



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



ΧΟΣΙΑ ΛΑΜΠΡΙΝΗ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ-2019

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Γατομάτη Παναγιώτη υπό την εποπτεία του οποίου εκπονήθηκε αυτή η εργασία ,για την καθοδήγηση ,τις συμβουλές και την άριστη συνεργασία.

Ευχαριστώ επίσης , την οικογένεια μου για όλη την στήριξη και τον αγώνα τους...

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
SUMMARY .....	8
Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
1.2 Ιστορική μελέτη.....	10
1.3 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	11
1.4 Ο ρόλος και Οι Στόχοι της Δ.Α.Π.....	11
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχο .....	12
1.5 Τα Είδη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	13
1.6 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	13
1.7 Τα Στάδια της Δ.Α.Π.....	14
1.8 Τάσεις και αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	14
Β΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	16
2.1 Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων .....	16
Διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	16
Εσωτερική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.....	16
Εξωτερική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού .....	16
Προσέλκυση υποψηφίων.....	17
Διαδικασία επιλογής υποψηφίου.....	17
2.2 Η επιρροή της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στην απόδοση των εργαζομένων .....	17
Ορισμός εκπαίδευσης προσωπικού .....	17
Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού .....	18
Μέθοδοι της εκπαίδευσης .....	19
Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων.....	20
Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	20

Ορισμός ανάπτυξης προσωπικού .....	20
Μέθοδοι ανάπτυξης του προσωπικού .....	21
Αιτίες αποτυχίας της ανάπτυξης προσωπικού.....	21
2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	21
Ιστορική αναδρομή.....	21
Έννοια και περιεχόμενο της αξιολόγησης.....	22
Σκοπός της αξιολόγησης .....	22
Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης .....	23
Στόχοι Αξιολόγησης.....	23
Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	24
Πλεονεκτήματα Αξιολόγησης.....	24
2.4 Στρατηγικές-Κίνητρα αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων και οι προκλήσεις τους.....	25
Παράγοντες παρακίνησης .....	28
2.5 Στυλ ηγεσίας στην επιρροή της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού .....	31
Ορισμός ηγεσίας.....	31
Γ'ΚΕΦΑΛΑΙΟ .....	33
3.1 Στόχος και αντικείμενο της έρευνας .....	33
3.2 Είδος της Έρευνας.....	33
3.3 Μέγεθος του Δείγματος.....	34
3.4 Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών .....	34
3.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	57
3.6 Προσωπικό Συμπέρασμα .....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65

## Πίνακας διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το ποιο είναι το φύλο του δείγματος.....	42
Διάγραμμα 1: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το ηλικιακό εύρος του δείγματος.....	43
Διάγραμμα 2: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την διάρκεια υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση.....	43
Διάγραμμα 3: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την διάρκεια υπηρεσίας τους στην τρέχουσα θέση.....	44
Διάγραμμα 4: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την σαφήνεια της πολιτικής που διέπει την ανανέωση των συμβάσεων απασχόλησης.....	44
Διάγραμμα 5: Ποσοστά απαντήσεων για το εάν η πολιτική είναι κατάλληλη για τις ανάγκες των εργαζομένων που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση.....	45
Διάγραμμα 6: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν υπάρχει σαφής πορεία σταδιοδρομίας που επιτρέπει την ανάπτυξη των εργαζομένων.....	45
Διάγραμμα 7: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν ο οργανισμός προσφέρει στους υπαλλήλους προγράμματα εξέλιξης και ανάπτυξης.....	46
Διάγραμμα 8: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την πιθανότητα προαγωγής ενός εργαζομένου και αν αυτή εξαρτάται από το επίπεδο δεξιοτήτων και εμπειρίας που διακατέχει.....	46
Διάγραμμα 9: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι μετά από την ένταξη τους στην εταιρεία, συνέχισαν να αποκτούν περισσότερες γνώσεις για το αντικείμενο της θέσης τους.....	47
Διάγραμμα 10: Ποσοστά απαντήσεων που αφορά την προσφορά ετησίου προγράμματος εκπαίδευσης των εργαζομένων από την εταιρεία.....	47
Διάγραμμα 11 : Ποσοστά απαντήσεων που διαπραγματεύουν ,για το αν ο οργανισμός παρ' έχει πολιτική ανταμοιβής – αποζημίωσης των υπαλλήλων που ακολουθούν επίτευξη επαγγελματικής πιστοποίησης.....	48
Διάγραμμα 12: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το κατά πόσο απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι να κάνουν τη δουλειά που έχουν αναλάβει.....	48
Διάγραμμα 13: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι παρακινημένοι στον ίδιο βαθμό σε σύγκριση με την αρχή.....	49
Διάγραμμα 14: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι εκτελούν το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους απλά για να διατηρήσουν τη θέση τους.....	49

Διάγραμμα 15: Ποσοστό απαντήσεων για το κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα και προκλητική.....	50
Διάγραμμα 16: Ποσοστά απαντήσεων που έχουν να κάνουν με το αν υπάρχουν περιθώρια δημιουργικότητας για τον κάθε εργαζόμενο λόγω των συνεχών ελέγχων που υπάρχουν στην εταιρεία.....	50
Διάγραμμα 17: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την εκπλήρωση καθηκόντων του κάθε εργαζομένου.....	51
Διάγραμμα 18: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρόσθετα καθήκοντα με δική τους πρωτοβουλία.....	51
Διάγραμμα 19: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με τη βοήθεια που προσφέρουν σε συναδέλφους, όταν αυτοί το έχουν ανάγκη.....	52
Διάγραμμα 20: Ποσοστό απαντήσεων σχετικά με την αναλογία μισθού συγκριτικά με τις δεξιότητες και το επίπεδο εμπειρίας του κάθε εργαζομένου.....	52
Διάγραμμα 21: Ποσοστό απαντήσεων για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις οικονομικές απολαβές τους, συγκριτικά με την εργασία που προσφέρουν.....	53
Διάγραμμα 22: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν υπάρχουν επιπλέον παροχές σε ορισμένους εργαζομένους και αν αυτές θα πρέπει να ενσωματωθούν και στα σημερινά πακέτα αποδοχών.....	53
Διάγραμμα 23: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την εταιρεία «ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ», για το αν ανήκει στους “καλοπληρωτές” του ιδιωτικού τομέα.....	54
Διάγραμμα 24: Ποσοστό απαντήσεων σχετικά με την περιγραφή των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών του καταστήματος.....	54
Διάγραμμα 25: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν ο επιβλέπων προσφέρει στους εργαζομένους υποστηρικτική θέση και διατηρεί αρμονικές σχέσεις εργασίας.....	55
Διάγραμμα 26: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν ο επόπτης παρέχει έγκαιρη ανατροφοδότηση διορθωτικής φύσης σε θέματα που επηρεάζουν την απόδοση του κάθε εργαζομένου.....	55
Διάγραμμα 27: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν ελευθερία στο να εκφράσουν τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία στον προϊστάμενο τους.....	56
Διάγραμμα 28: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι στόχοι απόδοσης κάθε εργαζομένου είναι ρεαλιστικοί.....	56

Διάγραμμα 29: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν πάντα υπερβαίνει τους στόχους του ο κάθε εργαζόμενος.....57

Διάγραμμα 30: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν υπάρχει ένα σαφές σχέδιο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό.....57

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που οι περισσότεροι οργανισμοί δίνουν αγώνα δρόμου για να καταφέρουν να διατηρήσουν τη φήμη, την επιτυχία και το κύρος τους ,αλλά και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις να κατορθώσουν να κατοχυρώσουν μια καλή θέση στην επιχειρηματική αγορά, επενδύουν αρκετά στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο συμβάλλει στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό. Το μέγιστο της αποδοτικότητας που μπορεί να διακρίνει μία εταιρεία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικεί και αξιοποιεί γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Σε όλη αυτή την προσπάθεια το Ανθρώπινο Κεφάλαιο δείχνει να αποσπά περισσότερο την προσοχή των ιθυνόντων οι οποίοι επενδύουν σημαντικά στην σωστή επιλογή και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο ρόλος του προσωπικού μέσα σε κάθε οργανισμό είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια και αν είναι τα μηχανικά μέσα που χρησιμοποιούνται και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτέλεσης εργασίας κι αν εφαρμόζει , δίχως τους κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη υποκίνηση τους, δεν είναι δυνατόν καμία επιχείρηση/ οργανισμός να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, διότι οι κατάλληλοι συνεργάτες, η επιβράβευση της απόδοσης , το ομαδικό πνεύμα και η συναδελφικότητα είναι το κλειδί της επιτυχίας .

### **Σημαντικοί όροι-Λέξεις- κλειδιά**

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ανθρώπινο δυναμικό, Εκπαίδευση, ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, ανταγωνισμός, στρατηγικές αύξησης της απόδοσης, απόδοση εργαζομένων



## SUMMARY

In a constantly changing and competitive environment that most organizations give a struggle to maintain their reputation, success and prestige, as well as start-ups to succeed in securing a good place in the business market, invest a lot in the segment of the Human Resources Management, which contributes to the creation of appropriate conditions within each organization. The maximum profitability that a company can distinguish depends to a large extent on how it manages and generally employs its staff. Throughout this effort, Human Capital seems to distract the attention of those who are investing heavily in the proper selection and evaluation of their human resources. The role of the staff within each organization is predominant, because no matter how perfect the mechanical means used and any modern methods of performing work, without the right people and without their proper instigation, it is impossible for any company / orgasm to achieve the expected results, because the right partners, rewarding performance, team spirit and fellowship are the key to success.

# Α΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τους εργαζόμενους ενός οργανισμού/επιχείρησης καθώς και με το χρονικό διάστημα που εργάζονται μέσα σε αυτήν. Για κάθε εργαζόμενο πραγματοποιείται μία ακολουθία διαδικασιών. Αρχικά, γίνεται η πρόσληψη του από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και στη συνέχεια εκπαιδεύεται μέσα σε αυτήν. Ο κάθε υπάλληλος προσφέρει τις υπηρεσίες του και στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία αξιολόγησης του και τέλος η αμοιβή του, ανάλογα με τα προσόντα -δυνατότητές του και αυτά που έχει προσφέρει. Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στον χώρο εργασίας δεν εστιάζει στο αν κάποιος είναι απλός υπάλληλος ή διευθυντής, διότι επικρατεί σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη και η υποστήριξη της θεωρίας και της ρύθμισης της νομοθεσίας, η οποία προλαμβάνει την κακομεταχείριση και την ανισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι βασίζεται στα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι μεταφέρουν στο χώρο εργασίας τους, όπως είναι οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η πείρα, η θέληση για μάθηση και η αφοσίωση τους στην δουλειά. Η συμπεριφορά όμως των εργαζομένων σε μια επιχείρηση αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές όπως τα: **κίνητρα, η αντίληψη, η ικανότητα και οι συνθήκες εργασίας.**

Με απλά λόγια το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους πόρους και είναι το πιο σημαντικό για κάθε οργανισμό (Τερζίδης και Τζωρζάκης, 2004).<sup>[1]</sup>

## 1.2 Ιστορική μελέτη

Ιστορικά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κυρίως το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, βασιζόμενη στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Αρχικά, η πρώτη επιδίωξη ξεκίνησε για την βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας εκείνης της εποχής όπου ήταν αρκετά δύσκολες. Στην πορεία, με την ανάπτυξη της, σε Ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στην Αμερική, στόχος της διοίκησης προσωπικού ήταν η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και έτσι θεσμοθετήθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, με τη βιομηχανική επανάσταση οι συνθήκες εργασίας του προσωπικού άλλαζαν σταδιακά προς το καλύτερο, ώσπου κατάφεραν την απόκτηση καλύτερων μισθών με λιγότερες ώρες εργασίας και φυσικά η ικανοποίηση για την εργασία τους ήταν μεγαλύτερη (Κουτρούκης, 2011)<sup>[2]</sup>.

Επίσης, μεγάλο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων έδειξε και ο Frederick Taylor στις αρχές του 90΄ στις Η.Π.Α., ο οποίος υποστήριξε ότι εφόσον υπάρχουν άριστα μηχανήματα για να γίνει κάποια δουλειά, άρα υπάρχουν και άριστοι τρόποι για να κάνουν οι εργαζόμενοι την δουλειά τους. Όλο αυτό είχε ως αποτέλεσμα την περισσότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων και γι αυτό ονομάστηκε ως «πατέρας» του επιστημονικού μανάτζμεντ.

### 1.3 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Επίσης, ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων καθώς και με την εφαρμογή κανόνων που διέπουν τις συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να χρησιμοποιήσει με τον πιο ιδανικό τρόπο τους εργαζόμενους της, έτσι ώστε να καταλάβει το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, ενώ παράλληλα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να ανταμειφθούν αναλόγως για τις υπηρεσίες και το έργο που προσφέρουν (Κουτρούκης, 2011)<sup>[2]</sup>.

Ακόμα ένας ορισμός των ανθρωπίνων πόρων είναι ότι ορίζεται ως μια διαδικασία για την απελευθέρωση και την ανάπτυξη του ανθρώπου μέσω της οργάνωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού που έχει ως σκοπό την βελτίωση της απόδοσής του (Swanson και Holton, 2001)<sup>[3]</sup>.

### 1.4 Ο ρόλος και Οι Στόχοι της Δ.Α.Π

Στόχος των περισσότερων εταιρειών και των τμημάτων τους των Ανθρωπίνων Πόρων, είναι η αναζήτηση και η εύρεση τρόπων-λύσεων για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων τους. Στρατηγικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προτείνει ορισμένες συμβουλές, οδηγίες στην κάθε επιχείρηση ώστε να καταφέρει να υλοποιήσει τους στόχους της.

Έτσι λοιπόν, **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συντελεί στο να:**

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Η ανάγκη ύπαρξης του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε κάθε επιχείρηση αλλά και η ευθύνη της, όλο και αυξάνεται στο σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον της εποχής μας, διότι πρέπει να αντιμετωπίζονται εγκαίρως οι αλλαγές που ραγδαία συμβαίνουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό-οργανωσιακό περιβάλλον κάθε επιχείρησης.

Τέτοιες αλλαγές είναι (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002)<sup>[4]</sup>:

## Εξωτερικό περιβάλλον

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση
- Αλλαγές στη Νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων (Labor Diversity)
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη Τριτογενούς Τομέα (τομέας υπηρεσιών)
- Ραγδαία ανάπτυξη Τεχνολογίας
- Συγκεντροποίηση, συγχωνεύσεις, εξαγορές

## Οργανωσιακό περιβάλλον

- Διοίκηση ολικής ποιότητας (Total quality management)
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
- Ενδυνάμωση (empowerment)
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης (knowledge management)
- Οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)
- Προστιθέμενη Αξία (EVA-Economic Value Added)
- Μείωση επιπέδων ιεραρχίας (Delaying)
- Αποκέντρωση (Decentralization)
- Μείωση προσωπικού (Downsizing)
- Ενδο-επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)

## **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύει στη(ν):**

- ✓ Βοήθεια ικανοποίησης των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- ✓ Καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων και των δυνατοτήτων τους
- ✓ Ενίσχυση της κατάλληλης κουλτούρας και κλίματος
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- ✓ Ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- ✓ Βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας
- ✓ Επίβλεψη της τήρησης των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- ✓ Βελτίωση της επικοινωνίας και της ομαδικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού.

## 1.5 Τα Είδη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Βάση της βιβλιογραφίας παρατηρείται η διάκριση μεταξύ **μαλακής (Soft)** και **σκληρής (Hard)** Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η μαλακή (soft) στηρίζεται στην κινητοποίηση ,την επικοινωνία και την Ηγεσία ενώ η σκληρή(hard) βασίζεται στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Armstrong, 1992)<sup>[5]</sup>.

Πιο αναλυτικά (University of Leicester, 1997)<sup>[6]</sup>, η Μαλακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποδέχεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ως ένα σημαντικό πόρο γι' αυτήν, ενώ η Σκληρή ως μία έξοδο. Το πρώτο είδος προσεγγίζει πιο ευαίσθητα τον εργαζόμενο, ως άνθρωπο και είναι δίπλα του σε όποια θέματα τον προβληματίζουν. Επικρατεί η αμοιβαία αφοσίωση, η συνεργασία και η διαπραγμάτευση, ενώ το δεύτερο είδος προσεγγίζει κυρίως τα θέματα αγοράς, τη συμμόρφωση του προσωπικού, τον έλεγχο του και τον ορθολογισμό.

## 1.6 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες:

### 1. Στελέχωση

Στη λειτουργία της Στελέχωσης περιλαμβάνονται:

- i. Η **ανάλυση των θέσεων εργασίας**, δηλαδή η περιγραφή των θέσεων εργασίας αλλά και τα καθήκοντα -προσόντα που απαιτούνται για την υποστήριξη της θέσης αυτής.
- ii. Ο **Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**, δηλαδή η διαδικασία καθορισμού του κατάλληλου αριθμού των εργαζομένων, στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη χρονική στιγμή, με στόχο πάντα την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- iii. Η **Προσέλκυση του προσωπικού** για την κάλυψη κενών θέσεων. Μπορεί να υλοποιηθεί εσωτερικά ή εξωτερικά.
- iv. Η **Επιλογή** του ιδανικού υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση αλλά και για την επιχείρηση. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων επιλογής εργαζομένων, όπως για παράδειγμα(το βιογραφικό, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές και τα τεστ (ψυχομετρικά τεστ, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων).
- v. Η **διαχείριση των αποχωρήσεων** που συμβαίνουν λόγω παραιτήσεων συνταξιοδοτήσεων, μείωσης προσωπικού και απολύσεων.

