε αυτό είναι τοπικό, εθνικό αλλά και διεθνές, με τις συναλλαγές τους να είναι σύμφωνες με τη φορολογική νομοθεσία της εκάστοτε χώρας. Οι Montana και Charnov (1993) τονίζουν πως «οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν την

εργατική νομοθεσία και τη νομοθεσία για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, και να ενεργούν σύμφωνα με τον Αστικό Κώδικα και τους νόμους για τα δικαιώματα και την ισότητα όλων των πολιτών» (σελ.89).

Αναφέρουν ακόμη πως μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να σχηματίσει μαζί με άλλες επιχειρήσεις που εκπροσωπούν ίδιες ή παρόμοιες απόψεις μια ομάδα πίεσης (lobby) ώστε μαζί να προσπαθήσουν να αλλάξουν την νομοθεσία. Επιπλέον, μια επιχείρηση ελέγχεται από ειδικούς φορείς με μοναδικό σκοπό τον τρόπο εκτέλεσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων της. Τέτοιου είδους φορείς είναι, για παράδειγμα, η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) που επιβλέπει τις αεροπορικές εταιρείες, η επιτροπή του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) που επιβλέπει τους όρους εισαγωγής και παραμονής των επιχειρήσεων στο Χρηματιστήριο, η Πυροσβεστική Υπηρεσία (ΠΥ) που ελέγχει τις συνθήκες και τους κανονισμούς πυρασφαλείας των επιχειρήσεων και πολλοί άλλοι. Παρατηρούμε, λοιπόν, πως οι επιχειρήσεις περιορίζονται από κανονισμούς και νόμους που δημιουργούνται από την τοπική αυτοδιοίκηση σε τοπικό επίπεδο, από την κυβέρνηση σε εθνικό, και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο, επηρεάζοντας σημαντικά τη λήψη αποφάσεων τους (σελ.89).

Οικονομικοί παράγοντες

Σύμφωνα με την Μπιτσάνη (2006), ο όγκος εργασιών και επομένως η απασχόληση επηρεάζονται από την οικονομική ύφεση ή ανάπτυξη της χώρας στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση (σελ.148). Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών (εκροές). Όλα αυτά πραγματοποιούνται μέσα σε ένα οικονομικό περιβάλλον που επηρεάζει αυτούς τους παράγοντες. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται μέσα σε αυτό το περιβάλλον και τις επηρεάζουν άμεσα. Οι Montana και Charnov (1993) αναφέρουν πως οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζονται από την ίδια την οικονομία, τους ανταγωνιστές-προμηθευτές και τους πελάτες.

1. Οικονομία

Κατά τη λήψη αποφάσεων, τα στελέχη θα πρέπει να παίρνουν υπόψη τους ορισμένα οικονομικά στοιχεία όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια και τους δείκτες ανεργίας. Ένα ευρύτερα αποδεκτό γενικό μέτρο της οικονομίας είναι το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, ΑΕΠ. Πρόκειται για τη συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που

παράγονται σε μια χώρα στη διάρκεια ενός έτους. Με άλλα λόγια το ΑΕΠ μετρά τους παραγωγικούς πόρους μια χώρας.

2. Ανταγωνιστές και Προμηθευτές

Μια από τις ουσιαστικές δουλειές του μάνατζμεντ είναι η απόκτηση των πρώτων υλών, δηλαδή των αναγκαίων εισροών για τη διαδικασία μεταποίησης. Αυτές οι πρώτες ύλες μπορεί να είναι κοινές και να βρίσκονται εύκολα, μπορεί όμως και να είναι σπάνιες και δυσεύρετες. Η διεύθυνση πρέπει να παίρνει μέτρα ώστε η προμήθεια να είναι σταθερή και αξιόπιστη.

Η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται επίσης και από τον ανταγωνισμό. Αν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά, μια εταιρεία πρέπει να έχει ανταγωνιστικές τιμές. Αν μια εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά, μπορεί να ορίζει τις τιμές και να είναι γνωστή σαν ρυθμιστής τιμών (price leader).

3. Πελάτες

Η τελευταία πλευρά του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος είναι οι πελάτες μιας επιχείρησης. Αυτό είναι ίσως εύκολο να το καταλάβει κανείς γιατί είναι προφανές ότι η διεύθυνση μιας εταιρείας πρέπει να έχει υπόψη της τους πελάτες της όταν παίρνει αποφάσεις. Οι πελάτες θέλουν ένα προϊόν στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο, και στην κατάλληλη μορφή. Πρόκειται για τη χρησιμότητα τόπου (place utility), τη χρονική χρησιμότητα (time utility), και τη χρησιμότητα μορφής (form utility). Αν μια εταιρεία αποτύχει σε μια από αυτές τις κατηγορίες χρησιμότητας, διακινδυνεύει τη συνολική αποτυχία (σελ.91-93).

Κοινωνικοί παράγοντες

Ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η κοινωνία. Σύμφωνα με τον Mondy (2011), «η κοινωνική ευθύνη είναι στενά συνδεδεμένη με την ηθική της επιχείρησης» (σελ.15). Οι Montana και Charnov (1993) τονίζουν πως η κοινωνική άποψη του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις, τους ηθικούς κώδικες εργασίας και τις προσωπικές αξίες, και γενικές πολιτιστικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει το μάνατζμεντ στον τρόπο που ενεργεί.

1. Δημογραφική Κατάσταση Και Τάσεις

Η δημογραφία (demography) είναι η μελέτη των πληθυσμών και η δημογραφική τάση (demographic trend) είναι μια μεταβολή σε μια ομάδα πληθυσμού. Οι μάνατζερ συμβουλευόνται τις δημογραφικές στατιστικές για να αντιλαμβάνονται τις τάσεις των πληθυσμών και να προγραμματίζουν για το μέλλον, επειδή αυτές οι τάσεις μπορεί να έχουν δραματικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ένα στέλεχος που προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου, καλό είναι να γνωρίζει τις περιοχές στις οποίες γίνονται μετακινήσεις πληθυσμού, επειδή ένα σημαντικό κριτήριο στην επιλογή της θέσης ενός νέου εργοστασίου είναι η διαθεσιμότητα προσωπικού.

2. Ηθικός Κώδικας Της Εργασίας

Η σημασία και το περιεχόμενο που δίνει κανείς στη δουλειά αποτελούν τον ηθικό κώδικα της εργασίας (work ethic). Οι επιχειρήσεις βασίζονται πολύ στη θέληση για εργασία των εργαζομένων σε αυτές, και ο ηθικός κανόνας της εργασίας εκφράζεται με τη νομιμοφροσύνη στην εταιρεία και με τη δέσμευση να γίνεται η δουλειά. Πολλά στελέχη έχουν διαπιστώσει μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των σημερινών εργαζομένων. Όχι περισσότερα από 30 με 40 χρόνια πριν, ο εργαζόμενος ήταν πιστός στην εταιρεία του και θα δεχόταν αδιαμαρτύρητα οποιαδήποτε μετακίνηση σε μια καινούργια δουλειά. Τώρα, όμως, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι απορρίπτουν τις προτεινόμενες μετακινήσεις και δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο είδος ή την ποιότητα της ζωής τους.

3. Πολιτιστικές Αξίες

Το μάνατζμεντ πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις πολιτιστικές αξίες ενός περιβάλλοντος όταν παίρνει αποφάσεις. Για παράδειγμα, αν μια εταιρεία είναι εγκατεστημένη σε μια μικρή πόλη κι έχει μετακινήσει εκεί υψηλόβαθμα στελέχη για τη διεύθυνση του εργοστασίου, μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων της μικρής πόλης και του νέου τρόπου διοίκησης. Επιπλέον, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, βρίσκονται μπροστά σε ριζικά διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες. Ο ρόλος του μάνατζερ μπορεί να είναι διαφορετικός στις Ηνωμένες Πολιτείες από άλλες χώρες (σελ.85-89).

Τεχνολογικοί Παράγοντες

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, ήρθε στο προσκήνιο η ανάπτυξη τεχνολογικών συστημάτων στον χώρο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ανάπτυξη αυτή οδήγησε στη δημιουργία νέων ρόλων των επαγγελματιών του χώρου αυτού. Το διαδίκτυο και η ανάπτυξη του επίσης βοήθησαν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιακών καθηκόντων (Mondy, 2011:17). Οι Montana και Charnov (1993) αναφέρουν πως η τεχνολογία μπορεί να έχει πολύ σοβαρή επίπτωση σε μια επιχείρηση, μιας και οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί συχνά να γίνονται πολύ αισθητές. Μια εταιρεία μπορεί να έχει δεσμευτεί σοβαρά με μια μορφή τεχνολογίας και, αφού επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και εκπαίδευση προσωπικού, να διαπιστώσει ότι παρουσιάστηκε μια καινούργια, αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη τεχνολογία. Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να παίρνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων: η πηγή των νέων τεχνολογιών, δηλαδή η διαδικασία καινοτομιών (process of innovation), ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εφαρμόζεται σε μια εταιρεία, δηλαδή η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας (process of technology transfer) και η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής (state of the art technology) και η εφαρμογή της στην εταιρεία. Θα εξετάσουμε, στη συνέχεια, κάθε μια από αυτές τις περιοχές.

1. Διαδικασία Καινοτομιών

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι συνήθως οι προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης (research and development, R&D) ιδιωτικών φορέων, του κράτους, και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Μια εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να χρηματοδοτήσει μια εσωτερική έρευνα και κατόπιν να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία που ανέπτυξε. Αλλά, ακόμα κι αν η τεχνολογία δεν εφαρμόζεται στην ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης σε άλλες εταιρείες.

2. Διαδικασία Μεταφοράς Τεχνολογίας

Όταν ανακαλυφθεί μια νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί με συμφωνία το δικαίωμα χρήσης της, το πρόβλημα είναι ο αποτελεσματικός τρόπος εισαγωγής της στο υπάρχον τεχνολογικό περιβάλλον. Όλοι έχουν επενδύσει στη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης, του status quo. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στη νέα τεχνολογία μέχρι να πειστούν ότι αυτή θα τους κάνει παραγωγικότερους ή θα διευκολύνει τη δουλειά τους. Όσο πιο ριζοσπαστική και διαφορετική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίδραση.

3. Τεχνολογία Αιχμής

Η αιχμή (state of the art) αναφέρεται στην τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας. Η διεύθυνση μιας επιχείρησης αντιμετωπίζει συχνά το ερώτημα αν θα πρέπει να αναβαθμίσει το τρέχον τεχνολογικό επίπεδο στην εξέλιξη του. Πριν αποφασίσει η διεύθυνση να αγοράσει το τελευταίο τεχνολογικό «θαύμα», θα πρέπει να απαντήσει σε μερικά σημαντικά ερωτήματα:

- ✓ Χρειάζεται η εταιρεία την τεχνολογία αιχμής; Μήπως κάποια άλλη μορφή τεχνολογίας ικανοποιεί τις ανάγκες της;
- ✓ Αντέχει η εταιρεία στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας;
- ✓ Θα εφαρμοστεί με επιτυχία η νέα τεχνολογία με το τρέχον εργατικό δυναμικό που έχουμε; Θα τη δεχτεί το προσωπικό, ή θα αντιδράσουν; (σελ. 93-96).

2.3 Ποιος ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) «ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (σελ.15). Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

- ✓ Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.
- ✓ Ανάλυση Εργασίας
- ✓ Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- ✓ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων
- ✓ Ανταμοιβή εργαζομένων
- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης
- ✓ Εργασιακές σχέσεις

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές

παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους. Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:

- ✓ Πόσοι άνθρωποι και με ποιά προσόντα
- ✓ Σε ποιες θέσεις εργασίας
- ✓ Χρειάζονται πραγματικά και πότε
- ✓ Ποιές τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται
- ✓ Πόση και ποιά εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους
- ✓ Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- ✓ Πώς και ποιός παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους; (Χυτήρης, 2013:15)

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Στο 3ο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τους βασικούς στόχους της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Θα εμβαθύνουμε στο πώς μπορεί μια επιχείρηση να πετύχει σημαντικά στον χώρο της, χρησιμοποιώντας σωστά τα εργαλεία του τομέα της, προγραμματίζοντας το με σωστή δομή, μαθαίνοντας παράλληλα τα βασικά οφέλη του ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 1. (Ανακτήθηκε στις 23/1/2018 από

<http://slideplayer.com/slide/9404019/28/images/4/Roles+of+the+HR+Manager+Determining+the+need+for+a+new+employee.jpg>).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με την Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη (2008), «ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αποτελεί βασική συνιστώσα του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού των οικονομικών οργανισμών». Ένας οργανισμός που προσπαθεί να φτάσει στην πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέσει μακροπρόθεσμα, θα πετύχει αν καταφέρει να οργανώσει σωστά και αποτελεσματικά τους βασικούς πόρους των δραστηριοτήτων του, ανάμεσα τους και οι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι παρόλο την ανάπτυξη της τεχνολογίας, παραμένουν σημαντικό κομμάτι της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων τους (σελ.29).

