

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΧΑΡΑ ΖΑΡΚΑΝΙΩΤΗ

Επιβλέπων: Χατζηδήμα Σταματίνα, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιανουάριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A
FACTOR OF INCREASING EMPLOYEE
EFFICIENCY

CHARA ZARKANIOTI

Supervisor: Hadjidema Stamatina

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, January 2022

Στην οικογένεια μου...

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Κα Σταματίνα Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθεια, καθώς και για την καθοδήγηση που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιχείρηση Καρβελάς ΑΒΒΕ για τη συμβολή τους στην έρευνα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Παράγοντας Αύξησης της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανθρώπινοι Πόροι, Αποδοτικότητα Εργαζομένων, Παρακίνηση

Περίληψη

Οι ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες υποχρέωσαν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να στραφούν σε αποτελεσματικότερες μεθόδους αύξησης της αποδοτικότητας τους. Ειδικότερα, η ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, ώθησε τις επιχειρήσεις να ενεργοποιήσουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς πρόκειται για την κινητήρια δύναμη μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη συνολική στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης και οι δραστηριότητες της βοηθούν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, καθώς και στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Απώτερο σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί το κατά πόσο συμβάλλει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αρχικά, παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη και η σημασία της, καθώς και ποιος είναι ο ρόλος της, οι στόχοι της και οι αρμοδιότητες της. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και στους παράγοντες υποκίνησης. Τέλος, πραγματοποιείται ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε και απαντήθηκε από τους υπαλλήλους της επιχείρησης Καρβελάς ABEE με στόχο να αναλυθούν τα κίνητρα τα οποία ωθούν τους εργαζομένους στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους. Ευελπιστώ, η εν λόγω προσπάθεια να φανεί χρήσιμη στον αναγνώστη που επιθυμεί να κατανοήσει το βαθμό συμβολής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους εργαζομένους της.

Human Resources Management as a factor of Increasing the Employee Efficiency

Keywords: Human Resources Management, Human resources, Employee Efficiency, Abetment

Abstract

The ever-changing conditions have forced companies and organizations to turn to more effective methods of increasing their efficiency. In particular, the need for competitiveness has pushed companies to activate the effective management of human resources, as it is the driving force of a business. Therefore, human resource management plays an important role in the overall business development strategy and its activities contribute significantly to the achievement of the company's goals, as well as to the acquisition and maintenance of competitive advantage.

The ultimate goal of this dissertation is whether human resource management contributes to increasing employee productivity. First, the historical development and its importance are presented, as well as what is its role, goals and responsibilities. Next, reference is made to human resources and their motivating factors. Finally, a quantitative survey is conducted, using a questionnaire, which was distributed and answered by the employees of Karvelas SA in order to analyze the motivations that push employees to improve their efficiency. I hope that this effort will be useful to the reader who wants to understand the degree of contribution of human resources management to its employees.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ix
Abstract.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xvi

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Ορισμοί.....	2
1.3. Ιστορική Εξέλιξη.....	3
1.4. Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	5
1.5. Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.6. Βασικές Λειτουργίες.....	8
1.7. Στόχοι.....	10
1.8. Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.8.1. Δημιουργία Πλάνου και Διαχείριση.....	14
1.8.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.....	16
1.9. Προκλήσεις.....	20
1.10. Ανακεφαλαίωση.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αύξηση της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων

2.1. Εισαγωγή.....	24
2.2. Κίνητρα.....	25
2.2.1. Κατηγορίες Κινήτρων.....	26
2.3. Παρακίνηση.....	27
2.4. Δέσμευση.....	28
2.5. Ικανοποίηση.....	30
2.5.1. Παράγοντες Ικανοποίησης.....	31
2.5.2. Αύξηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	32

2.5.3. Παράγοντες Απογοήτευσης.....	33
2.6. Ηγεσία.....	34
2.7. Ανακεφαλαίωση.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Εισαγωγή.....	37
3.2. Σκοπός της Έρευνας.....	37
3.3. Σχεδιασμός της Έρευνας.....	38
3.4. Δείγμα Έρευνας και Επεξεργασία Δεδομένων.....	40
3.5. Περιορισμοί Έρευνας.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση Στατιστικών Δεδομένων

4.1. Εισαγωγή.....	41
4.2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος.....	41
4.3. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Εργασιακών Ιδιοτήτων.....	46
4.4. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Ανταμοιβής.....	47
4.5. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης στη Συναδελφικότητα.....	48
4.6. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης από την Ηγεσία...	49
4.7. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τη Συμβολή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα.....	52
5.2. Προτάσεις.....	53
5.3. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	54

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....

55

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

59

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.8.2.1: Βαθμός αβεβαιότητας και χρονική διάρκεια προγραμματισμού.....	18
Πίνακας 1.8.2.2: Επίπεδα πληροφοριών για την πρόβλεψη αναγκών.....	19
Πίνακας 1.9.1: Προκλήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	22
Πίνακας 4.3.1: Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Εργασιακών Ιδιοτήτων.....	46
Πίνακας 4.4.1: Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Ανταμοιβής.....	47
Πίνακας 4.5.1: Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης στη Συναδελφικότητα.....	48
Πίνακα 4.6.1: Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης από την Ηγεσία.....	49
Πίνακα 4.7.1: Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τη Συμβολή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.6.1: Τομείς Δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
Διάγραμμα 1.7.1: Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε τέσσερις κατηγορίες.....	11
Διάγραμμα 1.8.1.1: Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	14
Διάγραμμα 1.8.2.1: Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.....	16
Διάγραμμα 4.2.1: Φύλο συμμετεχόντων.....	42
Διάγραμμα 4.2.2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	42
Διάγραμμα 4.2.3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	43
Διάγραμμα 4.2.4: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	44
Διάγραμμα 4.2.5: Θέση εργασίας συμμετεχόντων.....	44
Διάγραμμα 4.2.6: Σχέση εργασίας συμμετεχόντων.....	45
Διάγραμμα 4.2.7: Χρόνια προϋπηρεσίας συμμετεχόντων.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Εισαγωγή

Τη σημερινή εποχή, το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκηση αυτού, αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο όρος αυτός δεν αποτελεί μόνο το συντονισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά κυρίως, στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και των εργαζομένων παράλληλα (Storey J., 1992). Γενικότερα, κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων, όπως οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινες γνώσεις κλπ. Η αποδοτική χρήση αυτών των πόρων είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «διοίκηση» (Χατζηπαντελή, 1999). Έτσι, συγκεκριμένα η διοίκηση προσωπικού, που έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε επιστήμη, γνωστή ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων, μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όχι ως παράγοντα συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να επενδύει.

Κύριος σκοπός της είναι να εξασφαλίζει, σε κάθε στιγμή, τους κατάλληλους ανθρώπους, από άποψη ποιότητας και ποσότητας, που έχει ανάγκη η επιχείρηση ή ο οργανισμός, καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Επιπλέον, αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία αφού, όπως προαναφέρθηκε, οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Αξίζει λοιπόν να σημειωθεί, ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν αδιαμφισβήτητα ένα σημαντικό παράγοντα της διοίκησης, που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, ώστε να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που τους ακολουθούν στο χώρο της εργασίας του όπως η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα, οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει ειδική αναφορά στην έννοια αλλά και στην ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στη σημασία της και στις βασικές λειτουργίες που περιέχονται σε αυτήν. Επιπροσθέτως, θα γίνει αναφορά σε κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις, στην αποτελεσματική διαχείριση αυτής, καθώς και στους στόχους της. Τέλος, παρουσιάζονται οι προκλήσεις που καλούνται τα αρμόδια στελέχη να αντιμετωπίσουν στο ολοένα μεταβαλλόμενο εταιρικό περιβάλλον, στο ανθρώπινο δυναμικό και στις αλλαγές σε ό,τι αφορά την οικονομία και την κοινωνία.

1.2. Ορισμοί

Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζοντας διαφορετικές οπτικές της έννοια της. Ενδεικτικά, θα γίνει αναφορά σε τέσσερις ορισμούς που καθιστούν ευκολότερη την κατανόηση της σημασίας της. Αρχικά, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή Ν. και τον Μπουραντά Δ., «η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Wright P. «η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι από τη μια ένας τύπος οργανωμένης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά είναι και ενέργειες που έχουν σκοπό να καταστήσουν ικανή την εταιρία να πετύχει τους στόχους της» (Patrick M. Wright, 1998). Ομόγνωμα, ο Mondy R. απέδωσε τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να καλείται τη «διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρείας ή οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της» (Mondy, R. Wayne, 2011). Άλλοι ερευνητές εξέφρασαν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως μια «διαδικασία μέσω της οποίας οι μάνατζερ σχεδιάζουν τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας» (Yongmei Liu *et al*, 2007).

1.3. Ιστορική Εξέλιξη

Η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, βασιζόμενη στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των δυσμενών συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο, ύστερα από τη Βιομηχανική Επανάσταση, σε Ευρώπη και Αμερική, που επικράτησε η αρχή του δικαίου του ισχυρότερου με αποτέλεσμα την εκμετάλλευση των εργαζομένων, εμφανίστηκαν τα πρώτα στελέχη προσωπικού που λειτουργούσαν ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με στόχο την ανακούφιση αυτών. Στα τέλη του 19^{ου} με αρχές του 20^{ου} αιώνα, τα στελέχη ανέλαβαν να βελτιώσουν τη ζωή των εργαζομένων με την παροχή επιδομάτων ανεργίας και ασθένειας, επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης, παροχή υπηρεσιών διασκέδασης, προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων και ιατρικές υπηρεσίες. Στη συνέχεια, μεταξύ του 1920 - 1940, ο υπεύθυνος προσωπικού ξεκίνησε να υπηρετεί περισσότερο οργανωσιακούς σκοπούς παρά ανθρωπιστικούς, δηλαδή με τη στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων.

Παράλληλα, αναπτύσσεται το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων, που δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγιστούν ώστε να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί. Αυτό ήταν αποτέλεσμα των θεωριών που ανέπτυξαν αρχικά, ο Frederick Taylor (1911) και ο Henri Fayol (1918). Ο Frederick Taylor ήταν μηχανικός με το σύγγραμμα «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης» (Principles of Scientific Management) (Χρήστος Γ. Φλώρος, 1993), που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ και αναδεικνύεται πατέρας της «Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης», θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική Οργάνωση της Θεωρίας. Πίστευε ότι ο κύριος σκοπός της διοίκησης είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας, τόσο του εργοδότη, όσο και του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ο Henri Fayol, επίσης μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Το σύγγραμμα του «Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση» (Administrational Industrielle et Generale) δημοσιεύτηκε στη Γαλλία το 1916 και έδωσε έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας, αναλύοντας τα καθήκοντα των στελεχών (Μπουραντάς *et al*, 1999).