## 2. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Περιλαμβάνει τον τρόπο και τη διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων, την ανάπτυξη στελεχών, την αναγνώριση και την ανάδειξη ταλέντων καθώς και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας μέσα στον οργανισμό.

## 3. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεθόδων για την πιο αντικειμενική και δίκαιη εκτίμηση της αξίας της εργασίας του κάθε εργαζομένου.

Χρησιμοποιούνται:

✚ **αντικειμενικές μέθοδοι** (π.χ. βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου) που όμως σπάνια αυτά είναι επαρκή στοιχεία για τη σωστή αξιολόγηση του εργαζομένου.

✚ **υποκειμενικές μέθοδοι** (π.χ. αξιολόγηση από προϊσταμένους, από υφισταμένους, από επιτροπές, από πελάτες, από συνεργάτες και αυτό-αξιολόγηση) που όμως επίσης, συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας, προκαταλήψεων ή αυστηρότητας από αυτούς (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002)<sup>[4]</sup>.

## 1.7 Τα Στάδια της Δ.Α.Π

Τα στάδια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα μπορούσαν να κατανεμηθούν με την παρακάτω σειρά (Stoner and Freeman, 1989)<sup>[7]</sup>:

1. Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων.
2. Προσλήψεις
3. Επιλογή
4. Κοινωνικοποίηση
5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
6. Αξιολόγηση απόδοσης
7. Μεταθέσεις, προαγωγές και υποβιβασμοί
8. Αποχωρήσεις

## 1.8 Τάσεις και αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Λόγω της Παγκοσμιοποίησης και της ταχύτατης μετάδοσης πληροφοριών, νέων τάσεων και αλλαγών που μεταδίδονται από χώρα σε χώρα μέσω του διαδικτύου αλλά και άλλων μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να ενημερωθούν εγκαίρως, να καταλάβουν και να προσαρμοστούν με τα νέα δεδομένα του σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Αυτό έχει ως αρνητικό αποτέλεσμα την αλλαγή των θέσεων εργασίας αλλά και των εργασιακών σχέσεων που συνεχώς μεταβάλλονται στις μέρες μας. Τα χειρονακτικά επαγγέλματα οδεύουν να εξαφανιστούν και οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται γνώσεις και εξειδίκευση ανθίζουν. Η ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό των μεγάλων επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας τους. Η δύναμη της πληροφορίας έχει διευρύνει τα όρια των νέων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργασθούν από οποιοδήποτε μέρος, ακόμα και από την οικία τους. Η απασχόληση κατ'οίκον έχει μετατραπεί από μια τάση σε μια πραγματικότητα.

Η τεχνολογία της πληροφορίας επηρέασε τον κλάδο των επιχειρήσεων και συνέβαλλε σημαντικά στη διαμόρφωση νέων οργανωτικών δομών και εργασιακών σχέσεων.

Δημιουργήθηκαν ευέλικτα συστήματα εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, η περιστασιακή εργασία, χρησιμοποιούνται με σκοπό τη μείωση του κόστους εργασίας.

## **Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **2.1 Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων**

Η διαδικασία της προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων και της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις μέρες μας. Οι προκλήσεις για την εύρεση και επιλογή ατόμων με πολυσύνθετες δεξιότητες είναι ένα μείζον θέμα που απασχολεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις για τον τρόπο προσέγγισης και αντιμετώπισης του. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω της πολυπλοκότητάς του, απαιτεί άτομα με σπουδαίες ικανότητες, σε πολλούς τομείς. Μια καινούρια πρόσληψη μπορεί να σταθεί με επιτυχία όταν βρίσκονται άνθρωποι με προσόντα ανάλογα με αυτά που απαιτούνται για την κάλυψη της ελεύθερης θέσης και σαφώς την κατάλληλη εμπειρία. Με το πέρασμα του χρόνου, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο επιθετικός και αυτό προϋποθέτει πιο σωστή οργάνωση και αποτελεσματικότητα από όλες, διότι μία λανθασμένη επιλογή προσωπικού μπορεί να σταθεί εμπόδιο και να επιπλήξει την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητα, δημιουργώντας καθυστερήσεις, ανούσια αύξηση κόστους αλλά το πιο σοβαρό αντίκτυπο για την εκάστοτε επιχείρηση αναποτελεσματικότητα.

#### **Διαδικασία επιλογής προσωπικού**

Η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού σε μια εταιρεία μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, από στελέχη της ίδιας της εταιρείας, είτε εξωτερικά από την αγορά εργασίας.

#### **Εσωτερική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

Για την κάλυψη θέσεων και κυρίως διευθυντικών και υψηλόβαθμων στελεχών οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν την εσωτερική προσέλκυση, δίνουν δηλαδή προτεραιότητα στο ήδη υπάρχον προσωπικό προσπαθώντας να καλύψουν τη θέση εσωτερικά της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή είναι μια μέθοδος παρακίνησης για το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας καθώς τους δίνεται η αίσθηση της ασφάλειας και της ικανοποίησης. Αισθάνονται ότι οι ικανότητές τους και η συνολική προσφορά τους μέσα στην επιχείρηση θα εκτιμηθούν και θα επιβραβευτούν αναλόγως. Επίσης, μέσα από αυτήν τη διαδικασία η εταιρεία εξασφαλίζει μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Ωστόσο η μέθοδος της εσωτερικής προσέλκυσης προϋποθέτει αρκετά καλή οργάνωση από την πλευρά της επιχείρησης, όπως συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού της, αξιολόγηση των ατόμων που στοχεύουν στην προετοιμασία του προσωπικού της εταιρείας για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων και αναγκών.

#### **Εξωτερική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

Όταν η εταιρεία αδυνατεί να καλύψει εσωτερικά τις κενές θέσεις εργασίας είτε γιατί είναι αρκετά εξειδικευμένες οι θέσεις, είτε γιατί δεν υπάρχουν ικανά στελέχη μέσα στην εταιρεία ώστε να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων αυτών, η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας.

Εφόσον γίνει σωστή μελέτη από την πλευρά της εταιρείας ως προς τις ανάγκες αλλά και του κόστους μιας καινούριας πρόσληψης, θα πρέπει να ακολουθήσει τα εξής παρακάτω βήματα (Jackson S.E. and Schuler R. 1987)<sup>[3]</sup>:



## Προέλευση υποψηφίων

Μία από τις πιο γνωστές και διαδεδομένες μεθόδους αναζήτησης και εύρεσης προσωπικού, που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, είναι οι αγγελίες σε εφημερίδες, οι αναρτήσεις στο διαδίκτυο και σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες εύρεσης εργασίας. Μία αγγελία μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα σε μία εταιρεία μόνο εάν συνταχθεί ορθά, γίνει πολύ μελετημένη επιλογή του εντύπου, της ημέρας έκδοσης της αγγελίας. Ουσιαστικά η αγγελία είναι ένας τρόπος διαφήμιση που πρέπει να γίνει αντιληπτή και να κεντρίσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Πολλές φορές, οι εταιρείες δεν επενδύουν στο χρόνο μελέτης και της σωστής σύνταξης μίας αγγελίας αναζήτησης προσωπικού, με αποτέλεσμα να μην αποσπούν την προσοχή των κατάλληλων υποψηφίων, να περνούν απαρατήρητες ή και να προσελκύουν λάθος υποψηφίους, με αποτέλεσμα την αναγκαστική επανάληψη της διαδικασίας χάνοντας πολύτιμο χρόνο αλλά και χρήμα.

## Διαδικασία επιλογής υποψηφίου

### Προετοιμασία για τη συνέντευξη

Πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης, το στέλεχος που έχει κληθεί από την εταιρεία να αναλάβει την αρμοδιότητα αυτή, θα πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της αιτούμενης θέσης και ποια χαρακτηριστικά-προσόντα οφείλει να διαθέτει ο ιδανικός υποψήφιος. Η διαδικασία της προετοιμασίας για τον συνεντευξιαστή είναι πολύ σημαντική, ώστε να μπορέσει να εντοπίσει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης τα στοιχεία εκείνα στην προσωπικότητα του υποψηφίου που θα επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ταιριάζουν με τις ανάγκες της θέσης αλλά και τις αξίες της επιχείρησης.

### Αξιολόγηση υποψηφίων μετά τη συνέντευξη

Κατά την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων συνεντεύξεων με τους υποψηφίους, πραγματοποιείται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η αρμόδια επιτροπή πρόσληψης προσωπικού μαζί με το άτομο που πραγματοποίησε τις συνεντεύξεις, έχοντας ως γνώμονα τα κριτήρια που έχουν τεθεί στην αρχή της διαδικασίας καταλήγουν στο ιδανικό άτομο, σε αυτό δηλαδή που η προσωπικότητά του, η εμπειρία και τα προσόντα του ταίριαζαν περισσότερο με τις ανάγκες της θέσης που καλείται η επιχείρηση να καλύψει.

## 2.2 Η επιρροή της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στην απόδοση των εργαζομένων

### Ορισμός εκπαίδευσης προσωπικού

Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφία, η εκπαίδευση προσωπικού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια διαδικασία εκμάθησης του αντικειμένου της εργασίας, ενίσχυσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και εξέλιξης των ικανοτήτων τους στην εργασία συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων και τη στρατηγική της επιχείρησης.

## Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού παίζει καταλυτικό ρόλο για τη σύσταση και τη λειτουργία κάθε επιχείρησης αφού χωρίς αυτή δεν είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι τους. Επίσης, η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον επιχειρηματία. Καθώς, έτσι οι εργοδότες εξασφαλίζουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)<sup>[4]</sup>

Ωστόσο, για να υπάρχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ωστε να μάθει ένας εργαζόμενος να επικοινωνεί, να αξιοποιήσει τις γνώσεις του και τελικά να πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν τεθεί.

Επίσης, υπάρχουν τέσσερις βασικές αξίες στις οποίες βασίζονται πολλές θεωρίες όπως είναι οι εξής:

- ✚ να παραμείνει ο κάθε εργαζόμενος σε μονομερή έλεγχο
- ✚ να μεγιστοποιήσει τις νίκες
- ✚ να ελαχιστοποιήσει τις ήττες
- ✚ να καταστείλει τα αρνητικά του συναισθήματα
- ✚ να στηρίζει τους στόχους και να αξιολογεί την συμπεριφορά του (Argyris C., 1991)<sup>[5]</sup>

## Διαδικασία της εκπαίδευσης

Για να καταφέρει να έχει μια επιχείρηση τα αποτελέσματα που επιθυμεί θα πρέπει πρώτα στο στάδιο της εκπαίδευσης του προσωπικού να καθορίσει τα στάδια της, τα οποία είναι τα εξής:

- Πρώτον, η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται.
- Δεύτερον, η αναγνώριση των τωρινών επιπέδων γνώσης.
- Τρίτον, η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και η προετοιμασία του προγράμματος.
- Οι μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και ο τόπος της εκπαίδευσης.
- Τέλος η αξιολόγηση των εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)<sup>[4]</sup>

Κατά την διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει να εξετάζονται τα εξής στοιχεία:

- ο προσδιορισμός των αναγκών
- ο καθορισμός των στόχων
- ο καθορισμός και το περιεχόμενο των μαθημάτων που θα διδαχθούν οι εργαζόμενοι.
- η επιλογή των συμμετεχόντων
- ο καθορισμός του καλύτερου χρονοδιαγράμματος
- η επιλογή των καλύτερων εγκαταστάσεων και η σωστή επιλογή των εκπαιδευτικών

- Τέλος, η επιλογή των σωστών οπτικοακουστικών μέσων, ο συντονισμός του προγράμματος και στο τελικό στάδιο η **αξιολόγηση** (Donald L.Kirkpatrick και James D. Kirkpatrick, 2009)<sup>[6]</sup>

## Μέθοδοι της εκπαίδευσης

Το Ανθρώπινο Δυναμικό που εκπαιδεύεται από μια επιχείρηση ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες.

- στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα
- στο νέο προσωπικό με πείρα και
- στο κανονικό προσωπικό.

Για αρχή, στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα δίνεται μια γενική εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και εν συνεχεία ο κάθε υπάλληλος οδηγείται στο τμήμα του, όπου εκεί ακολουθεί η εκπαίδευση του. Έπειτα, στο νέο προσωπικό με πείρα χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα όπως διαλέξεις με σκοπό να μάθει το νέο προσωπικό τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης. Και τέλος στο κανονικό προσωπικό χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)<sup>[7]</sup>.

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εκπαιδευτεί ένα εκπαιδευόμενος από μία επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το τι θα πρέπει να μάθει, γι αυτό χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Οι μέθοδοι που έχουν να κάνουν με όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ή του οργανισμού και περιλαμβάνουν, την ενημέρωση και εγκατάσταση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην εταιρεία, στον τρόπο λειτουργίας και τη φιλοσοφία της, την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης δηλαδή, την απόκτηση της ικανότητας των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται ένα πρόβλημα και να το επιλύουν άμεσα.
2. Οι μέθοδοι που αναφέρονται στους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την καθοδήγηση (coaching) όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιον προϊστάμενο, και την προκαταρκτική εκπαίδευση όπου η επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο ίδιο με αυτόν της πραγματικής του εργασίας και εκπαιδεύεται εκεί.
3. Οι μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) όπου ο προϊστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα της επιχείρησης, την υπόδυση ρόλων (role playing), την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching) και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring)
4. οι μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) και κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)<sup>[1]</sup>

## Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Η επένδυση στη σωστή και οργανωμένη εκπαίδευση του προσωπικού μίας επιχείρησης μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα και καινοτομία των στόχων της. Για το σκοπό αυτό η διαδικασία της εκπαίδευσης θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Αρχικά, να γίνεται σωστή ανάθεση των θέσεων εργασίας στον κάθε εργαζόμενο, ώστε να υπάρχει δυνατότητα καλύτερου συντονισμού και συνοχής των ατόμων που πιθανώς συνεργαστούν κάποια στιγμή στο μέλλον. Επίσης, οι συγκεκριμένες θέσεις να δίνουν την ευκαιρία στο προσωπικό να αναπτύσσει τις ικανότητες, δεξιότητές του και σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Και τέλος, τα πακέτα αποδοχών που προσφέρονται στους εργαζομένους να είναι ικανοποιητικά, ώστε να υπάρχει κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση. (Jackson και Schuler, 1987)<sup>[8]</sup>

## Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Για την σωστή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης που προηγήθηκε στους νέους εργαζομένους μίας επιχείρησης, μέσω της απόδοσης τους στην εργασία, θα πρέπει να υπάρχει αντικειμενικότητα του προγράμματος αξιολόγησής, το οποίο θα πρέπει να ικανοποιεί μερικούς από τους στόχους της επιχείρησης όπως είναι για παράδειγμα η παρακίνηση και η ενθάρρυνση των εργαζομένων με σκοπό τις καλύτερες αποδόσεις τους, τον καθορισμό των μισθών και των επιβραβεύσεων, καθώς και την βοήθεια προς στα στελέχη να εντοπίζουν τα προβλήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια δύσκολη διαδικασία γιατί καθώς είναι αδύνατον να καταμετρηθούν ορισμένοι παράγοντες με απόλυτη ακρίβεια και σαφήνεια. Για το λόγο αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι αξιολόγησης:

- Οι ετήσιες εκθέσεις που είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού. Στις εκθέσεις αυτές γίνεται μια περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων των ικανοτήτων των εργαζομένων, η απόδοση τους και οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης. Η έκθεση αυτή γίνεται γραπτώς και δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις για να τις συμπληρώσει κανείς.
- Οι κλίμακες αξιολόγησης οι οποίες είναι από τις πιο παλιές μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού και περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες όπως η εντιμότητα, η παρουσία ή απουσία στην εργασία, η εμπιστοσύνη. Αυτοί οι παράγοντες τοποθετούνται σε λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά. Οι κλίμακες αυτές είναι δημοφιλείς διότι δεν απαιτούν πολύ χρόνο για να συμπληρωθούν (Τζωρτζάκης – Τζωρτζάκη, 2007)<sup>[7]</sup>

## Ορισμός ανάπτυξης προσωπικού

Βάση των βιβλιογραφικών πηγών, ως ορισμό της ανάπτυξης προσωπικού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η εντατική και συστηματική προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να βελτιώσει την παρούσα και μελλοντική επίδοση των στελεχών της, αυξάνοντας τις ικανότητές τους, όπως είναι οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)<sup>[1]</sup>

## Μέθοδοι ανάπτυξης του προσωπικού

Η ανάπτυξη των εργαζόμενων μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί τόσο σημαντικό κομμάτι όσο και η εκπαίδευση. Για το λόγο αυτό υπάρχουν δύο μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίες είναι :

1. Η επίσημη εκπαίδευση όπου κάποιες επιχειρήσεις προθυμοποιούνται να επενδύσουν στη πληρωμή κάποιων διδακτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης προκειμένου να τα παρακολουθήσουν τα στελέχη τους με σκοπό, οι γνώσεις που θα αποκομισθούν από αυτά να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της εταιρίας .
2. Η εργασιακή εμπειρία σε διάφορους τομείς της επιχείρησης (job rotation), όπου όταν ένας εργαζόμενος αποκτήσει την εργασιακή εμπειρία και εξοικείωση και με άλλους τομείς μέσα στην επιχείρηση, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Αλεξανδρή, 2011)<sup>[10]</sup>

Ωστόσο, υπάρχουν άλλα τρία επίπεδα για τη εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού τα οποία είναι:

- Αρχικά, κάποια βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού τα οποία έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες του προσωπικού.
- Δεύτερον, μεσοπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό τις βασικές αρχές σε ειδικά θέματα.
- Τρίτον την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αντιλήψεις των μελλοντικών αναγκών (Latchem C. Και Lockwood F. , 1998)<sup>[11]</sup>

## Αιτίες αποτυχίας της ανάπτυξης προσωπικού

Στα πλαίσια ανάπτυξης των εργαζομένων μίας επιχείρησης ,εκτός από την πετυχημένη ολοκλήρωσή της υπάρχει και το ενδεχόμενο αποτυχίας και μερικοί από τους λόγους που την προκαλούν είναι:

- Πρώτον, η απάθεια προς το ανώτερο διοικητικό προσωπικό τα άτομα δηλαδή που προσφέρουν απλά εθελοντική εργασία.
- Δεύτερον, η ανεπαρκής στελέχωση του προσωπικού, τα ακατάλληλα χρονοδιαγράμματα, καθώς και οι λάθος στρατηγικές.
- Τρίτον, όταν η κατάρτιση είναι υπερβολικά θεωρητική ή εντελώς διαφορετική από τον πραγματικό χώρο εργασίας.
- Τέλος ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της εφαρμογής ,καθώς και η έλλειψη παρακολούθησης (Latchem C. Και Lockwood F. , 1998).<sup>[11]</sup>

## 2.3 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

### Ιστορική αναδρομή

Πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και τα μέσα που χρησιμοποιούσαν δεν ταίριαζαν με την ανάδειξη της ανάγκης για επαγγελματική απόδοση. Σύμφωνα με τον Spriegel (1962) ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν η συνολική τους παρουσία στο χώρο εργασίας. Ο McGregor υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει

βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να πραγματοποιείται με σαφήνεια ώστε να είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης.

