

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

ΘΕΜΑ:

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΣ Δ. ΓΙΑΝΝΟΥΛΗ

ΑΘΗΝΑ 2016

Επιβλέπουσα καθηγήτρια
Ολίβια Κυριακίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο**Υπογραφή****Γιαννούλη Κωνσταντίνα**

Πίνακας περιεχομένων

1. Περίληψη Εργασίας.....	4
A. Γενικά βιβλιογραφικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	4
B. Περίληψη Διπλωματικής Εργασίας.....	5
Abstract	6
General information on Human Resource Management.....	6
Summary of Dissertation.....	7
2. Εισαγωγή	7
A. Ιστορία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	7
B. Σημασία, Αρμοδιότητες / Ρόλος & Στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	18
Γ. Οργάνωση του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	33
3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε SMEs του εξωτερικού και αποτελέσματα.....	37
4. Στρατηγικές Ανάπτυξης μέσω της εφαρμογής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και αποτελέσματα	47
A. Βιβλιογραφικά στοιχεία	47
B. Σημασία / Συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση στρατηγικής....	56
Γ. Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	61
Δ. Ο ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων	64
E. Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και του διευθυντή διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ποιες οι συμπεριφορές τους από την εφαρμογή της.	69
5. Πρωτογενής Έρευνα	78
A. Μεθοδολογία Πρωτογενούς Έρευνας.....	78
B. Ανάλυση Ερωτηματολογίων	80
6. Συμπεράσματα	92
Βιβλιογραφία	94
Παράρτημα 1: Παράθεση ερωτηματολογίων και επεξήγηση κωδικοποίησης ερωτήσεων ...	98
Στο παραπάνω σχήμα μπορούμε να δούμε την ανάλυση της κωδικοποίησης των ερωτήσεων της έρευνας μας, που συμπεριλαμβάνονται και στους πίνακες της ανάλυσης στο	
Παράρτημα 2.....	112
Παράρτημα 2: Πίνακες Πρωτογενούς Έρευνας	113

1. Περίληψη Εργασίας

1. Γενικά βιβλιογραφικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στο σύγχρονο μάνατζμεντ, ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες εκείνες τις εμπλεκόμενες διαδικασίες που αφορούν στη διαχείριση ανθρώπων ενός οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της, συγκεντρώνει μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Τα τελευταία χρόνια οι ραγδαίες εξελίξεις που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό και οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα, επιβάλλουν στις σύγχρονες εταιρείες να αφοσιωθούν στη συνεχή ανανέωση και βελτίωσή τους με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων. Οι άνθρωποι πόροι μίας επιχείρησης αναγνωρίζονται, αν όχι στο βασικότερο, ως ένα από τα βασικά τμήματά της το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει αυτό το πλεονέκτημα. Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» έχει αντικατασταθεί από τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και με αυτό τον τρόπο σηματοδοτείται μία σημαντική προσπάθεια να αντιμετωπιστεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης ή οργανισμού ως πόρος. Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης εκτός από τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης είναι να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να η λειτουργία κάθε επιμέρους τμήματος να λειτουργεί αρμονικά και με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού.

Βασικό συστατικό μέλος για το πλαίσιο πραγματοποίησης μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι η διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό και βέβαια ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων μπορεί να παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στην ανάπτυξη των οικονομικών λειτουργιών και

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

στο marketing, παρέχει δεδομένα για τη διαμόρφωση χρονοδιαγράμματος της υλοποίησης εργασιών και γενικά συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της κάθε επιχείρησης.

Μέρος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το πλάνο διαδοχής (succession planning) το οποίο είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης κι ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία ενός οργανισμού. Η σημασία του προγραμματισμού διαδοχής ιδιαίτερα στις ανώτατες θέσεις της διοίκησης εντοπίζεται σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων από τις μεγάλες και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις οικογενειακές επιχειρήσεις μέχρι και τους δημόσιους οργανισμούς.

2. Περίληψη Διπλωματικής Εργασίας

Πρόκειται για μία έρευνα καταγραφής των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζουν μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και επιπλέον αν αυτές οι πρακτικές αναπτυχθούν πως μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα αρχικά θα αναλυθεί το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η εφαρμογή των πρακτικών της, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα της, μέσα από βιβλιογραφική έρευνα. Στη συνέχεια μέσω πρωτογενούς έρευνας με χρήση ερωτηματολογίων (τα οποία διανεμήθηκαν σε στελέχη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων), θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την οπτική και την άποψη αυτών για την πρακτική εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ και τι αποτελέσματα αναμένουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις από αυτές.

Abstract

General information on Human Resource Management

In modern management, the term “Human Resource Management” is used to describe all those procedures involved in managing people in an organization. Human Resource Management is an integral function of company which, depending on the size and the scope of it, compiles a series of significant activities that have as their focus the management of the human factor.

The recent years, rapid developments occurring in the business and financial environment in Greece, inforce in modern companies to commit to continued renewal and improvement with a view the acquisition of competitive advantage against the others. The human resources of a company are recognized, if not the main, as one of the essential parts of which when planned and organized properly can give this advantage. The term “Human Resource Management” is replaced by the term “Human Resource Management” and thus is signaled a major effort to address the entire workforce of a business or organization as a resource. The role of human resources administration department of a business apart from facilitating communication between employees and senior management is to plan human resources so that the function of each individual department to work harmoniously with the overall business strategy of the organization. Basic ingredient in order to accomplish a business idea is to develop the strategy, which provides direction to the agency and of course the planning of human resources can provide data for the formulation of this strategy. More specifically, the human resource management participates in the development of financial operations and marketing, provides data for the formulation of the implementation schedule and generally participates actively in the implementation of strategic planning of any business.

Part of human resources planning is the succession planning which is one systematic effort and recognition process and development of candidates for administrative or professional key-positions over time in order to ensure the success of an

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

organization. The importance of succession planning particularly to the highest posts of administration found in all kinds of business from large to medium-sized enterprises, family firms up to public organizations.

Summary of Dissertation

The purpose of this paper is to record the human resources management practices in small and medium sized businesses in Greece, and further to analyze if these practices can help the development of small and medium-sized businesses. More specifically we will analyze the content of human resources management, the implementation of its practices and results through bibliographic search. Then through primary research using questionnaires (which were distributed to executives of small and medium-sized businesses), we will try to analyze the optical and the view of them on the practical application of human resources management and what results the companies expect from them.

2. Εισαγωγή

A. Ιστορία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Σε αυτή την παράγραφο θα αναφερθούν σημαντικά θεωρητικά, βιβλιογραφικά κομμάτια για την ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, σημαντικούς σταθμούς της και ιστορικά στοιχεία.

Προϋπάρχουσες Θεωρητικές Εξελίξεις

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναδείχθηκε ως ένας συγκεκριμένος και ξεχωριστός τομέας στις αρχές του 20ου αιώνα, επηρεασμένος από τον Frederick Winslow Taylor Frederick Taylor (1856-1915). Ο Taylor διερεύνησε αυτό που ο ίδιος ονόμαζε "επιστημονική διαχείριση" κάτι που ονομάστηκε αργότερα από άλλους ως

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

"Taylorism" (Τευλορισμός), προσπαθώντας να βελτιώσει την οικονομική αποτελεσματικότητα της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Το 1910 ο Taylor δημοσιεύει το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Ενώ πρέσβευε ότι οι εργάτες πρέπει να αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής, συνήθως οι επιχειρήσεις εφαρμόζαν μόνο τις μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς να τις συνδέουν με τις αμοιβές. Έτσι θεωρήθηκε εχθρός των εργαζομένων και κατηγορήθηκε από τους συνδικαλιστές ότι αφαιρούσε από τους εργάτες τη δυνατότητα να εκφράσουν άποψη για τις συνθήκες και για τις λειτουργίες της δουλειάς τους.

Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (1924 – 1950) αναπτύχθηκε και από την έρευνα του Elton Mayo. Τα διάσημα πειράματα που έκαναν την περίοδο 1924 – 1932, οι κοινωνικοί επιστήμονες Elton Mayo και Fritz Roethlisberger, στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago οδήγησαν στην ανακάλυψη του λεγόμενου Συνδρόμου του Hawthorne, σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον σύγχρονα έργα των Abraham Maslow (1908-1970), Kurt Lewin (1890-1947), ο Max Weber (1864-1920), Frederick Herzberg (1923-2000), και David McClelland (1917-1998) αποτέλεσαν τη βάση για μελέτες στη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία, οργανωτική συμπεριφορά και οργανωτική θεωρία, δίνοντας χώρο για την εφαρμογή πειθαρχίας.

Μερικά ακόμα σημαντικά σημεία που αξίζει να αναφέρουμε για την ιστορία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ότι μεταπολεμικά, στο θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ προστίθεται και η επιστήμη Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Την περίοδο 1954 με 1960, οι ερευνητές μάνατζμεντ Maslow, Argyris και McGregor, προωθούσαν την ανθρωπιστική εικόνα του υπαλλήλου. Το 1965 ο Miles προχωράει στην διάκριση ανθρωπίνων σχέσεων και ανθρωπίνων πόρων και το 1975, στο έργο του “Theories of Management” περιγράφει τα τρία μοντέλα διοίκησης: το παραδοσιακό, των ανθρωπίνων σχέσεων και των ανθρωπίνων πόρων. Το 1967 ο Likert προχωράει στην αλλαγή του αυταρχικού πρότυπου εκμετάλλευσης στο

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

συμμετοχικό η οποία αλλαγή θα οδηγήσει σε καλύτερη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Την ίδια χρονιά αναπτύσσει το πρώτο λογιστικό σύστημα ανθρωπίνων πόρων. Οι μάνατζερ που το δοκίμασαν ανέφεραν τριπλασιασμό της αξίας των εργαζομένων τους. Το 1986 ο Schuster προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται δεδομένα ερευνών πάνω στο οργανωτικό κλίμα αντί για οικονομικά δεδομένα. Αναπτύσσει το HRI (Human Resources Index) που κατέγραφε τη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, από τη σκοπιά των εργαζομένων.

Γέννηση και εξέλιξη της πειθαρχίας

Μέχρι τη στιγμή που υπήρχαν αρκετά θεωρητικά στοιχεία για να κάνει κάποιος μια επιχειρηματική υπόθεση για τη στρατηγική διαχείριση του εργατικού δυναμικού, οι αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο (à la Andrew Carnegie, Τζον Ροκφέλερ) και στη δημόσια πολιτική (à la Sidney και Beatrice Webb, Φραγκλίνος Ρούζβελτ and the New Deal) μετέτρεψαν τη σχέση μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, και η πειθαρχία επισημοποιήθηκε ως “βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις”. Το 1913, ένας από τους παλαιότερους γνωστούς επαγγελματικούς οργανισμούς HR, ο “Chartered Institute of Personnel and Development”, ιδρύθηκε στην Αγγλία, ως “The Welfare Workers’ Association”, μετά από μια δεκαετία άλλαξε το όνομά του σε “Institute of Industrial Welfare Workers” και μετά από ακόμα μια δεκαετία άλλαξε πάλι σε “Institute of Labour Management” πριν καταλήξει στην σημερινή του ονομασία. Επίσης στις Ηνωμένες Πολιτείες, το πρώτο όργανο στον κόσμο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με μελέτες στο χώρο εργασίας, το “School of Industrial and Labor Relations”, δημιουργήθηκε στο πανεπιστήμιο του Cornell το 1945. Το 1948, αυτό που αργότερα θα γίνει ο μεγαλύτερος επαγγελματικός οργανισμός HR, ο “Society for Human Resource Management (SHRM), ιδρύθηκε ως “ the American Society for Personnel Administration”(ASPA).

Εν τω μεταξύ στη Σοβιετική Ένωση οι πρακτικές του πατροναρίσματος που χρησιμοποιούσε ο Στάλιν ασκήθηκαν μέσω του "Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού" το οποίο ήταν ισοδύναμο του Μπολσεβίκικου Κόμματος, απέδειξαν

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

την αποτελεσματικότητα και την επιρροή των πολιτικών και των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων, και ο ίδιος ο Στάλιν αναγνώρισε η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού.

Λίγο πιο αναλυτικά:

18^{ος} αιώνας

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται ως προβιομηχανική (Langbert, 2002) .

Τον 18^ο αιώνα το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα απαρτίζεται από σκλάβους. Τότε είναι που θέτονται τα θεμέλια της εργατικής νομοθεσίας στις Η.Π.Α, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί, ότι παράλληλα, την περίοδο αυτή εμφανίζονται στα οικονομικά ανεπτυγμένα κέντρα, οι πρώτες μεγάλες βιοτεχνίες.

Οι βιοτεχνίες αυτές στεγάζονταν στα σπίτια των ιδιοκτητών τους, οι οποίοι αντιπροσώπευαν τους οικονομικά ισχυρούς ανθρώπους της εποχής. Τη διοίκηση των βιοτεχνιών την αναλάμβανε ο εργάτης εκείνος, ο οποίος διέθετε τη μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση αναφορικά με τις μεθόδους παραγωγής του προϊόντος. Οι εργοδηγοί φέρονταν αυταρχικά στους εργαζόμενους και λειτουργούσαν ανεξάρτητα από τους ιδιοκτήτες των βιοτεχνιών. Η τεχνολογία αποτελούσε ένα μικρό τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας και οι εργαζόμενοι ήταν κυρίως ανειδίκευτοι.

Τα προβλήματα της παραγωγής λύνονταν επί τόπου, ενώ ο εργοδηγός είχε πάντα την τελευταία λέξη. Οι εργοδηγοί, σύμφωνα με τους Ogilvie και Stork (2003), αποτελούν τα πρώτα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

19^{ος} αιώνας

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από την έντονη επέκταση των αγορών στον δυτικό κόσμο και το ξέσπασμα της βιομηχανικής επανάστασης με επίκεντρο την Αγγλική οικονομία. Ο κύριος τομέας απασχόλησης των εργαζομένων ήταν η πρωτογενής

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

παραγωγή και πιο συγκεκριμένα η μαζική βιομηχανική παραγωγή, με τη χρήση των μηχανών να δεσπόζει.

Οι εξελίξεις αυτές δημιούργησαν ρωγμές στο νομικό πλαίσιο που είχε αρχίσει να διαμορφώνεται τον 18ο αιώνα και το οποίο ρύθμιζε τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου (Commons, Saposs, Summer, Mittelman, Hoagland, Andrew και Perlman, 1946; Morris, 1981).

Η οργάνωση των εργοστασίων οδήγησε μοιραία στην υποβάθμιση των ποιοτικών επιπέδων της ζωής των εργαζομένων, προκειμένου να μειωθεί το κόστος λειτουργίας και κατ' επέκταση να βελτιωθεί η αποδοτικότητα τους. Η ιδιόμορφη εκμετάλλευση των εργαζομένων από τους εργοδότες χαρακτηρίζει τις εργασιακές σχέσεις του 19^{ου} αιώνα. Η διαμόρφωση αυτής της νέας εργασιακής πραγματικότητας προκάλεσε τις αποδοκιμασίες πολλών πεφωτισμένων ανθρώπων της εποχής, όπως του συγγραφέα Κάρολου Ντίκενς, στοχαστών με κυριότερο τον Φρέντερικ Ένγκελς, καθώς και του Λόρδου Shaftesbury. Το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο δεν άργησε να ευαισθητοποιηθεί, ασκώντας πίεση για την δημιουργία μιας πιο ορθολογικής και πιο ηθικής αντιμετώπισης των εργαζομένων. Οι πιέσεις αυτές οδήγησαν ένα μικρό αριθμό εταιρειών να προσλάβουν κάποια άτομα που θα αναλάμβαναν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων, θα υπερασπιζόντουσαν τα συμφέροντα των εργαζομένων και θα εξασφάλιζαν την εφαρμογή των ηθικών αξιών που πρόβαλαν οι κοινωνικοί μεταρρυθμιστές και ηχριστιανική θρησκεία (Jacoby, 1985; Torrington και Hall, 1998).

Το πρώτο τμήμα διοίκησης προσωπικού δημιουργήθηκε το 1900 στην εταιρεία BF Goodrich (Elibert, 1959). Η τάση που διαμόρφωσε τη λειτουργία του τμήματος διοίκησης προσωπικού το πρώτο μισό του 19^{ου} αιώνα προέρχεται από τις αρχές της εργασίας της ευημερίας. Η εργασία της ευημερίας είχε τις ρίζες της στις αρχές της χριστιανικής θρησκείας και της φιλανθρωπίας (Jacoby, 1985). Το συγκεκριμένο κίνημα αναπτύχθηκε στα τέλη του 18^{ου} αιώνα, όπου επικρατούν μεγάλες αναταραχές και απεργίες στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τον Elibert

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

(1959), “η εργασία της ευημερίας επέφερε τις αλλαγές στην οικογενειακή και την επαγγελματική ζωή των Αμερικάνων εργαζόμενων». Οι υπηρεσίες που προσέφεραν τα στελέχη αυτά στους οργανισμούς δεν είχαν σχέση με την παραγωγική διαδικασία και δεν προέβλεπαν την άμεση βελτίωση της παραγωγής. Τα προγράμματα αυτά είχαν περισσότερο ως στόχο την ευημερία της κοινωνίας και την ηθική και φυσική ανάπτυξη των εργαζομένων (Thompson, 1929). Τα έργα που προώθησαν τα στελέχη του τμήματος διοίκησης προσωπικού την περίοδο αυτή, ήταν:

- Βιβλιοθήκες, για την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Βελτίωση συνθηκών υγιεινής στους χώρους εργασίας.
- Έργα που βελτιώνουν το χώρο εργασίας καθιστώντας τον ασφαλέστερο και πιο λειτουργικό.

Παράλληλα, οι εργοδότες παρείχαν κονδύλια στους εργαζόμενους για επισκευές των κατοικιών τους και την αγορά νέας κατοικίας, για την εκπαίδευση και την ιατρική τους περίθαλψη. Το κίνημα της εργασίας της ευημερίας οδήγησε στον περιορισμό της ανάπτυξης των εργατικών σωματείων (Jacoby, 1985). Τα προγράμματα ευημερίας, όπως επίσης και οι αρχές του επιστημονικού management σκόπευαν στη μείωση των απεργιών και στην ορθολογική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Συχνά εμφανίζεται η αντίσταση των εργαζομένων στα προγράμματα ευημερίας, διότι τα θεωρούσαν φτωχά υποκατάστατα των χαμηλών μισθών που παρείχαν οι εταιρείες (Geier, 1959). Η διοίκηση προσωπικού δέχεται πιέσεις για να αποδείξει την αποδοτικότητα των συγκεκριμένων προγραμμάτων, ενώ αρκετές φορές τα προγράμματα αυτά εξωτερικεύονται. Η δημιουργία των πρώτων τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human resources management HRM) συνοδεύτηκε με το γραφειοκρατικό και υποστηρικτικό ρόλο, που διαδραμάτισαν στη λειτουργία των οργανισμών. Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού, το πρώτο μισό του 19^{ου} αιώνα, στη λειτουργία των εταιρειών είναι περιορισμένος. Η επέκταση της βιομηχανοποίησης δημιούργησε τεράστια προβλήματα στην οργάνωση της παραγωγής. Έτσι, τα εργοστάσια αύξησαν το

μέγεθος τους και την πολυπλοκότητα τους, χωρίς όμως να μπορούν να παράγουν αγαθά στο αρχικό στάδιο λειτουργίας τους στο βαθμό και στην ποιότητα που επιθυμούσαν. Η λύση δόθηκε με τη μεγαλύτερη συστηματοποίηση και την ορθολογική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας και την υιοθέτηση των αρχών του επιστημονικού management στις αρχές της δεκαετίας του 1880, οι οποίες παρέπεμπαν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων και οδηγιών για την οργάνωση της σύνθετης παραγωγικής διαδικασίας.

Οι αρχές του επιστημονικού management αποτελούν τον παράγοντα εκείνο, που διαμόρφωσε τις εξελίξεις στον τομέα της διοίκησης προσωπικού το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα και έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη του HR management ενώ βοήθησαν τις επιχειρήσεις να αποφύγουν τη ad hoc οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας (Taylor, 1972). Την ίδια περίοδο συμβαίνουν παράλληλα αρκετές αλλαγές και προσθήκες στη διοικητική υποστήριξη της παραγωγικής διαδικασίας. Οι προσθήκες αυτές οδήγησαν στην ανάπτυξη του HR (Elibert, 1959; Jacoby, 1985; Baron et al., 1986, 1988). Κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί το γεγονός της δημιουργίας ενός κεντρικού τμήματος προγραμματισμού που δημιουργεί τους κανόνες και τις διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί αρχεία παραγωγής, απουσιών, ωρών εργασίας και μισθών των εργαζομένων (Elibert, 1959). Έχουμε δηλαδή την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας ως υποστηρικτικό εργαλείο στη διοίκηση προσωπικού μέσα στους οργανισμούς. Καθώς το management θεμελιώνεται, οι θεωρητικοί αναλύουν την ανθρώπινη εργασία προκειμένου να εντοπίσουν τις πηγές κόστους που μπορούν να περιορισθούν (Elibert, 1959). Από την ανάλυση αυτή προέκυψε ότι η βασική πηγή κόστους προέρχεται από τον υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων των εργαζομένων (turnover). Στόχος, λοιπόν, της διοίκησης προσωπικού έγινε η δημιουργία των κατάλληλων διαδικασιών προσλήψεων, εκπαίδευσης και πληρωμών προκειμένου να αυξηθεί η διαφάνεια και να μειωθεί η εκμετάλλευση των εργαζομένων. Θεμελιώνεται έτσι η δημιουργία του

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

τμήματος διοίκησης προσωπικού, το οποίο αναλαμβάνει διαδικασίες που άνηκαν παραδοσιακά στους εργοδηγούς. Αρχικά, ανέλαβαν τις διαδικασίες προσλήψεων, εκπαίδευσης και διοίκησης αμοιβών. Με τα συστήματα αυτά, το τμήμα διοίκησης προσωπικού πέτυχε τη βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής και τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων. Το τμήμα αυτό απάλλαξε τους προϊστάμενους από πολλά καθήκοντα, επιτρέποντας τους να επικεντρωθούν στην βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας.

20^{ος} αιώνας

Κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων αιώνων ανάπτυξης της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού, οι συνθήκες που συντέλεσαν στη διαμόρφωση της σχετικής της εικόνας, αφορούσαν τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Στις αρχές του εικοστού αιώνα προκύπτουν νέα ζητήματα, καθώς οι οργανισμοί αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει το γνωστικό φορτίο των στελεχών. Επιπλέον παρατηρείται ένα έντονο μεταναστευτικό κύμα στις Η.Π.Α. Το εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από έναν ιδιαίτερο βαθμό διαφοροποίησης. Οι μετανάστες κατείχαν τις λιγότερο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Οι προσπάθειες για την αποτελεσματική διαχείριση των μεταναστών παρουσίαζε δυσκολίες, γεγονός που συνεπάγονταν επιπρόσθετες απαιτήσεις από τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται, περιλαμβάνοντας διαδικασίες όπως η στελέχωση, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση και η επιλογή. Ο κύριος ρόλος της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού ήταν η διαχείριση των εργασιακών θεμάτων και η ενασχόληση με τις κύριες διοικητικές δραστηριότητες που συνδέονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς (Brockbank, 1999). Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας της διοίκησης προσωπικού. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό των προγραμμάτων και των πρακτικών της διοίκησης προσωπικού είναι ότι τα επιμέρους προγράμματα του τμήματος δεν συνδέονται μεταξύ τους στο πλαίσιο μιας ευρύτερης λειτουργικής στρατηγικής που

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

εναρμονίζεται με τον οργανωσιακό προγραμματισμό και την ευρύτερη στρατηγική (Dyer και Holder, 1988). Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η εργασία χαρακτηρίζεται από ένα μικρό βαθμό εξειδίκευσης. Υπήρχε αβεβαιότητα για το κατά πόσο το εκπαιδευτικό σύστημα παρείχε το κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό για τις ανάγκες των εταιρειών (Jacoby, 1985). Έτσι λοιπόν, δημιουργήθηκε η θέση του εθελοντή καθοδηγητή μέσα στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς. Ο εθελοντής καθοδηγητής παρείχε την απαιτούμενη εκπαίδευση στους νεοεισερχόμενους στο εργατικό δυναμικό, με στόχο να τους εισάγει στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Τα στελέχη αυτά αποτελούν τους πρόδρομους των στελεχών του HR. Τα άτομα αυτά έδιναν έμφαση στην ανάπτυξη καριέρας και την επιλογή προσωπικού (Jacoby, 1985), ασκώντας με αυτόν τον τρόπο πίεση για πιο ορθολογική οργάνωση του τμήματος HR. Την περίοδο αυτή, δημιουργείται ξεχωριστή ορολογία για θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της εργασίας, ενώ παράλληλα αρχίζει να χρησιμοποιείται η ανάλυση θέσεων εργασίας για την πιο συστηματική οργάνωση των λειτουργιών του HR (Jacoby, 1985). Τα στελέχη της συγκεκριμένης περιόδου έδωσαν έμφαση στην άσκηση πιέσεων για την προώθηση μεγάλων αλλαγών στο εργασιακό σύστημα. Έτσι, από τους επαγγελματίες αυτούς προέκυψε η πρώτη επαγγελματική ένωση του HR στη Βοστώνη το 1912 (Boston employment manager’s association). Η παρουσία του στελέχους της διοίκησης προσωπικού, ως συντονιστής και καθοδηγητής γινόταν ολοένα και πιο απαραίτητη, καθώς οι εταιρείες μεγάλωναν σε μέγεθος και πολυπλοκότητα. Το αρνητικό στοιχείο για τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού τους δύο πρώτους αιώνες παρουσίας τους στους οργανισμούς ήταν ότι εστίασαν υπερβολικά στην προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων, χωρίς να ενδιαφερθούν για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, στοιχεία που αποτελούν και το κυρίαρχο ενδιαφέρον της ανώτερης διοίκησης. Κατά τη διάρκεια του πρώτου παγκοσμίου πολέμου και μια δεκαετία μετά, το εργατικό δυναμικό των Η.Π.Α. δέχτηκε μεγάλες αλλαγές. Η μαζική απασχόληση, η συγκέντρωση των μεταναστών και η οργάνωση των εργατικών σωματείων, οδήγησαν στην ενίσχυση της λειτουργίας των τμημάτων διοίκησης προσωπικού αναφορικά με τη διαχείριση

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

των εργασιακών θεμάτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι η δύναμη των εργατικών σωματείων αυξανόταν σταδιακά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικές πιέσεις στους οργανισμούς, οι οποίες έθεταν σε κίνδυνο την αποτελεσματική τους λειτουργία (Freedman, 1990 Laurence, 1985). Ο έλεγχος των μισθών και η ζήτηση εργασίας κατά τη διάρκεια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου δημιούργησε επιπρόσθετη πίεση στις επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό έθεσε το θεμέλιο για την ανάπτυξη και την παγίωση της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα. Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, σημειώθηκε μια οικονομική αναζωογόνηση σε παγκόσμια κλίμακα, η οποία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την επέκταση των επιχειρήσεων και της διοίκησης προσωπικού (Baron et al.;1986,1988). Η παρέμβαση της κυβέρνησης σε θέματα εργασιακών σχέσεων και η δημιουργία του αντίστοιχου θεσμικού πλαισίου, επέκτεινε το γραφειοκρατικό χαρακτήρα της διοίκησης προσωπικού, καθώς ένας μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων απαιτούνταν για την τήρηση των αρχείων και τη διεκπεραίωση των επιμέρους υποχρεώσεων των εταιρειών προς το κράτος αναφορικά με τα εργασιακά θέματα. Η κυβέρνηση εκσυγχρόνισε το οικονομικό πλαίσιο και πρόσδωσε την απαιτούμενη η σταθερότητα που βοήθησε στην ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού (Baron et al.,1986). Η κυβέρνηση των Η.Π.Α διαμόρφωσε ένα πιο στενά οριζόμενο νομικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τα εργασιακά θέματα (π.χ Civil Right Act, 1964; Occupational Safety and Health Act,1970), επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Τη δεκαετία του 1960, η διοίκηση προσωπικού μοιάζει περισσότερο με ασπίδα των συμφερόντων των εταιρειών και λιγότερο με υπερασπιστή των δικαιωμάτων των εργαζομένων, σε σχέση με την αντίστοιχη εικόνα του 19^ο αιώνα. Για το λόγο αυτό το θεσμικό πλαίσιο προσπάθησε να περιορίσει την κακόβουλη μεταχείριση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Οι νομικές υποχρεώσεις του τμήματος διοίκησης προσωπικού προστέθηκαν στην ημερήσια διάταξη των θεμάτων με τα οποία ασχολείται (Dyer και Holder, 1988; Freedman, 1990). Την δεκαετία του 1970 πολλές εταιρείες, κυρίως στις Η.Π.Α., προσπαθούν να εισάγουν τις κατάλληλες καινοτομίες, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της λειτουργίας της διοίκησης

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

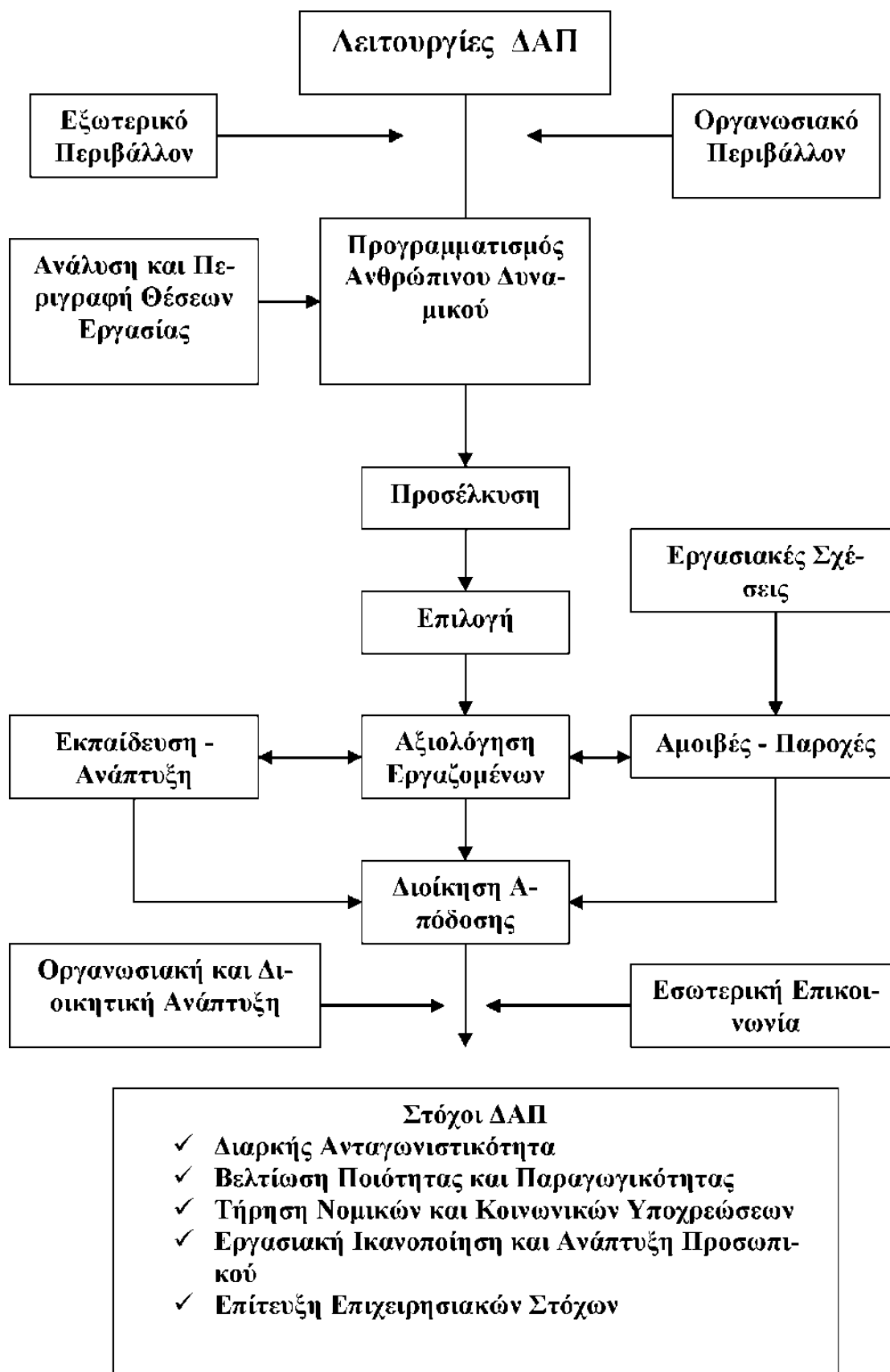
προσωπικού, ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους. Συγκεκριμένα, η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και μετέπειτα, βοήθησε στον αυτοματισμό ενός μέρους των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού (Yeung και Brockbank, 1995). Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 θεμελιώνεται ο προδραστικός χαρακτήρας της διοίκησης προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα το τμήμα εστιάζει στο λειτουργικό του χαρακτήρα, σύμφωνα με το μοντέλο του Brockbank. Σύμφωνα με τον Legge (1995 a, b), η διοίκηση προσωπικού, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ακολουθεί τη ανθρωποκεντρική προσέγγιση (soft approach), προκειμένου να ανταποκριθεί στις στρατηγικές απαιτήσεις των οργανισμών. Η προσέγγιση αυτή εστιάζει στην υποκίνηση, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και στη δέσμευση του με τους οργανωσιακούς στόχους. Τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού δίνουν έμφαση στη δημιουργία του καταλλήλου εργασιακού κλίματος, το οποίο θα εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω πρακτικών, όπως η εκπαίδευση, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανισμών και η επικοινωνία. Η έμφαση δίνεται στην εξασφάλιση ευέλικτων εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. (Beer et al., 1984a,b; Beer και Spector, 1985; Walton, 1985; Storey, 1987, 1989, 1992; Guest, 1989, 1991, 1992; Hendry και Pettigrew, 1990; Noon, 1992; Sisson, 1994; Boxall, 1996). Η μαλακή προσέγγιση (soft approach) έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (Storey, 1989). Ένα τμήμα της ακαδημαϊκής σκέψης άσκησε έντονη κριτική στη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού, για την περιορισμένη συμβολή της στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Συγκεκριμένα, ο Flanders (1970), ασκεί έντονη κριτική στη διοίκηση προσωπικού, αναφορικά με την ad hoc οργάνωσή της και τον ελλιπή προγραμματισμό που την χαρακτηρίζει. Ο Legge (1978) αναφέρεται στην περιορισμένη αξιοπιστία και συμβολή της διοίκησης προσωπικού στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

B. Σημασία, Αρμοδιότητες / Ρόλος & Στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστούν οι αρμοδιότητες που έχει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η σημασία της πρακτικής εφαρμογής αυτών, καθώς επίσης και ο ουσιαστικός ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση / οργανισμό και οι στόχοι που έχει η ίδια η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων από την εφαρμογή των λειτουργιών της.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζόμενων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.



Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Οι κυριότερες ενέργειες είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

Αρμοδιότητες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- Προσέλκυση - Επιλογή

Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση προσωπικού επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής και προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, οι δοκιμασίες (τεστ), η συνέντευξη επιλογής η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής, που τη βοηθά να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων. Ακόμα, φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για μια θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη. Τα άτομα - ταλέντα θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η δημιουργία ενός φιλικού προς τα ταλέντα εταιρικού περιβάλλοντος.

- Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη συμβάλλει όχι μόνο στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην δημιουργία κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη και ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα.

Στο σύγχρονο κόσμο η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Θα πρέπει να αναπτύσσονται τα άτομα σαν

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

προσωπικότητες. Να αναπτύσσονται εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες.

- Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό με βάση τον οποίο οργανώνεται το σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων επιβάλλεται προκειμένου, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, να δημιουργηθούν κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων κ.α. Η αξιολόγηση δεν έχει καμία σημασία αν δεν συνοδεύεται από τη συνέντευξη αξιολόγησης κατά την οποία γίνεται η επαναπληροφόρηση (feedback) του εργαζόμενου και μέσω αυτής ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την απόδοση του και τα λάθη του και για τις διορθωτικές ενέργειες που θα ακολουθήσουν. Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

- Πολιτική αμοιβών

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης. Η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.ά.

Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται η αμοιβή των εργαζομένων. Η αμοιβή μπορεί να είναι άμεση (μισθός, ημερομίσθιο, ατομικά και ομαδικά βραβεία κ.α.) και έμμεση (ασφάλεια ζωής, άδειες, διακοπές κ.α.).

Οι κυριότεροι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής είναι:

- η απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων,
- η διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού,
- η εξασφάλιση οργανωσιακής δικαιοσύνης,
- η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας κ.α.
- Μεταθέσεις - Προαγωγές

Η διοίκηση προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις - προαγωγές, αφού λάβει υπόψη της τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζομένου καθώς και τα προσόντα του, πριν προβεί σε κάποια αλλαγή. Κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου στην επιχείρηση λαμβάνεται συνήθως σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

- Ωφελήματα εργαζομένων

Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι και η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους. Επίσης, φροντίζει για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια και, τέλος, οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

- Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις

Μιλώντας για πειθαρχία αναφερόμαστε είτε στην εκπαίδευση, που αποσκοπεί στην απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής, είτε στην τιμωρία αυτών που τους παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή.

- Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου πρόληψης ατυχημάτων (από τη διεύθυνση προσωπικού) με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης.

- Εργασιακές σχέσεις

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού - διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

- Έρευνα "γνώμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων

Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.ά. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού δεν μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανώτατων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

- Παρακίνηση Εργαζομένων

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment). Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρησή, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Όμως τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα πρέπει να καθορίσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες, τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Όπως η παρακίνηση έτσι και η ενδυνάμωση συνδέεται στενά με τις παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ καθώς και με την ίδια την παρακίνηση. Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους και επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, να αντιληφθεί ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, να αισθανθεί ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά και τέλος στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη σύγχρονη επιχείρηση, απαιτούν τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν αυτό που λέμε συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση σχέσεων και συνδέεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Τα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ξεκάθαρα κοινά γνωρίσματα με τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού είναι

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

αλληλένδετες έννοιες. Αποτελούν ιδιότητες οι οποίες κάνουν τα άτομα που τις διαθέτουν να ξεχωρίζουν από τους γύρω τους, μεταξύ τους αλλά και σχετικά με τους στόχους και τις ανάγκες μιας επιχείρησης.

Ως εκ τούτου βασικές συνιστώσες ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- η οργάνωση,
- η στελέχωση,
- η διαχείριση της απόδοσης,
- η παρακίνηση των εργαζομένων,
- ο καθορισμός των αμοιβών,
- η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού,
- η εκπαίδευση και η επιμόρφωση,
- ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα,
- οι εργασιακές σχέσεις και
- η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Έτσι, στο ερώτημα 'πού στοχεύει η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων' και σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, μπορούμε να πούμε ότι μέσω των παραπάνω λειτουργιών ένα σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει πρώτα στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και αποτελούν γι' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα κατάλληλα κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία εκείνων των συνθηκών εργασίας που ευνοούν την απόδοση. Τέλος με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, έχει ως στόχο την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης-οργάνωσης να λειτουργεί και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχους:

- να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών (Change management)
- να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Βασικότεροι όμως στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση

1. με τη συμμετοχή της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής,
2. επισημαίνοντας και λύνοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων πολιτικών, προγραμμάτων ή διαδικασιών και
3. με την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτά, έπειτα από την εκπαίδευσή τους.

- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση με το σχεδιασμό των εργασιών, με τρόπο που ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

επιχείρησης και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία είναι δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας.

- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, αποτελούν η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η άμεση συμμετοχή με σκοπό, όπως είπαμε, την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων. Βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Η εξασφάλιση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων, των ωρών εργασίας και του αριθμού μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας αποτελεί έναν ακόμη σκοπό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο.

Η αναγκαιότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όλο και αυξάνεται στο σημερινό κόσμο και αυτό γιατί αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Επειδή ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εκτός των άλλων είναι να συνδέει τη λειτουργία ανθρωπίνων πόρων με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική η δομή του τμήματος θα πρέπει να είναι αποκεντρωτική και οι αποφάσεις να λαμβάνονται με αυτό το γνώμονα. Επομένως υπεύθυνοι για τις σχετικές αποφάσεις εκτός από τον αρμόδιο manager είναι τα στελέχη γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους, οι συνδικαλιστές και γενικά όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποτελούν το έμπυχο υλικό του οργανισμού.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενό της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν.

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- Η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους
- Η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι “να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της”. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων να λειτουργεί ως:

- Επιτελείο στρατηγικής
- Συναρμόδια υπηρεσία
- Εσωτερικός σύμβουλος
- Υπηρεσία υποστήριξης
- Υπηρεσία εποπτείας

Προκύπτει λοιπόν, από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα, ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρώπινων πόρων:

1. Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο ρόλος του τμήματος αυτού αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να μετέχει

στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- **Λειτουργικό επίπεδο (Βραχυπρόθεσμα):** Καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία. Διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων.
- **Διοικητικό επίπεδο (Μεσοπρόθεσμα):** Αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
- **Στρατηγικό επίπεδο (Μακροπρόθεσμα):** Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

Συμμετέχοντας λοιπόν στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο ρόλος του τμήματος των ανθρώπινων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί τις ανάγκες.

1. Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους. Δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, για το σκοπό αυτό:
 - Θεωρεί τους εργαζόμενους 'πελάτες', στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (customization) και
 - Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει (benchmarking).
2. Καινοτομεί. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές

εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

3. Οργάνωση του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Η ενότητα αυτή θα ασχοληθεί με τις μεταβλητές τις οποίες πρέπει να λάβουμε υπόψη για την οργάνωση ενός καλά δομημένου τμήματος ανθρώπινων πόρων. Αυτές είναι η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων, ποια θα είναι αυτή και από ποια στελέχη θα απαρτίζεται, που θα λαμβάνονται οι αποφάσεις αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού και ποιος θα είναι ο κυρίως υπεύθυνος λήψης των ανωτέρω αποφάσεων, δηλαδή ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Πιο αναλυτικά:

1. Δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων

Ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση είναι μικρή ή μεγάλη, οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε οργάνωση. Για παράδειγμα σε μια πολύ μικρή επιχείρηση οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να πραγματοποιούνται από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Στη μικρή επιχείρηση (συνήθως 100 άτομα) μπορεί να οριστεί ένα στέλεχος τέτοιων πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται τμήμα ανθρώπινων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος, την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς και από τον σκοπό και τους στόχους της.

Ας προχωρήσουμε σε μια συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των εκάστοτε θέσεων εργασίας:

- Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού: Είναι ο γενικός διευθυντής

στα θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εισηγείται ό,τι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ανωτάτη Διοίκηση, μετέχει στο Συμβούλιο Διευθυντών, στο σχεδιασμό πολιτικής, στο σχεδιασμό της οργάνωσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως επίσης και στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

- Διευθυντής/προϊστάμενο στρατολόγησης/απασχόλησης: Ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών στρατολόγησης και επιλογής και συγκεκριμένα με τη διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης, τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής, υποδοχή και ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά και με τις διαδικασίες τερματισμού απασχόλησης.
- Διευθυντής/προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων: Ασχολείται με τη ρύθμιση ή και τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας ,ιδιαίτερα όταν υπάρχει εργατικό σωματείο, τον καταρτισμό και την ερμηνεία της συλλογικής σύμβασης εργασίας και των επιμέρους συμφωνιών ενώ χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις, τις συγκρούσεις, την επίλυση των συλλογικών διαφορών και οτιδήποτε προκύπτει κατά την εφαρμογή των συμβάσεων και ειδικών συμφωνιών με το σωματείο.
- Διευθυντής/προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών: Στις αρμοδιότητές του ανήκει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής αμοιβών και συγκεκριμένα η ανάλυση και αξιολόγηση των έργων, ή έρευνα αγοράς για τις αμοιβές, ο σχεδιασμός των συστημάτων αμοιβής, των συστημάτων bonus και διανομής κερδών, όπως επίσης και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων πρόσθετων παροχών.
- Διευθυντής/προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης: Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Συγκεκριμένα, εγκατάσταση και ενημέρωση

νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, ο σχεδιασμός της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών και των προγραμμάτων διαδοχής, οι κύκλοι ποιότητας, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

- Διευθυντής/προϊστάμενος/υπεύθυνος υγιεινής και ασφάλειας:
Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο σε συνεργασία με τα στελέχη παραγωγής. Γνωρίζει και ενημερώνεται συνεχώς για τη σχετική νομοθεσία και φροντίζει για την τήρηση των όρων ασφαλείας, την ελαχιστοποίηση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά και για το σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων βοήθειας και στήριξης των εργαζομένων.
- Υπεύθυνοι διοικητικών υπηρεσιών/γραφείο προσωπικού:
Ασχολείται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, την τήρηση των αρχείων, τη γραμματειακή υποστήριξη και πληροφοριακά συστήματα και ενδεχομένως χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

2. Πού λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί να υπάρχει σύνδεση της πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι, τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται μόνο από τα ανώτερα στελέχη διοίκησης δηλαδή μια συγκεντρωτική μορφή διοίκησης ή θα πρέπει να μεταφέρεται και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης, δηλαδή μια αποκεντρωτική μορφή διοίκησης. Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης,

αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους που θέτει. Έχοντας όμως σαν δεδομένα τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και τις ραγδαίες εξελίξεις στο περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλά και το οικονομικό περιβάλλον γενικότερα, η τάση που φαίνεται να επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε ο διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ο οποίος είναι και ο υπεύθυνος των «οργανωσιακών αλλαγών» μέσα σε μια επιχείρηση, η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης, που απαιτούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιβάλλουν αυτή την μορφή λήψης αποφάσεων.

3. Ποιος είναι ο υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων;

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να αφορά όλους τους εργαζομένους (από τα ανώτερα έως και τα κατώτερα στελέχη της) μέσα σε μια επιχείρηση και αυτό διότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της.

Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα

- του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος που για το σκοπό αυτό στελεχώνεται με κατάλληλα επιλεγμένα στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.
- των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους. Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους δηλ. να τους αξιολογήσει, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει ακούγοντας τις ιδέες τους ή και τα προβλήματά τους.
- των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Είναι εξειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων που ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή

να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.

- των συνδικαλιστών στελεχών τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως π.χ. αξιολόγηση έργου, διερεύνηση παραπόνων, κλπ.
- Όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση παραγωγικότητας και θεωρούν τα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται ως «πελάτες».

3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε SMEs του εξωτερικού και αποτελέσματα.

Η ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελεί πρωταρχικό στόχο κάθε σύγχρονης οικονομίας.

Ο βασικός λόγος είναι ότι οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούνται κρίσιμες για την τόνωση της επιχειρηματικότητας παγκοσμίως αφού, το κοινό χαρακτηριστικό τους είναι, ότι είναι ευέλικτες και μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν στις αλλαγές της προσφοράς και της ζήτησης στην αγορά. Ταυτόχρονα, ανοίγουν δυνατότητες για την αύξηση της απασχόλησης, την προώθηση της διαφοροποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων, την υποστήριξη της αειφόρου ανάπτυξης και, έχουν σημαντική συμβολή στις εξαγωγές, στο εμπόριο και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του συνόλου της οικονομίας. Η σημασία τους, λοιπόν, για την οικονομία είναι αδιαμφισβήτητη.

Πολλοί οργανισμοί και πολλές χώρες έχουν διαφορετική αντίληψη σχετικά με τον

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ορισμό των ΜΜΕ. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που καθορίζουν διαφορετικές κατευθυντήριες γραμμές για τον ορισμό των ΜΜΕ, κυρίως με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, τις πωλήσεις ή τα περιουσιακά στοιχεία (Akkucuk, 2014). Για παράδειγμα ενώ το Βιετνάμ ορίζει τις ΜΜΕ ως αυτές που έχουν μεταξύ 10 και 300 εργαζόμενους, η Παγκόσμια Τράπεζα ορίζει τις ΜΜΕ ως επιχειρήσεις που έχουν ανώτατο όριο τους 300 εργαζόμενους είτε ετήσιο κύκλο εργασιών δεκαπέντε εκατομμύρια δολάρια έσοδα και δεκαπέντε εκατομμύρια δολάρια σε περιουσιακά στοιχεία. Η Ε.Ε. έχει λίγο διαφορετικά πρότυπα για τις ΜΜΕ. Βάσει του Κανονισμού της ορίζει τις ΜΜΕ ως τις επιχειρήσεις που έχουν μεταξύ 10 και 250 εργαζόμενους και ετήσιο κύκλο εργασιών κάτω από πενήντα εκατομμύρια δολάρια ετησίως. (European Scientific Journal March 2015 edition vol.11, No.7 ISSN: 1857 – 7881) .

Οι έρευνες δείχνουν ότι πάνω από το 90% του συνόλου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πραγματοποιούνται από ΜΜΕ οι οποίες απασχολούν τα δύο τρίτα του συνολικού εργατικού δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα είκοσι τρία εκατομμύρια μικρές επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ευρώπη αντιστοιχούν στο 99% των επιχειρήσεων, παρέχουν το 67% των θέσεων εργασίας ενώ δημιουργούν το 85% όλων των νέων θέσεων εργασίας (Πηγή : Ευρωπαϊκή Ένωση – Τομείς Πολιτικής - http://europa.eu/pol/enter/index_el.html).

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ανάπτυξή τους κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες. Προκύπτει από έρευνες ότι συμβάλλουν έως και 45% της συνολικής απασχόλησης και μέχρι 33% του εθνικού εισοδήματος (ΑΕΠ) σε αναδυόμενες οικονομίες. Οι αριθμοί αυτοί είναι σημαντικά υψηλότεροι όταν περιλαμβάνουν τις «άτυπες» ΜΜΕ. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, 600 εκατομμύρια θέσεις εργασίας θα χρειαστούν μέσα στα επόμενα 15 χρόνια για να απορροφήσουν το αυξανόμενο παγκόσμιο εργατικό δυναμικό, κυρίως στην Ασία και την υποσαχάρια Αφρική. Στις αναδυόμενες αγορές, οι περισσότερες επίσημες θέσεις εργασίας είναι σε ΜΜΕ, οι οποίες δημιουργούν και τις 4 από τα 5 νέες θέσεις. (Πηγή: World Bank - <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/smes-finance>).

Όμως ενώ οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις «οδηγούν» την παγκόσμια οικονομία

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ποιος «οδηγεί» αυτές ;

Βιβλιογραφική έρευνα:

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει λάβει πολύ προσοχή τα τελευταία χρόνια. Σε ένα μακροοικονομικό επίπεδο, οι θεωρίες της ενδογενούς ανάπτυξης προτείνουν ότι η συσσώρευση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη της μακροοικονομικής ανάπτυξης (Lucas, 1988, 1993, Romer, 1987, 1996, Mankiw et al., 1992). Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η θεωρία των πόρων αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις που βασίζονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή στους εργαζόμενους της, διαθέτουν μια σημαντική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ferligoj, 1997. Koch και McGrath, 1996. Wright et al, 1994).

Η αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι εμφανής τόσο από πλευράς της ζήτησης όσο και της προσφοράς στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, μια επαρκής προσφορά και ζήτηση για ειδικευμένο εργατικό δυναμικό, από μόνη της δεν είναι αρκετή για να εγγυηθεί την οικονομική πρόοδο. Κάθε επιμέρους επιχείρηση θα πρέπει να συνδυάζει αυτή την προσφορά και ζήτηση εργασίας με το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε οικονομίες που πλέον βασίζονται στην γνώση, αντιμετωπίζουν την πρόκληση ότι πρέπει να ανταποκριθούν στην ζήτηση υψηλά εκπαιδευμένου προσωπικού σε μια αγορά εργασίας η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη άρτια εκπαιδευμένου / ειδικευμένου εργατικού δυναμικού (Audretsch και Thurik, 2000, 2001). Οι ανθρώπινοι πόροι γίνονται όλο και πιο σημαντικοί, και, ως εκ τούτου το ίδιο ισχύει και για τη διαχείριση των πόρων αυτών. Την ίδια στιγμή, η οικονομία που βασίζεται στη γνώση χαρακτηρίζεται από αύξηση του μεριδίου των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (Audretsch και Thurik, 2000. Audretsch et al., 2002). Σε γενικές γραμμές, οι μικρές επιχειρήσεις δίνουν λιγότερη προσοχή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες το εφαρμόζουν (Barron κ.ά., 1987. Hornsby και Kuratko, 1990). Έτσι, ενώ από τη μία πλευρά η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχει πολύ μεγάλη

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

σημασία στις οικονομίες, από την άλλη η αύξηση του τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, του οποίου οι εργαζόμενοι είναι περίπου το μισό του συνόλου των εργαζομένων, συνδέεται με μια μείωση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Μήπως ο συνδυασμός των εξελίξεων αυτών αποτελεί απειλή για την επιτυχία τέτοιων οικονομιών; Η κατανόησή που έχουμε προς το παρόν για τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι επαρκής για να δοθεί μια απάντηση στο παραπάνω ερώτημα. Σύμφωνα με τον Heneman et al. (2000) ύστερα από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έκανε σε πάνω από 400 άρθρα, καταλήγει στο ότι η διαθέσιμη βιβλιογραφία "φαίνεται να είναι πλούσια σε 'συνταγές', και πολύ περιορισμένη σε περιγραφικές και αναλυτικές έρευνες". Ειδικότερα, ποσοτικές μελέτες σε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες καθορίζονται και ελέγχονται εμπειρικά, απουσιάζουν (Heneman et al., 2000).

Οι περισσότερες μελέτες για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βασίζονται σε ποιοτικές μελέτες, όπου ο Heneman (2000) έχει πρόσφατα τεκμηριώσει σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το θέμα αυτό μεταξύ 28 διαφορετικών δημοσιεύσεων. Εντοπίστηκαν 403 άρθρα που αναφέρονται στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκ των οποίων 129 απευθύνονται σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μόνο 14 από αυτά βασίζονται σε ποσοτικές μεθόδους. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι “η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι προβληματική για τη θεωρία, την έρευνα και την πρακτική” (Heneman et al., 2000).

Οι διαθέσιμες εμπειρικές πληροφορίες για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δείχνουν ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις κάνουν μικρότερη χρήση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Barron et al., 1987. Hornsby και Kuratko, 1990). Αυτό είναι σύμφωνο με τη διαπίστωση ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι γενικά

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

πιο πιθανό να λειτουργούν με έναν ανεπίσημο και ευέλικτο τρόπο από ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι Koch και McGrath (1996) βρίσκουν ότι, σε γενικές γραμμές, το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται θετικά με τη συχνότητα εμφάνισης του σχεδιασμού διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και της τυπικής εκπαίδευσης, και με το επίπεδο της συνολικής πολυπλοκότητας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Οι Westhead και Storey (1997, 1999) βρίσκουν ότι τόσο τα διευθυντικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να πάρει επίσημη κατάρτιση σε μια μικρή επιχείρηση. Σε ένα μελέτη Jackson et al. (1989), οι μικρότερες εταιρείες βρέθηκαν να έχουν λιγότερες επίσημες αξιολογήσεις απόδοσης, μικρότερη πιθανότητα απόδοσης bonus που βασίζονται στην παραγωγικότητα της εταιρείας και μικρότερα ποσοστά κατάρτισης από ό, τι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (με περισσότερους από 1.000 εργαζόμενους). Οι Aldrich και Λάνγκτον (1997) βρίσκουν ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν πιο επίσημες πρακτικές πρόσληψης. Το μέγεθος ωστόσο, των εταιρειών δεν είναι ο μόνος παράγοντας στην πρόβλεψη των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Βρέθηκε ότι υπάρχει μεγάλη ετερογένεια στον τύπο και την τυποποίηση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που μεταξύ των μικρότερων επιχειρήσεων.

Στην προσπάθεια να εξηγήσουν αυτά τα πρότυπα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι μια ανεπίσημη προσέγγιση είναι πιο κατάλληλη για τη μικρή επιχείρηση. Για παράδειγμα, οι Hill και Stewart (1999) προτείνουν ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτες και άτυπες έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα υψηλότερα επίπεδα της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας. Αντίθετα, άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι η έλλειψη πρόβλεψης ή / και των πόρων που οδηγεί σε λιγότερη χρήση επίσημων πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων υψηλής απόδοσης σε μικρές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ο Hendry et al. (1991) συμπεραίνει ότι οι ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων δεν εφαρμόζουν καμία επιπλέον εκπαίδευση πέρα από το επίπεδο που είναι αναγκαίο για την εκτέλεση των άμεσων καθηκόντων των εργαζομένων που επιβάλλουν οι θέσεις εργασίας τους και η επιπλέον εκπαίδευση θεωρείται πολυτέλεια και παρέχεται μόνον όταν η επιχείρηση έχει κάνει μεγάλα κέρδη. Και οι

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Golhar και Deshpande (1997) υποστηρίζουν ότι η έλλειψη κατανόησης των θεμάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από τις μικρές ιδιόκτητες επιχειρήσεις μπορεί να είναι μία από τις εξηγήσεις για τις διαφορές μεγέθους των επιχειρήσεων όσον αφορά τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Οι μικρές επιχειρήσεις συχνά κρίνονται λιγότερο ειδικευμένες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Bacon et al., 1996. Jackson et al, 1989. Wagner, 1997). Οι εργαζόμενοι σε μικρότερες επιχειρήσεις συχνά έχουν να εκτελέσουν μια μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων από ό,τι οι εργαζόμενοι σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, και εξειδικευμένοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να βρεθούν σε μικρότερες επιχειρήσεις. Οι Heneman και Berkley (1999) επιβεβαιώνουν την τάση αυτή στο πλαίσιο της λειτουργίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σε ένα τυχαίο δείγμα 117 εταιρειών με λιγότερους από 100 εργαζομένους, θεωρούν ότι μόνο 15 από αυτές έχουν τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Παρά τις προαναφερθείσες μελέτες, αυξανόμενες ενδείξεις, που προέρχεται κυρίως από μελέτες και μικρές πιλοτικές μελέτες, δείχνουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι πιο εξελιγμένες από ότι αναμενόταν στην τυπική μικρή επιχείρηση (Arthur και Hendry, 1990. Bacon et al., 1996. Curran et al., 1993. Deshpande και Golhar, 1994. Hendry et al., 1991. Hornsby και Kuratko, 1990. Marlow και Patton, 1993). Για παράδειγμα, οι Deshpande και Golhar (1994) βρήκαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε πολλές μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι τόσο περίπλοκες όσο και εκείνες που εφαρμόζονται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ομοίως, οι Hornsby και Kuratko (1990) βρίσκουν ότι ενώ οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών χρησιμοποιούν κυρίως άτυπες διαδικασίες προσλήψεων και επιλογής ειδικευμένου προσωπικού, ότι ακόμα και μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι συχνά πιο πολύπλοκες από ό, τι περίμεναν. Χρησιμοποιώντας ένα μικρό σύνολο περιπτώσεων, οι Hill και Stewart (1999) αποδεικνύουν επίσης μεταβολή στο επίπεδο της εξειδίκευσης και των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μεταξύ των μικρότερων επιχειρήσεων.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Έρευνες στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ακόμη σε διερευνητικό στάδιο. Σε γενικές γραμμές, οι εμπειρικές μελέτες έχουν περιγραφικό χαρακτήρα. Μια καλή θεωρητική υποστήριξη ή προοπτική φαίνεται να λείπει και το εμπειρικό μέρος γενικά περιορίζεται σε μια παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων ή μια σειρά από μελέτες περιπτώσεων.

Η πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών περιγράφει τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Ορισμένες μελέτες επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά οι περισσότερες μελέτες περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μπορούμε να συμπεράνουμε από αυτές τις μελέτες ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν γενικά λιγότερο εξελιγμένες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά ένα σημαντικό ποσό μιας ανεξήγητης διακύμανσης παραμένει σε όλες τις μικρές επιχειρήσεις.

Η γενική εντύπωση ότι η έρευνα σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ακόμη σε διερευνητικό στάδιο δεν ισχύει για όλους τους τομείς των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ειδικές μελέτες στις μισθολογικές διαφορές μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων έχουν προχωρήσει πολύ πιο πέρα από αυτό το στάδιο. Κατά μέσο όρο, οι μικρότερες επιχειρήσεις πληρώνουν χαμηλότερους μισθούς στους εργαζομένους σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Audretsch et al., 1999. Barron et al., 1987. Oosterbeek & Van Praag, 1995). Χρησιμοποιώντας δεδομένα από την Ολλανδία, οι Oosterbeek και Van Praag (1995) βρίσκουν στήριξη για να εξηγήσουν αυτό το εύρημα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις θεωρείται ότι έχουν υψηλότερο κόστος παρακολούθησης (λόγω του μεγέθους του εργατικού δυναμικού τους), το οποίο αυξάνει τα οφέλη του προσυμπτωματικού ελέγχου για τους εργαζομένους με υψηλές ικανότητες. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι “οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση παρατήρησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά προσφέροντας ένα υψηλότερο ποσοστό απόδοσης εκπαίδευσης πετυχαίνουν την προσέλκυση των

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

πιο ικανών εργαζομένων” (Oosterbeek και Van Praag, 1995).

