



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΔΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ.

Βασιλική Κουσουρή

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ :

Ηλίας Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ (επιβλέπων)
Παναγιώτης Πατσής, Καθηγητής ΓΠΑ
Πάυλος Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ
Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Αν. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι πραγματικά την ανάγκη να ευχαριστήσω μερικούς ανθρώπους για την άμεση ή έμμεση συνεισφορά τους στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου μελέτης.

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Ηλία Βλάχο, για τον ξεχωριστό τρόπο που με καθοδηγούσε και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε , καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης μου.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω και σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις , και ιδιαίτερος στα στελέχη τους, που πρόθυμα ανταποκρίθηκαν στην προσπάθειά μου για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας, καθώς χωρίς τη συμβολή τους η διεκπεραίωση αυτής θα ήταν αδύνατη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω και την γραμματέα του μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Αφροδίτη Βαγιωνάκη για τη βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της μελέτης.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω προς την οικογένειά μου για την πολύτιμη και ξεχωριστή συμπαράσταση τους, οικονομική και ηθική, όχι μόνο κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου μελέτης, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Ευχαριστώ όλους θερμά!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	IV
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
1.2 Σημασία, στόχοι και ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.2.1 Σημασία τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.2.2 Στόχοι τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
1.2.3 Ρόλος τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
1.3 Δομή και είδη επαγγελμάτων του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.4 Αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.5 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
1.5.1 Σχέση Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
1.5.2 Ορισμός και Πλεονεκτήματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
1.5.3 Πρότυπα-Προσεγγίσεις Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	39
1.6 Προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
2.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	45
2.1 Μελέτες σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την σύνδεσή τους με την Απόδοση της Επιχείρησης.....	45
2.2 Περιγραφή της Ελληνικής Βιομηχανίας.....	61
3.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	66
3.1 Διατύπωση των Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	66
3.2 Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών.....	67
3.3 Περιγραφή του Ερωτηματολογίου.....	68
3.4 Μέθοδοι Αναλύσεως του Ερωτηματολογίου.....	70
4.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	71
4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.....	71
4.2 Εφαρμογή Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις Επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών.....	85
4.3 Παράγοντες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παραγοντική Ανάλυση).....	90
4.4 Συσχέτιση Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ανάλυση Συσχέτισης).....	99
4.5 Συσχέτιση Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με Απόδοση Επιχείρησης (Ανάλυση Συσχέτισης).....	101
4.6 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης.....	105

5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....109

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....115

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....118

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

- **Σχήμα 1:** Μορφές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 2:** Στόχοι τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 3:** Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 4:** Μέθοδοι Επιλογής του Προσωπικού.
- **Σχήμα 5:** Μέθοδοι Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 6:** Είδη Ανταμοιβών Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 7:** Παράγοντες που καθορίζουν τα είδη των Ανταμοιβών του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 8:** Είδη Προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 9:** Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως προτείνονται από τον Pfeffer J. (1998).
- **Σχήμα 10:** Περιγραφή των Χαρακτηριστικών του Ιαπωνικού και Αμερικάνικου Προτύπου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Σχήμα 11:** Μονοπάτι επίδρασης των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Απόδοση Επιχειρήσεων.
- **Σχήμα 12:** Επιθυμητά Χαρακτηριστικά των Στελεχών των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα για την τριετία 2005-2008.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- *Πίνακας 1:* Χαρακτηριστικά Ελληνικών Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=3000).
- *Πίνακας 2:* Εξεταζόμενες Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- *Πίνακας 3:* Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 4:* Κατανομή Προσωπικού Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 5:* Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 6:* Ανάγκες Ειδικοτήτων των Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών Σήμερα (N=71).
- *Πίνακας 7:* Ανάγκες Ειδικοτήτων των Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών σε 5 χρόνια (N=71).
- *Πίνακας 8:* Εφαρμογή Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από Επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 9:* Παράγοντες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από Επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 10.1:* Χρήση παράγοντα «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 10.2:* Χρήση του παράγοντα «Κίνητρα» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 10.3:* Χρήση του παράγοντα «Ανάπτυξη Προσωπικού» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 10.4:* Χρήση του παράγοντα «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- *Πίνακας 10.5:* Χρήση του παράγοντα «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

- **Πίνακας 11.1:** Χρήση του παράγοντα «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- **Πίνακας 11.2:** Χρήση του παράγοντα «Κίνητρα» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- **Πίνακας 11.3:** Χρήση του παράγοντα «Ανάπτυξη Προσωπικού» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- **Πίνακας 11.4:** Χρήση του παράγοντα «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- **Πίνακας 11.5:** Χρήση του παράγοντα «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).
- **Πίνακας 12:** Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- **Πίνακας 13:** Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων της Απόδοσης Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.
- **Πίνακας 14:** Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Απόδοσης Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.
- **Πίνακας 15:** Ανάλυση Παλινδρόμησης των παραγόντων (F1-F5) πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις 7 διαστάσεις της Απόδοσης.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- *Διάγραμμα 1:* Κατηγορίες Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.
- *Διάγραμμα 2:* Ανάγκες Ειδικοτήτων Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών Σήμερα.
- *Διάγραμμα 3:* Ανάγκες Ειδικοτήτων Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών σε 5 χρόνια.
- *Διάγραμμα 4:* Παράγοντες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια είναι έντονη η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης τους, με κύριο στόχο να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά στις προκλήσεις και τις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Στη προσπάθεια αυτή σημαντικό ρόλο παίζει πλέον και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και τη στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το έντονο ενδιαφέρον που παρουσιάζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει οδηγήσει σε μια σειρά από έρευνες και μελέτες που εξετάζουν την επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Η παρούσα έρευνα εξετάζει την επίδραση συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην απόδοση ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών. Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης είναι να διαπιστωθεί εάν υπάρχει σύνδεση της απόδοσης των επιχειρήσεων με τις πιο σημαντικές από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η επιλεκτική επιλογή νέων υπαλλήλων, η χρήση ομάδων για τη διευθέτηση εργασιακών ζητημάτων και προβλημάτων, τα κίνητρα και η ανταμοιβή των υπαλλήλων, η εκπαίδευση και εξέλιξη αυτών, καθώς και η επικοινωνία οικονομικών και μη πληροφοριών στους υπαλλήλους. Επιπλέον, εξετάζεται ποιες από τις πρακτικές αυτές εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, καθώς ποιες και με ποιο τρόπο επηρεάζουν την απόδοση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με αποστολή ερωτηματολογίων σε 372 επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Από αυτές οι 202 ανήκουν στη βιομηχανία και οι υπόλοιπες 170 στον κλάδο του εμπορίου. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν ανέρχονται στις 71, διαμορφώνοντας έτσι ένα ποσοστό ανταπόκρισης της τάξεως του 19,1%. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε τυχαία και τα αποτελέσματα της έρευνας επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο S.P.S.S 11.0.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών στην Ελλάδα είναι κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παράλληλα, στις μισές περίπου από αυτές υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χωρίς ωστόσο στην πλειοψηφία αυτών ο αριθμός των υπαλλήλων του τμήματος αυτού να ξεπερνάει τα 10 άτομα. Πολύ σημαντικό είναι ακόμα ότι η πλειοψηφία αυτών χρησιμοποιεί την ηλεκτρονική τεχνολογία (website, internet), καθώς επίσης και το ότι αναγνωρίζει αφενός την αξία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αφετέρου την ανάγκη συνεργασίας του με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αναφορικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, περιγράφονται μέσα από 5 παράγοντες και πιο συγκεκριμένα από τις «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*», τα «*Κίνητρα*», την «*Ανάπτυξη Προσωπικού*», την «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*» και τις «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*». Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν όλοι θετικοί συσχέτιση μεταξύ τους και μπορούν να λειτουργήσουν ως σύνολο, με εξαίρεση τις «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» που δεν σχετίζονται με τα «*Κίνητρα*» και την «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*». Επίσης οι παραπάνω παράγοντες βρέθηκε ότι εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκουν, δηλαδή βιομηχανία ή εμπόριο, καθώς επίσης και ανεξάρτητα από τον τόπο στον οποίο λειτουργούν, δηλαδή Αθήνα ή επαρχία.

Σχετικά με την επίδραση των παραγόντων αυτών στην απόδοση, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν διαστάσεις της απόδοσης, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές στην θεωρία από τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*» επηρεάζουν τον κύκλο πωλήσεων της επιχείρησης, τα «*Κίνητρα*» επηρεάζουν τον κύκλο πωλήσεων, το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης και το κόστος παραγωγής των προϊόντων, η «*Ανάπτυξη Προσωπικού*» και η «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*» επηρεάζουν το μερίδιο αγοράς και οι «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» την ποιότητα των προϊόντων.

Έκπληξη προκαλεί το ότι κανένας από τους παράγοντες δεν επηρεάζει τον πραγματικό κύκλο πωλήσεων και ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης για το 2004, γεγονός που δείχνει ότι προφανώς απαιτείται ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, προκειμένου να μπορέσει η επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να φανεί και στις πραγματικές διαστάσεις της απόδοσης.

1. Εισαγωγή

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχουν οδηγήσει στην αναζήτηση τρόπων , προκειμένου να αποκτηθεί και έπειτα να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στο κλάδο που δραστηριοποιούνται. Τα τελευταία χρόνια στην αναζήτηση αυτή σημαντικό ρόλο, αν όχι σε κάποιες περιπτώσεις ηγετικό, παίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Αν και πολλοί είναι εκείνοι που έχουν αναγνωρίσει τη δυναμική και την αξία του, στη πράξη δεν είναι πολλές οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του.

Ωστόσο, συνέπεια του οξύτατου ανταγωνισμού αποτελεί το ότι οι επιχειρήσεις έχουν οδηγηθεί σε ριζική αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, γεγονός που τις αναγκάζει πλέον να το αντιμετωπίζουν ως ένα σημαντικό κεφάλαιο. Έτσι σήμερα μιλάμε για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών, πολιτικών και πρακτικών, οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο, με τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001*).

Πιο απλά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την παραγωγική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε αφενός να πραγματοποιηθούν όλοι, ή τουλάχιστον οι περισσότεροι, στρατηγικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης και αφετέρου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες καθενός εκ των ατόμων που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, ο ορισμός περιέχει τρία βασικά στοιχεία:

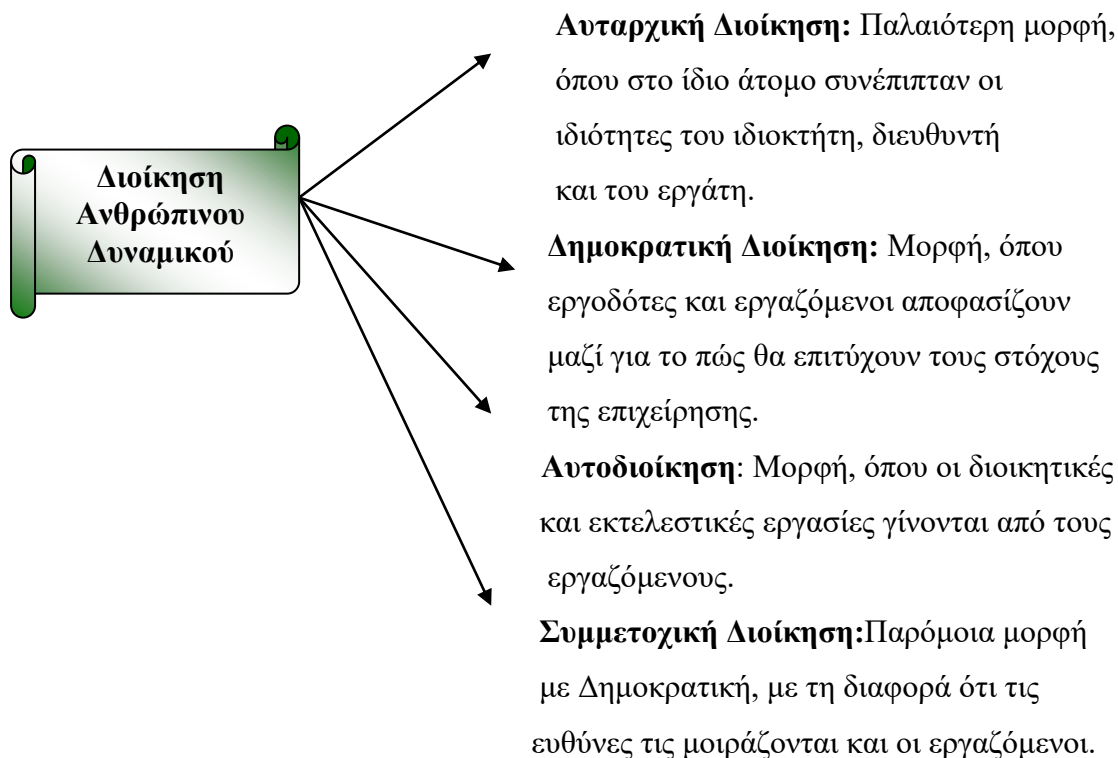
- Ωφέλεια του ατόμου, της επιχείρησης και της κοινωνίας.
- Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό μέσα σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και τη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού, περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, κ.α.

Γενικότερα υπάρχουν δύο προσεγγίσεις που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η «*Λογική προσέγγιση*», που εστιάζει στη λογική, ποσοτική και στρατηγική πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η «*Ανθρώπινη προσέγγιση*», που εξακολουθεί να δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης με τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης, αλλά πάνω από όλα αναγνωρίζει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει τις απαραίτητες γνώσεις, προσαρμόζεται εύκολα, δεσμεύεται, ικανοποιείται μέσω της δουλειάς του και κινητοποιείται (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001*).

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση με τρόπους που θα είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Αυτό συνεπάγεται πως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να εξισορροπεί τις προκλήσεις που αφορούν την επιχείρηση και τη λειτουργία του τμήματος, την κοινωνία και τους εργαζόμενους, βοηθώντας αφενός στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και των προσωπικών στόχων των εργαζόμενων και αφετέρου φροντίζοντας κατά την πραγματοποίηση των προηγούμενων να περιορίζονται οι αρνητικές συνέπειες για το προσωπικό, την κοινωνία και την επιχείρηση (*Σκουρλή Κωνσταντίνα, 2003*).

Όταν γίνεται λόγος για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να γίνεται κατανοητό πως δεν μιλάμε πάντα για την ίδια μορφή διοίκησης. Στο *Σχήμα 1* φαίνονται οι μορφές αυτής (*Δήμου Νίκος, 1999*):



Σχήμα 1: Μορφές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι σε αρκετές περιπτώσεις δεν μιλάμε απλά για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μα για Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, γεγονός που διαφοροποιεί και κάνει πολύπλοκο το ρόλο του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος εξελίσσεται και διαμορφώνεται πλέον σε (Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001):

- *Διαγνωστικό*, που σημαίνει ότι πρέπει να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της (αριθμό, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, κ.α.) σε βραχυχρόνιο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- *Διευκολυντικό και συμβουλευτικό*, με την έννοια ότι αντιμετωπίζει κάθε στέλεχος της επιχείρησης ή κάθε υπηρεσία αυτής σαν «πελάτη» τον οποίο πρέπει να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει, ενώ ρυθμίζει και ελέγχει την εφαρμογή των κανονισμών.

- *Αξιολογητικό*, με την έννοια ότι αξιολογεί την αποτελεσματικότητα αυτών που εφαρμόζονται.
- *Καινοτόμο*, δεδομένου ότι αποτελεί τη πηγή της ανανέωσης, επινοώντας και εφαρμόζοντας μεθόδους και πολιτικές που θα βοηθήσουν, ώστε το προσωπικό να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και συνεχώς υποκινούμενο για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Γεννιέται όμως το ερώτημα εάν μπορεί να επιτελέσει τον πολύ σημαντικό ρόλο του το μέχρι πρότινος τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο σε πολλές επιχειρήσεις ήταν και ίσως είναι ακόμη υποβαθμισμένο. Η απάντηση είναι *ναι*, εφόσον:

- ❖ Οργανωθεί σωστά και καθοριστεί αν θα είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά οργανωμένο.
- ❖ Καθοριστεί σωστά η υπευθυνότητα του καθενός (αρμόδιου διευθυντή, στελεχών γραμμής, διοίκησης, εργαζομένων).
- ❖ Στελεχωθεί με ειδικούς επαγγελματίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις (εργατικής νομοθεσίας, βιομηχανικής ψυχολογίας, εργασιακών σχέσεων, διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, οργανωσιακής ανάπτυξης, ιατρικής επιστήμης, ολικής ποιότητας, οργανωσιακής αλλαγής και σχεδιασμού).
- ❖ Υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.
- ❖ Ενστερνισθεί πρώτα η Διοίκηση τη νέα αυτή προσέγγιση / φιλοσοφία.

1.2 Σημασία, στόχοι και ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.2.1 Σημασία τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις, κ.α. Για να διαφοροποιηθεί και ηγηθεί μια επιχείρηση και

να διατηρήσει την ηγετική αυτή θέση πρέπει τα στελέχη να εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» κι όχι μόνο στο «πώς να εκτελούν».

Στη νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία και η αποτελεσματική διοίκηση αυτού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001*).

1.2.2 Στόχοι τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναφερόμενοι στους στόχους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, στο *Σχήμα 2*, αναφέρονται οι βασικοί, οι οποίοι ακολούθως περιγράφονται αναλυτικότερα (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001, Πηγή: Schuler R., et al., 1993*):



**Στόχοι τμήματος
Διοίκησης Ανθρώπινου
Δυναμικού**

- ▶ Βελτίωση παραγωγικότητας.
- ▶ Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.
- ▶ Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- ▶ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ▶ Ευελιξία εργατικού δυναμικού.

Σχήμα 2: Στόχοι τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Βελτίωση παραγωγικότητας: Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση. Σε αυτήν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλλει με πολλούς τρόπους:
 - ✓ Συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.
 - ✓ Επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούρια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.
 - ✓ Αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες, αφού βεβαίως πρώτα τα εκπαιδεύσουν.
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο: Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες και προτάσεις τους.
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να γνωρίζει τη νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια / προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, καθώς και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ενημερώνεται για όλα τα παραπάνω και να φροντίζει για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων τήρησης όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας. Η μη τήρηση της νομοθεσίας είναι δυνατό να στοιχίσει στην επιχείρηση υψηλά χρηματικά ποσά με τη μορφή προστίμων ή αποζημιώσεων.

- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού: Ένας ακόμη σκοπός είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από πλευράς ικανοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού, στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

1.2.3 Ρόλος τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ενδιαφέρον είναι επίσης το ότι σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν διαδραμάτιζε απολύτως κανέναν ρόλο ή στη καλύτερη περίπτωση είχε περιορισμένες αρμοδιότητες στη σύγχρονη επιχείρηση θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001, Πηγή: Schuler R., et al., 1993*):

- 1) Συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την στρατηγική της επιχείρησης: Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα, την πρόσληψη / απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης προσωπικού, που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι μετέχουν πλέον στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και σχεδιάζουν πολιτικές και πρακτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:
 - Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο/operational level): Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία (π.χ. βάρδιες, άδειες, υπερωρίες, κ.α.), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα , οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, παρακολουθεί

τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω εργασιακού σωματείου.

- Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο/managerial level): Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με πολυετή προοπτική, δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης».

- Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο / strategic level): Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης , δηλαδή την στρατηγική της. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:
 - *Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος*, όπως η φύση των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.
 - *Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος*, όπως η βάση στην οποία θα στηριχτεί η στρατηγική του ανταγωνισμού (κόστος, ποιότητα, κ.α.), ο κύκλος ζωής του κλάδου, οι κοινωνικοί, νομοθετικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές.

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να γνωρίζει, να εκτιμήσει και να αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, οπότε μπορεί: α) να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά τον τύπο των ατόμων που θα χρειασθούν και β) τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Επομένως, ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες (proactive) και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες (reactive), γεγονός που αποδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

2) Διευκολύνει τα στελέχη του και τους εργαζόμενους συνολικά: Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υιοθετεί τις ακόλουθες τακτικές:

- Θεωρεί τα στελέχη που απασχολούνται στο συγκεκριμένο τμήμα και τους εργαζόμενους συνολικά ως «πελάτες» (customerization) στους οποίους πρέπει να προσφέρει σύγχρονες, αποδεκτές και αποτελεσματικές διαδικασίες και λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, προκειμένου να δημιουργήσει το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους τους.
- Μελετά τους ανταγωνιστές, πληροφορείται για τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού τους και προσαρμόζει ανάλογα τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (benchmarking).

3) Καινοτομεί: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνει την εργασία του προσωπικού αλλά στα πλαίσια συγκεκριμένων προϋπολογισμών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογεί σε συνεχή βάση τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να προμηθεύει την επιχείρηση με το κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό σε κάθε χρονική περίοδο. Παράλληλα, παρακολουθεί τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές και υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους, προκειμένου να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάντα βέβαια μέσα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών.

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους εξαρτάται από το πώς θα οργανωθεί και το πώς θα στελεχωθεί.

1.3 Δομή και είδη επαγγελμάτων του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Βεβαίως υπάρχουν διαφοροποιήσεις αναφορικά με το από ποιον αποφασίζονται και συντονίζονται οι ενέργειες αυτές. Στις επιχειρήσεις που έχουν οικογενειακό χαρακτήρα ή γενικότερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις οι δραστηριότητες

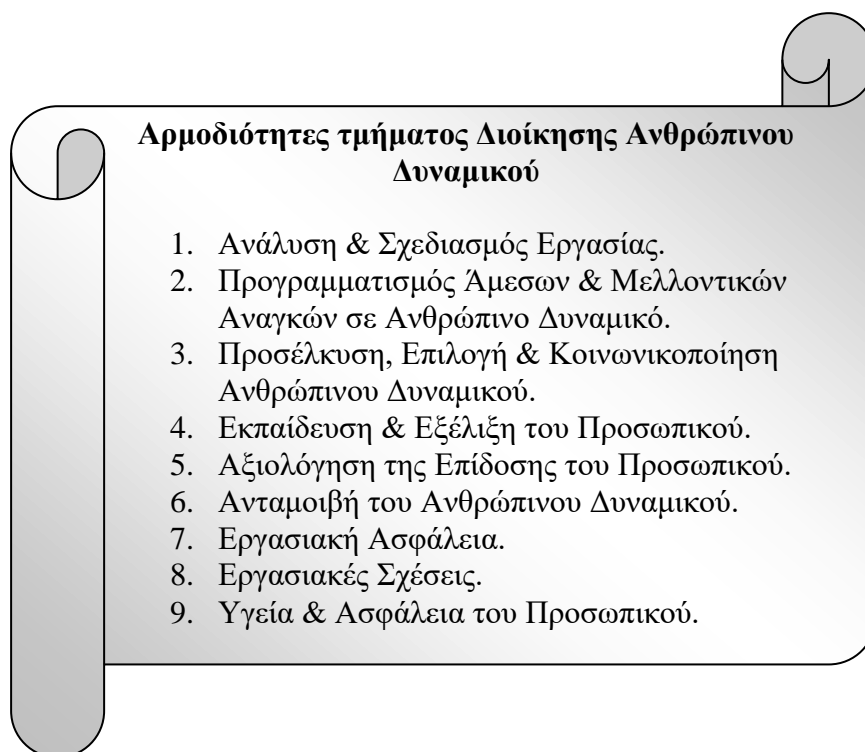
συντονίζονται από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη ή τον βοηθό του. Στις μικρές επιχειρήσεις (περίπου 100 άτομα) συνήθως ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των πολιτικών και πρακτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (συνήθως άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001*).

Αναφορικά με τον τομέα των επαγγελματιών που θα μπορούσε να ακολουθήσει κάποιος στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτά μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες (*Σκουρλή Κωνσταντίνα, 2003*):

- *Ειδικός Ανθρώπινου Δυναμικού.* Συνήθως η ενασχόληση σε αυτή τη θέση αφορά τα άτομα που μόλις εισέρχονται στο συγκεκριμένο τμήμα. Είναι η πρώτη θέση που έχει κανείς όταν επιθυμεί να κάνει καριέρα στο συγκεκριμένο χώρο. Μέσα στη συγκεκριμένη εργασία περιλαμβάνονται οι ρόλοι του αναλυτή και του συντονιστή αποζημιώσεων, του υπεύθυνου προσλήψεων, του αναλυτή εργασίας και του εκπαιδευτή.
- *Μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού.* Το στέλεχος με τις παραπάνω αρμοδιότητες πρέπει να έχει γνώσεις για όλους τους τομείς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να δίνει συμβουλές για την εφαρμογή των αρχών των θεμάτων που σχετίζονται με το προσωπικό. Ο μάνατζερ στο τμήμα αυτό είναι ένας άνθρωπος πεπειραμένος που έχει εμπειρία σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.
- *Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού.* Το συγκεκριμένο στέλεχος βρίσκεται πολύ υψηλά στη διοικητική ιεραρχία και σε πολλές περιπτώσεις είναι και ο αντιπρόεδρος της επιχείρησης. Έχει την αρμοδιότητα να συνδέει τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.4 Αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού επιτελεί πολλές λειτουργίες, που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3:



Σχήμα 3: Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1. Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας:

Με τον όρο αυτό ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία οι εργασίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση διαχωρίζονται, προκειμένου για κάθε μια από αυτές να προσδιοριστούν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες που περιλαμβάνει, η σχέση τις με τις υπόλοιπες εργασίες, οι συνθήκες και το γενικότερο περιβάλλον κάτω από το οποίο εκτελείται και οι γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να διαθέτει το άτομο εκείνο που θα την αναλάβει (Stone R.J., 2002). Η ανάλυση εργασίας είναι απαραίτητη τόσο για υπάρχουσες θέσεις εργασίας όσο και για θέσεις που σκοπεύουν να δημιουργηθούν. Κύριος στόχος της είναι να ταιριάζει το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις της θέσης με τις ικανότητες του ανθρώπου, ώστε να υπάρχει ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση τη σωστή στιγμή.

Η ανάλυση εργασίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο κατά την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον βοηθά στο να γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποιες γνώσεις και ικανότητες πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί σε αυτό που θα τους ζητηθεί να κάνουν, κατά την ανταμοιβή και εκτίμηση της αποδοτικότητας των ανθρώπων, εφόσον έχουμε κάποια πρότυπα βάση των οποίων θα κριθούν, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, διότι καθιστά προφανές τις ικανότητες που απαιτούνται για την διεκπεραίωσή της επομένως και τα σημεία που χρειάζεται το προσωπικό να εκπαιδευτεί ή να εξελιχθεί, καθώς και στην ανεύρεση καθηκόντων που πριν δεν είχαν γίνει αντιληπτά, ωστόσο είναι απαραίτητο να γίνουν.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης εργασίας είναι η περιγραφή εργασίας, που περιλαμβάνει τα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσεως και η εξειδίκευση εργασίας, που περιλαμβάνει τις γνώσεις, ικανότητες και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος. Η συγκέντρωση των πληροφοριών για τη περιγραφή εργασίας μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους, από τις οποίες οι πιο γνωστές φαίνονται παρακάτω με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αντίστοιχα:

- Συνεντεύξεις : Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται πιο συχνά και για τη συγκέντρωση πληροφοριών που αναφέρονται σε μη συνηθισμένες εργασίες, ωστόσο απαιτεί πολύ χρόνο και εξαρτάται από την κρίση του ερωτώμενου για τις σωστές και τεκμηριωμένες απαντήσεις.
- Παρατήρηση της εργασίας: Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για περίπλοκες θέσεις εργασίας και δείχνει τον πραγματικό και όχι υποθετικό τρόπο και χρόνο που απαιτείται, ωστόσο κάποια καθήκοντα πιθανόν να μην εκτελεστούν κατά τη διάρκεια της παρατήρησης και επιπλέον πολλοί εργαζόμενοι δεν συμπεριφέρονται τυπικά όταν νιώθουν ότι παρακολουθούνται.
- Χρήση ερωτηματολογίων: Παρέχουν τη δυνατότητα γρήγορης συγκέντρωσης πληροφοριών από πολλούς ανθρώπους ταυτόχρονα, μα έχουν περιορισμένη εφαρμογή και είναι πολύ πιθανόν να δίνονται υπερβολικές και ανακριβείς απαντήσεις.

2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αποτελεί σημαντική λειτουργία της επιχείρησης και αναφέρεται στην αναγνώριση των άμεσων και πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός προσωπικού, γνώσεις και ικανότητες αυτού), καθώς και στους τρόπους-πρακτικές απόκτησης, διατήρησης και εξέλιξης αυτού, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στόχος αποτελεί η διαβεβαίωση ότι ο προκαθορισμένος αριθμός ατόμων με τις κατάλληλες ικανότητες θα είναι διαθέσιμος κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της (Stone R.J., 2002)..

Για να μπορούν να προγραμματιστούν σωστά οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να γίνουν τα εξής:

- *Πρόβλεψη της ζήτησης σε ανθρώπινο δυναμικό από τη πλευρά της επιχείρησης, που σημαίνει ότι η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τον αριθμό και το είδος των ατόμων που θα συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτήν αλλά και εκείνων που θα χρειαστεί στο μέλλον.*
- *Πρόβλεψη της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό, που σημαίνει ότι η επιχείρηση οφείλει να κάνει μια έρευνα αγοράς για να διαπιστώσει αν και πόσα άτομα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες που ζητάει ή θα χρειαστεί υπάρχουν στην αγορά εργασίας ή στο εσωτερικό της.*

Για την πρόβλεψη της ζήτησης σε ανθρώπινο δυναμικό υπάρχουν δύο μέθοδοι:

- *Η ποσοτική μέθοδος, που χρησιμοποιεί μαθηματικά και στατιστικά μοντέλα για να προβλέψει την έλλειψη ή το πλεόνασμα σε κατάλληλο προσωπικό βάσει των στόχων και των αναγκών της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή είναι σκόπιμο να χρησιμοποιείται όταν το περιβάλλον παραμένει σταθερό, καθώς τότε ο παράγοντας επιχείρηση μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια και όταν η σχέση ανάμεσα στο μέγεθος του εργατικού δυναμικού και του παράγοντα επιχείρηση παραμένει σταθερή μέσα στο χρόνο.*

- *Η ποιοτική μέθοδος*, όπου συνήθως ζητείται η γνώμη κάποιου ειδικού. Η πρόβλεψη των αναγκών στην περίπτωση αυτή στηρίζεται στις εκτιμήσεις για την απόδοση των εργαζομένων, τα εκάστοτε κίνητρα και τις συνθήκες και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

Γενικότερα, οι παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που μια επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει είναι (Κανελλόπουλος Χ., 1991):

- Το υπάρχον δυναμικό: Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές ή εάν πρόκειται νέα προϊόντα να αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή θα πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή να αναζητηθούν νέα άτομα εκτός επιχειρήσεως για την πλήρωση μερικών θέσεων. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με τα κατάλληλα προσόντα, οπότε αναγκαστικά γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις από έξω.
- Οι αποχωρήσεις: Ένας υψηλός αριθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εκούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η διοίκηση και επομένως και ο υπεύθυνος προσωπικού θα πρέπει πολύ συχνά να αναζητούν νέους υπαλλήλους. Επιπλέον και η αναστολή εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα της απασχόλησης, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που αναγκάζονται για διάφορους λόγους να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους και όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους βρίσκουν ότι έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δε θα επιστρέψουν.
- Ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης: Ο ρυθμός αυτός επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η πολιτική διοικήσεως της επιχείρησης, η έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, η γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας, κ.α. Μπορεί βεβαίως αύξηση του ρυθμού να συνεπάγεται αύξηση των προσλήψεων σε αρκετές περιπτώσεις, ωστόσο αυτό δε μπορεί να θεωρηθεί κανόνας, ιδιαίτερα αν η επέκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις συνοδεύεται από μηχανοποίηση, αυτοματισμό και άλλες παρόμοιες τεχνολογικές αλλαγές.