## Έννοια και περιεχόμενο της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου ως προς το βαθμό συμβολής του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί εξαρχής από την τυπική οργάνωση της επιχείρησης και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Επιπλέον, είναι μια δομημένη διαδικασία που σκοπεύει στην εκτίμηση και την επιρροή των εργαζομένων ως προς τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους. Επίσης, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει καλύτερα τα συστήματα παραγωγών, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της, των μεταθέσεων και των αμοιβών, (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:173)<sup>[1]</sup>.

## Σκοπός της αξιολόγησης

Εφόσον, η αξιολόγηση έχει υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις ως κομμάτι της ελεγκτικής λειτουργίας του management, τότε είναι απαραίτητο:

1. ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση των αποκλίσεων.
2. προσεκτική μέτρηση της απόδοσης.
3. αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο.
4. ενέργειες για την διόρθωση, αν είναι απαραίτητο των αρνητικών αποκλίσεων.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου μέσα σε έναν οργανισμό είναι οι ακόλουθοι (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:136)<sup>[4]</sup>:

- A. Η εξακρίβωση για το εάν κάποιος εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας δηλαδή, εάν γίνεται ορθή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- B. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
- C. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του κάθε εργαζομένου.
- D. Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- E. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν πραγματοποιηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.
- F. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)

- G. Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία.
- H. Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα .
- I. Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους.
- J. Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά.
- K. Η ανακάλυψη και η αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής επιχείρησης.

## Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Λόγω της διαφορετικής δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς και κλάδους, διαφέρουν οι τρόποι μεθόδων αξιολόγησης, αφού κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετικό όραμα, στρατηγική και στόχους. Όλοι αυτοί οι παράμετροι διαφοροποιούν και τα στοιχεία και τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος πρέπει να αξιολογηθεί. Ωστόσο, αυτό που θεωρείται αναγκαίο για κάθε επιχείρηση είναι η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης βάση του οποίου (Παπαστεφανάνη, σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, 2008)<sup>[13]</sup>:

- 1 Θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
- 2 Θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
- 3 Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πως αξιολογούμε)
- 4 Θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση(ποιος αξιολογεί).

## Στόχοι Αξιολόγησης

Οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- ✓ Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης
- ✓ Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση τους για πιο υψηλή απόδοση .
- ✓ Η υποστήριξη των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.
- ✓ Η αίσθηση δικαιοσύνης και αξιοκρατίας ανάμεσα στους εργαζομένους
- ✓ Η ενίσχυση της υπευθυνότητας των εργαζομένων.

## Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Με σκοπό την αποφυγή λαθών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, κάτι που είναι πολύ εύκολο να συμβεί καθώς είναι μία δύσκολη διαδικασία, βρέθηκαν διάφοροι τρόποι οι οποίοι, παρ' όλα αυτά εξακολουθούν να παρουσιάζουν θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα.(Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001:178)<sup>[14]</sup>

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι :

- Ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures)
- Ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards)
- Ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives)
- Ο τρόπος που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements).

## Πλεονεκτήματα Αξιολόγησης

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι (Φαναριώτη, 2004:326)<sup>[16]</sup>:

### Για τον οργανισμό:

- Η δημιουργία μιας βάσης ανάπτυξης, των προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Η δυνατότητα δημιουργίας ενός αρχείου που σχετίζεται με τις αποδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, που χρησιμεύει στη διαδικασία προαγωγής του προσωπικού.
- Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό.
- Η γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού.

### Για τον εργαζόμενο:

- Ένα μέσο πληροφόρησης του, ως προς την απόδοση του στην εργασία.
- Μια ευκαιρία υποκίνησης που βασίζεται σε ποσοτικά και ποιοτικά επιτεύγματα συν τη δυνατότητα συμμετοχής σε μελλοντικούς καθιερωμένους στόχους της επιχείρησης.

### Για τον προϊστάμενο:

- Ευκαιρίες για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου.



- Δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ σημαντικό διευθυντικό προσόν, που παίζει ρόλο – κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους.
- Ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων.

## 2.4 Στρατηγικές-Κίνητρα αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων και οι προκλήσεις τους

Αυτή η υποενοότητα του κεφαλαίου είναι η πιο σημαντική για το θέμα της εργασίας που μελετάμε διότι όλα ξεκινούν από τον λόγο που υπάρχει η επιχειρηματική αγορά ,το κίνητρό τους και κατ' επέκταση το κίνητρο του ανθρώπινου δυναμικού που δουλεύει για την κάθε επιχείρηση. Ανάμεσα στις δύο πλευρές υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής ο οποίος είναι το (κέρδος-χρήμα). Από την πλευρά της επιχείρησης το κέρδος που θα καταφέρει να βγάλει σε συνάρτηση πάντα με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού που την αντιπροσωπεύει και από την πλευρά των εργαζομένων , το πόσο ικανοποιητικός θα είναι ο μισθός τους σε συνάρτηση με την δουλειά που προσφέρουν. Παρ'όλα αυτά εμείς θα ασχοληθούμε με την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού και τα κίνητρα που χρειάζονται προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους στην εργασία.

### Εσωτερική στρατηγική παρακίνησης

Ο εσωτερικός κόσμος του κάθε ατόμου επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά αλλά και τις σκέψεις του, ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά κυριότερα απ' τα οποία είναι(Μακρυγιωργάκης, 2001)<sup>[17]</sup> :

- Οι ανάγκες κι επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του. Πολλές φορές τρίτα άτομα μπορεί να προσπαθούν να το επηρεάσουν, αλλά τελικά η απόφαση για το τι επιθυμεί ο ίδιος βασίζεται μόνο στον εαυτό του.
- Οι ανάγκες κι επιθυμίες για τον κάθε άνθρωπο είναι ξεχωριστές, διότι καθορίζονται απ' τα στοιχεία της προσωπικότητάς του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του. Ένα άτομο μπορεί να αντιληφθεί διαφορετικά τις επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά το γεγονός ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες του κάθε ανθρώπου είναι μοναδικές και αποκλειστικά δικές του, μερικές από αυτές ταυτίζονται και μοιάζουν με άλλων ατόμων, γεγονός που τους επιτρέπει να χρησιμοποιούν και να δημιουργούν κοινές οργανώσεις για την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Για το λόγο αυτό, εάν τα ηγετικά στελέχη μιας

εταιρείας γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες μπορούν να παρακινήσουν τις ομάδες αυτές προς όφελος των σκοπών και στόχων του οργανισμού.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών βασίζονται σε τρία σημεία:

- Καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.
- Οι ανάγκες του κάθε ατόμου συνεχώς μεταβάλλονται και συνήθως δεν είναι καν συνειδητές.
- Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική του ανάγκη για φαγητό εξαρτάται απ' τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται απ' την κοινωνικο-οικονομική του θέση. (Μακρυγιωργάκης, 2001)<sup>[17]</sup>

## **Εξωτερική στρατηγική παρακίνησης**

Η θεωρία της εξωτερικής παρακίνησης περιλαμβάνει παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του ένα ηγετικό στέλεχος κι οι οποίοι αποτελούνται από θέματα όπως είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της εταιρείας αλλά και θέματα περιεχομένου εργασίας όπως είναι η αναγνώριση, οι προαγωγές κ.τ.λ. Κάθε ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής υποκίνησης που έχουν θετικό αντίκτυπο στις αντιδράσεις των εργαζομένων, προς επίτευξη του τελικού στόχου της κάθε επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι θετικά είτε αρνητικά. Επιβραβεύοντας την καλή απόδοση ή τιμωρώντας κάποιον με κακή απόδοση. Αρκετοί από τους εργαζομένους θεωρούν ότι η ομαδική, συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργανισμό τους δίνει τη δυνατότητα να πετύχουν κι οι ίδιοι σκοπούς, τους οποίους διαφορετικά θα ήταν αδύνατον να υλοποιήσουν. Τέτοια άτομα διαθέτουν υψηλό βαθμό αυτό δραστηριοποίησης. Ωστόσο υπάρχουν και άτομα τα οποία δεν αντιλαμβάνονται ότι μέσω τις εργασίας τους και των στόχων αυτών ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες σε διάφορους τομείς. Αυτοί οι άνθρωποι δεν διαθέτουν εσωτερική παρακίνηση και το μόνο που τους απασχολεί είναι τα χρήματα, για να καλύπτουν τις υποχρεώσεις τους. Για τα άτομα αυτά θα πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργαστούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι το ηγετικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ποια μέσα μπορούν οι υφιστάμενοι του να δραστηριοποιηθούν. (Μακρυγιωργάκης, 2001)<sup>[17]</sup>

## Ανταμοιβές

Κίνητρο της αποδοτικής συμπεριφοράς ενός ατόμου αποτελεί η ανταμοιβή που περιμένει, προσφέροντας την εργασία του αλλά και τις δυνατότητές του σε μία επιχείρηση επηρεάζοντας άμεσα την ικανοποίησή του και καθορίζοντας ταυτόχρονα τις επιπλέον προσπάθειές του. Οι ανταμοιβές αυτές είναι δύο ειδών:

- εξωτερικές, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και

- εσωτερικές, που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Σαν εξωτερικές μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση της απασχόλησης. Σαν εσωτερικές πάλι θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες εκτιμήσεως, ανάγκες αυτοεκπλήρωσης (Μακρυγιωργάκης, 2001)<sup>[17]</sup>

### Εξωτερικές ανταμοιβές

**Οικονομικές ανταμοιβές:** Αυτές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες.

- Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων.
- Έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα αποκτήσεως μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Η αποτελεσματικότητα της οικονομικής ανταμοιβής ως κίνητρο δεν είναι ίδια σε κάθε άτομο, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του, το επίπεδο της θέσης, τα πακέτα παροχών και το μορφωτικό τους επίπεδο κ.α. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει, κάτω από ορισμένες συνθήκες την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της ώστε να επιτύχει την ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Οι προϋποθέσεις είναι δυο:

α. Είναι απαραίτητο να υπάρξει άμεσος σύνδεσμος μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής και επιδόσεως. Η σύνδεση αυτή είναι εύκολη σε έργα, όπου η επίδοση μπορεί να μετρηθεί επακριβώς (σε αριθμητικές μονάδες), όπως συνήθως στα έργα των κατώτερων βαθμίδων της οργανώσεως. Στις μεσαίες και ανώτερες βαθμίδες, όπου λόγω της φύσεως του έργου δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των συστημάτων οικονομικών κινήτρων, καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και πέρα από αυτή χορηγούνται πρόσθετες παροχές με τη μορφή επιδομάτων, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

β. Είναι επίσης απαραίτητο η σύνδεση πρόσθετης χρηματικής ανταμοιβής και επιδόσεως να γίνει αντιληπτή και συνειδητή από τον εργαζόμενο. Για να πετύχει κάτι τέτοιο: η διαδικασία χορηγήσεως των πρόσθετων χρηματικών ανταμοιβών πρέπει να βασίζεται σ' ένα απλό και κατανοητό σύστημα το οποίο να γνωστοποιηθεί και να αναλυθεί σε όλες τις λεπτομέρειές του στους εργαζομένους και να ελεγχθεί ότι πράγματι έγινε κατανοητό και να βασίζεται σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολογήσεως των εργαζομένων. (Μακρυγιωργάκης, 2001)<sup>[17]</sup>

Αν υλοποιηθούν οι δύο παραπάνω προϋποθέσεις, είναι απόλυτα βέβαιο ότι στο κίνητρο της χρηματικής ανταμοιβής θα ενδώσουν τα άτομα εκείνα που την εκτιμούν ιδιαίτερα. Τέτοια άτομα θεωρούνται γενικά τα άτομα νεαρής ηλικίας που βρίσκονται στην αρχή της σταδιοδρομίας τους, έχουν αυξημένες υλικές ανάγκες και πιθανότητα βρίσκονται στο στάδιο «Συγκεντρώσεως κεφαλαίου», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο S.W. Gellerman στο βιβλίο του "Motivation and Productivity" (AMA, 1963, κεφ. 14).

### Εσωτερικές ανταμοιβές

Όσο το άτομο νιώθει εξασφαλισμένο οικονομικά, μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών. Συγκεκριμένα, εσωτερικές ανταμοιβές που ένα άτομο αναζητά να απολαύσει μέσα σε μια επιχείρηση είναι:

1. Η συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται τη βοήθειά τους. Η δυνατότητά του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του. Μια τέτοια επιθυμία αναπτύσσεται σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των ατόμων και σε διαφορετικούς χρόνους και καταστάσεις.

2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Όλες αυτές οι ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Άλλοι επιζητούν τα υλικά μέσα που θα τους επιτρέψουν να αποκτήσουν κύρος ενώ άλλοι τις ηθικές ανταμοιβές του προσωπικού επιτεύγματος που εξασφαλίζει το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Το επίτευγμα δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί κανείς την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν σ' αυτή και πιο πέρα: η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρωπίνων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. (Μακρυγιωργάκης, 2001)<sup>[17]</sup>

### **Παράγοντες παρακίνησης**

Το χρήμα έχει αναδειχθεί ως το σύμβολο επιτυχίας και κοινωνικής καταξίωσης για έναν άνθρωπο, ταυτόχρονα με το ότι αποτελεί κινητήριο δύναμη για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Είναι ένα δυνατό κίνητρο υποκίνησης των ανθρώπων, παρόλα αυτά είναι λάθος να τονίζεται η σημασία του ως κίνητρο εργασίας ειδικά όταν η αμοιβή δεν είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στόχους και την απόδοση των εργαζομένων (Montana & Bruce)<sup>[18]</sup>. Οι παράγοντες παρακίνησης των ανθρώπων μπορεί να αλλάζουν σε διαφορετικές φάσεις της ζωής (στην αρχή της καριέρας, στην περίοδο δημιουργία οικογένειας, στην ωριμότητα, λίγο πριν την σύνταξη κλπ.). Σε πολλές έρευνες μακροχρόνιας βάσης έχουν διαπιστωθεί αυτές οι αλλαγές καθώς και πολλές ομοιότητες στην κατάταξη των παραγόντων που οι άνθρωποι θεωρούν σαν πιο σημαντικούς γι' αυτούς «Ο καλός μισθός». Παράγοντας όπως οι παρακάτω σπάνια δηλώνονται πρώτοι (Montana & Bruce)<sup>[18]</sup>:

- Να σέβονται την προσωπικότητά μου.

- Η σταθερότητα της απασχόλησης.
- Ευκαιρίες για ενδιαφέρουσα δουλειά.
- Δυνατότητες για ανάπτυξη και βελτίωσή.
- Ευκαιρίες προαγωγής.
- Καλός προϊστάμενος - καλοί συνάδελφοι.
- Εργασιακές συνθήκες - κλίμα.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες δε σημαίνουν πως η χρηματική αμοιβή παύει να είναι κίνητρο, απλά επισημαίνουμε πως δεν είναι και το μοναδικό. Μπορεί το χρήμα να είναι αυτό που οδηγεί τους ανθρώπους στην εργασία, δεν σημαίνει όμως ότι όλοι εργάζονται με ζήλο και προθυμία. Σαφώς, υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες πέρα από τις οικονομικές απολαβές, για την ανάπτυξη κινήτρων που πρέπει να διερευνηθούν.