Στη συνέχεια, ο πανεπιστημιακός Max Weber, που ήταν εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας, υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους (Γεωργόπουλος, 2001). Επιπλέον, ο Gantt, συνεργάτης του Taylor, ο οποίος εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων, υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο (Χατζηπαντελή, 1999). Ωστόσο, το 1920, εμφανίζονται οι πρώτοι αμφισβητίες των παραπάνω θεωριών, ιδίως του Taylor, υποστηρίζοντας ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειρίζονταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους και πως αν οι επιχειρήσεις τους επέτρεπαν να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τους μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν. Έτσι, δημιουργήθηκε το κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και οι κύριοι εκπρόσωποι ήταν ο Elton Mayo και ο Fritz Roethlisberger.

Ο Elton Mayo ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard και με την ερευνητική του ομάδα διεξήγαγαν, από το 1924 έως το 1933, μια σειρά ερευνητικών προγραμμάτων στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρείας Western Electric στο Illinois του Σικάγο (Katherine Miller, 2007), με σκοπό να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου και έργου. Τις μελέτες του Hawthorne ακολούθησαν με τη σειρά τους κι άλλοι ερευνητές, όπως ο Abraham Harold Maslow, γνωστός για τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών από τα οποία εξαρτάται σχεδόν όλη η συμπεριφορά του ανθρώπου (Παπαδοπούλου Μαρία, 2018). Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, αυξάνεται η ζήτηση για εργασία, ενισχύοντας τη δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους και η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν τη διαπραγμάτευση. Έτσι, τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν το ρόλο διαπραγματευτή – μεσολαβητή, προσπαθώντας να εξισορροπήσουν τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα εργοδοτών και εργαζομένων. Στη συνέχεια, μεταξύ του 1960 – 1980, οι επιμέρους δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται σε ένα ενιαίο σύνολο από αλληλοσυμπληρούμενα και συνεργαζόμενα μέρη με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα με το οποίο επιλύονται τα προβλήματα ανάλυσης των εισροών, τις διαδικασίες επεξεργασίας και της σύνδεσης με τις εκροές.

Επιπλέον, τη δεκαετία του 1980, εμφανίζονται δυο μοντέλα που αναπτυχθήκαν αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και είναι το μοντέλο “matching model”, που υποστηρίζει ότι τα συστήματα διοίκησης πόρων πρέπει να συμβαδίζουν με τη στρατηγική της επιχείρησης και το πλαίσιο Harvard, που επισημαίνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συνδυαστούν και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και ποιες πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα βοηθήσουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της (Ντάνος και Σαμαντά, 2015). Μέχρι και το 1990, ο Αναλυτής Ανθρώπινων Πόρων καταρτίζει προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διάδοχης και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, εξετάζοντας τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στο εξωτερικό περιβάλλον. Σήμερα, τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους συνδέουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

1.4. Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Από διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχουν προκύψει τέσσερις προσεγγίσεις που βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2002).

i. Η Παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ενδιαφέρεται για τις επιπτώσεις των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και επικεντρώνεται στη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, στην επίλυση των προβλημάτων, στα συστήματα χρηματικών κινήτρων, στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και γενικότερα, στην επιλογή, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση του εργαζομένου.

ii. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αφορά τη σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις στρατηγικές και τους στόχους της. Βασίζεται σε στρατηγικές που αναπτύχθηκαν κατά τη δεκαετία του 70' και του 80' από θεωρητικούς, όπως οι Miles & Snow (1978), ο Porter (1980 – 1990), ο Miler (1987) και οι Schuler & Jackson (1987). Αφορούν επιχειρήσεις:

- a) Που ακολουθούν στρατηγική μείωσης κόστους – αξιοποίησης, που επιδιώκουν να μειώσουν στο ελάχιστο το συνολικό κόστος εργασίας και δίνουν μικρή έμφαση στις προαγωγές και στην εκπαίδευση των υπαλλήλων (Huang, 2001).
- b) Που επιχειρούν στρατηγική καινοτομίας – διευκόλυνσης και δίνουν μεγάλη έμφαση στην έννοια της δημιουργικότητας και της συνεργασίας (Huang, 2001).
- c) Που βασίζονται στην ποιότητα και δίνουν έμφαση στην προσεκτική επιλογή καλών υποψηφίων και στα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων (Bin Othman, 1996). Επιπλέον, μεριμνούν για την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την κοινωνική ευθύνη και την ίση μεταχείριση (Huang, 2001).

iii. Η Ενοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ενδιαφέρεται για τις επιπτώσεις των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως και η παραδοσιακή προσέγγιση, με τη διαφορά ότι ενδιαφέρεται να διασαφηνίσει και τη μεταξύ τους συνάφεια. Η ιδέα της δέσμευσης των εργαζομένων είναι από τις πρώτες και πιο σημαντικές πρακτικές και επιτυγχάνεται μέσω της παραδοσιακής ιδέας των εσωτερικών και εξωτερικών αμοιβών. Στόχος είναι η δέσμευση των υπαλλήλων με παράλληλη επιχειρησιακή απόδοση.

iv. Η Παγκοσμιοποιημένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εστιάζει το ενδιαφέρον της στο να επιτύχει επιχειρησιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της δημιουργίας επιχειρησιακής κουλτούρας που βασίζεται σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και χρησιμοποιεί πρακτικές υψηλής δέσμευσης και ανάμειξης υπαλλήλων (Appleby & Mavin, 2000).

1.5. Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το επιστημονικό πεδίο εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ μεγάλο εάν αναλογιστούμε πως όλες οι σημαντικές δραστηριότητες στην επαγγελματική ζωή ενός εργαζομένου, από τη στιγμή της εισόδου του σε μια επιχείρηση ή οργανισμό έως ότου την εγκαταλείψει, θα τεθούν υπό την αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Aswathappa K., 2008). Οι άνθρωποι αποτελούν τη μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαρκής ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτά με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου

παράγοντα. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ή οργανισμών εντοπίζονται στο πως θα μπορέσουν να μεταφράσουν τις επιχειρηματικές τους προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Memon M. *et al.*, 2009).

Σύμφωνα με τον Peter F. Drucker «Η σωστή ή μη χρήση των διαφόρων παραγόντων παραγωγής εξαρτάται από τις επιθυμίες του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, εκτός από άλλους πόρους, οι ανθρώπινοι πόροι χρειάζονται περισσότερη ανάπτυξη. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει την ικανότητα να αυξήσει τη συνεργασία, αλλά χρειάζεται σωστή και αποτελεσματική καθοδήγηση». Η σημασία της διαχείρισης του προσωπικού είναι, στην πραγματικότητα, η σημασία της διαχείρισης των λειτουργιών του τμήματος προσωπικού που είναι απαραίτητες για την ίδια τη διαχειριστική δραστηριότητα. Έτσι, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική, για τους εξής λόγους:

- Βοηθά τη διοίκηση στην προετοιμασία και της συνεχούς εξέλιξης των προγραμμάτων και πολιτικών προσωπικού.
- Προσλαμβάνει ικανούς εργαζόμενους μέσω της διαδικασίας επιλογής.
- Εξασφαλίζει το μέγιστο όφελος από τις δαπάνες για εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Προετοιμάζει τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Παρακινεί και αναβαθμίζει τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων τους.
- Μέσω της καινοτομίας και του πειραματισμού, βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Συμβάλλει στην αποκατάσταση της αρμονίας και των υγιών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.
- Καθιερώνει έναν μηχανισμό για τη διαχείριση των υπηρεσιών προσωπικού.

Αξίζει να σημειωθεί πως ακόμη κι αν δεν υπάρχουν αφιερωμένα τμήματα ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς, όλες ασχολούνται με τους ανθρώπινους πόρους σε κάποια μορφή. Είναι σημαντικό να υπάρχει μια λειτουργία που ασχολείται, μεταξύ άλλων, με τη διατήρηση του ηθικού, τη δημιουργία κινήτρων και προγραμμάτων αξιολόγησης των επιδόσεων. Τοιουτοτρόπως, εξασφαλίζεται η διάδοση σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη, τη νομοθεσία και τα θέματα

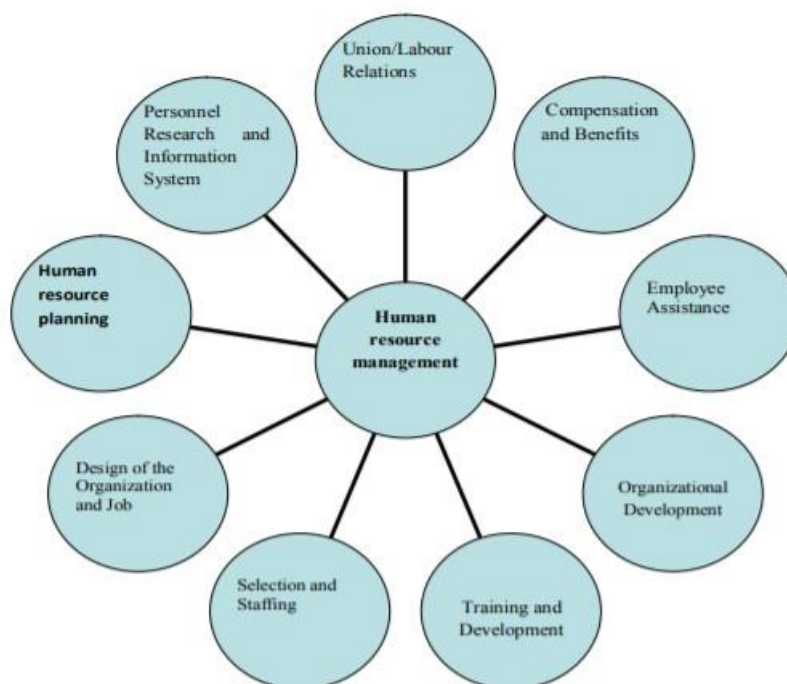
απασχόλησης, καθώς και η δυνατότητα των εργαζομένων να διατηρούν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους.

1.6. Βασικές Λειτουργίες

Οι κύριες δραστηριότητες και λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση της εργασίας – θέσης, ο σχεδιασμός της εργασίας, η πρόσληψη ή η απόλυση υπαλλήλων, η αξιολόγηση των εργαζομένων, τα ζητήματα εργασιακής ασφάλισης, οι αμοιβές, τα κίνητρα των εργαζομένων και οι εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με τη διεξοδική μελέτη της εταιρείας Society for Training and Development (ASTD) εντοπίζονται εννέα τομείς δραστηριοτήτων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:

Διάγραμμα 1.6.1

Τομείς Δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: <https://brauss.in/hrm-basic-notes.pdf>

- i. **Στον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού:** Στόχος είναι η διασφάλιση ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός διαθέτει και θα συνεχίσει να διαθέτει, τους κατάλληλους τύπους εργαζομένων, τη σωστή στιγμή, στο σωστό μέρος. Αναπτύσσει στρατηγικές τόσο μακροπρόθεσμες όσο και βραχυπρόθεσμες, για την

κάλυψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί σε έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η ζήτηση και η προσφορά ανθρώπινου δυναμικού.