- Υπολογισμός ποσότητας και είδους αναγκαίων υπαλλήλων: Μια επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί τις απαιτήσεις της σε προσωπικό κατά δύο τρόπους. Στην πρώτη περίπτωση, μπορεί συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει για το μέλλον, φαινόμενο που κυρίως παρατηρείται σε επιχειρήσεις δυναμικές που επεκτείνονται συνεχώς. Στη δεύτερη περίπτωση, περιμένει απλά μέχρι να δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο τρόπος αυτός ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε αυτές που για κάθε εργασία έχουν έναν ή λίγους υπαλλήλους και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες.

3. Προσέλκυση και επιλογή εργατικού δυναμικού.

Η προσέλκυση και επιλογή-πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ παράλληλα την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η όλη διαδικασία όμως απαιτεί μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων, οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Διάγνωση των προβλημάτων που το εργατικό δυναμικό καλείται να λύσει και των αναγκών που πρόκειται να καλύψει.
- Περιγραφή των καθηκόντων και των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας που πρόκειται να πληρωθούν.
- Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιονδήποτε ανασχεδιασμό εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Διερεύνηση των πηγών προσέλκυσης των υποψηφίων και έλεγχος της αξιοπιστίας τους.
- Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

Η διαδικασία της επιλογής και επομένως πρόσληψης του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει τρία στάδια: το στάδιο της προσέλκυσης, της επιλογής και της κοινωνικοποίησης του δυναμικού (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001*).

□ Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Με τον όρο *προσέλκυση* αναφερόμαστε στη διαδικασία συγκέντρωσης μιας λίστας υποψηφίων κατάλληλων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να ανακοινώσει στην αγορά εργασίας την ύπαρξη της διαθέσιμης θέσεως εργασίας και στη συνέχεια να προσελκύσει τους υποψήφιους να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη εργασία. Η προσέλκυση των υποψηφίων μπορεί να γίνει από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, από τους κόλπους της ή και από τα δύο. Στην πρώτη περίπτωση ανανεώνεται το ανθρώπινο δυναμικό και δίνονται ευκαιρίες σε νέους ανθρώπους που έχουν ταλέντο, αλλά πάντα υπάρχει ο κίνδυνος η επιχείρηση να επενδύσει σε λάθος ανθρώπους. Η περίπτωση της εσωτερικής προσέλκυσης αποτελεί έναν φθηνότερο τρόπο, που αυξάνει την ασφάλεια και ηθική των εργαζομένων, ενθαρρύνει φιλόδοξους ανθρώπους και αναφέρεται σε άτομα ήδη γνωστά στην επιχείρηση που έχουν περάσει από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν ανανεώνεται με νέες ιδέες και ανθρώπους το εργατικό δυναμικό, αποκλείονται ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον, συχνά δημιουργούνται αντιζηλίες και συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων που δεν είναι υποψήφιοι και καθίσταται απαραίτητη σχεδόν η εκπαίδευση των ανθρώπων αυτών, ενώ θα μπορούσε η επιχείρηση να προσελκύσει άτομα που ήδη έχουν τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται. Να σημειωθεί πως ανάλογα με το μέγεθος και την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να γίνει είτε από εξειδικευμένους ανθρώπους της ίδιας της επιχείρησης είτε από πρακτορεία που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν τη διαδικασία αυτή, καθώς και το ότι η προσέλκυση από το εξωτερικό περιβάλλον συνήθως γίνεται με τη χρήση αγγελιών σε εφημερίδες, στο ίντερνετ και γενικότερα σε μέσα ενημέρωσης.

Στη διαδικασία προσέλκυσης ρόλο παίζει η ελκυστικότητα ή μη της θέσεως εργασίας (οι οικονομικές απολαβές και οι δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρει, καθώς και ο βαθμός ενδιαφέροντος που παρουσιάζει) και η γενικότερη εικόνα της επιχείρησης στην αγορά εργασίας (η ανταμοιβή των εργαζομένων, οι δυνατότητες καριέρας, η εκπαίδευση, η κουλτούρα της, η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή των προσφερομένων υπηρεσιών, κ.α.).

□ Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

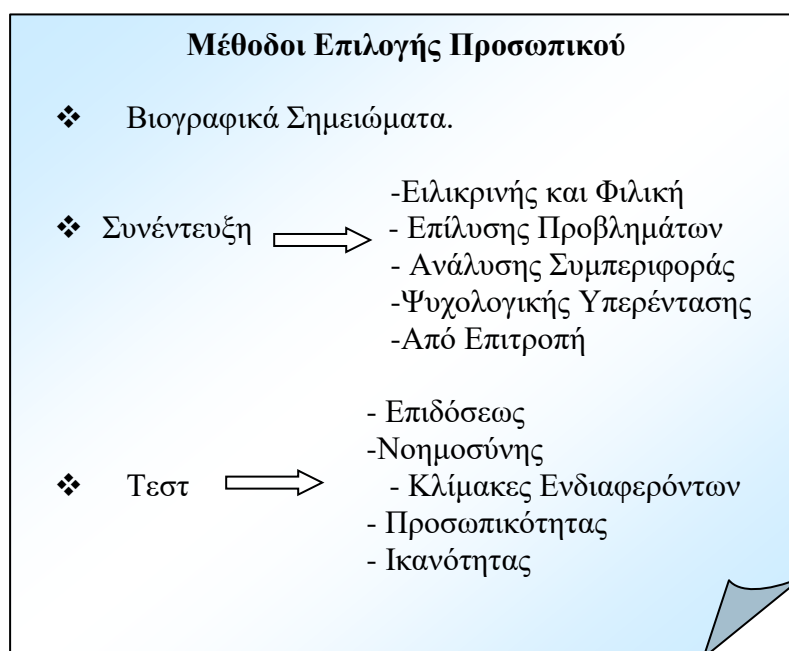
Η διαδικασία της *επιλογής-πρόσληψης* αναφέρεται στη λήψη της απόφασης για τη πρόσληψη ή μη καθενός εκ των υποψηφίων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η διαδικασία τυπικά περιλαμβάνει το καθορισμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για τη θέση εργασίας, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και στη συνέχεια την αξιολόγηση των υποψηφίων ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά.

Είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρξει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν. Οι επιχειρήσεις περνούν από διάφορα στάδια στη διαδικασία εξέλιξής τους, τα οποία απαιτούν διαφορετικό τρόπο διοίκησης άρα και διαφορετικά επιθυμητά χαρακτηριστικά του προσωπικού. Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών που κυριαρχούν σε μια επιχείρηση είναι επόμενο να επιζητούνται άτομα που ασπάζονται τις ίδιες αξίες, εφόσον είναι πολύ πιθανόν να εξελιχθούν σε ικανοποιημένα και αποδοτικά στελέχη. Ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι η υποκίνηση του ατόμου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, διότι όταν η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του τότε βέβαια το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι θα δραστηριοποιηθεί ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει κάποια βασικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων που είναι δύσκολο να αλλάξουν μέσα από την εκπαίδευση και να δώσει έμφαση σε ιδιότητες που διαφοροποιούν τους υποψηφίους.

Η διαδικασία της επιλογής πρέπει να περιλαμβάνει μια μέθοδο που έχει σχεδιαστεί προσεκτικά, έχει εξελιχθεί και δοκιμαστεί μέσα στο χρόνο, προκειμένου να είναι βέβαιο ότι μπορεί η επιχείρηση να αναγνωρίσει μέσα από τη λίστα των υποψηφίων τις ικανότητες που κάθε φορά επιζητεί. Η απόφαση για την επιλογή στηρίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών περνά από τα ακόλουθα στάδια:

- ✓ Υποβολή αίτησης και λοιπών στοιχείων.
- ✓ Αρχική συνέντευξη.
- ✓ Δοκιμασίες (test).
- ✓ Έλεγχος συστάσεων.
- ✓ Τελική συνέντευξη.

Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού συνοψίζονται στις ακόλουθες, όπως αυτές αναλύονται παρακάτω και συνοπτικά περιγράφονται στο *Σχήμα 4*:



Σχήμα 4 : Μέθοδοι Επιλογής του Προσωπικού.

1. *Βιογραφικά σημειώματα*: Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, τα ενδιαφέροντά του, κ.α. Τα βιογραφικά σημειώματα μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα εκφράσεως του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Σε αρκετές περιπτώσεις αποτελούν ένα πρώτο μέσο για την επιλογή προσωπικού.

2. *Συνέντευξη*: Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα μιας αμφίδρομης επικοινωνίας. Από τη μια ο ερωτών μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και το γενικότερο υπόβαθρο του υποψηφίου και από την άλλη ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να πάρει πληροφορίες γενικά για την επιχείρηση και ειδικότερα για τη θέση εργασίας. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί πως το άτομο ή τα άτομα που τη διενεργούν οφείλουν να είναι σωστά πληροφορημένα και εκπαιδευμένα, διαφορετικά είναι δυνατό να υπαισθήθει σφάλμα εκτιμήσεως και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελειώς συμπεράσματα.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι συνεντεύξεων, όπως φαίνονται παρακάτω:

- Ειλικρινής και φιλική συνέντευξη (frank and friendly interview): Αποσκοπεί στο να δημιουργήσει μια φιλική ατμόσφαιρα, γιατί πιστεύεται ότι έτσι ο υποψήφιος είναι σε θέση να μας δώσει περισσότερες πληροφορίες για το άτομό του. Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση.
- Συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων (situational interview): Στην περίπτωση αυτή περιγράφεται στον υποψήφιο μια κατάσταση, στην οποία υπάρχει κάποιο υποθετικό πρόβλημα και αξιολογείται η απάντησή του.
- Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς (behavioral interview): Είναι παρεμφερής με την προηγούμενη με τη διαφορά ότι οι ερωτήσεις αφορούν πραγματικές καταστάσεις και γεγονότα που στο παρελθόν έζησε ο υποψήφιος και όχι υποθετικές καταστάσεις, διότι θεωρείται ότι οι απαντήσεις του υποψηφίου είναι πιο αξιόπιστες για καταστάσεις που βίωσε παρά για υποθετικά γεγονότα, στα οποία δεν γνωρίζουμε αν πραγματικά θα αντιδρούσε με τον τρόπο που απαντά ότι θα αντιδράσει. Οι υποψήφιοι περιγράφουν μια πραγματική κατάσταση που βίωσαν και εξηγούν τον τρόπο που αντέδρασαν , τους λόγους της

συγκεκριμένης αντίδρασής τους, τις εναλλακτικές λύσεις που υπήρχαν και τους λόγους που επέλεξαν τη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

- Συνέντευξη ψυχολογικής υπερέντασης (stress interview): Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος υφίσταται μια επιθετική, μάλλον εχθρική, συνέντευξη με σκοπό να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις δύσκολες που δημιουργούν ψυχολογική υπερένταση.
- Συνέντευξη από επιτροπή (panel interview): Σε αντίθεση με την ατομική συνέντευξη όπου ένα μόνο στέλεχος την διεξάγει με κάθε υποψήφιο, στην περίπτωση αυτή γίνεται ταυτόχρονα από όλα τα μέλη της επιτροπής προς ένα υποψήφιο. Υποστηρίζεται ότι με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται σφάλματα εκτίμησης στα οποία μπορεί να υποπέσει ένα άτομο όταν κάνει ατομική συνέντευξη και ο υποψήφιος που θα επιλεγεί θα έχει την υποστήριξη περισσότερων ατόμων. Βεβαίως είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η επιτυχής διεξαγωγή της συνέντευξης εξαρτάται από την ικανότητα του προέδρου να διευθύνει τη συζήτηση και από την επιλογή των προσώπων που αποτελούν την επιτροπή, ώστε να αποτραπεί η πιθανότητα να αναπτυχθούν αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών της επιτροπής.

Δύο στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν τη συνέντευξη είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Με τον όρο αξιοπιστία (reliability), εννοούμε τη συνέπεια με την οποία μια μέθοδος μετρά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δηλαδή εάν η μέτρηση επαναληφθεί θα πρέπει να μας δώσει το ίδιο αποτέλεσμα. Με τον όρο εγκυρότητα (validity), εννοούμε το βαθμό στον οποίο μια μέθοδος μετρά το επιθυμητό χαρακτηριστικό.

Αναφορικά με τα είδη της συνέντευξης, ως προς το είδος και το περιεχόμενο των ερωτήσεων και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και βαθμολόγηση των υποψηφίων, υπάρχει η δομημένη και η αδόμητη συνέντευξη. Η βασική διαφορά είναι ότι στην πρώτη περίπτωση, σε αντίθεση με τη δεύτερη, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και περιεχόμενο ερωτήσεων και μέθοδος αξιολόγησης για όλους τους υποψηφίους. Σήμερα, προτιμάται η δομημένη συνέντευξη για τους εξής λόγους:

- Βοηθά τον εξεταστή να αποφεύγει τα σφάλματα που σχετίζονται με την πρώτη εντύπωση ή με τον επηρεασμό των απαντήσεων, γεγονός που έστω και ασυνείδητα κατευθύνει τον εξεταστή ως προς το είδος των ερωτήσεων, ευνοώντας ή μη τον ερωτώμενο.
- Βοηθά τον εξεταστή να αποφεύγει τις διακρίσεις και να είναι συνεπής με τη νομοθεσία «Περί ίσων ευκαιριών», κάνοντας σε όλους τους υποψήφιους τις ίδιες και ερωτήσεις και συγκρίνοντάς τους με αντικειμενικότητα.

3. *Δοκιμασίες (τεστ)*: Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να διερευνηθούν οι ικανότητες εκείνες του ατόμου που δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις προηγούμενες μεθόδους και να αποκλειστεί με τον τρόπο αυτό η πιθανότητα προκατάληψης από μέρους αυτού που διενεργεί τη συνέντευξη ή του προϊσταμένου. Χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Τεστ επιδόσεως (Achievement Tests): Είναι η πιο απλή δοκιμασία και μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται, που συνήθως στηρίζεται σε τεχνικές δεξιότητες. Συνήθως εξετάζεται η γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια γραπτή ή προφορική και ένα δείγμα της εργασίας, όπου δίνεται ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς σαν τεστ (Κανελλόπουλος Χ., 1991).
- Τεστ νοημοσύνης (Intelligence Tests): Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με τον ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη, ωστόσο μέσω αυτών των τεστ διερευνούμε και βαθμολογούμε το επίπεδο ευφυΐας και διάφορες νοητικές λειτουργίες του υποψηφίου, όπως την προσοχή, την μνήμη, την κριτική ικανότητα, την ταχύτητα αντίληψης, κ.α. (Κανελλόπουλος Χ., 1991).
- Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων (Vocational Tests): Η χρήση τους αποσκοπεί στη διαπίστωση των επαγγελματικών ενδιαφερόντων, των χόμπι και προτιμήσεων του υποψηφίου. Η υπόθεση πίσω από αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων για αυτούς που είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και ότι όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι απασχολούμενοι σε αυτό θέλουν, τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται για αυτό το είδος της εργασίας (Κανελλόπουλος Χ., 1991).

- Τεστ προσωπικότητας (Personality Tests): Τα τεστ αυτά διερευνούν τη προσωπικότητα ως σύνολο και δίνουν ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου, καθώς αρκετοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η αποτυχία των υπαλλήλων στην εργασία μπορεί να οφείλεται σε ελαττώματα της προσωπικότητάς τους και όχι στη στέρηση ικανοτήτων.
- Ειδικά τεστ ικανότητας (Special Aptitude Tests): Πρόκειται για τεστ κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει έναν ειδικό τύπο εργασίας ή για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου (Κανελλόπουλος Χ., 1991).

□ Κοινωνικοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Η κοινωνικοποίηση είναι το στάδιο που ακολουθεί την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στη διαδικασία προσέλευσης των νέων υπαλλήλων στις νέες επιχειρήσεις και ομάδες εργασίας. Είναι πολύ σημαντικό η διαδικασία αυτή να γίνει με τέτοιους τρόπους ώστε ο νέος εργαζόμενος να μπορέσει, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και ομαλά, να γίνει οικείος προς τις πολιτικές και τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης, τις διαδικασίες και τις εργασιακές απαιτήσεις της. Το πόσο αποτελεσματική ή όχι είναι η κοινωνικοποίηση ενός ατόμου εκφράζεται μέσα από το εάν νιώθει ο νέος υπάλληλος ή όχι ως μέλος της ομάδας (Stone R.J., 2002).

4. Εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού.

Η εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον παρέχεται με αυτόν τον τρόπο στο ανθρώπινο δυναμικό η δυνατότητα να αποκτήσει ή εξελίξει πολλές ικανότητες, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται σε ένα ευέλικτο παραγωγικό σύστημα και σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συγκεκριμένα ασχολείται με:

- Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.

- Τον καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης.
- Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
- Την επιλογή των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών.
- Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Θα πρέπει βεβαίως να διακρίνουμε πως υπάρχουν κάποιες διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση και την εξέλιξη των υπαλλήλων. Η εκπαίδευση είναι πιο βραχυπρόθεσμη και αναφέρεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων των υπαλλήλων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν άμεσα, ενώ η εξέλιξη είναι πιο μακροπρόθεσμη και αναφέρεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων των υπαλλήλων, είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο, προετοιμάζοντάς τους όχι μόνο για άμεσες αλλά και μελλοντικές απασχολήσεις (Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001).

5. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζόμενων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, γεγονός που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στις μεθόδους αξιολόγησης όσο και στα λάθη που θα πρέπει να αποφεύγονται κατά τη διάρκεια αυτής, όπως περιγράφονται παρακάτω (Κανελλόπουλος Χ., 1991).

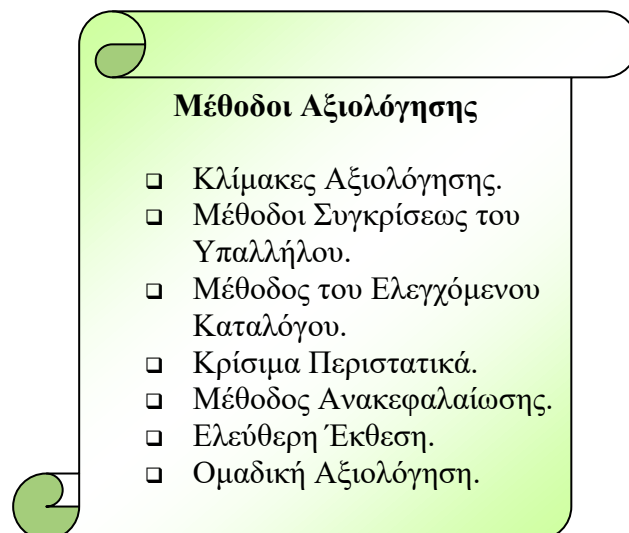
Η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις:

- Βοηθά στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης της εργασίας των εργαζόμενων, καθώς νιώθουν ότι ελέγχονται για τον τρόπο και τα αποτελέσματα της δουλειάς τους.
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊστάμενους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και αφενός να διατηρούν τη σωστή στάση απέναντί τους και αφετέρου να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις αναφορικά με ζητήματα προαγωγών, αυξήσεων των αμοιβών, διακοπών εργασίας των εργαζομένων, απολύσεων, κ.α.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης των εργαζόμενων πραγματοποιεί τα ακόλουθα:

- Καθορίζει και εκπαιδεύει τους αξιολογητές.
- Διερευνά και επιλέγει τη καταλληλότερη μέθοδο.
- Καθορίζει τα κριτήρια απόδοσης.
- Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

Οι νεώτερες μέθοδοι αξιολόγησης, όπως φαίνονται στο Σχήμα 5, που επινοήθηκαν τα τελευταία 20 χρόνια με σκοπό να είναι περισσότερο αντικειμενικές και αξιόπιστες, περιλαμβάνουν:



Σχήμα 5 : Μέθοδοι Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Κλίμακες αξιολόγησης : Χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση τυπικών ιδιοτήτων των εργαζομένων, όπως η ποσότητα και η ποιότητα της δουλειάς, η γνώση του έργου, η συνεργατικότητα, η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η εργατικότητα, κ.α., καθώς και για την αξιολόγηση τυπικών παραγόντων των στελεχών, όπως η ικανότητα για ανάλυση, η ηγετικότητα, η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η εκτέλεση εργασίας, ο συντονισμός και η συναισθηματική σταθερότητα.

- Μέθοδοι συγκρίσεως του υπαλλήλου: Στην κατηγορία αυτή ανήκει «η μέθοδος ταξινόμησης», κατά την οποία ο προϊστάμενος ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους, ώστε κάποιος να βρεθεί στο ανώτερο σημείο και κάποιος στο κατώτερο. Επίσης ανήκει και «η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς», η οποία εμποδίζει τους προϊσταμένους να τοποθετούν τους ανθρώπους τους στο υψηλότερο ή σε κάποιο άλλο σημείο της κλίμακας και τους επιβάλλει να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, να βάλουν δηλαδή το 10% από τους υπαλλήλους στο επάνω σημείο της κλίμακας, το 20% στην επόμενη υψηλότερη κατηγορία. κ.α.
- Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου: Ο κατάλογος αυτός αποτελείται από έναν αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο ειδικό έργο ή μια οικογένεια έργων. Κάθε πρόταση έχει ένα βάρος ή μια αξία στην κλίμακα. Ο υπεύθυνος κατά την αξιολόγηση σημειώνει όλες εκείνες τις προτάσεις που περιγράφουν περισσότερο την συμπεριφορά του ατόμου. Στη συνέχεια βαθμολογείται ολόκληρος ο κατάλογος και βρίσκεται ο μέσος όρος των αξιών όλων των περιγραφικών προτάσεων που σημειώθηκαν από τον βαθμολογητή.
- Κρίσιμα περιστατικά: Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, απαιτεί από τον υπεύθυνο αξιολόγησης να καταγράφει σε ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου, που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών ή απαιτήσεων στην εργασία είναι η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία.
- Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης: Το χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι ότι ο προϊστάμενος δε συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του. Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον υπεύθυνο αξιολόγησης παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του υπεύθυνου για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος.

- Ελεύθερη Έκθεση: Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά την από μέρους του προϊσταμένου σε ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεών του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες, όπως η φύση της εκτέλεσης εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον.
- Ομαδική αξιολόγηση: Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται από τον προϊστάμενο και τρεις-τέσσερις άλλους υπεύθυνους, που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας από αυτούς είναι ο συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο, όπως για παράδειγμα κάποιος από το γραφείο προσωπικού. Στη σύσκεψη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει την εισήγηση και ακολουθεί συζήτηση και ιδέες για τη βελτίωση της εκτελέσεως και για σχέδια για την εξέλιξη του ατόμου και η αξιολόγηση διατυπώνεται με χαρακτηρισμούς, όπως ανεπαρκής, καλός, άριστος, κ.α.

Κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί και στο να μειωθούν τα λάθη και οι αδυναμίες, εκείνων που πραγματοποιούν την αξιολόγηση, όπως:

- Halo Effect: Είναι η φυσική τάση του εκτιμητή να επηρεάζεται κατά τη βαθμολογία ενός παράγοντα από το είδος της βαθμολογίας που έδωσε σε κάποιον άλλον. Στην πραγματικότητα σχεδόν δίνει την ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες. Ένας τρόπος μείωσης της επίδρασης αυτής είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε ένα παράγοντα ή χαρακτηριστικό πριν να πάει στο επόμενο.
- Επιείκεια ή αυστηρότητα: Μερικοί προϊστάμενοι καθώς είναι επιεικείς στην εκτίμησή τους τείνουν να δίνουν υψηλές βαθμολογίες, όπως άλλοι να δίνουν χαμηλές, τάσεις που ξεκινούν από την υποκειμενικότητά τους για την απόδοση και ερμηνεία της και έτσι που είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς αν μια αξιολόγηση αντικατοπτρίζει διαφορές στην ικανότητα των ατόμων ή την επιείκεια του ενός προϊσταμένου και την αυστηρότητα του άλλου.

- Τάση προς το κέντρο: Εξαιτίας αγνοίας της συμπεριφοράς των ατόμων που βαθμολογούν, μερικοί αξιολογητές τείνουν να μη τοποθετούν τους ανθρώπους τους στα δύο άκρα αλλά στο μέσον ώστε να αποφεύγουν να επαινούν ή να καταδικάζουν.
- Διαφορετικές αντιλήψεις: Οι άνθρωποι διαφέρουν στα μέτρα της κρίσεώς τους. Έτσι και όπου δεν υπάρχει συνειδητή προκατάληψη, παράγοντες μη συνειδητοί είναι δυνατό σε κάποιες περιπτώσεις να επηρεάσουν τη κρίση του προϊσταμένου για τους υφισταμένους του. Ακόμα και ένας πολύ δίκαιος άνθρωπος δυσκολεύεται να είναι αμερόληπτος κατά την κρίση ατόμων που διαφέρουν από αυτόν σε επίπεδο μόρφωσης, αξιών ή συμπεριφοράς.

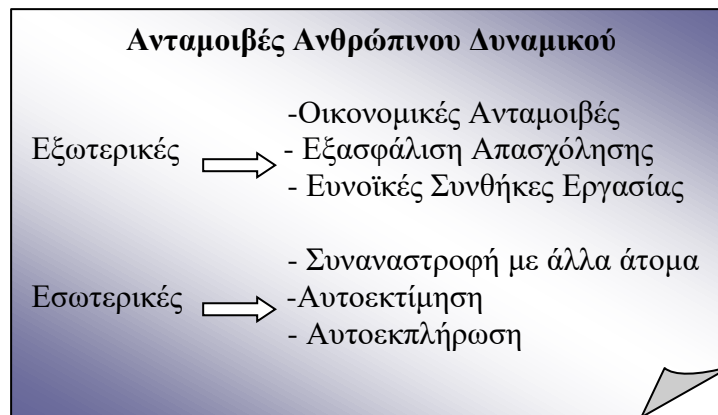
6. Ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο σχεδιασμός ενός αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος ανταμοιβής αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και επιπλέον συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος δέσμευσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζονται στα εξής:

- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις ανταμοιβές.
- Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια ανταμοιβών σύμφωνα με τις εντολές της Διοίκησης.
- Επικοινωνεί με τους εργαζόμενους προκειμένου να ενημερωθούν και να κατανοήσουν τη λειτουργία των συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής.
- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και τους ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

Γενικότερα, οι ανταμοιβές που προσδοκά το άτομο προσφέροντας τις ικανότητές του σε μια επιχείρηση αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή του, καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειές του.

Στο Σχήμα 6 παρουσιάζονται περιληπτικά τα είδη των ανταμοιβών:



Σχήμα 6: Είδη Ανταμοιβών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι ανταμοιβές αυτές μπορούν να διακριθούν σε 2 κατηγορίες (Ξηροτόρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001): τις *εξωτερικές*, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και τις *εσωτερικές ή ψυχολογικές*, που συνδέονται με την προσωπικότητα κάθε ατόμου.

Στις εξωτερικές ανταμοιβές ανήκουν οι άμεσες οικονομικές ανταμοιβές, όπως είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη και τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων και οι έμμεσες, όπως είναι τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας και κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και εξέλιξη και τυχόν άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ακόμη, ανήκει η εξασφάλιση της απασχόλησης σαν ανταμοιβή για την επιθυμητή επίδοση του ατόμου, καθώς και οι ευνοϊκές συνθήκες εργασίας. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν τόσο το φυσικό χώρο στον οποίο εργάζεται το άτομο όσο και τον ψυχολογικό, δηλαδή τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Οι συνθήκες εργασίας επιδρούν άμεσα στην ψυχολογική διάθεση των ατόμων επηρεάζοντας άμεσα και την επίδοσή τους.

Όσο όμως το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομικής απόψεως, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και δέχεται τη βοήθειά τους. Η δυνατότητα αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου. Επιπλέον, το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος είναι ανταμοιβές που ικανοποιούν την ανάγκη για αυτοεκτίμηση, καθώς οι άνθρωποι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Ένα άλλο είδος ανταμοιβής είναι το επίτευγμα, δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί κανείς την εργασία του κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η λύση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν σε αυτή και περαιτέρω η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Το είδος αυτό της ανταμοιβής ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, που είναι η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των ανταμοιβών προέρχονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, όπως περιγράφονται στο Σχήμα 7 (Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001):



Σχήμα 7 : Παράγοντες που καθορίζουν τα είδη των Ανταμοιβών του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν:

- Η κυβερνητική πολιτική, που καθορίζει το επίπεδο των κατώτερων αμοιβών, των επιδομάτων, το χαρακτηρισμό των υπερωριών, την επιβολή ορίων μέσα στα οποία θα διεξαχθούν οι αυξήσεις και την επιβολή δεικτοποίησης των αμοιβών, δηλαδή σύνδεσης της αναπροσαρμογής τους με το κόστος ζωής.
- Τα συνδικάτα, που πιέζουν για όσο το δυνατόν υψηλότερες αμοιβές και πρόσθετες παροχές ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση είναι οικονομικά εύρωστη και τα ποσοστά ανεργίας χαμηλά.
- Η αγορά εργασίας μέσω της προσφοράς και της ζήτησης.
- Το επίπεδο αμοιβών που πληρώνουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Στο εσωτερικό περιβάλλον ανήκουν:

- Η οργανωσιακή κουλτούρα, που αντικατοπτρίζεται και στο σύστημα ανταμοιβών της επιχείρησης, όπως π.χ. κάποιες συμβατικές αυξήσεις που προτείνει ο προϊστάμενος ή ανταμοιβές για τις νέες ιδέες κάποιου, την εξαιρετική του επίδοση, κ.α.
- Η οργανωσιακή στρατηγική, καθώς η επίτευξη των στόχων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται ενθαρρύνει τις πρόσθετες ανταμοιβές με σκοπό να υποκινήσει ή να ανταμείψει τα στελέχη της, ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει όταν αυτή αναγκάζεται να συρρικνωθεί.
- Ο οργανωτικός κύκλος ζωής της επιχείρησης, που είναι αντίστοιχος με αυτόν του προϊόντος, διαφοροποιεί ενδεχομένως τις ανταμοιβές. Έτσι, στο στάδιο εισόδου του προϊόντος στην αγορά, όπου η προσπάθεια επικεντρώνεται στο να γίνει γνωστό το προϊόν, οι αμοιβές μπορεί να περιορίζονται στο βασικό μισθό και τα κίνητρα να είναι μακροχρόνια. Στο στάδιο της προσπάθειας ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς οι αμοιβές είναι ίσες ή κατώτερες με αυτές της αγοράς και οι πρόσθετες παροχές περιορισμένες. Στα στάδια ωρίμανσης και μείωσης του μεριδίου αγοράς, εντείνεται η προσπάθεια μείωσης του κόστους με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των αμοιβών και τη στροφή σε προγράμματα διανομής κερδών.
- Οι απαιτήσεις του σωματείου των εργαζομένων και η δύναμη που αυτό διαθέτει για να τις επιβάλει.

- Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Γενικότερα, το είδος των ανταμοιβών στέλνει ένα μήνυμα στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης για το αν και κατά πόσο εκτιμάται πραγματικά η προσφορά τους. Συχνά, πολλοί υποστηρίζουν ότι οι υψηλές ανταμοιβές αποτελούν συνέπεια της επιτυχίας μιας επιχείρησης, παρά πρόδρομο αυτής και ότι είναι πιθανές μόνο σε ορισμένους κλάδους, που είτε αντιμετωπίζουν λιγότερο ανταγωνισμό είτε έχουν συγκεκριμένα υπαλλήλους υψηλής μορφώσεως. Ωστόσο, καμιά από τις δύο αυτές δηλώσεις δεν είναι πάντα σωστή, καθώς μπορεί οι επιτυχημένες επιχειρήσεις να είναι σε θέση να πληρώνουν καλύτερα, μα μπορεί η υψηλή ανταμοιβή να παράγει οικονομική επιτυχία (Pfeffer J., 1998).

7. Εργασιακή ασφάλεια.

Σε μια εποχή όπου πολλές εταιρίες κλείνουν, εξαγοράζονται ή συγχωνεύονται το να είναι σε θέση μια επιχείρηση να διασφαλίζει την εργασία στους υπαλλήλους της είναι πολύ σημαντικό. Αυτό που από πολλούς υποστηρίζεται είναι ότι οι καινοτομίες στις πρακτικές εργασίας ή σε οποιεσδήποτε μορφές συνεργασίας ανάμεσα σε μάνατζερ και εργατικό δυναμικό καθώς και βελτιώσεις στο παραγωγικό σύστημα μιας επιχείρησης έχουν μικρές πιθανότητες να διατηρηθούν μέσα στο χρόνο, όταν οι υπάλληλοι φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους και δεν νιώθουν ασφαλείς.

Τα πλεονεκτήματα της διασφάλισης των εργαζομένων είναι αρκετά. Καταρχήν, ο εργαζόμενος προσφέρει άφοβα τις γνώσεις και την εμπειρία του και καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να αυξηθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, μειώνεται η πιθανότητα απόλυσης υπαλλήλων, γεγονός που ευνοεί την επιχείρηση, αρκεί να σκεφτεί κανείς τα χρήματα και το χρόνο που έχει ξοδέψει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει και να επιλέξει υπαλλήλους και πόσο αυτά αξιοποιούνται όταν τα άτομα αυτά παραμένουν στο χώρο της επιχείρησης. Περαιτέρω, το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων δημιουργεί και αισθήματα εμπιστοσύνης τόσο απέναντι στην επιχείρηση όσο και μεταξύ των υπαλλήλων, γεγονός που δημιουργεί καλύτερο κλίμα μέσα στο χώρο εργασίας και διευκολύνει τις συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων. Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να δουν από μια μακροπρόθεσμη σκοπιά την εργασία

τους και την απόδοσή τους κάτι που τους κάνει να νοιάζονται πραγματικά για την επιχείρηση (Pfeffer J., 1998).

8. Εργασιακές σχέσεις.

Η αρμοδιότητα αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων και την προσπάθεια επίτευξης ενός κλίματος εργασιακής ειρήνης. Στη προσπάθειά του αυτή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001):

- Διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση.
- Προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει για το χειρισμό προβλημάτων με το προσωπικό.
- Χειρίζεται τις απολύσεις.
- Συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

9. Υγεία και ασφάλεια του προσωπικού.

Το θέμα της προστασίας του προσωπικού από επιβλαβείς παράγοντες για την σωματική και ψυχική τους υγεία, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο, καθώς πέρα από την ανθρωπιστική πλευρά μπορεί να προκύψει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με τη μορφή αποζημιώσεων. Επιπλέον, ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου και την υποκίνησή του να εργαστεί, καθώς η ασφάλεια είναι μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες των ανθρώπων. Στη περίπτωση αυτή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να (Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001):

- πληροφορεί και να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που διατρέχουν και πώς μπορούν να προστατευτούν.
- διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, καθώς και για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.

Οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τομέα ασφάλεια και υγεία είναι *η φύση του έργου*, ιδιαίτερα καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας. Ένας δεύτερος ζωτικός παράγοντας είναι *η στάση του υπαλλήλου προς την υγεία και την ασφάλεια*, η οποία μπορεί να ποικίλει από ενδιαφέρον προς την ασφάλεια και συνεργασία σχετικά με προγράμματα ασφάλειας μέχρι απάθεια. Αν οι υπάλληλοι είναι απαθείς γύρω από αυτό το θέμα, το πιο άριστο πρόγραμμα ασφάλειας μιας επιχείρησης και η πιο αυστηρή επίβλεψη ασφάλειας από την πολιτεία ή από τους ειδικούς ασφάλειας του προσωπικού δεν θα έχουν επιτυχία σε βελτίωση συνθηκών εργασίας υγείας και ασφάλειας. Ένας τρίτος παράγοντας είναι *η πολιτεία με τη σχετική νομοθεσία*. Ένας τέταρτος παράγοντας είναι *τα συνδικαλιστικά σωματεία*, πολλά από τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την υγεία και την ασφάλεια των μελών τους πιέζοντας τους εργοδότες για καλύτερα προγράμματα. Επίσης, χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση νόμων που βελτιώνουν τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων. *Οι στόχοι του μάνατζμεντ* είναι ο πέμπτος παράγοντας. Μερικά στελέχη και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που κατέχονταν από το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης είχαν σχετικά προγράμματα υγείας και ασφάλειας προτού οι νόμοι απαιτήσουν κάτι τέτοιο, τοποθετώντας την υγεία και ασφάλεια ως στρατηγικό στόχο με το σχεδιασμό ανάλογων προγραμμάτων. Αντίθετα, άλλα στελέχη, λιγότερο ευαισθητοποιημένα προς το θέμα αυτό, έκαναν πολύ λιγότερα από όσα απαιτούσαν οι νόμοι, γεγονός που δείχνει ότι οι διοικητικές στάσεις παίζουν μεγάλο ρόλο στη σπουδαιότητα των προγραμμάτων υγείας και ασφάλειας της επιχείρησης. *Οι οικονομικές συνθήκες* είναι ο τελευταίος παράγοντας που επηρεάζει τα προαναφερόμενα προγράμματα, καθώς ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που οι εργοδότες είναι γνώστες των επικίνδυνων συνθηκών εργασίας το κόστος είναι απαγορευτικό για την εξασφάλιση συνθηκών ασφαλείας (Κανελλόπουλος Χ., 1991).

1.5 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.5.1 Σχέση Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτεί καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και συντονισμό με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ενσωματώνεται στη διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης της επιχείρησης, έχοντας (Σκουρλή Κωνσταντίνα, 2003):

- Δυνατότητα πρόβλεψης των επιπτώσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από τις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Πρόσβαση στα στρατηγικά σχέδια και στόχους της επιχείρησης όσον αφορά τις επιπτώσεις αυτών στον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά και το είδος των ανθρώπων που θα χρειασθούν προκειμένου να υλοποιήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση το προσωπικό που απαιτείται, την απαιτούμενη χρονική στιγμή και με τις απαραίτητες ικανότητες.

1.5.2. Ορισμός και Πλεονεκτήματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με τον όρο Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφερόμαστε στην συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση του προσωπικού μιας επιχείρησης με σκοπό αυτές να οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων αυτής (Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001, Πηγή: Noe R., et al., 1996).

Επομένως, για να έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στρατηγικό ρόλο θα πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Να λαμβάνει υπόψη τα διάφορα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- Να εναρμονίζει και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής.
- Να επιλέγει τις κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές σύμφωνα με τους ρόλους που θέλει να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Τα βασικά θέματα που αφορά η σύγχρονη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, περιλαμβάνουν (*Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001, Πηγή: Torrington D., et al. 1995*):

- Την ευελιξία των όρων εργασίας: Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτουν ευέλικτο προσωπικό, δηλαδή που μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε χρήση νέων τεχνολογιών, να αποκτά εύκολα νέες ικανότητες και γνώσεις και να ανταποκρίνεται σε νέες τεχνικές διοίκησης. Διακρίνουμε τους εξής τύπους ευελιξίας:
 - *Λειτουργική ευελιξία (task or functional flexibility)*, η οποία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα μεγάλο εύρος ικανοτήτων και γνώσεων και είναι σε θέση να εκτελέσουν διαφόρων ειδών έργα ή να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων.
 - *Αριθμητική ευελιξία (numerical flexibility)*, η οποία σημαίνει ότι οι όροι εργασίας καθορίζονται με βάση τους διάφορους τύπους των συμβάσεων, όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, κ.α.
 - *Ευελιξία ωραρίου (temporal flexibility)*, όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών προσφοράς εργασίας σε ετήσια βάση.
 - *Ευελιξία αμοιβής (wage flexibility)*, που σημαίνει καθορισμό αμοιβής σε ατομική βάση, συνδυασμένο με την απόδοση (performance related pay) ή τις γνώσεις που το άτομο αποκτά και είναι σε θέση να εφαρμόσει (skill based pay).
- Την ποιότητα: Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της επιχείρησης πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.
- Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση: Άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ηγεσίας που εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζομένους.

- Τη συνεχή μάθηση: Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλούμε για την «επιχείρηση που μαθαίνει», η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου» και αντίθετα συγκεντρώνουν και αξιοποιούν τις πληροφορίες, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι τα ακόλουθα (Σκουρλή Κωνσταντίνα, 2003):

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι κοιτάει κανείς που θέλει να φτάσει η επιχείρηση και πώς μπορεί να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του προκειμένου να γίνει αυτό και δεν αρκείται απλά στο να αντιδρά στα εκάστοτε προβλήματα.
- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των στόχων. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, η επίτευξη των οποίων θα στηρίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία του προσωπικού.
- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχή εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε μια ευέλικτη επιχείρηση, ενισχύεται το κριτικό πνεύμα και τα στελέχη χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και την πείρα τους αναγκάζονται να αξιολογούν σε συνεχή βάση τα στρατηγικά ζητήματα και περιοδικά να προσαρμόζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα. Όταν τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και η στρατηγική της επιχείρησης, αναγκάζονται να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική

κατάσταση και να αναγνωρίσουν την παρούσα κατάσταση και την απόσταση μεταξύ αυτών των δύο.

1.5.3 Πρότυπα-Προσεγγίσεις Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Γενικότερα έχουν προταθεί αρκετά πρότυπα-προσεγγίσεις που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και όλες συμφωνούν και αναγνωρίζουν τη σχέση της με τη στρατηγική και την απόδοση της επιχείρησης. Οι σημαντικότερες προσεγγίσεις αναλύονται παρακάτω(Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001):

- **Η ενδεχόμενη προσέγγιση**

Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διοικείται όπως κάθε άλλος πόρος της επιχείρησης, δηλαδή με λιγότερο κόστος, δυνατότητα ανάπτυξης, και αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις για την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, οι πολιτικές διοίκησης που θεωρούνται απαραίτητες είναι η σωστή επιλογή προσωπικού, οι σωστές μέθοδοι αξιολόγησης, τα συστήματα ανταμοιβής που τονίζουν κυρίως την εσωτερική δικαιοσύνη παρά τη δικαιοσύνη της αγοράς και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων επαγγελματικής εξέλιξης που ενθαρρύνουν την απόκτηση ενός ευρέως φάσματος ικανοτήτων. Το μειονέκτημα της προσεγγίσεως αυτής είναι ότι αγνοεί σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως η οργάνωση της εργασίας ή οι εργασιακές σχέσεις.

- **Η προσέγγιση του πανεπιστημίου Harvard (The Harvard Model).**

Η προσέγγιση αυτή τονίζει κυρίως την ανθρώπινη πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και περιλαμβάνει ενέργειες που εξισορροπούν τη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των ομάδων συμφερόντων, όπως οι μέτοχοι, η Διοίκηση, το προσωπικό, η κυβερνητική πολιτική, τα συνδικάτα και η κοινωνία. Για την επίτευξη των παραπάνω δίνεται έμφαση στην σωστή προσέλκυση, επιλογή, ανταμοιβή και εξέλιξη του προσωπικού. Παράλληλα, καθοριστική σημασία έχει ο

τρόπος κατανομής της εξουσίας, της δύναμης και της υπευθυνότητας που μεταβιβάζονται εθελοντικά, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο άνθρωποι, πληροφόρηση, τεχνολογία και δραστηριότητες οργανώνονται προκειμένου να αποδίδουν κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

- **Η πολιτική προσέγγιση και η διαδικασία αλλαγής (The Warwick Business School Model)**

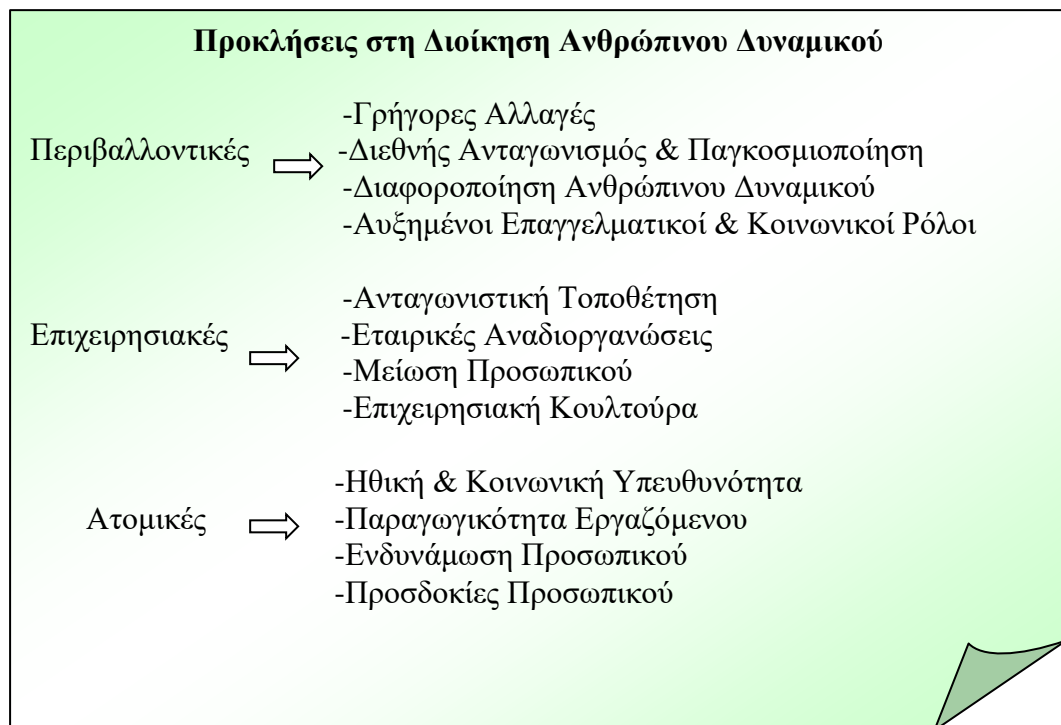
Με βάση την προσέγγιση του Harvard επιστήμονες στο Warwick University ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ στρατηγικών αλλαγών και του τρόπου διοίκησης του προσωπικού. Διαπίστωσαν ότι υπήρχε άμεση σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών δεδομένου ότι πίσω από κάθε αλλαγή στον τρόπο χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα υπήρχε ως κινητήριος δύναμη η αλλαγή στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης, όπως π.χ. διεθνοποίηση, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αυξημένες απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα, αυξημένες απαιτήσεις του προσωπικού για επαγγελματική εξέλιξη, κ.α.

- **Η προσέγγιση Guest.**

Το πρότυπο αυτό αναγνωρίζει τον πυρηνικό ρόλο του εργατικού δυναμικού και υποστηρίζει ότι τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ενσωματώνονται στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει συνάφεια. Επιπλέον οι μέθοδοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα όπως αφοσίωση, ποιότητα και ευελιξία. Οι πρακτικές για την εξασφάλιση υψηλού βαθμού αφοσίωσης απέναντι στους στόχους της επιχείρησης αναφέρονται στην εξασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας, στην εσωτερική προαγωγή και στα ατομικά συστήματα ανταμοιβών. Για την εξασφάλιση ποιότητας εργαζομένων, που με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτούνται η σωστή επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη και προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας. Σχετικά με την ευελιξία, είτε της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να υιοθετούν καινοτομίες είτε των υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να εκτελούν διάφορα έργα, απαραίτητες πρακτικές είναι η επικοινωνία, η συμμετοχή (εμπλοκή) των εργαζομένων, η ομαδική εργασία και η ευέλικτη περιγραφή εργασίας.

1.6 Προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις, οι οποίες προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (περιβαλλοντικές προκλήσεις) όσο και από το εσωτερικό τους περιβάλλον (επιχειρησιακές και ατομικές προκλήσεις) (Σκουρλή Κωνσταντίνα, 2003). Το Σχήμα 8 μας δίνει μια πρώτη εικόνα για τα είδη των προκλήσεων αυτών:



Σχήμα 8: Είδη Προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Περιβαλλοντικές προκλήσεις

Οι Περιβαλλοντικές προκλήσεις δεν προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης αλλά από εξωτερικές δυνάμεις. Είναι εκείνες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτή. Επομένως τα στελέχη της είναι απαραίτητο να ερευνούν συνεχώς το εξωτερικό περιβάλλον,

προκειμένου να ανιχνεύσουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές και επιπλέον να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία για να αντεπεξέρχονται άμεσα στις προκλήσεις αυτές. Η κατηγορία αυτή των προκλήσεων περιλαμβάνει τις ακόλουθες:

- Γρήγορες αλλαγές: Τις περισσότερες φορές ο κλάδος ή γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από συνεχόμενες αλλαγές, στις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά ακόμα και μέσω του ανθρώπινο δυναμικού.
- Διεθνής Ανταγωνισμός και Παγκοσμιοποίηση: Ο διεθνής ανταγωνισμός στα αγαθά και τις υπηρεσίες ωθεί τις μεγάλες επιχειρήσεις στο να ακολουθήσουν την εξέλιξη αυτή, κάτι που έχει συνέπειες και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Συχνά μια απάντηση αποτελεί η δημιουργία κοινοπραξιών (joint ventures), όπου μια νέα οργάνωση διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί ακόμη και να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες, με σκοπό τη διεξαγωγή νέων δραστηριοτήτων.
- Η αυξημένη διαφοροποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό: Η αυξημένη αυτή διαφοροποίηση σχετίζεται με το ότι έχει αλλάξει γενικότερα η φύση της εργασίας, καθότι οι περισσότερες πλέον εργασίες μπορούν να εκτελούνται τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες, καθώς και από το ότι οι γυναίκες σήμερα αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του εργατικού δυναμικού. Η διαφοροποίηση εκφράζεται και σε επίπεδο ηλικίας, εφόσον λόγω αύξησης του μέσου όρου συνταξιοδότησης, συχνά νέοι άνθρωποι εργάζονται μαζί με μεγαλύτερους, καθώς επίσης και σε επίπεδο γνώσεων, γεγονός που κάνει απαραίτητη την εκπαίδευση των παλαιότερων, προκειμένου να αναβαθμιστούν τα προσόντα και οι ικανότητές τους.
- Οι αυξημένοι επαγγελματικοί και κοινωνικοί ρόλοι: Σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια όπου κυρίως ο άντρας εργάζονταν, σήμερα σε ένα μεγάλο ποσοστό οικογενειών αναγκάζονται να εργάζονται και ο άντρας και η γυναίκα. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο να εισάγουν προγράμματα εργασίας φιλικά προς την οικογένεια, κάτι που πολλές φορές αποτελεί και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

- *Επιχειρησιακές προκλήσεις*

Οι επιχειρησιακές προκλήσεις αφορούν στην ίδια την επιχείρηση. Τα στελέχη μπορούν να ελέγξουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τις προκλήσεις αυτές σε σχέση με

τις περιβαλλοντικές και επιπρόσθετα μπορούν να τις αντιμετωπίσουν έγκαιρα, προτού μετατραπούν σε προβλήματα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις ακόλουθες προκλήσεις:

- Ανταγωνιστική τοποθέτηση: κόστος, ποιότητα και διαφοροποιημένες ικανότητες: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων αντιμετωπίζεται ως οικονομικός πόρος , που αν δεν διαχειριστεί σωστά μπορεί να αποτελέσει δυσάρεστο κόστος για την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, είναι σε θέση να λειτουργήσει ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Για να συμβεί ωστόσο αυτό, απαιτείται *έλεγχος του κόστους* μέσα από την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μην χρειάζεται η συχνή αντικατάσταση του, καθώς και την αποτελεσματική και όχι σπάταλη εκπαίδευση αυτού. Παράλληλα, χρειάζεται *βελτίωση της ποιότητας* σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης με τελικό σκοπό την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς επίσης και προσωπικό με *διαφοροποιημένες ικανότητες* για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Εταιρικές Αναδιοργανώσεις: Στο εσωτερικό μιας επιχείρησης μπορούν να συμβούν πλήθος αναδιοργανώσεων, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, επεκτάσεις σε άλλους κλάδους ή άλλες χώρες , μείωση των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν, κ.α. Πολλές από αυτές τις περισσότερες φορές επηρεάζουν και το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς έρχεται αντιμέτωπο με αλλαγές που αφορούν την αλλαγή ή απώλεια εργασίας, τους όρους αποζημιώσεων και ανταμοιβής, το περιβάλλον εργασίας ή τη γενικότερη κουλτούρα, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους καθώς και τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.
- Μείωση του προσωπικού: Συχνά οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν σε μείωση του προσωπικού για οικονομικούς λόγους ή για να είναι πιο ευέλικτες , γεγονός που τις φέρνει αντιμέτωπες με όλα όσα έπονται των απολύσεων.
- Επιχειρησιακή κουλτούρα: Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο σύνολο των αξιών, τον τρόπο σκέψης και τις στάσεις που διέπουν τα μέλη μιας επιχείρησης και διδάσκονται στα νέα μέλη. Διακρίνουμε *την εμφανή κουλτούρα*, που είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και οι τρόποι συμπεριφοράς και εκφράζεται με εμφανή στοιχεία όπως, τελετές (π.χ. τελετές επιβράβευσης εργαζομένων ή επιτυχιών της επιχείρησης, κ.α.), «σλόγκαν», τρόπο ντυσίματος, διευθέτηση χώρων, καθώς επίσης και *την αφανή κουλτούρα*, που αφορά αυτά που δεν φαίνονται εύκολα , δηλαδή προσωπικές αξίες και «πιστεύω», στάσεις συμπεριφοράς, συναισθήματα, τρόπους σκέψης.

- *Ατομικές προκλήσεις*

Οι ατομικές προκλήσεις είναι εκείνες που αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και αφορούν καθένα εργαζόμενο ξεχωριστά. Περιλαμβάνουν:

- Την ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα, που οι επιχειρήσεις επιθυμούν να διέπει τους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να σεβαστούν και να τηρήσουν τον κώδικα ηθικής της επιχείρησης.
- Την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, η οποία είναι άμεση συνάρτηση της ικανότητας του εργαζόμενου να παράγει και να βελτιώνεται μέσα από τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα, που στόχο έχουν την ανάδειξη των ικανοτήτων του και της κινητοποίησης του εργαζόμενου, που αναφέρεται στο κατά πόσο δίνονται κίνητρα στον εργαζόμενο να προσφέρει το 100% των ικανοτήτων του.
- Την ενδυνάμωση του προσωπικού, δηλαδή την μείωση της εξάρτησής τους από τους ανωτέρους τους και την έμφαση του ατομικού ελέγχου της εργασίας που εκτελεί ο καθένας. Μέσω της ενδυνάμωσης οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλαμβάνουν οι ίδιοι πλέον το ρίσκο των αποφάσεων και των επιλογών τους.
- Τις προσδοκίες του προσωπικού, δηλαδή τις επιθυμίες τους αναφορικά με το τι περιμένουν από την επιχείρηση στο θέμα εκπαίδευση, ανταμοιβή, καριέρα, κ.α.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Μελέτες σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την σύνδεσή τους με την Απόδοση της Επιχείρησης.

Γενικότερα υπάρχουν αρκετές πρακτικές και πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορούν να εφαρμοστούν από μια επιχείρηση, προκειμένου αφενός να δημιουργηθεί μια ευνοϊκότερη εικόνα αυτής, καθώς και ένα καλύτερο κλίμα για όσους εργάζονται μέσα σε αυτήν και αφετέρου να επηρεαστεί άμεσα ή έμμεσα η απόδοση , οικονομική και μη, της επιχείρησης. Κατά καιρούς έχουν προταθεί και εφαρμοστεί διάφορες πολιτικές και πρακτικές, ανάλογα πάντα με τη κουλτούρα και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης , πρακτικές που μελετήθηκαν από διάφορους ερευνητές , προκειμένου να διαπιστωθεί το κατά πόσο σχετίζονται ή όχι με διάφορες διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης.

Ο *Pfeffer J. (1998)* μετά από εξέταση σχετικών μελετών και βιβλιογραφίας αλλά και προσωπικής παρατήρησης και εμπειρίας, κατέληξε σε ένα σύνολο από πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που φαίνονται να χαρακτηρίζουν τα περισσότερα, αν όχι όλα, συστήματα που παράγουν κέρδος μέσω των ανθρώπων, όπως φαίνονται στο *Σχήμα 9*:

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Εργασιακή Ασφάλεια (Job Security)
- Επιλεκτική Επιλογή (Selective Hiring)
- Σύστημα ανταμοιβής (Compensation System)
- Εκπαίδευση & Εξέλιξη (Training and Involvement)
- Αυτοδιοικούμενες Ομάδων (Decentralized Teams)
- Επικοινωνία πληροφοριών (Sharing of Information)

Σχήμα 9 : Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως προτείνονται από τον Pfeffer J. (1998).

Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εργασιακή ασφάλεια (Job Security): Η διασφάλιση της εργασίας στους εργαζόμενους, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους και μεταξύ αυτών και της επιχείρησης και επιπλέον τους ενθαρρύνει να εξετάσουν τη δουλειά τους μέσα από μια μακροχρόνια σκοπιά, ώστε να ενδιαφερθούν ουσιαστικότερα για το μέλλον αυτής, ευνοώντας όπως είναι επόμενο τη πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης.
- Επιλεκτική επιλογή του νέου προσωπικού (Selective Hiring): Η πρακτική αυτή έχει ευρεία απήχηση στις επιχειρήσεις, καθώς είναι σε θέση να εξασφαλίσει τους ανθρώπους εκείνους με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και τις γνώσεις στις ανάλογες θέσεις, ώστε να ταιριάζουν στη κουλτούρα και το κλίμα της επιχείρησης. Επιπλέον, συνεισφέρει και στη γενικότερη εξέλιξη αυτής, καθώς η σωστή επιλογή σηματοδοτεί μειωμένο κόστος εκπαίδευσης και εξέλιξης υπαλλήλων, που διαθέτουν χαρακτηριστικά που δύσκολα αλλάζουν ή που δεν υπάρχουν καθόλου.
- Υψηλό σύστημα ανταμοιβής (Compensation System) : Τα τελευταία χρόνια έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε αυτό που μια επιχείρηση προσφέρει ως ανταμοιβή και στην απόδοση των εργαζομένων. Πλέον οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται μόνο σε χρηματικά κίνητρα για να δείξουν στους εργαζόμενους την εκτίμησή τους, αλλά προσφέρουν ένα πιο ολοκληρωμένο πακέτο, όπως ευκαιρίες για εκπαίδευση, εξέλιξη και ανταμοιβή, που ικανοποιούν το αίσθημα δικαιοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού ενώ παράλληλα το κινητοποιούν.
- Εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού (Training and Involvement): Η πρακτική αυτή μπορεί να αποτελέσει την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης μεταξύ των επιχειρήσεων σε πολλές περιπτώσεις αντανακλούν τις διαφορές στο χρονικό ορίζοντα που μπορεί και είναι επιθυμητό από πλευράς επιχείρησης να διατηρηθεί το εργατικό δυναμικό της. Επιπλέον, είναι σημαντικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση να διαθέτει υπαλλήλους που έχουν γνώσεις πάνω σε αρκετά αντικείμενα και μια

σειρά από ικανότητες τις οποίες μπορούν να εξελίξουν και να αναβαθμίσουν, διότι θα μπορεί να ανταποκρίνεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, όχι μόνο παραγωγικό σύστημα, αλλά γενικότερα περιβάλλον.

- Χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων με δυνατότητα λήψης αποφάσεων (Decentralized Teams): Η πρακτική αυτή έχει αρχίσει να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης του προσωπικού. Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις το προσωπικό, άσχετα από το εάν λειτουργούσε σε ομάδες ή όχι, είχε περιορισμένες δυνατότητες και ελευθερίες, καθώς αρκούταν στο να εκτελεί απλά κάποιες εντολές υπό την επίβλεψη κάποιου ανωτέρου και στερούταν του δικαιώματος της ελευθερίας κινήσεων και πρωτοβουλιών. Στις σύγχρονες όμως επιχειρήσεις τα άτομα ενθαρρύνονται να εργάζονται σε ομάδες ώστε να ανταλλάσσουν απόψεις και επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες για θέματα που αφορούν τη λειτουργία της ομάδας και τη διευθέτηση ζητημάτων που είναι υπό τον έλεγχο αυτής.

Σε μια έρευνα που έγινε προκειμένου να διαπιστωθεί η αποδοχή της ή μη τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά. Περισσότερο από το 75% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και μέχρι τότε εργάζονταν σε ομάδες παραδοσιακής μορφής ευχαρίστως θα συμμετείχαν σε αυτοδιοικούμενες ομάδες εάν τους δίνονταν η ευκαιρία. Αντίθετα, λιγότερο από το 10% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα και εργάζονταν σε ομάδες νέας μορφής θα ήθελαν να επιστρέψουν στις παραδοσιακές ομάδες, όπου λειτουργούσαν υπό την παρουσία επιβλέποντα.

Η χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων γενικότερα έχει σημαντικά πλεονεκτήματα. Συχνά ο έλεγχος των συναδέλφων μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός από αυτόν του ανωτέρου, καθώς μπορεί κάποιος να απογοητεύσει τους ανωτέρους του αλλά είναι λιγότερο πιθανό να συμβεί το ίδιο με τους συναδέλφους του. Δεύτερον, συμβάλλει σημαντικά στην αποδοτική λύση προβλημάτων, καθώς αυξάνονται οι πιθανότητες μια από τις ιδέες που θα έχουν κατατεθεί από τα μέλη της ομάδας να είναι και η λύση του προβλήματος. Τέλος, οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι σε θέση να αναλάβουν καθήκοντα που πριν εκτελούνταν από ειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που αφενός συμβάλλει στη μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού και αφετέρου δίνει την ευκαιρία σε άτομα να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις.