Οι άνθρωποι, παρακινούνται κι από άλλους παράγοντες που καμία φορά συνειδητά ή ασυνείδητα η επίδρασή τους είναι πολύ πιο ισχυρή από τον οικονομικό. Η εργασία από μόνη της δεν είναι κίνητρο. Οι προσδοκίες ενός ανθρώπου από αυτή, είναι που δρουν υποκινώντας τον. Μ' άλλα λόγια δουλεύοντας (αλλά και «συμμετέχοντας») κάποιος, μπορεί εκτός από χρήματα - ή παράλληλα με αυτά, να επιδιώκει.( Montana & Bruce)<sup>[18]</sup> :

- Προσωπική επιτυχία.
- Αναγνώριση της συμβολής του.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Αυτονομία.
- Πρόκληση, ενδιαφέρον και προσωπική ανάπτυξη κλπ.

Το κάθε άτομο διαθέτει ένα δικό του όραμα επίτευξης στόχων και προσδοκιών, που αν αυτό ικανοποιείται μέσα από την εργασία και τις πράξεις του, επηρεάζει θετικά στην ψυχροσύνθεσή του. Ο κάθε «προϊστάμενος» πρέπει να ασχολείται με την ανακάλυψη των κατάλληλων τρόπων παρακίνησης των ανθρώπων του βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους, μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που αυτός κι εκείνοι υπηρετούν. Οι ενθαρρύνσεις κάθε λογής, η τόνωση του ηθικού με την αναγνώριση και τον έπαινο, αποτελούν κίνητρα αύξησης της απόδοσης της κάθε εργασίας( Montana & Bruce)<sup>[18]</sup>

Οι προσωπικές μου προτάσεις αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι παρακάτω:

### 1. Ο Έπαινος και η Ενθάρρυνση.

Λόγω του ότι η κοινωνία μας χαρακτηρίζεται από ένα έντονο φαινόμενο γενικής αμφισβήτησης των κανόνων και των αξιών της, το κάθε διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εδραιώνει τις καλές σχέσεις με το προσωπικό του, ενθαρρύνοντας και παρακινώντας τα άτομα αυτά αναγνωρίζοντας τη δουλειά τους. Ο έπαινος και η ενθάρρυνση αυξάνουν την παρακίνηση των ατόμων με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η επίδοση τους. Ο έπαινος, όμως, πολύ εύκολα μπορεί να παρεξηγηθεί σαν έννοια και να χάσει την αξία του αν χρησιμοποιείται ως μέσο εκπλήρωσης κάποιου συγκεκριμένου σκοπού. Αν συμβεί κάτι τέτοιο, η πράξη αυτή μπορεί να ερμηνευτεί για το κάθε άτομο ως έλεγχος με αποτέλεσμα να παύει να υπάρχει παρακίνηση για αυτό. Γενικά οι υπάλληλοι επιθυμούν διευθυντές που να δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον, ένα περιβάλλον με αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Ένας διευθυντής θα πρέπει επίσης να διαθέτει μεγάλη υπομονή, να ακούει με προσοχή τα προβλήματα των υφισταμένων και να παρέχει κάθε βοήθεια για την επίλυση των προβλημάτων τους.

### 2. Αναγνώριση

Η αναγνώριση αποτελεί έναν από τους πιο σπουδαίους παράγοντες ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων. Αρκετοί από τους Ερευνητές προτείνουν διάφορους τρόπους ικανοποίησης του παράγοντα αυτού, όπως ο έπαινος για τις ιδέες τους και για την εργασία που κάνουν. Επίσης, η ανακοίνωση και η ανταμοιβή της προσπάθειά τους, και η παροχή κάθε δυνατότητας πραγματοποίησης των προγραμμάτων και ιδεών που προτείνουν.

### 3. Παροχή ανατροφοδότησης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό βραχνά για τους εργαζομένους. Η ασαφής διατύπωση του σκοπού και μία άσχημη αξιολόγηση μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στους υφισταμένους προκαλώντας τους ανασφάλεια σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Η αξιολόγηση ως διαδικασία αν πραγματοποιηθεί σωστά, μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο παρακίνησης για τους εργαζομένους. Οι διευθυντές οφείλουν να παρατηρούν με προσοχή τους υπαλλήλους την ώρα της εργασίας τους και να καταγράφουν αναλυτικά τα συμπεράσματά τους σχετικά με την επίδοσή τους. Στη συνέχεια παραχωρούν αυτές τις πληροφορίες στον υπάλληλο, χωρίς να κάνουν κριτική, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα σ' αυτούς να αξιολογήσουν μόνοι τους, τους εαυτούς τους. Πιο απλά, υπάρχει μια στενή συνεργασία ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο. Ο Oldham πιστεύει ότι η παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους σχετικά με την επίδοσή τους, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησής τους, γι' αυτό και ο επόπτης πρέπει να βρει μεθόδους να παρέχει την ανατροφοδότηση αυτή όσο το δυνατόν καλύτερα (Montana & Bruce)<sup>[18]</sup>.

#### 4. Ερεθίσματα για τους υπαλλήλους

Μέσα σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να υπάρχει και να δημιουργείται από τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη, ένα κλίμα που να ενισχύει και να διευκολύνει τη δημιουργία μίας νέας ιδέας και όχι ένα καταπιεστικό κλίμα που αποτέλεσμα έχει να την αφανίσει. Ειδικότερα ο Schwartzrock προτείνει ότι νέες ιδέες μπορεί να προκύψουν τότε και μόνο τότε, όταν επιτραπεί στους υπαλλήλους να πειραματιστούν μόνοι τους, χωρίς να έχουν το φόβο ότι αν αποτύχουν μπορεί να ελεγχθούν.

## 2.5 Στυλ ηγεσίας στην επιρροή της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

### Ορισμός ηγεσίας

Με βάση τη βιβλιογραφία ως «**Ηγεσία**» (**Leadership**) μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να παρακινεί ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων προς την επίτευξη των στόχων αντίστοιχα μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, η οποία είναι πάντα σκόπιμη και προσανατολισμένη στον τελικό στόχο. Είναι μια διαδικασία με αίσθημα κοινωνικής επιρροής και περιλαμβάνει την εθελοντική δράση των οπαδών.

Κατά τον Likert που διερεύνησε τον τομέα της ηγεσίας, ανέπτυξε τη θεωρία του στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας<sup>[19]</sup>:

#### 1) Αυταρχικό-Εκμεταλλευτικό

Στο αυταρχικό- εκμεταλλευτικό, όπου οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και φτάνουν στους εργαζομένους με την μορφή διαταγών. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

#### 2) Καλοπροαίρετο Αυταρχικό

Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός και ότι γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.

#### 3) Συμβουλευτικό

Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

#### 4) Συμμετοχικό

Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ιδιαίτερα κρίσιμες στην ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς κρίθηκαν δύο διαστάσεις από έρευνες που έγιναν τη δεκαετία του 60' ,όπου χαρακτήριζαν τη αποτελεσματική ηγεσία στους εργασιακούς χώρους. Αυτές είναι οι ακόλουθες :

- το αν μπορεί ο ηγέτης να ορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων ενός οργανισμού
- την προσπάθειά του να εμπνεύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μέσα από το σεβασμό, την αλληλεγγύη και την ανάπτυξη ενός ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού (Κουτούζης, 1999)<sup>[20]</sup>

Ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα πως το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης μίας ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση κάποιων άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες<sup>[23]</sup>.

**Λάο Τσε «Αν και η θέση σου είναι μπροστά, μπες στο πλάι για να μην εμποδίζεις τον δρόμο τους»**



- 1 Παιδαγωγική, Ψυχολογική και Κοινωνιολογική Έρευνα. Educational, Psychological and Sociological Research - Ευστράτιος Παπάνης, Ψυχολόγος, Επίκουρος Καθηγητής Κοινωνιολογίας Πανεπιστημίου Αιγαίου
- 2 Παπαστεφανιάκη, Σοφία (2008). Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- 3 Ξηροτόρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- 4 Μούζα-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- 5 Φαναριώτη, Π. (2004). Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- 6 Μ. Μακρυγιωργάκης, (2001): Ανθρώπινη Πλευρά Management, Ηράκλειο
- 7 Patrick Montana και Bruce H.Charnov,: Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- 8 <http://mihpap.blogspot.com/2009/03/likert.html>
- 9 Κουτούζης, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- 10 Burns, James MacGregor. (1978). Leadership. New York, NY: Open Road Media
- 11 (Άρθρο από τη Wilson Learning τμήμα 'Team Management Consultants' )
- 12 <https://etetradio.wordpress.com/2010/08/16/igesia-theoria-style-1>

## Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 3.1 Στόχος και αντικείμενο της έρευνας

Ο στόχος και το αντικείμενο αυτού του ερευνητικού έργου είναι η καταγραφή και η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, τους παράγοντες που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με την επίδοσή τους, ποια κίνητρα θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντικά, πόσο σωστά εκπαιδεύονται και πιο είναι γι' αυτούς το κατάλληλο ηγετικό πρότυπο. Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη στους υπαλλήλους ενός υποκαταστήματος της εταιρείας **ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ** που δραστηριοποιείται με το λιανικό εμπόριο.

Προσπάθησα λοιπόν, μέσω της έρευνας αυτής να διερευνήσω κατά πόσο εφαρμόζονται όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια μέσω της βιβλιογραφίας, σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

### 3.2 Είδος της Έρευνας

Μία έρευνα μπορεί να διεξαχθεί είτε με την ποιοτική είτε με την ποσοτική έρευνα. Η Ποιοτική Έρευνα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση καταστάσεων χωρίς πραγματικά

αριθμητικά και στατιστικά μεγέθη, αλλά με τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων ή συζητήσεων με κάποιο από τα μέλη της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η Ποσοτική Έρευνα βασίζεται σε αξιόπιστα, αριθμητικά και στατιστικά αποτελέσματα του συνολικού πληθυσμού των ατόμων στον οποίο εφαρμόζεται.

Για την παρούσα εργασία **επέλεξα την ποσοτική έρευνα**. Ο κύριος λόγος ήταν ότι ήθελα να έχω όσο το δυνατόν πιο ακριβή και συγκεκριμένα στοιχεία σχετικά με το σκοπό της έρευνας διότι, αν γινόταν ποιοτικά, θα ήταν αρκετά χρονοβόρο και δεν θα υπήρχαν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Επίσης, η σύνταξη ενός καλά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου, που απαιτεί λιγότερο από μισή ώρα χρόνο για να απαντηθεί, ήταν μια καλύτερη λύση διότι η έρευνα έγινε σε πραγματικούς χρόνους εργασίας.

### 3.3 Μέγεθος του Δείγματος

Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας και του υποκαταστήματος επιλέχθηκε λόγω ευκολίας πρόσβασης. Τα άτομα που μας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν δύο υπάλληλοι από κάθε τμήμα. Δηλαδή :

- ❖ 2 άτομα από τα ταμεία
- ❖ 2 άτομα από το τμήμα του μανάβικου
- ❖ 2 άτομα από το τμήμα των αλλοιώσιμων
- ❖ 2 άτομα από το τμήμα του κρεοπωλείου
- ❖ Και 2 άτομα από το τμήμα των τυποποιημένων

Συνολικά δηλαδή έχουμε ένα δείγμα  $n = 10$  ατόμων.

### 3.4 Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών

Η μέθοδος συλλογής πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε ήταν μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από 31 ερωτήσεις και είναι διαχωρισμένο σε έξι υποκατηγορίες.

- 1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- 2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- 3 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
- 4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ
- 5 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ
- 6 ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν και παρουσιάζονται από το στατιστικό πρόγραμμα **SPSS**.

Παρακάτω παρουσιάζεται το υπόδειγμα του ερωτηματολογίου που εφαρμόσαμε.

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Επί του παρόντος πραγματοποιώ ένα ερευνητικό πρόγραμμα στο ανθρώπινο δυναμικό της γνωστής αλυσίδας σούπερ-μάρκετ ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ με θέμα:

## «Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»

Και σας προσκαλώ να συμμετάσχετε σε αυτό το ερευνητικό έργο, συμπληρώνοντας ένα σύντομο ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται εδώ. Μέσω της συμμετοχής σας ελπίζω να αποκτήσω περισσότερες πληροφορίες των επιδόσεων των εργαζομένων. Ελπίζω τα αποτελέσματα της μελέτης να βελτιώσουν τη γνώση γύρω από την κατανόηση στην απόδοση των εργαζομένων. Εγγυώμαι ότι οι απαντήσεις θα παραμένουν εμπιστευτικές και τα αποτελέσματα της μελέτης θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Εάν έχετε οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σχετικά με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή σχετικά με την ύπαρξη σε αυτή τη μελέτη, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου μέσω της παρακάτω ηλεκτρονικής διεύθυνσης: lamprinixosia@gmail.com

Εκτιμώ ιδιαίτερα τη συμμετοχή σας σε αυτήν την προσπάθεια.

### **TOMEAS A**

**ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:** Επιλογή απάντησης σύμφωνα με τα δικά σας δεδομένα.

**1.** Ποιο είναι το φύλο σου;

- Άντρας
- Γυναίκα

**2.** Ποιά είναι η ηλικία σου;

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- >40

**3.** Διάρκεια υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση: Εισάγετε τους μήνες εάν είναι μικρότερος από 1 έτος

Καταχωρίστε τον αριθμό των απασχολούμενων ετών

### **TOMEAS B**

**Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρουν ποια είναι η εμπειρία σας. Επιλέξτε την επιλογή που αντιπροσωπεύει περισσότερο τη γνώμη σας για**

**καθένα από τα παρακάτω και σε ορισμένες περιπτώσεις παρακαλούμε να επεξεργαστείτε τις απαντήσεις σας.**

### **ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**4.** Είμαι ικανοποιημένος με τη σύμβαση εργασίας μου την τρέχουσα περίοδο.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**5.** Υπάρχουν σαφείς πολιτικές που διέπουν την ανανέωση των συμβάσεων απασχόλησης;

- Ναι
- Όχι

**6.** Αν απαντήσατε “**ΝΑΙ**” παραπάνω, είναι η πολιτική κατάλληλη για τις ανάγκες σας;

- Ναι
- Όχι

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**7.** Ο οργανισμός έχει σαφή πορεία σταδιοδρομίας που επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτυχθούν

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**8.** Προγράμματα σταδιοδρομίας και ανάπτυξης υπαλλήλων προσφέρονται στον οργανισμό:

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**9.** Οι πιθανότητες προαγωγής μου εξαρτώνται από το επίπεδο των δεξιοτήτων και της εμπειρίας μου που έχω αποκτήσει.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ

- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

10. Από την ένταξη μου στον οργανισμό συνέχισα να αποκτώ περισσότερες δεξιότητες και γνώσεις σχετικές με την εργασία μου:

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

11. Ο οργανισμός διαθέτει ένα ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων.

- Ναι
- Όχι

Εάν ΝΑΙ πιστεύεται ότι εφαρμόζεται σωστά;

- Ναι
- Όχι

12. Ο οργανισμός έχει μια πολιτική ανταμοιβής / αποζημίωσης των υπαλλήλων που ακολουθούν επίτευξη επαγγελματικής πιστοποίησης ;

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

### **ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

13. Απολαμβάνω να κάνω τη δουλειά μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

14. Είμαι ακόμη παρακινημένος όπως ήμουν όταν πρωτοήρθα στην οργάνωση/επιχείρηση

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**15.** Εκτελώ μόνο το ελάχιστο που απαιτείται για να διατηρήσω τη δουλειά μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**16.** Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**17.** Η δουλειά που κάνω έχει πολλούς ελέγχους ώστε να μην αφήνει περιθώρια στα άτομα για δημιουργικότητα

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**18.** Πάντα εκπληρώνω τα καθήκοντα μου αποτελεσματικά

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**19.** Συχνά αναλαμβάνω πρόσθετα καθήκοντα με δική μου πρωτοβουλία

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**20.** Παρέχω πάντα ένα χέρι βοήθειας στους συναδέλφους μου όταν έχουν περισσότερα καθήκοντα από αυτά που μπορούν να χειριστούν

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

## **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ**

**21.** Ο Τρέχων μισθός μου είναι ανάλογος με τις δεξιότητες και το επίπεδο εμπειρίας μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**22.** Αισθάνομαι ότι έχω εισπράξει ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**23.** Υπάρχουν παροχές σε εργαζομένους που εσείς δεν έχετε και θα πρέπει να ενσωματωθούν στα σημερινά πακέτα παροχών

- Ναι
- Όχι

**24.** Ο οργανισμός ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ανήκει στους «καλο-πληρωτές» του ιδιωτικού τομέα

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

## **ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

**25.** Ποια λέξη κατωτέρω περιγράφει καλύτερα τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών σας ή των εποπτικών στελεχών;

- Αυτοκρατορική
- Δημοκρατική

**26.** Ο επιβλέπων μου παρέχει υποστηρικτική επίβλεψη στα άτομα και διατηρεί αρμονική σχέση εργασίας

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ

- Διαφωνώ απόλυτα

**27.** Ο επόπτης /υπεύθυνος παρέχει έγκαιρη ανατροφοδότηση που έχει διορθωτική φύση σε θέματα που επηρεάζουν την απόδοσή μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**28.** Είμαι ελεύθερος να εκφράσω αντικειμενικά τα συναισθήματα μου σχετικά με την εργασία στον προϊστάμενό μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