Με τον σωστό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, ο οργανισμός θα καταφέρει να αξιολογήσει σωστά την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, να προβλέψει και να εκτιμήσει το μέλλον και τις ανάγκες του οργανισμού, αλλά και τις μεταβολές στο προσωπικό του. Οι Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης (2008) αναφέρουν πως «ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων πρέπει να ευθυγραμμίζεται, να συνδυάζεται και να εξυπηρετεί τον συνολικό στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Αποτελεί μια λειτουργία της επιχείρησης που προβλέπει και προγραμματίζει όλες τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους για μια χρονική περίοδο απασχόλησης» (σελ.29). Συνεχίζουν προσθέτοντας πως ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει και αφορά το κάθε μέλος του οργανισμού, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που ανήκει, καθώς έχει χαρακτήρα ποιοτικό και ποσοτικό, συνδυάζοντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου ώστε να αξιοποιηθούν σωστά και να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει στο χαμηλότερο δυνατό κόστος (σελ.29).

3.1 Βασικοί Στόχοι του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων

Οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2008), τονίζουν πως για να αποκομίσει μια επιχείρηση τα μέγιστα από το ανθρώπινο δυναμικό της, θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχής εκτίμηση και αξιολόγηση των ικανοτήτων τους, ώστε μέσω της παρακολούθησης να μπορεί να υπάρξει μία σταθερή θετική πορεία αλλά και εξέλιξη (σελ.30). Βασικοί στόχοι του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων αποτελούν:

- Ο εντοπισμός αδυναμιών και ελλείψεων σε τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας
- Η έρευνα για πιθανές μελλοντικές ανάγκες που θα προκύψουν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας

- Η ανάπτυξη επιπλέον ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για συνεχή εξέλιξη και επίτευξη των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού της
- Η πρόβλεψη για την προσφορά και ζήτηση που θα προκύψει στο μέλλον σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας
- Ο καθορισμός στόχων, η διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης,2008:30).

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται πάνω στον σωστό προγραμματισμό ολόκληρου του δυναμικού των εργαζομένων που διαθέτει μια εταιρεία. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα δημιουργήσει ένα συνεχές πρόγραμμα πρόβλεψης πιθανών αναγκών που θα προκύψουν στο μέλλον και με ποιους τρόπους θα καλύψουν τις ανάγκες αυτές. Ο προγραμματισμός αποτελεί μέρος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού από πολύ παλιά, όταν οι άνθρωποι ξεκίνησαν να συνεργάζονται. Υπάρχει άμεση σύνδεση του με τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, δηλαδή τις ανάγκες που θα προκύψουν και θα επιθυμεί να καλύψει μακροχρόνια, καθώς ο προγραμματισμός προσφέρει στον χρόνο που πρέπει ένα κατάλληλο προσωπικό σε αριθμό αλλά και ικανότητες. Για να ολοκληρώσει τον προγραμματισμό, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έρχεται σε επαφή με τα στελέχη γραμμής, την διοίκηση και τον διευθυντή και μέσω της συζήτησης μαθαίνει για τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001:120).

Έτσι τα διευθυντικά στελέχη:

- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειασθούν στο τμήμα τους
- Καθορίζουν τα προσόντα τους
- Προτείνουν τη διαδοχή δηλαδή ποιός θα αντικαταστήσει ποιον και τις προαγωγές

Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων:

- Καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων και δυνατοτήτων
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις
- Βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001:120)

3.2 Βασικά Οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων πόρων

Προγραμματίζοντας σωστά τους ανθρώπινους πόρους της, μια επιχείρηση αποκτά πολλά οφέλη. Κάνοντας έγκαιρες προβλέψεις για πιθανές αλλαγές στο μέλλον, και όντας προετοιμασμένη για αυτές, βοηθά την επιχείρηση να λειτουργήσει ακόμη πιο σίγουρα. Οι Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης (2008) χρησιμοποιούν το παρακάτω παράδειγμα: «αν μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβλέψει εγκαίρως τις κενές θέσεις που θα δημιουργηθούν τα επόμενα 2-5 έτη, μπορεί να λάβει μια σειρά από μέτρα, όπως ανάπτυξη σχεδίου ομαλής διαδοχής με την προαγωγή του υπάρχοντος προσωπικού ή με συμπλήρωση των κενών θέσεων με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και στελεχών, ή ακόμη και με την κατάργηση κάποιων θέσεων και την δημιουργία νέων με περισσότερες αρμοδιότητες» (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008:30).

Η ομαλή και σταθερή λειτουργία της επιχείρησης προκύπτει από την σωστή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει και από τον προγραμματισμό της. Παρά την οποιαδήποτε μεταβολή στην κατάσταση των εργαζομένων, η επιχείρηση θα συνεχίσει να λειτουργεί ομαλά με κύρια αιτία αυτού τον σωστό προγραμματισμό της. Ο προγραμματισμός είναι αυτός που σε κάθε αποχώρηση ή απόλυση θα βοηθήσει την επιχείρηση να συνεχίσει ανεπηρέαστη την λειτουργία της, καθώς έχει γίνει ήδη μια πρόβλεψη για προαγωγή ή πρόσληψη ενός νέου προσωπικού (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008:30-31).

3.3 Η Λειτουργία του Προγραμματισμού

Σύμφωνα με την Μπόγκα-Καρτέρη (2003) ο προγραμματισμός:

- Δίνει τη γενική κατεύθυνση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πυξίδα κατευθύνει ένα πλοίο που ταξιδεύει στον ωκεανό
- Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως διάφορα κενά στις θέσεις εργασίας και να αξιοποιηθούν τα ικανά στελέχη με εσωτερική προαγωγή
- Μειώνει την αβεβαιότητα, διότι συμβάλλει στην πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς στην αγορά εργασίας
- Βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης και την περιγραφής κάθε θέσης εργασίας.
- Θέτει τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες συγκρίνονται τα τελικά αποτελέσματα και η επίτευξη των στόχων. Βάσει των προτύπων και των τιμών που αναμένονται από την εργασία του κάθε εργαζόμενου, αξιολογείται η συμβολή του και υπολογίζεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

- Συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων (σελ.15-45).

3.4 Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και Πολιτικές για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Παγκοσμίως

Σύμφωνα με τους Ghoshal & Barlett (1989) «καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν επιθετικά τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους, συνειδητοποιούν ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από την επιτυχημένη παγκόσμια παρουσία». Με τη σειρά τους, η επιτυχία τους ως παγκόσμιων παραγόντων θεωρείται ολοένα και πιο εξαρτημένη από τη διεθνή διαχείριση ανθρώπινων πόρων (σελ.603-625). Σύμφωνα με τον Duerr (1986), σχεδόν οποιοδήποτε είδος διεθνούς προβλήματος, σε τελική ανάλυση, είτε δημιουργείται από ανθρώπους είτε πρέπει να λυθεί από ανθρώπους. Το κλειδί για την διεθνή ανάπτυξη μίας εταιρείας θεωρείται η τοποθέτηση σωστών ατόμων στη σωστή θέση και την κατάλληλη στιγμή (σελ.43). Σύμφωνα με τον Brewster και τον Tyson (1991), «σε ένα συγκριτικό πλαίσιο, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ως το φάσμα των πολιτικών στρατηγικής σημασίας για την οργάνωση και χρησιμοποιείται συνήθως για να διευκολύνει την ολοκλήρωση, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της ζωής καθώς και την επίτευξη ευρύτερων επιχειρηματικών στόχων, όπως η αλλαγή των οργανωτικών αξιών, της δομής, της παραγωγικότητας και των μηχανισμών παράδοσης» (σελ.1). Σύμφωνα με τους Brewster, Hegewisch & Lockhart (1991), ενώ η προσοχή έχει αφιερωθεί σε διεθνείς συγκρίσεις των συστημάτων παραγωγής και των στρατηγικών διαχείρισης για πολλά χρόνια, η σύγκριση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπων έχει παραβλεφθεί μέχρι πρόσφατα. Ωστόσο, στις περισσότερες επιχειρηματικές καταστάσεις κατανοήθηκε η τεχνική λύση σε συγκεκριμένα θέματα, ενώ τα συνακόλουθα προβλήματα εφαρμογής για τον τρόπο αλλαγής συμπεριφοράς, βελτίωσης της απόδοσης, πρόβλεψης μελλοντικών επιδόσεων και αξιοποίησης των διαθέσιμων ταλέντων παραμένουν τα σημαντικότερα εμπόδια (36-40).

Στο 4ο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη βάση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι η υποκίνηση του προσωπικού. Μέσα από ορισμούς των Maslow, Herzberg, McClelland και Vroom αλλά και αναλύοντας το περιεχόμενό τους θα βοηθήσουμε στην κατανόηση των θεμελίων του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Υποκίνηση Προσωπικού

Σύμφωνα με τον Κουτουζή (1999), η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που συνδέεται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και αριθμός και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν την συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή τον άλλον τρόπο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. «Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (σελ.172).

Εκνευρισμός, πλήξη, έλλειψη ενδιαφέροντος για το αποτέλεσμα της εργασίας, μειωμένη διαίσθηση, αίσθηση ότι δεν χρησιμοποιούν την δυναμικότητα τους, απουσίες από την εργασία, είναι κάποιες από τις πιο φυσιολογικές αντιδράσεις ενός δυσαρεστημένου προσωπικού, ενώ σίγουρα υπάρχουν και πιο ακραίες. Η έλλειψη κινήτρων δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση χαμηλής αποδοτικότητας διότι όπως είναι λογικό χωρίς κίνητρα δεν υπάρχει λόγος ο εργαζόμενος να αυξήσει την απόδοση του. Άρα, η υποκίνηση είναι μία από τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να διέπει έναν αποτελεσματικό ηγέτη (Κουτουζής,1999:172).

4.1 Υποκίνηση: Ορισμοί

Σύμφωνα με τον Κουτουζή (1999), πολλές προσπάθειες έχουν γίνει κατά καιρούς για τον προσδιορισμό της έννοιας της Υποκίνησης. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι παρακάτω:

- «Η Υποκίνηση ή αλλιώς Παρακίνηση έχει ορισθεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου» (Berelson και Steiner, 1964, στο Κουτουζής, 1999:172)
- «Υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του, και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία» (Berelson και Steiner, 1964, στο Κουτουζής, 1999:172)

Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν τα στελέχη αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους (need theories) και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την

κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές (cognitive theories).

- Στην πρώτη ομάδα θεωριών κατατάσσονται οι κλασικές θεωρίες: ιεράρχησης αναγκών του Maslow, παραγόντων υγιεινής του Herzberg, η θεωρία του McClelland κ.α.
- Στην δεύτερη ομάδα κατατάσσονται: η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα των Porter-Lawler, η θεωρία δικαιοσύνης του Adams κ.α.

4.2 Πρώτη Ομάδα Θεωριών Ιεράρχησης

Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), η θεωρία του Abraham Maslow για την ιεράρχηση αναγκών αποτελεί την πιο γνωστή θεωρία παρακίνησης. Η θεωρία, λοιπόν, αναφέρει πως σε κάθε άνθρωπο κρύβεται μια ιεραρχία πέντε αναγκών:

1. Οι βιολογικές ανάγκες που αποτελούνται από την πείνα, τη δίψα, τη στέγη, τη γενετήσια πράξη και άλλες σωματικές ανάγκες
2. Οι ανάγκες ασφαλείας που προσφέρουν στον άνθρωπο ασφάλεια και προστασία από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες.
3. Οι κοινωνικές ανάγκες που αποτελούνται από την στοργή, το αίσθημα του ανήκειν, αποδοχή και φιλία
4. Οι ανάγκες εκτίμησης που αποτελούνται από εσωτερικούς παράγοντες, όπως αυτοσεβασμός, αυτονομία και επίτευξη αλλά και εξωτερικούς παράγοντες, όπως κύρος, αναγνώριση και προσοχή
5. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπως είναι η επιθυμία του ανθρώπου να γίνει αυτό για το οποίο είναι ικανός. Οι ανάγκες αυτές περιέχουν την ανάπτυξη, την αξιοποίηση του δυναμικού μας και την αυτοεκπλήρωση (σελ.189).

Οι ανάγκες αυτές του ανθρώπου διαχωρίστηκαν από τον ίδιο τον Maslow σε υψηλότερες και χαμηλότερες τάξεις. Στις ανάγκες χαμηλότερης τάξης βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, ενώ στις υψηλότερης τάξης βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Οι δύο αυτές τάξεις διαφέρουν μεταξύ τους, καθώς για να εκπληρωθούν οι ανάγκες εσωτερικής τάξης, θα πρέπει να ικανοποιηθούν εντός του ατόμου, ενώ οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης ικανοποιούνται εξωτερικά (σελ.189).

Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), η θεωρία των δύο παραγόντων ή αλλιώς θεωρία παρακίνησης-υγιεινής προτάθηκε από τον ψυχολόγο Frederick Herzberg.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Αμοιβές	Αναγνώριση
Συνθήκες εργασίας	Προαγωγή
Διαπροσωπικές σχέσεις	Ανάπτυξη
Ασφάλιση	Ευθύνη
Επίβλεψη	Επίτευξη στόχων

Πίνακας 1. Οι κατηγορίες παραγόντων του Frederick Herzberg (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:30)

Σύμφωνα με την Μούζα-Λαζαρίδη (2006), οι παράγοντες στην πρώτη κατηγορία που αναφέρεται και στον πίνακα 1, δεν παρακινούν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοση τους αλλά τους δίνουν την κατάλληλη βοήθεια ώστε να την διατηρήσουν σταθερή (σελ.30).

Στην δεύτερη κατηγορία, όπως παρατηρείται στον πίνακα 1, αναφέρονται παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τη φύση της εργασίας, όπως αναφέρονται και στον πίνακα, των οποίων η ύπαρξη ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:30).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), ο Herzberg πραγματοποίησε έρευνα βασιζόμενος στο εξής ερώτημα: «Τι θέλουν οι άνθρωποι από την εργασία τους»; Οι απαντήσεις που έλαβε τον οδήγησαν στο εξής συμπέρασμα. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν καλά με την εργασία τους απάντησαν πολύ διαφορετικά από αυτούς που αισθάνονταν άσχημα. Οι εργαζόμενοι που ένιωθαν καλά με την εργασία τους είχαν ως κύριο λόγο τον ίδιο τους τον εαυτό, ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν άσχημα, έχουν ως κύρια αιτία εξωγενείς παράγοντες, όπως την αμοιβή τους, τις πολιτικές και τις συνθήκες της εργασίας. Ο Herzberg καταλήγει στην ύπαρξη ενός διπλού συνεχούς: Το αντίθετο της «ικανοποίησης» είναι «καθόλου ικανοποίηση», και το αντίθετο της «δυσανεμίας» είναι «καθόλου δυσανεμία» (σελ.191).

Θεωρία του McClelland

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), ο McClelland και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν την θεωρία των αναγκών. Η θεωρία βασίζεται πάνω σε τρεις ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες εξηγούνται παρακάτω:

1. Ανάγκη για επίτευξη, δηλαδή η επιθυμία του ανθρώπου να αριστεύσει και να πετύχει βασιζόμενος σε πρότυπα που θα τον βοηθήσουν να φτάσει στην επιτυχία
2. Ανάγκη για εξουσία, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να κάνει τους γύρω του να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που διαφορετικά δεν θα συμπεριφέρονταν
3. Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών, δηλαδή την επιθυμία του ανθρώπου να δημιουργήσει φιλίες και κοινωνικές σχέσεις με τους γύρω του

Οι Robbins & Judge (2011) προσθέτουν πως ο McClelland και οι συνεργάτες του έδωσαν μεγαλύτερη προσοχή στην ανάγκη του ανθρώπου για επίτευξη. Αναφέρουν πως άνθρωποι με αυτήν την ανάγκη καταβάλλουν την μέγιστη προσπάθεια τους όταν θεωρούν πως το ενδεχόμενο να επιτύχουν βρίσκεται στο 0,5, έχοντας δηλαδή πιθανότητα 50-50. Αποτελούν άτομα που επιθυμούν να βάζουν στόχους που χρειάζονται μεγάλη προσπάθεια για να επιτευχθούν και αποφεύγουν να παίζουν με υψηλές αποδόσεις, κατά τις οποίες έχουν λίγες επιθυμίες επιτυχίας (σελ.193-194).

4.3 Δεύτερη Ομάδα Θεωριών Ιεράρχησης

Θεωρία δικαιοσύνης του Adams κ.α.

Κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία γνωρίζει πολύ καλά τι κάνει για αυτήν είτε αυτό αφορά την καθημερινή του προσπάθεια, την εμπειρία του και την εκπαίδευση του, αλλά και τι παίρνει ως αντίτιμο από αυτή την εργασία, όπως ο μισθός του, η αναγνώριση και η εξέλιξη του (Robbins & Judge, 2011:206). Οι εργαζόμενοι θα τοποθετήσουν τον εαυτό τους σε σύγκριση με άτομα από το περιβάλλον τους ή θα φτάσουν και σε σύγκριση της τωρινής εργασίας τους με την προηγούμενη. Έπειτα από αυτή την σύγκριση, η θεωρία του Adams αναφέρει πως οι εργαζόμενοι θα κάνουν μία από τις παρακάτω επιλογές.

1. Θα κάνουν μικρότερη προσπάθεια αν θεωρούν πως δεν αμείβονται σωστά
2. Θα προσπαθήσουν να αλλάξουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους (πχ. Κάποιος που αμείβεται με το κομμάτι, θα προσπαθήσει να παράγει μεγαλύτερη ποσότητα αλλά με χαμηλότερη ποιότητα)
3. Θα προσπαθήσουν να αλλάξουν τις απόψεις τους που αφορούν τον εαυτό τους στο θέμα εργασίας και στον ρυθμό στον οποίον εργάζονται

4. Θα προσπαθήσουν να αλλάξουν και τις απόψεις τους σχετικά με την εργασία και τον ρυθμό εργασίας των συναδέλφων τους
5. Θα προχωρήσουν σε αλλαγή χώρου εργασίας (πχ. Παραίτηση) (Robbins & Judge,2011:207).

Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Σύμφωνα με την Μούζα-Λαζαρίδη (2006), ο Victor Vroom προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων και όχι τι ακριβώς είναι αυτό που τους παρακινεί. «Η παρακίνηση ενός ατόμου προσδιορίζεται από την επιθυμία του να έχει ένα αποτέλεσμα, όπως επίσης και από την πίστη του ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα θα επιτευχθεί» (σελ.32). Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Victor Vroom αποτελεί μια αποδεκτή από πολλούς θεωρία σχετικά με την παρακίνηση, ανεξάρτητα από την κριτική που έχει δεχτεί.

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), μια από τις ευρύτερα αποδεκτές ερμηνείες της παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Victor Vroom. Παρόλο που έχει δεχτεί κριτική, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνητικών ευρημάτων υποστηρίζει τη θεωρία. Σύμφωνα με την θεωρία του Vroom, η δύναμη με την οποία θα λειτουργήσει ο εργαζόμενος είναι πλήρως εξαρτώμενη από την δύναμη με την οποία προσδοκεί το τελικό αποτέλεσμα και πόσο ελκυστικό αποτελεί αυτό το αποτέλεσμα για τον ίδιο. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος θα παρακινηθεί να λειτουργήσει με ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια αν πιστεύει πως το τελικό αποτέλεσμα αυτής του της προσπάθειας θα είναι θετικό για τον ίδιο. Η θετική αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία όπως μόνους, αυξήσεις του μισθού ή προαγωγές. Η θεωρία της προσδοκίας, λοιπόν, εστιάζεται σε τρεις σχέσεις:

1. Σχέση προσπάθειας-επίδοσης. Ο βαθμός, δηλαδή, που ένας εργαζόμενος θεωρεί πως θα έχει θετικό αποτέλεσμα η προσπάθεια που καταβάλλει.
2. Σχέση επίδοσης-ανταμοιβής. Ο βαθμός στον οποίο το άτομο θεωρεί πως καταβάλλοντας μια καλή προσπάθεια θα επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. αμοιβές)
3. Σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων. Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές ανταμοιβές θα καλύψουν τα θέλω ενός εργαζόμενου και την επιθυμία του εργαζόμενου να φτάσει στην επίτευξη αυτών των στόχων Robbins & Judge (2011:10-11).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), «η θεωρία της προσδοκίας μας βοηθά να εξηγήσουμε γιατί πολλοί εργαζόμενοι δεν έχουν παρακίνηση στη δουλειά τους και κάνουν απλώς το ελάχιστο απαραίτητο για να τα βγάλουν πέρα» (σελ.210-211).

Στο 5^ο κεφάλαιο θα εμβαθύνουμε στον θεσμό της αξιολόγησης και στους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιείται μέσα σε μια επιχείρηση. Το παρακάτω κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή για το 6^ο κεφάλαιο που περιέχει την προσωπική έρευνα του συντάκτη για την αξιολόγηση σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις μέσω ερωτηματολογίου.



Εικόνα 2. Ανακτήθηκε στις 23/1/2018 από <https://www.kbresearch.com/concept-files/hr-based-theories-of-strategy1.png>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Ο Θεσμός της Αξιολόγησης στον Χώρο των Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Dessler (2015) «αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του. Ορισμένοι την ταυτίζουν με τα ειδικά έντυπα αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση σημαίνει πολύ περισσότερα. Προϋποθέτει ότι ο εργοδότης έχει καθιερώσει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και ότι ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την αξιολόγηση της εργασίας του, προκειμένου είτε να φροντίσει να βελτιώσει τις επιδόσεις του όπου χρειάζεται είτε να συνεχίσει να κάνει εξίσου καλά τη δουλειά του και στο μέλλον» (σελ.276).

5.1 Ιστορικό της Αξιολογήσεως της Αποδόσεως

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο Χ. (2002), από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο και έπειτα ξεκίνησε στον χώρο των επιχειρήσεων να χρησιμοποιείται σαν μέθοδος η συνεχής και μεθοδική αξιολόγηση, με τους αξιωματικούς των ενόπλων δυνάμεων των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής να είναι οι πρώτοι που αξιολογούνται. Κάπου ανάμεσα στο 1920 και 1930, ξεκίνησε να χρησιμοποιείται από κάποιες βιομηχανικές επιχειρήσεις το σύστημα Merit Rating, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με την αξιολόγηση τους μέσα στην επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή διατηρήθηκε μέχρι και το 1950, όπου η εφαρμογή της ξεκίνησε να είναι για τα στελέχη, και λιγότερο για τους εργάτες, δημιουργώντας με αυτήν την αλλαγή σχετικούς όρους όπως:

- i. Ο παλαιός όρος εκτίμηση κατ' αξία (Merit Rating) περιορίζεται περισσότερο στην αξιολόγηση των πληρωμένων με την ώρα υπαλλήλων καθώς και όπου υπάρχει θέμα κριτηρίων για προσαρμογή αμοιβών, για μεταθέσεις και προαγωγές.
- ii. Οι νεώτεροι όροι: Αξιολόγηση υπαλλήλου και αξιολόγηση αποδόσεως αναφέρονται περισσότερο στην εξέλιξη του ατόμου κι ιδίως των επαγγελματικών και διοικητικών στελεχών.
- iii. Κι άλλοι όροι εκτός απ' αυτούς χρησιμοποιούνται όπως: αξιολόγηση προσωπικού, έκθεση προόδου κλπ (σελ.232).

Στην ουσία, η πατροπαράδοτη εκτίμηση αποδόσεως, δεν είναι τίποτα άλλο από την προσεκτική συμπλήρωση ενός εντύπου. Κανονικά το έντυπο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εκτιμώμενου κι ελέγχεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου και δύο άλλα άτομα που είναι σε θέση να κρίνουν το εκτιμώμενο άτομο. Πλεονέκτημα του τρόπου αυτού είναι η δικαιότερη κρίση, μια και αποκλείεται έτσι η ενδεχόμενη προκατάληψη του προϊσταμένου. Όμως, ξοδεύεται έτσι πολύς χρόνος και γι' αυτό σε μερικές επιχειρήσεις το

έντυπο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο σε συνεργασία με το διευθυντή προσωπικού, ο οποίος βρίσκει την ευκαιρία να βοηθήσει τον προϊστάμενο να σκέπτεται κατά τρόπους που συντελούν στην εξέλιξη του υφισταμένου (Κανελλόπουλος, 2002:233).

Η αξιολόγηση έχει ως βασικό σκοπό της την παροχή σημαντικών στοιχείων για την απόδοση κάθε ένα εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση, για το παρελθόν, παρόν και μέλλον. Για να είναι ικανή η επιχείρηση να προχωρήσει στην σωστή επιλογή προσωπικού, την κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση του αλλά και οτιδήποτε αφορά μισθούς, προαγωγές, μετακινήσεις και ανταμοιβές, θα πρέπει να γίνεται εκτίμηση και αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου και της απόδοσης του.