- Επικοινωνία πληροφοριών (Sharing of Information): Η επικοινωνία και διάδοση των πληροφοριών της επιχείρησης στο προσωπικό αυτής είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, το να γνωρίζουν οι υπάλληλοι πληροφορίες, όπως η οικονομική απόδοση της επιχείρησης και η στρατηγική της, αυξάνουν το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων προς την επιχείρηση καθώς νιώθουν πως είναι σημαντικοί για αυτήν και τους εμπιστεύεται. Ο δεύτερος λόγος έγκειται στο ότι ακόμα και όσοι είναι αρκετά κινητοποιημένοι και εκπαιδευμένοι δεν μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην απόδοση της επιχείρησης εάν δεν γνωρίζουν τις πληροφορίες εκείνες που πρέπει για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Ωστόσο, η πρακτική αυτή δεν είναι τόσο διαδεδομένη όσο θα περίμενε κανείς. Το γεγονός αυτό σε ένα βαθμό εξηγείται από το ότι η κατοχή της πληροφορίας είναι δύναμη και η γνωστοποίηση και διανομή αυτής μοιράζει τη δύναμη αυτή. Επιπρόσθετα, πολλοί μάνατζερ φοβούνται πως όταν το εργατικό δυναμικό γνωρίζει περισσότερα από τα απαραίτητα υπάρχει έντονα ο φόβος διαρροής πληροφοριών σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, δημιουργώντας έτσι ένα σημαντικό μειονέκτημα για τη επιχείρηση.

Οι *Ahmad S., et al. (2003)* ερευνήσαν τη σχέση των πρακτικών διοίκησης, όπως προτείνονται από τον *Pfeffer (1998)*, με την απόδοση της επιχείρησης και τις διαφορές που υπάρχουν στη Γερμανία, Ιταλία, Ιαπωνία και Η.Π.Α. Μελετήθηκε η λειτουργική απόδοση (*operational performance*), δηλαδή το κόστος παραγωγής της μονάδας, η ποιότητα, η παράδοση και η ευελιξία, καθώς επίσης και η απροσδιόριστη απόδοση (*intangible performance*), δηλαδή η δέσμευση και η αφοσίωση στην επιχείρηση, καθώς οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύεται ότι είναι ικανές να δημιουργήσουν ψυχολογικούς συνδέσμους μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Σχετικά με το είδος της σχέσης μεταξύ των πρακτικών φάνηκε ότι η εργασιακή ανασφάλεια και η ύπαρξη διακρίσεων στο προσωπικό σχετίζονται αρνητικά με τις υπόλοιπες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ μεταξύ τους υπάρχει θετική συσχέτιση, γεγονός που σημαίνει ότι σε μια επιχείρηση με έντονες διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους τόσο πιο έντονη θα είναι η ανασφάλεια του προσωπικού στο θέμα εργασίας και επιπλέον θα μειώνονται οι προσπάθειες βελτίωσης των υπολοίπων πρακτικών. Αντίθετα παρατηρήθηκε

θετική συσχέτιση μεταξύ των υπολοίπων πρακτικών, που σημαίνει ότι όταν αυξάνονται οι προσπάθειες επίτευξης ή βελτίωσης μιας πρακτικής ανάλογα θα συμβαίνει και στις υπόλοιπες.

Πολύ σημαντική ήταν επίσης η σημείωση της αλληλεπίδρασης και συνεργίας μεταξύ των πρακτικών. Για παράδειγμα το να υποσχεθεί μια επιχείρηση εργασιακή ασφάλεια στους υπαλλήλους της προϋποθέτει επιλογή προσωπικού σύμφωνα με τις αξίες και τη κουλτούρα της επιχείρησης, διαφορετικά δεν πρόκειται να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτήν. Παράλληλα, οδηγεί σε αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, εφόσον τα μέλη της εργάζονται για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μαζί και σε επένδυση της επιχείρησης σε προγράμματα εκπαίδευσης και εξέλιξης, ιδιαίτερα αφού το προσωπικό θα παραμείνει σε αυτήν για μεγάλο διάστημα, γεγονός που καταλήγει και στην εξάλειψη των όποιων διαφορών υπάρχουν. Επιπλέον, οδηγεί και σε παροχή υψηλών ανταμοιβών, ώστε οι εργαζόμενοι να επικεντρωθούν στη μακροχρόνια απόδοση και όχι σε βραχυχρόνια κέρδη. Με την ίδια πρακτική αλληλεπιδρά και το να μοιράζεται πληροφορίες, καθώς δείχνει στους εργαζομένους ότι τους εμπιστεύεται. Με ανάλογο τρόπο φαίνεται πως κάθε μια από τις προαναφερόμενες πρακτικές επηρεάζει τις υπόλοιπες, γεγονός που καθιστά σαφές πως ανάμεσα τους υπάρχει συνεργία.

Όσον αφορά τη σχέση των πρακτικών με την απόδοση της επιχείρησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ανασφάλεια και οι διακρίσεις του προσωπικού δεν επηρεάζουν σημαντικά καμία από τις δύο διαστάσεις της απόδοσης, παρόλο που αντίστοιχες μελέτες στη βιβλιογραφία έδειχναν ότι η παρουσία της σχετίζεται με χαμηλότερη απόδοση. Επιπλέον, το σύστημα της ανταμοιβής δεν είναι σημαντικό για την δέσμευση στην επιχείρηση. Γενικότερα στη βιβλιογραφία η επίδραση της ανταμοιβής στη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση έχει ανάμεικτο αντίκτυπο. Υπάρχουν φορές που μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους ώστε να καταβάλουν τη καλύτερη δυνατή προσπάθειά τους (Henderson J.C. and Lee S., 1992), αλλά και φορές που μπορεί να φέρει αντίθετα αποτελέσματα (Kohn A., 1993a), καθώς μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους υπαλλήλους ως ένας τρόπος ελέγχου τους από τους μάνατζερ. Αναφορικά με τις υπόλοιπες πρακτικές, βρέθηκε ότι το σύστημα ανταμοιβής επηρεάζει άμεσα την οικονομική απόδοση της επιχείρησης ενώ οι υπόλοιπες πρακτικές έμμεσα μέσω της δέσμευσης στην επιχείρηση. Το τελευταίο συμπέρασμα είναι πολύ σημαντικό καθώς υποδεικνύει πως εάν ένας μάνατζερ επιθυμεί να βελτιώσει αυτή τη διάσταση της

απόδοσης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τέτοιο κλίμα μέσα στην επιχείρηση που θα συντελέσει στη δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι σε αυτήν.

Σχετικά με τις διαφορές στις πρακτικές ανάμεσα στις χώρες βρέθηκε ότι οι βιομηχανίες στην Ιαπωνία είναι εκείνες που έδιναν περισσότερη έμφαση στην επιλεκτική επιλογή, το σύστημα ανταμοιβής και την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους σε σχέση με την Ιταλία, Γερμανία και Η.Π.Α. Επιπλέον, συγκριτικά με τις άλλες χώρες οι βιομηχανίες στην Ιταλία παρουσίαζαν σημαντική έλλειψη στις προσπάθειές τους σε αρκετές πρακτικές, όπως στην χρήση ομάδων, την επικοινωνία της στρατηγικής και την εκπαίδευση σε πολλαπλές δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα για την εκπαίδευση των υπαλλήλων η Ιαπωνία έδινε ιδιαίτερη έμφαση ενώ η Γερμανία ήταν πίσω από όλες τις χώρες, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη καθώς η χώρα αυτή με βάση την πολιτική της προσφέρει αξιόλογες ευκαιρίες εκπαίδευσης σε αποφοίτους λυκείου, προκειμένου να διευκολύνει τη μετάβαση από τη μαθητική ζωή στην εργασία.

Ο *Hiltrop Jean-Marie (1996)* βρήκε αρκετές έρευνες που είχαν γίνει και αιτιολογούσαν τη σχέση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης. Ξεκινώντας από αρκετά χρόνια πριν, όπου οι πρακτικές αυτές ήταν κάτι νέο και προοδευτικό για μια επιχείρηση, αναφέρει τον *Kravetz (1988)* ο οποίος σε έρευνα που έκανε παρατήρησε θετική συσχέτιση ανάμεσα σε πρακτικές, όπως η επικοινωνία και συμμετοχή των εργαζομένων και οι δυνατότητες εξέλιξης της καριέρας με αρκετούς οικονομικούς δείκτες. Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξε και ο *Schuster (1986)*, ο οποίος ανέφερε πως οι πρακτικές εκείνες που συντελούσαν σε σημαντική αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης ήταν η προσεχτική επιλογή εργατικού δυναμικού, το ευέλικτο σύστημα ανταμοιβής, οι πρόσθετες αμοιβές με βάση τη παραγωγικότητα, η αξιολόγηση των υπαλλήλων ανάλογα ή όχι με την επίτευξη στόχων και η δυνατότητα εξέλιξης της καριέρας. Κάποια χρόνια αργότερα ο *Husiled (1995)* συμπέρανε ότι η χρήση συστήματος ανταμοιβής, επιλεκτικών διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, η παροχή οικονομικών κινήτρων και η εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων, έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση τόσο στην παραγωγικότητα του προσωπικού όσο και σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους δείκτες της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης.

Ο Storey D.J (2002), εξέτασε πρακτικές που αφορούν την μόρφωση, την εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (κέρδη κατά μέσο όρο 20 εκατομμύρια \$) της Αμερικής συγκριτικά με μεγαλύτερες. Το θεωρητικό του υπόβαθρο στηρίχτηκε σε μελέτη του Huselid M.A. (1995), ο οποίος σημείωσε πως το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την επίδραση των πρακτικών αυτών στην απόδοση της, καθώς και το ότι είναι πολύ πιθανό η επίδραση αυτή να είναι πιο έντονη όταν οι πρακτικές εφαρμόζονται ως σύνολο παράτι μεμονωμένα. Κατέληξε στο ότι το 69% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχαν στρατηγική που συμπεριλάμβανε τις παραπάνω πρακτικές, το 31% δεν είχαν ξεχωριστό τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και μόλις το 29% είχαν Διευθυντή ειδικά υπεύθυνο για την εκπαίδευση των υπαλλήλων. Οι διαφορές που εμφανίζονται, συγκριτικά με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, εστιάζουν σε δύο σημεία. Το πρώτο έγκειται στο ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποτελούν μια μικρογραφία των μεγαλύτερων, αλλά είναι δύο διακριτά στοιχεία που έχουν διαφορετικές ανάγκες και επηρεάζονται με ανόμοιο τρόπο από τις εκάστοτε πρακτικές. Το δεύτερο στοιχείο έχει να κάνει με τις ίδιες τις προαναφερόμενες πρακτικές, καθώς αφενός λόγω χαμηλότερης παραγωγικότητας οι επιχειρήσεις προσφέρουν μικρότερες ανταμοιβές, κίνητρα και ευκαιρίες εξέλιξης, γεγονός που οδηγεί συχνά το προσωπικό να παραιτείται προς ανεύρεση καλύτερης θέσης και αφετέρου το κόστος εκπαίδευσης και εξέλιξης είναι μεγαλύτερο συγκριτικά με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, εφόσον μοιράζεται σε λιγότερους υπαλλήλους και υπάρχει δυσκολία ή αδυναμία αντικατάστασης όσων απουσιάζουν προσωρινά προς εκπαίδευση.

Οι Jayaram J., et al.(1999) αναφέρουν ότι υπάρχουν τρία είδη σχέσης ανάμεσα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στην απόδοση της επιχείρησης. Η «γραμμική σχέση», όπου οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολλαπλές πρακτικές για να επιτύχουν συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους που αφορούν την απόδοση, «η κάθετη σχέση» στην οποία γίνεται χρήση συγκεκριμένων πρακτικών για την επίτευξη πολλαπλών στόχων απόδοσης και «η σχέση κελιού», όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συγκεκριμένες πρακτικές για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Παράλληλα, εξέτασαν την επίδραση πρακτικών, όπως η επικοινωνία των στόχων της επιχείρησης, η δέσμευση της διοίκησης, η εκπαίδευση των υπαλλήλων, η χρήση λειτουργικών ομάδων, η αυτονομία των υπαλλήλων, οι ανοιχτές επιχειρήσεις, οι αποτελεσματικές σχέσεις διοίκησης-προσωπικού και οι διευρυμένες εργασιακές θέσεις σε 4 διαστάσεις της απόδοσης, όπως είναι το κόστος, η ποιότητα, η ευελιξία και ο χρόνος. Οι παραπάνω πρακτικές, που βεβαίως κάποιες από αυτές περιλαμβάνουν περισσότερα από ένα αντικείμενα, ομαδοποιούνται σε 5 παράγοντες, που αφορούν πρακτικές που επηρεάζουν το κόστος, την ποιότητα, την ευελιξία, το χρόνο και σε γενικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι 4 πρώτοι παράγοντες περιλαμβάνουν πρακτικές, όπως η δέσμευση της διοίκησης, η επικοινωνία στόχων, η εκπαίδευση και η χρήση ομάδων, σχετικές προς το όνομα του εκάστοτε παράγοντα, δηλαδή για τη μείωση του κόστους, του χρόνου, τη βελτίωση της ποιότητας και της ευελιξίας. Ο πέμπτος παράγοντας που αναφέρεται στις γενικές πρακτικές, εκφράζεται μέσα από τις διευρυμένες εργασιακές θέσεις, την αυτονομία των υπαλλήλων, τις ανοιχτές επιχειρήσεις και τις σχέσεις εργατικού δυναμικού-διοίκησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν τα ακόλουθα:

- Η διάσταση κόστος επηρεάζεται κυρίως από τον παράγοντα που σχετίζεται με το κόστος και πολύ λιγότερο από τον παράγοντα που σχετίζεται με την ευελιξία.
- Η διάσταση ποιότητα επηρεάζεται από τον παράγοντα ποιότητα.
- Η διάσταση ευελιξία επηρεάζεται από τους παράγοντες ευελιξία και χρόνο.
- Η διάσταση χρόνος επηρεάζεται από τους παράγοντες χρόνο και γενικές πρακτικές.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μόνο μεταξύ της διάστασης της ευελιξίας και του χρόνου, γεγονός που δεν προκάλεσε έκπληξη, καθώς στη βιβλιογραφία κάθε πλευρά της ευελιξίας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μέτρησης, στο οποίο ανήκει και ο χρόνος.

Η επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην απόδοση μελετήθηκε και σε επιχειρήσεις στην Κορέα (*Cho J., 2004*), όπου ερευνήθηκε η επίδραση δύο ξεχωριστών προτύπων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, του

Ιαπωνικού και του Αμερικάνικου, τα χαρακτηριστικά των οποίων περιγράφονται στο Σχήμα 10:

Ιαπωνικό Πρότυπο	Αμερικάνικο Πρότυπο
<ul style="list-style-type: none">-Στόχος η αύξηση μεριδίου αγοράς.-Προσέλκυση επιστημονικού προσωπικού από το εσωτερικό της επιχείρησης.-Απασχολούνται κυρίως μόνιμοι υπάλληλοι.-Εκπαίδευση & εξέλιξη, που αποσκοπεί στην μακροχρόνια ενίσχυση της αποδοτικότητας του προσωπικού.	<ul style="list-style-type: none">-Στόχος η μείωση του κόστους.-Προσέλκυση επιστημονικού προσωπικού από την εξωτερική αγορά εργασίας.- Απασχολούνται κυρίως εποχιακοί υπάλληλοι.-Εκπαίδευση & εξέλιξη, που αποσκοπεί στην βραχυχρόνια ενίσχυση της αποδοτικότητας του προσωπικού.

Σχήμα 10: Περιγραφή Χαρακτηριστικών του Ιαπωνικού και Αμερικάνικου Προτύπου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όπως αποδείχτηκε, μόνο το 17,7% των επιχειρήσεων ακολουθούσαν το Αμερικάνικο πρότυπο ενώ το 76,5% υιοθετούσαν το Ιαπωνικό. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε μια μικρή τάση προς το Αμερικάνικο πρότυπο, διότι πέρα από την αύξηση του μεριδίου αγοράς ενδιαφέρονταν και για τη μείωση του κόστους και αύξηση του κέρδους. Αναφορικά με την επίδραση των πρακτικών διοίκησης στην απόδοση των επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι καθένα από τα δύο πρότυπα και ιδιαίτερα η αλλαγή από το Ιαπωνικό στο Αμερικάνικο, δε θα έχει σημαντική ενίσχυση στον τομέα της απόδοσης, εάν παράλληλα δε βρεθεί λύση για τις περιπτώσεις εκείνες των επιχειρήσεων που ελέγχονται από τη μειοψηφία.

Οι Samson D., et al. (1999) εξέτασαν, σε επιχειρήσεις της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, την επίδραση των πρακτικών διοίκησης προσωπικού στην απόδοση, μέσα από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δηλαδή ενός συνόλου ενεργειών και διαδικασιών που στόχο έχουν τη βελτίωση της ποιότητας του παραγομένου προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα ως συστατικά στοιχεία, εξετάστηκαν η αρχηγεία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (μέσα από την εκπαίδευση, την επικοινωνία και την συμμετοχή του προσωπικού), η εστίαση στον πελάτη, η σωστή χρήση της πληροφορίας, η βελτίωση των διαδικασιών και ο στρατηγικός και

ποιοτικός σχεδιασμός. Αναφορικά με τις διαστάσεις της απόδοσης δόθηκε έμφαση στην ποιότητα, τη παραγωγικότητα, την ταχύτητα παράδοσης, το αίσθημα ηθικής του προσωπικού και την ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τρεις πρώτοι παράγοντες ήταν εκείνοι που είχαν τη σημαντικότερη επίδραση και σχετίζονταν θετικά με την απόδοση. Οι υπόλοιποι είτε δεν σχετίζονταν σημαντικά, όπως η βελτίωση των διαδικασιών και ο στρατηγικός σχεδιασμός, είτε ακόμη χειρότερα επηρέαζαν αρνητικά την απόδοση, όπως συμβαίνει με τη χρήση της πληροφόρησης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν πρέπει να τύχουν της ανάλογης προσοχής.

Το κατά πόσο η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται από την ηλικία, το μέγεθος της επιχείρησης και από το αν το εργατικό δυναμικό είναι οργανωμένο σε σωματεία, μελέτησαν οι *Shah R., et al. (2003)* σε επιχειρήσεις στην Αμερική. Οι πρακτικές που εξετάστηκαν αναφέρονται στην εκπαίδευση του προσωπικού και την ύπαρξη αυτοδιοικούμενων ομάδων. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι η ύπαρξη σωματίων επηρεάζει αρνητικά την εφαρμογή των πρακτικών αυτών, καθώς η εφαρμογή τους απαιτεί συχνά δυσάρεστες αλλαγές στη δομή και διοίκηση του προσωπικού, γεγονός που δεν βρίσκει πάντα σύμφωνα τα σωματεία. Παράλληλα, αποδείχτηκε ο αρνητικός ρόλος της ηλικίας της επιχείρησης στην εφαρμογή των πρακτικών αυτών, καθώς όσο μεγαλύτερη σε ηλικία είναι η επιχείρηση τόσο πιο δύσκολη είναι η υιοθέτηση νέων, καινοτόμων πρακτικών, εφόσον άλλες παλιότερες και πιο δοκιμασμένες θα έχουν ισχυρή θέση ακόμα και αν οι νέες υπόσχονται καλύτερα αποτελέσματα. Όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης εκφρασμένο στον αριθμό των υπαλλήλων της, δεν παρουσίασε καμία επίδραση, γεγονός που σημαίνει ότι η εφαρμογή τους είναι ανεξάρτητη από τη διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων και κεφαλαίου.

Επιπλέον, οι ερευνητές κατέληξαν στο ότι η απόδοση της επιχείρησης, εκφρασμένη μέσα από τη μείωση του κόστους παραγωγής της μονάδας, την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας του προσωπικού, επηρεάζεται θετικά από την εφαρμογή κάθε μιας από τις προαναφερόμενες πρακτικές και επιπλέον η θετική αυτή επίδραση ενισχύεται μέσα από τη συνεργία και ταυτόχρονη δράση αυτών.

Ο *Huselid M.A. (1995)* μελέτησε τις πρακτικές υψηλής απόδοσης, όπως έχουν οριστεί από το *US Department of Labor (1993)*, οι οποίες περιλαμβάνουν την προσέλκυση και τις διαδικασίες επιλογής των υπαλλήλων, την εξέλιξη και εκπαίδευση αυτών, τα κίνητρα, την ανταμοιβή και την επικοινωνία πληροφοριών. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε αποδεικνύουν ότι οι παραπάνω πρακτικές είναι σε θέση να επηρεάσουν θετικά την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και της απόδοσης της επιχείρησης και να συνεισφέρουν στη μείωση του βαθμού αντικατάστασης των υπαλλήλων. Παράλληλα, σημείωσε ότι οι αποδείξεις για ενίσχυση του επηρεασμού αυτού μέσω πρακτικών που αλληλοσυμπληρώνονται ήταν μέτριες, ενώ μέσω πρακτικών που ταιριάζουν με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης ελάχιστες.

Λίγα χρόνια αργότερα, οι *Collins C.J. et al. (2003)* κατέληξαν πως η σωστή επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση αυτού, τα κίνητρα βασισμένα στην απόδοση και η γενικότερη ανταμοιβή του είναι πρακτικές που διευκολύνουν και εδραιώνουν την ανάπτυξη εσωτερικών δεσμών των υψηλά ιστάμενων μάνατζερ με τους υπαλλήλους και εξωτερικών με παράγοντες, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα κυβερνητικά σωματεία, κ.α, δεσμοί των οποίων το εύρος και η στενότητα επιδρά θετικά στην απόδοση των επιχειρήσεων με την αύξηση του ρυθμού πωλήσεων.

Τον Ιανουάριο του 2005 η *Kathryn Shaw (IOMA's report, 2005)* οικονομολόγος στο Stanford University, ανέφερε ότι είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να χρησιμοποιεί καινοτόμες πρακτικές διοίκησης προσωπικού, καθώς συνδέονται με την αύξηση της κερδοφορίας. Χαρακτηριστικά σημείωσε τη χρήση ομάδων, την επικοινωνία πληροφοριών που αφορούν την επιχείρηση στους υπαλλήλους και το αίσθημα ασφάλειας των εργαζόμενων, ενώ ιδιαίτερη σημασία έδωσε στην εκπαίδευση και εξέλιξη των ικανοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις εκείνες που στηρίζονται πολύ στη χρήση και την συνεχή αντικατάσταση της τεχνολογίας.

Μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα πραγματοποιήθηκε και από τους *Paul A.K et al. (2003)*, η οποία εμφάνισε τα μονοπάτια συσχέτισης των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την απόδοση. Με βάση το μονοπάτι αυτό φαίνεται ότι κάθε πρακτική επηρεάζει διαμέσου μιας ή περισσότερων ενδιάμεσων μεταβλητών και

διαστάσεων της λειτουργικής απόδοσης, παραμέτρους της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης, όπως φαίνεται στο Σχήμα 11:



Σχήμα 11: Μονοπάτι Επίδρασης των Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Απόδοση Επιχειρήσεων.

Η αυστηρή διαδικασία της επιλογής εξασφαλίζει την παρουσία υπαλλήλων με ικανότητες μέσα στην επιχείρηση, οδηγώντας σε παραγωγή προϊόντων ποιότητας και επομένως σε αύξηση της οικονομικής απόδοσης. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης των νεοφερμένων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης, γεγονός που βελτιώνει την οικονομική απόδοση, μέσα από την αύξηση της ταχύτητας παράδοσης, της παραγωγικότητας του προσωπικού και της ποιότητας του προϊόντος και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Όσον αφορά τη πρακτική της εκπαίδευσης, το παράδοξο είναι ότι δεν βελτιώνει τις ικανότητες των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν δεν αποσκοπεί στην εξέλιξη αυτών, αντίθετα αυξάνει την παραγωγικότητά τους, επηρεάζοντας έτσι και την απόδοση.

Ο σχεδιασμός εργασίας που στηρίζεται στη χρήση ομαδικής εργασίας, επιδρά άμεσα στην ταχύτητα παράδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επιπλέον, μέσα από την ομαδική εργασία και τις ικανότητες των εργαζομένων επηρεάζει τη παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση και την ποιότητα του προϊόντος αντίστοιχα. Όσον αφορά την επίδραση ενός συστήματος ανταμοιβής στην απόδοση, αυτό μειώνει το λειτουργικό κόστος και αυξάνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και τη παραμονή τους μέσα από τη βελτίωση της δέσμευσης στην

επιχείρηση. Το φιλικό περιβάλλον εργασίας αν και δεν επηρεάζει άμεσα την οικονομική απόδοση ή κάποια από τις διαστάσεις της λειτουργικής, ωστόσο είναι η μόνη πρακτική που επιδρά σε όλες τις ενδιάμεσες μεταβλητές.

Η πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων επηρεάζει το αίσθημα της αφοσίωσης, όταν γίνεται ισότιμα και με δίκαιο τρόπο και αυτό με τη σειρά του την παραμονή και παραγωγικότητα του προσωπικού, ενώ παράλληλα συνεισφέρει στη βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού και έμμεσα στη ποιότητα του προϊόντος και επιπλέον λαμβάνοντας υπόψη τις έννοιες και τα σχόλια των πελατών κατά την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδρά σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργικής απόδοσης. Αναφορικά με την εξέλιξη της καριέρας, που δείχνει το ενδιαφέρον της επιχείρησης για την ανάπτυξη του προσωπικού της, επηρεάζει άμεσα το αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης, που με τη σειρά τους επιδρούν στη παραμονή και παραγωγικότητα του προσωπικού και επομένως και στην απόδοση της επιχείρησης. Όσο για τη τελευταία πρακτική που είναι τα κίνητρα, επηρεάζει την οικονομική απόδοση μέσα από όλες τις παραμέτρους της λειτουργικής και παράλληλα ευνοεί τη βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού, επιδρώντας ωστόσο αρνητικά στην ομαδική εργασία.

Με το ίδιο μοντέλο, δηλαδή την έμμεση επίδραση των πρακτικών διοίκησης στην απόδοση μιας επιχείρησης μέσω ενδιάμεσων μεταβλητών, ασχολήθηκαν και οι *Fey C.F., et al. (2000)*, οι οποίοι διέκριναν και το πώς λειτουργεί στην περίπτωση των μάνατζερ μιας επιχείρησης και των απλών υπαλλήλων. Ως ενδιάμεσες μεταβλητές ανέφεραν την κινητοποίηση του προσωπικού, τη παραμονή του στην επιχείρηση και την ικανότητα εξέλιξής του. Με βάση τη λογική του μοντέλου η χρήση πρακτικών διοίκησης που βελτιώνει τις παραπάνω μεταβλητές οδηγεί και στη βελτίωση της απόδοσης. Στην περίπτωση των μάνατζερ οι μεταβλητές αυτές επηρεάζονται θετικά από την μη τεχνική εκπαίδευση, από το υψηλό επίπεδο μισθοδοσίας και από τη δυνατότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις, χωρίς να χρειάζεται ανωτέρω έγκριση, ενώ για τους μη μάνατζερ ευεργετούνται από τους υψηλούς μισθούς και από το να νιώθουν ασφαλείς για την παραμονή τους στο χώρο εργασίας. Για τους μάνατζερ κεντρικό ρόλο παίζει η δυνατότητα εξέλιξής τους, ενώ για τους απλούς υπαλλήλους το να νιώσουν ασφαλείς για τη διατήρηση της θέσης τους. Αυτό που επιπλέον αξίζει να αναφερθεί είναι ότι η θετική επίδραση των πρακτικών διοίκησης στην απόδοση φάνηκε να στοιχειοθετείται ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν είναι σύμφωνες με τη

γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς επίσης και ότι ο ενδιάμεσος ρόλος των προαναφερόμενων μεταβλητών, είναι ιδιαίτερα εμφανής στην περίπτωση των μάνατζερ, ενώ για τους μη μάνατζερ υπάρχουν αδύναμες ενδείξεις.

Οι *Park H.J., et al. (2003)*, μέσω της έρευνας που πραγματοποίησαν επιβεβαίωσαν και εκείνοι με τη σειρά τους αφενός την θετική συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης, όταν εφαρμόζονται ως σύνολο και της απόδοσης επιχειρήσεων και αφετέρου την παρουσία μεταβλητών που μεσολαβούν στη σχέση αυτή, όπως είναι η αύξηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η κινητοποίησή του και η ενίσχυση ορισμένων τάσεων και συμπεριφορών, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη δέσμευση, αφοσίωση απέναντι στην επιχείρηση και το αίσθημα ικανοποίησης από το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Το πρόσθετο στοιχείο της παραπάνω έρευνας είναι το γεγονός ότι επισήμανε τη λειτουργία του μοντέλου, όπως περιγράφηκε, ανεξάρτητα από τη χώρα που λειτουργεί η επιχείρηση.

Οι *Michie J., et al. (2001)* ασχολήθηκαν με επιχειρήσεις στη Μ. Βρετανία και σημείωσαν τη θετική επίδραση των πρακτικών στην απόδοση, όταν οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται ως σύνολο και έχουν το στοιχείο της καινοτομίας και της ευελιξίας, όπως η ομαδική εργασία και η συμμετοχή των εργαζομένων μέσω των ομάδων στην επίλυση προβλημάτων, η επικοινωνία πληροφοριών που αφορούν την επιχείρηση και η εκτεταμένη εκπαίδευση των ικανοτήτων του προσωπικού, σε συνδυασμό με το στοιχείο της λειτουργικής ευελιξίας του προσωπικού, δηλαδή της ικανότητάς του να ανταποκρίνεται σε ένα μεγάλο εύρος καθηκόντων, ώστε να μην χρειάζεται η επιχείρηση να καταφύγει στην πρόσληψη νέων υπαλλήλων.

Έρευνα σε επιχειρήσεις της ίδιας χώρας, πραγματοποίησαν και οι *Guest D.E., et al. (2003)*, καταλήγοντας όμως στο ότι τα στοιχεία για συσχέτιση ανάμεσα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε παραμέτρους της απόδοσης, όπως είναι η μείωση του βαθμού αντικατάστασης του προσωπικού και η αύξηση της κερδοφορίας, εκφρασμένη μέσα από τα κέρδη / υπάλληλο, επαρκούσαν μόνο ως ενδείξεις και όχι ως αποδείξεις.

Ο *Singh K. (2003)* εξετάζοντας την επίδραση των πρακτικών διοίκησης στο βαθμό αντικατάστασης των υπαλλήλων, τη παραγωγικότητά τους και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων στην Ινδία, παρατήρησε ότι η συσχέτιση των πρακτικών με τις προαναφερόμενες μεταβλητές σαφώς και είναι θετική, ωστόσο η εφαρμογή τους ως σύνολο δεν επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό, όπως ίσως θα περίμενε κανείς, από ότι μεμονωμένα κάθε μια από αυτές. Πιθανότερη εξήγηση αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ αυτών, οδηγώντας έτσι τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν πρακτικές που συμπληρώνουν η μία την άλλη. Στις επιχειρήσεις που εφαρμόζονται οι πρακτικές αυτές, εντονότερη επίδραση έχουν η διαδικασία της επιλογής, της προαγωγής, της κοινοποίησης πληροφοριών και της ανταμοιβής βάσει της απόδοσης, ενώ όσον αφορά τη μεμονωμένη επίδρασή τους η πρακτική που σχετίζεται πιο έντονα με το βαθμό εναλλαγής και την παραγωγικότητα και οικονομική απόδοση, είναι αντίστοιχα ο σχεδιασμός καριέρας και η ανταμοιβή.