### **ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**29.** Οι στόχοι απόδοσής μου είναι ρεαλιστικοί

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

**30.** Πάντα υπερβαίνω τους στόχους απόδοσής μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

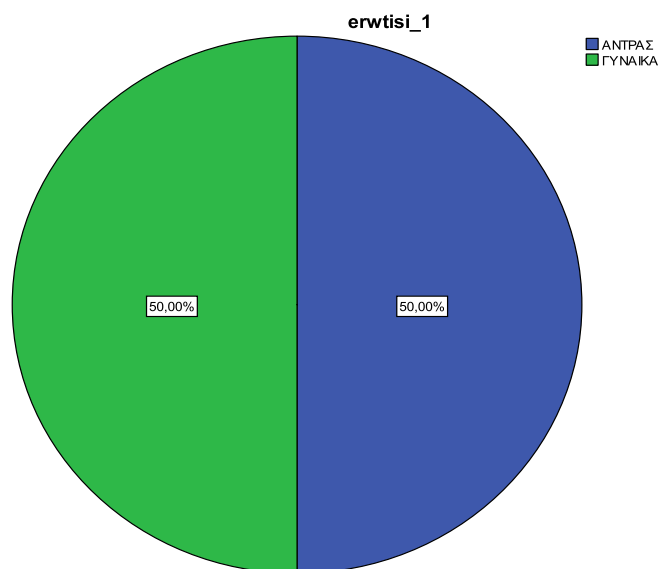
**31.** Υπάρχει ένα σαφές σχέδιο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Κάπως συμφωνώ

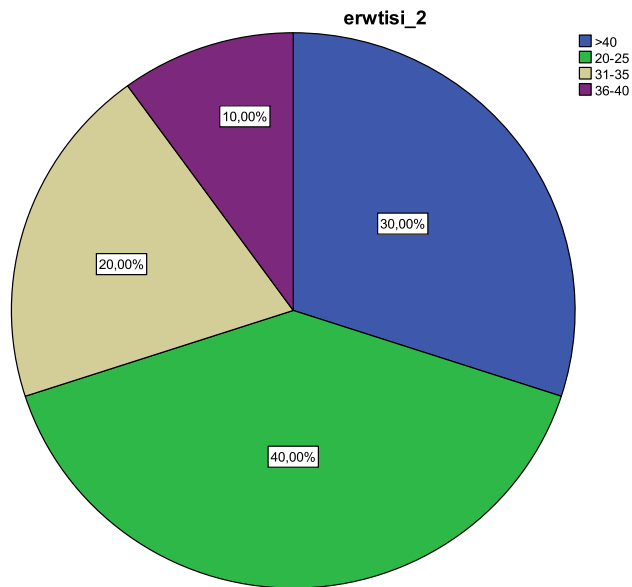


- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

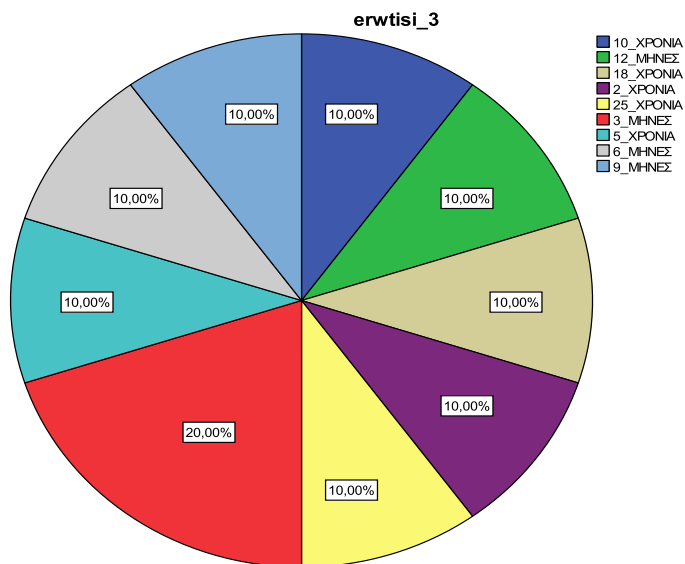
Σας Ευχαριστώ



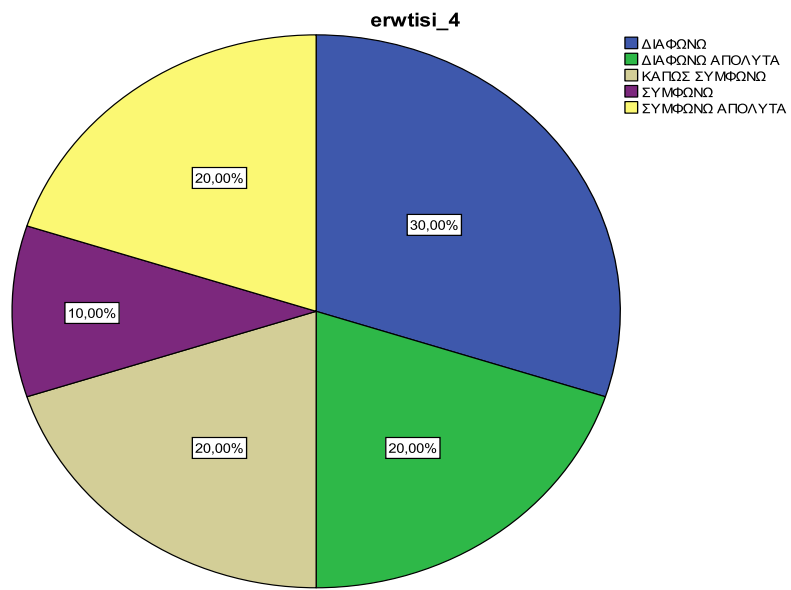
Διάγραμμα1: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το ποιο είναι το φύλο του δείγματος.



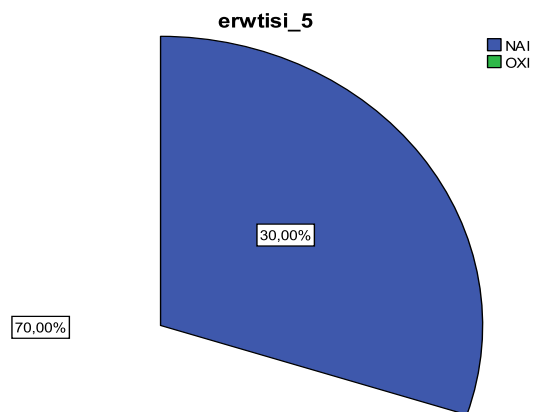
Διάγραμμα 31: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το ηλικιακό εύρος του δείγματος.



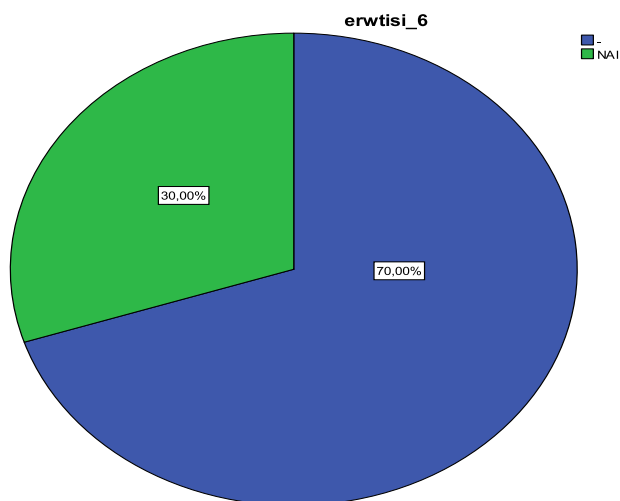
Διάγραμμα 32: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την διάρκεια υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση.



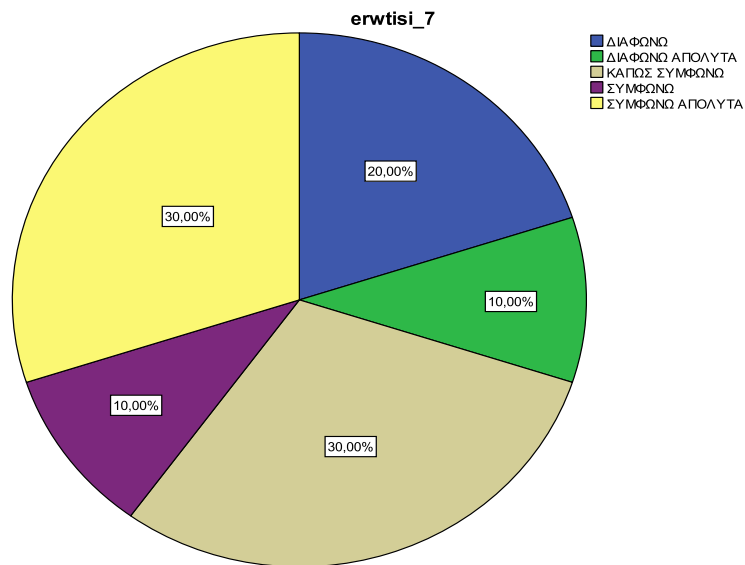
Διάγραμμα 33: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την διάρκεια υπηρεσίας τους στην τρέχουσα θέση.



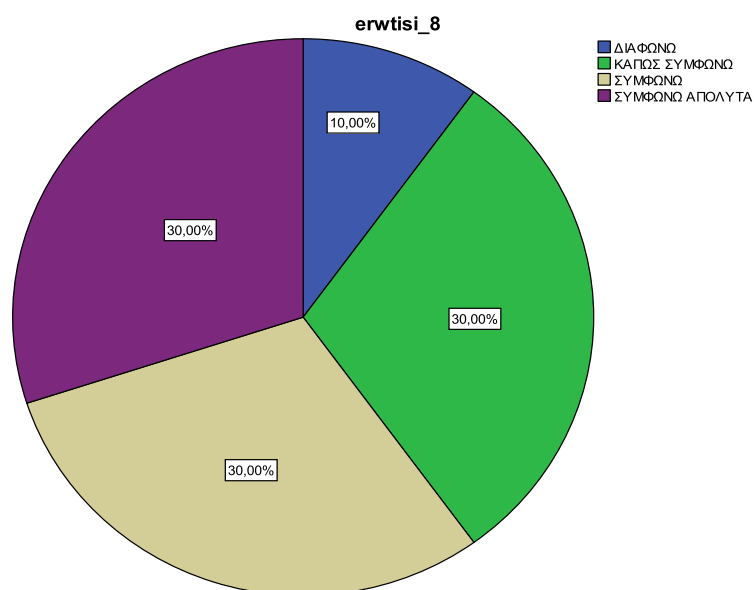
Διάγραμμα 34: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την σαφήνεια της πολιτικής που διέπει την ανανέωση των συμβάσεων απασχόλησης.



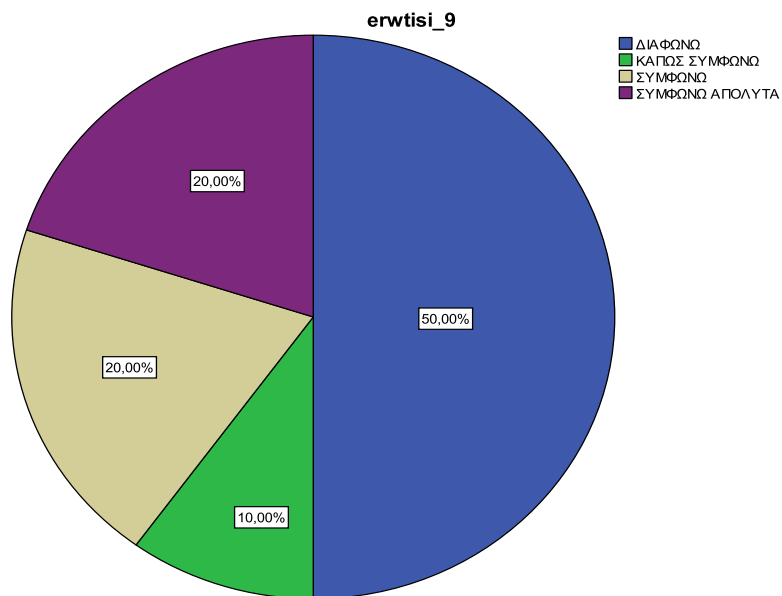
Διάγραμμα 35: Ποσοστά απαντήσεων για το εάν η πολιτική είναι κατάλληλη για τις ανάγκες των εργαζομένων που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση.



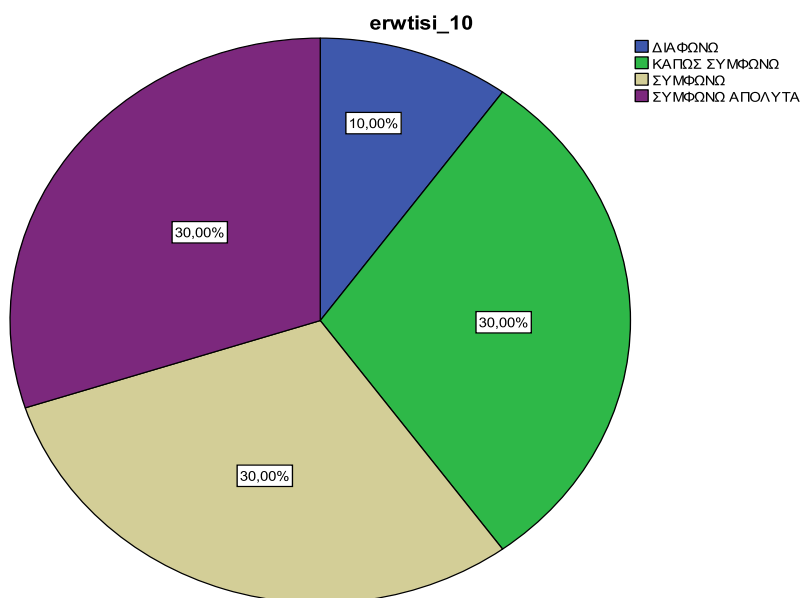
Διάγραμμα 36: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν υπάρχει σαφής πορεία σταδιοδρομίας που επιτρέπει την ανάπτυξη των εργαζομένων.



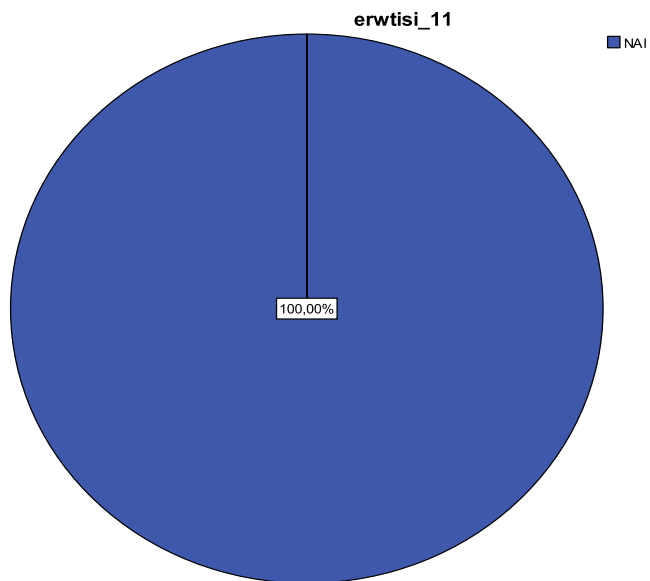
Διάγραμμα 37: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν ο οργανισμός προσφέρει στους υπαλλήλους προγράμματα εξέλιξης και ανάπτυξης.



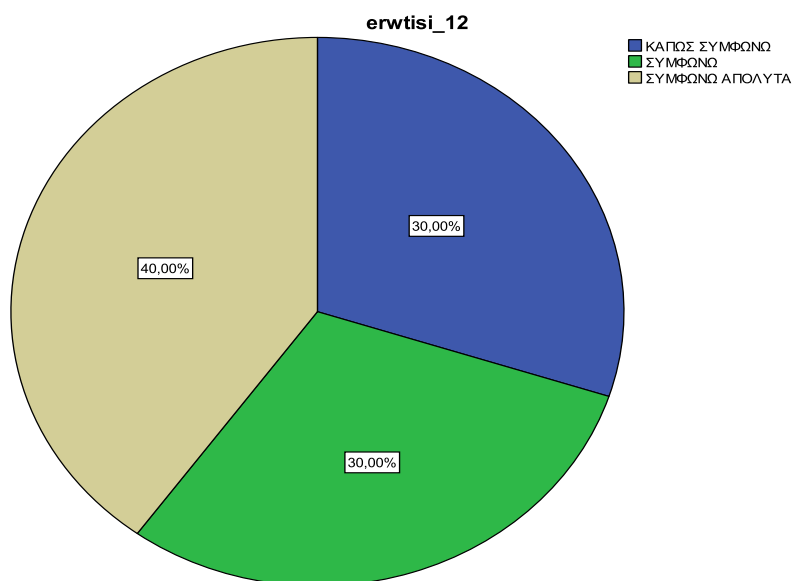
Διάγραμμα 38: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την πιθανότητα προαγωγής ενός εργαζομένου και αν αυτή εξαρτάται από το επίπεδο δεξιοτήτων και εμπειρίας που διακατέχει.



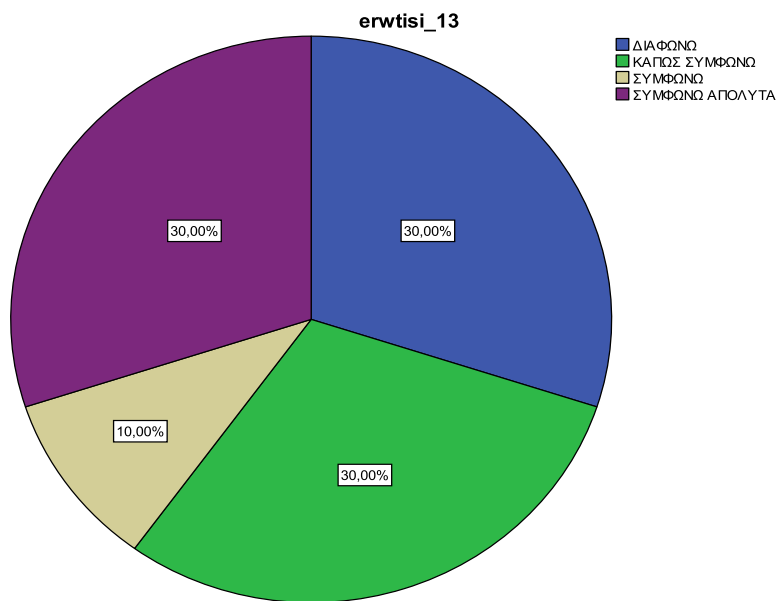
Διάγραμμα 39: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι μετά από την ένταξη τους στην εταιρεία, συνέχισαν να αποκτούν περισσότερες γνώσεις για το αντικείμενο της θέσης τους.