Διάφορες έρευνες ασχολούνται με το ερώτημα κατά πόσον εφαρμόζονται οι πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων έχοντας ένα συγκεκριμένο στόχο στο μυαλό και ενσωματώνονται με άλλες πρακτικές, ή αν είναι το αποτέλεσμα των νομικών υποχρεώσεων και ad hoc αποφάσεων. Με άλλα λόγια, σε ποιο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο οι εν λόγω επιχειρήσεις διαχειρίζονται το προσωπικό τους πληρούν κανονιστικό μοντέλα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η γενική ιδέα φαίνεται να είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαχειρίζονται τους υπαλλήλους τους μοιάζει με την έννοια “ζοφερό σπίτι”, όπου οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να “χαρακτηρίζονται από άμεσο διαχειριστικό έλεγχο, κακούς όρους και προϋποθέσεις, μεγάλη εναλλαγή προσωπικού και λιγότερη κατάρτιση” (Bacon et al., 1996). Η διαπίστωση ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις, σε γενικές γραμμές, πληρώνουν χαμηλότερους μισθούς και περιορίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Black et al., 1999. Barron et al., 1987. Patton et al., 2000) φαίνεται να υποστηρίζει αυτή την ιδέα. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι “Μεμονωμένες αλλαγές πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν αθροίζονται σε ένα συνεκτικό ολοκληρωμένο πακέτο που απορρέει από μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη συνεκτική διοίκηση” (Duberley και Walley, 1995).

Παρ' όλα αυτά, διάφοροι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι αυτή η γενική αντίληψη είναι λανθασμένη, ή τουλάχιστον δεν εφαρμόζεται σε μια μεγάλη ομάδα μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Hill & Stewart, 1999. Hornsby & Kuratko, 1990). Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν ακόμη ένα πλεονέκτημα συμπεριφοράς σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, όταν πρόκειται για τη διαχείριση των σχέσεων εργασίας: “Η έλλειψη επίσημης ή επαγγελματικής πολιτικής ως προς τη διαχείριση των εργαζομένων, επιτρέπει την ευελιξία των διαδικασιών εντός της εργασίας, και μια ατομική προσέγγιση στις σχέσεις εργασίας. Αυτό διευκολύνεται περαιτέρω από την έλλειψη συλλογικής εκπροσώπησης των εργαζομένων των οποίων οι κάτοχοι και προϊστάμενοι θεωρούν περιττή, λόγω της ποιότητας της εργασιακής σχέσης η οποία

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

έχει ένα κλασικό ενωτικό πλαίσιο. Παραδόξως, όμως, η ίδια η έλλειψη επίσημης εφαρμογής εγείρει μια συζήτηση για το κατά πόσον οι πρακτικές αυτές είναι πράγματι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς χαρακτηρίζονται από έλλειψη στρατηγικών προοπτικών”. (Marlow & Patton, 1993).

Παραδείγματα:

Έρευνα που διενεργήθηκε από την εταιρεία Croner (η οποία είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες συμβούλων διαχείρισης παγκοσμίως με έδρα στην Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής) το έτος 2009, μεταξύ των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, (συμπεριλαμβανομένων CEOs, γιατρών, οικονομικών διευθυντών, προϊσταμένων, διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού, προσωπικών βοηθών και γραμματέων), δείχνει ότι ένας στους δέκα δαπανά μέχρι και 15 ώρες την εβδομάδα ή περίπου δύο ημέρες για την διαχείριση των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας και των κανονισμών απορροφά περίπου το 40% του χρόνου αυτού με την υγεία και την ασφάλεια να έρχεται δεύτερη με ποσοστό 19%. Οι υπόλοιπες δραστηριότητες είναι η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, η παρακολούθηση των απουσιών και ο προγραμματισμός των αδειών των διακοπών.

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε η μεγάλη δαπάνη χρόνου για τις πιο πάνω απαραίτητες δραστηριότητες έχει αρνητικές συνέπειες στις επιχειρήσεις (με τα $\frac{3}{4}$ των CEOs, γιατρών, οικονομικών διευθυντών, προϊσταμένων, διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού να επικαλούνται την ανάπτυξη νέων τμημάτων και την εξυπηρέτηση των πελατών σαν τα περισσότερο επηρεασμένα τμήματα). Ενώ είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αφιερώνουν χρόνο στο τμήμα προσωπικού για να τηρούνται ορισμένες διαδικασίες αυτό, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αποβαίνει σε βάρος της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της επέκτασης.

Με την πάροδο των ετών το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει πλέον αρχίσει να υπάρχει σε όλο και περισσότερες ΜΜΕ παγκοσμίως.

Σε ένα μεγάλο ποσοστό ΜΜΕ την λειτουργία του τμήματος διοίκησης

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ανθρωπίνων πόρων την έχει ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής κάνοντας εκείνος τις συνεντεύξεις με πιθανούς εργαζόμενους και έχοντας ο ίδιος την ευθύνη της αξιολόγησης προσωπικού, της διαχείριση της ασφάλειας, των αδειών και, γενικά, όλων των αρμοδιοτήτων τις οποίες θα είχε ένα τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι οι ΜΜΕ δεν μπορούν να διαθέσουν αρκετούς πόρους (οικονομικούς) έτσι ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει ένα τέτοιο τμήμα, αλλά και επειδή ο «συγκεντρωτισμός» του ιδιοκτήτη δε τον αφήνει να δει, ουσιαστικά, πόσο καλύτερα θα λειτουργούσε η επιχείρησή του έχοντας ένα τέτοιο Τμήμα.

Παράδειγμα : Η εταιρεία Design Co δραστηριοποιείται στον δημιουργικό χώρο του βιομηχανικού σχεδιασμού και στον σχεδιασμό καταναλωτικών προϊόντων για την μαζική παραγωγή. Είναι μια σχετικά μικρού μεγέθους εταιρεία (απασχολεί 45 άτομα προσωπικό) η διοίκηση της οποίας θεωρεί πως έχει εξωτερικά προβλήματα (π.χ. δυσκολία στο να βρει και να προσλάβει άτομα με μεγάλη τεχνογνωσία και ταλέντο) ενώ τα προβλήματά της θα έπρεπε να χαρακτηρίζονται ως εσωτερικά (π.χ. δυσκολία στο να κρατήσει το προσωπικό).

Η δημιουργική ομάδα εργάζεται σε ένα ενιαίο χώρο γραφείων έτσι ώστε να μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους. Η Design Co βασίζεται στην εργασία εξαιρετικά ταλαντούχων και δημιουργικών ατόμων με πολύ συγκεκριμένες ειδικές γνώσεις που χρησιμοποιούν online forums και επαγγελματικά δίκτυα ως πηγές για την εργασία τους. Η αμοιβή που λαμβάνουν είναι σχετικά χαμηλή (σε σχέση με άλλες εταιρείες) ενώ από την μεριά της διεύθυνσης θεωρείται κρίσιμη η προσωπική αναγνώριση και επιβεβαίωση, την οποία λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Δεν υπάρχει χώρος προσωπικού και οι εργαζόμενοι τρώνε στα γραφεία τους.

Οι εκτιμήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων γίνονται σε άτυπες συναντήσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα κάθε τρίμηνο ενώ οι ώρες εργασίες είναι περίπου δέκα (10) καθημερινά. Αποτέλεσμα όλων των πιο πάνω είναι ότι ένα ποσοστό των υπαλλήλων αλλάζει περίπου κάθε τρίμηνο.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Τις συνεντεύξεις για τις προσλήψεις τις κάνει ο ιδιοκτήτης της εταιρείας ο οποίος επιλέγει με βάση το ταλέντο και την όρεξη για δουλειά. Στην προκειμένη περίπτωση, υπάρχουν πολλοί τομείς στους οποίους ένα τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να υπεισέλθει.

4. Στρατηγικές Ανάπτυξης μέσω της εφαρμογής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και αποτελέσματα

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ασχοληθεί με την στρατηγική μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική, κερδοφόρα και ανταγωνιστική, θα πρέπει να έχει και ένα κατάλληλο σχεδιασμό στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Έτσι παρουσιάζονται αρχικά κάποια θεωρητικά στοιχεία μέσω βιβλιογραφίας, για τον ορισμό της στρατηγικής. Στη συνέχεια υπάρχει εκτενής αναφορά με το ποιος είναι ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ένα τελικά είναι αναγκαία στις επιχειρήσεις / οργανισμούς, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποια τα πλεονεκτήματα της. Στη συνέχεια αναλύονται βασικοί παράμετροι της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η συμβολή που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στη διαμόρφωση στρατηγικής, τι είναι ο προγραμματισμός και οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τέλος αναφέρεται στο σημαντικότερο ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αυτόν του HR manager, ποια είναι τα κύρια και σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος HR manager, πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και συνάδελφοι του τον ρόλο του και ποιες είναι οι συμπεριφορές τους από την εφαρμογή των πρακτικών του.

1. Βιβλιογραφικά στοιχεία

Πριν ξεκινήσουμε να εξετάζουμε τη διαμόρφωση στρατηγικής σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή αυτής, θα ήταν καλό να αναφερθούμε σε κάποια βιβλιογραφικά στοιχεία για την στρατηγική γενικότερα. Η

Athens MBA

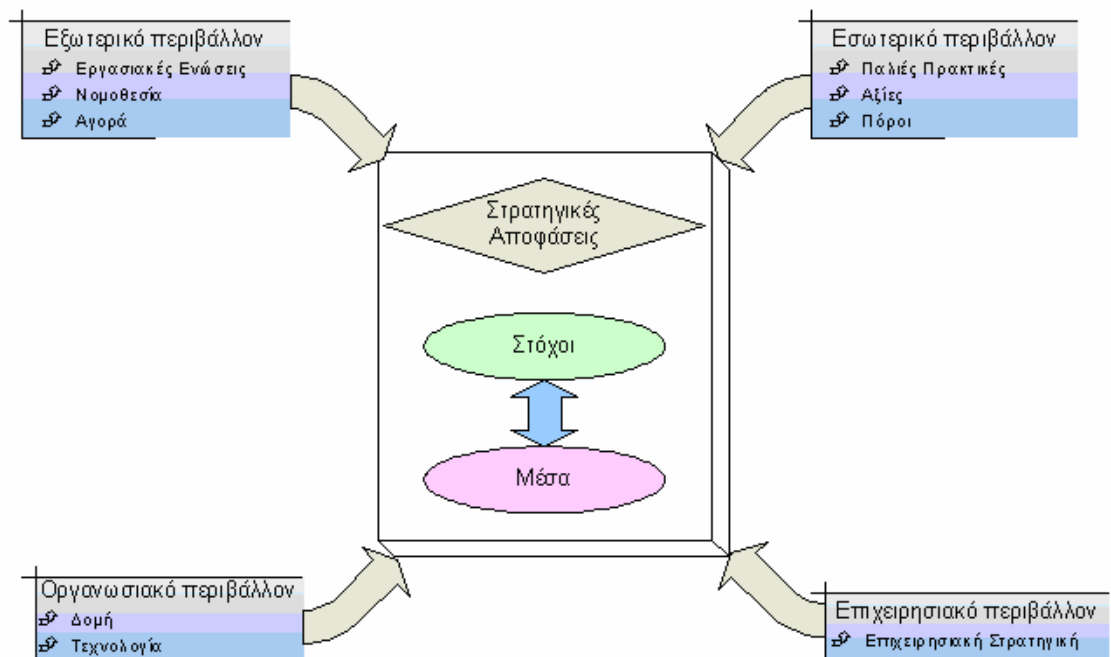
“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

σύγχρονη βιβλιογραφία παρέχει έναν αριθμό από διαφορετικούς ορισμούς της στρατηγικής διοίκησης. Ο ορισμός κατά τον William Henn δίνει έμφαση στην πλευρά της στρατηγικής που αφορά την κατανομή των πόρων. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει, “Στρατηγική είναι η συγκέντρωση των πόρων σε επιλεγμένες ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος”. Ο ορισμός του James Brian Quinn’s εστιάζει στην ολοκλήρωση των στόχων, στην τακτική και την διαδοχική δράση: “Μία στρατηγική είναι το πλάνο ή το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς στόχους ενός οργανισμού, τις τακτικές του και τα διαδοχικά βήματα δράσης του σε ένα συνεκτικό σύνολο”. Η τοποθέτηση του Kenichi Ohmae, πλησιάζει αυτή του William Henn και αναφέρει ότι, “Μόνον η ίδια κατανομή των πόρων με τους ανταγωνιστές δε θα αποδώσει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”. Οι ορισμοί των Ohmae και Henn επικεντρώνονται στη λήψη αποφάσεων τέτοιων ώστε να απαλειφθούν πόροι από λιγότερο υποσχόμενες γραμμές παραγωγής ή λειτουργίες και η εναπόθεσή τους σε περιοχές όπου η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα. Αποτυγχάνοντας να είμαστε επιλεκτικοί σχετικά με τις ευκαιρίες και να παίρνουμε σκληρές αποφάσεις στην κατανομή των πόρων, οι πόροι μας διασπείρονται αραδιά σε όλες τις γραμμές παραγωγής. Σαν αποτέλεσμα, οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να επικεντρώσουν τους πόρους τους σε έναν υποσχόμενο τομέα βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Επομένως, η στρατηγική επιτελεί λειτουργίες κατεύθυνσης, συντονισμού, λήψης αποφάσεων και κατανομής πόρων.

Ορισμός Στρατηγικής

Σαν ορισμό για την στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Strategic Human Resources Management) θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι όλες εκείνες οι πολιτικές και μέθοδοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που δημιουργούν τις κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Σχηματικά, θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με το παρακάτω μοντέλο:



Ρόλος και Αναγκαιότητα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η ανάγκη για στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό προκύπτει από το άκρως ανταγωνιστικό της περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό). Η υπεροχή μια επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό είναι αποτέλεσμα και συνδυασμός δύο συνιστωσών. Πρώτο να υπάρχει υπεροχή σε ανθρώπινους πόρους. Δηλαδή μία επιχείρηση να διαθέτει ανθρώπους (από υψηλόβαθμα στελέχη μέχρι και απλούς υπαλλήλους) με εξειδικευμένους και με ικανότητες οι οποίες θα είναι υψηλότερες από τους ανταγωνιστές της. Δεύτερο είναι να υπάρχει υπεροχή σε ανθρώπινες διαδικασίες. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ομαδικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων καθιστούν την επιχείρηση ικανή να εκτελεί τις λειτουργίες της ταχύτερα, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να έχει τους παρακάτω ρόλους:

1. Εκτελεστικός

Βασικότερος κανόνας για τον συγκεκριμένο ρόλο είναι ότι οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δραστηριότητες του τμήματος διοίκησης

ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν τη γενικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

2. Διαμορφωτικός.

Ενώ όπως προαναφέραμε ο εκτελεστικός ρόλος της στρατηγικής, είναι από τους βασικούς, βλέπουμε ότι πλέον στις μέρες μας η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος του ο διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο με αποτέλεσμα να συμπεριλαμβάνεται μεταξύ των ανωτάτων στελεχών για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. Η διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη. Με τον όλο και αυξανόμενο ανταγωνισμό είναι πλέον επιτακτική η ανάγκη για περισσότερη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον επιτυγχάνουν (ολικώς ή μερικώς) αυτή τη βελτιωμένη απόδοση αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων τους. Επομένως η συνεισφορά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική.

Σύμφωνα με τον Torrington τα βασικά θέματα τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι (Torrington et al. 1995: 58):

- Η ευελιξία των όρων εργασίας.

Όλες οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί λειτουργούν σε περιβάλλοντα πολύ ανταγωνιστικά, και για αυτόν ακριβώς τον λόγο (και όχι μόνο), πρέπει το προσωπικό τους να είναι ευέλικτο. Με τον όρο αυτό εννοούμε ένα προσωπικό που να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις και να ανταποκρίνονται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Η

ευελιξία στους όρους της εργασίας περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

1. Λειτουργική ευελιξία (task or functional flexibility)

Είναι μια κατηγορία ευελιξίας η οποία υποστηρίζει και προωθεί την ομαδική εργασία (συνεργασία). Σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλάβουν ένα μεγάλο φάσμα αρμοδιοτήτων και μπορούν να εκτελέσουν διάφορα έργα συμμετέχοντας σε μια ομάδα (μπορεί βέβαια να είναι και ατομική εργασία). Αυτό σημαίνει ότι τέτοιοι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και ικανοτήτων.

2. Ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility)

Καθορίζονται οι διάφοροι τύποι ωραρίων: Ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.

3. Ευελιξία αμοιβής (wage flexibility)

Σημαίνει τον καθορισμό της αμοιβής κάθε εργαζομένου, συνδυασμένο με την απόδοση του κάθε εργαζομένου ή τις γνώσεις που διαθέτει και αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει στην εργασία του (skill based pay).

4. Αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility)

σε αυτό το είδος ευελιξίας οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διαφόρους τύπους συμβάσεων εργασίας, όπως συμβάσεις έργου, συμβάσεις αορίστου ή ορισμένου χρόνου, μερικής απασχόλησης, κ.λ.π.

- Την ποιότητα.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες. Για να είναι ανταγωνιστικοί θα πρέπει αυτή η προσφορά να είναι συνδεδεμένη και με την ποιότητα. Αυτό σημαίνει και προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού, γιατί κάθε εργαζόμενος σε αυτή τη

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

επιχείρηση ή οργανισμό θα πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνος για την επίλυση των εκάστοτε προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

- Τη συνεχή μάθηση (continuous learning). Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα μια επιχείρησης βασίζεται στη συνεχή μάθηση, ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που “μαθαίνει” (learning organisation) η οποία απασχολεί “εργάτες γνώσης” (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της “διαταγής και του ελέγχου” (Drucker, 1998:45). Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της. (Daft, 1995:490. Ezammel et al., 1994. Mintzberg, 1994).
- Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.
Η αφοσίωση που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση που εργάζονται, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης στην επιχείρηση, ο οποίος θα εμπνέει και θα ενδυναμώνει του εργαζόμενους. Ο παραδοσιακός προϊστάμενος γίνεται ηγέτης (μέντορας) που εμπνέει την ομάδα και της προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη (Kanter, 1982 & 1986. Evans, 1992. Ezammel, 1994. Wills, 1996. Mintzberg, 1994).

Στόχοι στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Οι στόχοι της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω:

1. Καθορισμός επιθυμητής συνεισφοράς.

Εννοούμε δηλαδή, την συμπεριφορά που θα ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Κάποιες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να επιζητούν από τους υπαλλήλους τους να ανταποκρίνονται απλώς στα καθήκοντά τους, ενώ άλλες αντίστοιχα να επιζητούν την προθυμία, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία, άλλες περισσότερο και άλλες επιχειρήσεις λιγότερο.

2. Καθορισμός σύνθεσης.

Εννοούμε τον ακριβή καθορισμό του αριθμού των υπαλλήλων και στελεχών και το αντίστοιχο μείγμα δεξιοτήτων, με στόχο την αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ αυτών και τελικώς την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου που έθεσε η επιχείρηση.

3. Αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Ανάλογα με τον αν η κάθε επιχείρηση επιθυμεί την προώθηση και αναβάθμιση των υπαλλήλων και στελεχών της, επικεντρώνεται κάθε φορά στο να αναπτύσσει τις δεξιότητες του προσωπικού της.

4. Αφοσίωση.

Κάποιες επιχειρήσεις επιζητούν ένα προσωρινό δέσιμο, άλλες προσπαθούν να φθάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους.

Πλεονεκτήματα στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι τα παρακάτω:

- Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δρα προληπτικά (proactive) και όχι εκ των υστέρων (reactive). Δηλαδή ο ρόλος της είναι περισσότερο διαμορφωτικός, όπως άλλωστε προαναφέραμε, παρά εκτελεστικός.
- Κοινοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι και ενισχύεται η επικοινωνία
- Καλλιεργείται η κριτική σκέψη και η ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

- Καθορίζονται οι στόχοι που θέλει να πετύχει η επιχείρηση και αξιολογούνται η παρούσα της κατάσταση.
- Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενισχύεται και από τη γνώμη των στελεχών γραμμής.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και κατά συνέπεια η στρατηγική μια επιχείρησης ή οργανισμού, μπορεί να επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που είναι σε θέση και πραγματικά επηρεάζει τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όπως έχουμε αναφέρει αρκετές φορές νωρίτερα, το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα και την πληθώρα των αλλαγών που περιλαμβάνει η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Καθορίζει άμεσα την εταιρική στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας από τις οποίες πηγάζει η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος στη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι και έμμεση, και άμεση. Όταν το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται για παράδειγμα από αφθονία εξειδικευμένου εργατικού προσωπικού και στελεχών, όπως συμβαίνει τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, ή όταν οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν νέα συστήματα προσέλκυσης στελεχών και ανταμοιβής του προσωπικού τους, μία εταιρεία που αντιμετωπίζει το προσωπικό της ως πηγή άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της. Το περιβάλλον κάθε εταιρείας έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και λειτουργεί υπό ορισμένες συνθήκες. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μπορεί να είναι ο κλάδος δραστηριοποίησης, η δύναμη των σωματείων, οι ανταγωνιστές, οι τάσεις της αγοράς. Ως προς τις γενικότερες συνθήκες, αυτές

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

περιλαμβάνουν την οικονομία (όπως περιγράφεται από το Α.Ε.Π., την ανεργία, τον πληθωρισμό, τις επενδύσεις, το διαθέσιμο εισόδημα), τις πολιτικές συνθήκες (που στην Ελλάδα παρουσιάζουν μεγάλη αστάθεια), το νομικό καθεστώς (που είναι σταθερό τα τελευταία χρόνια), το πολιτισμικό καθεστώς και τις τεχνολογικές αλλαγές.

- Εσωτερικό περιβάλλον

Εκτός όμως από το εξωτερικό περιβάλλον, η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το ίδιο το εσωτερικό της περιβάλλον. Ο τρόπος με τον οποίο η ίδια θα αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητές της, σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης (resource-based theory) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία ή την αποτυχία.

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάθε επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από παράγοντες όπως είναι η οργανωτική δομή της επιχείρησης, ο βαθμός προγραμματισμού και τυποποίησης και η συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσιών. Επίσης, σημαντικός είναι ο ρόλος παραδοσιακών τακτικών, προηγούμενων εμπειριών, της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης (και συγκεκριμένα τις επιθυμίες, τις αντιλήψεις και τους στόχους της).

- Τύπος οργανισμού / επιχείρησης

Και ο τύπος του οργανισμού ή της επιχείρησης έχουν πολύ σημαντική επιρροή στη στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η τελευταία σχετίζεται με χαρακτηριστικά της εταιρείας όπως ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, τα συμφέροντά της (ελληνικά ή πολυεθνικά), το ιδιοκτησιακό καθεστώς, οι πελάτες της, αν δηλαδή απευθύνεται σε καταναλωτές (B2C) ή σε επιχειρήσεις (B2B) ή και στους δύο, κ.λ.π.

- Εταιρική στρατηγική

Οι πρακτικές που το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποφασίζει να

υιοθετήσει, καθορίζονται από τη στρατηγική και τους στόχους που η εταιρεία ακολουθεί. Είναι σύμφωνες με τη φιλοσοφία και την πολιτική της εταιρείας, όπως αυτή ορίζεται από την ακολουθούμενη στρατηγική.

2. Σημασία / Συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση στρατηγικής

Είναι πολύ σημαντικό ότι τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί φτάνουν στο σημείο να αναγνωρίσουν ότι οι ίδιοι οι ανθρώπινοι πόροι της επιχειρήσεις είναι αυτοί που προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Έτσι, ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει εξυψωθεί μέσα από αυτή την αναγνώριση, σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και τη ολοένα και αυξανόμενη πίεση που επιβάλλει τον έλεγχο κόστους. Επομένως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι κάτι παραπάνω από επιβλητικός. Όπως έχει προαναφερθεί αρκετές φορές οι ανθρώπινοι πόροι είναι μια σημαντική πηγή, αν όχι η σημαντικότερη, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού άρα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει έναν κρίσιμο ρόλο στο να παρέχει δεδομένα στη διεργασία στρατηγικού προγραμματισμού σε σωματειακό επίπεδο .Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων παρέχει έναν άλλο σημαντικό σύνδεσμο με την οργανωσιακή στρατηγική δίνοντας δεδομένα όσον αφορά τη διαθεσιμότητα εργατικών πόρων την κάλυψη κενών που μπορεί να εμφανιστούν ή αντίστοιχα την διαχείριση των πλεοναζόντων εργαζομένων αν υπάρχουν.

Ένας άλλος ρόλος της διαμόρφωσης στρατηγικής, είναι να υπάρχουν οι κατάλληλες πρακτικές και τακτικές προσωπικού έτσι ώστε οι επιθυμητοί ρόλοι εργαζομένων και οι επιθυμητές συμπεριφορές να υποστηρίζουν διαφορετικές στρατηγικές (π.χ. καινοτομία, βελτίωση ποιότητας, μείωση κόστους).

Παρά τις πρόσφατες εξελίξεις, στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει ακόμη ανάγκη για πιο συνεπή και στενή συνεργασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων με τη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης. Παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο αυτής της συνεργασίας περιλαμβάνουν τις διαφορές της βιομηχανίας, τις διακυμάνσεις στην

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

οικονομική δραστηριότητα, τις τεχνολογικές και δημογραφικές αλλαγές. Τελικά οι managers ανθρώπινων πόρων πρέπει να αναπτύξουν τα προσόντα που είναι απαραίτητα στη διεργασία στρατηγικής διαμόρφωσης.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση προγραμματίζει ενώ παράλληλα ο διευθυντής της επιχείρησης ορίζει τους στόχους και τους σκοπούς αυτής, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η σωστή ανάμειξη των επιμέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρώπινων πόρων (Hersey, etal, 1996). Παράλληλα εξετάζονται και θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και εξέλιξης των ανθρώπων, με επιδιωκόμενο σκοπό την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ βαρύνουσας σημασίας είναι ο παράγων, καθώς οι δαπάνες που αφορούν στη μισθοδοσία αποτελούν ένα από τα πλέον σημαντικά κονδύλια κόστους της σύγχρονης επιχείρησης. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού, προκειμένου να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του όχι μόνο σε μακροχρόνιο μα και σε βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα. Οι οργανισμοί δημιουργούν πλάνο για το εργατικό δυναμικό τους για βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο διάστημα.

Κύριες δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν οι παρακάτω:

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό αναφορικά με τα σχέδια και τους σκοπούς της επιχείρησης
3. Ο σχηματισμός πλάνου προκειμένου να εξασφαλισθεί το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που ενδέχεται να

ανακύψουν από την υπεραφθονία ή την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Για την υλοποίηση των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δύναται να γνωρίζει την παρούσα κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση τόσο των προσόντων και των δυνατοτήτων όσο και των επιδιώξεων του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Ακολούθως ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, ήτοι την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες στο μέλλον. Μελετάται συνεπώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, προκειμένου να διαπιστωθεί η θέση του στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα. Επίσης είναι επιβεβλημένο να προγραμματίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την κατοχύρωση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται προκειμένου να πραγματοποιηθούν τόσο οι βραχυπρόθεσμοι όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης. Τέλος αξιολογείται το πρόγραμμα και γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές διαδικασίες όπου κρίνεται αυτό επιβεβλημένο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται και εξαρτάται από τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης καθώς επίσης η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της ορίζουν και τις ανάγκες αυτής σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό απαραίτητη είναι η άμεση συνεργασία των υπεύθυνων χάραξης στρατηγικής και των υπεύθυνων για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων αποβλέπει στη συρρίκνωση των αποτημάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Στοχεύει στην ελάττωση των δαπανών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, αποσκοπώντας σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες. Ακολούθως αποβλέπει στην παραγωγική αξιοποίηση και τη μείωση της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την επιμόρφωσή του.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Συνοπτικά ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δύναται να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα :

- Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
- Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
- Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
- Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, ήτοι της προσφοράς και ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Πρόβλεψη Αλλαγών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Καθορισμός Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνάρτηση με τον Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που μεταβάλλουν το Σχεδιασμό επερχόμενων προγραμμάτων.

Εφαρμόζοντας τα προαναφερθέντα βήματα οδηγούμαστε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν με τη σειρά τους στο σχεδιασμό του προγράμματος που ενδέχεται να αφορά σε εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, επιμόρφωση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, ενίσχυση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, ελαττώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Εφόσον λοιπόν καθοριστούν όλα τα προαναφερθέντα κρίνεται επιβεβλημένη η ανάλυση της θέσεως εργασίας δηλαδή της διαδικασίας συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων βαρύνουσας σημασίας, τις οποίες φέρει εις πέρας ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του αθροίσματος των προσόντων, γνώσεων,

δεξιοτήτων και υπευθυνοτήτων που οφείλει να συνδυάζει ο εργαζόμενος προκειμένου να διεξαχθεί επιτυχώς η εργασία του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι κατά κύριο λόγο μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που καλείται να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας κρίνεται επιβεβλημένη η πλήρης κατανόηση της καθεμίας θέσης αυτής καθαυτής (μέσω της ανάλυσης της εργασίας) αλλά και αναφορικά με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της θέσης εργασίας θα πρέπει ακολούθως να προβούμε στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας ανακύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, υπογραμμίζοντας τις σχέσεις, το συνολικό στόχο και τα καθήκοντα πρωτεύουσας σημασίας ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εξυπηρετεί τους παρακάτω στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διασαφηνίσει όχι μόνο στους κατόχους της θέσης μα και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που δηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση.
- Να αποτελεί τη βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να αποτελεί τη βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

3. Πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Μέσω των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν συμπεριφορές, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων τους, με απώτερο σκοπό το ανθρώπινο δυναμικό να εκτελεί τις απαραίτητες εργασίες και να είναι αποτελεσματικό έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να έχουν θετικά αποτελέσματα και να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν θέσει. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η σύνδεση των διαφόρων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με τα επιχειρησιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα (θετικά οικονομικά αποτελέσματα, παραγωγικότητα, κ.λ.π.), είναι εξέχουσας σημασίας.