- ii. **Στο σχεδιασμό του Οργανισμού και της εργασίας:** Καθήκον της είναι ο καθορισμός της δομής της οργάνωσης, της εξουσίας, των σχέσεων και των ευθυνών. Αυτό σημαίνει επίσης, ότι καθορίζει κι έναν ορισμό του περιεχομένου εργασίας για την κάθε θέση. Επιπλέον, προσδιορίζει και τα απαραίτητα χαρακτηριστικά των ατόμων για κάθε θέση εργασίας.
- iii. **Στην επιλογή και τη στελέχωση του προσωπικού:** Πρόκειται για τη διαδικασία εντοπισμού και πρόσληψης δυνητικών υποψηφίων, τοποθετώντας τους στις κατάλληλες θέσεις.
- iv. **Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού:** Αυτό περιλαμβάνει μια οργανωμένη προσπάθεια να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις γνώσεις και τις δεξιότητες όχι μόνο για την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας αλλά και για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης ή οργανισμού.
- v. **Στην Οργανωτική ανάπτυξη:** Πρόκειται για μια σημαντική πτυχή με την οποία δημιουργείται το «συνεργατικό αποτέλεσμα», δηλαδή υγιείς διαπροσωπικές και ομαδικές σχέσεις εντός της επιχείρησης ή οργανισμού.
- vi. **Στις αμοιβές και τα οφέλη:** Αυτός είναι ο τομέας της διαχείρισης των πολιτικών των αμοιβών. Απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομίσθιων, οικονομικών κινήτρων και παροχών. Οι ενέργειες αυτές απαιτούν την εφαρμογή ενός συστήματος που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζόμενους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.
- vii. **Στη βοήθεια των εργαζομένων:** Κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός σε χαρακτήρα, σε ιδιοσυγκρασία και έχει διαφορετικές προσδοκίες. Κάθε ένας από αυτούς μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα που είτε είναι προσωπικά είτε αφορούν την εργασία. Σε αυτήν την περίπτωση αυτές οι ανησυχίες πρέπει να αντιμετωπίζονται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να γίνει πιο παραγωγικός και ευτυχισμένος.

- viii. **Στις σχέσεις ένωσης:** Οι υγιείς εργασιακές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές για την αύξηση της παραγωγικότητας και για τη διατήρηση της αρμονίας στο χώρο.
- ix. **Στα συστήματα έρευνας και πληροφοριών προσωπικού:** Η γνώση της Βιομηχανικής ή Οργανωτικής Ψυχολογίας και της Επιστήμης της Συμπεριφοράς παρέχουν καλύτερη εικόνα για τις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες και τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, που επηρεάζει τα προϊόντα και τους μεθόδους παραγωγής, καθώς και με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δημιουργήθηκε ένα εργασιακό περιβάλλον πολύ διαφορετικό από το παρελθόν, με αυξημένο ανταγωνισμό. Συνεπώς, η συνεχής έρευνα σε τομείς του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη.

1.7. Στόχοι

Οι βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι (Schuler *et al.*, 1993):

- **Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** Αναφέρεται συχνά πως η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Pfeffer, 1994). Σκοπός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001).
- **Η βελτίωση της παραγωγικότητας:** Η βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους σε αυτό:
 - i. Συμμετέχοντας στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που επηρεάζουν την πετυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.
 - ii. Επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν εισαχθούν καινούργια προγράμματα, διαδικασίες ή πολιτικές.
 - iii. Αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής και αναθέτοντας σε αυτά ορισμένες αρμοδιότητες, αφού βέβαια εκπαιδευτούν.
- **Στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στο εργασιακό χώρο:** Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους. Το τμήμα

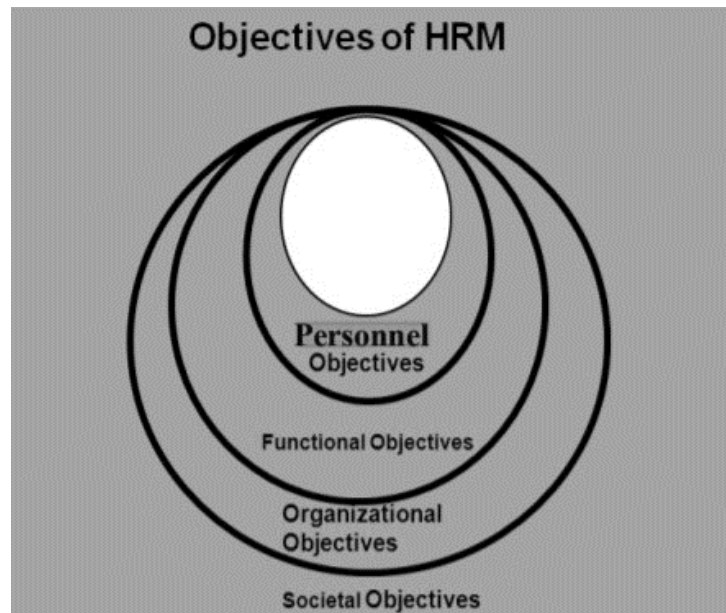
ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλλει σε αυτό, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και σχεδιάζοντας συστήματα συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις καινοτόμες ιδέες τους (Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001).

- **Στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία:** Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια – προστασία των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση. Οφείλει επίσης, να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκύκλιους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες που εκδίδονται για τα παραπάνω θέματα. Στους στόχους συμπεριλαμβάνεται και η ενημέρωση της διοίκησης για όλα τα παραπάνω, καθώς και η τήρηση όλων των απαιτήσεων της νομοθεσίας (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., 2001).
- **Στην ευελιξία του εργατικού δυναμικού:** Αφορά την εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων και ωρών εργασίας, μέσα στα πλαίσια της σχετικής νομοθεσίας.

Σύμφωνα με τον Aswathappa K. (2005), οι προαναφερόμενοι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

Διάγραμμα 1.7.1

Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε τέσσερις κατηγορίες



Πηγή: <https://brauss.in/hrm-basic-notes.pdf>

- **Κοινωνικοί στόχοι:** Η κοινωνική υπευθυνότητα λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται (Χασαπόγλου Δανάη, 2015). Αφορά συγκεκριμένα, τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός καθίσταται κοινωνικά υπεύθυνος για τις ανάγκες και τις προκλήσεις της κοινωνίας (νομική συμμόρφωση, οφέλη, ενωσιακές σχέσεις).
- **Οργανωτικοί στόχοι:** Αναγνωρίζουν το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, καθώς δεν πρόκειται για ένα αυτόνομο τμήμα αλλά ένα μέσο το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό με τους πρωταρχικούς τους στόχους (προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή και στελέχωση, σχέσεις εργαζομένων, αξιολόγηση).
- **Λειτουργικοί στόχοι:** Η διατήρηση της συνεισφοράς των τμημάτων σε επίπεδο κατάλληλο για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και η εξασφάλιση ότι το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται στις ανάγκες του (εκτιμήσεις, τοποθέτηση).
- **Στόχοι προσωπικού:** Αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, όσο αυτοί οι στόχοι επιδρούν θετικά στην επιχείρηση ή τον οργανισμό (εκπαίδευση, εξέλιξη, αποζημίωση, εκτίμηση).

1.8. Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στη συνολική ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Ως ακολούθως, θα πρέπει να σχεδιάζονται στρατηγικές που θα εξυπηρετούν το συμφέρον της επιχείρησης, μετατρέποντας τους στόχους της σε ένα συνεπές και ολοκληρωμένο σύνολο προγραμμάτων και πολιτικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια επιτυχής στρατηγική ξεκινά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που, όπως προαναφέρθηκε, αφορά την έρευνα, την πρόσληψη, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τις αμοιβές, τις αξιολογήσεις και τις εργασιακές σχέσεις. Ο προγραμματισμός αυτός μπορεί να βοηθήσει τόσο την επιχείρηση ή οργανισμό όσο και τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς πρόκειται για μια διαδικασία εξέτασης των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και τι είδους δεξιότητες θα απαιτηθούν από αυτούς για τις θέσεις εργασίας και την ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων, όπως την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε περίπτωση ελλειπών δεξιοτήτων (Dr. P. Anbuoli, 2016).

Σύμφωνα με τον καθηγητή E. W. Vetter (1967) ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι «μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός πρέπει να μετακινηθεί από το τρέχον επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού στο επιθυμητό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω του προγραμματισμού, εξασφαλίζοντας τον κατάλληλο χρόνο, η διοίκηση ενεργεί με τρόπο ώστε η επιχείρηση και οι υπάλληλοι να λαμβάνουν τα μέγιστα οφέλη, μακροπρόθεσμα». Επιπλέον, ο συγγραφέας Dale S. Beach (1985) περιγράφει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού «ως μια διαδικασία προσδιορισμού και υποθέσεων ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα έχει επαρκή αριθμό ειδικευμένων ατόμων, διαθέσιμα σε κατάλληλες χρονικές στιγμές, εκτελώντας εργασίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού και οι οποίες παρέχουν ικανοποίηση και στα εμπλεκόμενα μέρη».

Η ουσία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός έχει το σωστό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, με τις σωστές δυνατότητες, τις σωστές στιγμές και στα σωστά μέρη. Στον προγραμματισμό αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εξετάζει τη διαθεσιμότητα και την κατανομή των ατόμων σε θέσεις εργασίας, για μεγάλες χρονικές περιόδους, όχι μόνο για τον επόμενο μήνα ή

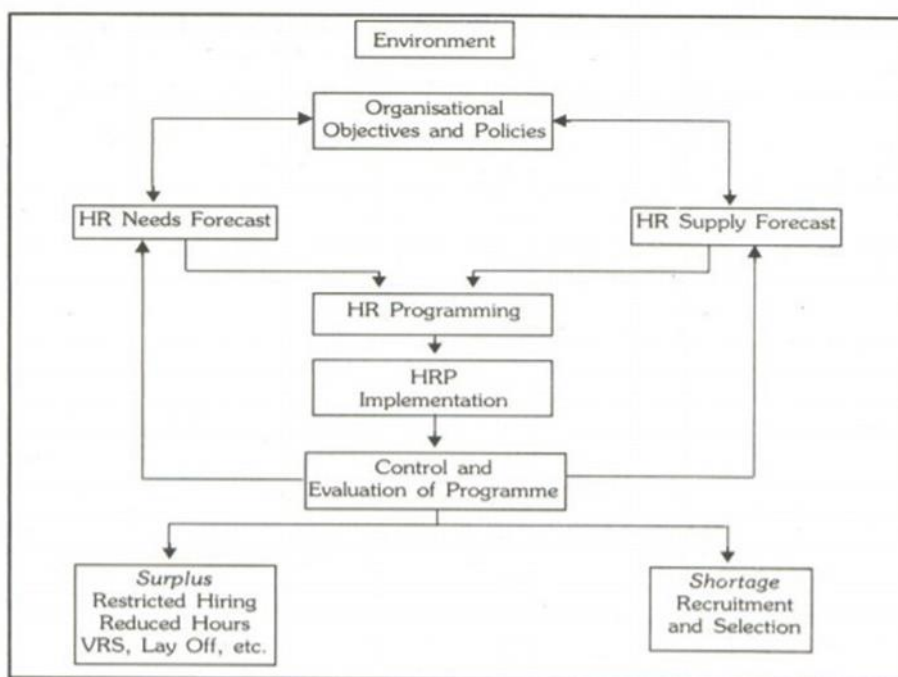
χρόνο (Dr. P. Anbuoli, 2016). Οι δράσεις μπορεί να περιλαμβάνουν τη μετατόπιση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση, την απόλυση ή τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων με άλλον τρόπο και την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης, καθώς και τις αναμενόμενες κενές θέσεις εργασίας που θα προκύψουν από συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές, μεταβιβάσεις ή απολύσεις (Dr. P. Anbuoli, 2016).