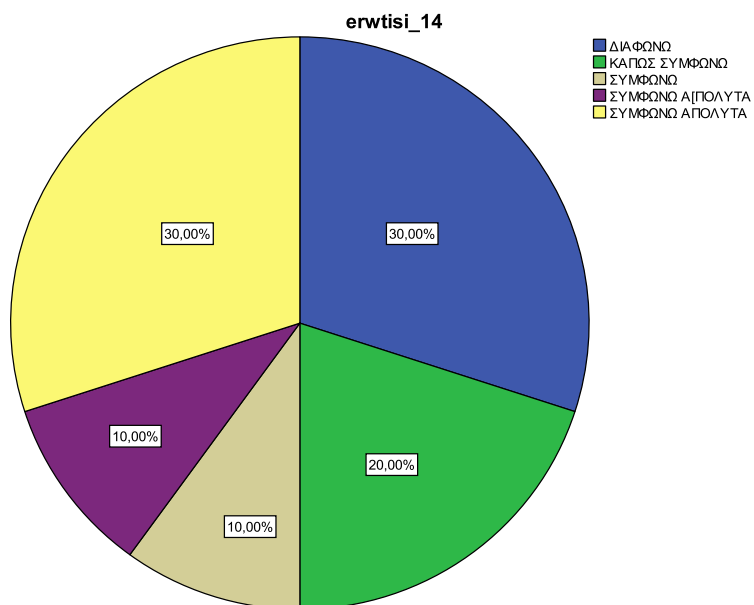
Διάγραμμα 40: Ποσοστά απαντήσεων που αφορά την προσφορά ετησίου προγράμματος εκπαίδευσης των εργαζομένων από την εταιρεία.



Διάγραμμα 41 : Ποσοστά απαντήσεων που διαπραγματεύουν ,για το αν ο οργανισμός παρ' έχει πολιτική ανταμοιβής – αποζημίωσης των υπαλλήλων που ακολουθούν επίτευξη επαγγελματικής πιστοποίησης.

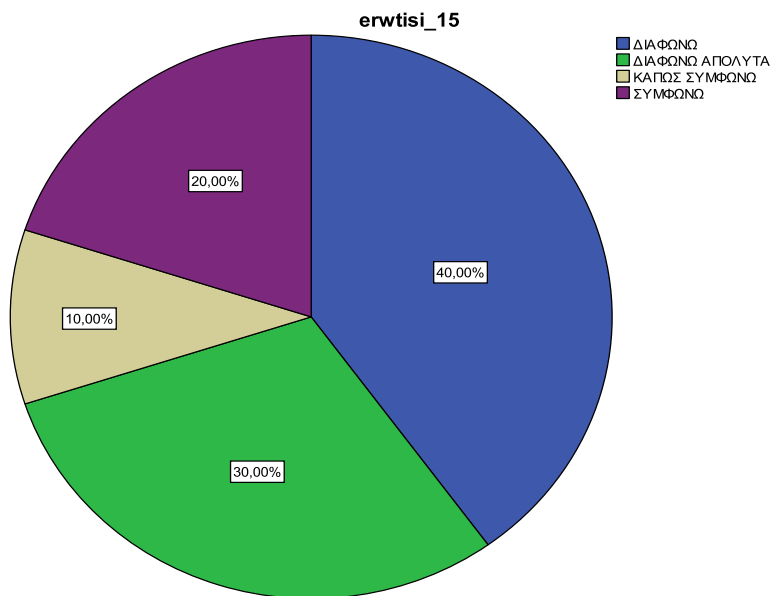


Διάγραμμα 42: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το κατά πόσο απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι να κάνουν τη δουλειά που έχουν αναλάβει.

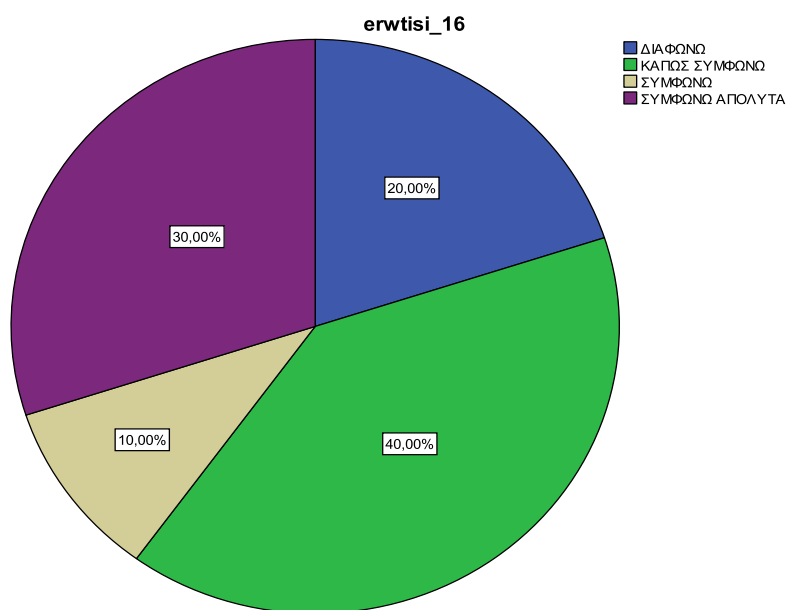


Διάγραμμα 43: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι παρακινημένοι στον ίδιο βαθμό σε σύγκριση με την αρχή.

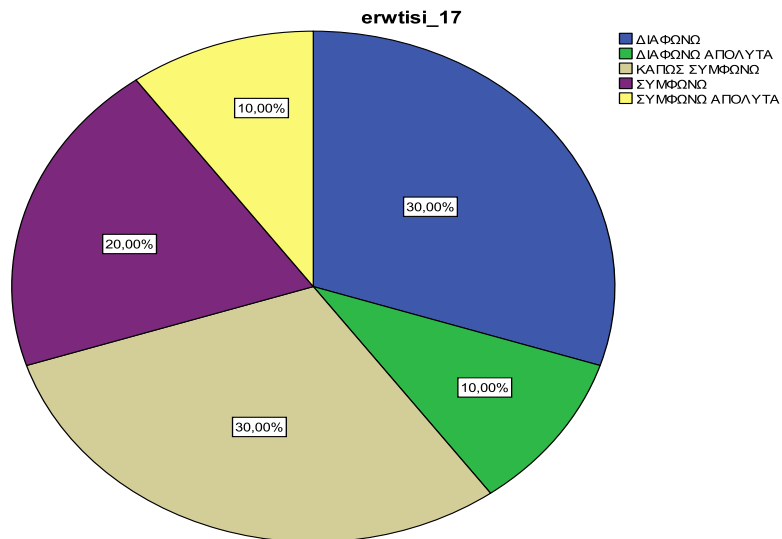




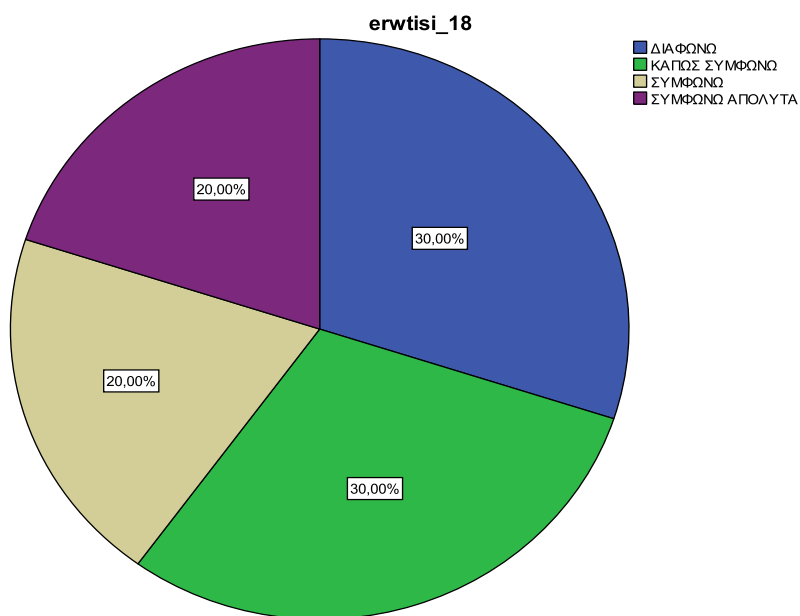
Διάγραμμα 44: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι εκτελούν το ελάχιστο των δυνατοτήτων τους απλά για να διατηρήσουν τη θέση τους.



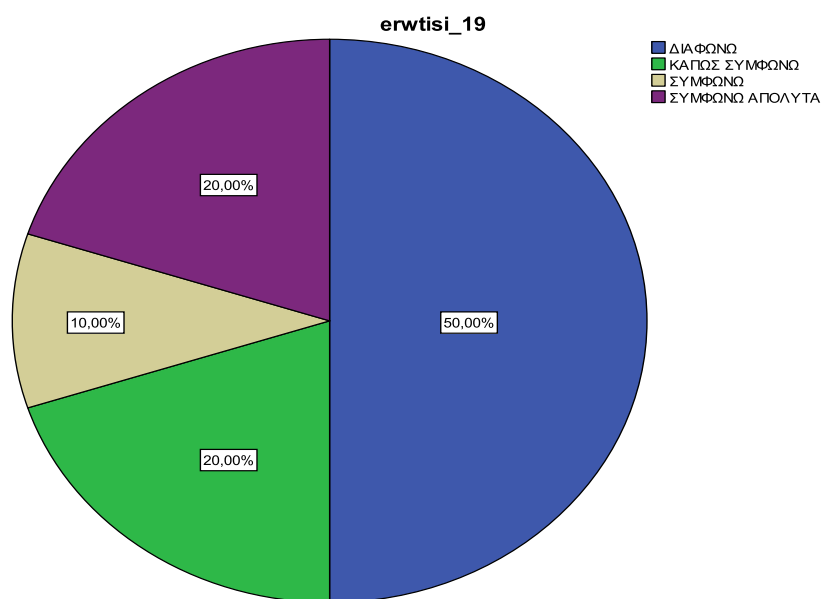
Διάγραμμα 45: Ποσοστό απαντήσεων για το κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα και προκλητική.



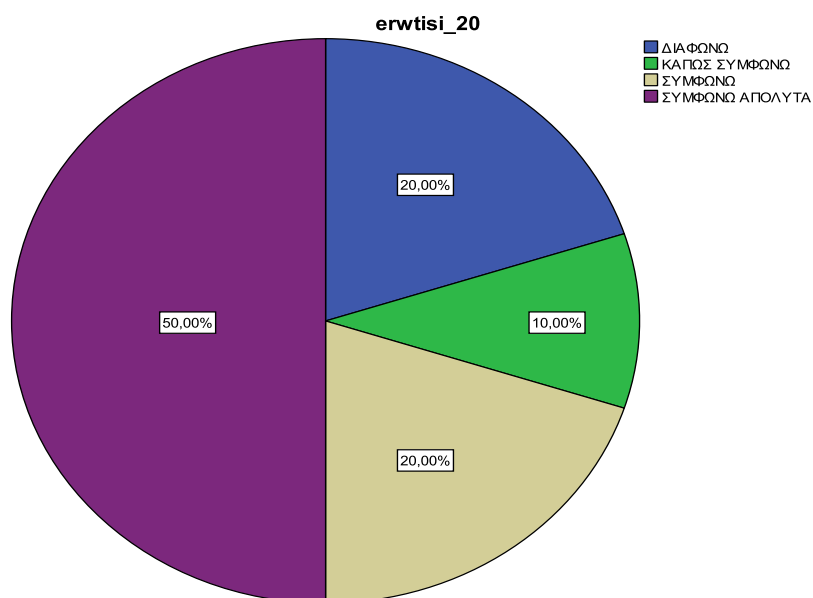
Διάγραμμα 46: Ποσοστά απαντήσεων που έχουν να κάνουν με το αν υπάρχουν περιθώρια δημιουργικότητας για τον κάθε εργαζόμενο λόγω των συνεχών ελέγχων που υπάρχουν στην εταιρεία.



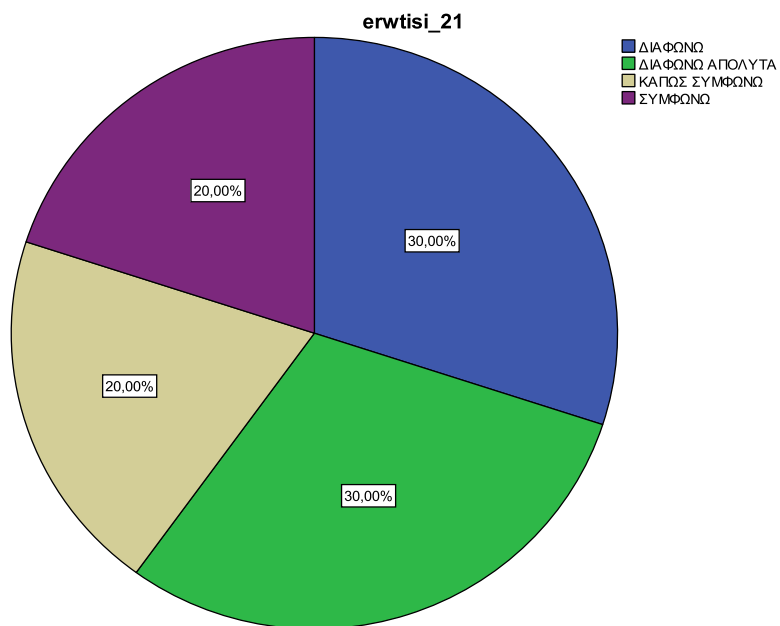
Διάγραμμα 47: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την εκπλήρωση καθηκόντων του κάθε εργαζομένου.



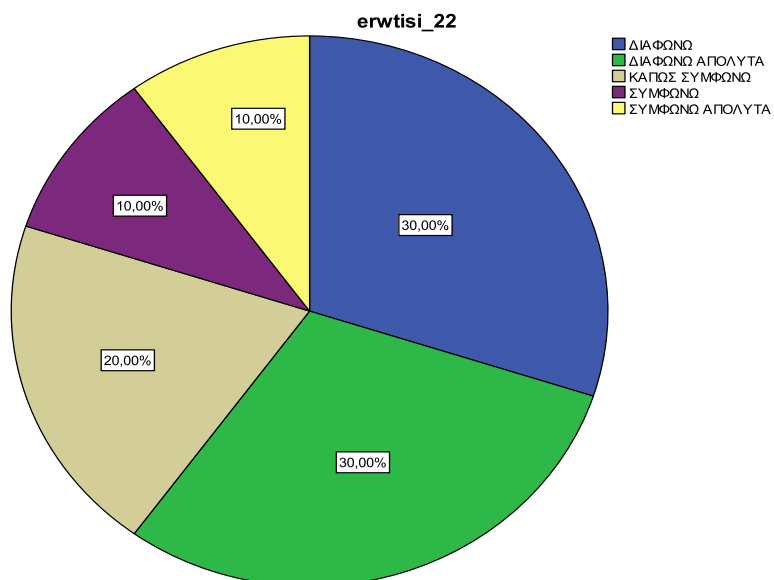
Διάγραμμα 48: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρόσθετα καθήκοντα με δική τους πρωτοβουλία.



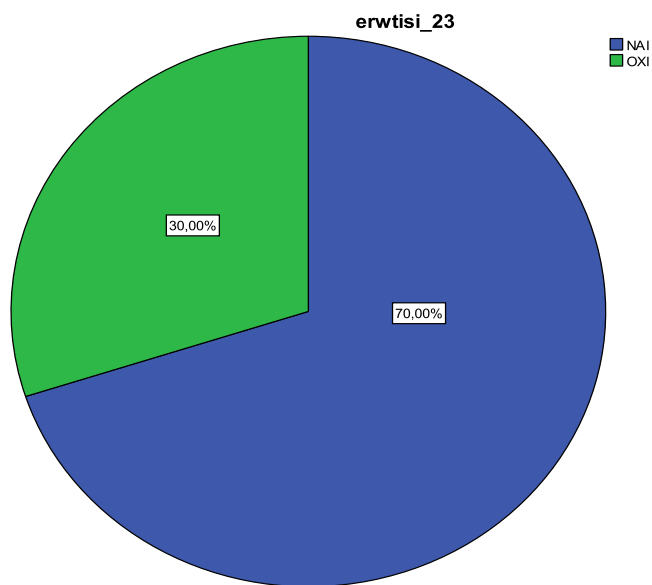
Διάγραμμα 49: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με τη βοήθεια που προσφέρουν σε συναδέλφους, όταν αυτοί το έχουν ανάγκη.