Οι επιχειρήσεις με την βοήθεια των πρακτικών αυτών, μπορούν να προσαρμόζουν τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων τους, να αυξάνουν αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες καθώς παράλληλα και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού τους και να τους εμπυχώνουν και παρακινούν να κάνουν ακόμα περισσότερα. Και όλα αυτά προς όφελος της επιχείρησης. Όλα αυτά θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι προκειμένου να υπερβούν τις δυνάμεις τους και να βγουν πέρα από τα καθορισμένα πλαίσια τις καθημερινής εργασίας – ρουτίνας τους, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική, χρειάζονται οπωσδήποτε παρακίνηση. Είναι πολύ δύσκολο ένας εργαζόμενος να πάρει την πρωτοβουλία να κάνει επιπλέον πράγματα πέρα και έξω από τις καθορισμένες αρμοδιότητες του. Άλλα ακόμα και αν το κάνει, χρειάζεται οπωσδήποτε μια παρακίνηση που θα το ωθήσει να προχωρήσει σε αυτό, θα του δώσει τις κατάλληλες οδηγίες και εν συνεχεία θα τον επιβραβεύσει. Έτσι ένα μεγάλο μέρος της ιστορίας των πρακτικών και έρευνας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν εστιάσει στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν 13 πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση μια επιχείρησης. Τα συμπεράσματα από μελέτες δείχνουν ότι η επίδραση των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ανθρωπίνων πόρων, αποτελεί σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων καθώς επίσης και η προσφορά κινήτρων και η διατήρηση των ποιοτικών εργαζόμενων σε μια επιχείρηση, υποβοηθούνται και προωθούνται με την χρήση εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης καθώς και μέσω της χρήσης διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, αμοιβών με βάση την παραγωγικότητα και την εκτεταμένη συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με έρευνα του Mark A. Huselid (1995), η επένδυση στις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης συνδέεται άμεσα με την χαμηλή ροή ανανέωσης προσωπικού (employee turnover) καθώς και με την υψηλότερη παραγωγικότητα και επιχειρησιακή οικονομική απόδοση. Θετικές επιδράσεις από την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών αντικατοπτρίζεται στους εργαζόμενους με την μορφή υψηλότερων αμοιβών, παροχών και bonus.

- Πρακτικές που ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων

Πρώτο βήμα για να οικοδομήσει μια επιχείρηση ένα κατάλληλο και παραγωγικό προσωπικό είναι η επιλογή των εργαζομένων. Στη διαδικασία της επιλογής προσδιορίζονται οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων με βάση της εργασίες στις οποίες τους προορίζει η επιχείρηση. Επομένως βλέπουμε ότι η διαδικασία επιλογής είναι μια δύσκολη δουλειά, γιατί είναι πού σημαντικό να υπάρχει ταύτιση μεταξύ των εργαζομένων και της εργασίας καθώς επίσης και των εργαζομένων και της εταιρικής κουλτούρας και εταιρικών αξιών. Όταν απουσιάζει αυτή η ταύτιση είναι πολύ πιθανό να προκύψουν άμεσα ή και έμμεσα προβλήματα, όπως παραιτήσεις εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι καταφέρουν να κατανοήσουν τις πρακτικές επιλογής της εκάστοτε επιχείρησης, θα ταυτιστούν πιο άμεσα

με την ίδια την επιχείρηση, θα ενισχυθεί η ικανοποίηση τους στην εργασία και θα μειωθεί η πιθανότητα παραιτήσεων αυτών.

Βασικές πρακτικές επιλογής οι οποίες θα ενισχύσουν τα προαναφερθέντα, είναι τα γνωστικά τεστ και τεστ δεξιοτήτων, τα ψυχομετρικά τεστ, οι δομημένες σωστά συνεντεύξεις. Μέσω αυτών υπάρχει διπλό κέρδος. Από τη μια οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα την εταιρική κουλτούρα και από την άλλη οι εργοδότες μπορούν προσδιορίσουν ποιοι είναι οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για να αναλάβουν την αντίστοιχη εργασία και ποιοι ταυτίζονται περισσότερο με την επιχείρησή τους. Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι αυτός των αμοιβών. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση προσφέρει ελκυστικούς μισθούς, χτίζει μια πολύ καλή φήμη στην αγορά και προσελκύει εργαζομένους υψηλής ποιότητας. Και από την άλλη οι υψηλές αμοιβές μειώνουν το κίνητρο των εργαζομένων που έχουν υψηλές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, να ψάξουν αλλού εργασία. Άλλος ένας παράγοντας είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον δεξιότητες τους βοηθά να αναπτύξουν την καριέρα τους και να αποκτήσουν ηγετικές ικανότητες. Αυτό βοηθάει και την επιχείρηση να αξιοποιήσει από τη μεριά της αυτούς τους εργαζομένους προς όφελος της.

- Πρακτικές που ενισχύουν την παρακίνηση

Προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν bonus όπως ατομικά ή ομαδικά bonus απόδοσης, πρόσβαση στο μοίρασμα των κερδών ή μετοχές της επιχείρησης. Έτσι ενισχύεται η προσπάθεια των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση εξαιτίας των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Επιπλέον, σημαντική πρακτική που ενισχύει την παρακίνηση είναι η εσωτερική προώθηση. Οι πολιτικές εσωτερικής προώθησης βοηθούν τους εργαζομένους να εδραιώνουν ξεκάθαρες προσδοκίες σχετικά με το μέλλον τους, το οποίο τους παρακινεί όχι μόνο να εκτελούν σωστά τα προκαθορισμένα καθήκοντα των θέσεων εργασίας τους, αλλά και να αναπτύξουν δεξιότητες και δυνατότητες για πιθανές

μελλοντικές θέσεις που θα αναλάβουν.

- Πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή

Με τον όρο συμμετοχή εννοούμε τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις σε μια επιχείρηση. Στις επιχειρήσεις όπου ενθαρρύνεται η συμμετοχή, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να πάρουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, να εκφράσουν και να μοιραστούν τις απόψεις τους σχετικά με την δουλειά τους και θέματα που σχετίζονται με αυτή. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται στους υπαλλήλους ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της εργασίας τους και ότι μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεται αυτή. Ακόμα, για εργαζόμενους που τυγχάνει να έχουν κάποιες επιπλέον γνώσεις από τους managers τους σε συγκεκριμένα εργασιακά θέματα, τους δίνεται η δυνατότητα να μπορούν να επεμβαίνουν αναγνωρίζοντας και διορθώνοντας προβλήματα.

Ένας άλλος τρόπος που υποστηρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων να αλλάξουν μη ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και να επιλύσουν τυχόν εργασιακές συγκρούσεις, είναι οι διαδικασίες παραπόνων και διαμαρτυρίας.

4. Ο ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων

Η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από μόνη της αρκετές φορές δεν μπορεί να παίξει κύριο ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εξαιτίας των ανεπαρειών του προγραμματισμού των στελεχών που απαρτίζουν το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Παρόλα αυτά, οι δυσκολίες προγραμματισμού δεν είναι μοναδικές σε τέτοια στελέχη. Για να μπορέσει λοιπόν να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά ένα τέτοιο τμήμα σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός manager. Ιδιαίτερα κρίσιμο και στρατηγικό ρόλο έχει αποκτήσει στη σύγχρονη επιχείρηση η θέση του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, λόγω των συνθηκών που έχει διαμορφώσει η παγκόσμια ύφεση. Παρακάτω, θα συγκεκριμενοποιήσουμε τα σημαντικότερα

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος που χειρίζεται τις εργασιακές σχέσεις, προκειμένου να είναι το έργο του αποτελεσματικό. Με σειρά προτεραιότητας καταγράφονται στοιχεία από την ικανότητα της επικοινωνίας και του να αναπτύσσει δυνατές ανθρώπινες σχέσεις, την αντίληψη των αναγκών της επιχείρησης, τη δυνατότητα να διατηρεί υψηλά το ηθικό των εργαζομένων σε δύσκολες καταστάσεις όπως είναι οι περικοπές μέχρι την ηθική ακεραιότητα και το χιούμορ.

1. Ικανότητα να χτίζει δυνατές σχέσεις με τους ανθρώπους

Αναφέρεται στην ικανότητα επικοινωνίας, κατανόησης και αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας με υφισταμένους αλλά και προϊσταμένους. Συνήθως χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός ανταλλαγής πληροφοριών σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο, με κύριο στοιχείο την αίσθηση φιλικής συνεργασίας με τους συναδέλφους του. Τέτοια στελέχη είναι πολύ ευκολότερο να εμπνεύσουν και να ασκήσουν μάνατζμεντ, αφού οι συνεργαζόμενοι με αυτούς υπάλληλοι, “θέλουν” να δουλέψουν για τους πρώτους

2. Άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες

Η δυνατότητα να κατανοεί ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συνεργατών του και να επικοινωνεί μαζί τους με τρόπο ανεπιτήδευτο αλλά και αποτελεσματικό, ώστε να διορθώνει ατέλειες και να μοιράζει ρόλους και εργασίες ταιριαστές στα χαρακτηριστικά του εκάστοτε υπαλλήλου. Άλλωστε η επικοινωνία δεν είναι τίποτα διαφορετικό από την βαθειά κατανόηση της απέναντι πλευράς και η αξιοποίηση της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

3. Στρατηγική προσέγγιση και άριστη αντίληψη των επιχειρηματικών αναγκών

Αποτελεσματικός συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων σε έμπυχο και άψυχο δυναμικό ώστε να επιτευχθεί η αρχική στρατηγική με βάση την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης.

4. Δυνατότητα να χειριστεί αποτελεσματικά αρνητικές εξελίξεις, όπως περικοπές προσωπικού, και παράλληλα να διατηρεί υψηλά το ηθικό των εργαζομένων μέσω ειδικών στοχευμένων ενεργειών

5. Ηγετικές ικανότητες

Η ικανότητα να εμπνέει, να καθοδηγεί και να δίνει αίσθημα σιγουριάς στους

υφισταμένους του.

6. Ηθική ακεραιότητα

Η πίστη στις αρχές και στην αποστολή της επιχείρησης, αλλά και η εφαρμογή ηθικών και νομικών κανόνων που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης στον εκάστοτε τόπο.

7. Ομαδικότητα σε όλα τα επίπεδα

Η ικανότητα συνδυασμού των μελών μιας ομάδας, βοηθώντας το κάθε μέλος ξεχωριστά να εξελιχθεί και παράλληλα να φροντίζει να εκτελείται η εργασία που έχει αναληφθεί από την ομάδα ή τον εργαζόμενο.

8. Διαπραγματευτικές ικανότητες

Ικανότητα συμβιβασμού ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους της επιχείρησης, με στόχο την αποτελεσματικότητα του έργου της επιχείρησης, διασφαλίζοντας παράλληλα τις λιγότερες δυνατές απώλειες και εσωτερικές διαμάχες.

9. Δυνατότητα διατήρησης της απαραίτητης ισορροπίας μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών θεμάτων

10. Αίσθηση χιούμορ

Πολλές φορές η χρήση του χιούμορ βοηθάει στην διαχείριση αμήχανων ή δύσκολων καταστάσεων. Είναι επίσης θετικό που η αίσθηση του χιούμορ υπάρχει στη λίστα των προτεραιοτήτων. Χωρίς αυτό ο χώρος εργασίας θα ήταν μάλλον βαρετός και δυσάρεστος, ειδικά αν λάβουμε υπόψη τους έντονους ρυθμούς εργασίας και το δυσάρεστο κλίμα με αφορμή την οικονομία, που επικρατούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το χιούμορ αποτελεί το καλύτερο όπλο ενάντια στο στρες. Ενώ είναι αλήθεια ότι η κουλτούρα που καλλιεργείται από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί παράδειγμα για όλους. Συνεπώς αν οι άνθρωποι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων χαμογελούν και είναι αυθόρμητοι, ενώ δουλεύουν σκληρά, τότε, θα ακολουθήσουν το παράδειγμά τους και οι άλλοι.

Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή ανθρώπινων πόρων

1. Ικανότητα να χτίζει δυνατές σχέσεις με τους ανθρώπους
2. Άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες
3. Στρατηγική προσέγγιση και άριστη αντίληψη των επιχειρηματικών αναγκών
4. Δυνατότητα να χειριστεί αποτελεσματικά αρνητικές εξελίξεις όπως περικοπές προσωπικού και παράλληλα να διατηρεί υψηλό το ηθικό των εργαζομένων μέσω ειδικών στοχευμένων ενεργειών
5. Ηγετικές ικανότητες
6. Ηθική ακεραιότητα
7. Ομαδικότητα σε όλα τα επίπεδα
8. Διαπραγματευτικές ικανότητες
9. Δυνατότητα διατήρησης της απαραίτητης ισορροπίας μεταξύ στρατηγικών και λειτουργικών θεμάτων
10. Αίσθηση του χιούμορ

Αυτό που μας υποδεικνύουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς είναι τρεις αξίες που διέπουν έναν επιτυχημένο επαγγελματία στον τομέα αυτό. Οι αξίες αυτές είναι οι εξής:

1. Δίνεται έμφαση στην επιχειρηματική διάσταση του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε αντίθεση με την αντίληψη που επικρατούσε στο παρελθόν ότι η διεύθυνση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ασχολείται μόνο με καθημερινά λειτουργικά θέματα. Επιπλέον, για πρώτη φορά βλέπουμε μια εμμονή των εταιρειών να επιλέγουν διευθυντές για το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίοι, εκτός από ευρύτερη εμπειρία στον τομέα τους, είναι αποδεδειγμένα ικανοί να χειριστούν αποφασιστικά δυσάρεστες καταστάσεις, όπως περικοπές σε προσωπικό και αποδοχές.
2. Η λίστα αναγκαίων χαρακτηριστικών των επαγγελματιών διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποδεικνύει ότι οι εταιρείες δίνουν ολοένα και περισσότερη έμφαση σε θέματα ηθικής, εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, αλλά και ομαδικού πνεύματος στο χώρο εργασίας. Είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι η πολυπλοκότητα της σύγχρονης επιχειρηματικότητας έχει κάνει δημοφιλέστερες από ποτέ, αξίες όπως η ακεραιότητα και το «fair play».

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Πάνω σε αυτές τις αξίες θα πρέπει να βασίζεται μια επιτυχημένη καριέρα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

3. Δίνει έμφαση στο γεγονός ότι για να είσαι ένας επιτυχημένος επαγγελματίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να συμβάλλεις στη διοίκηση μέσω της προσωπικής ωριμότητας και σφαιρικής γνώσης, πέρα από τη βασική εμπειρία χειρισμού θεμάτων διαχείρισης προσωπικού.

Απαιτήσεις για managers στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων

Τα στελέχη ανθρώπινων πόρων δε διαθέτουν μερικές φορές τα προσόντα για να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στις διεργασίες του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απαιτήσεις για εκείνους που μπορούν να λειτουργήσουν στη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις του λειτουργικού ανταγωνισμού. Η έρευνα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του ρόλου αποκαλύπτει τα ακόλουθα προσωπικά προσόντα για κάθε τέτοια ανάμειξη:

- Δεξιότητες πληροφοριακής διοίκησης – στατιστικά, ανάλυση και έρευνα
- Δεξιότητες σχεδιασμού – η γνώση του προγραμματισμού και των σχεδιαστικών μεθοδολογιών καθώς και οι τεχνικές στατιστικής
- Διοικητικά προσόντα – δεξιότητες σε ποικίλες λειτουργίες επιχειρήσεων και ανάλυση περιβάλλοντος και ανάλυση περιβάλλοντος
- Προσόντα συνδυασμού και ολοκλήρωσης – ικανότητα στις διεπαφές του οργανισμού, προσόντα στην αξιολόγησή του και επιπλέον τοποθέτηση προτεραιοτήτων
- Προσόντα αλλαγής της διοίκησης – η ικανότητα προσμονής του μέλλοντος ,εγκαθίδρυσης αλλαγών και ανάπτυξης των οργανωσιακών δραστηριοτήτων

5. Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και του διευθυντή διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ποιες οι συμπεριφορές τους από την εφαρμογή της.

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν τις περισσότερες φορές στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επιπλέον αύξηση της απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, η στρατηγική της Δ.Α.Π είναι ορισμένοι τρόποι που έχει η κάθε επιχείρηση ώστε να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της. Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική άποψη για το πώς πρέπει να είναι η στρατηγική της των ανθρώπινων πόρων και διαφορετική συμπεριφορά από την εφαρμογή της. Σε αυτή την ενότητα θα ενότητα θα εξετάσουμε αυτές τις απόψεις και συμπεριφορές.

Όσον αφορά το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, υπάρχουν τρεις απόψεις. Η μια αναφέρει ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει η στρατηγική στην επιχείρηση που να εφαρμόζεται από έναν διευθυντή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη η δεύτερη άποψη αναφέρεται στο ότι οι άνθρωποι πόροι σε μια επιχείρηση πρέπει να συμβάλλουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της διοίκησης. Τέλος, μία τρίτη άποψη αναφέρεται στο ότι οι άνθρωποι πόροι πρέπει να συμμετέχουν ως ισότιμοι μέσα στην επιχείρηση στην επίτευξη της στρατηγικής της διοίκησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Όμως, η στρατηγική της Δ.Α.Π. με το πέρασμα των χρόνων θα αλλάζει σταδιακά και έτσι οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων που θα ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να σκέφτονται ορισμένα θέματα όπως το αν το δυναμικό είναι υπό έλεγχο και αν ο έλεγχος αυτός είναι σωστός, και τέλος αν οι αλλαγές που θα έχει με το πέρασμα των χρόνων η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις διότι διαφορετικά θα βρεθεί σε μεγάλο κίνδυνο (Dave Ulrich, 1997).

Βλέπουμε λοιπόν, ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης οι προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσει το προσωπικό με τους υπεύθυνους-Μάνατζερς. Υπεύθυνος για την ενδυνάμωση και

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ενθάρρυνση του προσωπικού είναι ο διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Είναι αυτός ο οποίος έχει τον ρόλο και την ευθύνη της εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, οργάνωσης και πρόσληψης προσωπικού. Ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης καλείται να συμβουλεύει και να βοηθά όλα τα στελέχη και υπαλλήλους που συγκροτούν το προσωπικό της.

Ο άνθρωπος βάζει τις βάσεις για το χτίσιμο μιας επικοινωνιακής σχέσης που να μπορεί να καρποφορήσει επιτυγχάνοντας τους στόχους που θα θέσει η επιχείρηση. Οι καινούριοι υπάλληλοι βασίζονται στον υπεύθυνο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όσο αφορά την εκπαίδευσή τους, την βελτίωση στην εργασία τους, την ανάπτυξη της συνεργασίας τους μεταξύ των υπολοίπων μελών της επιχείρησης. Επίσης μέσα από τον υπεύθυνο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πηγάζει η ασφάλεια και η προστασία των εργαζομένων. Ακόμη ενημερώνεται για τα νέα του επιχειρηματικού κόσμου φέρνοντας νέες ιδέες και τάσεις στην επιχείρηση οι οποίες θα επικρατήσουν.

Βλέπουμε λοιπόν ότι σημαντικό ρόλο έχουν οι εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε προσωπικό και προϊσταμένους- μάνατζερς για την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων φροντίζει για την επίλυση των παραπόνων των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις είναι καλό να αποφεύγονται μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και στελεχών της επιχείρησης και να υπάρχει αρμονική συνεργασία ώστε να επικρατεί πνεύμα ομαδικότητας και συναδελφικότητας.

Ο άνθρωπος είναι ο κινητήρας μιας οργάνωσης, η πηγή ιδεών, είναι ο παράγοντας που συντονίζει τους υπόλοιπους παράγοντες της. Η καλή ή η κακή διαχείριση τού ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να είναι καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης. Όλες οι διαδικασίες που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Βλέποντας, λοιπόν, τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γίνεται κατανοητή η σημασία των ανθρωπίνων πόρων στην πορεία κάθε οργανισμού/επιχείρησης.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μεταβολή των συνθηκών στην αγορά, η συνεχής αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που ήδη απασχολούνται σ' αυτές. Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό θα αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει.

Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου: Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση επιθυμεί να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με τις ικανότητες τους, τις γνώσεις, την προσπάθεια που καταβάλει και κατ'επέκταση με την απόδοσή τους. Με βάση αυτή την οπτική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους και την αφοσίωση στην επιχείρηση.

Προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Το σύστημα θα αποτύχει, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Οι εργασίες των ατόμων θα πρέπει να εκτιμώνται με ακρίβεια, τα βραβεία που δίνονται θα πρέπει να είναι πραγματικά αντάξια των εργαζομένων, και η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης, το οποίο να βασίζεται στην εργατικότητα των υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, να γίνεται αντιληπτό από όλους τους

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

εργαζομένους και να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια.

Ας δούμε μερικά παραδείγματα λαθών στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας και ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα και ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με τους άντρες, κ.λπ. Μολονότι όλα αυτά τα λάθη μπορεί να μην παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, δυστυχώς, πολλά απ' αυτά γίνονται. Και η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση ασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικά, ώστε λίγη προσοχή δίνει τη σωστή δομή μισθών και ημερομισθίων.

Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα. Υποθέτουμε ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας. Αυτά, από μίαν άποψη, αποτελούν τους στόχους του. Θα περίμενε κανείς, ότι ο κανονικός δρόμος, για να πετύχει αυτό το στόχο, είναι η θετική επίδοση στην εργασία του. Ίσως όμως ο εργαζόμενος αυτός, να εργάστηκε μέχρι τώρα κάτω από προϊστάμενους, που η φιλοσοφία τους ήταν ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά κι ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν ν' ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Ο εργαζόμενος αυτός, σύντομα θ' αντιληφθεί ότι ο δρόμος της αναγνώρισης δεν είναι ο δρόμος της θετικής επίδοσης, αλλά ο δρόμος του να κάνεις λιγότερο απ' ό,τι περιμένουν να κάνεις. Συνειδητά ή όχι, αυτός ο υφιστάμενος, κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά «στοιχεία», που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλλε πολύ συχνά ή σοβαρά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε, τουλάχιστον, το πλεονέκτημα πως έτσι προλαβαίνει την καθολική αφάνεια. Για ν' αλλάξει η συμπεριφορά του, χρειάζεται ένας προϊστάμενος, που η φιλοσοφία του είναι η επίτευξη στόχων και που μπορεί ν' αναγνωρίζει και ν' ανταμείβει τη θετική επίδοση. Έτσι, το τι θέτει πρωταρχικά σαν στόχους ο εργαζόμενος και το πώς αντιλαμβάνεται «το δρόμο, με τον οποίο μπορεί να τους πετύχει», έχει στρατηγική σημασία. Πρέπει

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

να δει, να αξιολογήσει το ερέθισμα (αυτό που του προσφέρουν) σαν μέσον ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά, η οποία του υποδεικνύεται, για να πετύχει αυτό που του προσφέρουν (κίνητρο), είναι στην πραγματικότητα επιτυχής.

Ας δούμε κάποια πράγματα για την ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων ότι οι εργαζόμενοι τους συμπεριφέρονται ηθικά ολόένα και αυξάνονται. Πολλές επιχειρήσεις έχουν φτιάξει το δικό τους κώδικα ηθικής τον οποίο καλούν τους εργαζομένους τους να σεβαστούν και να τηρήσουν. Η κοινωνική υπευθυνότητα αφορά στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στους εξωτερικούς συνεργάτες.

Η κινητοποίηση αναφέρεται στο κατά πόσο δίνεται κίνητρο στον εργαζόμενο για να εργάζεται προσφέροντας το 100% των ικανοτήτων του στην εργασία την οποία εκτελεί. Όταν ο εργαζόμενος έχει κίνητρο, είναι αποτελεσματικός και αισθάνεται την επιχείρηση ως κάτι δικό του για το οποίο χρειάζεται να προσπαθήσει σκληρά.

Επίσης, πρέπει να προστεθεί το γεγονός ότι οι εργοδότες κάνουν βήματα για να υποστηρίξουν την προσωπική, οικογενειακή ζωή των εργαζομένων τους. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που εργάζεται και έχει παιδιά, ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι. Τέτοιες πράξεις από τη μεριά της επιχείρησης δέχονται θετικών αντιδράσεων και συμπεριφορών από τους εργαζόμενους.

Ας δούμε ένα παραδείγματα μέσα από το οποίο μια επιχείρηση έδωσε σημασία στη σημαντικότητα των συμπεριφορών των εργαζομένων:

Η επιχείρηση Κωτσόβολος θεωρείται υποστηρικτής του μοντέλου συμπεριφοράς όσον αφορά στη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που ακολουθεί, επικεντρώνοντας την ανάλυση της στρατηγικής του στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων του οργανισμού. Τα στελέχη του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούν πως για να επιτύχει η εταιρία τους στόχους της μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

πρέπει να είναι αποδοτικό το ανθρώπινο δυναμικό της. Για να μπορέσει το εργατικό δυναμικό να ακολουθήσει τις συμπεριφορές που επιθυμεί η εταιρία ώστε να της αποφέρει κέρδη, πρέπει να ακολουθούνται από μέρους της και οι κατάλληλες πρακτικές.

Στόχος των πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να ελέγχουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων χωρίς όμως απαραίτητα να γίνεται αντιληπτό από το εργατικό δυναμικό. Για να μπορέσει λοιπόν, το ανθρώπινο δυναμικό να ακολουθήσει τις συμπεριφορές που ορίζονται από τη στρατηγική που ακολουθείται, η εταιρία του παρέχει ένα ελκυστικό περιβάλλον αυξάνοντας τις αποδοχές και τις παροχές του, επιβραβεύοντας την απόδοση του και εκπαιδεύοντας το όσο συχνά χρειάζεται ώστε να αισθάνεται προετοιμασμένο να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό.

Συμπερασματικά, η συνολική επίδοση των ομάδων ή των οργανισμών εξαρτάται σημαντικά από τα συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται για να παρακολουθούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Κατ' επέκταση ο ρόλος των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να επιτρέψουν τη μέτρηση της συμβολής των υπαλλήλων και να παρέχουν τις ανάλογες ανταμοιβές για την επίδοση του κάθε εργαζομένου. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν το μέσο με το οποίο οι οργανισμοί είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει.

Η σημασία των συνιστωσών του περιβάλλοντος καθώς και των εμπειριών που αποκτά ο εργαζόμενος, στον τρόπο συμπεριφοράς του, είναι προφανής. Οι διάφορες κοινωνικές ομάδες και ενώσεις-οργανισμοί που δραστηριοποιούνται γύρω του, αποτελούν για το άτομο πηγή εμπειριών οι οποίες εξαρτώνται ως ένα σημαντικό βαθμό και από τη συγκρότηση του. Συσχετίζοντας τις εμπειρίες που αποκτά, με τις προσωπικές του φιλοδοξίες και ανάγκες, διαμορφώνει πιο σαφείς τους στόχους και τις αξίες του, ενώ η συμπεριφορά του τείνει να ακολουθεί, όλο και περισσότερο, πρότυπα που καθορίζονται από παράγοντες του περιβάλλοντος του. Κάθε άτομο που αποφασίζει να αναλάβει κάποια εργασία και να προσφέρει κάπου

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

τις υπηρεσίες και τις δεξιότητες του, φέρνει μαζί του τους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς, το κοινωνικό του κύρος και τις αντιλήψεις του για το ρόλο που πρόκειται να «παίξει». Τα στοιχεία αυτά θα επηρεάζουν συνεχώς τη συμπεριφορά του, σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής του σχέσης με την επιχείρηση. Οι στόχοι, οι αξίες, η θέση και η αντίληψη του ρόλου που καλείται να φέρει σε πέρας, πηγάζουν για το άτομο από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον του. Η είσοδος του σε κάποια συγκεκριμένη θέση μέσα στον οργανισμό θα φέρει το άτομο σε επαφή με ένα καινούριο περιβάλλον, νέες απαιτήσεις και επιρροές. Κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της στόχους, και τις δικές της επιδιώξεις. Οι δραστηριότητες της διοίκησης και των υπολοίπων εργαζομένων στην επιχείρηση, που αποβλέπουν αφενός στην πραγμάτωση της φιλοσοφίας και των στόχων της, και αφετέρου στην ικανοποίηση προσωπικών ή ατομικών επιδιώξεων τους, θα απαιτήσουν από τον εργαζόμενο νέα πρότυπα συμπεριφοράς. Οι κανονισμοί και το καταστατικό της εταιρείας καθώς και η ακολουθητέα πολιτική της αφενός, αλλά και η λειτουργία των άτυπων ομάδων των εργαζομένων που αποβλέπουν στην ικανοποίηση διαφορετικών επιδιώξεων, αφετέρου, θα προσδιορίσουν αποφασιστικά τον τρόπο συμπεριφοράς που θα διαμορφώσει το άτομο. Το κοινωνικό σύστημα της επιχείρησης θα κατατάξει το άτομο και θα του δώσει κύρος μέσα από το δικό του, καθιερωμένο σύνολο σχέσεων και αξιών. Οι προσδοκίες του ρόλου θα διευρυνθούν πέρα απ' αυτές που ήδη αντιλαμβάνεται το άτομο, εκτός του επιχειρησιακού χώρου. Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια κι ανάμεσα σ' αυτούς είναι οι εξής:

Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κ.λπ.) καθώς κι η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά μ' άλλα θέματα. Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κ.λπ.). Οι διαπροσωπικές

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους. Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος. Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊστάμενου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς κι η διάθεση του να εξουσιοδοτήσει ή όχι. Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησης. Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα), μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί, εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτόν, ονομάστηκαν παράγοντες «υγιεινής», ή, όπως πολύ σωστά πρότεινε ο DR.R.FORD , της American Telephone and Telegram Company, παράγοντες συντήρησης, γιατί η έλλειψη τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί, αναγκαστικά, πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα (πρόληψη δυσαρέσκειας / πραγματική υποκίνηση) και περιλαμβάνει τους παράγοντες υγιεινής, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Εδώ, περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκησης της επιχείρησης. Όταν υπάρχουν σ' επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια, αλλά το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Για τον λόγο αυτόν, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Από την άλλη οι υποκινητικοί παράγοντες, οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης κι ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται, ανάλογα με την αιτία που κάνει τα άτομα να ενωθούν μεταξύ τους, στις εξής κατηγορίες: Ομάδα φίλων. Δημιουργείται από

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

άτομα του ίδιου ή διαφορετικών τμημάτων που συμπαθούν το ένα το άλλο, έχουν κοινές αξίες και «πιστεύω» ή τα ενώνουν διάφορες δραστηριότητες μέσα ή έξω από την επιχείρηση. Ανταλλάσσουν απόψεις για θέματα προσωπικά αλλά και για εργασιακά, θέματα που τους απασχολούν και μπορούν να δώσουν λύσεις (να λάβουν αποφάσεις δηλαδή) που ωφελούν ή και βλάπτουν την επιχείρηση. Ομάδα κοινών Ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων. Όπως και η παραπάνω ομάδα, αποτελείται από άτομα διαφορετικού ιεραρχικού επίπεδοι και διαφορετικών τμημάτων που δημιουργούν μια ένωση για να διατηρήσουν κάποια «κεκτημένα» δικαιώματα (π.χ. διατήρηση του πλαισίου και όρων προαγωγών, ειδικό ωράριο, ειδικά επιδόματα) ή να διεκδικήσουν κάποιες παροχές ή ειδικούς όρους απασχόλησης και ανταμοιβής από την επιχείρηση. Ομάδα ειδικών - προσωπικών συμφερόντων. Η ομάδα αυτή αποτελείται, συνήθως, από μερικά άτομα της ίδιας οργανικής μονάδα: (π.χ. τμήμα, διεύθυνση) ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Τα άτομα αυτά συστήνουν την υποομάδα (γνωστή ως «κλίκα» - από το γαλλικό όρο *clique*) για αμοιβαία εξυπηρέτηση και υποστήριξή τους. Για παράδειγμα, όταν ο προϊστάμενος «καλύπτει» κάποιους υφιστάμενους με αντάλλαγμα την παροχή από αυτούς πληροφοριών, που τον ενδιαφέρουν ή όταν οι υφιστάμενοι, για συγκεκριμένους λόγους, απαιτούν από τον προϊστάμενο τη φιλία του και την υποστήριξή του, για ίδιον όφελος (εις βάρος συνήθως των υπόλοιπων συναδέλφων τους στο τμήμα). Η ύπαρξη των άτυπων ομάδων στον εργασιακό χώρο έχει, όπως είναι αναμενόμενο, και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση. Οι θετικές επιπτώσεις είναι:

- Βοηθά στη διατήρηση, μεταξύ των μελών της, κοινών κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών, κάτι που είναι δύσκολο να επί τύχει επιχείρηση με τις τυπικές διαδικασίες της.
- Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση, κύρος και σιγουριά στα μέλη.
- Βοηθά στην καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη επικοινωνία των μελών.
- Βοηθά τα μέλη να λύνουν εργασιακά αλλά και διαπροσωπικά προβλήματα.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων προκύπτουν από την εξ' αντικειμένου αδυναμία της επιχείρησης να ελέγξει πλήρως τη συμπεριφορά και τις διεργασίες μιας ομάδας ατόμων, που δεν έχει δημιουργήσει ο ίδιος, και το πιο σημαντικό να ελέγξει μια ομάδα που έχει συνήθως διαφορετικούς ή και αντίθετους στόχους. Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων είναι:

- Ενθάρρυνση των μελών να υιοθετήσουν πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης, που συχνά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.
- Σύγκρουση με τις μεθόδους που ακολουθεί η ομάδα, όταν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί η επιχείρηση να εφαρμόζονται.
- Σύγκρουση στόχων (τυπικής και άτυπης ομάδας)
- Διάδοση φημών που είναι δυνατό να μειώσουν το ηθικό όλων των εργαζομένων.
- Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών
- Αύξηση του χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν οι απαραίτητες δραστηριότητες για την ολοκλήρωση των εργασιών.