1.8.1. Δημιουργία Πλάνου και Διαχείριση

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η δημιουργία ενός πλάνου για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει μεγάλη σημασία και περιλαμβάνει τα εξής στάδια, όπως φαίνονται στο διάγραμμα 1.3 (Aswathappa K., 2005):

Διάγραμμα 1.8.1.1

Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Aswathappa.+K.+\(2008\).+Human+Resource+and+Personnel+Management+pdf&ots=AtDg3Pxo5&sig=uG3wQoV4ZqvHgdcDmB5CjtdxXhc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Aswathappa.+K.+(2008).+Human+Resource+and+Personnel+Management+pdf&ots=AtDg3Pxo5&sig=uG3wQoV4ZqvHgdcDmB5CjtdxXhc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

i. Εξέταση του περιβάλλοντος

Αναφέρεται στη συστηματική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Μπορεί να είναι οικονομικοί παράγοντες, τεχνολογικές αλλαγές, δημογραφικές αλλαγές, πολιτικά και νομικά ζητήματα ή ακόμη και κοινωνικά ζητήματα. Με τη συστηματική παρακολούθηση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα είναι σε θέση να προβλέψει το αντίκτυπο αυτών των παραγόντων και να προβεί, νωρίτερα, σε προσαρμογές.

ii. Στόχοι και πολιτικές

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται, συνήθως, από τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού, όπως ο αριθμός των εργαζομένων ή οι απαραίτητες δεξιότητες, αυτών. Όταν προσδιορισθούν οι στόχοι, κοινοποιηθούν και κατανοηθούν, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αξιοποιήσει, αναλόγως, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού.

iii. Πρόβλεψη ζήτησης εργασίας

Πρόκειται για μια διαδικασία εκτίμησης της μελλοντικής ποσότητας και ποιότητας των ατόμων που απαιτούνται για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο ετήσιος προϋπολογισμός και οι μακροπρόθεσμοι εταιρικοί στόχοι αποτελούν βάση για τις προβλέψεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η πρόβλεψη της ζήτησης επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες, όπως τον προϋπολογισμό, την παραγωγή, την οργανωτική δομή, όσο και από εξωτερικούς, όπως τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία, την οικονομία κλπ.

iv. Πρόβλεψη προσφοράς εργασίας

Καθορίζει εάν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα είναι σε θέση να προμηθευτεί τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων. Ουσιαστικά, μετρά τον αριθμό των ατόμων που είναι πιθανό να είναι διαθέσιμα μέσα και έξω από μια επιχείρηση ή οργανισμό, έχοντας λάβει υπόψη τις ελλείψεις σε προσωπικό, τις εσωτερικές κινήσεις ή προωθήσεις και άλλες συνθήκες εργασίας.

v. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Μετά την πρόβλεψη της ζήτησης και προσφοράς εργασίας, είναι σημαντικό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, να εξάγει αποτελέσματα και να πραγματοποιήσει τις σωστές ενέργειες προκειμένου να καλυφθούν οι κενές θέσεις από τους κατάλληλους υπαλλήλους.

vi. Υλοποίηση σχεδίου

Υφίσταται μια σειρά δράσεων και ενεργειών για την υλοποίηση ενός σχεδίου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Προγράμματα, όπως την πρόσληψη, την επιλογή και τοποθέτηση, την κατάρτιση και ανάπτυξη, την εκπαίδευση κλπ., αποτελούν μέρος της εφαρμογής του σχεδίου της διοίκησης.

vii. Έλεγχος και αξιολόγηση

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση αντιπροσωπεύουν την τελική φάση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Όλο το σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει προϋπολογισμούς, στόχους και πρότυπα. Κατά τη διάρκεια της τελικής φάσης, η διοίκηση θα αξιολογεί τους εργαζομένους που απασχολούνται στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, καθώς θα παρακολουθεί και τον αριθμό των εργαζομένων που προσλήφθηκαν έναντι του στόχου πρόσληψης που έχει τεθεί.

1.8.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Aswathappa K. (2005), ο προγραμματισμός αυτός επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, από τους οποίους οι βασικότεροι είναι, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 1.8.2.1

Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Aswathappa,+K.+\(2008\),+Human+Resource+and+Personnel+Management+pdf&ots=AtDg3Pxo5&sig=uG3wQoV4ZqvHgdcDmB5cjtDXhc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=-xIWIA_UHnAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Aswathappa,+K.+(2008),+Human+Resource+and+Personnel+Management+pdf&ots=AtDg3Pxo5&sig=uG3wQoV4ZqvHgdcDmB5cjtDXhc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

i. Ο τύπος και η στρατηγική του οργανισμού ή επιχείρησης

Ο τύπος του οργανισμού καθορίζει τις διαδικασίες παραγωγής που περιλαμβάνονται σε αυτήν, τον αριθμό και τον τύπο του προσωπικού που απαιτείται και το απαιτούμενο εποπτικό και διευθυντικό προσωπικό. Οι ανάγκες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζονται, επίσης, από τη στρατηγική του οργανισμού. Εάν ο οργανισμός ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης, πιθανόν να πρέπει να προσληφθούν υπάλληλοι. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση συγχωνεύσεων, πιθανόν ο οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάσει απολύσεις. Επιπλέον, καθορίζει τις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή αν αυτές θα περιορίζονται σε ένα ή δυο τομείς, όπως την αναζήτηση και πρόσληψη προσωπικού, ή μπορεί να επιλέξει αν θα έχει περισσότερες αρμοδιότητες, όπως την ανάπτυξη και εκπαίδευση υπαλλήλων, των αποδοχών και ούτω καθεξής.

ii. Κύκλος ανάπτυξης του οργανισμού και σχεδιασμός

Όλες οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί περνούν από διάφορα στάδια ανάπτυξης και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο κάθε οργανισμός. Για παράδειγμα, στα αρχικά στάδια ανάπτυξης είναι δυνατό να μην υπάρχει καλός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται, η ανάγκη για προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται και ο οργανισμός ξεκινά να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ωστόσο, όταν ο οργανισμός φτάσει στο ώριμο στάδιο, αντιμετωπίζει λιγότερη ευελιξία και μεταβλητότητα, με αποτέλεσμα χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο τυπικός και λιγότερο ευέλικτος και καινοτόμος. Τέλος, σε μια φθίνουσα κατάσταση, στο στάδιο παρακμής, όπου ο οργανισμός αντιμετωπίζει χρηματοοικονομικές δυσχέρειες, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν απασχολεί πλέον τον οργανισμό.

iii. Περιβαλλοντικές αβεβαιότητες

Οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει τέτοιες περιβαλλοντικές αβεβαιότητες, χρησιμοποιώντας προσεκτικά πολιτικές και προγράμματα πρόσληψης, κατάρτισης και ανάπτυξης. Η ισορροπία στον οργανισμό επιτυγχάνεται μέσω προσεκτικού σχεδιασμού, κανάλια προώθησης, ευελιξία, σωστή κατανομή θέσεων εργασίας, συνταξιοδότηση ή προγράμματα εθελοντικής συνταξιοδότησης και άλλες σχετικές διευθετήσεις προσωπικού.

iv. Χρονικοί ορίζοντες

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος. Τα βραχυχρόνια προγράμματα εκτείνονται από έξι μήνες έως ένα έτος, ενώ τα μακροπρόθεσμα προγράμματα εκτείνονται σε τρία έως είκοσι χρόνια. Η έκταση της χρονικής περιόδου εξαρτάται από το βαθμό αβεβαιότητας που επικρατεί στο περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όσο μεγαλύτερη η αβεβαιότητα, τόσο μειώνεται ο χρονικός ορίζοντας ενός προγραμματισμού και το αντίστροφο.

Πίνακας 1.8.2.1

Βαθμός αβεβαιότητας και χρονική διάρκεια προγραμματισμού

Βραχυπρόθεσμος Προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός
Αυξημένοι νέοι ανταγωνιστές	Ισχυρή ανταγωνιστική θέση
Ταχείες αλλαγές στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες	Εξελικτική, παρά γρήγορη κοινωνική, πολιτική και τεχνολογική αλλαγή
Ασταθής ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών	Σταθερά πρότυπα ζήτησης
Μικρό μέγεθος οργανισμού – κακές πρακτικές διαχείρισης (κρίσεων)	Ισχυρές πρακτικές διαχείρισης (κρίσεων)

Πηγή: Elmer H. Burack and Nicholas J. Mathis, Human Resource Planning - A Pragmatic approach to manpower Staffing and development, Illinois, Brace- Park Press, 1987, p. 129.

v. Τύπος και ποιότητα πληροφοριών

Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των αναγκών του προσωπικού προέρχονται από πολλές πηγές. Η πρόβλεψη εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον τύπο των πληροφοριών και την ποιότητα των δεδομένων που είναι διαθέσιμα από την επιχείρηση ή οργανισμό, για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και από τα συστήματα πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), που παρέχουν ακριβή και έγκαιρα δεδομένα. Η ποιότητα και η ακρίβεια των πληροφοριών εξαρτώνται από τη σαφήνεια, με την οποία οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν καθορίσει τη στρατηγική, τη δομή, τους προϋπολογισμούς, το χρονοδιάγραμμα παραγωγής και ούτω καθεξής.