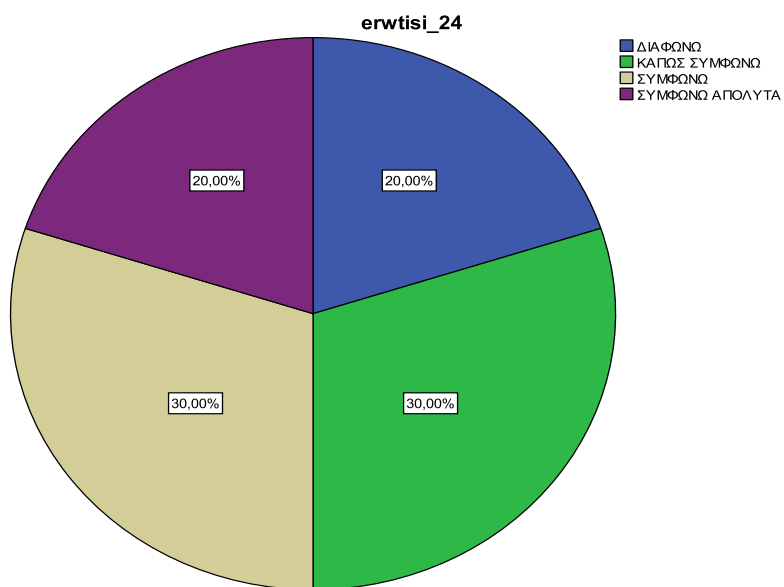
Διάγραμμα 50: Ποσοστό απαντήσεων σχετικά με την αναλογία μισθού συγκριτικά με τις δεξιότητες και το επίπεδο εμπειρίας του κάθε εργαζομένου.



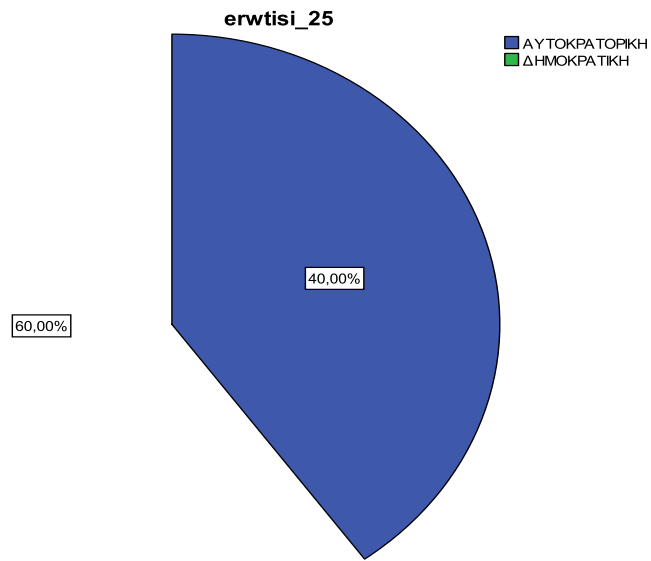
Διάγραμμα 51: Ποσοστό απαντήσεων για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις οικονομικές απολαβές τους, συγκριτικά με την εργασία που προσφέρουν.



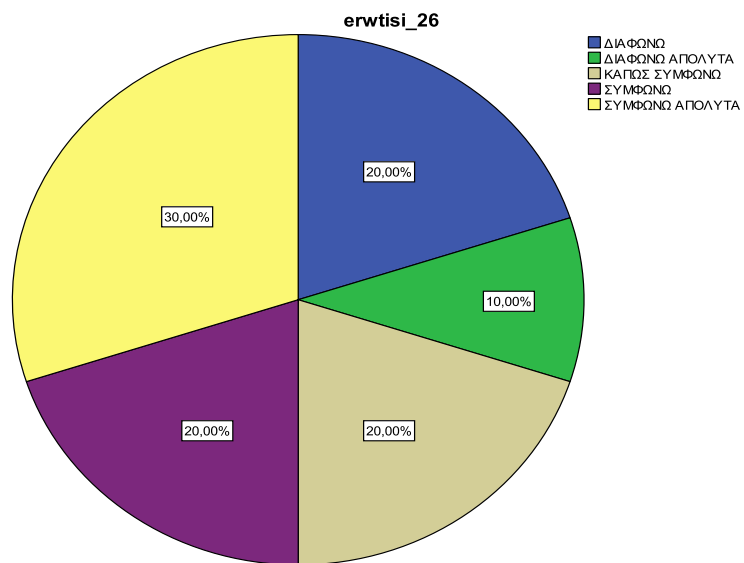
Διάγραμμα 52: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν υπάρχουν επιπλέον παροχές σε ορισμένους εργαζομένους και αν αυτές θα πρέπει να ενσωματωθούν και στα σημερινά πακέτα αποδοχών.



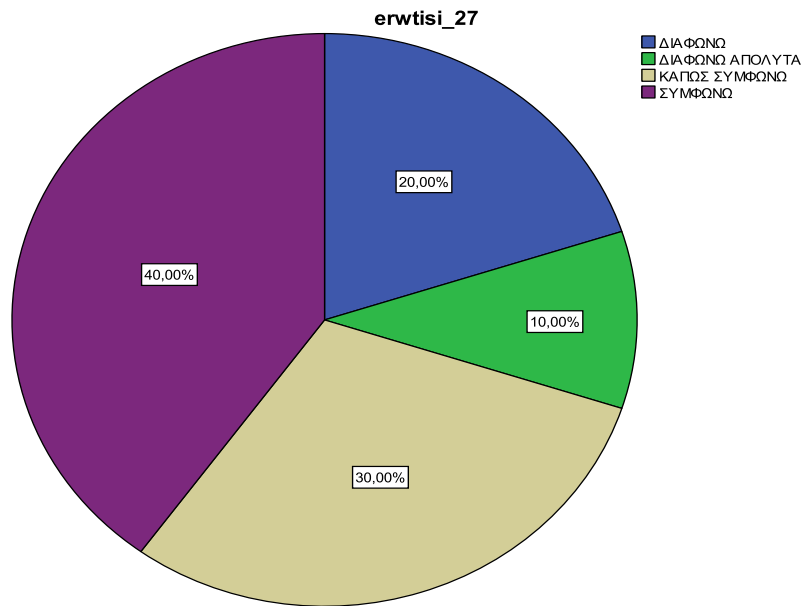
Διάγραμμα 53: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με την εταιρεία «ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ», για το αν ανήκει στους “καλοπληρωτές” του ιδιωτικού τομέα.



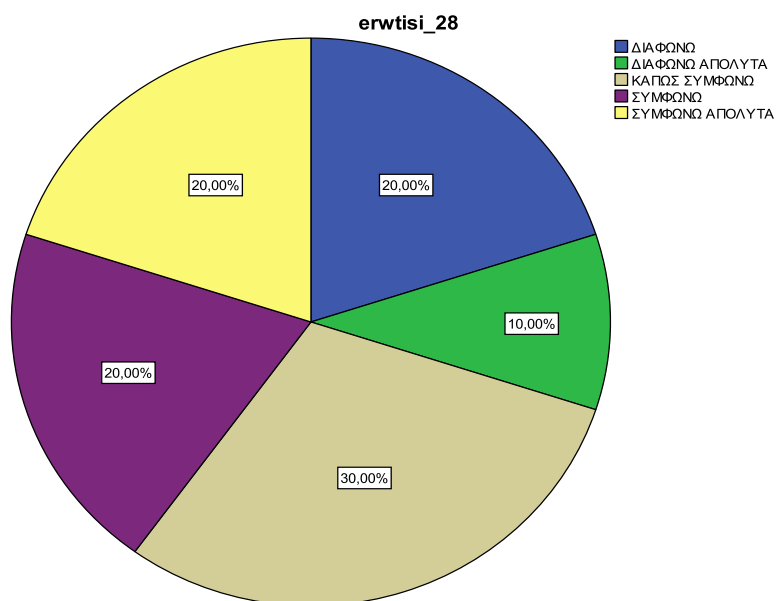
Διάγραμμα 54: Ποσοστό απαντήσεων σχετικά με την περιγραφή των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών του καταστήματος.



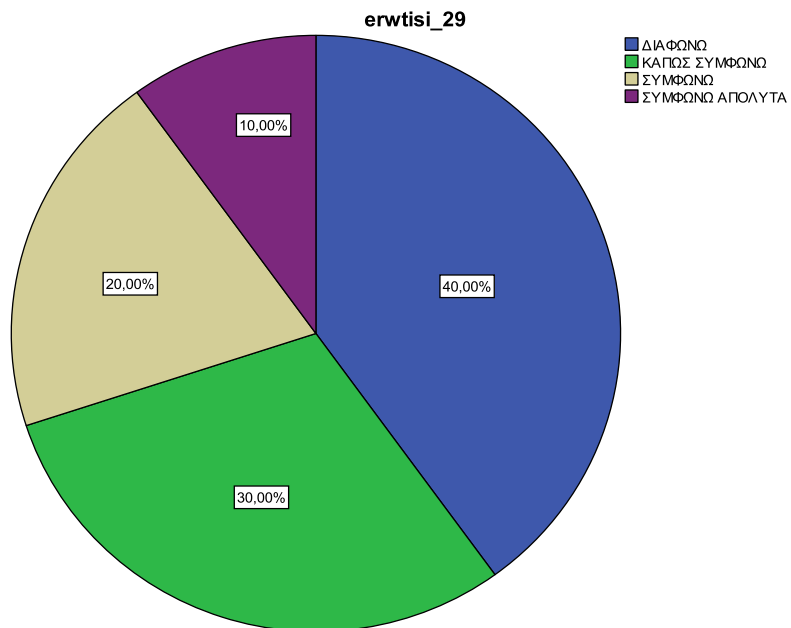
Διάγραμμα 55: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το αν ο επιβλέπων προσφέρει στους εργαζομένους υποστηρικτική θέση και διατηρεί αρμονικές σχέσεις εργασίας.



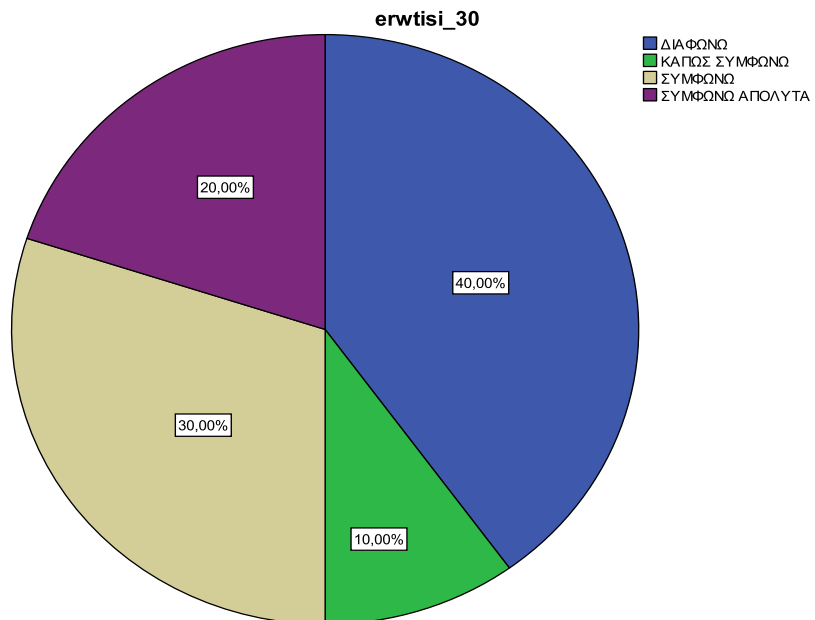
Διάγραμμα 56: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν ο επόπτης παρέχει έγκαιρη ανατροφοδότηση διορθωτικής φύσης σε θέματα που επηρεάζουν την απόδοση του κάθε εργαζομένου.



Διάγραμμα 57: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι νιώθουν ελευθερία στο να εκφράσουν τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία στον προϊστάμενο τους.

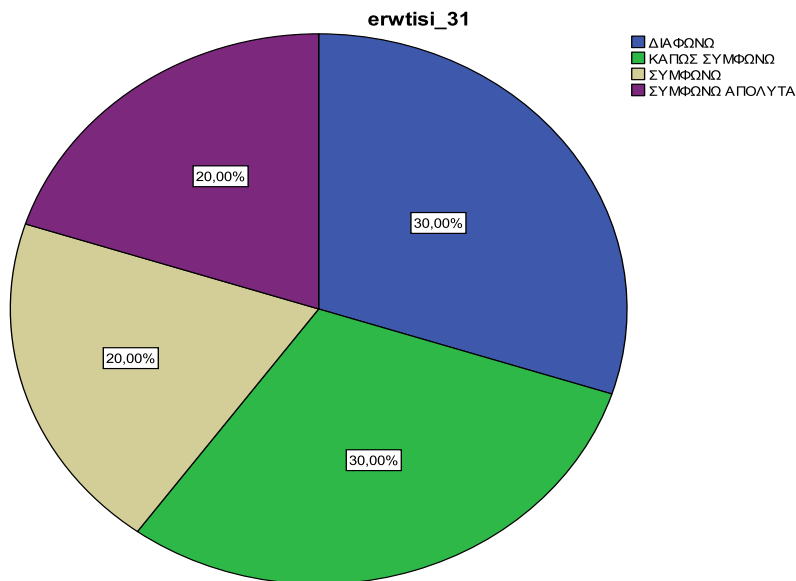


Διάγραμμα 58: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν οι στόχοι απόδοσης κάθε εργαζομένου είναι ρεαλιστικοί.



Διάγραμμα 59: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν πάντα υπερβαίνει τους στόχους του ο κάθε εργαζόμενος.





Διάγραμμα 60: Ποσοστά απαντήσεων σχετικά με το εάν υπάρχει ένα σαφές σχέδιο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

### 3.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Παρακάτω θα αναλυθούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε για αυτόν τον σκοπό. Θα αναλυθεί κάθε ερώτηση ξεχωριστά για να υπάρχει μια πιο σαφής και ολοκληρωμένη εικόνα ώστε τα συμπεράσματα μας να είναι πιο ξεκάθαρα.

#### 1<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ : Ποιο είναι το φύλο σου;

Στην 1<sup>η</sup> ερώτηση προκύπτει από τα ποσοστά της έρευνας ότι το 50% που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μας είναι Άντρες ενώ το άλλο 50% Γυναίκες.

Άρα το δείγμα μας διαχωρίστηκε ισοσκελώς στα δύο φύλα.

#### 2<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ : Ποια είναι η ηλικία σου ;

Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση προκύπτει ότι το 40% των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή κλίμακα των 20-25, το 30% >40, το 20 % 31-35 και ένα 10 % 36-40.

Από τα ποσοστά αυτά συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία έχει πολλές νέες προσλήψεις δίνοντας ευκαιρίες και στις νεότερες ηλικίες, ωστόσο στηρίζει και διαθέτει προσωπικό σε ένα ευρύτερο ηλικιακό φάσμα.

#### 3<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ : Διάρκεια υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση.

Εδώ οι απαντήσεις διαφοροποιούνται καθώς το χρονικό διάστημα διαφέρει για τον καθένα. Παρόλα αυτά παρατηρείται ότι ένα 20% ανήκει στους νέο προσληφθέντες της εταιρείας. Υπάρχει βέβαια και μία μεγάλη πορεία και σταθερή απασχόληση σε εργαζομένους για πάνω από 20 χρόνια που αυτό σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος κλάδος προσφέρει δια βίου ασφάλεια.

## **ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

4<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ : Είμαι ικανοποιημένος με την τρέχουσα περίοδο της σύμβαση της εργασίας μου :

Σε αυτήν την ερώτηση οι απόψεις δίστανται διότι το 30% διαφωνεί ,το 20% διαφωνεί απόλυτα, ένα ακόμα 20% κάπως συμφωνεί, το 10% συμφωνεί ενώ άλλο ένα 20 % συμφωνεί απόλυτα.

Επειδή ήταν λίγο δύσκολο να προβούμε σε ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα στη συγκεκριμένη ερώτηση τη συγκρίναμε και με την 2<sup>η</sup> και την 3<sup>η</sup> και καταλήξαμε ότι το ποσοστό που διαφωνεί είναι οι νέοι εργαζόμενοι της εταιρείας και οι πιο νέοι ηλικιακά. Αντίστοιχα , τα άτομα που απάντησαν ότι συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα δηλαδή συνολικά το 50% ήταν τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας με χρόνια προϋπηρεσία στην εταιρεία.

Αρα εδώ παρατηρείται ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα. Ότι στις περισσότερες εταιρείες τα πράγματα και η εξέλιξη των εργαζομένων έχουν κάπως παγώσει. Οι εταιρείες προτιμούν να προσλαμβάνουν νέα άτομα, με καθόλου προϋπηρεσία και οικογενειακές υποχρεώσεις σε ωράριο ημί απασχόλησης και με δυσκολία προαγωγής.

5<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Υπάρχουν σαφείς πολιτικές που διέπουν την ανανέωση των συμβάσεων απασχόλησης;

Σε αυτήν την ερώτηση μόνο το 30% απάντησε θετικά, ενώ το άλλο 70% αρνητικά.

6<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Αν απαντήσατε ΝΑΙ παραπάνω, είναι η πολιτική κατάλληλη για τις ανάγκες σας;

Αντίστοιχα και σε αυτήν την ερώτηση το 30% απάντησε θετικά ενώ το άλλο 70% τίποτα. Όπως καταλαβαίνουμε από την 5<sup>η</sup> και 6<sup>η</sup> ερώτηση το θετικό 30% ανήκει σε απαντήσεις εργαζομένων με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας όπου πριν την κρίση στην Ελλάδα οι διαδικασίες ανανέωσης των συμβάσεων και των προαγωγών είχαν μία διαδικαστική ακολουθία. Αντίθετα, για τους νέους εργαζομένους ή όπως λέμε για τους «νέους της κρίσης» τα πράγματα δεν είναι τόσο ξεκάθαρα και σίγουρα. Επικρατεί σε όλους τους κλάδους μία αδράνεια και κυρίως ανασφάλεια του προσωπικού για την επόμενη μέρα..