5.2 Ο Σκοπός της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες διαδικασίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη προσωπικού. Πραγματοποιείται για διάφορους λόγους όπως τη συγκέντρωση χρήσιμων δεδομένων σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις ανταμοιβές. Σύμφωνα με τους Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004), «από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται:

1. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
2. Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
3. Αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο
4. Ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις

5.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία στους τρόπους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μια αξιολόγηση. Μειονεκτήματα εμφανίζονται σε όλους τους τρόπους καθώς οι μάνατζερ φοβούνται να αναφέρουν στοιχεία για το προσωπικό τους στην φόρμα αξιολόγησης. Ο φόβος αυτός προκύπτει ίσως από το γεγονός ότι δεν γνωρίζουν να αξιολογούν άλλους ανθρώπους, είτε το ότι γνωρίζουν πως και οι δικοί τους ανώτεροι μάνατζερ θα τους αξιολογήσουν εξίσου, είτε ότι θα χρειαστεί να εξηγήσουν αυτήν τους την βαθμολογία τους στους ίδιους τους εργαζομένους και δεν νιώθουν άνετοι με αυτό (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Σύμφωνα με την Μπόγκα-Καρτέρη (2003), θα πρέπει να τηρηθούν ορισμένες βασικές διαδικασίες για να καταλήξουμε στην ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης. Αυτές οι βασικές διαδικασίες είναι:

Ανάλυση της εργασίας μιας συγκεκριμένης θέσης

Είναι λογικό πως πριν κάποιος εργαζόμενος αξιολογηθεί για την απόδοση του στην θέση εργασίας που έχει τοποθετηθεί, θα πρέπει να του έχει γίνει πλήρης ανάλυση της θέσης του και τι απαιτεί η διοίκηση από τον ίδιο. Έτσι λοιπόν, ο ίδιος εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να μελετήσει τα καθήκοντα του και το πώς θα δραστηριοποιείται στον χώρο εργασίας του καθημερινά, γνωρίζοντας με λεπτομέρειες το πόστο του, βοηθώντας την επιχείρηση να πετύχει τα μέγιστα.

Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση εργασίας

Η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να έχει καθορίσει στον κάθε εργαζόμενο τον τρόπο συμπεριφοράς που επιθυμεί από τον ίδιο και ποια αποτελέσματα θα πρέπει να πετύχει για την ίδια την επιχείρηση, ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένη η εκτέλεση της εργασίας του. Έπειτα η επιχείρηση θα κρίνει αν η εκτέλεση έγινε επιτυχημένη, παρατηρώντας τη συμβολή του εργαζόμενου στα κέρδη της.

Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτεύξεων ή μεθόδων αξιολόγησης

Οι τρόποι αξιολόγησης που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να ελέγξει την απόδοση των εργαζομένων της έχουν το μειονέκτημα πως αυτοί που αξιολογούν έχουν υποκειμενική κρίση, οδηγώντας σε ενδεχόμενες αμφισβητήσεις και λάθη στα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Για την αποφυγή αυτών, έχουν δημιουργηθεί νέοι μέθοδοι, που υπερτερούν σε πλεονεκτήματα αλλά τα μειονεκτήματα συνεχίζουν να εμφανίζονται. Παρακάτω θα αναφερθούν ορισμένοι από τους τρόπους μέτρησης των επιτεύξεων ή των μεθόδων αξιολόγησης (σελ. 78-79).

Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Σύμφωνα με την Μπόγκα-Καρτέρη (2003), για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων θα πρέπει να ακολουθήσουμε τα παρακάτω τέσσερα βήματα:

- Ο προϊστάμενος προχωράει σε καθορισμό των στόχων που οι υφιστάμενοι θα πρέπει να πραγματοποιήσουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Θα ακολουθήσει συζήτηση, ώστε όλοι οι υφιστάμενοι να αποδεχτούν αυτούς τους στόχους, είτε να προτείνουν δικές τους προτάσεις και ο προϊστάμενος να τις αποδεχτεί
- Οι στόχοι που καθορίστηκαν από τον προϊστάμενο πραγματοποιούνται
- Οι στόχοι που πραγματοποιήθηκαν αξιολογούνται. Ο υφιστάμενος προχωράει σε σύνταξη έκθεσης στην οποία αναφέρει σε τι βαθμό πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν σε αυτό το χρονικό διάστημα. Ακολουθεί συζήτηση ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο σχετικά με την έκθεση του τελευταίου, με ανάλυση σχετική με τους λόγους και τις αιτίες για την επίδοση του, σε περίπτωση αποτυχίας πραγματοποίησης των στόχων.
- Ο προϊστάμενος προχωράει σε καθορισμό νέων στόχων για το επόμενο έτος

Η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων είναι έγκυρη και πολλές επιχειρήσεις την χρησιμοποιούν (σελ.77-82).

Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με μέθοδο των σταθερών κριτηρίων, το άτομο αξιολογείται σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια, ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Στην παραπάνω κατηγορία ανήκει και η μέθοδος των «κρίσιμων γεγονότων», μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδος, κατά την οποία διατηρούνται στοιχεία από επιθυμητά ή ανεπιθυμητά γεγονότα που έχουν συμβεί στην εργασία και έχουν μεγάλη συμβολή στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση μιας εργασίας, συμβάλλοντας στην αξιολόγηση του εργαζομένου. (Μπόγκα-Καρτέρη,2003:80).

Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Οι μάνατζερ έχουν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν τους υφιστάμενους τους μέσω της τεχνολογίας δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η μέθοδος της ηλεκτρονικής παρακολούθησης της απόδοσης επιτρέπει στους μάνατζερ να παρακολουθήσουν τους εργαζόμενους σύμφωνα με τον ρυθμό που εργάζονται, πόση ώρα βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο της εταιρείας, κτλ. Στις Η.Π.Α το ποσοστό των εργαζόμενων των οποίων η απόδοση παρακολουθείται ηλεκτρονικά φτάνει το ποσοστό του 10% (Τερζίδης & Τζωρτζάκης,2004).

Η αναπληροφόρηση μέσω της αξιολόγησης

Οι Montana & Charnov (1993) αναφέρουν πως τα πιθανά συμπεράσματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης είναι μόνο δύο. Είτε η απόδοση θα έχει ικανοποιήσει τα πρότυπα, είτε όχι. Και στις δύο περιπτώσεις, λαμβάνονται ορισμένες πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με δημιουργικό τρόπο στην εταιρεία. Πραγματοποιείται μια αναπληροφόρηση (feedback), η οποία περιέχει πληροφορίες για την εργασία μέσω της ίδιας της εργασίας, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία για διορθωτικές ενέργειες (σελ.309).

Στο 6^ο κεφάλαιο που ακολουθεί θα πραγματοποιηθεί παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων, θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία και οι περιορισμοί της προσωπικής έρευνας του συντάκτη της παρούσας εργασίας, καθώς και επεξήγηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αλλά και διατύπωση των στόχων τους.



Εικόνα 3. (Ανακτήθηκε στις 23/1/2018 από

http://www.lsu.edu/resources/ldp/images/.private_ldp/a71071/production/master/d39e0f9e-7b5a-4234-8a97-6ca766ec6d67.jpg

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Παρουσίαση Ερευνητικών Δεδομένων

Έπειτα από την βιβλιογραφική επισκόπηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, ακολούθησε έρευνα σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων τους. Η αξιολόγηση τους, όπως αναφέρεται και παρακάτω, γίνεται με συγκεκριμένους τρόπους και θα παρατηρήσουμε μέσα από το ερωτηματολόγιο ποιοι μέθοδοι χρησιμοποιούνται και πως αξιοποιούνται τα αποτελέσματα τους.

6.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα τυποποιημένο σχέδιο για τη συλλογή και την καταγραφή εξειδικευμένης και συναφούς με ένα θέμα πληροφόρησης με σχετική ακρίβεια και πληρότητα. Με άλλα λόγια καθοδηγεί τη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών και προωθεί την καταγραφή τους με συστηματικό τρόπο (Luck & Rubin, 1987).

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τον υπογράφων, ενώ αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα της εργασίας. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, ώστε να έχουμε μια ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων, με τον κάθε ερωτώμενο να έχει συγκεκριμένες πιθανές απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε δύο ενότητες: το πρώτο μέρος του αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων, ενώ στο δεύτερο μέρος του ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζόμενων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Εξηγήσεις και οδηγίες δόθηκαν για όλα τα ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν χωρίς την παρουσία του υπογράφων.

Ο σκοπός της παρακάτω έρευνας είναι να παρουσιάσει και να καλύψει ζητήματα που έχουν προκύψει και αφορούν την αξιολόγηση που πραγματοποιείται στις επιχειρήσεις της Ελλάδος, για την οποία τις περισσότερες φορές είναι υπεύθυνο το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης. Έπειτα θα εξαχθεί ένα τελικό συμπέρασμα σχετικά με τον ρόλο της αξιολόγησης, με ποιες μεθόδους και κατά τι βαθμό χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις.

Για την καλύτερη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων στη παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα έγινε με την άντληση των στοιχείων που επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια στα ανώτερα στελέχη και στους εργαζομένους των ελληνικών επιχειρήσεων τα οποία αποτελούνταν από 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου όπου κλήθηκαν να απαντήσουν 100 άτομα συνολικά, ανάμεσα

τους εργαζόμενοι, διευθυντές, γενικοί διευθυντές και προϊστάμενοι. Μετά την συλλογή και αξιολόγηση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα που οδήγησαν στη συγγραφή της μελέτης. Δευτερογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια βιβλίων αλλά και του διαδικτύου τόσο για το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

6.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Κατά τη διάρκεια της έρευνας καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι έγκυρα και τεκμηριωμένα. Παρά την ύπαρξη ποικίλων παραγόντων, θεωρώ ότι οι παραπάνω στόχοι επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό. Κατά την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν αρκετές ερωτήσεις, με στόχο την άντληση όσο περισσότερων δεδομένων σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης προσωπικού στις ιδιωτικές ελληνικές επιχειρήσεις.

6.3 Επεξήγηση Ερωτήσεων του Ερωτηματολογίου

Οι πρώτες επτά ερωτήσεις είναι ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων ώστε να αποκτήσω το ενδιαφέρον του ερωτώμενου και να τον προετοιμάσω για την συνέχεια του ερωτηματολογίου με κάποιες μικρές ερωτήσεις, πιο προσωπικές, οι οποίες όμως θα με βοηθήσουν να αποκομίσω απαραίτητα στοιχεία για την έρευνα μου. Με μικρές ερωτήσεις σχετικά με το φύλο του, την ηλικία του, το μορφωτικό του επίπεδο, την εμπειρία του στις επιχειρήσεις και την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκεται, θα μπορέσω να σκιαγραφήσω καλύτερα το πρόσωπο το οποίο απαντάει στο ερωτηματολόγιο και να έχω μια καλύτερη ανάλυση των στοιχείων μου.

Ακολουθεί έρευνα για την αξιολόγηση με μια σειρά ερωτήσεων, τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν χρησιμοποιώντας έναν βαθμό από το 1 ως το 4, με το 1 να αποτελεί το «καθόλου» και το 4 να αποτελεί το «απόλυτα». Παρακάτω θα γίνει επεξήγηση των ερωτήσεων σχετικά με τον λόγο διατύπωσης και το που αποσκοπούν.

1. Έχουν καθοριστεί από την διοίκηση τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάθε εργαζόμενο (ατομικοί στόχοι);

Θα πρέπει να γίνεται ενημέρωση του κάθε εργαζόμενου σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. στην αρχή της χρονιάς), σχετικά με το τι επιθυμεί η επιχείρηση από τον ίδιο, ποιους στόχους θα πρέπει να έχει πετύχει στο τέλος της χρονιάς, όπως επίσης και να του δοθεί γραπτώς μια λίστα με τους ατομικούς του στόχους, ώστε στο τέλος της χρονιάς να μπορεί να υπάρξει, μέσω της αξιολόγησης, η διαπίστωση ποιοι από αυτούς του στόχους επιτεύχθηκαν.

Η ερώτηση αποσκοπεί στο συμπέρασμα μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν προβαίνουν στον καθορισμό των ατομικών στόχων του κάθε εργαζόμενου, με αποτέλεσμα ο ίδιος να μην έχει κάποιον στόχο να πετύχει στο τέλος της χρονιάς, εκτελώντας την εργασία του χωρίς κάποιο κίνητρο.

2. Έχει γίνει από την διοίκηση επισκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων και μέτρηση των αποτελεσμάτων;

Μια επιχείρηση που επιθυμεί να λειτουργεί σωστά και να πετύχει όλους τους στόχους της θα πρέπει να έχει σωστό προγραμματισμό. Θα πρέπει πριν ξεκινήσει ένας κύκλος εργασίας, να μαζέψει όλους τους εργαζόμενους της, ώστε να γίνει συζήτηση αλλά και παρουσίαση της επιθυμητής απόδοσης που θα πρέπει να έχουν στον κύκλο εργασίας που ξεκινά. Επίσης μπορεί να τους γίνει παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του προηγούμενου κύκλου εργασίας, ώστε να γίνει πιο κατανοητό στον εργαζόμενο τα στοιχεία που θα πρέπει να διορθώσει στο μέλλον.

Ο σκοπός της ερώτησης είναι η διαπίστωση πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στην μελέτη αποτελεσμάτων προηγούμενων κύκλων εργασίας, ώστε να τα χρησιμοποιήσουν για ενδεχόμενη βελτίωση και διόρθωση λαθών.