Πίνακας 1.8.2.2

Επίπεδα πληροφοριών για την πρόβλεψη αναγκών

Στρατηγικές Πληροφορίες	Γενικές Πληροφορίες	Συγκεκριμένες & Απαραίτητες Πληροφορίες και τη Δ.Α.Δ.
Προϊόν	Οργανωτική δομή	Ανάλυση εργασίας
Πελάτες	Ροές πληροφοριών	Δεξιότητες
Ανταγωνισμός	Προϋπολογισμοί, λειτουργία και κεφάλαιο	Διαχείριση αποθεμάτων
Γεωγραφική αγορά	Πρόγραμμα παραγωγής	Διαθέσιμα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης
	Κανάλια διανομής	Πηγές πρόσληψης
	Περιοχές πωλήσεων	Ανάλυση αγοράς
	Διαδικασία παραγωγής	Προγράμματα αποζημίωσης
	Τεχνολογία	Συνταγματικές διατάξεις και εργατικοί νόμοι
	Σχεδιασμός πλάνου	Προγράμματα συνταξιοδότησης
		Δεδομένα κύκλου εργασιών

Πηγή: Leap & Crino, *Personnel/Human Resource Management*, p. 161

vi. Φύση των εργασιών και επιλογή

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στη φύση των θέσεων εργασίας και να είναι προσεκτικοί στην επιλογή και τοποθέτηση υπαλλήλων σε αυτές. Ιδιαίτερα στην περίπτωση πρόσληψης υπαλλήλων σε υψηλές θέσεις εργασίας, είναι απαραίτητο οι προσλήψεις να γίνονται με μεγάλη προσοχή. Η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να προβλέψει εγκαίρως τις πιθανές κενές θέσεις εργασίας, που μπορεί να εμφανισθούν, ώστε να υπάρξει επαρκής χρόνος για την επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου υπαλλήλου.

vii. Outsourcing/Εξωτερική ανάθεση εργασίας

Αρκετές επιχειρήσεις ή οργανισμοί αναθέτουν μέρος της εργασίας τους σε εξωτερικά μέρη, με τη μορφή εργολαβίας. Πρόκειται για ένα συνηθισμένο χαρακτηριστικό τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό.

1.9. Προκλήσεις

Οι προκλήσεις του 21^{ου} πρώτου αιώνα έχουν καταστήσει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμη παράμετρο διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (Κορνάρος Ε., 2017). Σύμφωνα με τον Lawler Ε. «Για να είναι μια επιχείρηση ή οργανισμός ανταγωνιστική θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να υπάρχει ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό, αφού η διαρροή εργαζομένων δρα αρνητικά στο συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στη γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών». Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν ασχολείται μόνο με τις παραδοσιακές δραστηριότητες απασχόλησης, όπως τις αμοιβές, τις εργασιακές σχέσεις κλπ., αλλά είναι, πλέον, περισσότερο ολοκληρωμένη ως προς τη διοίκηση και ως προς το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης ή οργανισμού.

Σε ό,τι αφορά τις προκλήσεις, η ποικιλομορφία και η πολυπλοκότητα ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος καθιστούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναγκαία. Συγκεκριμένα, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις, όπως είναι το φύλο, η εθνικότητα, η θρησκεία, η ηλικία και οι ειδικές ανάγκες, ενώ η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο δημιουργεί νέες προκλήσεις για τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, υπάρχουν και άλλες προκλήσεις, όπως οι αλλαγές στις κρατικές απαιτήσεις, στις οργανωτικές δομές, στην τεχνολογία και στις διοικητικές προσεγγίσεις (Παπαδά Χ. Μαρία, 2010).

Αναλύοντας περισσότερο τις προκλήσεις που δημιουργούνται από την ποικιλομορφία παρατηρείται, κατά κύριο λόγο, η εμφάνιση επικοινωνιακών προβλημάτων. Επιπλέον, η ανάγκη μετάφρασης διαφόρων πληροφοριών, σε περισσότερες από μια γλώσσες, καθιστά αναγκαία την επιπρόσθετη εκπαίδευση σε βασικές δεξιότητες. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως, η ποικιλομορφία συνεισφέρει σημαντικά στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, καθώς συμβάλλει στη

δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που έχει μεγάλη ανεκτικότητα σε διαφορετικές συμπεριφορές και απόψεις (Lloyd L. B. & Leslie W. R., 1997).

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά σε μια έρευνα που σχεδιάστηκε για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, από την PricewaterhouseCoopers (PwC), το 2018, εκ μέρους του World Federation of People Management Associations (WFPMA). Η συλλογή των πληροφοριών έγινε από 200 διαφορετικές εταιρείες, σε περισσότερες από 35 χώρες και διαπιστώθηκε ότι η διαχείριση αλλαγών καταλαμβάνει το υψηλότερο ποσοστό και συγκεκριμένα, με 48% (Πίνακας 1.3). Η διαχείριση αλλαγών δεν είναι το επίκεντρο των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επαγγελματική κατάρτιση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αποτελεί μια ιδιαίτερη πρόκληση για τη διαχείριση του προσωπικού. Γι' αυτό το λόγο, το WFPMA αναφέρει πως είναι, ενδεχομένως, το σημαντικότερο ζήτημα και πως η εντατικοποιημένη εστίαση στη εκπαίδευση και ανάπτυξη πρόσθετων ικανοτήτων μπορεί να συμβάλλει θετικά στη διαχείριση αλλαγών.

Ως δεύτερη από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σημειώνεται η ανάπτυξη της ηγεσίας και των ηγετικών δεξιοτήτων, με ποσοστό 35%. Τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών και ηγετικών δεξιοτήτων αποτελούν κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μεριμνά για την παροχή των βασικών δομών, τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις απόψεις, ώστε να γίνει η καλύτερη επιλογή και ανάπτυξη των μελλοντικών στελεχών – ηγετών στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ως τρίτη από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, σημειώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HR effectiveness), με ποσοστό 27%. Σύμφωνα με το WFPMA, δεν μπορεί να υπάρξει βελτίωση χωρίς τα σωστά εργαλεία για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και όπως γίνεται σε διάφορους τομείς, αυτό το τμήμα πρέπει, επίσης, να είναι σε θέση να μετρήσει την αποτελεσματικότητα και την επίδραση της στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Στην τέταρτη θέση ανέρχεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα, με ποσοστό 25%. Είναι σημαντικό, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να αναλαμβάνει πιο επικεντρωμένους συμβουλευτικούς ρόλους σε μια εταιρεία, όπως την οργανωτική αξιολόγηση, την ανάλυση και την αλλαγή, την ανάλυση ανθρώπινου κεφαλαίου και να

κάνει χρήση αναλυτικών εργαλείων λήψης αποφάσεων. Αλλά σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι η αποζημίωση και η στελέχωση των υπαλλήλων, με ποσοστό 24%, ο σχεδιασμός διαδοχής θέσεων, με ποσοστό 20%, η εκπαίδευση και η διατήρηση του προσωπικού, με ποσοστό 19% και 16%, αντίστοιχα, και τέλος, τα κόστη παροχών με ποσοστό 13%.

Πίνακας 1.9.1

Προκλήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Προκλήσεις	Ποσοστό
Διαχείριση Αλλαγών	48%
Ανάπτυξη Ηγεσίας	35%
Μέτρηση Αποτελεσματικότητας HR	27%
Οργανωτική Αποτελεσματικότητα	25%
Αποζημίωση	24%
Στελέχωση	24%
Σχεδιασμός Διάδοχής	20%
Εκπαίδευση	19%
Διατήρηση Προσωπικού	16%
Κόστος Παροχών	13%

Πηγή: <https://pdf4pro.com/cdn/yesterday-challenges-global-hr-wfpma-24920f.pdf>

Παρόλο που οι οργανισμοί γενικά, και πιο συγκεκριμένα η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, υπόκεινται συνεχώς σε προκλήσεις είναι ωστόσο, πιο συχνές σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο εταιρικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια και οι κοινωνικοί μετασχηματισμοί που πραγματοποιούνται σε όλους τους τομείς δημιουργούν σημαντικές νέες προκλήσεις, όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμη, συγκεκριμένη και χρονικά περιορισμένη βάση, αλλά και σε πιο αφηρημένο, μακροπρόθεσμο επίπεδο (Juarez-Tarraga A. *et al.*, 2019). Μόνο εάν ο διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού έχει τον πλήρη έλεγχο των ατόμων, η εταιρεία θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε πρόκληση (Amstrong, 2006).

1.10. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό έχει γίνει αναφορά στη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και στην ιστορική εξέλιξη της, στην ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων της και στους στόχους της. Επιπλέον, μελετήθηκαν οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να είναι αποτελεσματική, όπως με τη δημιουργία πλάνου και στη συνέχεια, ποιοι παράγοντες μπορεί να την επηρεάσουν, κατά την υλοποίηση αυτού. Τέλος, έγινε αναφορά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια. Συμπεραίνουμε πως, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και δεν πρέπει να υπονομεύεται, ειδικά σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας. Είναι το κλειδί για ολόκληρο τον οργανισμό και σχετίζεται με όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης, όπως το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τη χρηματοδότηση κ.λπ. Αξίζει να σημειωθεί πως, η επίτευξη των οργανωτικών στόχων εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον τρόπο πρόσληψης, ανάπτυξης και αξιοποίησης των ατόμων, από τη διοίκηση. Επομένως, είναι απαραίτητος ο σωστός συντονισμός των ανθρώπινων προσπάθειών και η αποτελεσματική χρήση ανθρώπινων και άλλων υλικών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1.Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, όπως η οικονομική αστάθεια, ο ανταγωνισμός, οι δημογραφικές μετατοπίσεις κ.λπ. Αποστολή της είναι η ενίσχυση της αλλαγής και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης (Μπιρίλη Β., 2011). Ωστόσο, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι το πως θα αξιοποιήσουν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, ώστε να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα ευνοεί την υψηλή απόδοση και θα ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να κάνουν ό,τι αναμένεται, αν όχι και περισσότερα.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί, επίσης, να παρέχει συμβουλές σε διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη, ώστε να βοηθήσουν στη διαχείριση των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για να γίνει αυτό, οι διευθυντές και οι αρμόδιοι σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λάβουν υπόψη τους γενικούς παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως τις ικανότητες, τη νοημοσύνη, την προσωπικότητα και τα συναισθήματα (Armstrong M., 2006). Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζουν τους πιο συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και κατ' επέκταση την απόδοση των εργαζομένων, όπως τα κίνητρα που προσφέρονται, τη δέσμευση, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστούν οι προαναφερόμενοι παράγοντες που συμβάλλουν άμεσα στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ξεκινώντας από τα κίνητρα, όπου έχουν διερευνηθεί εκτενώς από τον 20^ο αιώνα. Στη συνέχεια, αναλύεται η παρακίνηση των εργαζομένων, όπου έχει χρησιμοποιηθεί και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται από τους αρμόδιους της διοίκησης ώστε να λάβουν καλύτερη

απόδοση από τους υπαλλήλους. Επιπλέον, αναλύεται η σημασία της δόμησης της δέσμευσης όπου προέκυψε, ιδίως, με τη συμβολή του Richard Walton (1985), ο οποίος υποστήριξε, σε σχετικό του άρθρο στο Harvard Business Review, την υιοθέτηση μιας στρατηγικής που να βασίζεται στη δέσμευση των υπαλλήλων και όχι στον έλεγχο αυτών (Armstrong M., 2006). Επιπροσθέτως, εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι τρόποι αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και οι παράγοντες απογοήτευσης στον εργασιακό χώρο. Τέλος, αναλύεται ο ρόλος της ηγεσίας και κατά πόσο συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας.