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

7<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ : Ο οργανισμός έχει σαφή πορεία σταδιοδρομίας που επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτυχθούν;

Σε αυτό το ερώτημα οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής: 30% συμφωνώ απόλυτα, 30% κάπως συμφωνώ, 20% διαφωνώ, 10% συμφωνώ, 10% διαφωνώ απόλυτα.

8<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Προγράμματα σταδιοδρομίας και ανάπτυξης υπαλλήλων προσφέρονται στον οργανισμό;

Εδώ, το 30% συμφωνώ, 30% συμφωνώ απόλυτα, 30% κάπως συμφωνώ και ένα 10% διαφωνώ.

Για την 7<sup>η</sup> και την 8<sup>η</sup> ερώτηση όπως παρατηρούμε παρά τις δύσκολες εποχές που ζούμε και την στασιμότητα των πραγμάτων που επικρατούν στις περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, η ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ δίνει δυνατότητες και ευκαιρίες εξέλιξης στα άτομα που όντως είναι χρήσιμα για εκείνη και που αξίζουν, μέσω διάφορων εσωτερικών διαδικασιών. Αυτό απεικονίζεται ομόφωνα στο διάγραμμα της ερώτησης 8.

9<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Οι πιθανότητες προαγωγής μου εξαρτώνται από το επίπεδο των δεξιοτήτων και της εμπειρίας που έχω αποκτήσει;

Σε αυτήν την ερώτηση το 50% απάντησε ότι διαφωνεί, το 20% συμφωνεί απόλυτα, 20% συμφωνεί και ένα 10% κάπως συμφωνεί.

Και εδώ παρατηρείται ένα φαινόμενο απογοήτευσης των νέο-προσληφθέντων σε σχέση με τους παλαιότερους εργαζομένους καθώς οι απαντήσεις μοιράζονται ισοσκελώς.

10<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Από την ένταξή μου στον οργανισμό συνέχισα να αποκτώ περισσότερες δεξιότητες και γνώσεις σχετικά με την εργασία μου;

Σε αυτήν την ερώτηση το 90% απάντησε θετικά με ποσοστά 30% κάπως συμφωνώ, 30% συμφωνώ απόλυτα, 30% συμφωνώ και μόλις ένα 10% απάντησε ότι διαφωνεί. Άρα είναι ξεκάθαρο ότι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι αποκόμισαν γνώσεις και εμπειρία με το αντικείμενο της δουλειάς τους.

11<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο οργανισμός διαθέτει ένα ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων

Εδώ το 100% των εργαζομένων απάντησε θετικά. Γεγονός που είναι πολύ θετικό για έναν οργανισμό να παρέχει σωστή εκπαίδευση, ενημέρωση στο ανθρώπινο δυναμικό του, κάνοντας τους να νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και αυτοπεποίθηση για τον εαυτό τους. Αυτό έχει μόνο θετικά αποτελέσματα για την εταιρεία αλλά και για τους ίδιους τους υπαλλήλους καθώς με αυτόν τον τρόπο υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της απόδοσής τους.

12<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο οργανισμός έχει μια πολιτική ανταμοιβής / αποζημίωσης των υπαλλήλων που ακολουθούν επίτευξη επαγγελματικής πιστοποίησης ;

Σε αυτήν την ερώτηση οι απαντήσεις είναι πάλι θετικές. Το 40% συμφωνεί απόλυτα, το 30% κάπως συμφωνεί ενώ το άλλο 30% απλά συμφωνεί. Η αναγνώρισή και η ανταμοιβή είναι σαφώς ένα τεράστιο κίνητρο των εργαζομένων για την ικανοποίηση τους και την αύξηση της απόδοσής τους.

## **ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

### 13<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Απολαμβάνω να κάνω τη δουλειά μου

Εδώ το 30% απάντησε συμφωνώ απόλυτα, το άλλο 30% κάπως συμφωνώ, 30% διαφωνώ ενώ ένα 10% απλά συμφωνώ.

### 14<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Είμαι ακόμη παρακινημένος όπως ήμουν όταν πρωτοήρθα στην οργάνωση/επιχείρηση;

Εδώ το 30% απάντησε συμφωνώ απόλυτα, 30% διαφωνώ, 20% κάπως συμφωνώ, 10% συμφωνώ, 10% διαφωνώ απόλυτα.

Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε ότι περίπου ένα 40% έχασε το ενδιαφέρον του για προσωπικούς του λόγους με το αντικείμενο της εργασίας του.

### 15<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Εκτελώ μόνο το ελάχιστο που απαιτείται για να διατηρήσω τη δουλειά μου;

Εδώ το 40% απάντησε διαφωνώ, 30% διαφωνώ απόλυτα, 20% συμφωνώ, 10% κάπως συμφωνώ.

Βλέπουμε ότι το 70 % περίπου των εργαζομένων διαφωνεί. Αυτό σημαίνει ότι και άτομα που ίσως να έχουν χάσει κάπως το ενδιαφέρον τους με το αντικείμενο, παρ'όλα αυτά προσπαθούν με το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

### 16<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική

Στην ερώτηση αυτή τα αποτελέσματα των απαντήσεων κυμαίνονται ως εξής: 40% κάπως συμφωνώ, 30% συμφωνώ απόλυτα, 20% διαφωνώ, 10% συμφωνώ.

### 17<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Η δουλειά που κάνω έχει πολλούς ελέγχους ώστε να μην αφήνει περιθώρια στα άτομα για δημιουργικότητα

Εδώ το 30% απάντησε διαφωνώ, 30% κάπως συμφωνώ, 20% συμφωνώ, 10% συμφωνώ απόλυτα, 10% διαφωνώ απόλυτα.

Από αυτές τις απαντήσεις παρατηρούμε ότι παρόλο τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθεί το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας με πολλά υποκαταστήματα, ώστε να υπάρχει μία κοινή γραμμή και φιλοσοφία για την εταιρεία και τους πελάτες κάποια άτομα κατορθώνουν να γίνονται πιο δημιουργικά και ευρηματικά και να ξεχωρίζουν θετικά και μέσα στην εταιρεία αλλά και να γίνονται πιο προσιτοί και επιθυμητοί από τους πελάτες.

### 18<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Πάντα εκπληρώνω τα καθήκοντα μου αποτελεσματικά;

Εδώ, τα αποτελέσματα ήταν 30% κάπως συμφωνώ, 30% διαφωνώ, 20% συμφωνώ απόλυτα και 20% συμφωνώ.

19<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Συχνά αναλαμβάνω πρόσθετα καθήκοντα με δική μου πρωτοβουλία;

Στο ερώτημα αυτό το 50% απάντησε ότι διαφωνεί, το 20% κάπως συμφωνεί, το 20% συμφωνεί απόλυτα και ένα 10% απλά συμφωνεί.

Και σε αυτή την ερώτηση οι απόψεις των εργαζομένων βρίσκονται κάπου στη μέση.

20<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Παρέχω πάντα ένα χέρι βοήθειας στους συναδέλφους μου όταν έχουν περισσότερα καθήκοντα από αυτά που μπορούν να χειριστούν;

Εδώ οι απαντήσεις παρουσιάζονται ως εξής: το 50% απάντησε συμφωνώ απόλυτα, 20% συμφωνώ, 20% διαφωνώ και ένα 10% κάπως συμφωνώ.

Τα αποτελέσματα είναι πολύ ενθαρρυντικά, ωστόσο σε όλους τους χώρους εργασίας θα πρέπει να υπάρχει ένα πνεύμα συναδελφικότητας και αλληλοϋποστήριξης ανάμεσα στους εργαζομένους και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και του κοινού στόχου της εταιρείας.

## **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ**

21<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο Τρέχων μισθός μου είναι ανάλογος με τις δεξιότητες και το επίπεδο εμπειρίας μου

Στην συγκεκριμένη ερώτηση το 30% απάντησε διαφωνώ απόλυτα, 30% διαφωνώ, 20% κάπως συμφωνώ, 20% συμφωνώ.

Είναι φανερή η απογοήτευση των εργαζομένων με τις νέες συμβάσεις της αγοράς καθώς οι μισθοί είναι αδιανόητα χαμηλοί σε σχέση με τα προσόντα και την εμπειρία κάθε ατόμου. Παρόλα η εταιρεία ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ δεν έκανε καμία περικοπή στους μισθούς των εργαζομένων με πολυετή προϋπηρεσία γι' αυτό υπάρχει και ένα θετικό 40%.

22<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Αισθάνομαι ότι έχω εισπράξει ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω;

Εδώ το 30% απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα, 30% διαφωνεί, 20% κάπως συμφωνεί, 10% συμφωνεί, 10% συμφωνεί απόλυτα.

Πέρα από την δυσαρέσκεια των νέων εργαζομένων της εταιρείας και την ευχαρίστηση των παλαιότερων εργαζομένων που δεν δέχτηκε περικοπές ο μισθός τους, υπάρχει και μια άλλη ομάδα ατόμων που παρ' όλο τα χαμηλά χρήματα που εισπράττει κάθε μήνα είναι ευχαριστημένοι με το γεγονός ότι παρά το τεράστιο ποσοστό ανεργίας που μαστίζει τη χώρα μας, εκείνοι καταφέρνουν και έχουν την απολαβή ενός μικρού εισοδήματος.

23<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Υπάρχουν παροχές σε εργαζομένους που εσείς δεν έχετε και θα πρέπει να ενσωματωθούν στα σημερινά πακέτα παροχών;

Εδώ οι απαντήσεις παρουσιάζονται με ένα ΝΑΙ 70% και με ένα ΟΧΙ 30%.

Όπως προαναφέρθηκε οι παλαιότερες συμβάσεις περιείχαν μεγαλύτερα πακέτα αποδοχών, μεγαλύτερους μισθούς, επιδόματα σε μερικά πόστα, τριετίες κτλ., που πλέον έχουν καταργηθεί.

24<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο οργανισμός ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ανήκει στους «καλό-πληρωτές» του ιδιωτικού τομέα;

Στην ερώτηση αυτή το 30% συμφωνεί ,30% κάπως συμφωνεί ,20 % συμφωνεί απόλυτα ενώ 20% διαφωνεί.

Αναμφισβήτητα, η εταιρεία ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ανήκει στους καλό-πληρωτές του ιδιωτικού τομέα καθώς δεν υιοθέτησε ποτέ τον υπο-κατώτατο μισθό για τους εργαζομένους του και ούτε έκανε περικοπές σε μισθούς. Επίσης για το έτος 2018-2019 εφάρμοσε και το bonus-απόδοσης για τους εργαζομένους των καταστημάτων που πετύχαιναν τους στόχους της εταιρείας, ως επιβράβευση.

## **ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

25<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ποια λέξη κατωτέρω περιγράφει καλύτερα τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών σας ή των εποπτικών στελεχών;

Εδώ οι εργαζόμενοι απάντησαν 60% ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ και 40% ΑΥΤΟΚΡΑΤΟΡΙΚΗ.

26<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο επιβλέπων μου παρέχει υποστηρικτική επίβλεψη στα άτομα και διατηρεί αρμονική σχέση εργασίας;

Στην απάντηση αυτή οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής:30% συμφωνώ απόλυτα, 20% συμφωνώ,20% κάπως συμφωνώ,20% διαφωνώ,10 % διαφωνώ απόλυτα.

Σκοπός του κάθε υπευθύνου/προϊσταμένου είναι να είναι υποστηρικτικός, δίκαιος και αντικειμενικός με τα άτομα της ομάδας του, ώστε να επικρατεί ένα ομαδικό και ήρεμο κλίμα μεταξύ τους. Αν υπάρχει ηρεμία και στήριξη της ομάδας όλα τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν αβίαστα και με μεγαλύτερη ευκολία.

27<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο επόπτης /υπεύθυνος παρέχει έγκαιρη ανατροφοδότηση που έχει διορθωτική φύση σε θέματα που επηρεάζουν την απόδοσή μου;

Στο ερώτημα αυτό το 40% απάντησε συμφωνώ, το 30% κάπως συμφωνώ, το 20% διαφωνώ ενώ ένα 10% διαφωνώ απόλυτα.

28<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Είμαι ελεύθερος να εκφράσω αντικειμενικά τα συναισθήματα μου σχετικά με την εργασία στον προϊστάμενο μου;

Εδώ το 30% απάντησε κάπως συμφωνώ, 20% συμφωνώ απόλυτα, 20% συμφωνώ, 20% διαφωνώ, 10% διαφωνώ απόλυτα.

Το 70% περίπου νιώθει ελεύθερο να εκφράσει τους προβληματισμούς και τα συναισθήματα του στον προϊστάμενό του. Αυτό είναι πολύ σπουδαίο για έναν υπάλληλο, να μπορεί να νιώθει ασφάλεια και δικαιοσύνη και να ξέρει πως υπάρχει πάντα ένα άτομο πρόθυμο να τον ακούσει και να δώσει λύση σε κάθε πρόβλημα που τον απασχολεί.

29<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Οι στόχοι απόδοσής μου είναι ρεαλιστικοί

Στην ερώτηση αυτή το 40% απάντησε ότι διαφωνεί, το 30% κάπως συμφωνεί, 20% συμφωνεί και 10% συμφωνεί απόλυτα.

30<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Πάντα υπερβαίνω τους στόχους απόδοσής μου;

Το 40% είπε ότι διαφωνεί, το 30% συμφωνεί, το 20% συμφωνεί απόλυτα ενώ το 10% κάπως συμφωνεί.

31<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ: Υπάρχει ένα σαφές σχέδιο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό;

Σε αυτήν την ερώτηση το 30% απάντησε διαφωνώ, το 30% κάπως συμφωνώ, το 20% συμφωνώ και άλλο ένα 20% συμφωνώ απόλυτα.

### 3.6 Προσωπικό Συμπέρασμα

Εν κατακλείδι, από την παρούσα εργασία και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με το θέμα «της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων», ως μελλοντικό στέλεχος κάποιας εταιρίας έμαθα και μελέτησα πιο λεπτομερώς κάποια δεδομένα τα οποία τα περισσότερα τα γνώριζα αλλά δεν είχαν την ίδια σπουδαιότητα για μένα. Σε κάθε εταιρεία όλα ξεκινούν από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων που είναι αρμόδια για το ανθρώπινο δυναμικό της. Παρόλα αυτά το κύριο ζήτημα μας ήταν ποιοι μέθοδοι-στρατηγικές από την πλευρά της εταιρείας μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι πηγές και οι βιβλιογραφίες ήταν αμέτρητες. Το δικό μου συμπέρασμα, μέσα από την μελέτη και την έρευνα που έκανα για το συγκεκριμένο θέμα, είναι ότι ένας υπάλληλος για να είναι ικανοποιημένος, να έχει καθημερινό ζήλο για τη δουλειά του και να αποδίδει με το maximum της απόδοσής του είναι η «**Ανταμοιβή –σε όλους τους τομείς**». Εκτός από τον οικονομικό παράγοντα που παίζει πρωταρχικό ρόλο για κάθε εργαζόμενο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επιδρούν συνειδητά αλλά και ασυνείδητα στην ψυχοσύνθεση κάθε ατόμου. Οι φράσεις δικαιοσύνη, απόδοση της δικαιοσύνης, μιλάω και δε φοβάμαι, σωστός ακροατής, σωστός ηγέτης, αναγνώριση. Είναι

λέξεις και φράσεις κλειδιά κατά την άποψή μου για την παρακίνηση των εργαζομένων. Είναι τόσο βασικά πράγματα για μία εταιρεία η οργανισμό που κι όμως είναι πολύ δύσκολα να τα βρεις ως εργαζόμενος.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]", Rosili, Αθήνα
2. Κουτρούκης Θεόδωρος (2011), " Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πανεπιστημιακές σημειώσεις" ,Αθήνα
3. Richard A. Swanson and Elwood F. Holton (2001), " Foundations of Human Resource Development", Berrett-Koehler Publishers, INC. San Francisco
4. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Α. (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,
5. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
6. Armstrong, M. (1992), "Human Resource Management Strategy and Action",
7. Kogan Page
8. University of Leicester (1997), "Human Resource Management", Master of
9. Business Administration, Module 601, Learning Resources
10. Stoner, J. and Freeman, R. (1989), "Management", Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc.
11. Στέλα Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων", Ανικουλα, Θεσσαλονίκη .
12. <https://xrysahr.wordpress.com/2008/07/09/>
13. Jackson S.E. and Schuler R. (1987), " Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", The Academy of Management Executive, vol.1, pp.207-219
14. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]", Rosili, Αθήνα.
15. Argyris C. (1991), "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, May-June, vol.4, p.100-102.
16. Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick (2009), " Evaluating Training Programs", Berrett – Koehler Publishers 2009, p.3-4
17. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ (2007), "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής", Rosili ,Αθήνα
18. Jackson S.E. and Schuler R. (1987), " Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", The Academy of Management Executive, vol.1, pp.207-219
19. Aragon–Sanchez, Barda -Aragon and Sanz-Valle (2003), " Effects of Training on Business Results", International Journal of Human Resource Management, vol.14, pp. 956-980
20. Κωνσταντίνος Αλεξανδρής (2011), " Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής", Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη
21. Latchem C. and Lockwood F. (1998), "Staff Development in Open and Flexible Learning", Routledge, London and New York