3. Έχει υπάρξει ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης σας;

Η χρησιμοποίηση του διαδικτύου μπορεί να έχει πολύ μεγάλο αντίκτυπο στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης και να την διευκολύνει σε πολλούς τομείς, αρκεί να χρησιμοποιείται σωστά από τον κάθε εργαζόμενο. Σύμφωνα με τους Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004), «πορίσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Παραδείγματος χάριν, για εργασίες ρουτίνας και μικρής πολυπλοκότητας, άτομα υψηλών

δεξιοτήτων υπό παρακολούθηση συμπλήρωσαν περισσότερες εγγραφές σε σύγκριση με τα άτομα υψηλών δεξιοτήτων αλλά όχι υπό παρακολούθηση». Η παραπάνω μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να είναι και αρνητική για την επιχείρηση, καθώς οι δύο παραπάνω συγγραφείς αναφέρουν στο βιβλίο τους πως έχει αποδειχτεί ότι η παρακολούθηση ηλεκτρονικά των εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση του άγχους. Ο εργαζόμενος σκεπτόμενος την ηλεκτρονική του παρακολούθηση δεν θα μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα στην επιχείρηση.

Η ερώτηση αποσκοπεί στο συμπέρασμα μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως εργαλείο για τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων της και καταφεύγει σε πιο παραδοσιακές και σίγουρες μεθόδους, οι οποίες όμως δεν είναι τόσο αποτελεσματικές.

4. Έχει χρησιμοποιηθεί η συνέντευξη ως τακτική για την αξιολόγηση σας;

Η συνέντευξη αποτελεί μία τακτική αξιολόγησης, καθώς κατά την διάρκεια της, ο εργαζόμενος βρίσκεται στον ίδιο χώρο με τον αξιολογητή του και μπορεί να γίνει μια εκτενής συζήτηση σχετικά με την απόδοση του σε προηγούμενο κύκλο εργασίας, όπως και την επιθυμητή βελτίωση της απόδοσης του στο μέλλον. Σύμφωνα με τους Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004), «η αξιολόγηση συνήθως ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη αξιολόγησης, κατά την οποία ο επόπτης και ο υφιστάμενος του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων. Συνεντεύξεις αυτού του είδους ίσως προξενούν μια κατάσταση αμηχανίας, επειδή ελάχιστα άτομα επιθυμούν να δέχονται- ή να δίδουν- αρνητική επαναπληροφόρηση».

Ο σκοπός αυτής της ερώτησης κυμαίνεται στα ίδια πλαίσια με την προηγούμενη, καθώς συνεχίζουμε να αναζητούμε τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις και να διαπιστώσουμε πως δεν επιθυμούν να ακολουθήσουν καινοτόμες μεθόδους.

5. Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση ως μέθοδος;

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) «σημαντικές πληροφορίες τουλάχιστον για το που υστερούν και σε τι να υπερτερούν, σε σχέση με την εργασία τους, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του, ενώ χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων για τον υφιστάμενο». Σε αυτή την μέθοδο αξιολόγησης, παρατηρείται οι εργαζόμενοι

να αξιολογούν τον εαυτό τους πιο θετικά σε σύγκριση με την αξιολόγηση που θα έκανε ο προϊστάμενος τους, κάτι το οποίο είναι απόλυτα λογικό και ανθρώπινο. Οι αξιολογήσεις τους δεν είναι τόσο αντικειμενικές και δεν συνδυάζονται με την επιθυμητή απόδοση τους και όσα έχουν πετύχει μέσα στην επιχείρηση. Όλα αυτά διαπιστώνονται και από τον ίδιο τον εργαζόμενο, όταν οι αξιολογήσεις τους δεν συμπίπτουν με αυτές του προϊσταμένου του.

Η ερώτηση τοποθετήθηκε ώστε να παρατηρηθεί ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν ως μέθοδο την αυτοαξιολόγηση στα πλαίσια αναζήτησης των διαφορετικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε κάθε επιχείρηση.

6. Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η ψυχολογική αξιολόγηση ως μέθοδος;

Η ψυχολογική αξιολόγηση αποτελεί μια δύσκολη σε εφαρμογή μέθοδο, που ενδεχομένως πολλοί εργαζόμενοι να αρνηθούν, όμως σίγουρα προσφέρει μεγάλη βοήθεια σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να λύσουν κάποια προβλήματα των εργαζομένων τους και να τους δώσουν την κατάλληλη βοήθεια. Σύμφωνα με τον Groth-Marnat (1990) «η ψυχολογική αξιολόγηση ενός ατόμου περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, την ανάλυση και την συγκρότηση των πληροφοριών που αφορούν τον ψυχισμό του ατόμου με σκοπό την ολοκληρωμένη εκτίμηση και διάγνωση του εξεταζόμενου. Με τη λέξη «διάγνωση» καλύπτεται όλο το φάσμα των συναφών εννοιών, δηλαδή το αίτημα, τα συμπτώματα, η συνολική προσωπικότητα του εξεταζόμενου και τη λειτουργία του σε βασικούς τομείς της ζωής του, όπως ο επαγγελματικός, ο κοινωνικός και ο συναισθηματικός».

Η ψυχολογική αξιολόγηση αποτελεί μια αρκετά δύσκολη μέθοδο όσον αφορά την εφαρμογή της στους εργαζομένους, όμως δεν παύει να αποτελεί μία μέθοδο, που έστω και σε μικρό βαθμό ενδέχεται να έχει χρησιμοποιηθεί.

7. Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής σας;

Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να αξιολογηθεί μέσω κάποιου είδους παρουσίασης από τους προϊσταμένους του στα πλαίσια αναβάθμισης του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο δεν θα υπάρξει κάποια δυσαρέσκεια από την μεριά των εργαζομένων, και οτιδήποτε προκύψει θα μπορεί να λυθεί με συζήτηση.

Η ερώτηση αποσκοπεί στο συμπέρασμα μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου πως μεγάλο μέρος των εργαζομένων δεν γνωρίζουν ολοκληρωμένα πως

αξιολογούνται, γεγονός που δείχνει την έλλειψη ενημέρωσης τους από πλευράς διοίκησης και τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

8. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως γίνεται εκπαίδευση όσων πραγματοποιούν την αξιολόγηση;

Για να πραγματοποιήσει κάποιος μια αξιολόγηση σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να καταφέρει να διαμορφώσει την διαδικασία αυτή στα πρότυπα της κάθε επιχείρησης και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Θα πρέπει να γνωρίζει για το ποια είναι η επιθυμητή απόδοση από τον κάθε εργαζόμενο ώστε να μπορεί να αναλύσει σωστά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να βοηθήσει κατάλληλα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), «αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζομένου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια».

Η ερώτηση αποσκοπεί στην διαπίστωση πως δεν γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση σε όσους ασχολούνται με την αξιολόγηση στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, οδηγώντας σε αρνητικά αποτελέσματα χωρίς κάποια βελτίωση στην επίδοση των επιχειρήσεων.

9. Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσής σας ενισχύει την λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης είναι υπεύθυνη για την διαμόρφωση του θεσμού της αξιολόγησης, για την εφαρμογή της αλλά και για την συλλογή των αποτελεσμάτων και την ερμηνεία τους. Συνεπώς, αν μια επιχείρηση λειτουργεί καλύτερα και παρατηρηθούν σημαντικές αλλαγές στην λειτουργία της, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα έχει μεγάλη ευθύνη γι' αυτό το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) «μερικές επιχειρήσεις, για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και την μεροληψία που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος, ζητούν από τους ειδικούς στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο. Έτσι, οι ειδικοί παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη συμπληρώνει φύλλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους. Στη συνέχεια παραδίδει αυτή την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο, για να συμφωνήσει ή να κάνει τις όποιες αλλαγές αυτός νομίζει ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη».

Η ερώτηση τοποθετήθηκε με σκοπό να δείξει την σημαντικότητα του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση, καθώς είναι άμεσα υπεύθυνο για την όποια καλή ή κακή πορεία αυτή έχει.

10. Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;

Έπειτα από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης σε μια επιχείρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της, θα πρέπει η διοίκηση να έρθει σε συζήτηση τόσο με τους εργαζόμενους που έδειξαν μεγάλη βελτίωση στην απόδοση τους αλλά και σε αυτούς που έμειναν στάσιμοι ή η απόδοση τους είχε πτωτική πορεία. Στην περίπτωση των πρώτων, η αξιολόγηση αποτελεί το μέσον προς κάποια αύξηση μισθού, καθώς μέσω αυτής γίνεται αντιληπτή η συνεισφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ανταμειφθούν οι κόποι του.

11. Είστε ικανοποιημένος/η από την διαδικασία αξιολόγησης που πραγματοποιείται στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Η διαδικασία αξιολόγησης σε μια επιχείρηση είναι ο τρόπος με τον οποίον παρατηρούνται τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της. Αν η αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται σωστά, τότε και η ίδια η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει, καθώς δεν θα γνωρίζει τι πάει σωστά και τι λάθος. Αν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την αξιολόγηση που εφαρμόζεται στην εργασία του, τότε θα γνωρίζει την συνολική εικόνα της επιχείρησης και θα μπορεί να εργάζεται με περισσότερα κίνητρα.

12. Σε τι βαθμό υπάρχει αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), «η αξιολόγηση ως νοητική διεργασία, ενέχει κάποιο μέγεθος σφάλματος και ως εκ τούτου δεν μπορεί να είναι 100% αντικειμενική. Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι κάτι το ιδεατό, για το οποίο κανείς δεν πρέπει να προσπαθεί, αλλά δεν είναι η πραγματικότητα». Ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε λάθη τα οποία είτε είναι συνειδητά και τα πράττει με κάποιον σκοπό, είτε ασυνείδητα. Είναι απόλυτα λογικό να υπάρχουν αμφισβητήσεις στην αξιολόγηση μέσα σε μια επιχείρηση, τόσο από τους εργαζόμενους αλλά και από την διοίκηση, καθώς πολλές φορές η αξιολόγηση εφαρμόζεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, ο οποίος δεν γνωρίζει ειδικές παραμέτρους για να κρίνει χωρίς να υπάρξει κάποιο λάθος.

Σκοπός αυτής της ερώτησης είναι να παρατηρήσουμε, μέσω των ανθρώπων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, ποια είναι τα ποσοστά αμφισβήτησης μιας αξιολόγησης σε μια επιχείρηση.

13. Υπάρχει συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής σας με τους στόχους που ορίζει η διοίκηση;

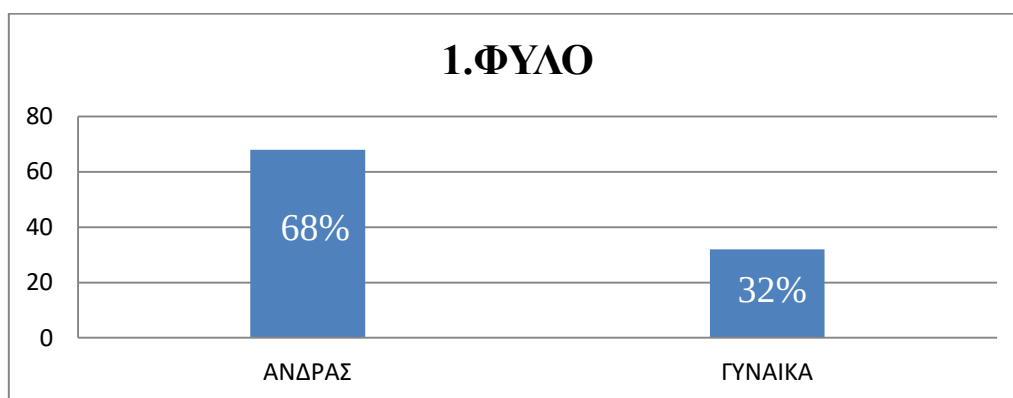
Η αξιολόγηση που πραγματοποιεί μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται μόλις τελειώνει ένας κύκλος εργασίας, ώστε να ελέγξει αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που όρισε στην αρχή αυτού του κύκλου η ίδια. Ο θεσμός της αξιολόγησης, λοιπόν, θα πρέπει να βασίζεται πάνω στους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση, ώστε τα αποτελέσματα να έχουν θετικό αντίκτυπο στην λειτουργία της.

Η ερώτηση αποσκοπεί στο συμπέρασμα μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν σωστά τον θεσμό της αξιολόγησης, χωρίς αυτός να βασίζεται πάνω στους στόχους που θα πρέπει να πετύχει ο κάθε εργαζόμενος.