5. Πρωτογενής Έρευνα

1. Μεθοδολογία Πρωτογενούς Έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η μέθοδος η οποία χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας, η δημιουργία του ερωτηματολογίου, η δομή του, η παρουσίαση του. Γενικά, παρουσιάζεται όλη η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

Για την συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο καλύπτει μια ευρύτερη γκάμα ερωτήσεων που αφορούν στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εξαιτίας του θεωρητικού και πρακτικού κενού που υπάρχει σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου είχαν ως στόχο να καλύψουν αυτά τα κενά και να διεξαχθεί μια πλήρης έρευνα.

Αποδέκτες του ερωτηματολογίου ήταν στελέχη μικρομεσαίων

επιχειρήσεων (από κατώτερα έως ανώτερα στελέχη). Η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για την συγκέντρωση των στοιχείων, έγινε μέσω αποστολής email και με την βοήθεια των social media.

Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, λήφθηκαν υπόψη οι βασικές αρχές σχεδιασμού, έτσι ώστε τα ζητούμενα στοιχεία να είναι όσο το δυνατό πιο σαφή και τα αποτελέσματα πιο αξιόπιστα για την ολοκλήρωση της επιστημονικής μελέτης μας.

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα), αποτελείται από 61 ερωτήσεις και η σειρά που ακολουθήθηκε για την διάταξη τους είναι η εξής:

1. Ερωτήσεις στοιχείων ταυτότητας, όπως φύλο, ηλικία, και ερωτήσεις κλειστού τύπου (ερώτηση 1 έως και ερώτηση 9) που αφορούν γενικά στοιχεία για την επιχείρηση ή τον οργανισμό που εργάζεται ο κάθε ερωτώμενος.
2. Ερωτήσεις επίσης κλειστού τύπου (ερώτηση 10 έως και ερώτηση 61), που περιλαμβάνουν διχοτομικές ερωτήσεις, ερωτήσεις βαθμονόμησης, διαβαθμισμένης κλίμακας και πολλαπλής επιλογής.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε επίσης και ένα σύντομο εισαγωγικό σημείωμα το οποίο εξηγούσε τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας

Ανάλυση Στοιχείων

Παραπάνω αναλύθηκαν οι μέθοδοι συλλογής υλικού, η δομή του ερωτηματολογίου, και οι μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα είναι η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή βασίστηκα στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών.

2. Ανάλυση Ερωτηματολογίων

Η έρευνα μας απευθύνεται σε στελέχη, τα οποία κυμαίνονται από κατώτερα όπως απλοί υπάλληλοι έως υψηλά στελέχη διευθυντές τμημάτων, διευθύνοντες σύμβουλοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Προσπαθήσαμε να καλύψουμε ένα μεγάλο εύρος σχετικά με τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτών των επιχειρήσεων έτσι ώστε να κατορθώσουμε να έχουμε όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Μέσα από αυτή την έρευνα θα προσπαθήσουμε να καλύψουμε το θεωρητικό αλλά και πρακτικό κενό που υπάρχει σχετικά με την εφαρμογή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Θα εξάγουμε αποτελέσματα σχετικά με το πώς βλέπουν, θετικά ή αρνητικά, τα ίδια τα στελέχη που εργάζονται σε τέτοιες επιχειρήσεις την εφαρμογή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ποιες πρακτικές εφαρμόζουν, ποιοι είναι οι ανασταλτικοί παράγοντες για την μη εφαρμογή της έως τώρα, ποιους στόχους θέλουν να πετύχουν μέσα από την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τι αναμένουν σαν αποτελέσματα από αυτή.

Στην έρευνα μας απάντησαν 102 άτομα εκ των οποίων 45 άνδρες και 57 γυναίκες (Πίνακας 1).

		FYLO			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	andras	45	44,1	44,1	44,1
	gunaika	57	55,9	55,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 1

Η ηλικία του μεγαλύτερου ποσοστού των ερωτηθέντων κυμαινόταν από 30 έως 39 χρονών τα οποία κατά πλειοψηφία είναι μεσαία στελέχη επιχειρήσεων (43 άτομα) και αμέσως μετά, ανώτερα στελέχη (33 άτομα). Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες (26 άτομα) είναι απλοί υπάλληλοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Πίνακας 2).

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

		POSITION			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπαλληλος	26	25,5	25,5	25,5
	Mesaio stelexos dioikisis	43	42,2	42,2	67,6
	Anwtero stelexos	33	32,4	32,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 2

Αυτή η διάσπαση θα μας βοηθήσει επίσης να δούμε πώς βλέπουν όλοι οι εργαζόμενοι μια επιχείρησης, την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Και αυτό είναι κάτι πολύ σημαντικό γιατί μπορούμε να διεξάγουμε συμπεράσματα για το πώς αντιλαμβάνονται από την δική τους μεριά οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, που περιμένουν να τους βοηθήσει στην εργασία τους, αν προσδοκούν θετικά αποτελέσματα και ποια είναι τα αρνητικά και ποιες οι επιπτώσεις από αυτή την εφαρμογή. Από την μεριά των μεσαίων στελεχών διοίκησης, θα μπορέσουμε να δούμε ποια είναι τα εργαλεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα τους βοηθήσουν να εφαρμόσουν πρακτικές για την καλύτερη διοίκηση των υφισταμένων τους και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που εργάζονται. Τέλος, από την σκοπιά των ανώτερων στελεχών διοίκησης, αν θεωρούν ότι τους συμφέρει από όλες τις πλευρές, όπως π.χ. οικονομικά, να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης τους, να αναβαθμίσουν το προσωπικό τους και να τους δώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Από το δείγμα μας βλέπουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις (38 επιχειρήσεις), απασχολούν περισσότερους από 101 υπαλλήλους, αμέσως μετά εμφανίζονται επιχειρήσεις (28 επιχειρήσεις), που απασχολούν από 51 έως 100 άτομα, μετά 11 με 50 άτομα (22 επιχειρήσεις), και τέλος επιχειρήσεις (14 επιχειρήσεις), μικρού μεγέθους έως και 10 υπαλλήλους (Πίνακας 3).

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

PEOPLE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	14	13,7	13,7	13,7
11-50	22	21,6	21,6	35,3
51-100	28	27,5	27,5	62,7
>=101	38	37,3	37,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 3

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στον χώρο τους περισσότερα από 10 χρόνια και κυρίως στον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Δεύτερες στην κατάταξη έρχονται επιχειρήσεις από τον κλάδο του εμπορίου και τον κατασκευαστικό κλάδο (Πίνακες 4 και 5).

YEARSOPS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2	5	4,9	4,9	4,9
2-5	22	21,6	21,6	26,5
5-10	22	21,6	21,6	48,0
>=10	53	52,0	52,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 4

SECTOR

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kataskeuastikos	28	27,5	27,5	27,5
	Yphresies	36	35,3	35,3	62,7
	Emporio	30	29,4	29,4	92,2
	Allo	8	7,8	7,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5

Μισές, περίπου, από τις επιχειρήσεις (58 επιχειρήσεις) της έρευνας μας διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και οι υπόλοιπες (44 επιχειρήσεις) όχι. Στην πλειοψηφία τους αυτοί που έχουν την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιοι διευθυντές του εκάστοτε τμήματος της επιχείρησης (62 επιχειρήσεις της έρευνας) και έπειτα ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος (25 επιχειρήσεις).

HRRESP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Proedros-Dieythnwn sumvoulos	25	24,5	24,5	24,5
	Armodios Dieuthintis	62	60,8	60,8	85,3
	Exwterikoi Sumvouloi	7	6,9	6,9	92,2
	Allos	8	7,8	7,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 6

Αυτό το τελευταίο γεγονός είναι κάτι που πρέπει να μας απασχολήσει, διότι θεωρητικά και πρακτικά ένας διευθύνων σύμβουλος μιας επιχείρησης δεν πρέπει να έχει σαν αρμοδιότητα του και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης του. Πιο αναλυτικά, θα αναφερθούμε σχετικά με το ποια θέματα αναφορικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται εσωτερικά οι επιχειρήσεις και για ποια από αυτά χρησιμοποιούν εξωτερικούς συνεργάτες. Όλες

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

οι επιχειρήσεις της έρευνας μας διαχειρίζονται εσωτερικά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού τους, στην πλειοψηφία τους επιλέγουν και στρατολογούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις τους ανθρώπινους πόρους τους, τους εκπαιδεύουν και διαχειρίζονται τις αμοιβές τους, αξιολογούν την απόδοσή τους, ασχολούνται με τις αποχωρήσεις και απολύσεις, τις γενικές εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων και την υγιεινή και ασφάλεια τους. Στο παράρτημα μπορούμε να δούμε τα ιστογράμματα και τους πίνακες που αναφέρονται σε αυτά τα θέματα.

Μέσα από μια πιο ενδελεχή ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος μας μπορούμε να εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες και κυρίως τα μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων συμφώνησαν στο γεγονός ότι υπάρχουν σε μεγάλο ποσοστό εξειδικευμένοι άνθρωποι που ασχολούνται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων οι οποίοι είναι γνώστες των αναγκών και των στρατηγικών των επιχειρήσεων οι οποίοι θα μπορούσαν να βοηθήσουν στις εφαρμογές των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επιχείρησή τους. Εν συνεχεία, θεωρούν ότι καταβάλλονται προσπάθειες μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις να ευαισθητοποιηθούν οι εργαζόμενοι για την οικονομική κατάσταση του οργανισμού, για τις ανάγκες των πελατών τους και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Από την άλλη μεριά όμως βλέπουμε ότι από πλευράς των μεσαίων στελεχών μιας επιχείρησης δεν υπάρχει ξεκάθαρη άποψη για το αν λαμβάνονται υπόψη συστηματικά οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ στην ίδια ερώτηση υπάλληλοι και ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι κάτι τέτοιο εφαρμόζεται. Τι είναι αυτό, λοιπόν, που κάνει τα μεσαία στελέχη να αμφιβάλλουν ότι λαμβάνονται σοβαρά οι ανάγκες των υφισταμένων τους. Ίσως αυτού του είδους τα στελέχη να είναι πιο αντικειμενικά σε μια τέτοια άποψη αφού από μεριάς απλών υπαλλήλων επικρατεί ο φόβος μήπως χάσουν τη δουλειά τους, και τα ανώτερα στελέχη είναι πάντα πιο υπεροπτικά θεωρώντας ότι προσφέρουν το καλύτερο δυνατό στους υπαλλήλους τους και ότι έχουν διαμορφώσει το πιο κατάλληλο σχέδιο για την ικανοποίηση αυτών.

Όλοι ανεξαιρέτως, υπάλληλοι, μεσαία και ανώτερα στελέχη, πιστεύουν ότι η

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη της επιχείρησης, ανεξαρτήτως σε ποιόν κλάδο και πόσα χρόνια δραστηριοποιούνται. Οι διαφοροποιήσεις που βρίσκουμε εδώ είναι ανάλογες με το πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση και οι απαντήσεις είναι απόλυτα λογικές. Επιχειρήσεις που απασχολούν έως 10 άτομα θεωρούν ότι δεν θα βοηθήσει καθόλου ένα τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη τους, προφανώς γιατί δεν αποσκοπούν σε κάτι τέτοιο οι μικρές επιχειρήσεις. Ενώ αυτές που απασχολούν περισσότερα άτομα, πιστεύουν ακριβώς το αντίθετο. Και αυτό είναι ανάλογο όσο αυξάνεται ο αριθμός των υπαλλήλων. Σχετικά με την απόσβεση του κόστους δημιουργίας και λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε έως και 1 χρόνο ενώ τα ανώτερα και μεσαία στελέχη είναι πιο επιφυλακτικά θεωρώντας ότι για την απόσβεση του κόστους θα χρειαστούν από 2 χρόνια και σε πολλές περιπτώσεις και πάνω από 3 χρόνια. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει γιατί τα μεσαία στελέχη αλλά κυρίως τα ανώτερα, όχι μόνο γνωρίζουν καλύτερα τον ανταγωνισμό αλλά είναι αυτοί οι οποίοι γνωρίζουν ακριβώς ποια είναι η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης τους. Πολλές φορές τα ανώτερα στελέχη αποκρύπτουν την ακριβή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης τους στους υφισταμένους, γιατί θεωρούν ότι ίσως κάτι τέτοιο δεν τους αφορά αλλά και γιατί πιστεύουν ότι αν γνωρίζουν την αλήθεια θα αλλάξει η αποδοτικότητα τους. Προφανώς επιχειρήσεις με λιγότερο από 10 υπαλλήλους θεωρούν ότι η απόσβεση του κόστους δημιουργίας και λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα χρειαστεί περισσότερο από 3 χρόνια για να επιτευχθεί, ενώ επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους υπαλλήλους πιστεύουν ότι μπορούν να έχουν απόσβεση κόστους μέσα σε 1 χρόνο. Εκεί που παρατηρείται μια διαφοροποίηση είναι στον κλάδο του εμπορίου όπου στελέχη και υπάλληλοι τέτοιων επιχειρήσεων θεωρούν ότι θα χρειαστούν πάνω από 3 χρόνια για μια τέτοια απόσβεση. Κάτι τέτοιο μπορεί λογικά να εξηγηθεί με τη λογική ότι αυτός ο κλάδος στις κρίσιμες μέρες που διανύει η οικονομία μας είναι ένας από τους πιο πολύπαθους κλάδους, με τα λιγότερα κέρδη. Ποιοι είναι όμως οι ανασταλτικοί παράγοντες που αποτρέπουν την δημιουργία ενός τμήματος

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις; Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων ανεξαρτήτως της θέσης του μέσα στην επιχείρηση, θεωρούν ότι ο κύριος ανασταλτικός παράγοντας είναι οι οικονομικοί λόγοι. Κάτι τέτοιο έχει βάση ως προς το γεγονός ότι λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις δεν έχουν τα αναμενόμενα κέρδη επομένως δεν μπορούν να επενδύσουν στη δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχουν βέβαια και εκείνοι, σε μικρότερο όμως ποσοστό, που θεωρούν ότι ανασταλτικός παράγοντας είναι η μη αναγκαιότητα. Κάτι που αξίζει να σημειωθεί, είναι ότι στελέχη επιχειρήσεων που απασχολούν πολλούς υπαλλήλους και δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών, θεωρούν ότι ανασταλτικοί παράγοντες είναι οι οικονομικοί λόγοι αλλά ταυτόχρονα και η χρήση outsourcing υπηρεσιών για τέτοιου είδους θέματα. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το να χρησιμοποιείς outsourcing υπηρεσίες για τις πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται από τις επιχειρήσεις πιο οικονομικό από το να στήσεις μέσα στην επιχείρηση ένα τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Ας δούμε τώρα, λίγο πιο συγκεκριμένα, σε ποια επιμέρους θέματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, δίνουν βάση οι επιχειρήσεις και ποιες από αυτές εφαρμόζουν. Μέσα από το δείγμα μας βλέπουμε ότι όσον αφορά στις προσλήψεις νέου προσωπικού, οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στην αξιοποίηση και αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού τους, που σημαίνει ότι δίνουν ευκαιρίες στο προσωπικό τους για ανέλιξη. Αυτό έχει διπλό όφελος γιατί από τη μια δίνει κίνητρο στους εργαζομένους για βελτιστοποίηση της απόδοσης τους ώστε να ανελιχθούν σε μια θέση του ενδιαφέροντος τους μέσα στην επιχείρηση και από την άλλη περιορίζει το κόστος εκπαίδευσης και εισαγωγής των νέων προσληφθέντων στις λειτουργίες και την κουλτούρα της εταιρείας. Συνδυαστικά με τα παραπάνω σχετικά με την προσέλκυση εργαζομένων, οι επιχειρήσεις βασίζονται πάρα πολύ στο βιογραφικό και στις συνεντεύξεις, όπου μέσα από αυτό προσπαθούν να βρουν εργαζομένους που έχουν πολύ ανεπτυγμένο το πνεύμα ομαδικότητας. Το πνεύμα ομαδικότητας είναι τόσο σημαντικό στις εργασιακές σχέσεις αφού βοηθάει στην αλληλοκάλυψη των αδυναμιών των εργαζομένων. Αμέσως μετά βλέπουμε ότι

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

δίνεται έμφαση στην έρευνα για την ανεύρεση προσωπικού μέσω γνωστών και αμέσως μετά από το internet και μέσω carrier sites. Οι περισσότερες επιχειρήσεις απασχολούν το προσωπικό τους με πλήρη απασχόληση και μέσω σύμβασης αορίστου χρόνου. Αυτό γιατί θέλουν να τους δίνουν το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας. Πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση είναι η αποδοτικότητα των εργαζομένων της και η δημιουργικότητα αυτών. Είναι προφανές ότι όλες οι επιχειρήσεις για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές, θέλουν το προσωπικό τους να αποδίδει στο μέγιστο αλλά εκτός αυτού να είναι δημιουργικοί και να καινοτομούν έτσι ώστε να τους προσδίδει ένα παραπάνω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων εταιρειών. Η ευελιξία και ο λεπτομερής σχεδιασμός της εργασίας είναι εξίσου σημαντικός αλλά έρχονται δεύτερα στην κλίμακα σημαντικότητας.

Εξετάζοντας την κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων παρατηρείται ότι κάτι τέτοιο γίνεται δίνοντας έμφαση κυρίως στις εταιρικές ανάγκες και την ομαδικότητα των επιμέρους τμημάτων και ύστερα στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζομένους τους για να κερδίσουν οι ίδιες, με γνώμονα τον οργανισμό για δικό τους όφελος, και όχι για όφελος των ίδιων των εργαζομένων. Όταν, λοιπόν, προχωρούν με εκπαιδεύσεις αυτό που έχει πρώτη σημασία είναι να δώσουν στο εργατικό δυναμικό τους τεχνικές και γνωστικές δεξιότητες και να τους εμπλουτίσουν με επιπλέον γνώσεις σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Όμως όπως φαίνεται, δεν δίνουν λιγότερη έμφαση και στους υπόλοιπους τύπους κατάρτισης όπως είναι οι δεξιότητες διαχείρισης και επικοινωνίας, η εκπαίδευση για ενίσχυση της παραγωγικότητας και διαχείρισης των πληροφοριών. Φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις όταν θα αποφασίσουν να προχωρήσουν σε εκπαίδευση των εργαζομένων δίνουν βάση σε όλους τους επιμέρους τομείς, αφού συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα, όλοι αυτοί οι τομείς επιτελούν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και στην καλύτερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Ας προχωρήσουμε με έναν ακόμα τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, εκτείνεται σε όλο το εύρος του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται. Αυτό που κυρίως ακολουθείται είναι η μεμονωμένη και όχι η ομαδική αξιολόγηση και οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι προσανατολισμένες στα αποτελέσματα του οργανισμού και λιγότερο προσανατολισμένες στην συμπεριφορά. Η διαχείριση της απόδοσης γίνεται στην διάρκεια ενός έτους, το οποίο είναι ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να κρίνουν την απόδοση των υπαλλήλων τους. Το πρόσωπο που είναι πραγματικά υπεύθυνο για την αξιολόγηση είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε εργαζόμενου κάτι το οποίο είναι απόλυτα λογικό αφού αυτός είναι ο άνθρωπος ο οποίος γνωρίζει καλύτερα ποια είναι η απόδοση των υφισταμένων του, και έτσι επιτρέπεται κιόλας να επιμερίζεται η αξιολόγηση σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.

Δίνοντας έμφαση στις πολιτικές και κανονισμούς που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να δούμε την παρακάτω ανάλυση. Η πλειοψηφία των εργαζομένων που εργάζονται σε επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην ερώτηση αν υπάρχει επίσημη πολιτική σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων απάντησαν ναι, ενώ στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις χωρίς τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων απάντησαν όχι. Αντίστοιχα βλέπουμε ότι σε επιχειρήσεις που υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, υπάρχουν και σαφείς κανονισμοί σχετικά με την προαγωγή των υπαλλήλων εντός του οργανισμού ενώ σε αυτές που δεν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα βλέπουμε ότι οι απαντήσεις κυμαίνονται στο μέσο και προς αρνητικά επίπεδα. Όσον αφορά στις απολύσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις που εισπράξαμε, είναι πολύ δύσκολο σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να προχωρήσουν σε απολύσεις μόνιμων υπαλλήλων, ενώ σε αυτές που διαθέτουν είναι λιγότερο δύσκολο. Αυτό είναι κάτι απολύτως λογικό, για από την μια πλευρά (όπου δεν υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων), οι προσωπικές σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων είναι πολύ περισσότερο ανεπτυγμένες, έτσι είναι πολύ πιο δύσκολο ένας προϊστάμενος να προχωρήσει σε μια τέτοια απόφαση και μάλιστα να την

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

ανακοινώσει. Ενώ όταν μια επιχείρηση λειτουργεί με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η ευθύνη του άμεσου προϊσταμένου σταματά στην αξιολόγηση του εκάστοτε υφισταμένου του, και όλη την υπόλοιπη διαδικασία απόλυσης την αναλαμβάνει το τμήμα αυτό. Επιχειρήσεις με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ακολουθούν κατά κανόνα μια επίσημη διαδικασία σε περίπτωση πιθανής αξιολόγησης, ενώ αυτές που δεν διαθέτουν άλλες φορές ακολουθούν αυτή τη διαδικασία και άλλες όχι. Ακολουθώντας, οργανισμοί με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αρκετές φορές χρησιμοποιούν κέντρο αξιολόγησης και ανάπτυξης για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη του δυναμικού των διευθυντικών στελεχών και τις περισσότερες φορές ακολουθούν κάποιο πλάνο διαδοχής προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν διαθέσιμα στελέχη για να καλύψουν τα δυνητικά κενά σε βασικές διευθυντικές θέσεις. Κάτι τέτοιο, σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορεί κάποιες φορές να συμβαίνει αλλά δεν είναι το πιο πιθανό που παρατηρείται. Τέλος, παρατηρείται ότι και στις δύο περιπτώσεις, είτε διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είτε όχι, ευνοούν το πέρασμα εξουσίας και ευθυνών σε άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, αλλά κάτι τέτοιο συμβαίνει περισσότερο στους οργανισμούς που δεν διαθέτουν τέτοιο τμήμα. Πιθανότατα γιατί σε τέτοιες επιχειρήσεις οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και γενικότερα των υπαλλήλων, επιτρέπει σε αυτούς να δουν πιο ξεκάθαρα τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε υπάλληλος, πολύ περισσότερο από ότι θα φανεί με ένα σύστημα απλής αξιολόγησης.

Ας δούμε τώρα τι συμβαίνει και με τις πολιτικές πληρωμών και bonus, τις επιπρόσθετες παροχές κ.λπ. Παρατηρείται ότι σε όλες τις επιχειρήσεις διαθέτοντας ή όχι τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους, όσον αφορά την πολιτική των αμοιβών τους, την επίδοση των εργαζομένων τους, καθώς επίσης την παλαιότητα, τις δεξιότητες του εκάστοτε υπαλλήλου, τις ώρες που εργάζεται, την πολυπλοκότητα της εργασίας τους αλλά και τις αρμοδιότητες που καθέννας από αυτούς έχει αναλάβει. Φαίνεται ότι για οποιαδήποτε επιχείρηση το ζήτημα των αμοιβών είναι ένα πολύ ευαίσθητο και συνάμα σημαντικό κεφάλαιο.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Για να εκτιμήσει λοιπόν, τον κάθε εργαζόμενο της και να προχωρήσει στην κατάλληλη, πάντα από δικής της πλευράς, αμοιβή λαμβάνει υπόψη της όλο το πακέτο που διαθέτουν οι εργαζόμενοι της. Αυτό αντιλαμβανόμαστε συμβαίνει από την μία για να μην υπάρχουν διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων και από την άλλη για να δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους να δίνουν όλον τους τον εαυτό στην δουλειά έτσι ώστε να μπορεί να πετυχαίνει η επιχείρηση τους στόχους της και παράλληλα να είναι ανταγωνιστική. Η πλειοψηφία των εταιρειών ανταμείβει τους εργαζομένους της μέσω χρηματικής αμοιβής, και εκεί που υπάρχει διαφοροποίηση είναι ότι στις μεν επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υπάρχει μια σχετική πρόσβαση των υπαλλήλων της στην κατανομή των κερδών της, ενώ στην πλειοψηφία αυτών που δεν διαθέτουν αντίστοιχο τμήμα, οι εργαζόμενοι της δεν έχουν πρόσβαση στα κέρδη. Αν προχωρήσουμε σε μια σύγκριση του δείγματος μας με τον ανταγωνισμό σχετικά με τις αμοιβές, παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες μας απαντούν ότι πιστεύουν ότι στις επιχειρήσεις που εργάζονται, οι αμοιβές είναι συνήθως ίδιες ή και παραπάνω από αυτές του ανταγωνισμού. Οι στόχοι των πληρωμών είναι να προσελκύουν νέους εργαζομένους, να έχουν ικανοποιημένους τους ήδη εργαζομένους τους με σκοπό να τους διατηρήσουν και να ενισχύσουν την παραγωγικότητα τους. Προφανώς από την στιγμή που πληρώνουν, όπως οι ίδιοι αναφέρουν, το ίδιο και καλύτερα από τον ανταγωνισμό δεν στοχεύουν σε άμεση ελαχιστοποίηση των κερδών τους.

Εξετάζοντας τις επιπρόσθετες παροχές και τα προγράμματα βοήθειας που παρέχουν οι επιχειρήσεις στους εργαζομένους τους, παρατηρούμε ότι λίγο πολύ συμπίπτουν μεταξύ των επιχειρήσεων που διαθέτουν αλλά και όχι τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και συνοψίζονται στα εξής: ασφαλιστικά προγράμματα (υγείας, συνταξιοδότησης, ομαδικά), πληρωμή για τον χρόνο εργασίας που δεν πραγματοποιήθηκε, αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων, άδειες και ρεπό. Αυτές οι επιπρόσθετες παροχές (δηλαδή τα κίνητρα) έχουν ως επίκεντρο τόσο την ομαδική επίτευξη στόχων όσο και την ατομική. Το ένα δεν απαγορεύει το άλλο και μπορεί να συνυπάρχουν μεταξύ τους. Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν /ότι εταιρείες που διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ως

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

συνήθως είναι μεγαλύτερες σε αριθμό υπαλλήλων, επιλέγουν τα ομαδικά κίνητρα. Αυτό γίνεται για την προώθηση του συντονισμού και της συνεργασίας των υπαλλήλων μεταξύ τους και της εγκαθίδρυσης ενός εταιρικού πνεύματος το οποίο θέλει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, να υιοθετούν οι υπάλληλοι. Αντίθετα, σε μικρότερες επιχειρήσεις που συνήθως δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, βλέπουμε από την έρευνα ότι προωθούνται ατομικά κίνητρα τα οποία βοηθούν τους λιγοστούς υπαλλήλων να βελτιστοποιήσουν την απόδοση τους. Επίσης συχνό είναι το φαινόμενο να δίνονται οργανωσιακά κίνητρα επίτευξης στόχων που μπορεί να αφορούν την προσωπική ανέλιξη ενός εργαζομένου ή την ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων από ένα τμήμα που αποδίδει καλύτερα, και αυτό είναι κάτι που φαίνεται να εφαρμόζεται και από τις δύο πιο πάνω περιπτώσεις.