Σε θυγατρικές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στην Κίνα και πέρα από αυτήν είχαν ως χώρα προέλευσης την Αμερική, τη Μεγάλη Βρετανία και την Ιαπωνία, εστίασαν το ενδιαφέρον τους οι *Ngo H., et al. (1998)*. Μέλημά τους ήταν να ανιχνεύσουν την επίδραση της κουλτούρας της χώρας προέλευσης στη σχέση των πρακτικών διοίκησης με την απόδοση. Οι πρακτικές που εξετάστηκαν αφορούσαν την εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού, την ανταμοιβή του με βάση την ατομική απόδοση, την ανταμοιβή με βάση τον τίτλο της θέσεως εργασίας και την αρχαιότητα κάποιου σε αυτή και την διαφοροποίηση σε δημογραφικά χαρακτηριστικά του προσωπικού.

Τα αποτελέσματα για άλλη μια φορά ανέδειξαν αφενός την σύνδεση μεταξύ των πρακτικών και αφετέρου τη θετική συσχέτιση αυτών με την απόδοση, εστιάζοντας όμως στην έντονη επίδραση δύο εξ αυτών, της εκπαίδευσης και εξέλιξης και της ανταμοιβής βάσει της ατομικής απόδοσης. Αναφορικά με την επίδραση της χώρας προέλευσης, λόγω παρόμοιας κουλτούρας και αξιών, οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις είχαν αρκετές ομοιότητες με τις Βρετανικές. Πιο συγκεκριμένα, οι δύο τελευταίες κατηγορίες επιχειρήσεων δεν είχαν διαφορές ως προς τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές, ενώ οι Ιαπωνικές και Κινέζικες εμφάνιζαν ομοιότητα ως προς τα

συστήματα εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού. Η πρακτική της ανταμοιβής με βάση την ατομική απόδοση εφαρμόζονταν από όλες τις επιχειρήσεις χωρίς σημαντικές διαφορές, ωστόσο, η ανταμοιβή με βάση τον τίτλο και την αρχαιότητα της θέσεως εργασίας και η διαφοροποίηση του προσωπικού ήταν πιο έντονη στις Ιαπωνικές από ότι στις Κινέζικες επιχειρήσεις.

Το ενδιαφέρον τους στην Ισπανική βιομηχανία εστίασαν οι **Rodriguez J.M., et al. (2003)** και ο **Merino-Diaz de Cerio J. (2003)**. Οι πρώτοι κατέληξαν στο ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα «εσωτερικό» σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την μακροχρόνια εξέλιξη αυτού, αξιοποιώντας για τις εκάστοτε ανάγκες του άτομα που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση και καταφεύγοντας στην εξωτερική αγορά εργασίας σε μεμονωμένες περιπτώσεις για την κάλυψη θέσεων όχι πολύ ψηλά στην ιεραρχία, είναι σε θέση να αυξήσουν την απόδοσή τους σημαντικά. Αναλυτικότερα, διέκριναν τις πρακτικές διοίκησης σε δύο παράγοντες, την «εξέλιξη του προσωπικού» που αποτελείται από την επιλογή, την εσωτερική προαγωγή, την αξιολόγηση της απόδοσης και την μακροπρόθεσμη εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού και την «ανταμοιβή του προσωπικού». Από τους παραπάνω παράγοντες, και οι δύο μειώνουν το βαθμό αντικατάστασης του προσωπικού- είτε λόγω οικειοθελούς αποχώρησης είτε λόγω απόλυσης, καθώς αυξάνεται η κινητοποίηση και το αίσθημα δέσμευσης στην επιχείρηση και επιπλέον ο πρώτος παράγοντας δεν επηρεάζει την παραγωγικότητα, εκφρασμένη σε πωλήσεις / υπάλληλο, αλλά ο δεύτερος αντίθετα από άλλες έρευνες επιδρά αρνητικά σε αυτήν, ίσως για να τονίσει με τον τρόπο αυτό την ανάγκη σχεδιασμού ενός συστήματος κινήτρων που θα ευθυγραμμίζουν τις ανάγκες των μάνατζερ και των υπαλλήλων με αυτές των ιδιοκτητών. Όσον αφορά τη συνολική απόδοση της επιχείρησης θετικά επηρεάζεται κυρίως από τον πρώτο παράγοντα και σχεδόν καθόλου από τον δεύτερο, κάτι αναμενόμενο λόγω αφενός της θετικής επίδρασης του στο βαθμό αντικατάστασης προσωπικού και της αρνητικής στην παραγωγικότητα.

Ο δεύτερος, ερεύνησε την επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σημαντικό μέρος της οποίας αποτελούν και οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με την «κατασκευαστική ή βιομηχανική» πλευρά της απόδοσης (manufacturing performance) της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την ποιότητα παραγωγής του προϊόντος εκφραζόμενη μέσα από τον αριθμό των μονάδων του προϊόντος, που είναι ελαττωματικά είτε σε κάποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας είτε με την ολοκλήρωση αυτής, καθώς επίσης τον χρόνο και το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Αυτό που η έρευνα έδειξε είναι ότι από τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι πρακτικές που απευθύνονται στο ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνες που επηρεάζουν θετικά και σε σημαντικό βαθμό και τις τρεις προαναφερόμενες παραμέτρους της απόδοσης, με μια πιο έντονη επίδραση στη μείωση του χρόνου.

2.2 Περιγραφή της Ελληνικής Βιομηχανίας.

Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Βιομηχανίας Τροφίμων-Ποτών που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Μια σύντομη περιγραφή μερικών εξ'αυτών, όπως είναι η κατανομή του αριθμού των υπαλλήλων που απασχολούνται σε μια επιχείρηση τροφίμων-ποτών, πώς διαφοροποιείται η κατανομή αυτή με τον αν η επιχείρηση βρίσκεται στην Αθήνα ή την επαρχία, καθώς και η κατανομή του κύκλου πωλήσεων των επιχειρήσεων, παρουσιάζονται στον *Πίνακα 1*:

**Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά Ελληνικών Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών
(N=3000).**

<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>
Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων συνολικά (2004).		Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων επαρχίας (2004).	
0-10	38%	0-10	35%
11-50	43%	11-50	44%
51-250	16%	51-250	17%
251-1000	3%	251-1000	4%
>1000	1%	>1000	1%
Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων Αθήνας (2004).		Κύκλος Πωλήσεων επιχειρήσεων συνολικά (2004).	
0-10	41%	0-500.000 €	6%
11-50	40%	500.000-1.000.000 €	15%
51-250	14%	1.000.000-2.000.000 €	22%
251-1000	3%	2.000.000-5.000.000 €	28%
>1000	2%	5.000.000-10.000.000 €	14%
		>10.000.000 €	15%

Παρατηρούμε ότι το 38% των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών συνολικά, απασχολεί από 0-10 υπαλλήλους και το 43% από 11-50 υπαλλήλους, που σημαίνει ότι γενικότερα οι επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών στην Ελλάδα είναι μικρές, εφόσον μόνο το 5% έχει προσωπικό μεγαλύτερο από 250 άτομα. Τα αντίστοιχα ποσοστά στην Αθήνα και την επαρχία κυμαίνονται στο ίδιο περίπου επίπεδο. Ωστόσο, αυτό που αξίζει να αναφέρουμε είναι ότι αντίθετα από το αναμενόμενο στην επαρχία το ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι λίγο μικρότερο από το αντίστοιχο της Αθήνας, με πιθανότερη εξήγηση, αφενός ότι οι επιχειρήσεις στην επαρχία είναι περισσότερο συγκεντρωμένες και αφετέρου ότι λόγω μετακίνησης του πληθυσμού προς την Αθήνα πολλές από αυτές αναγκάζονται να κλείσουν.

Αναφορικά με τις βιομηχανίες στην Ελλάδα, ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποίησε ο *Σύλλογος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ)*, το δεύτερο τρίμηνο του 2004, η οποία διερεύνησε ποιες θα είναι οι ειδικότητες αιχμής της ελληνικής βιομηχανίας κατά την τριετία 2005-2008 και θέματα γύρω από αυτές. Από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα το 86% αυτών κατατάσσονται στις μεταποιητικές, 7% στον κλάδο των κατασκευών και 7% στους λοιπούς κλάδους. Το 58% αυτών είναι μικρές επιχειρήσεις (έως 50 απασχολούμενους), το 27% μεσαίες (50-250 απασχολούμενοι) και το 15% αυτών είναι μεγάλες (περισσότεροι από 250 απασχολούμενοι). Επιπλέον, το 59% του συνόλου των επιχειρήσεων έχουν έδρα στο νομό Αττικής, το 10% στο νομό Θεσσαλονίκης και το 31% στην υπόλοιπη Ελλάδα, όπου υπέρ-εκπροσωπούνται με ποσοστό συμμετοχής 69% οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και υπό-εκπροσωπούνται με μόλις 4% οι μεγάλου μεγέθους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από το 81% των επιχειρήσεων εκδηλώνεται ζήτηση για νέα στελέχη για ειδικότητες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από το 67% για ειδικότητες χαμηλότερης εκπαίδευσης. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση πρώτες σε ζήτηση είναι οι ειδικότητες Μηχανικών-Μηχανολόγων με 30%, Οικονομολόγων με 29% και Στελεχών Πωλήσεων-Μάρκετινγκ με ποσοστό περίπου 15%, ενώ ακολουθούν με περίπου 10% τα Στελέχη Διοίκησης- MBA. Στην προ-τριτοβάθμια εκπαίδευση κυριαρχούν οι ειδικότητες Εργατοτεχνιτών με 30%, Προγραμματιστών-Χειριστών Μηχανημάτων με 13% και τα Στελέχη Πωλήσεων και Στελέχη Εφοδιαστικής με ποσοστό μικρότερο από 9%.

Επιπλέον, οι νέες ανερχόμενες ειδικότητες, που παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση σε σχέση με παλαιότερη έρευνα του ΣΕΒ, είναι (α) τα Στελέχη Υγιεινής και Ασφάλειας, όπως είναι οι ιατροί εργασίας, οι τεχνικοί ασφάλειας και τα άτομα με εξειδίκευση σε θέματα προσδιορισμού φυσικών, χημικών και βιολογικών παραγόντων ασφάλειας, (β) τα Στελέχη Εφοδιαστικής (*Logistics*), που ασχολούνται με τη διαχείριση των αποθεμάτων και των προμηθειών, καθώς και με τη διακίνηση και μεταφορά των προϊόντων, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους και στην βελτίωση υπηρεσιών προς πελάτες και (γ) τα Στελέχη Διαχείρισης και Διασφάλισης της Ποιότητας, η οποία αποδίδει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Το δεύτερο σημαντικό αποτέλεσμα αναφέρεται στην εξέλιξη και εκπαίδευση των στελεχών των επιχειρήσεων, καθώς αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της πολιτικής τους. Πιο συγκεκριμένα το 68% των επιχειρήσεων εκτιμά ότι θα εκπαιδεύσει από το υφιστάμενο προσωπικό στελέχη τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ειδικότητες Οικονομικών κατευθύνσεων, Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μάρκετινγκ και σε μικρό ποσοστό Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ το 50% θα εκπαιδεύσει στελέχη χαμηλότερης εκπαίδευσης σε ειδικότητες Εργατοτεχνιτών, Προγραμματιστών–Χειριστών Μηχανημάτων και Πωλήσεων.

Το τρίτο συμπέρασμα της έρευνας αφορά το εάν και σε ποιες ειδικότητες παρουσιάζουν επάρκεια ή έλλειψη οι επιχειρήσεις. Στο σύνολο των επιχειρήσεων το 48% δηλώνει ότι υπάρχουν ειδικότητες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που λείπουν ή σπανίζουν σήμερα από την περιφέρειά τους, όπως Μηχανικοί–Μηχανολόγοι, Οικονομολόγοι, Στελέχη Πωλήσεων και λιγότερο Στελέχη Μάρκετινγκ, ενώ το 60% δηλώνει αντίστοιχα ειδικότητες προ–τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως οι Εργατοτεχνίτες, οι Προγραμματιστές–Χειριστές Μηχανημάτων, οι Ανειδίκευτοι Εργάτες και τα Στελέχη Πωλήσεων.

Το τέταρτο συμπέρασμα της έρευνας αφορά στους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους υπάρχει η ανάγκη των ειδικοτήτων που δήλωσαν οι επιχειρήσεις, οι οποίοι κατά σειρά αναφέρονται στο *Σχήμα 12*:

Σημαντικότεροι κατά σειρά λόγοι ανάγκης ειδικοτήτων

- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή.
- Εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης.
- Επέκταση ή πρόθεση επέκτασης ή αλλαγής αντικειμένου δράσης στην επιχείρηση.
- Πρόθεση εισαγωγής νέων τεχνολογιών στην παραγωγή.
- Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού.
- Πρόθεση εισαγωγής νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης.
- Έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού σε νέες τεχνολογίες στην υπόλοιπη χώρα, εκτός των μητροπολιτικών περιοχών Αθήνας – Θεσσαλονίκης.
- Έλλειψη σε ειδικότητες λόγω συνταξιοδότησης προσωπικού και παράλληλα τάσης των νέων να αποφεύγουν την απασχόληση σε αυτές.
- Έλλειψη ειδικοτήτων με προ-τριτοβάθμια εκπαίδευση σε κάποιους κλάδους της βιομηχανίας, λόγω αδυναμίας του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης να τις καλύπτει.

Σχήμα 12: Επιθυμητά Χαρακτηριστικά των Στελεχών των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα για την τριετία 2005-2008.

Το πέμπτο και τελευταίο συμπέρασμα αφορά στα χαρακτηριστικά που η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντικό να έχουν τα στελέχη τους, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- ❖ Βασική γνώση του αντικειμένου τους και ικανότητα ανανέωσης αυτής.
- ❖ Ικανότητα επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας, λήψης αποφάσεων και επιχειρηματικότητας.
- ❖ Ικανότητα χρήσης νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών.
- ❖ Χειρισμός ξένων γλωσσών, με σειρά προτίμησης αγγλικά, γερμανικά, ιταλικά, γαλλικά, ισπανικά, κ.α.
- ❖ Προσαρμοστικότητα και σε κάποιες περιπτώσεις ικανότητα ηγεσίας – διοίκησης.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Διατύπωση των Ερευνητικών Ερωτημάτων.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί εάν συνδέονται ή όχι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την απόδοση των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών, καθώς επίσης και ποιο είναι το είδος της σχέσης τους. Προκειμένου να γίνει αυτό, μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά παλαιότερες μα και πιο πρόσφατες έρευνες που έχουν γίνει και εξετάζουν τη σχέση αυτή. Αυτό ήταν απαραίτητο αφενός για να αποφασιστεί ποιες είναι οι πρακτικές εκείνες που κατά κύριο λόγο εφαρμόζονται και θα συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο και αφετέρου ποιες διαστάσεις της απόδοσης θα εξετάζονταν. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν εκτεταμένες συζητήσεις με ακαδημαϊκούς και κυρίως με τον επιβλέπων καθηγητή για καλύτερη κατανόηση του θέματος και των ερωτημάτων που έπρεπε να απαντηθούν.

Μετά το τέλος της διαδικασίας αποφασίστηκε πως το ερευνητικό πρόβλημα εστιάζεται στο αν και με ποιο τρόπο μπορούν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να επηρεάσουν την απόδοση, οικονομική και λειτουργική, των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα προσπαθήσει να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα, είναι τα ακόλουθα:

- Λειτουργεί στις επιχειρήσεις τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ποια η γνώμη των επιχειρήσεων για αυτό;
- Ποιες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις;
- Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες, όπου η κάθε μια θα αποτελεί έναν παράγοντα και ποια η σχέση μεταξύ αυτών;

- Ποιες από τις εξεταζόμενες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης και ποιο το είδος της σχέσης;
- Μπορούν και κατά πόσο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να προβλέψουν την απόδοση της επιχείρησης;

3.2 Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εστίασε σε επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών που λειτουργούν είτε στην Αθήνα είτε στην επαρχία. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε τυχαία από βάση δεδομένων. Επιλέχθηκαν συνολικά 372 επιχειρήσεις από τις οποίες οι 202 ανήκουν στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών και οι υπόλοιπες 170 στον κλάδο του εμπορίου τροφίμων-ποτών.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω fax στις επιχειρήσεις και παράλληλα πραγματοποιήθηκαν και κάποιες τηλεφωνικές συνομιλίες, είτε για περαιτέρω εξήγηση του περιεχομένου του είτε για υπενθύμιση αποστολής αυτού, σε κάθε περίπτωση όμως προκειμένου να αυξηθεί η ανταπόκριση των ερωτώμενων στην έρευνα. Πέρα από το κυρίως σώμα του ερωτηματολογίου, το τελευταίο συνοδευόταν και από ένα γράμμα, το οποίο απευθυνόταν στον Διευθυντή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε κάποιο ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης με ανάλογες αρμοδιότητες, όπου τον πληροφορούσε για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας και τη δομή του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και τον διαβεβαίωνε για την τήρηση απόλυτης εχεμύθειας.

Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν και απέστειλαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο ήταν 71, δίνοντας έτσι ένα ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) της τάξης του 19,1%, ποσοστό ιδιαίτερα ικανοποιητικό και ανάλογο προς αντίστοιχες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό προηγούμενα έτη.

3.3 Περιγραφή του Ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις διακριτές ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν κάποια γενικά στοιχεία για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις που αναφέρονται στο αν και κατά πόσο χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που περιλαμβάνουν την εργασιακή ασφάλεια (ή ανασφάλεια με την αρνητική έννοια του όρου), την επιλεκτική επιλογή προσωπικού, την χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων, το σύστημα ανταμοιβής του προσωπικού, την εκπαίδευση αυτού και τη διάδοση πληροφοριών (Ahmad S., et al., 2003, Pfeffer J., 1998). Να σημειωθεί πως οι παραπάνω πρακτικές περιγράφονται, η κάθε μια, με περισσότερα από ένα αντικείμενα, όπως αυτά αναφέρονται στον Πίνακα 2. Επιπλέον, στο τμήμα αυτό υπάρχουν και ερωτήσεις που αφορούν τις διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης, οι οποίες εκφράζονται μέσα από το κύκλο εργασιών της επιχείρησης (τζίρος), το ρυθμό ανάπτυξης αυτής, την ποιότητα του παραγομένου προϊόντος, το κόστος παραγωγής και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων, όπως είναι ο αριθμός και ποσοστά προσωπικού, συχνότητα πρόληψης, ειδικότητες που απασχολούνται και που πρόκειται να απασχοληθούν, ο τζίρος και τα καθαρά κέρδη και η διάθεση ή μη website και e-mail.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, δηλαδή γίνεται επιλογή ανάμεσα σε ένα συγκεκριμένο πλήθος πιθανών απαντήσεων. Οι εναλλακτικές επιλογές είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες και στο σύνολό τους συμπληρώνουν το προς απάντηση ερώτημα. Επιπλέον, οι ερωτήσεις είτε είναι διχοτομικές, τύπου «ναι» ή «όχι» είτε πολλαπλής επιλογής, όπου ο ερωτώμενος επιλέγει από κάποιες κατηγορίες είτε κλίμακας Likert 5 σημείων. Οι ερωτήσεις τύπου Likert 5 σημείων, είτε περιλαμβάνουν 5 σημεία όπου «1:διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως» είτε 5 σημεία όπου «1:πάρα πολύ, 2: πολύ, 3: μέτρια, 4: λίγο, 5: καθόλου». Επιπρόσθετα, υπάρχουν και περιορισμένου αριθμού ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, στις οποίες ο απαντών το ερωτηματολόγιο συμπληρώνει την απάντησή του, χωρίς να επιλέγει μεταξύ κάποιων πιθανών απαντήσεων.

Πίνακας 2: Εξεταζόμενες Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Χρήση τεστ αξιολόγησης για επιλογή υπαλλήλου.
- Ικανότητα λειτουργίας σε ομάδες ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλου.
- Χρήση ομάδων για επίλυση προβλημάτων.
- Ενθάρρυνση ομάδων για επίλυση προβλημάτων τους..
- Βοήθεια ομάδων στη βελτίωση διαδικασιών παραγωγής.
- Εργασιακές αξίες & τάσεις συμπεριφοράς ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλου.
- Χρήση εταιριών για επιλογή υπαλλήλου.
- Ενθάρρυνση ατόμων να εργάζονται σε ομάδες..
- Επιλογή ατόμων συγγενών με κουλτούρα επιχείρησης.
- Λύσεις προβλημάτων από συνεδρίες ομάδων.
- Συμμετοχή όλων των μελών ομάδας πριν τη λήψη απόφασης.
- Οργάνωση συσκέψεων για ανταλλαγή απόψεων.
- Επικοινωνία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγής.
- Σύνδεση πρόσληψης, εκπαίδευσης και εξέλιξης προσωπικού με παραγωγή.
- Παροχή κινήτρων για επίτευξη στόχων.
- Τα κίνητρα ενθαρρύνουν την επίτευξη στόχων.
- Τα κίνητρα ανταμείβουν δίκαια την επίτευξη στόχων.
- Απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση υπαλλήλων.
- Συχνή εξέλιξη υπαλλήλων.
- Γνώση στρατηγικής και στόχων μόνο από μάνατζερ.
- Ομοια ανταμοιβή όσων επιτυγχάνουν ή όχι στόχους..
- Επικοινωνία μάνατζερ και υπαλλήλων για ποιότητα δουλειάς.
- Εκπαίδευση υπαλλήλων σε 1 εργασία.
- Γνώση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από υπαλλήλους.
- Εκπαίδευση υπαλλήλων σε πολλές εργασίες.
- Ανάθεση εκπαίδευσης υπαλλήλων σε εταιρίες.
- Γνώση στόχων και στρατηγικής επιχείρησης από υπαλλήλους.
- Διάθεση πληροφοριών για απόδοση επιχείρησης στους υπαλλήλους.

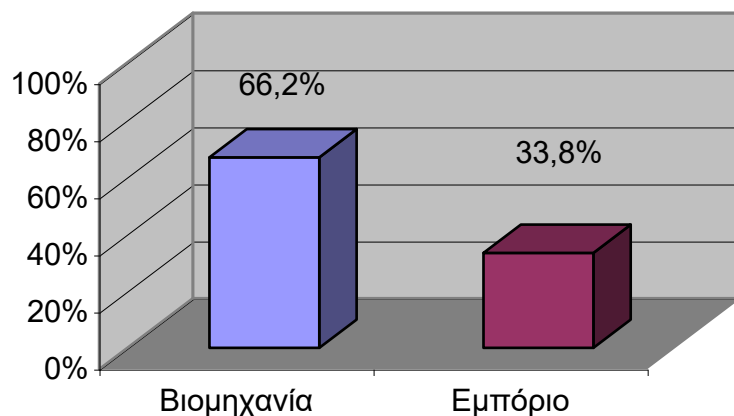
3.4 Μέθοδοι Αναλύσεως του Ερωτηματολογίου.

Για τις αναλύσεις των απαντήσεων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο *SPSS 11.0*. Γενικότερα, πραγματοποιήθηκαν 5 είδη αναλύσεων. Το πρώτο είδος περιλαμβάνει την Ανάλυση Συχνοτήτων (Frequencies), το οποίο χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μπορούμε να έχουμε μια γενική εικόνα με την μορφή ποσοστών όλων των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση που δόθηκε από τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών. Η δεύτερη ανάλυση είναι η Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis) και αφορά τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την ομαδοποίηση αυτών σε παράγοντες (Factors). Η τρίτη ανάλυση είναι το τεστ χ^2 (Chi-Square) και αφορά την διερεύνηση της ύπαρξης ή μη διαφορών στις απαντήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών, για την εφαρμογή των παραγόντων των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μεταξύ εκείνων που ανήκουν στη βιομηχανία και εκείνων που ανήκουν στον κλάδο του εμπορίου, καθώς και μεταξύ εκείνων που λειτουργούν στην Αθήνα και εκείνων της επαρχίας. Το τέταρτο είδος ανάλυσης περιλαμβάνει την Ανάλυση Συσχετίσεων (Correlation Analysis), προκειμένου να μπορέσουμε να διευκρινίσουμε την ύπαρξη αρχικά και έπειτα το είδος της σχέσης μεταξύ των παραγόντων που περιγράφουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, των διαστάσεων της απόδοσης, καθώς και μεταξύ των παραγόντων και των διαστάσεων της απόδοσης. Η πέμπτη και τελευταία ανάλυση που χρησιμοποιείται είναι η Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis), μέσω της οποίας ο στόχος που εκπληρώνεται είναι η εύρεση των παραγόντων εκείνων που μπορούν να προβλέψουν καθεμιά από τις διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε, όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα, με αποστολή ερωτηματολογίων, σε ένα σύνολο 372 επιχειρήσεων, από τις οποίες ο αριθμός εκείνων που απάντησαν ανέρχεται στις 71, αριθμός που αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) της τάξης του 19,1%. Επομένως, το τελικό δείγμα αποτελείται από 71 επιχειρήσεις από τις οποίες οι 47 (66,2%) ανήκουν στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών και οι υπόλοιπες 24 (33,8%) στον κλάδο του εμπορίου, όπως φαίνεται και στο *Διάγραμμα 1*. Επιπλέον, να αναφέρουμε πως από τις 71 επιχειρήσεις το μόνο το 21,1% βρίσκεται στην Αθήνα ενώ το υπόλοιπο 78,9% βρίσκεται στην επαρχία.



Διάγραμμα 1: Κατηγορίες Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, που συμμετείχαν στην έρευνα, φαίνονται στον *Πίνακα 3*, που ακολουθεί:

Πίνακας 3: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>
Υπαρξη τμήματος ΔΑΔ.*		Υπάλληλοι τμήματος ΔΑΔ* (2004).	
Ναι	48,4%	0-10	91,3%
Όχι	51,6%	11-50	6,5%
		51-100	2,2%
Ξεχωριστή λειτουργία τμήματος ΔΑΔ.*		>100	—
Ναι	56,7%	Απολυθέντες υπάλληλοι (2002)	
Όχι	43,3%	0-20	93,3%
		21-40	6,7%
Υπαρξη τμήματος ΔΑΔ* σημαντική.		41-60	—
Διαφωνώ απολύτως	—	61-100	—
Διαφωνώ	—	>100	—
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15,5%	Απολυθέντες υπάλληλοι (2003)	
Συμφωνώ	39,4%	0-20	92,2%
Συμφωνώ απολύτως	45,1%	21-40	4,7%
Σύνδεση τμήματος ΔΑΔ* με απόδοση.		41-60	3,1%
Διαφωνώ απολύτως	1,4%	61-100	—
Διαφωνώ	8,5%	>100	—
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14,1%	Απολυθέντες υπάλληλοι (2004)	
Συμφωνώ	45,1%	0-20	89,4%
Συμφωνώ απολύτως	31,0%	21-40	7,6%
		41-60	1,5%
Υπαρξη e-mail.		61-100	—
Ναι	92,6%	>100	1,5%
Όχι	7,4%	Υπαρξη Website.	
		Ναι	62,7%
		Όχι	37,3%

Συνέχεια Πίνακα 3

Συνεργασία τμήματος ΔΑΔ* με υπόλοιπα τμήματα.		Ποσοστό πλήρους απασχόλησης (2002).	
Διαφωνώ απολύτως	–	0-20%	8,3%
Διαφωνώ	1,4%	21-40%	6,7%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4,2%	41-60%	5,0%
Συμφωνώ	38,0%	61-80%	6,7%
Συμφωνώ απολύτως	56,3%	81-100%	73,3%
Συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων.		Ποσοστό πλήρους απασχόλησης (2003).	
< 3 μήνες	11,5%	0-20%	8,3%
3-6 μήνες	13,5%	21-40%	3,3%
6-9 μήνες	28,8%	41-60%	6,7%
>9 μήνες	46,2%	61-80%	8,3%
		81-100%	73,3%
Αριθμός υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης (2004).		Ποσοστό πλήρους απασχόλησης (2004).	
0-10	23,9%	0-20%	6,7%
11-50	40,3%	21-40%	6,7%
51-250	28,4%	41-60%	6,7%
251-1000	6,0%	61-80%	3,3%
>1000	1,5%	81-100%	76,7%

*ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι ότι το 48,4% των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ το 51,6% όχι, χωρίς ωστόσο αυτό να συνεπάγεται ότι στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν επιτελούνται κάποιες ή όλες από τις λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στις επιχειρήσεις που υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο 55,2% αυτών λειτουργεί ως ξεχωριστό τμήμα, σχεδόν δηλαδή σε 1 στις 2 επιχειρήσεις, γεγονός πολύ σημαντικό διότι σημαίνει ότι αρχίζει και αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα όχι απλά της παρουσίας του αλλά επιπλέον της ξεχωριστής λειτουργίας του. Επίσης, η πλειοψηφία του δείγματος, θεωρεί ότι η παρουσία ενός τέτοιου τμήματος είναι σημαντική για την επιχείρηση (84,5%), ότι συνδέεται με την απόδοση αυτής (76,1%) και ότι πρέπει να συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (94,3%).

Ακόμη, για το 2004 στο 23,9% των επιχειρήσεων ο αριθμός των υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης κυμαίνεται από 0-10, ενώ στο 40,3% κυμαίνεται από 11-50 και στο 28,4% από 51-250. Αναφορικά με το προσωπικό που απασχολείται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στις επιχειρήσεις βεβαίως που διαθέτουν τέτοιο τμήμα, στην πλειοψηφία αυτών (91,3%) κυμαίνεται από 0-10 άτομα. Επιπλέον, στο 76,7% των επιχειρήσεων το ποσοστό πλήρους απασχόλησης (επίσης για το 2004) είναι 81-100%, παρουσιάζοντας μια πολύ μικρή αύξηση σε σχέση με τα υπόλοιπα χρόνια. Σχετικά με τον αριθμό των υπαλλήλων που έχουν απολυθεί κατά τη διάρκεια του 2004, στο 89,4% των επιχειρήσεων κυμαίνεται από 0-20%, ποσοστό που είναι υψηλό ιδιαίτερα από τη στιγμή που αθροιστικά οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 0-50 άτομα ανέρχονται στο 64,2. Ακόμη, η συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων στο 46,2% των επιχειρήσεων, δηλαδή περίπου 1 στις 2 επιχειρήσεις, είναι σε διάστημα μεγαλύτερο από 9 μήνες. Στον τομέα της επικοινωνίας η πλειοψηφία (92,6%) των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), ενώ 1 στις 3 (62,7%) διαθέτει σελίδα στο ίντερνετ (website).