2.2. Κίνητρα

Τα κίνητρα αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ώθησης των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς παρέχεται η κατεύθυνση πραγματοποίησης αυτών. Στην ουσία, τα κίνητρα διεγείρουν, κατευθύνουν, διατηρούν και ερμηνεύουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς καθορισμένες ενέργειες για να επιτευχθούν οι στόχοι (Κωσταρίδου Ε., 1997) και επιπλέον, δίνουν ώθηση στο ανθρώπινο δυναμικό να είναι αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο, συμβάλλοντας καθοριστικά στην επιβίωση και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Για να επιτευχθούν, επομένως, οι στόχοι της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη, σε συνεργασία με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να υποκινήσουν τους υφιστάμενους τους να κάνουν με τη θέληση τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Η ένταση της υποκίνησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, καθώς και από την προσπάθεια του να τις ικανοποιήσει (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002).

Σύμφωνα με τον Κόντη (1994), «τα κίνητρα, πολλές φορές, έχουν μεγαλύτερη σημασία από την ικανότητα για εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα, δεν αποδίδουν ανάλογα. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ μεγαλύτερη από την αναμενόμενη διότι παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Δημιουργούν μια εσωτερική δύναμη, κατευθυντήρια της συμπεριφοράς, για δράσεις που ικανοποιούν τις ανάγκες, οι οποίες δεν είναι κοινές για όλους αλλά συναρτώνται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς

παράγοντες. Είναι διαφορετικοί ως προς την εμφάνιση τους, το βαθμό και την ένταση από άτομο σε άτομο (Κυριακάκη Α., 2019). Είναι στην ουσία, όλοι οι επίκαιροι, δηλαδή οι στιγμιαίοι παροδικοί παράγοντες, οι οποίοι κάτω από δεδομένες προϋποθέσεις μιας κατάστασης οδηγούν σε πράξεις και τις ολοκληρώνουν (Ζάχαρης, 1989).

2.2.1. Κατηγορίες Κινήτρων

Σύμφωνα με τα παραπάνω, δυο βασικές κατηγορίες κινήτρων είναι τα εσωτερικά κίνητρα και τα εξωτερικά κίνητρα που καθορίζουν τις συμπεριφορές των ατόμων. Τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν την εσωτερική ώθηση για εργασία με περισσότερο ζήλο. Μια επιθυμία για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις που απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικών κινήτρων (Klubnik & Roscelle, 1996). Τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν τις εξωγενείς ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας, όπως ο μισθός, η παραγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ. (Aldag & Brief, 1979).

Εκτός από τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα υπάρχουν και τα ομαδικά κίνητρα συμμετοχής όπου ενώνουν την απόδοση με την αμοιβή, αλλά βάσει τη συνολική απόδοση της ομάδας και όχι βάσει της ατομικής απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Προάγουν την ομαδικότητα, τη συλλογικότητα, βελτιώνουν τις εργασιακές σχέσεις και επιτυγχάνεται παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Τέτοια κίνητρα χαρακτηρίζονται η συμμετοχή στη διανομή των κερδών, μετοχών και των οφελών.

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στις βασικές κατηγορίες κινήτρων που έχουν επικρατήσει και είναι οι εξής:

- i. Πρωτογενή κίνητρα:** Φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού.
- ii. Γενικά κίνητρα:** Μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου, όπως το κίνητρο της περιέργειας (Luthans, 1992).

- iii. **Δευτερογενή κίνητρα:** Κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος που είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του, όπως το κίνητρο της επιτυχίας ή του κύρους (Μπουραντάς, 2002).
- iv. **Χρηματικά κίνητρα:** Οικονομικά κίνητρα που για να αποτελέσουν κίνητρο πρέπει να συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου (Μπουραντάς, 2002).
- v. **Μη χρηματικά κίνητρα:** Έχουν ιδιαίτερη εφαρμογή στα επαγγέλματα που χαρακτηρίζονται με τον όρο «λειτουργήματα». Τα βασικά αυτά κίνητρα είναι η θετική προδιάθεση απέναντι στην εργασία, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, ο αυτοσεβασμός, το αίσθημα ικανοποίησης και επιτυχίας, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός κ.λπ. (Μπουραντάς, 2005).
- vi. **Ηθικά κίνητρα:** Αφορά την αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας η οποία οδηγεί σε ένα υγιές εργασιακό κλίμα, παράγοντας που αυξάνει την απόδοση.
- vii. **Κίνητρα περιβάλλοντος της εργασίας:** Το ασφαλές περιβάλλον και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας (Χολέβας, 1995).

2.3. Παρακίνηση

Ο όρος παρακίνηση προέρχεται από τη λέξη «κινώ» και ωθεί τα άτομα να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες (Ρωσσίδης, 2018). Σύμφωνα με την Κουφίδου (2001), η παρακίνηση είναι «η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο». Όσον αφορά την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, ο Χυτήρης (2001) ορίζει ότι πρόκειται για «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο». Στην έννοια της παρακίνησης, το κεντρικό σημείο είναι το κίνητρο το οποίο πηγάζει από μια ανάγκη η οποία πρέπει να ικανοποιηθεί (Μπουραντάς, 2002).

Τοιουτοτρόπως, η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης είναι το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη

θέση την οποία κατέχει, το κύρος, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις, οι προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας. Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα, για κάθε εργαζόμενο, η οποία μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση που βρίσκεται (Premoli, 2003).

2.4. Δέσμευση

Η δέσμευση αντιπροσωπεύει το βαθμό της ταύτισης ενός εργαζομένου με έναν οργανισμό, στον οποίο και εργάζεται. Είναι ένα ζήτημα που έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη φιλοσοφία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2009). Όπως αναφέρει και ο Guest (1987), οι πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν σχεδιαστεί για να «μεγιστοποιούν την οργανωτική ένταξη, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευελιξία και την ποιότητα της εργασίας». Οι Beer *et al* (1984), αναγνώρισαν τη δέσμευση στην έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως «βασική διάσταση διότι οδηγεί, όχι μόνο σε περισσότερη πίστη και καλύτερη απόδοση για τον οργανισμό, αλλά και σε αυτοεκτίμηση, αξιοπρέπεια, ψυχολογική συμμετοχή και ταύτιση για το άτομο».

Στην ουσία αναφέρεται στην προσκόλληση και την πίστη και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα συναισθήματα των εργαζομένων για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ο Mowday (1998) δήλωσε ότι χαρακτηρίζεται από μια «συναισθηματική προσκόλληση κάποιου στον οργανισμό και προκύπτει από τις αξίες και τα ενδιαφέροντα». Τα τρία χαρακτηριστικά της δέσμευσης, σύμφωνα με τους Mowday *et al* (1982), είναι:

- i. Μια ισχυρή επιθυμία να παραμείνει μέλος του οργανισμού.
- ii. Η ισχυρή πίστη και αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού.
- iii. Η ισχυρή θέληση για προσπάθεια προς όφελος του οργανισμού.

Οι Appelbaum *et al* (2000), επαναδιατύπωσαν αυτόν τον ορισμό και αναφέρουν πως πρόκειται για «μια πολυδιάστατη κατασκευή που αντικατοπτρίζει έναν εργαζόμενο: ταύτιση με τον οργανισμό (πίστη), προσκόλληση στον οργανισμό (πρόθεση παραμονής) και πρόθεση του εργαζομένου να καταβάλει προσπάθεια για τον οργανισμό (διακριτική προσπάθεια)». Σύμφωνα με τον Buchanan (2004), η Αμερικανική Εταιρική Εκτελεστική Επιτροπή χωρίζει τη δέσμευση σε δυο απόψεις,

την ορθολογική δέσμευση, η οποία συμβαίνει όταν μια εργασία εξυπηρετεί το οικονομικό, αναπτυξιακό ή επαγγελματικό προσωπικό συμφέρον των υπαλλήλων και την συναισθηματική δέσμευση, όπου έχει περισσότερη δύναμη να επηρεάσει την απόδοση και η οποία προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι εκτιμούν, απολαμβάνουν και πιστεύουν σε αυτό που κάνουν.

Η σημασία της δέσμευσης τονίστηκε αρχικά από τον Walton (1985), σημειώνοντας πως η βελτίωση της αποδοτικότητας θα προέκυπτε εάν ο οργανισμός απομακρύνονταν από την παραδοσιακή προσέγγιση, η οποία είναι προσανατολισμένη στον έλεγχο της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού και βασίζεται στην καθιέρωση της τάξης, στην άσκηση ελέγχου και στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Πρότεινε ότι αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να αντικατασταθεί από μια στρατηγική δέσμευσης που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα και πιο δημιουργικά, παρέχοντας τους ευρύτερες ευθύνες, όπου και θα ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν περισσότερο, εν αντιθέσει από όταν ελέγχονται αυστηρά από τη διοίκηση, όταν τοποθετούνται σε στενά καθορισμένες θέσεις εργασίας και όταν αντιμετωπίζονται ως ανεπιθύμητη ανάγκη. Η πρόταση του αφορά, κατά κύριο λόγο, μια ευρεία προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τους τρόπους με τους οποίους θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι, για το πως σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας και για το πως διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί (Armstrong, 2009).

Μια στρατηγική δέσμευσης μπορεί να βασίζεται στο μοντέλο υψηλής δέσμευσης που ενσωματώνει πολιτικές και πρακτικές σε τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο σχεδιασμός της εργασίας, η μάθηση και η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, η διαχείριση των επιδόσεων, η διαχείριση των ανταμοιβών, η συμμετοχή, η επικοινωνία και η ευημερία των εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού υψηλής δέσμευσης, ώστε να αυξηθεί σημαντικά η αποδοτικότητα των εργαζομένων (Armstrong, 2009). Ωστόσο, η δέσμευση και μόνο δεν είναι μέσο για άμεση αύξηση της απόδοσης διότι είναι δυνατό οι εργαζόμενοι να μην είναι ικανοποιημένοι με ένα χαρακτηριστικό της εργασίας αλλά, παράλληλα, να διατηρούν ένα αρκετά υψηλό επίπεδο δέσμευσης. Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, όπως τα κίνητρα και η παρακίνηση των εργαζομένων, όπου διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο.

2.5. Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου ή από τις εργασιακές εμπειρίες (Danish & Usman, 2010). Στην ουσία, πρόκειται για μια εσωτερική αίσθηση και ψυχολογική έννοια που συνδέεται με τη καρδιά και τον εγκέφαλο του ανθρώπου και που μπορεί, ο ίδιος, να την αισθάνεται και να την εξηγεί. Οι παράμετροι που επηρεάζουν τον επίπεδο ικανοποίησης είναι πολλοί και σχετίζονται με το ίδιο το άτομο, την εργασία και το περιβάλλον της και από πολλές άλλες μεταβλητές (Sangeeta & Varshney, 2014). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι η αίσθηση του επιτεύγματος των εργαζομένων και γενικότερα, σημειώνεται ότι είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, καθώς και με την προσωπική ευημερία του εργαζομένου (Cranny *et al*, 1992).