Είναι γνωστό ότι όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν ικανοποιημένους υπαλλήλους με σωστή συμπεριφορά. Όμως μόνο αυτές που διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζουν στην πράξη έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων τους. Επίσης πολύ σημαντικό για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρείας είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Το πιο σημαντικό είναι να υπάρχει μια ομαλή επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν λάθη και παρεξηγήσεις. Επομένως μια top-down αλλά και bottom-up επικοινωνία είναι εξέχουσας σημασίας, όπως μας ανέφεραν στην έρευνα μας όλοι οι ερωτηθέντες είτε εργάζονται σε εταιρείες που υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είτε όχι. Εκεί που υπάρχει η διαφορά μεταξύ των παραπάνω εταιρειών, είναι στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται αυτή η επικοινωνία. Μέσα από την έρευνα φαίνεται ότι και στις εταιρείες που διαθέτουν αλλά και σε αυτές που δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων η επικοινωνία γίνεται και προφορικά αλλά και μέσω γραπτής μεθόδου. Εκεί που υπάρχει η διαφορά είναι ότι οι εταιρείες που διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διαθέτουν intranet και groupware. Βλέπουμε λοιπόν ότι οι εταιρείες με τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχουν καλύτερη οργάνωση σε

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

αυτόν τον τομέα.

Κλείνοντας την έρευνα μας δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε ότι παρατηρήθηκε στις εταιρείες που διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μια τάση στο να λαμβάνουν προληπτικά και όχι διορθωτικά μέτρα διαχείρισης της πειθαρχίας. Αυτό σημαίνει ότι με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να προλάβουν καταστάσεις που θα ήταν ζημιογόνες για την επιχείρηση σε αντίθεση με τις εταιρείες που δεν διαθέτουν αντίστοιχο τμήμα που λαμβάνουν πειθαρχικά μέτρα αφού συμβεί κάποιο τέτοιο γεγονός, για διορθωτικούς λόγους.

6. Συμπεράσματα

Κλείνοντας την εργασία, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούμε στο γεγονός ότι για το συγκεκριμένο θέμα που μελετήθηκε στην εργασία, την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, υπάρχει μεγάλο βιβλιογραφικό και πρακτικό κενό, για αυτόν ακριβώς τον λόγο μέσα από την έρευνα μας προσπαθήσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα για το πώς ακριβώς βλέπουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων τα ίδια τα στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τι αναμένουν από αυτή, καθώς επίσης και ποιες πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται.

Μέσα από ενδελεχή βιβλιογραφική έρευνα συμπεράναμε ότι η πλειοψηφία τόσο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, όσο και του εξωτερικού, δεν διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ενώ είναι πρόθυμες να εφαρμόσουν τις πρακτικές αυτές, το επιτυγχάνουν μέσω των ίδιων των πόρων τους ή μέσω outsourcing εταιρειών.

Σύμφωνα λοιπόν με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήσαμε, πετύχαμε να καλύψουμε ένα πολύ μεγάλο εύρος, τόσο στους κλάδους που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν, όσο και στις θέσεις εργασίας των στελεχών (ανώτερα στελέχη έως και απλούς υπαλλήλους).

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Συνοψίζοντας τα πιο σημαντικά ευρήματα της πρωτογενούς μας έρευνας, συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στο να εκπαιδεύσουν και κατ’έπείτα να αξιοποιήσουν και να αναβαθμίσουν το προσωπικό που ήδη έχουν, κάτι το οποίο είναι αποδεκτό και απολύτως επιθυμητό και από τους ίδιους τους εργαζομένους της επιχείρησης, οι οποίοι το υποδέχονται είτε σαν επιβράβευση της εργασίας τους είτε σαν επιπλέον κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσης τους. Ταυτόχρονα η επιχείρηση με τη στρατηγική αυτή επιλογή της λαμβάνει αυτομάτως ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων, αφού δημιουργεί με το μικρότερο κόστος ένα έμπυχο δυναμικό υπαλλήλων το οποίο είναι αφοσιωμένο και με υψηλό κίνητρο απόδοσης το οποίο είναι αποφασισμένο να τη βοηθήσει να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της.

Φαίνεται λοιπόν ότι όταν σε μια επιχείρηση οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζονται σε όλο τους το φάσμα, από την πολιτική αμοιβών και τις εκπαιδεύσεις έως τα κίνητρα και την αξιολόγηση των εργαζομένων καταφέρνουμε να έχουμε πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους και παράλληλα πιο ανταγωνιστική επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα μας κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται πιο άμεσα και πιο εύκολα όταν μια επιχείρηση επενδύει στη δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ανεξαρτήτως θέσης εργασίας και κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης ανέφεραν ότι πιστεύουν ότι η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Ποιοι όμως είναι οι ανασταλτικοί παράγοντες που οι μισές περίπου από αυτές δεν έχουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το πρόβλημα εστιάζεται σε οικονομικούς λόγους. Θεωρείται λοιπόν, ότι η επένδυση σε ένα τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, προφανώς και λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, είναι συχνά οικονομικά ασύμφορη. Έτσι λοιπόν προτιμάται να εφαρμόζονται ένα μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, από τα ίδια τα στελέχη, κυρίως μεσαίων και υψηλότερων επιπέδων διοίκησης. Επιπλέον θεωρείται πιο

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

οικονομικό και προτιμάται από την πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δεν έχουν τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, να δίνουν μέρος των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να εφαρμόζεται από εξωτερικές εταιρείες.

Κλείνοντας, το πιο σημαντικό συμπέρασμα μας είναι ότι τελικά η δημιουργία ή μη ενός τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της συνολικής στρατηγικής που επιθυμεί να υιοθετήσει η εκάστωτε εταιρεία καθώς και της αποστολής που καλείτε να πραγματοποιήσει. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι αυτό που θα έχει το ρόλο του εγγυητή και καθοδηγητή στην πορεία της εταιρείας καθώς και την ευθύνη της εξέλιξης τόσο του οργανισμού όσο και του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Βιβλιογραφία

"About CIPD". Chartered Institute of Personnel and Development.

"About Cornell ILR". Cornell University School of Industrial and Labor Relations.

"About SHRM". Society for Human Resource Management.

Abdelwahab Aït Razouk, High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order, 2011

Alexandros G. Psychogios & Geoffrey Wood, Human resource management in Greece in comparative perspective: alternative institutionalist perspectives and empirical realities, 2010

Anastasios D. Diamantidis & Prodromos D. Chatzoglou, Human resource involvement, job-related factors, and their relation with firm performance: experiences from Greece, 2011

Andreas Georgiadis and Christos N. Pitelis, Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK, 2011

Anil Kumar Singh, a study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India, Anil Kumar Singh, University of Delhi, Sri Aurobindo College

Armstrong, M., Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page,

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

London, 2000

Bacon and Hoque: HRM in the SME sector, valuable employees and coercive networks, 1999

Brewster, C., Wood, G., Croucher, R., and Brookes, M. (2007), ‘Collective and Individual Voice: Convergence in Europe?’ *International Journal of Human Resource Management*, 18, 7, 1246–1262.

Brian Harney and Tony Dundon, developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs

Brookes, M., Brewster, C., and Wood, G. (2005), ‘Social Relations, Firms and Societies: A Study in Institutional Embeddedness,’ *International Sociology*, 20, 4, 403–426.

Burtless, G. (2001), ‘The Greek Labour Market,’ in *Greece’s Economic Performance and Prospects*, eds. R. Bryant, N. Garganas, and G. Tavlas, Athens: Bank of Greece/The Brookings Institutions, pp. 453–493.

Cappelli, Peter. "Why We Love to Hate HR ... and What HR Can Do About It". *Harvard Business Review* (July - August 2015).

Chin-Ju Tsai, HRM in SMEs: homogeneity or heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms, 2010

Connie Zheng , Mark Morrison & Grant O'Neill, An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs, 2007

Craft, James A. Human Resource Planning and Strategy.in Lee Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*.Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1988

Craft. Human Resource Planning and Strategy. Beer,Spector, Lawrence, Mills, and Walton.Managing Human Assets.

French W.(1994).Human Resources Management. Houghton Mifflin Co.

Gary C. McMahan, Myrtle P. Bell, Meghna Virick, *Strategic Human Resource Management: Employee Involvement Diversity And International Issues*, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, JAI Press Inc. 1998

Hale, Henry E. (2014). *Patronal Politics. Problems of International Politics*. Cambridge University Press.

Lengnick-Hall and Lengnick-Hall. *Strategic Human Resources Management: A Review*

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

of the Literature and a Proposed Typology

Li Xue Cunningham, *Managing human resources in SMEs in a transition economy: evidence from China*, 2010

Mantas N. & Samanta E., *The Manager’s profile in Human Resource Manager* (This research paper has been published in *Applied Research Review* volume XII No 2 2007 page: 135-144 *Applied Research Review Journal of the Technological Institute of Piraeus Business & Economics Edition*)

Marion Festing, Lynn Schäfer & Hugh Scullion, *Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research*, 2013

Mayo, Elton (1945). "Hawthorne and the Western Electric Company". Harvard Business School.

Merkle, Judith A. *Management and Ideology*. University of California Press

Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, T.E., and Papalexandris, N. (2008), ‘Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organizational Characteristics,’ *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 11, 2057–2078.

Paul Ogunyomi & Nealia S. Bruning, *Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria*, 2015

Pipko, Simona (2002). *Baltic Winds: Testimony of a Soviet Attorney*. Xlibris Corporation.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Rudiger Pieper, *Human Resource Management, An International Comparison*, (Chapter Human Resource Management and Corporate Strategy by Wolfgang H. Staehle), Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1990

Schermerhorn, et al., *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, New York, 1985

Schuler r. and Huber V. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. West Publications.

Schuler. *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Vlachos, I. (2008), ‘The Effect of Human Resource Practices on Organizational Performance: Evidence from Greece,’ *The International Journal of Human Resource Management* 19, 1, 74–97.

Wilkinson, A. (1999), ‘Employment Relations in SMEs,’ *Employee Relations* 21, 3, 206–217.

William P. Anthony, Edward A. Nicholson, *Management of Human Resources- A systems Approach to Personnel Management*, Grid Inc., Columbus, Ohio, 1977

Wright, Patrick M., and Gary C. McMahan. *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management* 18, no. 2 (1992)

Wyatt, Larry L. “Adding Value: Future Challenges. *Human Resource Planning* 8, no. 4 (1985)

Gary Dessler, *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες Και Σύγχρονες Τάσεις*, 2012

Κουφίδου Στέλλα (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανικούλα, 3^η έκδοση.

ΟΚΕ, Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, *Αρχές – διαδικασίες – πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*

Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α. & Μπουραντάς Δημήτριος Κ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 2003

Τερζίδης Π. Κώστας & Τζωρτζάκης Κώστας, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*, 2004

Χυτήρης Λεωνίδα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 2001

Παράρτημα 1: Παράθεση ερωτηματολογίων και επεξήγηση κωδικοποίησης ερωτήσεων

1/8/2016 Dissertation's Questionnaire

Dissertation's Questionnaire

1. Φύλο
Mark only one oval.

Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία
Mark only one oval.

< 18
 18 - 29
 30 - 39
 40 - 49
 50 - 59
 60 - 69
 >=70

3. Θέση σας μέσα στην επιχείρηση
Mark only one oval.

Υπάλληλος
 Μεσαίο στέλεχος διοίκησης
 Ανώτερο στέλεχος
 Other: _____

4. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση σας;
Mark only one oval.

1 - 10
 11 - 50
 51 - 100
 >=101

5. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;
Mark only one oval.

1 - 2
 2 - 5
 5 - 10
 >=10

6. Σε ποιόν κλάδο δραστηριοποιείται;
Mark only one oval.

Κατασκευαστικός
 Υπηρεσίες
 Εμπόριο
 Other: _____

7. Έχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων η επιχείρηση σας;
Mark only one oval.

Ναι
 Όχι

https://docs.google.com/forms/d/1BohTMs-CWBe_n-m8izu34qJhuiFRhuD2bDeSyNs-jm3/edit 1/14

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

8. Ποιός είναι υπεύθυνος για την διαδικασία επιλογής, αξιολόγησης & εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησής σας (ποιός έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας);

Mark only one oval.

- Πρόεδρος - Διευθύνων σύμβουλος
 Αρμόδιος διευθυντής τμήματος που αφορά στη θέση ζήτησης
 Εξωτερικοί σύμβουλοι
 Other: _____

9. Σε τι ποσοστό του χρόνου της δουλειάς σας θεωρείτε ότι ανέρχεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων;

Mark only one oval.

- Καθόλου
 1% - 10%
 11% - 25%
 26% - 50%
 >=51%

10. Ποιά από τα παρακάτω θέματα αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζεστε εσωτερικά στην εταιρεία και ποιά από αυτά είναι outsourcing;

Mark only one oval per row.

Θέματα ΔΑΠ	In-house (Τμήμα / Υπεύθυνος)	Outsourcing
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στρατολόγηση και επιλογή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση - Κατάρτιση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αμοιβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιολόγηση απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακές σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποχωρήσεις - Απολύσεις, κλπ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αρμοδιότητες και ρόλος τμήματος προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υγιεινή και ασφάλεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο, εξηγήστε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Με βάση την κλίμακα από 1 έως 5 πόσο θεωρείτε ότι η δημιουργία ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα βοηθούσε στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Mark only one oval.

- 1 2 3 4 5
 Καθόλου Πάρα πολύ

12. Πόσο χρόνο θεωρείτε ότι θα χρειαστεί ώστε να γίνει απόσβεση του κόστους δημιουργίας / λειτουργίας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από την επιχείρησή σας;

Mark only one oval.

- 0 - 6 μήνες
 6 μήνες - 1 χρόνο
 1 - 2 χρόνια
 2 - 3 χρόνια
 >=3 χρόνια

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

13. Ποιός πιστεύετε ότι είναι ο κύριος ανασταλτικός παράγοντας για τη μη δημιουργία έως και σήμερα ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρησή σας;

Mark only one oval.

- Οικονομικοί λόγοι
 Μη αναγκαιότητα
 Χρήση outsourcing υπηρεσιών
 Other: _____

14. Σε ποιούς από τους παρακάτω τομείς θα περιμένατε να δείτε άμεση βελτίωση μετά τη δημιουργία ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρησή σας;

Mark only one oval.

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
 Στρατολόγηση και επιλογή
 Εκπαίδευση - Κατάρτιση
 Αξιολόγηση απόδοσης
 Εργασιακές σχέσεις
 Αρμοδιότητες και ρόλος τμήματος προσωπικού
 Υγιεινή και ασφάλεια
 Other: _____

15. Πιστεύετε ότι οι HR executives είναι πλήρως ενήμεροι και γνώστες των αναγκών και των στρατηγικών των επιχειρήσεων; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

16. Πιστεύετε ότι καταβάλλονται προσπάθειες για την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σας σχετικά με την οικονομική κατάσταση του οργανισμού σας, τις ανάγκες των πελατών σας, την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών σας, το κόστος κλπ; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

17. Πιστεύετε ότι οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σας λαμβάνονται υπόψη συστηματικά και ότι έχει διαμορφωθεί κάποιο κατάλληλο σχέδιο για την ικανοποίηση αυτών; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

18. Όλες οι μείζονες σημασίας θέσεις εργασίας του οργανισμού σας υπόκεινται σε επίσημη ανάλυση θέσεων εργασίας; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

19. Παρακαλώ αναφέρετε την έμφαση που δίνει ο οργανισμός σας σε κάθε μία από τις ακόλουθες πηγές που αφορούν τις προσλήψεις, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως
Έντυπες διαφημίσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet / Career sites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύμβουλοι καριέρας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσω γνωστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχοντες Εργαζόμενοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οποιαδήποτε άλλη πηγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..... (Παρακαλώ διευκρινίστε μαζί με τον βαθμότητά συνάφειας 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Παρακαλώ αναφέρετε το είδος της σύμβασης εργαζομένων που εφαρμόζεται / προτιμάται από τον οργανισμό σας με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Σύμβαση αορίστου χρόνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πλήρης απασχόληση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μερική απασχόληση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Παρακαλώ δηλώστε τη σημαντικότητα στα ακόλουθα θέματα που σχετίζονται με την ροή εργασιών στον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Πλήρως ασήμαντο (1)	Λίγο σημαντικό (2)	Μερικώς σημαντικό (3)	Αρκετά σημαντικό (4)	Πολύ σημαντικό (5)
Αποδοτικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καινοτομία & δημιουργικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευελξία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λεπτομερής σχεδιασμός εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

22. Παρακαλώ αναφέρετε τον βαθμό χρήσης των παρακάτω στο πλαίσιο της επιλογής εργαζομένων που αφορά τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Ψυχολογικές εξετάσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τέστ αποδοτικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βιογραφικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιλογή με βάση το πνεύμα ομαδικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..... (Παρακαλώ διευκρινίστε μαζί με τον βαθμότητά σας 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Κατέχει ο οργανισμός σας ηλεκτρονικό δίκτυο με σύγχρονο λογισμικό καταγραφής πληροφοριών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό σας; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

24. Παρακαλώ αναφέρετε την σημασία που έχουν για εσάς οι ακόλουθοι τομείς που χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν τις ανάγκες κατάρτισης / εκπαίδευσης των εργαζομένων στον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Πλήρως ασήμαντο (1)	Λίγο σημαντικό (2)	Μερικώς σημαντικό (3)	Αρκετά σημαντικό (4)	Πολύ σημαντικό (5)
Ατομικές ανάγκες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικότητα (τμήμα / ομάδα / λειτουργία)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οργανωσιακή (εταιρικές ανάγκες)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

25. Παρακαλώ αναφέρετε την επιλογή σας για κάθε έναν από τους ακόλουθους τύπους κατάρτισης των εργαζομένων που προβλέπονται από τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν Παρέχεται καθόλου (1)	Παρέχεται σπάνια (2)	Παρέχεται μερικώς (3)	Παρέχεται στις περισσότερες των περιπτώσεων (4)	Παρέχεται πάντα (5)
Εποπτική / δεξιότητες διαχείρισης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεξιότητες επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τεχνική / γνωστικές δεξιότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασφάλεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξυπηρέτηση πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνώση των προϊόντων του οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη του οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχεδιασμός καριέρας, σταδιοδρομίας / προσωπική ανάπτυξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρακίνηση των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επεξεργασία δεδομένων / διαχείριση πληροφοριών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Team Building	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση χρόνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Παρακαλώ διευκρινίστε μαζί με τον βαθμολογία 1-5)					

26. Παρακαλώ αναφέρετε τη σημαντικότητα στα ακόλουθα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό σας για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Πλήρως ασήμαντο (1)	Λίγο σημαντικό (2)	Μερικώς σημαντικό (3)	Αρκετά σημαντικό (4)	Πολύ σημαντικό (5)
Αντιδράσεις εκπαιδευόμενων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνώση που αποκτήθηκε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αλλαγή συμπεριφοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μετρήσιμα αποτελέσματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Παρακαλώ αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο εστιάζεται η εκπαίδευση / ανάπτυξη σε κάθε μια από τις ακόλουθες περιοχές, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μακροπρόθεσμοι στόχοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσανατολισμός ομάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ατομικός προσανατολισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσανατολισμός με βάση τις αρμοδιότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με γνώμονα τον οργανισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με γνώμονα τις ανάγκες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/d/1BohTMs-CWBe_n-m8Izu34qJhuiRhuD26DeSyNs-jm3/edit

6/14

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

28. Τα πρότυπα επιδόσεων έχουν αναπτυχθεί προσεκτικά με βάση τη γνώμη των εργαζομένων; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

29. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης εκτείνεται σε όλο το εύρος του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σας; (Παρακαλώ σημειώστε)

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

30. Παρακαλώ αναφέρετε τη σχέση των ακόλουθων τομέων έναντι του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικές (1)	Μερικώς σχετικές (2)	Σχετικές (3)	Αρκετά σχετικές (4)	Απόλυτα σχετικές (5)
Μεμονωμένη αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδική αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευέλικτη αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανατροφοδότηση 360 μοιρών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση της απόδοσης κατά τη διάρκεια ενός έτους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέθοδοι αξιολόγησης προσαρμοσμένοι στη συμπεριφορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέθοδοι αξιολόγησης προσαρμοσμένοι στα αποτελέσματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Προσδιορίστε τους τομείς στους οποίους χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης κατά κύριο λόγο, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν έχει χρησιμοποιηθεί ποτέ (1)	Χρησιμοποιείται σπανίως (2)	Χρησιμοποιείται μερικώς (3)	Συνήθως χρησιμοποιείται (4)	Χρησιμοποιείται πάντα (5)
Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξέλιξη εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσδιορισμός αμοιβών & σποζημιώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση κινήτρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... (Παρακαλώ διευκρινίστε μαζί με τον βαθμολογία 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

32. Παρακαλώ αναφέρετε το πρόσωπο (-α) που είναι πραγματικά υπεύθυνα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου υπεύθυνα (1)	Μερικώς υπεύθυνα (2)	Άλλοτε υπεύθυνα και άλλοτε όχι (3)	Ανάλογα με την περίπτωση (4)	Πλήρως υπεύθυνα (5)
Άμεσος προϊστάμενος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υφιστάμενοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο ίδιος ο εργαζόμενος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πελάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Έχει ο οργανισμός σας επίσημη πολιτική σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων σας;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

34. Υπάρχουν σαφείς εσωτερικοί κανονισμοί σχετικά με την προαγωγή των υπαλλήλων εντός του οργανισμού;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

35. Είναι αρκετά δύσκολο για εσάς να απολύσετε έναν μόνιμο υπάλληλο από τον οργανισμό σας;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

36. Ο οργανισμός σας ακολουθεί μια επίσημη διαδικασία σε περίπτωση πιθανής αξιολόγησης;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

37. Ο οργανισμός σας χρησιμοποιεί κέντρο αξιολόγησης / ανάπτυξης για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη του δυναμικού των διευθυντικών στελεχών;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

https://docs.google.com/forms/d/1BohTMs-CWBe_n-m8izu34qJhuiRhuD2bDeSyNs-jm3/edit

8/14

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

38. Ο οργανισμός σας ακολουθεί κάποιο πλάνο διαδοχής προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν διαθέσιμα στελέχη για να καλύψουν τα δυνητικά κενά σε βασικές διευθυντικές θέσεις;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

39. Ο οργανισμός σας ευνοεί το πέρασμα εξουσίας και ευθυνών σε άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

40. Παρακαλώ αναφέρετε το επίκεντρο σχεδιασμού της εργασίας για κάθε ένα από τα παρακάτω στοιχεία, με βάση την κλίμακα 1-5

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Ατομική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διατμηματικές ομάδες εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Παρακαλώ αναφέρετε αν τα παρακάτω είναι σχετικά με τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικό (1)	Μερικώς σχετικό (2)	Σχετικό (3)	Αρκετά σχετικό (4)	Πλήρως σχετικό (5)
Εμπλουτισμός εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εναλλαγή εργασίας / αρμοδιοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενόπιτες εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μικρότερη εβδομάδα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευέλικτο ωράριο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιμερισμός εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δουλειά για το σπίτι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Παρακαλώ σημειώστε τη σημαντικότητα στα ακόλουθα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της παροχής ανταμοιβών των υπαλλήλων, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Πλήρως ασήμαντο	Λίγο σημαντικό	Μερικώς σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Επιδόσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παλαιότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεξιότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πολυπλοκότητα καθηκόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ώρες εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αρμοδιότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

43. Παρακαλώ αναφέρετε την προτίμηση σας για τους ακόλουθους τύπους ανταμοιβής σχετικά με τον οργανισμό σας.

Mark only one oval.

- Χρηματική αμοιβή
 Μη χρηματική αμοιβή

44. Έχουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό σας πρόσβαση στην κατανομή των κερδών / πρόγραμμα απόκτησης μετοχών από τον οργανισμό σας;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

45. Παρακαλώ αναφέρετε αν τα παρακάτω είναι σχετικά με την πολιτική πληρωμών του οργανισμού σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικό (1)	Μερικώς σχετικό (2)	Σχετικό (3)	Αρκετά σχετικό (4)	Πλήρως σχετικό (5)
Πληρώνετε παραπάνω από την υπόλοιπη αγορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληρώνετε το ίδιο με την υπόλοιπη αγορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληρώνετε λιγότερο από την υπόλοιπη αγορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευέλικτες πολιτικές (για τις διάφορες κατηγορίες)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διατήρηση εσωτερικής ισότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Παρακαλώ αναφέρετε αν οι ακόλουθοι στόχοι πληρωμών είναι σχετικοί με τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικό (1)	Μερικώς σχετικό (2)	Σχετικό (3)	Αρκετά σχετικό (4)	Πλήρως σχετικό (5)
Δυνατότητα να προσελκύσουν καινούριους εργαζόμενους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διατήρηση των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση παραγωγικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οποιοσδήποτε άλλος..... (Παρακαλώ διευκρινίστε μαζί με τον βαθμό της συνάφειας 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

47. Παρακαλώ αναφέρετε το επίκεντρο των επιπρόσθετων παροχών και προγραμμάτων βοήθειας των εργαζομένων του οργανισμού σας για κάθε ένα από τα ακόλουθα στοιχεία, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Ασφαλιστικά προγράμματα (υγείας, συνταξιοδότησης, ομαδικά, κλπ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληρωμή για τον χρόνο εργασίας που δεν πραγματοποιήθηκε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπηρεσίες εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με το στρες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έξοδα εστίασης (καφετέρια / εστιατόριο)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άδειες / ρεπό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πακέτα μετοχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οποδήποτε άλλο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Παρακαλώ διευκρινίστε μαζί με τον βαθμολογία 1-5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Παρακαλώ αναφέρετε το επίκεντρο των κινήτρων του οργανισμού σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Ατομικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οργανωσιακές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Έχει ο οργανισμός σας μια συγκροτημένη πολιτική για τη διαχείριση της φθοράς και του κύκλου εργασιών;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

50. Παρακαλώ αναφέρετε αν οι παρακάτω μορφές της γνώμης των εργαζομένων είναι σχετικές με τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα από 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικές	Μερικώς σχετικές	Σχετικές	Αρκετά σχετικές	Πλήρως σχετικές
Επιτροπή έργων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κοινή διαβούλευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διατύπωση προτάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κύκλος ποιότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

51. Έχει οργανισμός σας την πρακτική να πραγματοποιεί έρευνες ικανοποίησης / έρευνες συμπεριφοράς εργαζομένων;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

52. Παρακαλώ αναφέρετε το ενδιαφέρον και τη σημασία των ακόλουθων θεμάτων στο πλαίσιο του συστήματος επικοινωνίας του οργανισμού σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Δεν ισχύει καθόλου (1)	Ισχύει μερικώς (2)	Συνήθως ισχύει (3)	Εφαρμόζεται συχνά (4)	Εφαρμόζεται πλήρως (5)
Προφορική μέθοδος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γραπτά έγγραφα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet / Groupware	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία top - down	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία bottom-up	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Ο οργανισμός σας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προτείνουν βελτίωση των προϊόντων / διαδικασιών του οργανισμού

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

54. Υπάρχει στον οργανισμό σας πρόβλεψη για διαπραγμάτευση, διαχείριση και ερμηνεία γραπτών συμφωνιών μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

55. Ο οργανισμός σας έχει προβλέψει για προγράμματα και βραβεία αναγνώρισης των εργαζομένων;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire

56. Παρακαλώ προσδιορίστε τον βαθμό στον οποίο οι ακόλουθες αρχές διαχείρισης της πειθαρχίας είναι σχετικές με τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικό (1)	Μερικώς σχετικό (2)	Σχετικό (3)	Αρκετά σχετικό (4)	Πλήρως σχετικό (5)
Διορθωτικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προληπτικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προοδευτικές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Παρακαλώ προσδιορίστε τον βαθμό στον οποίο οι ακόλουθες αρχές των εργασιακών σχέσεων είναι σχετικές με τον οργανισμό σας, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικό (1)	Μερικώς σχετικό (2)	Σχετικό (3)	Αρκετά σχετικό (4)	Πλήρως σχετικό (5)
Στρατηγικές εταιρικές σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παραδοσιακές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντικρουόμενες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. Παρακαλώ αναφέρετε τη σημαντικότητα των ακόλουθων προσεγγίσεων που αντανακλούν τη στάση της διοίκησης και των εργαζομένων του οργανισμού σας στο πλαίσιο της διαδικασίας παραπόνων, με βάση την κλίμακα 1-5.

Mark only one oval per row.

	Πλήρως ασήμαντο (1)	Λίγο σημαντικό (2)	Μερικώς σημαντικό (3)	Αρκετά σημαντικό (4)	Πολύ σημαντικό (5)
Νομική προσέγγιση (συμβάσεις εργασίας)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσέγγιση με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανοιχτή προσέγγιση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μικτή προσέγγιση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Παρακαλώ αναφέρετε τη σημασία των ακόλουθων προσεγγίσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής των εργασιακών σχέσεων του οργανισμού σας, με βάση την κλίμακα 1-5

Mark only one oval per row.

	Πλήρως ασήμαντο (1)	Λίγο σημαντικό (2)	Μερικώς σημαντικό (3)	Αρκετά σημαντικό (4)	Πολύ σημαντικό (5)
Αποδοχή ένωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποφυγή ένωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υποκατάσταση ένωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καταστολή ένωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1/8/2016

Dissertation's Questionnaire


60. Παρακαλώ αναφέρετε αν τα παρακάτω είναι σχετικά με το πλαίσιο της προτιμώμενης επιλογής του οργανισμού σας σχετικά με τον διαχωρισμό των εργαζομένων, με βάση την κλίμακα 1-5.
Mark only one oval per row.