Στο σημείο αυτό, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να δούμε την κατανομή των υπαλλήλων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις συνολικά και έπειτα να εξετάσουμε πως διαφοροποιείται η κατανομή αυτή στις βιομηχανίες και το εμπόριο, καθώς επίσης στις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Αθήνα και την επαρχία. Οι προαναφερόμενες κατανομές παρουσιάζονται στον Πίνακα 4:

Πίνακας 4: Κατανομή Προσωπικού Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>
Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων συνολικά (2002).		Αριθμός υπαλλήλων Εμπορίου (2004).	
0-10	30,4%	0-10	29,2%
10-50	33,3%	10-50	50,0%
50-250	26,1%	50-250	16,7%
250-1000	8,7%	250-1000	4,1%
>1000	1,4%	>1000	–
Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων συνολικά (2003).		Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων Αθήνας (2004).	
0-10	21,7%	0-10	6,7%
10-50	39,1%	10-50	60,0%
50-250	29,0	50-250	13,3%
250-1000	8,7%	250-1000	13,3%
>1000	1,4%	>1000	6,7%
Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων συνολικά (2004).		Αριθμός υπαλλήλων επιχειρήσεων επαρχίας (2004).	
0-10	20,3%	0-10	24,1%
10-50	39,1%	10-50	33,3%
50-250	30,4%	50-250	35,2%
250-1000	8,7%	250-1000	7,4%
>1000	1,4%	>1000	–
Αριθμός υπαλλήλων Βιομηχανίας (2004).			
0-10	15,6%		
10-50	33,3%		
50-250	37,8%		
250-1000	11,1%		
>1000	2,2%		

Παρατηρούμε από τον Πίνακα 4, ότι ο αριθμός των υπαλλήλων συνολικά των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών για τη χρονιά που μας πέρασε κυμαίνεται στο 20,3% των επιχειρήσεων από 0-10, στο 39,1% από 10-50 και στο 30,4% από 50-250. Πολύ γενικά μπορούμε να πούμε πως στο 59,4% των επιχειρήσεων, δηλαδή περίπου στα 2/3 αυτών ο αριθμός κυμαίνεται από 0-50 υπάλληλοι, που σημαίνει ότι μιλάμε κυρίως για μικρές προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Αναφορικά, για το 2004, με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της Βιομηχανίας, παρατηρούμε ότι το 33,3% αυτών απασχολούν 10-50 άτομα και το 37,8% 50-250 άτομα, δηλαδή σημειώνεται μια μικρή αύξηση στην κατηγορία των 50-250 ατόμων, πράγμα βεβαίως αναμενόμενο, αφού μιλάμε για Βιομηχανία. Όσες ανήκουν στον κλάδο του εμπορίου, 1 στις 3 απασχολούν 0-10 άτομα, ενώ 1 στις 2 10-50 άτομα. Εάν θέλουμε να συγκρίνουμε τις επιχειρήσεις της Βιομηχανίας και του εμπορίου, θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες της βιομηχανίας έχουν στο δυναμικό τους 50-250 άτομα, ενώ οι περισσότερες του εμπορίου 10-50 άτομα.

Περνώντας σε μια ακόμη κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών σε εκείνες που λειτουργούν στην Αθήνα και σε εκείνες της επαρχίας (στοιχεία για το 2004), παρατηρούμε ότι τα 2/3 όσων λειτουργούν στην Αθήνα απασχολούν 10-50 υπαλλήλους, ενώ το περίπου το 1/3 αυτών της επαρχίας απασχολούν 10-50 άτομα και άλλο 1/3 50-250 υπαλλήλους.

Σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων, όπως είναι ο κύκλος εργασιών, τα καθαρά κέρδη και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης, αυτά αναφέρονται στον Πίνακα 5, που ακολουθεί. Να σημειωθεί πως πέρα από τα προαναφερόμενα στοιχεία για το σύνολο των επιχειρήσεων, παρουσιάζονται ξεχωριστά για το 2004 και ως προς τον κλάδο των επιχειρήσεων, δηλαδή Βιομηχανία και εμπόριο, καθώς και ως προς τον τόπο λειτουργίας, δηλαδή Αθήνα και επαρχία.

Πίνακας 5: Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>		<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>
Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων συνολικά (2002).			Καθαρά κέρδη επιχειρήσεων συνολικά (2002).	
0-50.000 €	3,0%		0-50.000 €	29,0%
50.000-250.000 €	6,0%		50.000-250.000 €	27,4%
250.000-500.000 €	4,5%		250.000-500.000 €	11,3%
500.000-1.000.000 €	9,0%		500.000-1.000.000 €	11,3%
>1.000.000 €	77,6%		>1.000.000 €	21,0%
Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων συνολικά(2003).			Καθαρά κέρδη επιχειρήσεων συνολικά(2003).	
0-50.000 €	3,0%		0-50.000 €	27,4%
50.000-250.000 €	4,5%		50.000-250.000 €	33,9%
250.000-500.000 €	3,0%		250.000-500.000 €	8,1%
500.000-1.000.000 €	11,9%		500.000-1.000.000 €	8,1%
>1.000.000 €	77,6%		>1.000.000 €	22,6%
Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων συνολικά (2004).			Καθαρά κέρδη επιχειρήσεων συνολικά(2004).	
0-500.000 €	9,0%		0-50.000 €	27,6%
500.000-1.000.000 €	10,4%		50.000-250.000 €	29,3%
1.000.000-2.000.000 €	22,4%		250.000-500.000 €	12,1%
2.000.000-5.000.000 €	14,9%		500.000-1.000.000 €	6,9%
5.000.000-10.000.000 €	25,4%		>1.000.000 €	24,1%
>10.000.000 €	17,9%			
			Ρυθμός ανάπτυξης επιχειρήσεων συνολικά (2004).	
			0-10%	60,0%
			10-30%	20,0%
			30-50%	8,0%
			50-80%	4,0%
			80-100%	8,0%

Συνέχεια Πίνακα 5

<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>		<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Ποσοστό</i>
Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων βιομηχανίας (2004).			Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων Αθήνας (2004).	
0-500.000 €	4,5%		0-500.000 €	–
500.000-1.000.000 €	13,6%		500.000-1.000.000 €	–
1.000.000-2.000.000 €	22,7%		1.000.000-2.000.000 €	14,3%
2.000.000-5.000.000 €	18,2%		2.000.000-5.000.000 €	21,4%
5.000.000-10.000.000 €	25,0%		5.000.000-10.000.000 €	42,9%
>10.000.000 €	16,0%		>10.000.000 €	21,4%
Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων εμπορίου (2004).			Κύκλος πωλήσεων επιχειρήσεων επαρχίας (2004).	
0-500.000 €	17,4%		0-500.000 €	11,3%
500.000-1.000.000 €	4,3%		500.000-1.000.000 €	13,2%
1.000.000-2.000.000 €	21,7%		1.000.000-2.000.000 €	24,5%
2.000.000-5.000.000 €	8,7%		2.000.000-5.000.000 €	13,2%
5.000.000-10.000.000 €	26,1%		5.000.000-10.000.000 €	20,8%
>10.000.000 €	21,8%		>10.000.000 €	17,0%
Ρυθμός ανάπτυξης επιχειρήσεων Βιομηχανίας (2004).			Ρυθμός ανάπτυξης επιχειρήσεων Αθήνας (2004).	
0-10%	63,6%		0-10%	50,0%
10-30%	15,2%		10-30%	40,0%
30-50%	9,1%		30-50%	–
50-80%	6,1%		50-80%	10,0%
80-100%	6,0%		80-100%	–
Ρυθμός ανάπτυξης επιχειρήσεων εμπορίου(2004).			Ρυθμός ανάπτυξης επιχειρήσεων επαρχίας (2004).	
0-10%	52,9%		0-10%	62,5%
10-30%	29,4%		10-30%	15,0%
30-50%	5,9%		30-50%	10,0%
50-80%	–		50-80%	2,5%
80-100%	11,8%		80-100%	10,0%

Σχολιάζοντας τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων, βλέπουμε πως για το 2004 το 22,4% συνολικά αυτών έχει πωλήσεις που κυμαίνονται από 1-2 εκατ. €, το 25,4% από 5-10 εκατ. €, ενώ πάνω από 10 εκατ. € σημειώνει το 17,9%. Συγκρίνοντας τον κύκλο πωλήσεων των επιχειρήσεων ως προς τον κλάδο που ανήκουν, παρατηρούμε ότι στις βιομηχανίες το 22,7% έχει πωλήσεις από 1-2 εκατ.€, το 25,0% από 5-10 εκατ.€ και το 16,0% πάνω από 10 εκατ.€. Στις επιχειρήσεις του εμπορίου, το 21,7% έχει πωλήσεις από 1-2 εκατ.€, το 26,1% από 5-10 εκατ.€ και το 21,8% πάνω από 10 εκατ.€. Οι ουσιαστικές διαφορές των επιχειρήσεων βιομηχανίας και εμπορίου, βρίσκονται στο ότι σε αυτές τις βιομηχανίας ένα πολύ μικρό ποσοστό έχει πωλήσεις από 0-500.000€ και ένα σαφώς μεγαλύτερο από 2-5 εκατ. €, ενώ στο εμπόριο η κατάσταση είναι αντίστροφη. Αναφορικά με την διάκριση των επιχειρήσεων σε αυτές που λειτουργούν σε Αθήνα και σε εκείνες της επαρχίας, στις μεν της Αθήνας καμιά δεν έχει τζίρο από 0-1 εκατ.€ και η πλειοψηφία αυτών (42,9%) έχει κύκλο πωλήσεων από 5-10 εκατ.€, ενώ στις δε της επαρχίας η κατανομή είναι πιο ομοιόμορφη με το 24,5% αυτών να σημειώνει πωλήσεις από 1-2 εκατ.€ και το 20,8% από 5-10 εκατ.€.

Σχετικά με το δεύτερο οικονομικό στοιχείο των επιχειρήσεων που είναι τα καθαρά κέρδη (2004), αυτά στο 1/3 των επιχειρήσεων συνολικά κυμαίνονται από 50.000-250.000 € και με ποσοστά που ανέρχονται περίπου στο 25,0% από 0-50.000€ και πάνω από 1.000.000€, αντίστοιχα. Αναφορικά με τον ρυθμό ανάπτυξης των επιχειρήσεων συνολικά, παρατηρούμε ότι το 60,0% έχουν ρυθμό ανάπτυξης 0-10% (2 στις 3) και το 20,0% 10-30%. Τα αποτελέσματα μεταξύ των επιχειρήσεων του εμπορίου και της βιομηχανίας δείχνουν ότι τα ποσοστά στα οποία ο ρυθμός κυμαίνεται από 0,10% και 10-30% είναι ελαφρά υψηλότερα στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας από του εμπορίου, χωρίς ωστόσο η διαφορά αυτή να είναι σημαντική. Οι επιχειρήσεις της Αθήνας συγκριτικά με εκείνες της επαρχίας, έχουν σε μικρότερο ποσοστό ρυθμό ανάπτυξης 0-10% και σε μεγαλύτερο 10-30% από τις αντίστοιχες του εμπορίου, χωρίς ωστόσο η διαφορά αυτή και πάλι να είναι σημαντική.

Σε προηγούμενο σημείο της μελέτης, έγινε ιδιαίτερη αναφορά για τις ειδικότητες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις. Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί, φαίνονται οι ειδικότητες που έχουν ανάγκη σήμερα οι επιχειρήσεις πάρα πολύ, κατά φθίνουσα σειρά:

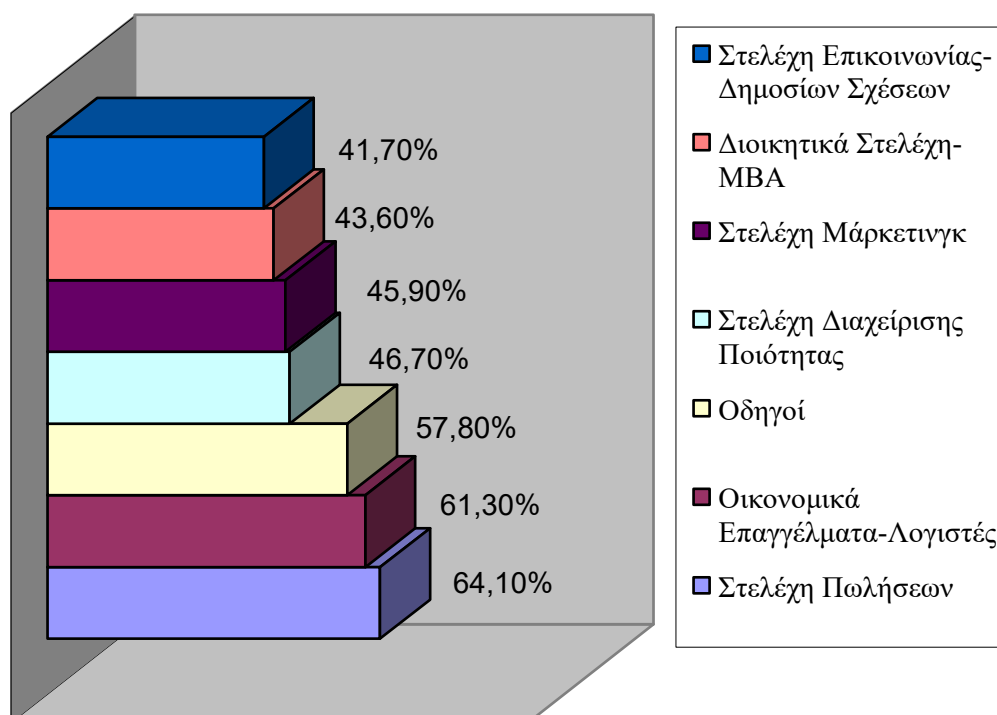
Πίνακας 6: Ανάγκες Ειδικοτήτων των Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών

Σήμερα (N=71).

<i>Ειδικότητα</i>	<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
1. Στελέχη Πωλήσεων	43,8%	20,3%	26,6%	3,1%	6,3%
2. Οδηγοί	35,9%	21,9%	14,1%	9,4%	18,8%
3. Οικονομικά Επαγγέλματα-Λογιστές	32,3%	29,0%	12,9%	6,5%	19,4%
4. Στελέχη Διαχείρισης Ποιότητας	25,0%	21,7%	26,75	10,0%	16,7%
5. Διοικητικά Στελέχη-MBA	21,8%	21,8%	23,6%	14,5%	18,2%
6. Στελέχη Επικοινωνίας-Δημοσίων Σχέσεων	21,7%	20,0%	20,0%	15,0%	23,3%
7. Στελέχη Μάρκετινγκ	21,3%	24,6%	24,6%	11,5%	18,0%
8. Γεωπόνοι-Κτηνίατροι	20,7%	15,5%	19,0%	5,2%	39,7%
9. Ανειδίκευτοι Εργάτες	19,4%	21,0%	19,4%	22,6%	17,7%
10. Στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	18,6%	20,3%	18,6%	13,6%	28,8%
11.Στελέχη Οργάνωσης και Τεχνολογίας Παραγωγής	18,3%	31,7%	10,0%	18,3%	21,7%
12. Υπάλληλοι Γραφείου	15,9%	25,4%	15,9%	17,5%	25,4%
13. Νομικοί-Δικηγόροι	15,5%	15,5%	6,9%	20,7%	41,4%
14. Τεχνολόγοι Τροφίμων	15,3%	27,1%	15,3%	20,3%	22,0%
15. Ηλεκτρολόγοι-Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι	15,3%	18,6%	11,6%	16,9%	37,3%
16. Στελέχη Πληροφορικής-Τηλεπικοινωνιών	15,0%	23,3%	21,7%	15,0%	25,0%
17. Τεχνικοί	15,0%	18,3%	26,7%	15,0%	25,0%
18. Χημικοί-Χημικοί Μηχανικοί-Φυσικοί	15,0%	10,0%	13,3%	11,7%	50,0%
19. Στελέχη Υγιεινής και Ασφάλειας	13,6%	20,3%	25,4%	15,3%	25,4%
20. Στελέχη Εφοδιαστικής (Logistics)	14,3%	17,9%	21,4%	23,2%	23,2%
21. Μηχανικοί- Μηχανολόγοι	12,1%	15,5%	10,3%	17,2%	44,8%

Περιγράφοντας τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι οι ειδικότητες που κυρίως χρειάζονται οι επιχειρήσεις τώρα πάρα πολύ (ποσοστό μεγαλύτερο από 20%), κατά φθίνουσα σειρά, είναι τα στελέχη πωλήσεων, οι οδηγοί, τα οικονομικά επαγγέλματα-λογιστές, τα στελέχη διαχείρισης ποιότητας, τα διοικητικά στελέχη-MBA, τα στελέχη επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων και τα στελέχη μάρκετινγκ. Αντίθετα οι ειδικότητες που οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται καθόλου σήμερα είναι οι Χημικοί- Χημικοί Μηχανικοί-Φυσικοί με ποσοστό 50,0%, οι Μηχανικοί-Μηχανολόγοι με ποσοστό 44,8%, οι Νομικοί-Δικηγόροι με 41,4%, οι Γεωπόνοι-Κτηνίατροι με 39,7% και οι Ηλεκτρολόγοι-Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι με 37,3%.

Στο *Διάγραμμα 2* που ακολουθεί φαίνονται το πώς κατατάσσονται οι παραπάνω ειδικότητες, ως προς την ανάγκη των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών σήμερα, να κυμαίνεται από πάρα πολύ έως πολύ:



Διάγραμμα 2: Ανάγκες Ειδικοτήτων Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών Σήμερα.

Αναφορικά με τις ειδικότητες που θα έχουν ανάγκη οι επιχειρήσεις τα επόμενα 5 χρόνια πάρα πολύ, κατά φθίνουσα, μπορούμε να πάρουμε μια εικόνα από τον Πίνακα 7:

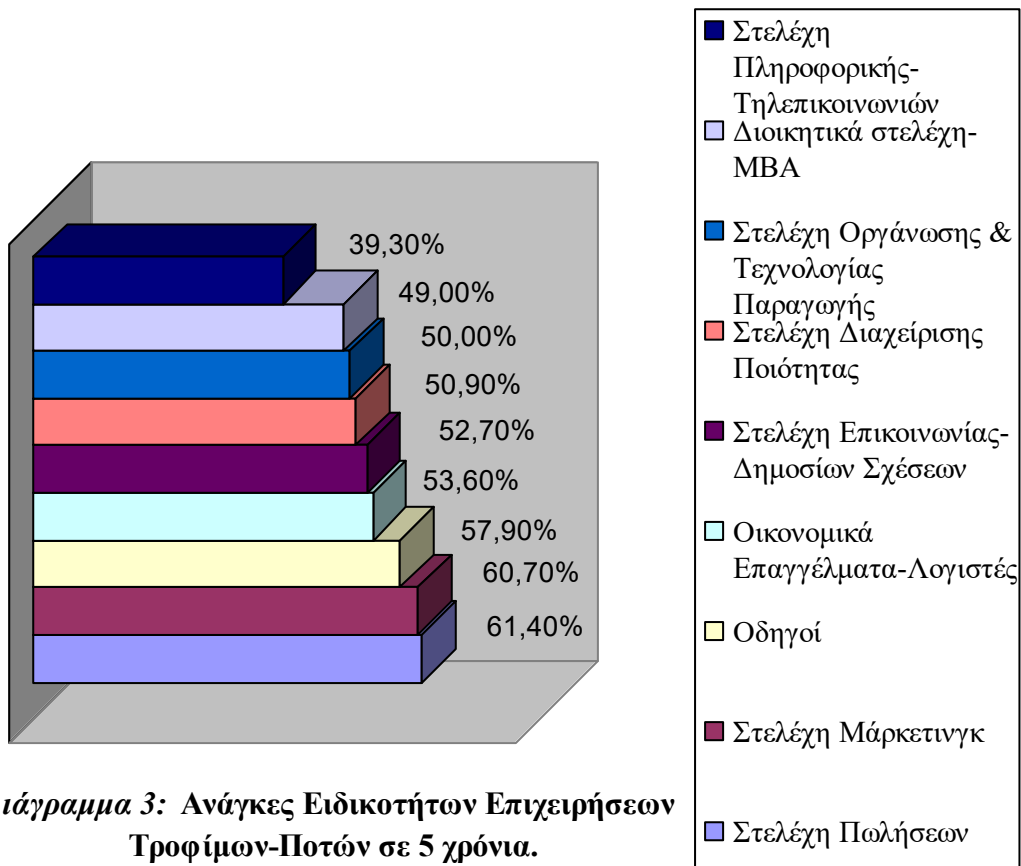
Πίνακας 7: Ανάγκες Ειδικοτήτων των Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών σε 5

Χρόνια (N=71).

<i>Ειδικότητα</i>	<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
1. Στελέχη Πωλήσεων	49,1%	12,3%	7,0%	8,8%	22,8%
2. Στελέχη Μάρκετινγκ	28,6%	32,1%	19,6%	10,7%	8,9%
3. Οικονομικά Επαγγέλματα-Λογιστές	28,6%	25,0%	19,6%	14,3%	12,5%
4. Στελέχη Πληροφορικής-Τηλεπικοινωνιών	28,6%	10,7%	30,4%	14,3%	16,1%
5. Οδηγοί	26,3%	31,6%	14,0%	14,0%	14,0%
6. Στελέχη Οργάνωσης και Τεχνολογίας Παραγωγής	22,2%	27,8%	22,2%	14,8%	13,0%
7. Στελέχη Επικοινωνίας-Δημοσίων Σχέσεων	21,8%	30,9%	9,1%	20,0%	18,2%
8. Διοικητικά Στελέχη-MBA	19,6%	29,4%	29,4%	13,7%	7,8%
9. Στελέχη Διαχείρισης Ποιότητας	18,2%	32,7%	25,5%	14,5%	9,1%
10. Χημικοί-Χημικοί Μηχανικοί-Φυσικοί	18,2%	10,9%	16,4%	9,1%	45,5%
11. Στελέχη Εφοδιαστικής (Logistics)	17,6%	27,5%	21,6%	21,6%	11,8%
12. Νομικοί-Δικηγόροι	17,3%	19,2%	5,8%	21,2%	36,5%
13. Γεωπόνοι-Κτηνίατροι	17,3%	17,3%	19,2%	5,8%	40,4%
14. Τεχνολόγοι Τροφίμων	17,0%	35,8%	18,9%	11,3%	17,0%
15. Στελέχη Υγιεινής και Ασφάλειας	16,7%	25,9%	18,5%	14,8%	24,1%
16. Ανειδίκεντοι εργάτες	15,8%	21,1%	28,1%	17,5%	17,5%
17. Μηχανικοί- Μηχανολόγοι	15,1%	13,2%	9,4%	17,0%	45,3%
18. Ηλεκτρολόγοι-Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι	15,1%	11,3%	22,6%	17,0%	34,0%
17. Υπάλληλοι Γραφείου	13,8%	31,0%	20,7%	19,0%	15,5%
19. Τεχνικοί	12,7%	25,5%	30,9%	9,1%	21,8%
20. Στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	13,0%	29,6%	20,4%	18,5%	18,5%
21. Στελέχη Κατασκευής –Διοίκησης Έργων	11,5%	5,8%	21,2%	15,4%	45,2%

Εξετάζοντας τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να σχολιάσουμε πως τα επόμενα χρόνια οι ειδικότητες εκείνες που από πλευράς των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών θα θεωρούνται ως ειδικότητες αιχμής, καθώς απαντούν ότι θα τις χρειάζονται πάρα πολύ (ποσοστό περίπου >20,0%) είναι, κατά φθίνουσα σειρά, τα στελέχη πωλήσεων, τα στελέχη μάρκετινγκ, τα οικονομικά επαγγέλματα-λογιστές, τα στελέχη πληροφορικής-τηλεπικοινωνιών, οι οδηγοί, τα στελέχη οργάνωσης και τεχνολογίας παραγωγής, τα στελέχη επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων, τα Διοικητικά στελέχη-MBA και τα στελέχη διαχείρισης ποιότητας. Αντίθετα οι ειδικότητες που οι επιχειρήσεις δεν θα χρειάζονται καθόλου τα επόμενα χρόνια είναι οι Μηχανικοί-Μηχανολόγοι με ποσοστό 45,3%, τα Στελέχη Κατασκευής-Διοίκησης Έργων με ποσοστό 45,2%, οι Γεωπόνοι-Κτηνίατροι με ποσοστό 40,4%, οι Χημικοί- Χημικοί Μηχανικοί-Φυσικοί με ποσοστό 45,5%, οι Νομικοί-Δικηγόροι με 36,5% και οι Ηλεκτρολόγοι-Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι με 34,0%.

Στο *Διάγραμμα 3* που ακολουθεί φαίνονται το πώς κατατάσσονται οι παραπάνω ειδικότητες, ως προς την ανάγκη των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών τα επόμενα 5 χρόνια, να κυμαίνεται από πάρα πολύ έως πολύ:



Συγκρίνοντας τις ανάγκες των επιχειρήσεων τώρα με τις αντίστοιχες τα επόμενα 5 χρόνια, είναι εμφανές ότι οι ανάγκες σε οδηγούς, στελέχη πληροφορικής-τηλεπικοινωνιών και οργάνωσης και τεχνολογίας παραγωγής θα βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, τα στελέχη πωλήσεων και τα οικονομικά επαγγέλματα-λογιστές αναμένεται να σημειώσουν πτώση της τάξεως του 2,7% και 7,7% αντίστοιχα, ενώ τα στελέχη μάρκετινγκ, διαχείρισης ποιότητας, επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων και τα διοικητικά στελέχη-MBA αναμένεται να σημειώσουν άνοδο της τάξης του 14,8%, 4,2%, 11,0% και 5,4% αντίστοιχα.

4.2 Εφαρμογή Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις Επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών.

Όπως είδαμε και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, κατά καιρούς έχουν εφαρμοστεί διάφορες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τις επιχειρήσεις, καθώς άλλες χρησιμοποιούνται σε μικρότερο και άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και δυνατότητες της επιχείρησης. Στη παρούσα μελέτη οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν ή όχι συγκεκριμένες πρακτικές, που περιλαμβάνουν την εργασιακή ασφάλεια (ή ανασφάλεια με την αρνητική έννοια του όρου), την επιλεκτική επιλογή προσωπικού, την χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων, το σύστημα ανταμοιβής του προσωπικού, την εκπαίδευση αυτού και την επικοινωνία πληροφοριών (*Ahmad S., et al., 2003, Pfeffer J., 1998*). Να σημειωθεί πως οι παραπάνω πρακτικές περιγράφονται, η κάθε μια, με περισσότερα από ένα αντικείμενα. Στον Πίνακα 5, μπορούμε να πάρουμε μια εικόνα για το ποιες από τις προαναφερόμενες πρακτικές και σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών, κατά φθίνουσα σειρά χρήσης:

Πίνακας 8: Εφαρμογή Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από Επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών(N=71).

<i>Πρακτική</i>	<i>Συμφωνώ απολύτως</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Διαφωνώ απολύτως</i>
Απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση υπαλλήλων.	47,1 %	41,4 %	8,6 %	2,9 %	–
Σύνδεση πρόσληψης, εκπαίδευσης και εξέλιξης προσωπικού με παραγωγή.	39,4 %	43,7 %	12,7 %	2,8%	1,4 %
Επιλογή ατόμων συγγενών με κουλτούρα επιχείρησης.	36,6 %	39,4 %	18,3%	5,6 %	–
Εργασιακές αξίες & τάσεις συμπεριφοράς ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλου.	35,2 %	47,9 %	15,5 %	–	1,4 %
Συμμετοχή όλων των μελών ομάδας πριν τη λήψη απόφασης.	32,4 %	46,5 %	14,1 %	4,2 %	2,8 %
Επικοινωνία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγής.	31,3 %	42,2 %	17,2 %	4,7 %	4,7 %
Ικανότητα λειτουργίας σε ομάδες ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλου.	28,6 %	45,7 %	21,4 %	2,9 %	1,4 %
Τα κίνητρα ανταμείβουν δίκαια την επίτευξη στόχων.	26,8 %	46,5%	21,1 %	2,8 %	2,8 %
Εκπαίδευση υπαλλήλων σε πολλές εργασίες.	26,1 %	56,5%	13,0 %	4,3 %	–
Ενθάρρυνση ατόμων να εργάζονται σε ομάδες.	25,4 %	54,9 %	15,5 %	2,8 %	1,4 %
Τα κίνητρα ενθαρρύνουν την επίτευξη στόχων.	25,4 %	47,9 %	19,7 %	4,2 %	2,8 %
Παροχή κινήτρων για επίτευξη στόχων.	25,4 %	46,5 %	22,5 %	1,4%	4,2 %

Συνέχεια Πίνακα 8

Ενθάρρυνση ομάδων για επίλυση προβλημάτων τους.	23,9 %	54,9 %	14,1 %	2,8 %	4,2 %
Οργάνωση συσκέψεων για ανταλλαγή απόψεων.	1,4 %	7,0 %	19,7 %	47,9 %	23,9 %
Εκπαίδευση υπαλλήλων σε 1 εργασία.	5,6%	9,9 %	22,5 %	38,0 %	23,9 %
Βοήθεια ομάδων στη βελτίωση διαδικασιών παραγωγής.	2,8 %	4,2 %	15,5 %	54,9 %	22,5 %
Συχνή εξέλιξη υπαλλήλων.	–	2,9 %	21,7 %	53,6 %	21,7 %
Επικοινωνία μάνατζερ και υπαλλήλων για ποιότητα δουλειάς.	1,4%	5,7 %	7,1 %	64,3%	21,4 %
Χρήση ομάδων για επίλυση προβλημάτων.	5,6 %	4,2 %	19,7 %	52,1%	18,3 %
Γνώση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από υπαλλήλους.	2,9 %	8,6%	32,9 %	40,0 %	15,7 %
Επηρεασμός ρυθμού ανάπτυξης από πρακτικές Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.	4,3 %	2,9 %	27,5 %	50,7%	14,5 %
Επηρεασμός ποιότητας αγαθών από πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.	6,0 %	9,0 %	25,4 %	46,3 %	13,4 %
Επηρεασμός απόδοσης από πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.	2,9 %	4,4 %	26,5 %	52,9 %	13,2 %
Επηρεασμός κόστους αγαθών από πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.	5,8 %	2,9 %	34,8 %	43,5 %	13,0%
Λύσεις προβλημάτων από συνεδρίες ομάδων.	4,3 %	2,9 %	30,0 %	50,0 %	12,9 %
Επηρεασμός κύκλου εργασιών από πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.	1,5 %	10,3 %	27,9 %	48,5 %	11,8 %
Επηρεασμός μεριδίου αγοράς επιχείρησης από πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού.	5,8 %	4,3%	27,5 %	50,7 %	11,6%

Συνέχεια Πίνακα 8

Χρήση τεστ αξιολόγησης για επιλογή υπαλλήλου.	4,3 %	4,3 %	24,3 %	55,7 %	11,4 %
Γνώση στόχων και στρατηγικής επιχείρησης από υπαλλήλους.	7,0%	16,9 %	32,4 %	35,2 %	8,5%
Ανάθεση εκπαίδευσης υπαλλήλων σε εταιρίες.	19,7%	19,7 %	23,9 %	28,2 %	8,5 %
Γνώση στρατηγικής και στόχων μόνο από μάντζερ.	12,9 %	30,0 %	22,9 %	27,1 %	7,1 %
Διάθεση πληροφοριών για απόδοση επιχείρησης στους υπαλλήλους.	5,6%	19,7%	33,8 %	33,8 %	7,0%
Χρήση εταιριών για επιλογή υπαλλήλου.	26,8 %	32,4 %	26,8 %	9,9 %	4,2 %
Όμοια ανταμοιβή όσων επιτυγχάνουν ή όχι στόχους.	32,9 %	32,9 %	25,7%	7,1 %	1,4 %

Αυτό που είναι έντονο από τον παραπάνω πίνακα, είναι ότι ποσοστό μεγαλύτερο από το 65,0% των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών, εφαρμόζει αρκετές από τις παραπάνω πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (στο ερωτηματολόγιο έχουν απαντήσει ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα). Αναλυτικότερα, οι πρακτικές με τις οποίες συμφωνούν απόλυτα ως προς τη χρήση τους, κατά φθίνουσα σειρά είναι οι ακόλουθες: 1 στις 2 επιχειρήσεις εκπαιδεύει συνεχώς τους υπαλλήλους της, τουλάχιστον 1 στις 3 (ποσοστό λίγο μεγαλύτερο από 33,0%) συνδέει την παραγωγή με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και με τη διαδικασία πρόσληψης και εκπαίδευσης και επιπλέον χρησιμοποιεί ως κριτήριο επιλογής τα άτομα να είναι συγγενή με τη κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς επίσης και τις εργασιακές αξίες και την τάση συμπεριφοράς τους. Επιπλέον, πριν τη λήψη απόφασης ζητούν τη γνώμη όλων των μελών της ομάδας, φροντίζουν για την επικοινωνία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγής και κατά την επιλογή δίνουν έμφαση σε άτομα που μπορούν να λειτουργήσουν σε ομάδες.