Η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι το ίδιο με το κίνητρο, αλλά συνδέονται μεταξύ τους. Το κίνητρο είναι ένας παράγοντας που ενθαρρύνει την ικανοποίηση του ατόμου και την αποδοχή των θέσεων του. Επομένως, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να μεριμνούν για τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τους (Saari & Judge, 2004). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες για τη βελτίωση ή τη διατήρηση της υψηλής ικανοποίησης των εργαζομένων, τους οποίους πρέπει να εφαρμόσουν οι εργοδότες (Brown, 1996) και αυτοί οι παράγοντες, όπως προαναφέρθηκε, είτε έχουν σχέση με το περιβάλλον, δηλαδή εξωτερικές επιδράσεις, είτε από παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα, που είναι διαφορετική από άτομο σε άτομο (Spector, 2008).

Οι επιστημονικές προσεγγίσεις, για την εργασιακή ικανοποίηση, εστιάζουν είτε στην επιχείρηση ή τον οργανισμό είτε στον εργαζόμενο. Στην ανθρωπιστική προσέγγιση, οι άνθρωποι αξίζουν δίκαιη συμπεριφορά και τονίζεται ότι το καλό κλίμα και η καλή μεταχείριση στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση. Στην ωφελιμιστική προσέγγιση, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού, μέσω των συμπεριφορών που δημιουργεί (Κυριακάκη Α., 2019). Άλλωστε, έρευνες έχουν δείξει ότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να προσθέτουν περισσότερη αξία σε έναν οργανισμό, ενώ οι δυσαρεστημένοι,

που παρακινούνται από το φόβο της απώλειας θέσεων εργασίας, δεν αποδίδουν το μέγιστο (Akerlof *et al*, 1988).

Επιπλέον, το εργασιακό άγχος, η ανεπάρκεια και η ασάφεια των ρόλων και η έλλειψη υποστήριξης από την εποπτική αρχή, οδηγούν στη μείωση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του εργαζομένου. Με βάση τις μελέτες, για την επίτευξη χαμηλότερου εργασιακού άγχους, αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία, συνιστώνται τα παρακάτω διαθρωτικά μέτρα (Weiss & Merlo, 2015):

- Προσδιορισμός και βελτίωση των παραγόντων που επηρεάζουν το άγχος της εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία.
- Παροχή άμεσης υποστήριξης προσωπικού από τη διοίκηση.
- Παροχή ακριβούς ορισμού και περιγραφή των θέσεων εργασίας.
- Κατάλληλη επιλογή των υπαλλήλων, ειδικότερα για εργασία με βάρδιες.

2.5.1. Παράγοντες Ικανοποίησης

Οι αντιλήψεις για την ικανοποίηση από την εργασία ποικίλλουν μεταξύ επιστημών και ο λόγος σχετίζεται με τις πολυάριθμες έννοιες, αξίες, πεποιθήσεις και τους πυρήνες ενδιαφέροντος, για τον εντοπισμό των περιστάσεων (Ting, 1997) του εργασιακού περιβάλλοντος, που θεωρούνται στοιχεία για τη μέτρηση και τον καθορισμό της ικανοποίησης από την εργασία. Αξίζει να σημειωθεί, πως σε συγκεκριμένες συνθήκες, κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν λιγότερο ή περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση, όπως σε περιόδους ανεργίας. Ωστόσο, οι κυριότερες μεταβλητές είναι (Mullin, 2012):

- **Ατομικοί παράγοντες:** Όπως η προσωπικότητα, η νοημοσύνη, η μόρφωση, τα προσόντα, η ηλικία, οι ικανότητες, η οικογενειακή κατάσταση και ο εργατικός προσανατολισμός.
- **Κοινωνικοί παράγοντες:** Αφορά τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ομαδική εργασία, την αλληλοεπίδραση κ.λπ.
- **Πολιτισμικοί παράγοντες:** Περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις αξίες των εργαζομένων.
- **Οργανωσιακοί παράγοντες:** Αφορά τη φύση, το μέγεθος, τις πολιτικές διαδικασίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τη τεχνολογία, τα μοντέλα ηγεσίας, τις συνθήκες εργασίας κ.λπ.

- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** Σε αυτήν την κατηγορία κατατάσσονται οι οικονομικές, κοινωνικές και κυβερνητικές επιρροές.

2.5.2. Αύξηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο πιο σημαντικός στόχος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, για αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, είναι η παροχή παραγόντων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους και τους κάνουν ευχαριστημένους με τη δουλειά τους. Στην πλειοψηφία, οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται με το να απασχολούνται σε οργανισμούς που προσφέρουν ενδιαφέρουσα εργασία, εκπαίδευση, ποικιλία και ανεξαρτησία (Bond & Bunce, 2003). Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως το κοινωνικό πλαίσιο του εργασιακού χώρου, την κοινωνική υποστήριξη και με την αλληλοεπίδραση με τους συναδέλφους, ακόμα και εκτός εργασιακού χώρου (Humphrey *et al*, 2007). Σημαντική εργασιακή ικανοποίηση προσφέρει η αμοιβή, ωστόσο, επηρεάζει ανάλογα με το επίπεδο διαβίωσης καθώς όταν φτάσει σε ένα επίπεδο άνετης διαβίωσης, η εργασιακή ικανοποίηση εξανεμίζεται (Diener *et al*, 1993). Πιο αναλυτικά, τα βήματα για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι:

- i. Εγγύηση ότι κάθε υπάλληλος γνωρίζει τους στόχους και τις αποστολές της επιχείρησης ή του οργανισμού:** Οι ευτυχείς υπάλληλοι νοιάζονται για τους στόχους και τα επιτεύγματα του οργανισμού.
- ii. Παροχή ξεκάθαρων ευκαιριών:** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τα καθήκοντα του και ο προσδιορισμός αυτών είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επομένως, πρέπει να περιλαμβάνεται μια ξεχωριστή περιγραφή εργασίας με στόχους και προσδοκίες καθώς και να ορίζονται εξαμηνιαίες ή ετήσιες αξιολογήσεις της απόδοσης εργασίας. Εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αναμφισβήτητα τι αναμένεται από αυτούς, έχουν περισσότερο χρόνο και διάθεση να επιτύχουν τους στόχους τους (Weiss, 2002).
- iii. Ενδυνάμωση εργαζομένων:** Συχνά οι άνθρωποι παίρνουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους όταν είναι εξοικειωμένοι με τις ομάδες εργασίας και τους διευθυντές τους και τους εμπιστεύονται να παίρνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες. Έτσι, δίνεται στους εργαζομένους η κυριότητα των θέσεων εργασίας τους και τους καθιστά πιο δημιουργικούς εντός του χώρου εργασίας (Cote & Morgan, 2002).

- iv. **Ηθική ανταμοιβή των εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν ότι εκτιμάται η προσπάθεια τους και πολλές φορές, το μόνο που χρειάζεται, είναι μια λέξη όπως «καλή δουλειά». Άλλες μορφές ανταμοιβής είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η ενθάρρυνση για λήψη πρωτοβουλιών ή με τη μορφή κάποιου μπόνους μετρητών, προσφορά κουπονιών ή δωροκάρτας (Wegge *et al*, 2007).
- v. **«Οικοδόμηση» ομάδας και ομαδικού πνεύματος:** Η βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη βελτίωση της ομάδας της εργασίας. Η διοίκηση μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο πρόσληψης συμβούλου για τη δημιουργία ομάδων. Επιπλέον, ένα παράδειγμα μιας απλής άσκησης για την ενδυνάμωση της ομάδας είναι ο καθορισμός ενός ομαδικού στόχου και εφόσον επιτευχθεί, η επιβράβευση των εργαζομένων με ένα ομαδικό γεύμα (Saari & Judge, 2004).
- vi. **Εύλογη ανταμοιβή:** Ο μισθός είναι τελευταίος στη λίστα διότι δε θεωρείται προτεραιότητα για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι σημαντικό, η επιχείρηση ή ο οργανισμός να εξασφαλίζει ότι προσφέρει τους αρμόζοντες μισθούς, σύμφωνα με τη θέση της εργασίας, τις δυνατότητες και την αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζομένου, καθώς και να φροντίζει να είναι συγκρίσιμος με άλλες θέσεις στον κλάδο. Τέλος, πρέπει να συμπεριλαμβάνονται οφέλη όπως η ασφάλιση, οι συνταξιοδοτικές εισφορές και ενδεχομένως, κάποια ελκυστικά πακέτα διακοπών (Mount *et al*, 2006).

2.5.3. Παράγοντες Απογοήτευσης

Οι λόγοι για απώλεια ικανοποίησης από την εργασία ποικίλλουν και είναι ικανοί να προκαλέσουν άγχος και κατάθλιψη στον υπάλληλο. Μερικές φορές, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η δουλειά είναι ως επί το πλείστον μια ρουτίνα και του δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα. Επίσης, οι συγκρούσεις με άλλους υπαλλήλους ή επιβλέποντες είναι λόγοι για να χαθεί η ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και το να μην ανταμείβονται αναλόγως. Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί άλλοι λόγοι για απώλεια ικανοποίησης που διαφέρουν ανάλογα με την εργασία, τις ατομικές αξίες και προσδοκίες (MayoClinic, 1998). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Palmer, πέντε παράγοντες απογοήτευσης που δύναται να δημιουργήσουν εμπόδια στη λειτουργία ενός

οργανισμού είναι η κακή ηγεσία, η μη ύπαρξη οράματος ή ασάφεια τους, η κακή νοοτροπία, η αδικία και οι χρονοβόρες συναντήσεις.

2.6. Ηγεσία

Ηγεσία σημαίνει να εμπνέουμε τους ανθρώπους να κάνουν ό,τι μπορούν για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και πρόκειται για ένα σημαντικό θεμέλιο στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων αλλά και στη θετική πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος, την παρακίνηση των ανθρώπων και την εξασφάλιση της δέσμευσης τους (Armstrong, 2009), που όπως προαναφέρθηκε, είναι δυο πολύ σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας. Κατά καιρούς, έχουν σημειωθεί αποτυχίες σε πολλά υποσχόμενες επιχειρήσεις, λόγω του εφησυχασμού και της αλαζονείας των ανωτέρων στελεχών, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αντιληφθούν τις όποιες αλλαγές και έτσι το χρονικό περιθώριο αντίδρασης να είναι τέτοιο που να μην μπορούν να αντισταθμίσουν τις απώλειες (Μπουραντάς Δ., 2005).

Όπως ορίζεται από τον Dixon (1994), «η ηγεσία δεν είναι τίποτα περισσότερο από την άσκηση τέτοιας επιρροής σε άλλους, που τείνουν να ενεργούν από κοινού, για την επίτευξη ενός στόχου, που μπορεί να μην είχα επιτύχει τόσο εύκολα αν είχα αφεθεί στις δικές τους κρίσεις». Γίνεται αντιληπτό πως, ένας ηγέτης καλείται να συντονίσει έναν αριθμό ατόμων, οι οποίοι δεν είναι στατικοί αλλά έχουν μια δυναμική, η οποία διαμορφώνεται μέσα από τις αλληλοεπιδράσεις που υπάρχουν στην ομάδα. Συγκεκριμένα, μέσα στον εργασιακό χώρο, στον οποίο καλείται ο ηγέτης να λειτουργήσει, υπάρχουν ιδιομορφίες τις οποίες πρέπει να λάβει υπόψη του, με σκοπό να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό, πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες της ομάδας, καθώς και να ερμηνεύει τα χαρακτηριστικά της. Ταυτόχρονα, πρέπει να διαμορφώνει τους όρους εργασίας και να κάνει άσκηση της διοίκησης μέσα σε ένα πλαίσιο αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας και αίσθημα δικαίου (Κουτουζής Μ., 1999).