	Καθόλου σχετικό (1)	Μερικώς σχετικό (2)	Σχετικό (3)	Αρκετά σχετικό (4)	Πλήρως σχετικό (5)
Εθελοντική πρωτοβουλία (π.χ. πακέτο πρόωρης συνταξιοδότησης)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στήριξη σε απολυμένους εργαζόμενους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διεξαγωγή που βασίζεται στην ανάγκη πρόσληψης σε περίπτωση απόλυσης εργαζομένων του οργανισμού σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προνομιακή πρόσληψη πρώην εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απολύσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πάγωμα προσλήψεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. Διαχειρίζεται ο οργανισμός σας τις αλλαγές που προκύπτουν ενσωματώνοντας τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική και τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής;

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

Powered by
 Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/1BohTMs-CWBe_n-m8Izu34qJhuiRhuD26DeSyNs-jm8/edit

14/14

Index							
Analysis Question Codification	Questionnaire Numbering	Analysis Question Codification	Questionnaire Numbering	Analysis Question Codification	Questionnaire Numbering	Analysis Question Codification	Questionnaire Numbering
FYLO	Question 1	:Q14	Question 23	:Q24	Question 33	:Q40	Question 49
AGE	Question 2	:Q15_1	Question 24	:Q25	Question 34	:Q41_1	Question 50
POSITION	Question 3	:Q15_2		:Q26	Question 35	:Q41_2	
PEOPLE	Question 4	:Q15_3	:Q27	Question 36	:Q41_3		
YEARSOPERATION	Question 5	:Q16_1	:Q28	Question 37	:Q41_4		
SECTOR	Question 6	:Q16_2	:Q29	Question 38	:Q41_5		
HRDEPTFLAG	Question 7	:Q16_3		:Q30	Question 39	:Q42	Question 51
HRRESPONSIBLE	Question 8	:Q16_4	Question 25	:Q31_1	Question 40	:Q43_1	Question 52
WORKPERCENT	Question 9	:Q16_5		:Q31_2		:Q43_2	
Q1_1	Question 10	:Q16_6		:Q31_3		:Q43_3	
Q1_2		:Q16_7		:Q32_1	:Q43_4		
Q1_3		:Q16_8		:Q32_2	:Q43_5		
Q1_4		:Q16_9		:Q32_3	:Q44	Question 53	
Q1_5		:Q16_10		:Q32_4	Question 41	:Q45	Question 54
Q1_6		:Q16_11		:Q32_5	:Q46	Question 55	
Q1_7		:Q16_12		:Q32_6	:Q47_1	Question 56	
Q1_8		:Q16_13		:Q32_7	:Q47_2		
Q1_9		:Q17_1	:Q33_1	:Q47_3			
Q2		Question 11	:Q17_2	Question 26	:Q33_2	Question 42	:Q48_1
Q3	Question 12	:Q17_3	:Q33_3	:Q48_2			
Q4	Question 13	:Q17_4	:Q33_4	:Q48_3			
Q5	Question 14	:Q18_1	Question 27	:Q33_5	:Q48_4	Question 58	
Q6	Question 15	:Q18_2		:Q33_6	:Q49_1		
Q7	Question 16	:Q18_3		:Q34	Question 43		:Q49_2
Q8	Question 17	:Q18_4		:Q35	Question 44	:Q49_3	
Q9	Question 18	:Q18_5		:Q36_1	Question 45	:Q49_4	Question 59
Q10_1	Question 19	:Q18_6	:Q36_2	:Q50_1			
Q10_2		:Q18_7	:Q36_3	:Q50_2			
Q10_3		:Q19	:Q36_4	:Q50_3			
Q10_4		:Q20	Question 28	:Q50_4			
Q10_5		Question 29	:Q21_1	:Q36_5	:Q51_1		
Q10_6	Question 20	:Q21_2	Question 30	:Q37_1	:Q51_2	Question 60	
Q11_1		:Q21_3		:Q37_2	Question 46		:Q51_3
Q11_2		:Q21_4		:Q37_3	:Q37_3		:Q51_4
Q11_3		:Q21_5		:Q37_4	:Q38_1		:Q51_5
Q11_4	Question 21	:Q21_6	Question 31	:Q38_2	:Q51_6	Question 61	
Q12_1		:Q21_7		:Q38_3	Question 47		
Q12_2		:Q22_1		:Q38_4			
Q12_3	:Q22_2	:Q38_5	Question 48				
Q12_4	:Q22_3	:Q38_6					
Q13_1	Question 22	:Q22_4		:Q38_7			
Q13_2		:Q23_1		:Q38_8			
Q13_3		:Q23_2	:Q39_1				
Q13_4		:Q23_3	:Q39_2				
		:Q23_4	Question 32	:Q39_3			

Στο παραπάνω σχήμα μπορούμε να δούμε την ανάλυση της κωδικοποίησης των ερωτήσεων της έρευνας μας, που συμπεριλαμβάνονται και στους πίνακες της ανάλυσης στο Παράρτημα 2.

Παράρτημα 2: Πίνακες Πρωτογενούς Έρευνας**FYLO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid andras	45	44,1	44,1	44,1
gunaika	57	55,9	55,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία, φύλο ερωτηθέντων

POSITION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπαλληλος	26	25,5	25,5	25,5
Mesaio stelexos dioikisis	43	42,2	42,2	67,6
Anwtero stelexos	33	32,4	32,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Θέση Εργασίας Ερωτηθέντων

PEOPLE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	14	13,7	13,7	13,7
11-50	22	21,6	21,6	35,3
51-100	28	27,5	27,5	62,7
>=101	38	37,3	37,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Άτομα που απασχολούν οι επιχειρήσεις της έρευνας

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

YEARSOPS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2	5	4,9	4,9	4,9
	2-5	22	21,6	21,6	26,5
	5-10	22	21,6	21,6	48,0
	>=10	53	52,0	52,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 4. Χρόνια δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων

SECTOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kataskeuastikos	28	27,5	27,5	27,5
	Yphresies	36	35,3	35,3	62,7
	Emporio	30	29,4	29,4	92,2
	Allo	8	7,8	7,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5. Κλάδοι δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων

HRFLAG

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	58	56,9	56,9	56,9
	Oxi	44	43,1	43,1	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 6. Ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων ή όχι

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

HRRESP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Proedros-Dieythiwn sumvoulos	25	24,5	24,5	24,5
Armodios Dieuthintis	62	60,8	60,8	85,3
Exwterikoi Sumvouloi	7	6,9	6,9	92,2
Allos	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 7. Υπεύθυνοι σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού

WORKPERCENT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Katholou	13	12,7	12,7	12,7
1%-10%	41	40,2	40,2	52,9
11%-25%	27	26,5	26,5	79,4
26%-50%	13	12,7	12,7	92,2
>=51%	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 8. Ποσοστά απασχόλησης των ερωτηθέντων στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Programmatismos Anthrwpinou Dynamikou

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid In-house	102	100,0	100,0	100,0

Πίνακας 9.1

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Stratologhsh & epilogh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	In-house	63	61,8	61,8	61,8
	Outsourcing	39	38,2	38,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.2

Ekpaideush - katartish

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	In-house	66	64,7	64,7	64,7
	Outsourcing	36	35,3	35,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.3

Amoives

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	In-house	79	77,5	77,5	77,5
	Outsourcing	23	22,5	22,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.4

Axiologhsh apodoshs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	In-house	87	85,3	85,3	85,3
	Outsourcing	15	14,7	14,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.5

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Ergasiakes sxeseis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid In-house	90	88,2	88,2	88,2
Outsourcing	12	11,8	11,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.6

Apoxwthseis - apoluseis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid In-house	88	86,3	86,3	86,3
Outsourcing	14	13,7	13,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.7

Armодиothtes & rolos tmhmatos proswpikou

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid In-house	94	92,2	92,2	92,2
Outsourcing	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9.8

Ygieinh & asfaleia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid In-house	66	64,7	64,7	64,7
Outsourcing	36	35,3	35,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

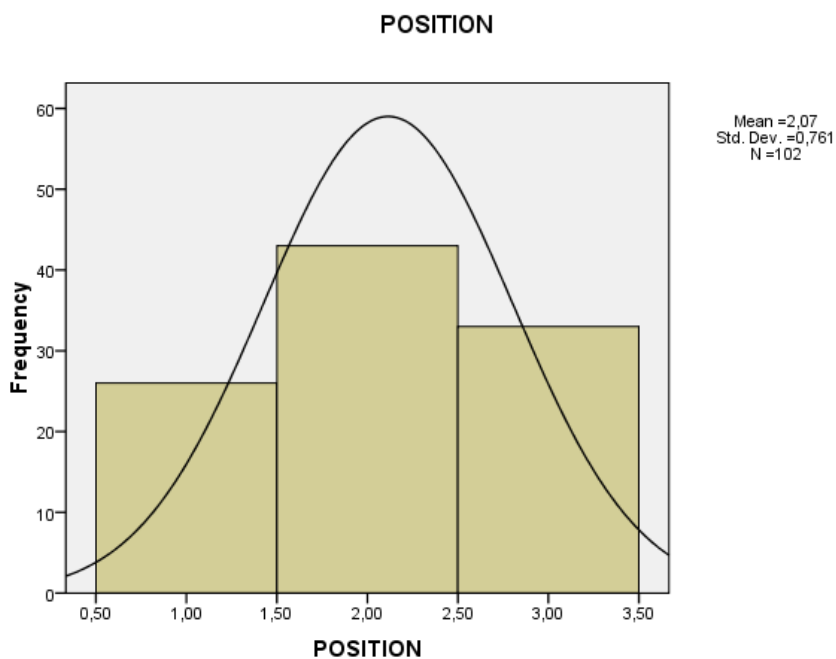
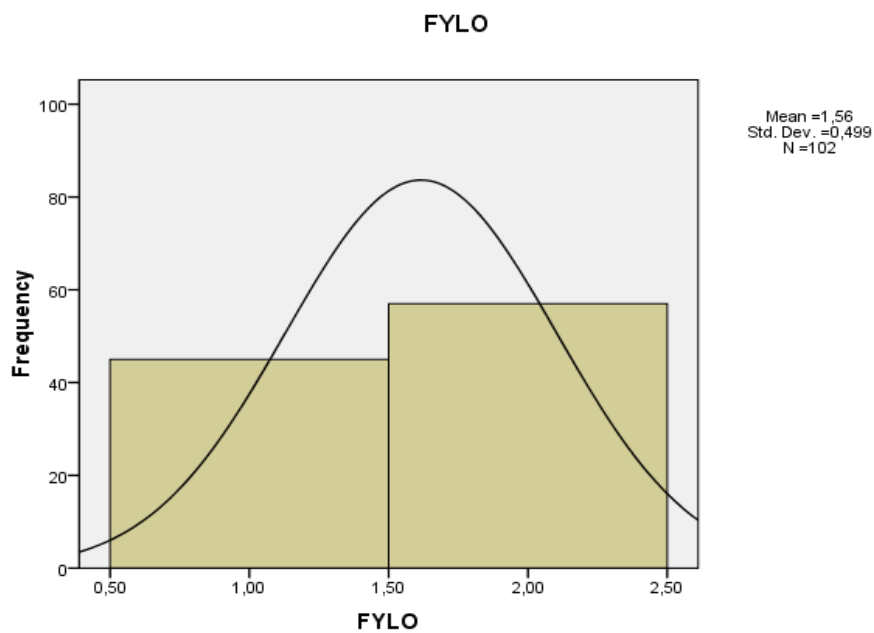
Πίνακας 9.9

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

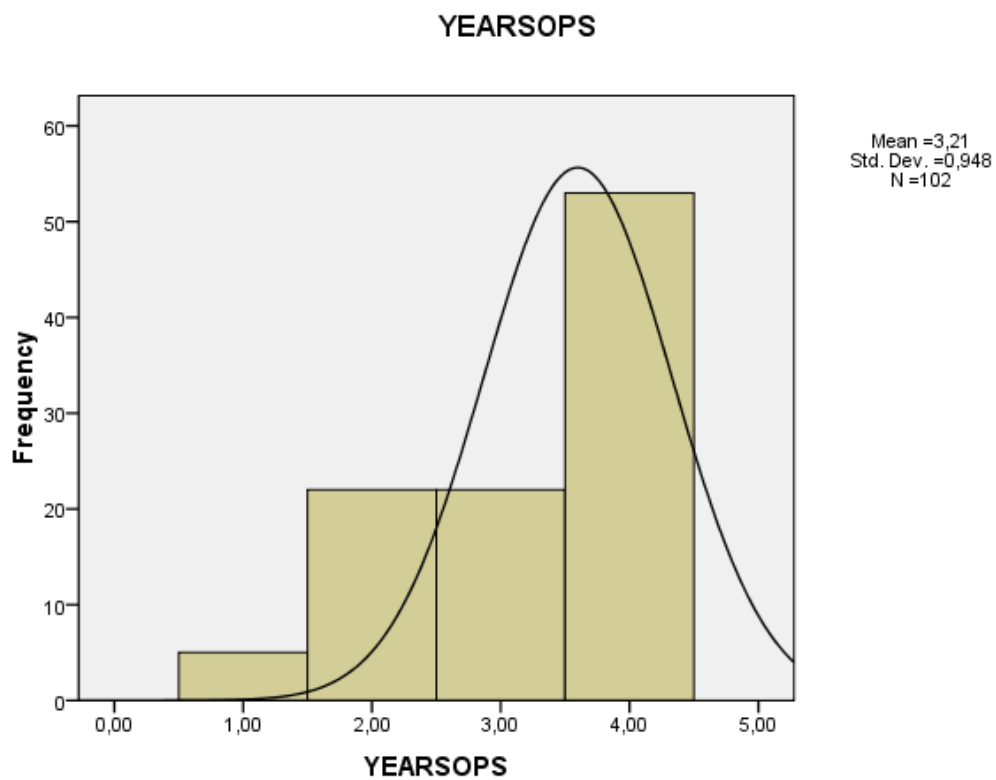
Οι πίνακες από 9.1 έως και 9.9 μας δείχνουν για ποιες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι επιχειρήσεις προτιμούν outsourcing εταιρείες για να τις αναλάβουν και ποιες διαχειρίζονται εσωτερικά.

Παρακάτω ακολουθούν τα αντίστοιχα ιστογράμματα για κάθε παραπάνω πίνακα



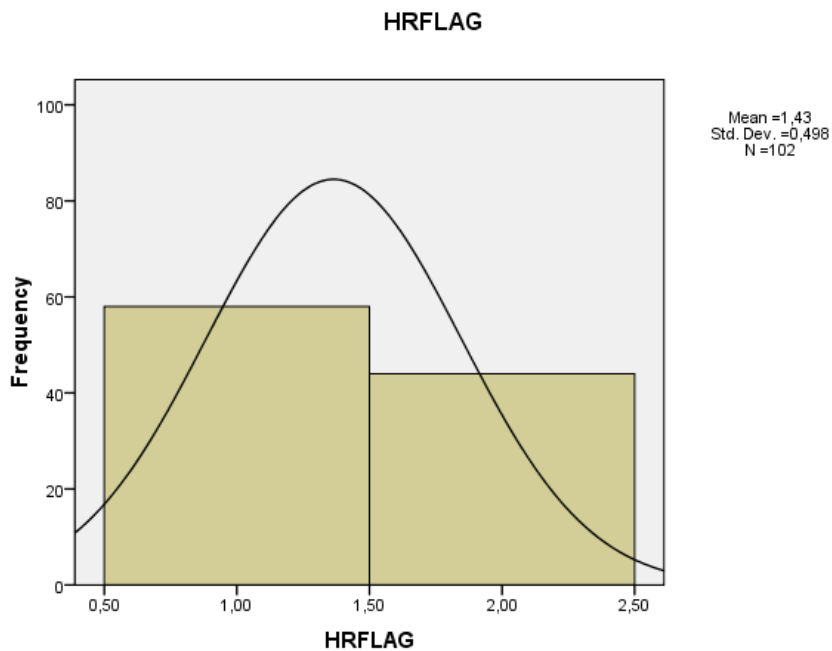
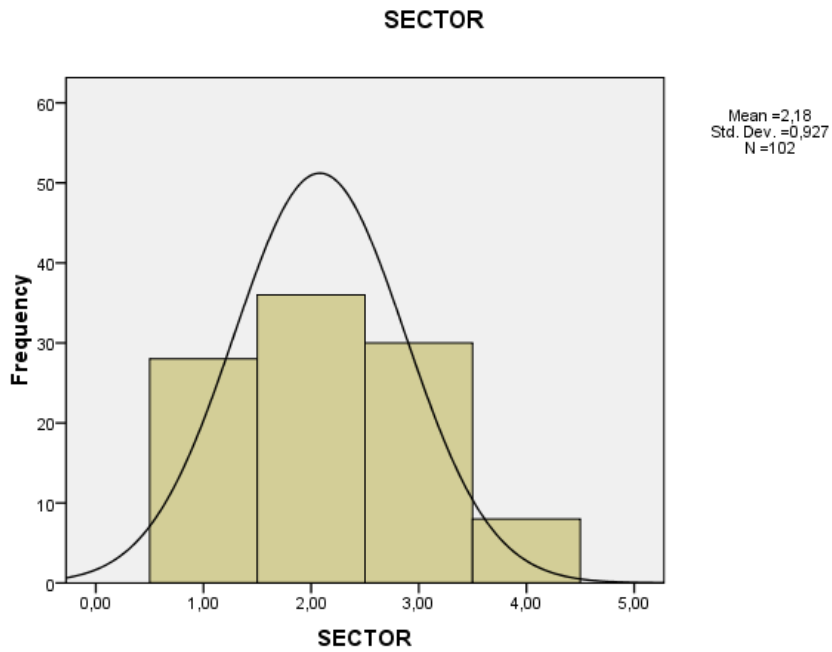
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



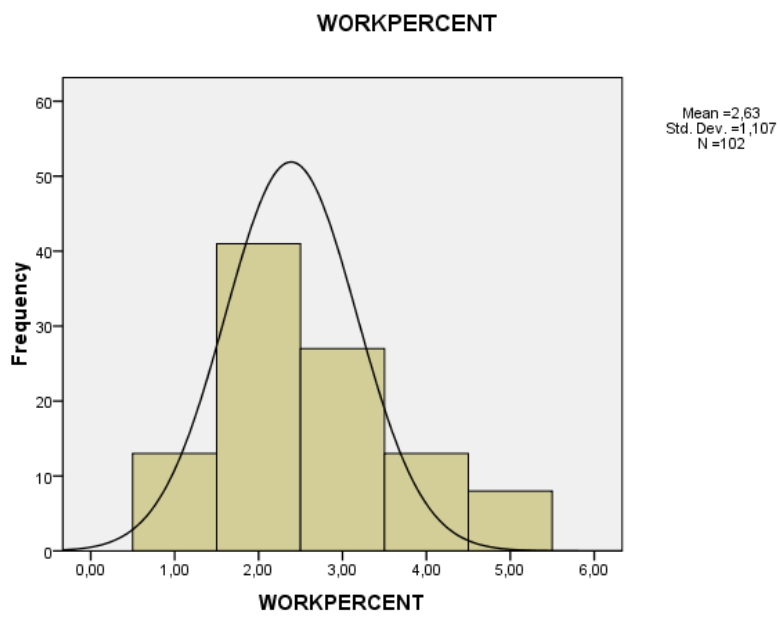
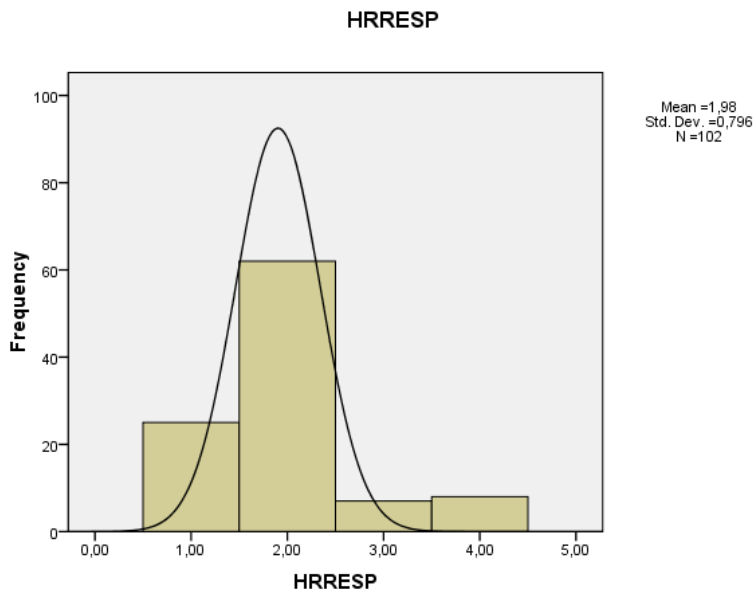
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



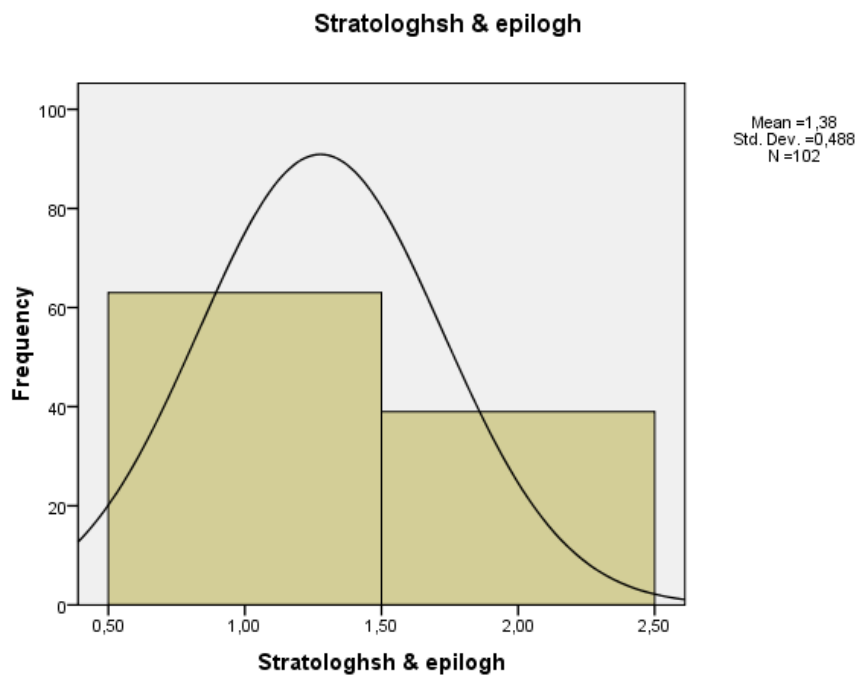
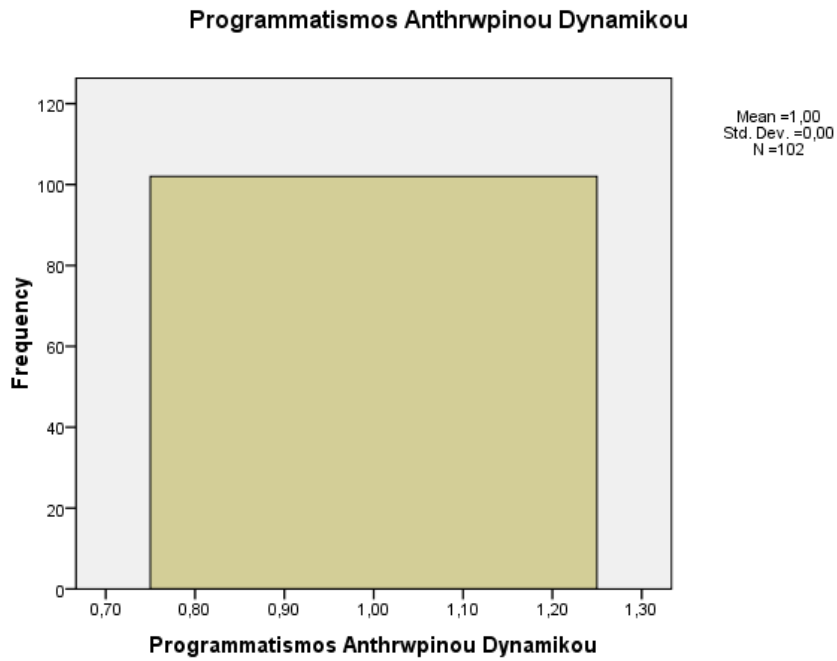
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



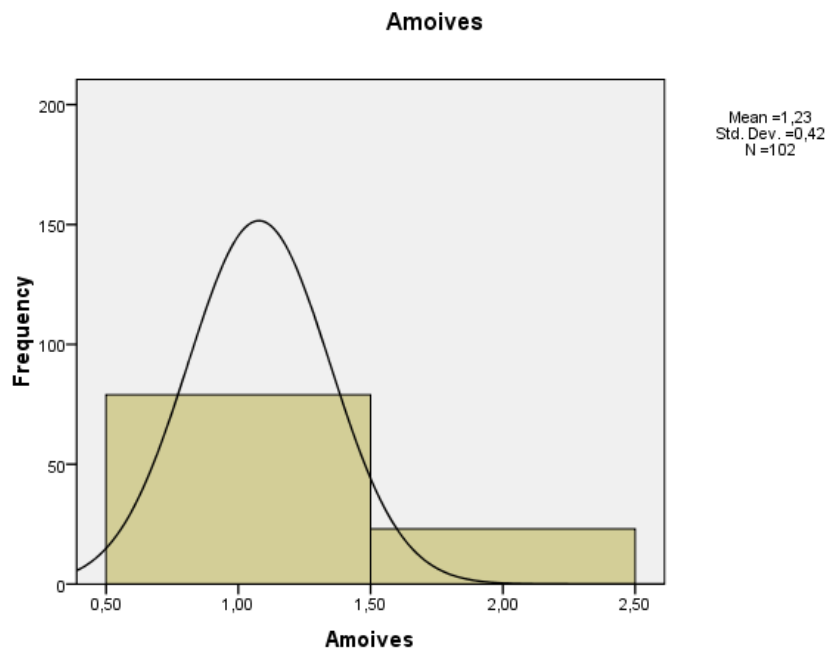
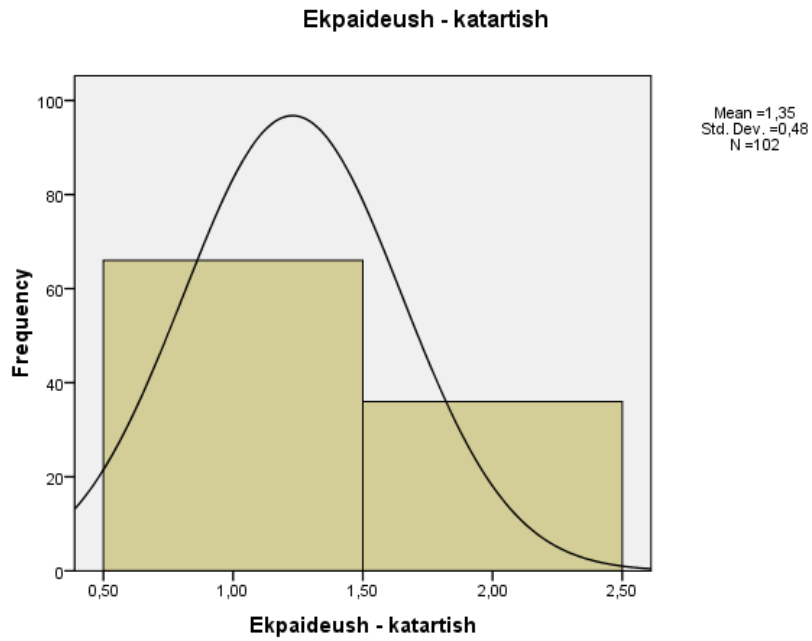
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



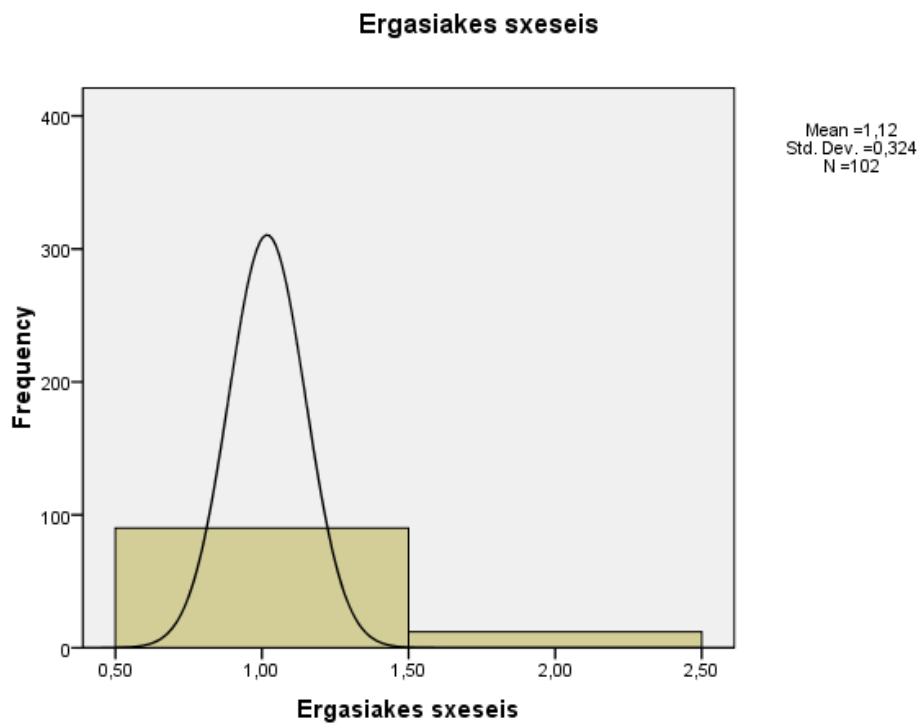
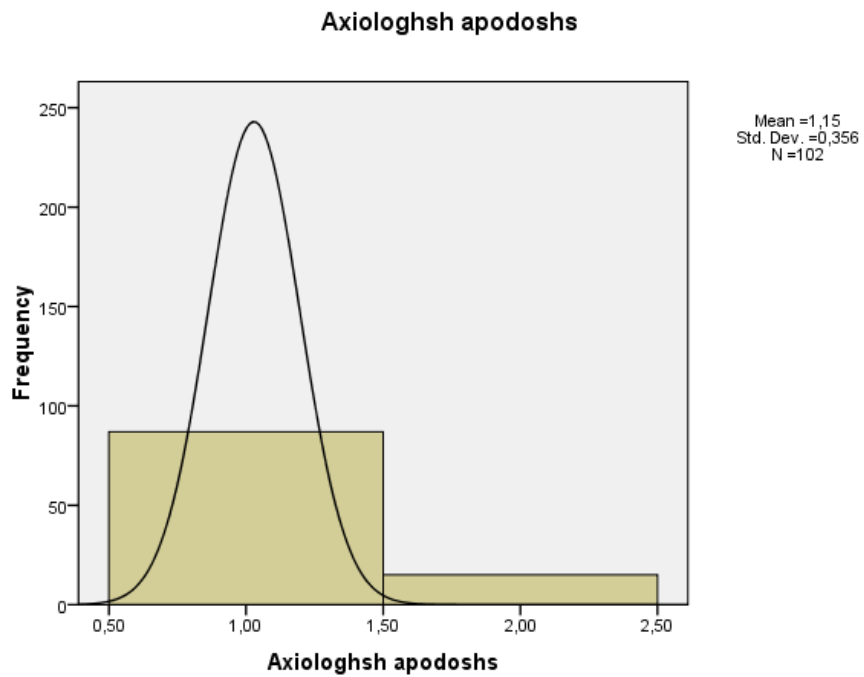
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