Παράλληλα, ποσοστό των επιχειρήσεων που κυμαίνεται περίπου στο 25,0% με απόκλιση 1-2%, χρησιμοποιούν κίνητρα που ενθαρρύνουν την επίτευξη στόχων και ανταμείβουν δίκαια αυτήν, εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε μία ή πολλές εργασίες, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς και οργανώνουν συσκέψεις για την ανταλλαγή απόψεων. Με λίγο μικρότερο ποσοστό οι επιχειρήσεις συμφωνούν απόλυτα, για το ότι οι μάνατζερ πρέπει να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους για την ποιότητα της δουλειάς τους και ότι οι τελευταίοι οφείλουν να γνωρίζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, στην οποία απασχολούνται. Πολύ σημαντική είναι και η χρήση τεστ αξιολόγησης κατά την επιλογή προσωπικού. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι απαντούν πως οι χρησιμοποιούμενες πρακτικές επηρεάζουν γενικότερα την απόδοση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τον κύκλο εργασιών (τζίρο) αυτής, την ποιότητα και το κόστος παραγωγής αγαθών / υπηρεσιών, καθώς και το μερίδιο αγοράς της.

Αναφορικά με τις πρακτικές που δεν εφαρμόζονται ή εφαρμόζονται σε περιορισμένο βαθμό από τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών, (στο ερωτηματολόγιο έχουν απαντήσει ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα), παρατηρούμε ότι στην κατηγορία αυτή ανήκουν η όμοια ανταμοιβή εκείνων που επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί με όσους δεν τους επιτυγχάνουν με ποσοστό 65,8% και η χρήση εταιριών για την επιλογή υπαλλήλων με ποσοστό 59,2%. Ενδιαφέρον προκαλεί το ότι το 42,9% των επιχειρήσεων απαντούν ότι διαφωνούν έως απόλυτα με την γνώση των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης μόνο από τους μάνατζερ αυτής, την ίδια στιγμή που το 34,2% συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στην περίπτωση της ανάθεσης εκπαίδευσης του προσωπικού σε εταιρίες, όπου το 39,4% διαφωνεί έως απόλυτα, ενώ το 36,7% έχουν αντίθετη άποψη. Βλέπουμε δηλαδή ότι στην περίπτωση των δύο προαναφερόμενων πρακτικών σχεδόν οι γνώμες δίστανται ως προς την εφαρμογή τους ή μη.

4.3 Παράγοντες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παραγοντική Ανάλυση).

Η παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται προκειμένου να «μειωθεί» ο όγκος των αρχικών δεδομένων, τεχνική ιδιαίτερα χρήσιμη όταν επεξεργαζόμαστε μεγάλα σετ δεδομένων, στα οποία ποσοτικές μεταβλητές εμφανίζουν έντονη συσχέτιση (correlation). Ο στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η εύρεση ενός αριθμού παραγόντων (factors, F), οι οποίοι καθορίζουν τις εσωτερικές σχέσεις του αρχικού σετ μεταβλητών, το οποίο αντικαθιστούν με την ελάχιστη δυνατή απώλεια πληροφορίας (variance). Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι ανεξάρτητοι (uncorrelated), όλοι μαζί να περιγράφουν την συνολική ποικιλότητα (variance) των αρχικών μεταβλητών και να συμμετέχουν στην ποικιλότητα που περιγράφεται με φθίνουσα σειρά «σημαντικότητας». Η σημασία της παραγοντικής ανάλυσης οφείλεται επίσης και στο ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον αριθμό αυτών των παραγόντων και να τους μεταφράσουμε σε όρους μάρκετινγκ, σχετικά με το τι σημαίνουν για τη λήψη αποφάσεων μιας επιχείρησης.

Στον Πίνακα 9 εμφανίζονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης, που πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του SPSS 11.0:

Πίνακας 9: Παράγοντες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από Επιχειρήσεις Τροφίμων-Ποτών (N=71).

Παράγοντες					
	F1	F2	F3	F4	F5
Ενθάρρυνση ομάδων για επίλυση προβλημάτων τους.	0,849				
Βοήθεια ομάδων στη βελτίωση διαδικασιών παραγωγής.	0,817				
Ενθάρρυνση ατόμων να εργάζονται σε ομάδες.	0,775				
Συμμετοχή όλων των μελών ομάδας πριν τη λήψη απόφασης.	0,713				
Χρήση ομάδων για επίλυση προβλημάτων.	0,708				
Οργάνωση συσκέψεων για ανταλλαγή απόψεων.	0,537				
Λύσεις προβλημάτων μέσα από συνεδριάσεις ομάδων.	0,527				
Τα κίνητρα ενθαρρύνουν την επίτευξη στόχων επιχείρησης.		0,833			
Παροχή κινήτρων για επίτευξη στόχων επιχείρησης.		0,786			
Σύνδεση πρόσληψης, εκπαίδευσης και εξέλιξης με παραγωγή.		0,731			
Χρήση εργασιακών αξιών και τάσεων συμπεριφοράς ως κριτήριο επιλογής υπαλλήλου.		0,651			
Επικοινωνία μάνατζερ και υπαλλήλων για ποιότητα δουλειάς.		0,582			
Εκπαίδευση υπαλλήλων σε πολλές εργασίες.		0,539			

Συνέχεια Πίνακα 9

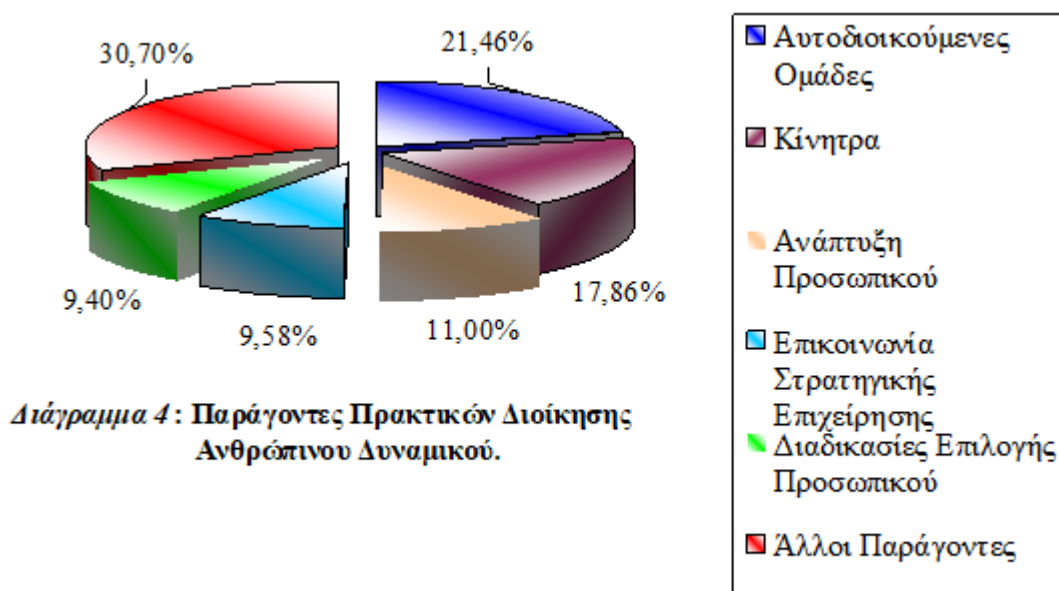
Συχνή εξέλιξη υπαλλήλων.			0,787		
Απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση υπαλλήλων.			0,757		
Εκπαίδευση υπαλλήλων σε 1 εργασία.			0,573		
Διάθεση στους υπαλλήλους πληροφοριών για απόδοση επιχείρησης				0,819	
Γνώση στόχων και στρατηγικής επιχείρησης από υπαλλήλους.				0,697	
Χρήση τεστ αξιολόγησης για επιλογή υπαλλήλου.					0,765
Χρήση εταιριών συμβούλων για την επιλογή υπαλλήλου.					0,705
Eigenvalue	4,292	3,571	2,201	1,916	1,876
% of Variance	21,459	17,857	11,004	9,579	9,380
Cumulative %	21,459	39,316	50,321	59,900	69,280
Crombah A	0,91	0,83	0,66	0,71	0,62
K.M.O.	0,797				

Ο Πίνακας 9 δείχνει ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών, μπορούν να ερμηνευτούν μέσα από 5 παράγοντες (factors, F1-F5). Οι μεταβλητές που αναφέρονται σε κάθε παράγοντα είναι μόνο όσες έχουν loading>0,45. Ο πρώτος παράγοντας (F1) μπορεί να οριστεί ως «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» και περιλαμβάνει πρακτικές, όπως τη χρήση ομάδων για την επίλυση προβλημάτων, την ενθάρρυνση των υπαλλήλων ώστε να εργάζονται σε ομάδες, την ενθάρρυνση των ομάδων προκειμένου να επιλύουν τα δικά τους προβλήματα, τις συνεδριάσεις ομάδων για την αντιμετώπιση προβλημάτων, τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας ώστε να εκφράζουν τη γνώμη τους προτού ληφθεί κάποια απόφαση, την οργάνωση συσκέψεων προκειμένου τα μέλη των ομάδων αλλά και γενικότερα το προσωπικό πραγματικά να ανταλλάσσει απόψεις και την αξιοποίηση των ομάδων ώστε να βοηθήσουν στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής.

Ο δεύτερος παράγοντας (F2) μπορεί να ονομαστεί ως «Κίνητρα» και περιλαμβάνει τη παροχή κινήτρων οικονομικών και μη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την εξασφάλιση κινήτρων τέτοιων που ενθαρρύνουν την επίτευξη των στόχων, τη χρήση των εργασιακών αξιών και των τάσεων συμπεριφοράς του ατόμου ως κριτήριο επιλογής του, τη σύνδεση της διαδικασίας πρόσληψης, εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού με την παραγωγή, την επικοινωνία-σχολιασμό μάνατζερ και υπαλλήλων για την ποιότητα της δουλειάς τους και την εκπαίδευση του προσωπικού σε πολλές εργασίες. Ο τρίτος παράγοντας (F3) μπορεί να οριστεί ως «*Ανάπτυξη Προσωπικού*» και περιλαμβάνει πρακτικές, όπως τη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού και την εκπαίδευσή του σε 1 εργασία. Ο τέταρτος παράγοντας (F4) καλείται «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*» και αποτελείται από τη διάθεση και γνωστοποίηση στους υπαλλήλους πληροφοριών σχετικών με την απόδοση της επιχείρησης και από τη διάθεση πληροφοριών στο προσωπικό που αφορούν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο πέμπτος παράγοντας (F5) μπορεί να οριστεί ως «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» και περιλαμβάνει πρακτικές, όπως η χρήση τεστ αξιολόγησης και η συνεργασία με εταιρίες συμβούλων για την επιλογή του προσωπικού της επιχείρησης.

Ο πρώτος παράγοντας εξηγεί το 21,459% της συνολικής πληροφορίας (ή ποικιλότητας- variance), ο δεύτερος το 17,857%, ο τρίτος το 11,004%, ο τέταρτος το 9,579% και ο πέμπτος το 9,380%. Συνολικά και οι πέντε παράγοντες ερμηνεύουν το 69,280% της συνολικής πληροφορίας (ή ποικιλότητας- variance). Παρατηρούμε επίσης ότι για κάθε ένα παράγοντα η τιμή του eigenvalue, που εκφράζει σε νούμερο την πληροφορία (ή ποικιλότητα- variance) που εξηγεί κάθε παράγοντας, είναι >1 , όπως είναι το επιθυμητό. Παράλληλα, ο συντελεστής αξιοπιστίας Crombah A, ο οποίος εκφράζει τη σταθερότητα των αποτελεσμάτων στο χρόνο, με άλλα λόγια σε τι ποσοστό εάν κάναμε την ίδια έρευνα από την αρχή θα καταλήγαμε στους ίδιους παράγοντες. Επιθυμητή τιμή του συντελεστή αυτού είναι κοντά στο 0,700 ή μεγαλύτερη από αυτήν, κάτι που παρατηρούμε ότι συμβαίνει και για τους πέντε παράγοντες. Όσον αφορά την τιμή του K.M.O, που αποτελεί ένα μέτρο της επάρκειας του δείγματος, είναι αξιόπιστη καθώς κυμαίνεται πολύ κοντά στο 0,800 (για την ακρίβεια 0,797).

Είδαμε ότι καθένας από τους παραπάνω παράγοντες εξηγεί διαφορετικό ποσοστό (% of Variance) της συνολικής πληροφορίας ((ή ποικιλότητας- variance), όπου ο όρος πληροφορία αναφέρεται βεβαίως στις ασκούμενες πρακτικές από τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών. Η σειρά κατάταξης από αυτόν που εξηγεί το μικρότερο ποσοστό προς αυτόν που εξηγεί το μεγαλύτερο, φαίνεται στο *Διάγραμμα 4*, που ακολουθεί:



Στο σημείο αυτό, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να δούμε εάν υπάρχει διαφορά στην εφαρμογή των 5 αυτών παραγόντων που περιγράφουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, δηλαδή της βιομηχανίας ή του εμπορίου, καθώς και τον τόπο λειτουργίας τους, δηλαδή Αθήνα ή επαρχία. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούμε το τεστ X^2 (Chi-Square Test), τα αποτελέσματα του οποίου περιγράφονται στον *Πίνακα 10* και *11* αντίστοιχα. Στο τεστ αυτό κάνουμε έλεγχο 2 υποθέσεων, της αρχικής μηδενικής υπόθεσης (*null hypothesis, H₀*), που θεωρεί ότι η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ των μετρήσεων δεν είναι στατιστικά σημαντική ($\alpha > 0,05$) αλλά φαινομενική και οφείλεται σε δειγματοληπτικό σφάλμα και της εναλλακτικής υπόθεσης (*alternative hypothesis, H₁*), η οποία θεωρεί ότι η διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικά σημαντική άρα και πραγματική.

Πίνακας 10.1: Χρήση του παράγοντα «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

Κλάδος επιχείρησης	Αυτοδιοικούμενες Ομάδες					Pearson Chi- Square	Sig. (2- tailed)
	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως		
Βιομηχανία	23,3%	59,6%	12,8%	4,3%	–	20,959	0,400
Εμπόριο	8,3%	75,0%	12,5%	–	4,2%		

Πίνακας 10.2: Χρήση του παράγοντα «Κίνητρα» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

Κλάδος επιχείρησης	Κίνητρα					Pearson Chi- Square	Sig. (2- tailed)
	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως		
Βιομηχανία	53,1%	36,2%	6,4%	4,3%	–	15,050	0,375
Εμπόριο	16,7%	70,8%	8,3%	4,2%	–		

Πίνακας 10.3: Χρήση του παράγοντα «Ανάπτυξη Προσωπικού» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

Κλάδος επιχείρησης	Ανάπτυξη Προσωπικού					Pearson Chi- Square	Sig. (2- tailed)
	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως		
Βιομηχανία	25,0%	49,4%	25,3%	–	–	10,555	0,307
Εμπόριο	12,5%	66,7%	12,5%	8,3%	–		

Πίνακας 10.4: Χρήση του παράγοντα «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης							
Κλάδος επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)	
Βιομηχανία	10,6%	44,7%	34,0%	4,3%	6,4%	7,753	0,458	
Εμπόριο	–	45,8%	37,5%	12,5%	4,2%			

Πίνακας 10.5: Χρήση του παράγοντα «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» ανά Κλάδο Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού							
Κλάδος επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)	
Βιομηχανία	8,5%	36,2%	31,9%	19,1%	4,3%	10,359	0,241	
Εμπόριο	–	25,0%	62,5%	12,5%	–			

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης, είναι προφανές ότι οι όποιες διαφορές στα ποσοστά χρήσης παραγόντων πρακτικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παρατηρούνται δεν είναι στατιστικά σημαντικές (Sig.>0,05). Επομένως οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στο κλάδο της βιομηχανίας ή του εμπορίου, εφαρμόζουν τις ίδιες πρακτικές, ενώ αυτό που αξίζει να αναφέρουμε είναι ότι από τους 5 παράγοντες εκείνος που χρησιμοποιείται σε πολύ μικρό ποσοστό από τις επιχειρήσεις, καθώς οι περισσότερες έχουν ουδέτερη στάση, ως προς αυτόν, είναι οι «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού», δηλαδή η χρήση τεστ αξιολόγησης και εταιριών συμβούλων για την επιλογή προσωπικού.

Πίνακας 11.1: Χρήση του παράγοντα «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Αυτοδιοικούμενες Ομάδες						
Τόπος λειτουργίας επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)
Αθήνα	13,3%	53,3%	26,7%	6,7%	–	29,253	0,83
Επαρχία	16,1%	69,6%	8,9%	3,6%	1,8%		

Πίνακας 11.2: Χρήση του παράγοντα «Κίνητρα» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Κίνητρα						
Τόπος λειτουργίας επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)
Αθήνα	33,3%	60,0%	–	6,7%	–	13,389	0,496
Επαρχία	21,4%	66,1%	8,9%	3,6%	–		

Πίνακας 11.3: Χρήση του παράγοντα «Ανάπτυξη Προσωπικού» ανά Τόπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Ανάπτυξη Προσωπικού						
Τόπος λειτουργίας επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)
Αθήνα	13,4%	73,3%	13,3%	–	–	6,378	0,702
Επαρχία	25,0%	50,0%	23,2%	1,8%	–		

Πίνακας 11.4: Χρήση του παράγοντα «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης» ανά Τύπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης							
Τύπος λειτουργίας Επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)	
Αθήνα	12,8%	40,0%	20,0%	13,3%	13,3%	9,092	0,335	
Επαρχία	5,3%	46,4%	39,3%	5,4%	3,6%			

Πίνακας 11.5: Χρήση του παράγοντα «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» ανά Τύπο Λειτουργίας Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών (N=71).

	Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού							
Τύπος λειτουργίας Επιχείρησης	Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως	Pearson Chi-Square	Sig. (2-tailed)	
Αθήνα	6,7%	33,3%	40,0%	20,0%	–	5,714	0,679	
Επαρχία	5,4%	32,1%	42,8%	16,1%	3,6%			

Για λόγους όμοιους με πριν, παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το αν λειτουργούν στην Αθήνα ή την επαρχία έχουν την ίδια γνώμη για την εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών.

4.4 Συσχέτιση Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ανάλυση Συσχέτισης).

Το αποτέλεσμα της παραγοντικής ανάλυσης, όπως διαπιστώσαμε, είναι ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφονται από 5 παράγοντες. Αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι να δούμε αν οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται μεταξύ τους και αν ναι με ποιο τρόπο (θετικά ή αρνητικά) και σε ποιο βαθμό (πολύ ή λίγο). Στον Πίνακα 12, φαίνονται τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Συσχέτισης (Correlation Analysis) μεταξύ των παραγόντων (Factors, F1-F5):

Πίνακας 12: Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

		F1	F2	F3	F4	F5
F1	<i>Pearson Correlation (r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	1 , 71				
F2	<i>Pearson Correlation (r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,510** 0,000 71	1 , 71			
F3	<i>Pearson Correlation (r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,553** 0,000 71	0,507** 0,000 71	1 , 71		
F4	<i>Pearson Correlation (r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,500** 0,000 71	0,338** 0,004 71	0,296* 0,012 71	1 , 71	
F5	<i>Pearson Correlation (r)</i> <i>Sig. (2-tailed)</i> <i>N</i>	0,483** 0,000 71	0,233 0,051 71	0,416** 0,000 71	0,205 0,086 71	1 , 71

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Γενικότερα η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson (r) κυμαίνεται από -1 έως 1 και εκφράζει το είδος της σχέσης (από το πρόσημο του συντελεστή) και το βαθμό συσχέτισης (από την τιμή του συντελεστή). Επιπλέον για να μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτό που η τιμή εκφράζει πρέπει το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p) $< 0,05$. Να σημειώσουμε πως όταν παρατηρείται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων συνεπάγεται ότι όταν συμβούν αλλαγές στον ένα παράγοντα τότε ανάλογες θα συμβούν και στους επόμενους, ενώ όταν είναι αρνητική οι αλλαγές θα είναι αντιστρόφως ανάλογες.

Από τον Πίνακα 12 είναι προφανές ότι ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται σημαντικά θετικά με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες, με άλλα λόγια οι «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» σχετίζονται θετικά με τα «Κίνητρα», την «Ανάπτυξη Προσωπικού», τις «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» και την «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης». Ο δεύτερος παράγοντας δηλαδή τα «Κίνητρα», παρουσιάζουν μια σημαντική θετική συσχέτιση με την «Ανάπτυξη Προσωπικού» και τις «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» και μια ασθενή θετική συσχέτιση με την «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης». Επιπρόσθετα, ο τρίτος παράγοντας, δηλαδή η «Ανάπτυξη Προσωπικού» παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες», τα «Κίνητρα» και τις «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού», καθώς επίσης και μια ασθενή θετική συσχέτιση με τη «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης». Ο τέταρτος παράγοντας, δηλαδή η «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης», σχετίζεται θετικά με την «Ανάπτυξη Προσωπικού», τις «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» και τα «Κίνητρα». Ο πέμπτος και τελευταίος παράγοντας, δηλαδή οι «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» σχετίζονται θετικά μόνο με τις «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» και την «Ανάπτυξη Προσωπικού».

Μια σύντομη παρατήρηση που μπορούμε να κάνουμε από τα παραπάνω αποτελέσματα, είναι ότι και οι 5 παράγοντες παρουσιάζουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ τους, γεγονός που σημαίνει ότι συμμεταβάλλονται και μπορούν να λειτουργήσουν ως μια ομάδα ή ένα σετ πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με εξαίρεση το ότι ο πέμπτος παράγοντας δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τον δεύτερο και τον τέταρτο παράγοντα, με άλλα λόγια οι «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού» δεν σχετίζονται με τα «Κίνητρα» και την «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης».

4.5 Συσχέτιση Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με Απόδοση Επιχείρησης (Ανάλυση Συσχέτισης).

Προκειμένου να διαπιστώσουμε αν κάποιοι από τους παράγοντες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό, συγκεκριμένες διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης, οι οποίες εκφράζονται μέσα από το κύκλο εργασιών της επιχείρησης (τζίρος), το ρυθμό ανάπτυξης της, την ποιότητα του προϊόντος, το κόστος παραγωγής και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, πραγματοποιούμε Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis). Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως οι προαναφερόμενες διαστάσεις της απόδοσης εξετάζονται όπως αντιλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις και επιπλέον εξετάζεται και ο πραγματικός κύκλος πωλήσεων και ρυθμός ανάπτυξης των επιχειρήσεων συνολικά για το 2004. Από τον *Πίνακα 13* μπορούμε να δούμε ότι μόνο μεταξύ των διαστάσεων της απόδοσης, όπως αντιλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις υπάρχει θετική συσχέτιση, γεγονός που σημαίνει ότι επηρεάζει η μία διάσταση την άλλη και συμμεταβάλλονται. Το παράδοξο είναι ότι εμφανίζεται αρνητική συσχέτιση μεταξύ του κύκλου πωλήσεων, όπως αυτός γίνεται αντιληπτός και του πραγματικού για το 2004. Στον *Πίνακα 14* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Συσχέτισης μεταξύ παραγόντων και απόδοσης:

Πίνακας 13: Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων της Απόδοσης Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.

		Αντιληπτός Ρυθμός ανάπτυξης	Αντιληπτή Ποιότητα προϊόντων	Αντιληπτό Κόστος παραγωγής προϊόντων	Αντιληπτό Μεριδίο αγοράς	Αντιληπτός Κύκλος πωλήσεων
Αντιληπτός Ρυθμός ανάπτυξης	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	1 , 69				
Αντιληπτή Ποιότητα προϊόντων	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,607** 0,000 67	1 , 67			
Αντιληπτό Κόστος παραγωγής προϊόντων	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,436** 0,000 69	0,559** 0,000 67	1 , 69		
Αντιληπτό Μεριδίο αγοράς	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,514** 0,000 69	0,529** 0,000 67	0,587** 0,000 69	1 , 69	
Αντιληπτός Κύκλος πωλήσεων	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig. (2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,585** 0,000 68	0,419** 0,000 66	0,429** 0,000 68	0,515** 0,000 68	1 , 68

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Συνέχεια Πίνακα 13

		Πραγματικός Κύκλος Πωλήσεων (2004)	Πραγματικός Ρυθμός Ανάπτυξης (2004)
Αντιληπτός Ρυθμός ανάπτυξης	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	-0,013 0,915 65	0,163 0,267 48
Αντιληπτή Ποιότητα προϊόντων	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,077 0,546 63	-0,060 0,693 46
Αντιληπτό Κόστος παραγωγής προϊόντων	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	0,047 0,712 65	-0,178 0,226 48
Αντιληπτό Μερίδιο αγοράς	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	-0,116 0,358 65	-0,006 0,969 48
Αντιληπτός Κύκλος πωλήσεων	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	-0,265* 0,034 64	0,022 0,881 47
Πραγματικός Κύκλος Πωλήσεων (2004)	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>	1 , 67	-0,217 0,143 47
Πραγματικός Ρυθμός Ανάπτυξης (2004)	<i>Pearson Correlation(r)</i> <i>Sig.</i> <i>(2-tailed) (p)</i> <i>N</i>		1 , 50

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Πίνακας 14: Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ των Παραγόντων Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Απόδοσης Επιχειρήσεων Τροφίμων-Ποτών.

		F1	F2	F3	F4	F5
Αντιληπτός Ρυθμός ανάπτυξης	<i>Pearson Correlation(r)</i>	0,507**	0,581**	0,536**	0,367**	0,341**
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,000	0,000	0,000	0,002	0,004
	<i>N</i>	69	69	69	69	69
Αντιληπτή Ποιότητα προϊόντων	<i>Pearson Correlation(r)</i>	0,403**	0,443**	0,485**	0,283*	0,468**
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,001	0,000	0,000	0,020	0,000
	<i>N</i>	67	67	67	67	67
Αντιληπτό Κόστος παραγωγής προϊόντων	<i>Pearson Correlation(r)</i>	0,482**	0,460**	0,329**	0,234	0,341**
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,000	0,000	0,006	0,053	0,004
	<i>N</i>	69	69	69	69	69
Αντιληπτό Μερίδιο αγοράς	<i>Pearson Correlation(r)</i>	0,536**	0,318**	0,481**	0,562**	0,324**
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,000	0,007	0,000	0,000	0,006
	<i>N</i>	69	69	69	69	69
Αντιληπτός Κύκλος πωλήσεων	<i>Pearson Correlation(r)</i>	0,588**	0,528**	0,371**	0,371**	0,342**
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,000	0,000	0,002	0,002	0,004
	<i>N</i>	68	68	68	68	68
Πραγματικός Κύκλος πωλήσεων (2004)	<i>Pearson Correlation(r)</i>	-0,050	-0,103	-0,095	-0,061	0,022
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,686	0,405	0,443	0,623	0,857
	<i>N</i>	67	67	67	67	67
Πραγματικός Ρυθμός ανάπτυξης (2004)	<i>Pearson Correlation(r)</i>	-0,009	-0,018	0,275	-0,030	0,042
	<i>Sig. (2-tailed) (p)</i>	0,950	0,903	0,054	0,837	0,770
	<i>N</i>	50	50	50	50	50

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων, το μερίδιο αγοράς και ο κύκλος πωλήσεων της επιχείρησης, όπως αντιλαμβάνονται από αυτήν, σχετίζονται θετικά και με τους πέντε παράγοντες, δηλαδή με τις «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*», τα «*Κίνητρα*», την «*Ανάπτυξη Προσωπικού*», τις «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» και την «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*». Όσον αφορά το αντιληπτό κόστος παραγωγής των προϊόντων εμφανίζει θετική συσχέτιση με όλους τους παράγοντες, εκτός από την «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*».

Παράλληλα, εξετάστηκαν και 2 διαστάσεις της απόδοσης για το 2004, ο πραγματικός κύκλος πωλήσεων και ρυθμός ανάπτυξης, που ωστόσο δεν φαίνεται να σχετίζονται με κανέναν παράγοντα πρακτικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

4.6 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης.

Η Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης (Regression Analysis) είναι μια μέθοδος την οποία χρησιμοποιούμε γενικότερα προκειμένου να προβλέψουμε την τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με τις μεταβολές στις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών. Στην συγκεκριμένη μελέτη επιθυμούμε να διαπιστώσουμε αν και από ποιους παράγοντες, που περιγράφουν τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προβλεφθεί η απόδοση της επιχείρησης. Ο όρος απόδοση, όπως έχει προηγουμένως αναφερθεί εκφράζεται μέσα από 7 διαστάσεις οι οποίες αποτελούν και τις εξαρτημένες μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα από το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης, το μερίδιο αγοράς αυτής, τον κύκλο πωλήσεων, την ποιότητα των προϊόντων και το κόστος παραγωγής, όπως αυτά αντιλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις, καθώς και από τις πραγματικές πωλήσεις και ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης για το 2004. Αναφορικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές αυτές αποτελούνται από τους 5 παράγοντες (factors, F) πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα από τις «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*» (F1), τα «*Κίνητρα*» (F2), την «*Ανάπτυξη Προσωπικού*» (F3), την «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*» (F4) και τις «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» (F5).

Στην ανάλυση αυτή, το μαθηματικό μοντέλο που εξετάζεται έχει την ακόλουθη μορφή (Σταθακόπουλος Βλάσης, 2001):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_i X_i$$

Όπου: Y: η εξαρτημένη μεταβλητή (οι διαστάσεις της απόδοσης).

α : η σταθερά της εξίσωσης (constant).

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_i$: οι συντελεστές μερικής παλινδρόμησης (partial regression coefficients).

X_1, X_2, X_3, X_i : οι ανεξάρτητες μεταβλητές (οι παράγοντες των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού).

Ο Πίνακας 15 περιγράφει τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Παλινδρόμησης:

Πίνακας 15 : Ανάλυση Παλινδρόμησης των παραγόντων (F1-F5) πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις 7 διαστάσεις της Απόδοσης.