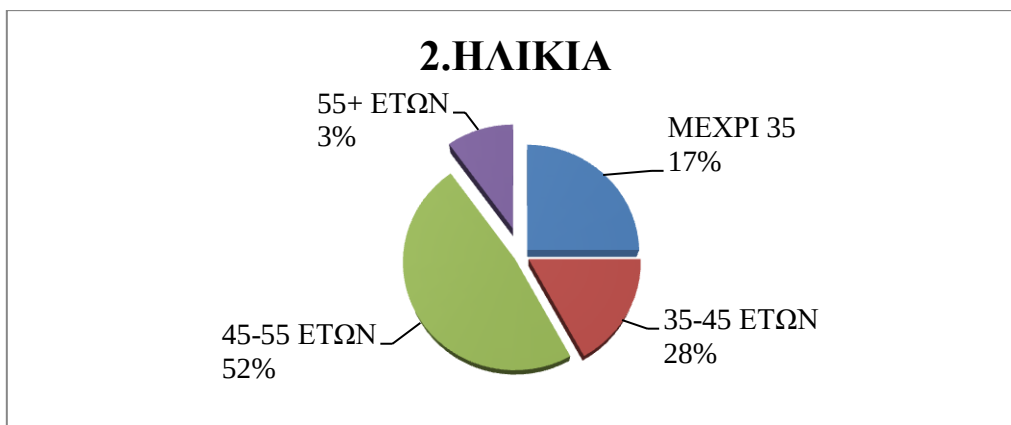
6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της προσωπικής μου έρευνας που πραγματοποιήθηκε με την μορφή ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν και θα δοθεί παρουσίαση στατιστικών με γραφήματα για την κάθε μία ερώτηση που περιελάμβανε. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται στο Α' Μέρος, όπου αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία και στο Β' Μέρος, όπου πραγματοποιείται έρευνα με στοχευόμενες ερωτήσεις για την αξιολόγηση σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

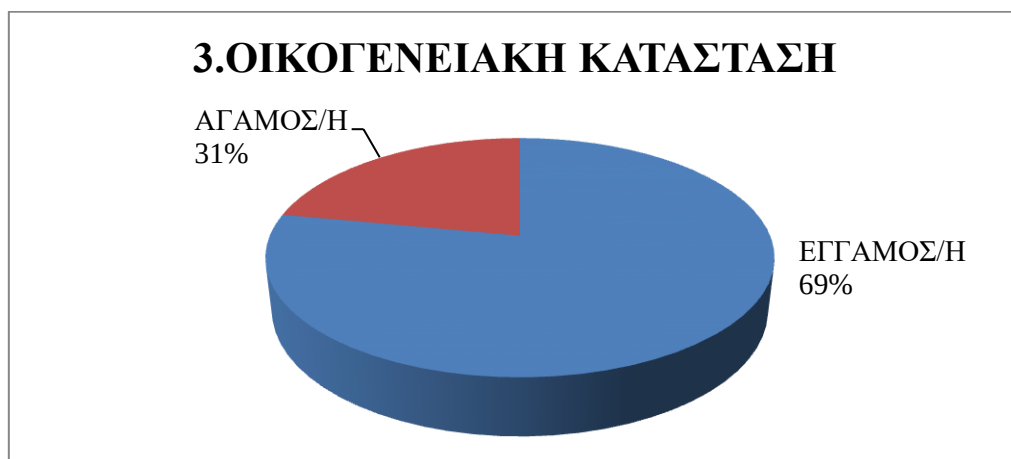
Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία



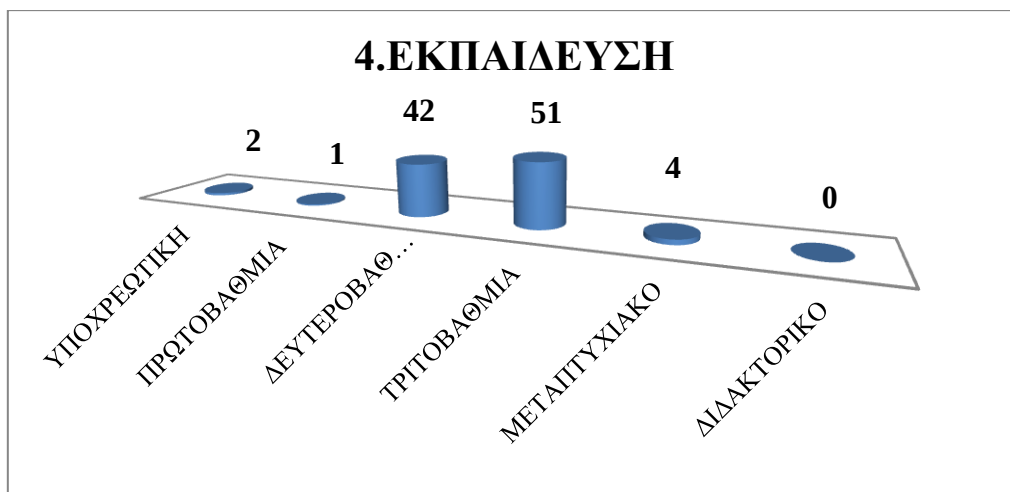
Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα συμπεραίνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο ανήκει στους άνδρες με 68%, ενώ οι γυναίκες βρίσκονται στο 32%.



Στο παραπάνω γράφημα, παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων του ερωτηματολογίου ανήκουν στην κατηγορία των 45 έως 55 ετών με ποσοστό 52%. Σε μικρότερο ποσοστό, στο 28% παρατηρείται πως βρίσκονται εργαζόμενοι από 35 έως 45 ετών.



Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται πως οι έγγαμοι εργαζόμενοι ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων αγγίζουν το 69%, ενώ οι άγαμοι βρίσκονται στο 31%.

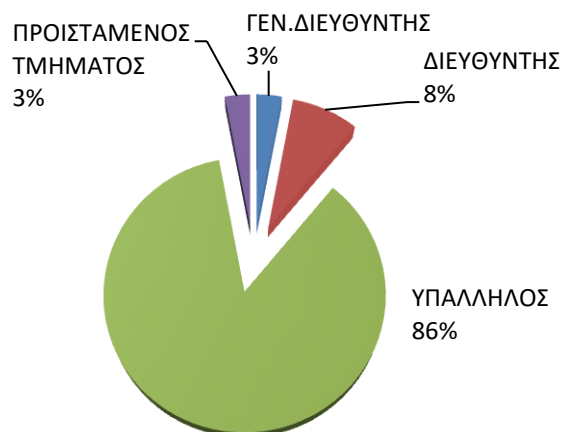


Το παραπάνω γράφημα αναφέρεται στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό που δείχνει πως υπάρχει ένα αξιόλογο επίπεδο σχετικά με την μόρφωση. Σε μικρότερο ποσοστό στο 42% βρίσκονται οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



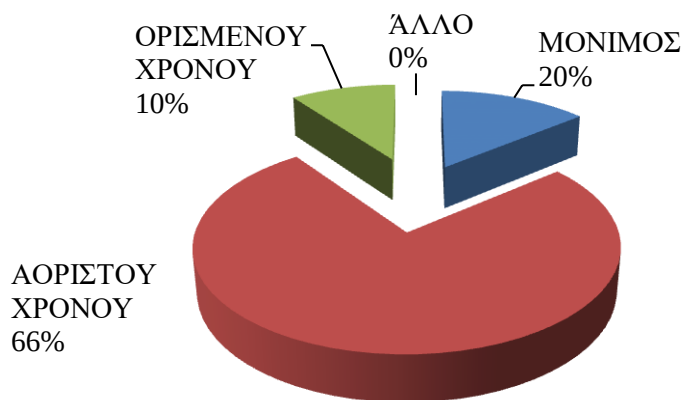
Τα παραπάνω αποτελέσματα σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα οδηγούν σε εύκολα συμπεράσματα. Καθώς όλοι οι ερωτηθέντες είναι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, παρατηρείται πως μένουν σταθεροί στον τομέα τους με μέσο όρο 18 χρόνων περίπου, ενώ, ελάχιστοι έχουν δουλέψει και στον δημόσιο τομέα, με τον μέσο όρο να αγγίζει τα 4 χρόνια περίπου.

6.ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ



Το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει τα ποσοστά σχετικά με τις θέσεις στην ιεραρχία. 76% των ερωτηθέντων είναι υπάλληλοι στις εργασίες τους, ποσοστό που θα μας βοηθήσει να έχουμε ξεκάθαρα αποτελέσματα στην έρευνα, καθώς θεωρώ πως οι υπάλληλοι θα απαντήσουν πιο ειλικρινά από έναν διευθυντή ή προϊστάμενο σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης.

7.ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

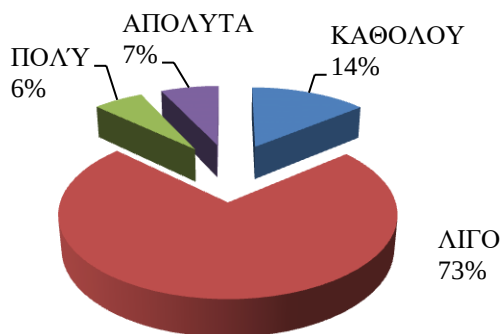


Το Μέρος Α του ερωτηματολογίου τελειώνει με την ερώτηση σχετικά με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων. Ποσοστό του 66% δήλωσαν πως εργάζονται για αόριστο χρόνο, ενώ μόνιμοι εργαζόμενοι δήλωσαν το 20%.

Οι παραπάνω επτά ερωτήσεις αποτελούσαν βασικές ερωτήσεις σκιαγράφησης ενός προφίλ των ερωτηθέντων, ενώ στο Μέρος Β του ερωτηματολογίου τοποθετούνται δεκατρείς ερωτήσεις σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης στον χώρο των επιχειρήσεων, όπου θα αναλύσουμε τα ποσοστά των απαντήσεων περαιτέρω.

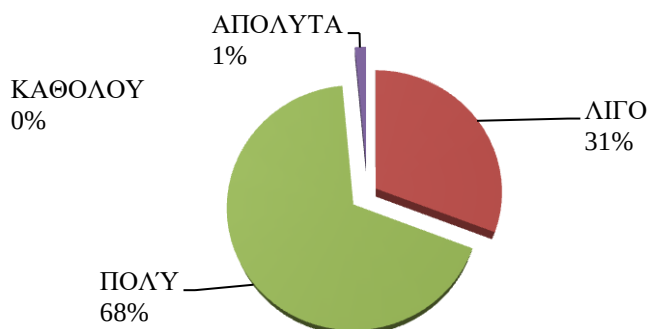
Μέρος Β: Έρευνα για την Αξιολόγηση

1. Έχουν καθοριστεί από την διοίκηση τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάθε εργαζόμενο (ατομικοί στόχοι);



Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση και να υπάρχει σωστός προγραμματισμός, θα πρέπει να έχουν καθοριστεί οι στόχοι και τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον κάθε εργαζόμενο πριν αναλάβει μία εργασία. Στο γράφημα παρατηρείται πως ποσοστό του 73% των ερωτηθέντων απάντησαν «λίγο», στοιχείο που δημιουργεί το κατάλληλο έδαφος για την απόδειξη πως οι ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν έχουν τον προγραμματισμό ως σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων τους. 14% των ερωτηθέντων απάντησε «καθόλου».

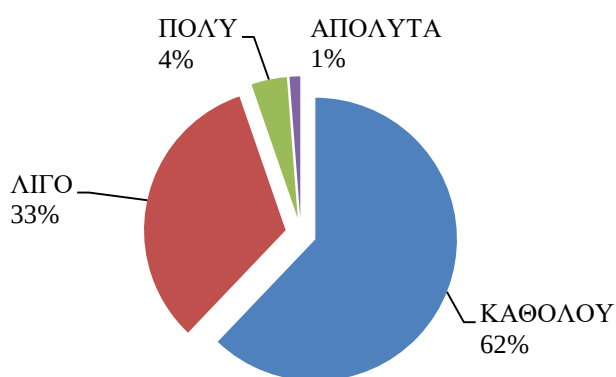
2. Έχει γίνει από την διοίκηση επισκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων και μέτρηση των αποτελεσμάτων;



Ο σκοπός της ερώτησης είναι η διαπίστωση πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στην μελέτη αποτελεσμάτων προηγούμενων κύκλων εργασίας, ώστε να τα χρησιμοποιήσουν για ενδεχόμενη βελτίωση και διόρθωση λαθών. Στο παραπάνω γράφημα παρατηρήθηκε το αντίθετο, καθώς ποσοστό του 68% των ερωτηθέντων απάντησαν

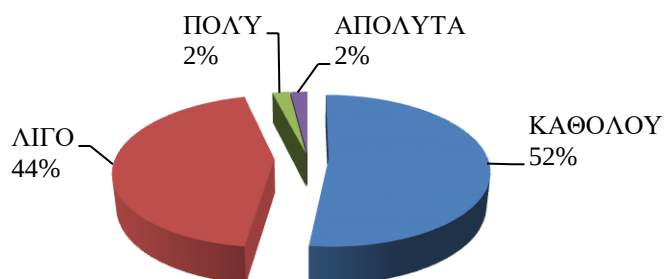
«πολύ», δίνοντας ένα θετικό συμπέρασμα για τις επιχειρήσεις που παρατηρούν αποτελέσματα προηγούμενων κύκλων εργασίας και προσπαθούν να βελτιωθούν. «Λίγο» απάντησε ποσοστό του 31%.