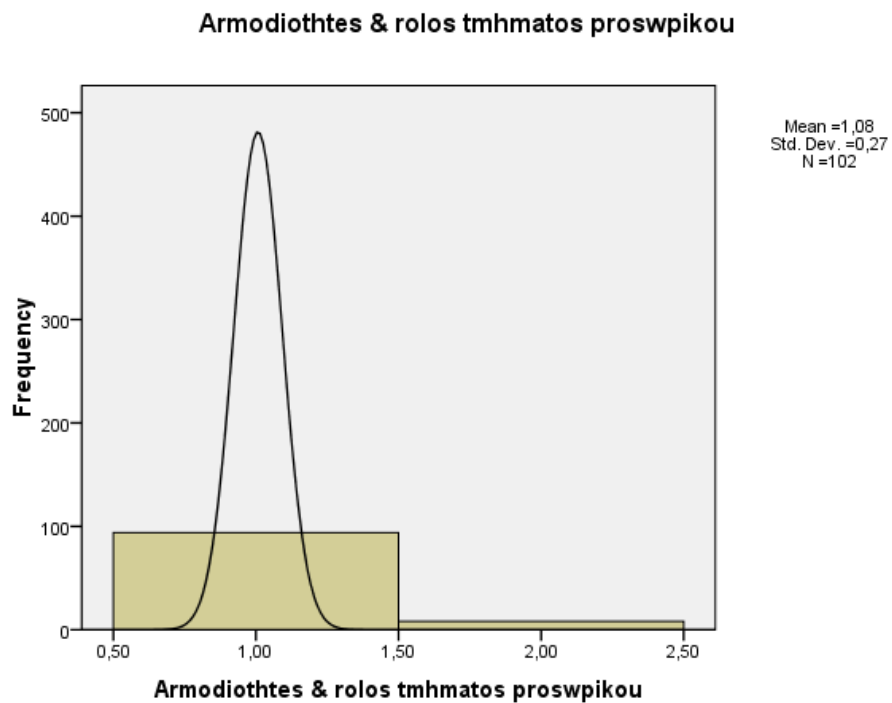
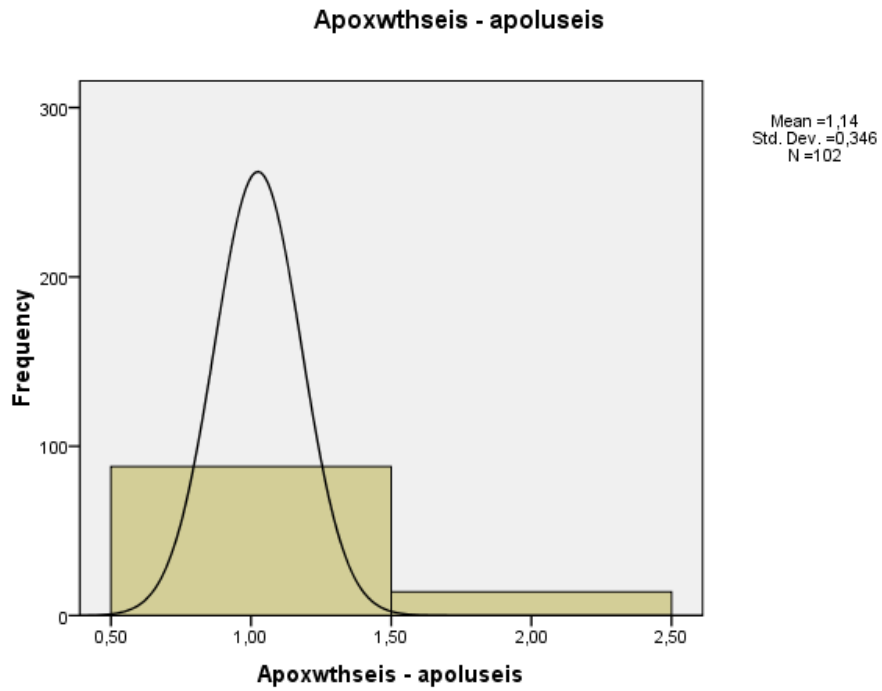
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



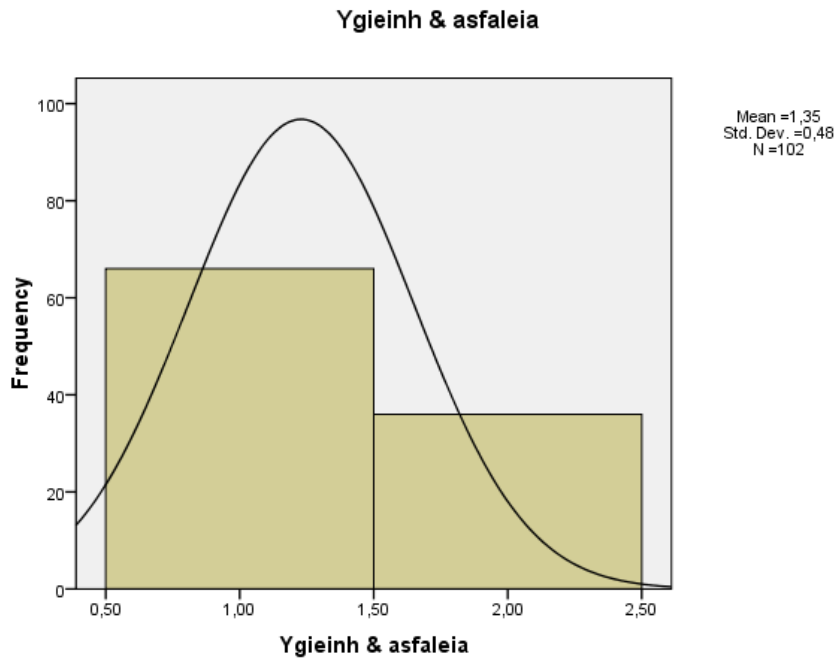
Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”



Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q6	102	2,00	5,00	3,3431	,77709
Q7	102	2,00	5,00	3,8431	,79285
Q8	102	1,00	5,00	3,4314	1,09463
Q9	102	1,00	5,00	3,6373	1,01268
Entupes diafimiseis	102	1,00	4,00	1,7353	1,04291
Internet / career sites	102	1,00	5,00	3,0392	1,49535
Sumvouloi karieras	102	1,00	5,00	2,3137	1,45548
Ekpaideutika idrumata	102	1,00	4,00	2,2059	,97836
Mesw gnwstwn	102	1,00	5,00	3,1765	1,22201
Yparxontes ergazomenoi	102	2,00	5,00	3,7451	,98188
Sumvash aoristou xronou	102	2,00	5,00	3,5882	1,05636
Sumvash orismenou xronou	102	1,00	5,00	2,8824	1,49119
Plhrhs apasxolsh	102	3,00	5,00	4,3824	,73180
Merikh apasxolsh	102	1,00	4,00	2,0294	1,14715
Apodotikohtta	102	3,00	5,00	4,6569	,60518
Kainotomia & dhmiourgikohtta	102	2,00	5,00	3,7549	,92743
Euelixia	102	2,00	5,00	4,0882	,85715
Leptomerhs sxediasmos ergasias	102	3,00	5,00	3,8333	,79707
Psuxologikes exetaseis	102	1,00	4,00	1,7843	1,07747
Test apodotikohttas	102	1,00	5,00	2,9412	1,36304
Viografiko	102	2,00	5,00	4,4510	,89694
Epilogh me vash pneuma omadikohttas	102	2,00	5,00	3,8039	,84478
Q14	102	1,00	5,00	3,6275	1,39959
Atomikes anagkes	102	2,00	5,00	3,5882	,76240
Omadikohtta	102	3,00	5,00	4,3039	,74181
Organwsiakh	102	3,00	5,00	4,6176	,63001
Epoptikh / dexiohttes diaxeirishs	102	3,00	5,00	3,8627	,52726
Dexiohttes epikoinwnias	102	2,00	5,00	3,6373	1,05106

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Texnikh / gnwstikes dexiothtes	102	3,00	5,00	4,1961	,66062
Asfaleia	102	2,00	5,00	3,5000	1,21663
Enisxush paragwgikothtas	102	1,00	5,00	3,4706	1,07819
Exuphrethsh pelatwn	102	1,00	5,00	3,4804	1,29531
Gnwsh tvn proiontwn tou organismou	102	2,00	5,00	4,2157	,94006
Anaptuxh tou organismou	102	2,00	5,00	3,9706	,84965
Sxediasmos karieras, stadiodromias / prospikh anaptuxh	102	2,00	5,00	3,8529	,89439
Parakinshsh twn ergazomenwn	102	2,00	5,00	3,9020	,92821
Epexergasia dedomenwn / diaxeirish plhroforiwn	102	2,00	5,00	3,7647	,94582
Team building	102	1,00	5,00	3,6373	1,24112
Diaxeirish xronou	102	2,00	5,00	3,7843	1,09569
Antidrasei ekpaideuomenwn	102	1,00	4,00	3,2745	,94562
Gnwsh pou apoktitike	102	1,00	5,00	3,9902	1,09450
Allagh sumperiforas	102	1,00	5,00	3,5588	1,02998
Metrhsima apotelesmata	102	1,00	5,00	3,8922	1,13370
Vraxuprothesmoi stoxoi	102	2,00	5,00	4,0490	,91606
Makroprothesmoi stoxoi	102	2,00	5,00	3,9412	,93155
Prosanatolismos omadas	102	2,00	5,00	3,8824	,95745
Atomikos prosanatolismos	102	1,00	5,00	3,5098	1,09676
Prosanatolismos me vash tis armodiothtes	102	3,00	5,00	3,7549	,76348
Me gnwmona ton prosanatolismo	102	3,00	5,00	4,3529	,73991
Me gnwmona tis anagkes	102	1,00	5,00	3,6569	1,31627
Q19	102	1,00	5,00	3,0000	1,02445
Q20	102	1,00	5,00	3,5882	1,39556
Memonwmenh axiologhsh	102	2,00	5,00	3,7843	,83994
Omadikh axiologhsh	102	1,00	5,00	3,3333	1,33745
Euelikh axiologhsh	102	1,00	4,00	2,9902	1,07625
Anatrofodothsh 360 moirwn	102	1,00	5,00	3,3922	1,11832

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Diaxeirish ths apodoshskata th diarkeia enos etous	102	3,00	5,00	4,0490	,82507
Methodoi axiologhshs prosanatolismenoi sthn sumperifora	102	1,00	5,00	3,6471	1,04972
Methodoi axiologhshsprosanatolismeno i sta apotelesmata	102	3,00	5,00	4,3922	,73332
Programmatismos anthrwpinwn porwn	102	1,00	4,00	2,9510	,87175
Exelixh ergazomenwn	102	1,00	4,00	2,8039	1,01513
Prosdiorismos amoiwvn	102	1,00	4,00	2,9118	1,07264
Enisxush kinhtrwn	102	1,00	5,00	3,2745	1,03557
Amesos proistamenos	102	3,00	5,00	4,5784	,73708
Yfistamenoι	102	1,00	4,00	2,6275	1,03332
O idios o ergazomenos	102	1,00	5,00	2,9804	1,21851
Pelates	102	1,00	5,00	2,5294	1,39096
Q24	102	1,00	5,00	3,5098	1,34050
Q25	102	1,00	5,00	3,1863	1,14952
Q26	102	2,00	5,00	3,6765	,96638
Q27	102	1,00	5,00	3,4608	1,36194
Q28	102	1,00	5,00	2,7059	1,17388
Q29	102	2,00	5,00	3,6667	,85981
Q30	102	2,00	5,00	3,7745	,91095
Atomikh	102	1,00	5,00	3,5098	1,45388
Autodiaxeirizomenes omades ergasias	102	2,00	5,00	3,5098	1,11466
Diatmhmatikes omades ergasias	102	2,00	5,00	3,5000	1,06938
Emploutismos ergasias	102	3,00	5,00	4,0000	,74462
Enallagh ergasias / armodiothtwvn	102	2,00	5,00	3,3922	,98661
Enothtes ergasias	102	2,00	5,00	4,0196	1,00475
Mikroterh evdomada	102	1,00	5,00	2,4804	1,32553
Euelikto wrario	102	1,00	5,00	3,1373	1,52237
Epimerismos ergasias	102	2,00	5,00	3,6765	1,13593

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Douleia gia to spiti	102	1,00	5,00	3,1471	1,41699
Epidoseis	102	5,00	5,00	5,0000	,00000
Palaiothta	102	5,00	5,00	5,0000	,00000
Dexiothtes	102	5,00	5,00	5,0000	,00000
Poluplokothta kathikontwn	102	5,00	5,00	5,0000	,00000
Wres ergasias	102	5,00	5,00	5,0000	,00000
Armodiothtes	102	5,00	5,00	5,0000	,00000
Valid N (listwise)	102				

Πίνακας 10. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζουν οι εταιρείες και σε ποιες από αυτές δίνουν περισσότερη βάση

Crosstab

Count

		Q2					Total
		Katholou	Ligo	Metria	Polu	Para polu	
POSITION	Ypallhlos	0	7	0	7	12	26
	Mesaio stelexos dioikisis	5	9	7	17	5	43
	Anwtero stelexos	9	0	0	16	8	33
Total		14	16	7	40	25	102

Πίνακας 11.1

Crosstab

Count

		Q2					Total
		Katholou	Ligo	Metria	Polu	Para polu	
PEOPLE	1-10	14	0	0	0	0	14
	11-50	0	0	0	17	5	22
	51-100	0	7	7	7	7	28
	>=101	0	9	0	16	13	38
Total		14	16	7	40	25	102

Πίνακας 11.2

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q2					Total
		Katholou	Ligo	Metria	Polu	Para polu	
SECTOR	Kataskeuastikos	0	0	7	9	12	28
	Yphresies	0	16	0	15	5	36
	Emporio	14	0	0	16	0	30
	Allo	0	0	0	0	8	8
Total		14	16	7	40	25	102

Πίνακας 11.3

Crosstab

Count

		Q2					Total
		Katholou	Ligo	Metria	Polu	Para polu	
YEARSOPS	1-2	0	0	0	5	0	5
	2-5	3	0	7	12	0	22
	5-10	0	3	0	7	12	22
	>=10	11	13	0	16	13	53
Total		14	16	7	40	25	102

Πίνακας 11.4

Οι πίνακες 11.1, 11.2, 11.3 και 11.4, είναι μια συσχέτιση για το πόσο σημαντικό θεωρούν οι ερωτηθέντες την δημιουργία τμήματος ΔΑΠ ανάλογα με τη θέση εργασίας, των ατόμων που απασχολεί η επιχείρησης, πόσα χρόνια και σε ποιαν κλάδο δραστηριοποιείται

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q3					Total
		0-6 mhnes	6 mhnes - 1 xrono	1 - 2 xronia	2 - 3 xronia	>=3 xronia	
POSITION	Ypallhlos	0	12	7	7	0	26
	Mesaio stelexos dioikisis	9	7	5	9	13	43
	Anwtero stelexos	0	8	16	0	9	33
Total		9	27	28	16	22	102

Πίνακας 12.1

Crosstab

Count

		Q3					Total
		0-6 mhnes	6 mhnes - 1 xrono	1 - 2 xronia	2 - 3 xronia	>=3 xronia	
PEOPLE	1-10	0	0	0	0	14	14
	11-50	0	5	8	9	0	22
	51-100	0	14	7	7	0	28
	>=101	9	8	13	0	8	38
Total		9	27	28	16	22	102

Πίνακας 12.2

Crosstab

Count

		Q3					Total
		0-6 mhnes	6 mhnes - 1 xrono	1 - 2 xronia	2 - 3 xronia	>=3 xronia	
SECTOR	Kataskeuastikos	0	7	12	9	0	2
	Yphresies	9	12	8	7	0	3
	Emporio	0	0	8	0	22	3
	Allo	0	8	0	0	0	
Total		9	27	28	16	22	10

Πίνακας 12.3

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q3					Total
		0-6 mhnes	6 mhnes - 1 xrono	1 - 2 xronia	2 - 3 xronia	>=3 xronia	
YEARSOPS	1-2	0	0	0	0	5	5
	2-5	0	7	6	3	6	22
	5-10	3	12	7	0	0	22
	>=10	6	8	15	13	11	53
Total		9	27	28	16	22	102

Πίνακας 12.4

Οι πίνακες 12.1, 12.2, 12.3 και 12.4, είναι μια συσχέτιση για το πόσο χρόνο πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι χρειάζεται για να γίνει απόσβεση από την δημιουργία τμήματος ΔΑΠ, ανάλογα με τη θέση εργασίας, των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση, πόσα χρόνια και σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται

Crosstab

Count

		Q4			Total
		Oikonomikoi logoi	Mh anagkaiothta	Xrhsh outsourcing	
POSITION	Ypallhlos	7	14	5	26
	Mesaio stelexos dioikisis	9	20	14	43
	Anwtero stelexos	16	17	0	33
Total		32	51	19	102

Πίνακας 13.1

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q4			Total
		Oικονομικοί logoi	Mh anagkaiothta	Xrhsh outsourcing	
PEOPLE	1-10	0	14	0	14
	11-50	9	8	5	22
	51-100	7	21	0	28
	>=101	16	8	14	38
Total		32	51	19	102

Πίνακας 13.2

Crosstab

Count

		Q4			Total
		Oικονομικοί logoi	Mh anagkaiothta	Xrhsh outsourcing	
SECTOR	Kataskeuastikos	16	7	5	28
	Yphresies	8	14	14	36
	Emporio	0	30	0	30
	Allo	8	0	0	8
Total		32	51	19	102

Πίνακας 13.3

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q4			Total
		Oικονομικοί logoi	Mh anagkaiothta	Xrhsh outsourcing	
YEARSOPS	1-2	0	5	0	5
	2-5	6	16	0	22
	5-10	7	7	8	22
	>=10	19	23	11	53
Total		32	51	19	102

Πίνακας 13.4

Οι πίνακες 13.1, 13.2, 13.3 και 13.4, είναι μια συσχέτιση για το ποιος πιστεύουν οι ερωτηθέντες ότι είναι ο κύριος ανασταλτικός παράγοντας για την δημιουργία τμήματος ΔΑΠ, ανάλογα με τη θέση εργασίας, των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση, πόσα χρόνια και σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται

Crosstab

Count

		Q6				Total
		Diafwnw	Oute symfwnw oute diafwnw	Sumfwnw	Sumfwnw apoluta	
POSITION	Ypallhlos	0	19	7	0	26
	Mesaio stelexos dioikisis	5	9	24	5	43
	Anwtero stelexos	9	16	8	0	33
Total		14	44	39	5	102

Πίνακας 14. Crosstab για τους HR executives

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q7				Total
		Diafwnw	Oute symfwnw oute diafwnw	Sumfwnw	Sumfwnw apoluta	
POSITION	Ypallhlos	0	5	14	7	26
	Mesaio stelexos dioikisis	0	9	25	9	43
	Anwtero stelexos	9	0	24	0	33
Total		9	14	63	16	102

Πίνακας 15. Crosstab σχετικά με την ενημέρωση των εργαζομένων για την πορεία της επιχείρησης

Crosstab

Count

		Q8					Total
		Diafwnw apoluta	Diafwnw	Oute symfwnw oute diafwnw	Sumfwnw	Sumfwnw apoluta	
POSITION	Ypallhlos	0	0	7	19	0	26
	Mesaio stelexos dioikisis	9	0	21	8	5	43
	Anwtero stelexos	0	8	0	17	8	33
Total		9	8	28	44	13	102

Πίνακας 16. Crosstab για τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q24				Total
		Diafwnw apoluta	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw	Sumfwnw apoluta	
HRFLAG	Nai	0	8	26	24	58
	Oxi	18	12	14	0	44
Total		18	20	40	24	102

Πίνακας 17.

Crosstab

Count

		Q25				Total
		Diafwnw apoluta	Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw apoluta	
HRFLAG	Nai	0	5	21	17	58
	Oxi	9	12	16	7	44
Total		9	17	37	24	102

Πίνακας 18.

Crosstab

Count

		Q26			Total	
		Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw apoluta		
HRFLAG	Nai	0	32	18	8	58
	Oxi	7	16	0	21	44
Total		7	48	18	29	102

Πίνακας 19.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q27				Total	
		Diafwnw apoluta	Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw apoluta		
HRFLAG	Nai	0	0	13	23	22	58
	Oxi	18	5	0	21	0	44
Total		18	5	13	44	22	102

Πίνακας 20.

Crosstab

Count

		Q28				Total	
		Diafwnw apoluta	Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw apoluta		
HRFLAG	Nai	5	8	28	9	8	58
	Oxi	14	16	7	7	0	44
Total		19	24	35	16	8	102

Πίνακας 21.

Crosstab

Count

		Q29			Total	
		Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw apoluta		
HRFLAG	Nai	0	21	29	8	58
	Oxi	9	12	14	9	44
Total		9	33	43	17	102

Πίνακας 22.

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q30			Total	
		Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw		Sumfwnw apoluta
HRFLAG	Nai	8	27	23	0	58
	Oxi	0	5	14	25	44
Total		8	32	37	25	102

Πίνακας 23.

Οι πίνακες 17 με 23 μας δείχνουν τις συσχετίσεις μέσω Crosstabs που αφορούν τις πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το αν διαθέτουν τμήμα ΔΑΠ ή όχι

Crosstab

Count

		Emploutismos ergasias			Total
		Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	23	30	5	58
	Oxi	5	16	23	44
Total		28	46	28	102

Πίνακας 24.1

Crosstab

Count

		Enallagh ergasias / armodiothwn				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	25	12	16	5	58
	Oxi	0	12	25	7	44
Total		25	24	41	12	102

Πίνακας 24.2

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Enothtes ergasias				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	0	8	21	29	58
	Oxi	14	0	21	9	44
Total		14	8	42	38	102

Πίνακας 24.3

Crosstab

Count

		Mikroterh evdomada					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	17	8	5	23	5	58
	Oxi	14	23	0	7	0	44
Total		31	31	5	30	5	102

Πίνακας 24.4

Crosstab

Count

		Euelikto wrario					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	17	0	12	16	13	58
	Oxi	5	16	7	0	16	44
Total		22	16	19	16	29	102

Πίνακας 24.5

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Epimerismos ergasias				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	8	24	5	21	58
	Oxi	9	12	7	16	44
Total		17	36	12	37	102

Πίνακας 24.6

Crosstab

Count

		Douleia gia to spiti					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	17	0	20	8	13	58
	Oxi	5	7	9	14	9	44
Total		22	7	29	22	22	102

Πίνακας 24.7

Οι πίνακες 24.1 έως και 24.7 είναι crosstabs μεταξύ του αν διαθέτουν τμήμα ΔΑΠ οι επιχειρήσεις και πόσο ευέλικτες είναι στις πρακτικές εργασίας

Crosstab

Count

		Q34		Total
		Xrhmatikh amoivh	Mh xrhmatikh amoivh	
HRFLAG	Nai	50	8	58
	Oxi	44	0	44
Total		94	8	102

Πίνακας 25. Crosstab για τον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q35				Total
		Diafwnw apoluta	Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	sumfwnw	
HRFLAG	Nai	0	13	29	16	58
	Oxi	23	7	14	0	44
Total		23	20	43	16	102

Πίνακας 26. Crosstab για την πρόσβαση των εργαζομένων στα κέρδη και τις μετοχές της επιχείρησης

Crosstab

Count

		Plhrwnete parapanw				Total
		Katholou sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	0	15	21	22	58
	Oxi	9	12	23	0	44
Total		9	27	44	22	102

Πίνακας 27.1

Crosstab

Count

		Plhrwnete to idio					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	8	0	22	23	5	58
	Oxi	7	16	0	16	5	44
Total		15	16	22	39	10	102

Πίνακας 27.2

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Plhrwnete ligotero					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	29	9	7	8	5	58
	Oxi	21	14	9	0	0	44
Total		50	23	16	8	5	102

Πίνακας 27.3

Crosstab

Count

		Eueliktēs politikēs				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	22	8	15	13	58
	Oxi	0	7	23	14	44
Total		22	15	38	27	102

Πίνακας 27.4

Crosstab

Count

		Diathrhsh Eswtērikhs Isothtas				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	13	24	8	13	58
	Oxi	0	7	7	30	44
Total		13	31	15	43	102

Πίνακας 27.5

Οι πίνακες 27.1 έως και 27.5 είναι crosstabs σχετικά με την πολιτική πληρωμών των επιχειρήσεων

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Dunatothta na proselkuoun kainourious ergazomenous				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	17	15	21	5	58
	Oxi	9	0	26	9	44
Total		26	15	47	14	102

Πίνακας 28.1

Crosstab

Count

		Diathrhsh ergazomenwn			Total
		Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	17	7	34	58
	Oxi	9	0	35	44
Total		26	7	69	102

Πίνακας 28.2

Crosstab

Count

		Elaxistopoihsh tou kostous ergasias			Total
		Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	21	16	21	58
	Oxi	21	7	16	44
Total		42	23	37	102

Πίνακας 28.3

Crosstab

Count

		Enisxush paragwgikothtas				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	9	16	33	0	58
	Oxi	0	9	14	21	44

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Enisxush paragwigikothtas				Total
		Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	9	16	33	0	58
	Oxi	0	9	14	21	44
Total		9	25	47	21	102

Πίνακας 28.4

Οι πίνακες 28.1 έως και 28.4 είναι crosstabs σχετικά με τους στόχους πληρωμών

Crosstab

Count

		Asfalistika programmata				Total
		Den isxuei katholou	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	20	0	38	58
	Oxi	14	0	21	9	44
Total		14	20	21	47	102

Πίνακας 29.1

Crosstab

Count

		Plhrwmh gia ton xrono ergasias pou den pragmatopoiithike				Total
		Den isxuei katholou	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	15	22	21	58
	Oxi	5	14	16	9	44
Total		5	29	38	30	102

Πίνακας 29.2

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Yphresies ergazomenwn					Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	0	9	12	37	
	Oxi	5	9	14	0	16	
Total		5	9	23	12	53	10

Πίνακας 29.3

Crosstab

Count

		Antimetwpish proswpikwn provlhmatwn			Total
		Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	38	15	5	58
	Oxi	7	16	21	44
Total		45	31	26	102

Πίνακας 29.4

Crosstab

Count

		Exoda estiashs					Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	8	24	10	16	
	Oxi	14	0	0	14	16	
Total		14	8	24	24	32	10

Πίνακας 29.5

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Adeies / repo			Total
		Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	17	12	29	58
	Oxi	5	14	25	44
Total		22	26	54	102

Πίνακας 29.6

Crosstab

Count

		Paketa metoxwn			Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	
HRFLAG	Nai	35	8	15	58
	Oxi	23	14	7	44
Total		58	22	22	102

Πίνακας 29.7

Crosstab

Count

		Antimetwpsish provlhmatwn pou sxetizontai me to stres					Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	21	23	9	5	58
	Oxi	9	0	0	19	16	44
Total		9	21	23	28	21	102

Πίνακας 29.8

Οι πίνακες 29.1 έως και 29.8 είναι crosstabs που μας δείχνουν τις επιπρόσθετες παροχές και προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count		Atomikes					Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	5	8	15	21	9	
	Oxi	0	7	14	0	23	
Total		5	15	29	21	32	1

Πίνακας 30.1

Crosstab

Count		Omadikes					Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	9	8	8	12	21	
	Oxi	9	0	0	35	0	
Total		18	8	8	47	21	1

Πίνακας 30.2

Crosstab

Count		Organwsiakes					Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	9	8	15	18	8	
	Oxi	9	7	0	14	14	
Total		18	15	15	32	22	1

Πίνακας 30.3

Οι πίνακες 30.1 έως και 30.3 αναφέρονται στο επίκεντρο των κινήτρων

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q42				Total
		Diafwnw apoluta	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw	Sumfwnw apoluta	
HRFLAG	Nai	0	18	32	8	58
	Oxi	18	7	14	5	44
Total		18	25	46	13	102

Πίνακας 31. Crosstab για την έρευνα ικανοποίησης και συμπεριφοράς των εργαζομένων

Crosstab

Count

		Proforikh methodos				Total
		Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	16	32	10	58
	Oxi	12	0	0	32	44
Total		12	16	32	42	102

Πίνακας 32.1

Crosstab

Count

		Grapta eggrafa			Total
		Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	8	16	34	58
	Oxi	12	9	23	44
Total		20	25	57	102

Πίνακας 32.2

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Intranet / groupware				Total
		Den isxuei katholou	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	Efarmozetai plhrws	
HRFLAG	Nai	0	24	21	13	58
	Oxi	23	7	14	0	44
Total		23	31	35	13	102

Πίνακας 32.3

Crosstab

Count

		Epikoinwnia top - down				Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	
HRFLAG	Nai	0	0	23	0	35
	Oxi	5	16	0	7	16
Total		5	16	23	7	51

Πίνακας 32.4

Crosstab

Count

		Epikoinwnia bottom - up				Total
		Den isxuei katholou	Isxuei merikws	Sunithws isxuei	Efarmozetai suxna	
HRFLAG	Nai	8	0	17	13	20
	Oxi	5	16	0	7	16
Total		13	16	17	20	36

Πίνακας 32.5

Οι πίνακες 32.1 έως και 32.5 είναι crosstabs για το εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Q44				Total
		Diafwnw	Oute sumfwnw oute diafwnw	Sumfwnw	Sumfwnw apoluta	
HRFLAG	Nai	8	8	19	23	58
	Oxi	0	9	23	12	44
Total		8	17	42	35	102

Πίνακας 33. Crosstab για ενθάρρυνση των εργαζομένων

Crosstab

Count

		Diorthwtikes			Total
		Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	23	8	27	58
	Oxi	5	23	16	44
Total		28	31	43	102

Πίνακας 34.1

Crosstab

Count

		Prolhptikes					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	8	0	17	20	13	58
	Oxi	0	5	7	25	7	44
Total		8	5	24	45	20	102

Πίνακας 34.2

Athens MBA

“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”

Crosstab

Count

		Proodeutikes					Total
		Katholou sxetiko	Merikws sxetiko	Sxetiko	Arketa sxetiko	Plhrws sxetiko	
HRFLAG	Nai	0	16	20	9	13	58
	Oxi	9	5	9	14	7	44
Total		9	21	29	23	20	102

Πίνακας 34.3

Οι πίνακες 34.1 έως και 34.3 μας δείχνουν τις αρχές διαχείρισης της πειθαρχίας των εργαζομένων