	Beta coefficient (with p-values in parenthesis)						
	Adjusted R ²	F statistics	F1	F2	F3	F4	F5
Αντιληπτός Ρυθμός ανάπτυξης	0,411	10,474 (0,000)	0,737 (0,464)	3,122* (0,003)	1,990 (0,051)	1,083 (0,283)	0,677 (0,501)
Αντιληπτή Ποιότητα προϊόντων	0,314	7,042 (0,000)	-0,227 (0,821)	1,907 (0,061)	1,684 (0,097)	0,785 (0,437)	2,456* (0,017)
Αντιληπτό Κόστος παραγωγής προϊόντων	0,257	5,701 (0,000)	0,294 (0,057)	0,305* (0,020)	-0,038 (0,778)	-0,032 (0,794)	0,145 (0,245)
Αντιληπτό Μερίδιο αγοράς	0,410	10,465 (0,000)	0,200 (0,144)	-0,054 (0,634)	0,270* (0,029)	0,396* (0,001)	0,037 (0,739)
Αντιληπτός Κύκλος πωλήσεων	0,380	9,125 (0,000)	0,377* (0,009)	0,316* (0,009)	-0,051 (0,683)	0,076 (0,499)	0,086 (0,454)
Πραγματικός Κύκλος πωλήσεων (2004)	-0,062	0,234 (0,946)	0,015 (0,653)	-0,072 (0,653)	-0,087 (0,598)	-0,033 (0,823)	0,077 (0,609)
Πραγματικός Ρυθμός ανάπτυξης (2004)	0,033	1,332 (0,268)	-0,168 (0,435)	-0,100 (0,554)	0,479* (0,015)	-0,033 (0,841)	-0,101 (0,579)

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα, καταλήγουμε στα εξής:

- ❖ Ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης, όπως τον αντιλαμβάνεται, εξηγείται σε ποσοστό 41,1% από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα από τον παράγοντα «Κίνητρα».
- ❖ Η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων της επιχείρησης, όπως την αντιλαμβάνεται εκείνη, εξηγείται σε ποσοστό 31,4% από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα από τον παράγοντα «Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού».
- ❖ Το αντιληπτό κόστος παραγωγής των προϊόντων, η επιχείρηση θεωρεί ότι εξηγείται σε ποσοστό 25,7% από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα από τον παράγοντα «Κίνητρα».
- ❖ Το αντιληπτό μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, εξηγείται σε ποσοστό 41,0% από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα από τους παράγοντες «Ανάπτυξη Προσωπικού» και «Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης».
- ❖ Ο αντιληπτός κύκλος πωλήσεων, εξηγείται σε ποσοστό 38,0% από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα από τους παράγοντες «Αυτοδιοικούμενες Ομάδες» και «Κίνητρα».
- ❖ Ο πραγματικός κύκλος πωλήσεων της επιχείρησης για το 2004 και ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης για το 2004, παρόλο που γενικά η επιχείρηση θεωρεί ότι μπορούν να επηρεαστούν από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην πράξη δεν επηρεάζονται από καμιά.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα τελευταία χρόνια, αφενός λόγω της αύξησης του αριθμού των επιχειρήσεων, των αναδιοργανώσεων αυτών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, επεκτάσεις σε άλλους κλάδους ή άλλες χώρες, μείωση των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν, κ.α., καθώς και της αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού, παρατηρείται έντονη σκέψη και προσπάθεια για την ανεύρεση νέων τρόπων είτε δημιουργίας είτε διατήρησης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Μέχρι πρόσφατα, οι περισσότερες επιχειρήσεις στηρίζονταν στην προηγμένη τεχνολογία, τη μείωση του κόστους, στην καλύτερη δυνατή προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων τους, στις μεταπωλητικές υπηρεσίες που προσέφεραν, κ.α. Πλέον όμως, ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων αντιλαμβάνεται πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να προέλθει και μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό και τη σωστή διοίκηση αυτού.

Η παρούσα μελέτη ερεύνησε γενικότερα την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σχετικά με το αν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα στην επιχείρηση, αν αυτό λειτουργεί ξεχωριστά ή όχι, καθώς και από το ποιες πρακτικές εφαρμόζονται και σε ποιο βαθμό. Τα ερωτήματα στα οποία επιδίωξε να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα, πέρα από τα γενικά που αναφέρθηκαν παραπάνω, ήταν αν μπορούν να δράσουν οι πρακτικές σαν σύνολο, αλληλεπιδρώντας η μία στην άλλη, κατά πόσο μπορούν να ομαδοποιηθούν σε παράγοντες ανάλογα με το περιεχόμενό τους και την επίδρασή τους στο προσωπικό, καθώς και αν οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ερμηνεύσουν και σε ποιο ποσοστό την απόδοση της επιχείρησης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με αποστολή ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών, που ανήκουν είτε στη βιομηχανία είτε στον κλάδο του εμπορίου και λειτουργούν στην Αθήνα ή την επαρχία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι πρόκειται για επιχειρήσεις, όπου η 1 στις 3 περίπου απασχολεί είτε 0-10 άτομα είτε 10-50 υπαλλήλους, καθώς επίσης και επιχειρήσεις στην πλειοψηφία των οποίων το ποσοστό πλήρους απασχόλησης ανέρχεται στο 80-100%.

Επιπλέον, περίπου 1 στις 2 επιχειρήσεις έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και στο 57,0% αυτών που υπάρχει λειτουργεί ως ξεχωριστό τμήμα.. Είναι σημαντικό όμως να αναφέρουμε πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αναγνωρίζει την σημαντικότητα του τμήματος αυτού και την ανάγκη να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ωστόσο στις περισσότερες από αυτές, ο αριθμός των υπαλλήλων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, κυμαίνεται από 0-10, αριθμός όχι ιδιαίτερα μικρός αν αναλογιστεί κανείς ότι οι επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών στην Ελλάδα, κατά κύριο λόγο είναι μικρομεσαίες.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφέρουμε πως συγκριτικά οι επιχειρήσεις βιομηχανίας και εκείνες του εμπορίου, δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές, ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων, απλά οι βιομηχανίες απασχολούν σε λίγο μεγαλύτερο ποσοστό 50-250 άτομα και το εμπόριο σε λίγο μεγαλύτερο ποσοστό 10-50 άτομα, πράγμα όμως αναμενόμενο. Αναφορικά με τις επιχειρήσεις της Αθήνας και της επαρχίας, αξίζει να σταθούμε στο ότι στην Αθήνα, είναι διπλάσιο το ποσοστό εκείνων που απασχολούν από 10-50 άτομα, κάτι που ίσως θα περίμενε κανείς να συνέβαινε στην επαρχία, που όμως δεν παρατηρείται λόγω της τάσης των ατόμων να μετακινηθούν από την επαρχία στην Αθήνα.

Ακόμη, 2 στις 3 επιχειρήσεις παρουσιάζουν ρυθμό ανάπτυξης 0-10%, ποσοστό παρόμοιο για τις επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών, ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκουν ή την τοποθεσία που βρίσκονται. Σχολιάζοντας τον κύκλο πωλήσεων των επιχειρήσεων, βλέπουμε πως για το 2004 το 22,4% συνολικά αυτών έχει πωλήσεις που κυμαίνονται από 1.000.000-2.000.000 €, το 25,4% από 5.000.000-10.000.000 €, ενώ πάνω από 10.000.000 € σημειώνει το 17,9%. Τα παραπάνω ποσοστά είναι παρόμοια ανεξάρτητα από τον κλάδο της επιχείρησης και την τοποθεσία αυτής.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δόθηκε και στις ειδικότητες που οι επιχειρήσεις θεωρούν ως «αιχμής», τόσο τώρα όσο και για τα επόμενα 5 χρόνια. Οι ειδικότητες που κυρίως χρειάζονται οι επιχειρήσεις τώρα πάρα πολύ (ποσοστό μεγαλύτερο από 20%), κατά φθίνουσα σειρά, είναι τα στελέχη πωλήσεων, οι οδηγοί, τα οικονομικά επαγγέλματα-λογιστές, τα στελέχη διαχείρισης ποιότητας, τα διοικητικά στελέχη-MBA, τα στελέχη επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων και τα στελέχη μάρκετινγκ. Στο μέλλον, προβλέπεται ότι θα χρειάζονται πάρα πολύ (ποσοστό περίπου >20,0%), κατά

φθίνουσα σειρά, τα στελέχη πωλήσεων, τα στελέχη μάρκετινγκ, τα οικονομικά επαγγέλματα-λογιστές, τα στελέχη πληροφορικής-τηλεπικοινωνιών, οι οδηγοί, τα στελέχη οργάνωσης και τεχνολογίας παραγωγής, τα στελέχη επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων, τα Διοικητικά στελέχη-MBA και τα στελέχη διαχείρισης ποιότητας.

Συγκρίνοντας τις ανάγκες των επιχειρήσεων τώρα με τις αντίστοιχες τα επόμενα 5 χρόνια, είναι εμφανές ότι οι ανάγκες σε οδηγούς, στελέχη πληροφορικής-τηλεπικοινωνιών και οργάνωσης και τεχνολογίας παραγωγής θα βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, τα στελέχη πωλήσεων και τα οικονομικά επαγγέλματα-λογιστές αναμένεται να σημειώσουν μικρή πτώση, ενώ τα στελέχη μάρκετινγκ, διαχείρισης ποιότητας, επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων και τα διοικητικά στελέχη-MBA αναμένεται να σημειώσουν αξιόλογη άνοδο.

Για το κυρίως κομμάτι της μελέτης, οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που οι επιχειρήσεις τροφίμων-ποτών, εφαρμόζουν μπορούν να περιγραφούν μέσα από 5 παράγοντες, ως ακολούθως, κατά φθίνουσα σειρά:

- «*Αυτοδιοικούμενες ομάδες*», που περιλαμβάνουν τη χρήση ομάδων για την επίλυση προβλημάτων, την ενθάρρυνση των υπαλλήλων να εργάζονται σε ομάδες, την ενθάρρυνση των ομάδων για την επίλυση προβλημάτων τους, τις συνεδριάσεις ομάδων για την αντιμετώπιση προβλημάτων, τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας για τη λήψη απόφασης, την οργάνωση συσκέψεων για ανταλλαγή απόψεων και την αξιοποίηση των ομάδων για τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής.
- «*Κίνητρα*», που περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων οικονομικών και μη που ενθαρρύνουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, τη χρήση των εργασιακών αξιών-τάσεων συμπεριφοράς του ατόμου ως κριτήριο επιλογής του, τη σύνδεση της διαδικασίας πρόσληψης, εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού με την παραγωγή, την επικοινωνία-σχολιασμό μάνατζερ και υπαλλήλων για την ποιότητα της δουλειάς τους και την εκπαίδευση του προσωπικού σε πολλές εργασίες.
- «*Ανάπτυξη προσωπικού*», που περιλαμβάνει τη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού και την εκπαίδευσή του σε 1 εργασία.

- «*Επικοινωνία στρατηγικής επιχείρησης*», που περιλαμβάνει τη γνωστοποίηση στους υπαλλήλους πληροφοριών σχετικών με την απόδοση της επιχείρησης, καθώς επίσης τους στόχους και τη στρατηγική αυτής.
- «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*», που περιλαμβάνουν τη χρήση τεστ αξιολόγησης και τη συνεργασία με εταιρίες συμβούλων για την επιλογή του προσωπικού της επιχείρησης.

Οι παραπάνω παράγοντες παρουσιάζουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ τους, γεγονός που σημαίνει ότι συµμεταβάλλονται και µπορούν να λειτουργήσουν ως µια οµάδα ή ένα σετ πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναµικού, µε εξαίρεση τις «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» που δεν σχετίζονται µε τα «*Κίνητρα*» και την «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*». Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στο κλάδο της βιοµηχανίας ή του εµπορίου, καθώς επίσης από το αν λειτουργούν στην Αθήνα ή την επαρχία, δεν διαφέρουν ως προς τις πρακτικές που εφαρµόζουν. Αυτό που αξίζει να αναφέρουµε είναι ότι από τους 5 παράγοντες εκείνος που χρησιµοποιείται σε πολύ µικρό ποσοστό από τις επιχειρήσεις, καθώς οι περισσότερες έχουν ουδέτερη στάση, ως προς αυτόν, είναι οι «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*», δηλαδή η χρήση τεστ αξιολόγησης και εταιριών συμβούλων για την επιλογή προσωπικού.

Οι διαστάσεις της απόδοσης που εξετάστηκαν, ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης (τζίρος), ο ρυθµό ανάπτυξης της, η ποιότητα του προϊόντος, το κόστος παραγωγής και το µερίδιο αγοράς της επιχείρησης, όπως γίνονται αντιληπτές από την επιχείρηση, δηλαδή σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς επίσης και ο πραγµατικός κύκλος πωλήσεων και ρυθµός ανάπτυξης για το 2004. Ωστόσο, µόνο µεταξύ των διαστάσεων της απόδοσης, όπως αντιλαµβάνονται από τις επιχειρήσεις υπάρχει θετική συσχέτιση, ενώ το παράδοξο είναι ότι εμφανίζεται αρνητική συσχέτιση µεταξύ του κύκλου πωλήσεων, όπως αυτός γίνεται αντιληπτός και του πραγµατικού για το 2004.

Καταλήγοντας στο κεντρικό ερώτημα της έρευνας αυτής, αν δηλαδή οι πρακτικές μπορούν να εξηγήσουν την απόδοση της επιχείρησης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι είναι σε θέση να το κάνουν. Πιο συγκεκριμένα, σε θεωρητικό επίπεδο οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*» επηρεάζουν τον κύκλο πωλήσεων, τα «*Κίνητρα*» επηρεάζουν τον κύκλο πωλήσεων, το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης και το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Επιπλέον, η «*Ανάπτυξη Προσωπικού*» και η «*Επικοινωνία Στρατηγικής Επιχείρησης*» επηρεάζουν το μερίδιο αγοράς και οι «*Διαδικασίες Επιλογής Προσωπικού*» την ποιότητα των προϊόντων. Έκπληξη προκαλεί το ότι κανένας από τους παράγοντες δεν επηρεάζει τον πραγματικό κύκλο πωλήσεων και ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης για το 2004, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και που δείχνει αφενός ότι πιθανόν υπάρχουν άλλα πιο σημαντικά στοιχεία στη παρούσα χρονική στιγμή που καθορίζουν την εξέλιξη των 2 αυτών διαστάσεων και αφετέρου ότι απαιτείται να περάσει ένα χρονικό διάστημα ακόμα, προκειμένου η αποτελεσματικότητα των πρακτικών να φανεί στις πραγματικές διαστάσεις της απόδοσης.

Παρατηρούμε, ότι οι «*Αυτοδιοικούμενες Ομάδες*» ερμηνεύουν μόνο μια διάσταση της απόδοσης, παρόλο που εξηγούν το μεγαλύτερο ποσοστό της πληροφόρησης που εκφράζουν οι πρακτικές, γεγονός που πιθανόν οφείλεται στο ότι ίσως θα πρέπει να απαρτίζονται από πιο ικανά άτομα που δένουν περισσότερο μεταξύ τους, καθώς και στο ότι χρειάζεται ακόμα χρόνος για να φανούν τα αποτελέσματα της παρουσίας τους, από τη στιγμή που μέχρι πρόσφατα στις ελληνικές επιχειρήσεις τα άτομα συνήθιζαν να εργάζονται σε ατομικό και όχι συλλογικό επίπεδο και να εκτελούν εντολές και όχι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ωστόσο, το αποτέλεσμα στο οποίο η παρούσα μελέτη συμφωνεί με αντίστοιχες του εξωτερικού, είναι η αξιολογη συνεισφορά του παράγοντα «*Κίνητρα*» στην απόδοση της επιχείρησης, γεγονός που δηλώνει ότι πλέον είναι απαραίτητο να προσφέρονται ως κινητοποίηση και ανταμοιβή του προσωπικού οικονομικά και μη κίνητρα, καθώς αναγνωρίζεται η προσφορά τους προς όφελος της επιχείρησης, χωρίς να θεωρούνται ως μέσο ελέγχου του προσωπικού.

Στο σημείο αυτό, καλό θα ήταν να επισημάνουμε κάποιες αδυναμίες και μειονεκτήματα της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, το θέμα αφορούσε γενικά το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις πρακτικές αυτού, που όπως όμως έδειξε η έρευνα δεν είχαν όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτήν, γεγονός που δηλώνει ότι πολλές επιχειρήσεις σχετικά με κάποιες πρακτικές δεν απαντούν τι εφαρμόζουν, διότι στην πράξη δεν εφαρμόζονται, αλλά τι πιστεύουν γύρω από αυτές. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο απευθύνονταν στον Διευθυντή Ανθρώπινου δυναμικού ή σε κάποιον με ανάλογες αρμοδιότητες, κάτι που συνεπάγεται ότι λόγω περιορισμένου χρόνου τους ίσως δεν απαντούν με την δέουσα προσοχή. Τα δύο παραπάνω στοιχεία συνεπάγονται ότι ίσως σε μικρό ποσοστό να παραποιούνται τα δεδομένα, άρα και τα αποτελέσματα.

Στα αρνητικά ακόμη συγκαταλέγεται το ότι εξετάστηκαν κυρίως διαστάσεις της απόδοσης, όπως αντιλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις και όχι με τα πραγματικά τους νούμερα, καθώς και ότι δεν ερευνήθηκε η επίδραση της στρατηγικής της επιχείρησης στην επιλογή των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, σημεία που μπορούν να εξεταστούν και μελετηθούν στο μέλλον.

Καταλήγοντας, οφείλουμε να σημειώσουμε πως μπορεί βεβαίως οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να επηρεάζουν θετικά και να ερμηνεύουν διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης, σε καμία όμως περίπτωση δεν πρέπει να γίνει η παρανόηση πως η εφαρμογή τους από κάποια επιχείρηση τροφίμων-ποτών θα οδηγήσει αυτόματα σε βελτίωση της απόδοσης αυτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

❖ Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ahmad S., Schroeder R.G., 2003. “The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences”. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 19-43.
2. Cho J., 2004. “Human resource management, corporate governance structure and corporate performance in Korea: a comparative analysis of Japan, US and Korea”. *Japan and the World Economy*, Article In Press, Available online at www.sciencedirect.com, pp.1-14.
3. Collins C.J., Clark K.D., 2003. “Strategic human resource practices, top management commitment, team social networks and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage”. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 6, pp. 740-751.
4. Fey C.E., Bjorkman I., Pavlovskaya A., 2000. “The impact of human resource management practices on firm performance in Russia”. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, Issue 1, pp. 1-18.
5. Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M., 2003. “Human Resource Management and Corporate Performance in the UK”. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, Issue 2, pp. 291-314.
6. Henderson J.C., Lee S., 1992. “Managing I/S design teams: a control theories perspective”. *Management Science*, Vol. 38, pp. 757-777.
7. Hiltrop J., 1996. “The impact of human resource management practices on organizational performance: theory and research”. *European Management Journal*, Vol. 14, No 6, pp. 628-637.
8. Huselid M.A., 1995. “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, pp.635-672.
9. Jayaram J., Droge C., Vickery S.K., 1999. “The impact of human resource management practices on manufacturing performance”. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, Issue 1, pp. 1-20.
10. Kohn A., 1993a. “Why incentive plans cannot work”. *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 54-60.
11. Kravetz D., 1998. *The Human Resource Revolution*, San Francisco: Jossey-Bass.
12. Merino – Diaz de Cerio J., 2003. “Quality management practices and operational performance: empirical evidence for Spanish industry”.

International Journal of Production Research, Vol. 41, Issue 12, pp. 2763-2786.

13. Michie J., Sheehan-Quinn M., 2001. "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance". *British Journal of Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 287-306.
14. Ngo H., Turban D., Lau C., Lui S., 1998. "Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, Issue 4, pp. 632-652.
15. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., 1996. "Human Resource Management gaining a competitive advantage". Irwin McGraw-Hill, 2nd edition.
16. Park H.J., Mitsuhashi H., Fey C.E., Bjorkman I., 2003. "The effect of human resource management on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Issue 8, pp. 1391-1406.
17. Paul A.K., Anantharaman R.N., 2003. "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Issue 7, pp. 1246-1266.
18. Pfeffer J., 1998. "Seven practices of successful organizations". *California Management Review*, Vol. 40, No 2, pp. 96-124.
19. Report on Managing, Training and Development, 2005. "How Human Resource and Training practices can boost worker performance". *Institute of Management and Administration*, Vol. 5, Issue 1, pp. 2-6.
20. Rodriguez J.M., Ventura J., 2003. "Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Issue 7, pp. 1206-1226.
21. Samson D., Terziovski M., 1999. "The relationship between total quality management practices and operational performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 17, Issue 4, pp. 393-409.
22. Schuler R., Huber V., 1993. "Personnel and Human Resource Management". 5th edition, West Publ.
23. Schuster F., 1986. *The Schuster Report*, New York: John Wiley and Sons.
24. Shah R., Ward P.T., 2003. "Lean manufacturing: context, practice bundles and performance". *Journal of Operations Management*, Vol. 21, Issue 2, pp. 129-149.

25. Singh K., 2003. "The effect of human resource practices on firm performance in India". *Human Resource Development International*, Vol. 6, Issue 1, pp. 101-116.
26. Stone R.J., 2002. "Human Resource Management". Fourth Edition.
27. Storey D.J., 2002. "Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance?". *Omega*, Vol. 30, pp. 249-264.
28. Torrington D., Hall, L., 1995. "Personnel Management". *HRM in Action*, Prentice Hall.
29. U.S. Department of Labor, 1993. *High performance work practices and firm performance*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

❖ Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Δήμου Νίκος, 1999. "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ". Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».
2. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 1991. "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ. (Σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες). ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ". Αθήνα 1991.
3. Ξηροτύρι-Κουφίδου Στέλλα, 2001. "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον". 3^η Έκδοση (βελτιωμένη). Θεσσαλονίκη 2001.
4. Σκουρλή Κωνσταντίνα, 2003. "ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ". Διπλωματική Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς.
5. Σταθακόπουλος Βλάσης, 2001. "Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς". Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 2001.
6. Σύλλογος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ). "Έρευνα για τις Ανάγκες των Επιχειρήσεων σε Ειδικότητες Αιχμής για την τριετία 2005-2007". Αθήνα 2004. www.fgi.org
7. Φαναριώτης Π. "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού". Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Ιερά Οδός 75, 118 55, Βοτανικός, Τηλ./ Φαξ: 210 529 4776, e-mail: mba@aua.gr, website: <http://www.mba.aua.gr>

Προς: Διευθυντή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,

ΘΕΜΑ:

Έρευνα σχετικά με τις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από Επιχειρήσεις Τροφίμων & Ποτών

Αγαπητέ κύριε, Αγαπητή κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι μέρος μίας ερευνητικής εργασίας που διεξάγεται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Γεωργικών Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει ως θέμα τη διερεύνηση των εφαρμοζόμενων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Φιλοδοξούμε να αντλήσουμε στοιχεία από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Μία από τις επιχειρήσεις που επελέγη με τυχαία δειγματοληψία είναι και η δική σας.

Η γνώμη σας έχει αξία! Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, **διαθέτοντας 10 λεπτά** από τον χρόνο σας, προκειμένου να μας δώσετε πληροφορίες, αναγκαίες για την διεξαγωγή της έρευνας. Καταλληλότερος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κρίνεται ο Διευθυντής του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησής ή κάποιο άλλο στέλεχος της επιχείρησής σας με ανάλογη γνώση.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία διακριτά τμήματα. Στο τμήμα Α υπάρχουν γενικές ερωτήσεις σχετικές με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο τμήμα Β καλείστε να απαντήσετε σε ερωτήσεις που διερευνούν την εφαρμογή ή μη συγκεκριμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από την επιχείρησή σας. Τέλος στο τμήμα Γ ζητούνται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την στατιστική ανάλυση. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις σημειώνοντας την επιλογή εκείνη που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι **αυστηρά επιστημονικός**. Όλες οι πληροφορίες που δίδονται θα τηρηθούν με **απόλυτη εχεμύθεια**.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη πολύτιμη συμβολή σας. Μόλις η έρευνα ολοκληρωθεί **θα σας αποσταλεί μία περίληψη των αποτελεσμάτων της**. Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία ή διευκρίνιση (ivlachos@aua.gr ή 210-5294757).

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο fax: 210 5294776

Με εκτίμηση,

Κουσουρή Βασιλική
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια
Διοίκησης Επιχειρήσεων
Επιχειρήσεων

Επιβλέπων Καθηγητής

Ηλίας Βλάχος
Λέκτορας
Διοίκησης

Note: If you like to receive an English version of this questionnaire in order to participate in this survey, please tick and fax this form back. Thank you for your cooperation.

A) Γενικά στοιχεία για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχείρησης (HRM).

1)	Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση; (εάν όχι, παρακαλώ συνεχίστε με την ερώτηση Νο.3)	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
2)	Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί ως ξεχωριστό τμήμα στην επιχείρηση;	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>

➤ Παρακαλώ επιλέξτε ένα νούμερο από το 1 ως το 5 σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις, όπου:

1: διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3)	Η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική στην επιχείρηση.				
4)	Η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με την απόδοση της επιχείρησης.				
5)	Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.				

B) Στοιχεία για τις πρακτικές HRM.

➤ Παρακαλώ σημειώστε με (✓) την επιλογή που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

6)	Πόσοι υπάλληλοι έχουν απολυθεί τα 3 τελευταία χρόνια;				
	0-20	21-40	41-60	61-80	>100
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2003	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

➤ Παρακαλώ επιλέξτε ένα νούμερο από το 1 ως το 5 σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις, όπου:

1: διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7)	Για την επιλογή υπαλλήλου χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ αξιολόγησης.				
8)	Κατά την επιλογή υπαλλήλου χρησιμοποιείται ως κριτήριο η ικανότητά του να λειτουργεί ικανοποιητικά σε μικρές ομάδες.				

➤ Παρακαλώ επιλέξτε ένα νούμερο από το 1 ως το 5 σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις, όπου:

1: διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9)	Χρησιμοποιούμε ομάδες για την επίλυση προβλημάτων, που μπορεί να προκύψουν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10)	Τα μέλη των ομάδων ενθαρρύνονται να λύνουν τα δικά τους προβλήματα όσο γίνεται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11)	Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων έχουν βοηθήσει στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12)	Κατά την επιλογή υπαλλήλου χρησιμοποιούνται ως κριτήρια οι εργασιακές αξίες και οι τάσεις συμπεριφοράς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13)	Για την επιλογή υπαλλήλων χρησιμοποιούνται και εταιρίες συμβούλων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14)	Οι επιβλέποντες ενθαρρύνουν τα άτομα που δουλεύουν για αυτούς να εργάζονται σε ομάδες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15)	Συνήθως επιλέγονται άτομα που ταιριάζουν με τη κουλτούρα της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16)	Τα τελευταία χρόνια πολλά προβλήματα λύθηκαν μέσα από τις συνεδριάσεις ομάδων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17)	Κατά τις συνεδρίες για την επίλυση προβλημάτων, ζητείται η γνώμη όλων των μελών της ομάδας προτού ληφθεί η απόφαση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18)	Οι επιβλέποντες συχνά οργανώνουν συσκέψεις, ώστε όσοι εργάζονται για αυτούς πραγματικά να ανταλλάσσουν απόψεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19)	Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και το τμήμα παραγωγής επικοινωνούν στενά κατά τον σχεδιασμό εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20)	Η πρόσληψη, εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων συνδέεται στενά με τη παραγωγή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21)	Δίνονται κίνητρα οικονομικά και μη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22)	Τα κίνητρα που δίνονται ενθαρρύνουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23)	Τα κίνητρα που δίνονται ανταμείβουν δίκαια όσους επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24)	Το τμήμα διοίκησης θεωρεί ότι η συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25)	Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται και εξελίσσονται συχνά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26)	Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης είναι γνωστοί μόνο στους μανάτζερ αυτής.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27)	Όσοι επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης ανταμείβονται όμοια με όσους δε το κατορθώνουν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28)	Ο μανάτζερ σχολιάζει με τους υπαλλήλους του τη ποιότητα της δουλειάς τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29)	Η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30)	Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται επηρεάζουν το κύκλο εργασιών (τζίρο) της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

➤ Παρακαλώ επιλέξτε ένα νούμερο από το 1 ως το 5 σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις, όπου:

1: διαφωνώ απολύτως, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ,

4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απολύτως.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31) Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται πώς να κάνουν 1 εργασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Κάθε υπάλληλος στην επιχείρηση γνωρίζει ποια είναι τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται πώς να κάνουν μια σειρά από εργασίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται επηρεάζουν το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) Η εκπαίδευση των υπαλλήλων ανατίθεται και σε εταιρίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται επηρεάζουν τη ποιότητα των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) Κάθε υπάλληλος στην επιχείρηση γνωρίζει τους στόχους και τη στρατηγική της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) Πληροφορίες σχετικές με την απόδοση της επιχείρησης είναι διαθέσιμες στους υπαλλήλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται επηρεάζουν το κόστος παραγωγής αγαθών ή προσφοράς υπηρεσιών της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται επηρεάζουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ) Δημογραφικά στοιχεία επιχειρήσεων.

41) Αριθμός υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης της επιχείρησης (2004).	_____
Αριθμός υπαλλήλων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (έτος 2004).	_____

➤ Παρακαλώ σημειώστε με (✓) την επιλογή που καλύτερα ανταποκρίνεται στην απάντησή σας.

42)	Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια.					43) Σημειώστε το ποσοστό υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης της επιχείρησης.
	0-10	10-50	50-250	250-1000	>1000	
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
2003	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%
2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	%

44) Συχνότητα πρόσληψης νέων υπαλλήλων στην επιχείρηση.

<3 μήνες 3-6 μήνες 6-9 μήνες >9 μήνες

➤ Παρακαλώ επιλέξτε ένα νούμερο από το 1 έως το 5, όπου:

1: πάρα πολύ , 2: πολύ , 3: μέτρια , 4: λίγο, 5: καθόλου.

45) Σε τι βαθμό χρειάζεται η επιχείρηση τις παρακάτω ειδικότητες τώρα και τα επόμενα 5 χρόνια;											
	<i>Τώρα</i>						<i>Πενταετία</i>				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ανειδίκευτοι Εργάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γεωπόνοι - Κτηνίατροι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοικητικά Στελέχη - MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηλεκτρολόγοι - Ηλεκτρολόγοι Μηχανολόγοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μηχανικοί - Μηχανολόγοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νομικοί - Δικηγόροι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οδηγοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικονομικά Επαγγέλματα - Λογιστές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Διαχείρισης Ποιότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Επικοινωνίας - Δημοσίων σχέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Εφοδιαστικής (Logistics)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Κατασκευής - Διοίκησης Έργων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Μάρκετινγκ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Οργάνωσης και Τεχνολογίας Παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Πληροφορικής - Τηλεπικοινωνιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχη Υγιεινής και Ασφάλειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεχνικοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεχνολόγοι Τροφίμων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάλληλοι Γραφείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χημικοί - Χημικοί Μηχανικοί - Φυσικοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46) Κύκλος εργασιών της επιχείρησης (τζίρος) τα τελευταία 3 χρόνια σε χιλιάδες €.

	0-50	50-250	250-500	500-1 εκ. €	>1 εκ. €
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2003	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47) Καθαρά κέρδη της επιχείρησης τα τελευταία 3 χρόνια σε χιλιάδες €.

	0-50	50-250	250-500	500-1 εκ. €	>1 εκ. €
2002	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2003	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48) Παρακαλώ σημειώστε με (✓) εάν η επιχείρηση διαθέτει e-mail και website , και αν ναι ποια είναι αυτά.

E-Mail	Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>	
Website	Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>	

➤ Παρακαλώ σημειώστε τα ακόλουθα προσωπικά σας στοιχεία.

Προσωπικά στοιχεία:

Όνοματεπώνυμο: _____

Στοιχεία Επικοινωνίας (Τηλ.): _____

Στοιχεία επικοινωνίας (E-mail): _____

Θέση στην επιχείρηση: _____

Παρακαλώ σημειώστε εάν ΔΕΝ επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας

Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμμετοχή σας!

Παρακαλώ αποστείλατε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στο fax: 210 5294776