3. Έχει υπάρξει ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης σας;



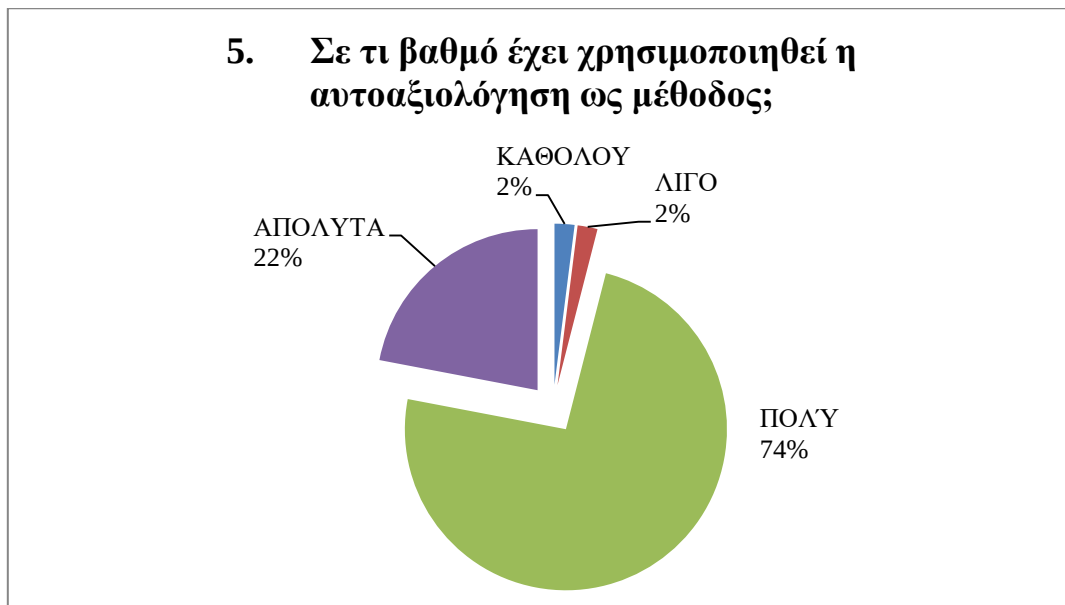
Με την εισαγωγή και ανάπτυξη της τεχνολογίας στον χώρο των επιχειρήσεων, η διοίκηση κάθε επιχείρησης διαθέτει πολλά διαφορετικά εργαλεία για την παρακολούθηση της αξιολόγησης των εργαζομένων της. Στην παραπάνω ερώτηση, ποσοστό του 62% απάντησε «καθόλου», ενώ ποσοστό του 33% απάντησε «λίγο», δείχνοντας πως οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αγνοούν τα θετικά που έχει η εισαγωγή τέτοιων εργαλείων στην καθημερινότητά τους.

4. Έχει χρησιμοποιηθεί η συνέντευξη ως τακτική για την αξιολόγηση σας;

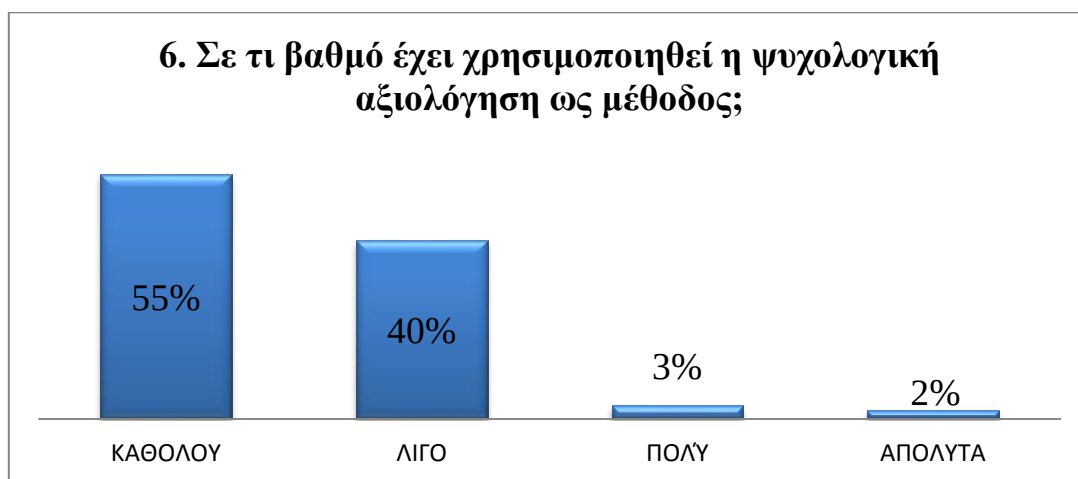


Η συνέντευξη αποτελεί μια δύσκολη μέθοδο αξιολόγησης, καθώς πολλοί εργαζόμενοι ίσως νιώθουν αμηχανία στην περίπτωση που πρόκειται να δώσουν ή να λάβουν αρνητική επαναπληροφόρηση. Σε μια προσπάθεια αναζήτησης μεθόδων αξιολόγησης που

χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, παρατηρείται πως ποσοστό του 52% απάντησε «καθόλου», ενώ κοντά στο ποσοστό αυτό βρίσκεται το «λίγο» με 44%.

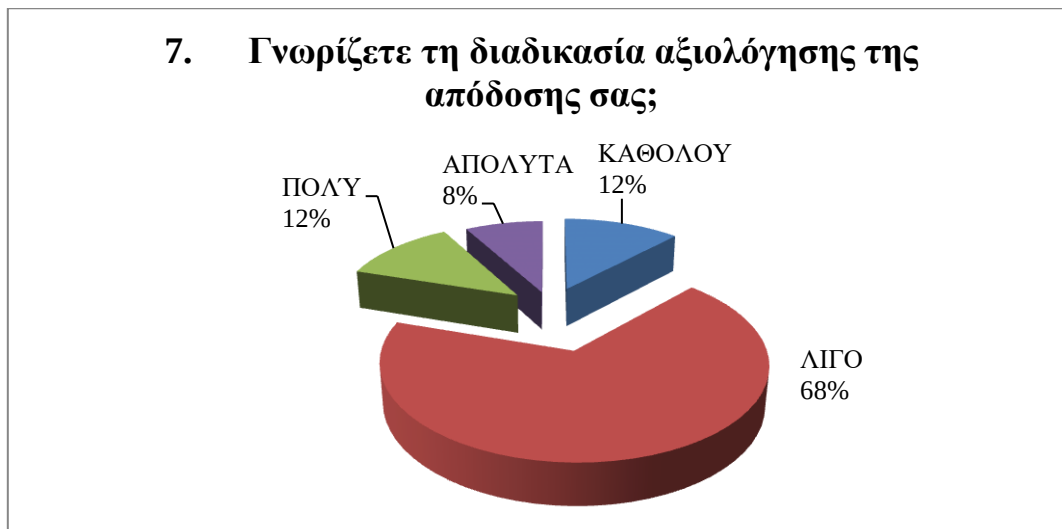


Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά την αξιολόγηση, καθώς γνωρίζουν καλύτερα από όλους τον εαυτό τους. Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται πως ποσοστό του 74% απάντησε πως έχει χρησιμοποιήσει την αυτοαξιολόγηση ως μέθοδο «πολύ». Στο ποσοστό του 22% κυμαίνεται η απάντηση «απόλυτα», ενώ το «λίγο» βρίσκεται στο 2%.

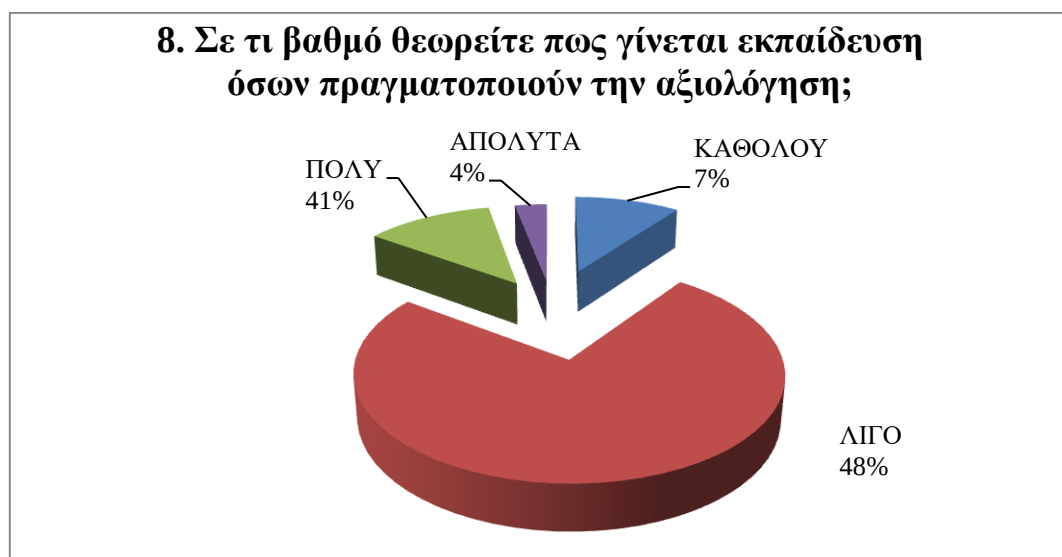


Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συνεχίζουν να στοχεύουν στην αναζήτηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση μέσα σε μια επιχείρηση. Η ψυχολογική αξιολόγηση αποτελεί μια σπάνια μέθοδο στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις και αυτό

αποτυπώνεται στο ποσοστό του 35% στην απάντηση «καθόλου». Σε παρόμοιο ποσοστό κυμαίνεται και η απάντηση «λίγο», στο 34%.

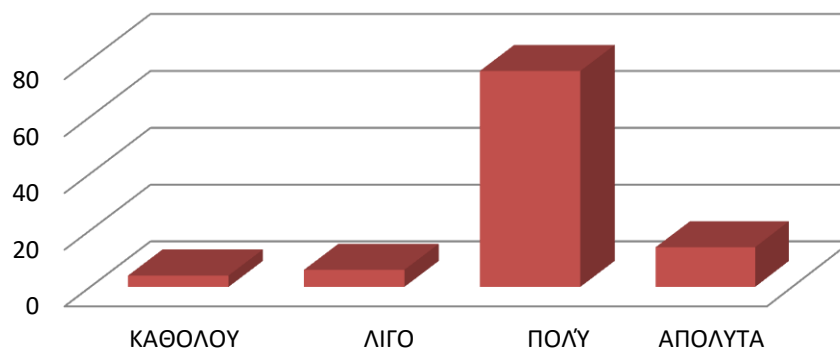


Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται, αποδεικνύοντας την έλλειψη ενημέρωσης τους από την πλευρά της διοίκησης. 68% απάντησαν «λίγο» ενώ στο 12% συνυπάρχουν το «πολύ» και το «καθόλου».



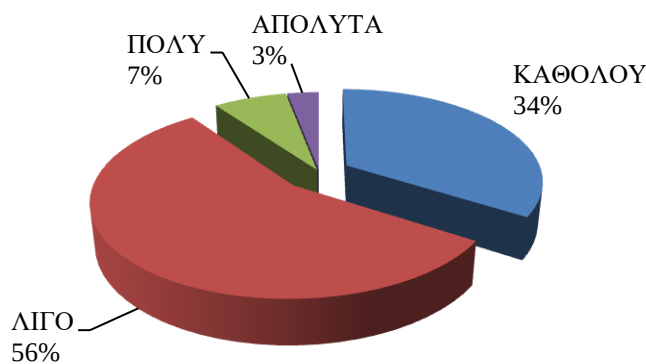
Η εκπαίδευση των ατόμων που πραγματοποιούν την αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει και τα αποτελέσματα της για την ίδια την επιχείρηση. Παρατηρείται σε αυτήν την ερώτηση πως οι ερωτηθέντες μοιράστηκαν στο «πολύ» και στο «λίγο». Το πρώτο συγκέντρωσε 41% ενώ το δεύτερο 48%.

9. Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσής σας ενισχύει την λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;



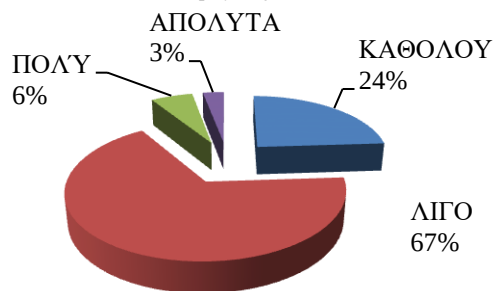
Αν μια επιχείρηση λειτουργεί καλύτερα και παρατηρηθούν σημαντικές αλλαγές στην λειτουργία της, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα έχει μεγάλη ευθύνη γι' αυτό το αποτέλεσμα. Το ίδιο θεωρεί και ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων, απαντώντας «πολύ» σε ποσοστό του 76%.

10. Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;



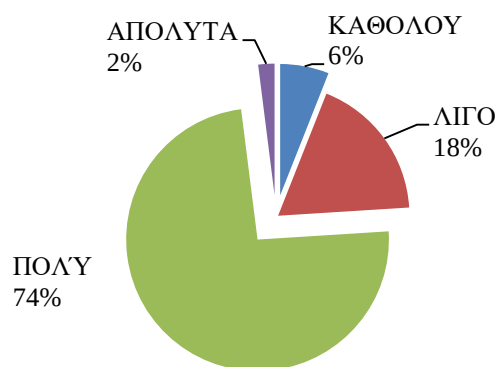
Έπειτα από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης γίνεται αντιληπτό ποιοι εργαζόμενοι είχαν θετικό αντίκτυπο για την εταιρεία και ποιοι όχι. Στην περίπτωση των πρώτων, η αξιολόγηση αποτελεί το μέσον προς κάποια αύξηση μισθού, καθώς μέσω αυτής γίνεται αντιληπτή η συνεισφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ανταμειφθούν οι κόποι του. Κάτι το οποίο δεν παρουσιάζεται στα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς το 56% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η αξιολόγηση συνδέει την αμοιβή με την απόδοση «λίγο», ενώ στο 34% βρίσκεται το «καθόλου».

11. Είστε ικανοποιημένος/η από την διαδικασία αξιολόγησης που πραγματοποιείται στην επιχείρηση που εργάζεστε;



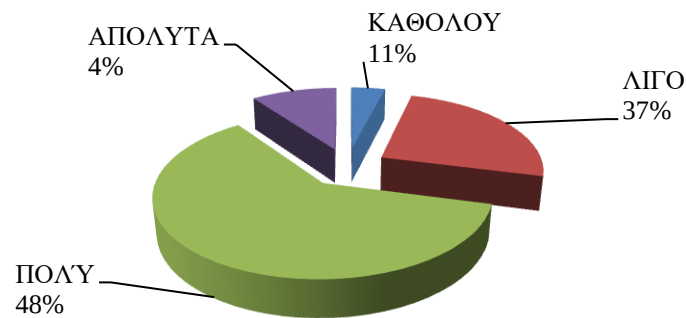
Αν ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την αξιολόγηση που εφαρμόζεται στην εργασία του, τότε θα γνωρίζει την συνολική εικόνα της επιχείρησης και θα μπορεί να εργάζεται με περισσότερα κίνητρα. Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται ποσοστό του 67% να απαντάει «λίγο» και 24% «καθόλου».

12. Σε τι βαθμό υπάρχει αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;



Είναι απόλυτα λογικό να υπάρχουν αμφισβητήσεις στην αξιολόγηση μέσα σε μια επιχείρηση, τόσο από τους εργαζόμενους αλλά και από την διοίκηση, καθώς πολλές φορές η αξιολόγηση εφαρμόζεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, ο οποίος δεν γνωρίζει ειδικές παραμέτρους για να κρίνει χωρίς να υπάρξει κάποιο λάθος. Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται πως 74% των ερωτηθέντων αμφισβητεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ενώ 18% «λίγο».

13.Υπάρχει συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης σας με τους στόχους που ορίζει η διοίκηση;



Ο θεσμός της αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται πάνω στους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση, ώστε τα αποτελέσματα να έχουν θετικό αντίκτυπο στην λειτουργία της. Στο γράφημα αποδεικνύεται πως αυτό δεν συμβαίνει στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, καθώς 48% των ερωτηθέντων απάντησε «πολύ», ενώ 37% «λίγο».

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Παρατηρούμε πως ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από τότε που ξεκίνησε ήταν να βοηθήσει την επιχείρηση ως μια αρχή συστηματοποίησης και εκτέλεσης καθημερινών εργασιών. Καθώς όμως αυτό αποτέλεσε εμπόδιο για την λειτουργία της υπόλοιπης επιχείρησης, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θα έπρεπε να μετατραπεί σε μία πιο μοντέρνα έκδοση, διορθώνοντας οτιδήποτε αρνητικό διέθετε, ώστε να μπορεί να παραμείνει ανθεκτική σε ένα τόσο δύσκολο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων άρχισαν να την χρησιμοποιούν συστηματικά ως σημαντικό βοηθό στην στρατηγική τους.

Ο ρόλος της, πλέον, είναι ουσιαστικός στο εσωτερικό μιας επιχείρησης αλληλεπιδρώντας με το εργατικό δυναμικό, συμμετέχοντας στον προγραμματισμό της και εντοπίζοντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλον της. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για όσες επιχειρήσεις διαθέτουν στρατηγική και θέλουν να πετύχουν τους μακροχρόνιους στόχους τους. Έπειτα από την βιβλιογραφική αναζήτηση για την παρούσα εργασία, εξήχθη το συμπέρασμα πως η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει:

- Να προσαρμοστεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος και να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση
- Να γνωρίζει πόσο σημαντικό ρόλο διαθέτει σε μια επιχείρηση
- Να θεωρεί ως κύριο μέλημα της την σωστή οργάνωση της επιχείρησης, με σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων

Η βιβλιογραφική έρευνα μου απέδειξε πόσο σημαντικό ρόλο έχει σε μια επιχείρηση ο σωστός προγραμματισμός στην επίτευξη των στόχων της και με ποιον τρόπο αυτός προκύπτει από την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημαντικό ρόλο έχουν και οι θεωρίες παρακίνησης που μελετήθηκαν, καθώς αποτελούν την βάση για όλες τις ενέργειες της.

Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε και αναλύθηκε στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, μου παρουσίασε σημαντικά στοιχεία για τον θεσμό της αξιολόγησης στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις και με ποιους τρόπους χρησιμοποιείται από την διοίκηση. Μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα που αφορά τον γενικότερο θεσμό της αξιολόγησης και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις του εξωτερικού, παρατήρησα την έλλειψη επιθυμίας για ανάπτυξη και βελτίωση από πλευράς ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων. Τόσο τα αποτελέσματα της προσωπικής μου έρευνας,

όσο και αποτελέσματα ερευνών παλαιότερων χρόνων που αναφέρονται στο κύριο μέρος της παρούσας εργασίας απέδειξαν τις τρομερές ομοιότητες παρόλο την διαφορά των χρόνων, στοιχεία που αποδεικνύουν πως δεν υπήρξε εμβάθυνση στο τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτη, Π. (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων-Θεωρία και Πράξη*. πρώτη έκδοση Μάιος 2008. Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ
2. Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. 2^η έκδοση, Μετάφραση: Γιώργος Χρηστίδης. Επιμέλεια: Θεόδωρος Κουτρούκης. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
3. Δήμου, Γ. Ν. (1999). *Διοίκηση Προσωπικού. Γενικές Αρχές*. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
4. Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες)*. Αθήνα: Θεωρία και Πράξη
5. Κουτουζής, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ*. (Τόμος Α). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
6. Montana, J.P & Charnov, B.H. (1993). *Μάνατζμεντ*. Μετάφραση: Κατσαντώνη Σοφία. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
7. Μπιτσάνη, Ε.Π. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και Σύγχρονες προσεγγίσεις στη Θεωρία της Οργανωσιακής και Διοικητικής Συμπεριφοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος
8. Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press
9. Mondy, R.W. (2011). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Επιμέλεια: Μποζιονέλος Νίκος. Εκδόσεις Τζιόλας
10. Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Κριτική
11. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ
12. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Μετάφραση: Πλατάκη Άννα. Επιμέλεια: Σαχίνης Αλέξανδρος. Εκδόσεις Κριτική
13. Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
14. Χατζηκιάν, Γ. (2013). *Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων*.
15. Χυτήρης, Σ.Α. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
16. Χυτήρης, Σ.Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Bland, T.S. & Stalcup, S. (1999). *Accurate applications: Legal implications of employment applications*. Security Management Edition
2. Brewster, C., Hegewisch, A. and Lockhart, J.T. (1991). *Researching human resource management: methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European trends*. Personnel Review
3. Brewster, C. and Tyson, S. (1991). *International Comparisons in Human Resource Management*. London: Pittman.
4. Duerr, M.G. (1986). *International business management: its four tasks*. Conference Board Record
5. Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J. (2000). *The causal structure of the EFQM excellence model*. Colorado State University
6. Fitz-Enz, J. (2001). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York, NY:AMACOM
7. Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1989). *The multinational corporation as an interorganisational network*. Academy of Management Review, 15 (4)
8. Groth-Marnat, G. (1990). *Handbook of psychological assessment*. New York: John Wiley.
9. Hunter, L.W. (2002). *Choices and the high-performance workplace, mastering management*, part 11, The Financial Post.
10. Luck D., & Rubin R., (1987). *Marketing Research*. Prentice Hall
11. Mitcham, C. and Briggie, A. (2005). *Management: History and Ethics*. ESTE vol3
12. Redman, T. and Wilkinson, A. (2001). *Contemporary Human Resource Management*. Prentice Halls, London: Financial Times
13. Tyson, S. (1997). *The Practice of Human Resource Strategy*. Pitman Publishing

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr_press_release_hc_trends2015_noexp.pdf
2. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C124/54/414,1539/>

ΠΙΝΑΚΕΣ

1. ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Οι κατηγορίες παραγόντων του Frederick Herzberg

ΕΙΚΟΝΕΣ

1. **Εικόνα 1.** (Ανακτήθηκε στις 23/1/2018 από <http://slideplayer.com/slide/9404019/28/images/4/Roles+of+the+HR+Manager+Determining+the+need+for+a+new+employee.jpg>)
2. **Εικόνα 2.** Ανακτήθηκε στις 23/1/2018 από <https://www.kbresearch.com/concept-files/hr-based-theories-of-strategy1.png>
3. **Εικόνα 3.** (Ανακτήθηκε στις 23/1/2018 από http://www.lsu.edu/_resources/ldp/images/.private_ldp/a71071/production/master/d39e0f9e-7b5a-4234-8a97-6ca766ec6d67.jpg)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Η Συμβολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο των επιχειρήσεων-Διερεύνηση σε Ελληνικές επιχειρήσεις». Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης στον χώρο των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, στις οποίες θα ήθελα να απαντήσετε βάζοντας τικ στο κουτάκι δίπλα από την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε όλες τις απαντήσεις χωρίς να αφήσετε κενά και να απαντήσετε με ειλικρίνεια. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί 5-7 λεπτά από τον χρόνο σας. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

Γεώργιος Τσαουσίδης-Διοίκηση Επιχειρήσεων/ΤΕΙ Ηπείρου

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

1.Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2.Ηλικία: Μέχρι 35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐ 55 και άνω ☐

3.Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος/η ☐ Άγαμος/η ☐ Αριθμός παιδιών ☐

4.Επίπεδο σπουδών: Υποχρεωτική εκπαίδευση ☐

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ☐

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ☐

Τριτοβάθμια εκπαίδευση ☐

Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

5.Χρόνια προϋπηρεσίας: Στον ιδιωτικό τομέα ☐ Έτη:

Στον δημόσιο τομέα ☐ Έτη:

6. Σημειώστε την θέση που κατέχετε στην ιεραρχία:

Γενικός Διευθυντής ☐ Διευθυντής ☐

Υπάλληλος ☐ Προϊστάμενος τμήματος ☐

7. Σχέση εργασίας: Μόνιμος ☐ Αορίστου χρόνου ☐

Ορισμένου χρόνου ☐ Άλλο ☐

Μέρος Β: Έρευνα για την Αξιολόγηση

8. Χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το 1 ως το 4, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις.

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=πολύ, 4=απόλυτα

ΒΑΘΜΟΣ				
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	1	2	3	4
1.Έχουν καθοριστεί από την διοίκηση τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάθε εργαζόμενο (ατομικοί στόχοι);				
2.Έχει γίνει από την διοίκηση επισκόπηση της απόδοσης των εργαζομένων και μέτρηση των αποτελεσμάτων;				
3.Έχει υπάρξει ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης σας;				
4.Έχει χρησιμοποιηθεί η συνέντευξη ως τακτική για την αξιολόγηση σας;				
5.Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση ως μέθοδος;				
6.Σε τι βαθμό έχει χρησιμοποιηθεί η ψυχολογική αξιολόγηση ως μέθοδος;				

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=πολύ, 4=απόλυτα

ΒΑΘΜΟΣ				
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	1	2	3	4
7.Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σας;				
8.Σε τι βαθμό θεωρείτε πως γίνεται εκπαίδευση όσων πραγματοποιούν την αξιολόγηση;				
9.Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης σας ενισχύει την λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;				
10.Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;				
11.Είστε ικανοποιημένος/η από την διαδικασία αξιολόγησης που πραγματοποιείται στην επιχείρηση που εργάζεστε;				
12.Σε τι βαθμό υπάρχει αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;				
13.Υπάρχει συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης σας με τους στόχους που ορίζει η διοίκηση;				

Ευχαριστώ για την πολύτιμη συνδρομή σας.