Σύμφωνα με άρθρο στο Wilson Learning, του τμήματος Team Management Consultants, οι ρόλοι που πρέπει να έχει ένας ηγέτης διακρίνονται στον οραματιστή, στον στρατηγικό, στον διευκολυντή και στον συνεισφέρων. Όλοι οι ρόλοι είναι

αλληλοσυμπληρούμενοι, ωστόσο, για κάθε περίπτωση χρειάζεται διαφορετικός τύπος ηγεσίας, άρα η σημαντικότητα των ρόλων αλλάζει (Πουρνάρα Β., 2018).

Αναλυτικότερα:

- **Οραματιστής:** Καθοδηγεί τις ενέργειες για εταιρική και ατομική ανάπτυξη, μέσω της δημιουργίας και επικοινωνίας του οράματος και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Οι βασικές δεξιότητες που θα πρέπει να έχει είναι να έχει πλήρη κατανόηση της αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, να μεριμνά για την ανάπτυξη των ανθρώπων, να δημιουργεί στρατηγικές και να είναι φορέας έμπνευσης για τους εργαζόμενους.
- **Στρατηγικός:** Διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσα από το σωστό προγραμματισμό, την αξιολόγηση της απόδοσης και των βελτιώσεων σε συστήματα και διαδικασίες. Απαιτεί ικανότητες όπως την πρόβλεψη και ιεράρχηση προτεραιοτήτων, τη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων και των συστημάτων και διαδικασιών, το συντονισμό δραστηριοτήτων και την προσέλκυση και επιλογή ταλέντων.
- **Διευκολυντής:** Δημιουργεί ένα περιβάλλον συναντίληψης και συμμετοχής με στόχο να διασφαλίσει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας. Προϋποθέτει δεξιότητες όπως τη διαπραγμάτευση και τον επηρεασμό, την ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία, το χειρισμό αντιπαραθέσεων και την εσωτερική επιρροή για τη διαμόρφωση στρατηγικής.
- **Συνεισφέρων:** Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, συνεισφέροντας με τις δικές του εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες. Η δημιουργία κλίματος πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων, η οξύνοια σε θέματα εμπορικής και οικονομικής πολιτικής και η δημιουργικότητα είναι κάποια βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης με το ρόλο αυτόν.

Σε πολλές περιπτώσεις, έχει παρατηρηθεί πως υπάρχει σύγχυση μεταξύ του ηγέτη και του management (διαχείριση). Ορισμένοι σχολιαστές θεωρούν πως η ηγεσία είναι συνώνυμη με τη διαχείριση και άλλοι θεωρούν πως είναι δυο ξεχωριστές έννοιες αλλά στενά συνδεδεμένες και εξίσου σημαντικές. Επιπλέον, κάποιοι θεωρούν ότι η διαχείριση είναι ένα υποσύνολο της ηγεσίας και άλλοι επαινούν την ηγεσία και δαιμονοποιούν τη διαχείριση. Ο Kotter (1991), είδε τους διευθυντές ως εκείνους που

σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, οργανώνουν και ελέγχουν, ενώ οι ηγέτες καθορίζουν την κατεύθυνση, διαχειρίζονται την αλλαγή και παρακινούν τους ανθρώπους. Οι Hersey και Blanchard (1998), ισχυρίστηκαν ότι η διαχείριση αποτελείται απλώς από την ηγεσία που εφαρμόζεται σε επιχειρηματικές καταστάσεις. Ωστόσο, ο Birkinshaw (2010) αναφέρει πως «η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που ασχολείται με τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές, ενώ η διαχείριση είναι η πράξη της συγκέντρωσης των ανθρώπων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων». Επομένως, είναι απαραίτητο αυτοί οι δυο ρόλοι να συνυπάρχουν στον ίδιο βαθμό.

2.7. Ανακεφαλαίωση

Τα στελέχη υποκινούν και εμπυχώνουν τους εργαζομένους προκειμένου όλοι να αφοσιωθούν στην επιχείρηση και τους στόχους της και να αυξηθεί η αποδοτικότητα αλλά και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση αυτών, όπως τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζομένους, η παρακίνηση, η δημιουργία της δέσμευσης του εργαζομένου με την επιχείρηση ή τον οργανισμό, η ικανοποίηση και ο ρόλος της ηγεσίας. Συμπεραίνουμε πως οι επιχειρήσεις, για να παρακινήσουν τους εργαζομένους ώστε να παράγουν το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα παρέχουν, εκτός από τους μισθούς, κίνητρα, οικονομικές επιβραβεύσεις καθώς και ηθικές επιβραβεύσεις (Καδά Χ, 2011). Τοιουτοτρόπως, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι πιο αποτελεσματικοί στην παραγωγική διαδικασία, το οποίο συμβάλλει άμεσα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας και το τι μελετάται. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας όπου αφορά το είδος της μελέτης, τον τρόπο συλλογής δεδομένων, τη δομή και φυσικά, γίνεται αναφορά στην εταιρεία όπου επιλέχθηκε να γίνει η συλλογή των δεδομένων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο δείγμα της έρευνας, καθώς και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων. Τέλος, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της μελέτης.

3.2.Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός και το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και το κατά πόσο μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Μέσω αυτής της έρευνας, δεν διερευνάται μόνο η σημαντικότητα ύπαρξης ενός τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ποιες τεχνικές ή μέθοδοι ασκούν άμεση και έμμεση επίδραση στους υπαλλήλους ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους και συγχρόνως, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Άλλωστε, η επιτυχής εκτέλεση των πρακτικών και λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει θετικά στην αποτελεσματικότητα και των υπόλοιπων λειτουργιών της επιχείρησης (MacDuffie, 1995).

Ειδικότερα μελετάται:

- Η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης που αφορούν τις εργασιακές ιδιότητες του εργαζομένου και κατά πόσο μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας.

- Η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης που αφορούν την οικονομική και μη οικονομική ανταμοιβή του εργαζομένου και κατά πόσο μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- Η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και τη συναδελφικότητα και κατά πόσο μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- Η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης από το ρόλο της ηγεσίας ή το ηγετικό πρόσωπο και κατά πόσο μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- Τέλος, εξετάζεται η σημαντικότητα ύπαρξης ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των βασικών λειτουργιών της.

3.3. Σχεδιασμός της Έρευνας

Σε ερευνητικό επίπεδο και προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της εργασίας, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με αριθμητικά δεδομένα και στατιστικές μεθόδους. Χρησιμοποιείται, συνήθως, αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, επιδιώκοντας τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον πληθυσμό στον οποίο εφαρμόζεται (Νομικού Π., 2016). Θεωρείται η πιο συνηθισμένη προσέγγιση για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά, τη γνώμη, τη στάση και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων και οι ερωτήσεις σε μια τέτοια έρευνα, συνήθως, γίνονται με άμεσο τρόπο (Σταθακόπουλος, 2005).

Επιπλέον, για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε και μοιράστηκε ερωτηματολόγιο στην εταιρεία «Καρβελάς ΑΒΒΕ» η οποία ιδρύθηκε το 1989 στο Αγρίνιο της Αιτωλοακαρνανίας και είναι πλέον μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κλάδο των αγροτικών εφοδίων στην Ελλάδα. Η δράση της εταιρείας χωρίζεται σε τέσσερις κλάδους: 1) το εμπόριο κτηνοτροφικών εφοδίων 2) το εμπόριο γεωργικών εφοδίων 3) την παροχή υπηρεσιών Chemical Logistics και 4) την Συμβουλευτική σε ζητήματα ΟΣΔΕ και εν γένει του αγροτικού κλάδου. Αξίζει να σημειωθεί πως η εταιρεία, στον κτηνοτροφικό κλάδο, διαθέτει ένα ισχυρό και εγκαθιδρυμένο δίκτυο πελατών σε όλη την Ελλάδα αλλά και στις χώρες της Μεσογείου και των Βαλκανίων. Στην πορεία, επένδυσε δυναμικά στον γεωργικό κλάδο, δημιουργώντας

ολοκληρωμένα προγράμματα για κάθε πιθανή καλλιέργεια, με συνεχή επίβλεψη και με εγγυημένα προϊόντα.

Όσο αναφορά τη συλλογή των δεδομένων, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια προσωπικά στους υπαλλήλους και τα διοικητικά στελέχη, αλλά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η εκτέλεση της έρευνας μέσω ερωτηματολογίων δίνει τη δυνατότητα ομαδοποίησης των απαντήσεων, εφόσον συλλεχθούν τα πρωτογενή δεδομένα, ώστε να καταστεί δυνατή η απόκτηση πληροφοριών και η διεξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με το βαθμό συμβολής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σχεδιάστηκε έτσι, ώστε να είναι σύντομο και συγχρόνως, απλό και κατανοητό. Η δομή του ερωτηματολογίου συνίσταται σε τρεις κατηγορίες ερωτήσεων και παρατίθεται στο Παράρτημα. Τα θέματα που περιέχει είναι:

- i. **Μέρος Α’:** Περιέχονται ερωτήσεις που αφορούν τα κίνητρα παρακίνησης σχετικά με τις εργασιακές ιδιότητες, την ανταμοιβή, τη συναδελφικότητα και την ηγεσία. Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες χωρίζονται σε κατηγορίες στις οποίες παρατίθενται αντίστοιχες ερωτήσεις.
- ii. **Μέρος Β’:** Περιέχονται ερωτήσεις σχετικά με τη συμβολή και τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.
- iii. **Μέρος Γ’:** Στο τέλος του ερωτηματολογίου περιέχονται ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση και τη σχέση εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Τέλος, χρησιμοποιείται η κλίμακα Λίκερτ (Rensis Likert, 1932) πέντε σημείων, όπου $1 = \text{Καθόλου}$ έως $5 = \text{Πάρα πολύ}$. Πρόκειται για μια κλίμακα κλειστής επιλογής που επιτρέπει στους ερωτηθέντες να επιλέξουν απαντήσεις, από ένα γραμμικό σύνολο απαντήσεων, που αυξάνουν και μειώνουν την ένταση ή τη δύναμη. Στην ουσία, αυτό επιτρέπει στους ανθρώπους να αναφέρουν αυτοπροσώπως το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με μια δεδομένη πρόταση. Ως αποτέλεσμα, η κλίμακα Λίκερτ επιτρέπει περισσότερη απόχρωση από μια απλή δυαδική απόκριση, όπως ναι ή όχι (Jamieson S., 2005).

3.4. Δείγμα Έρευνας και Επεξεργασία Δεδομένων

Με γνώμονα τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβή, επιδιώχθηκε το ερωτηματολόγιο να μοιραστεί σε όλους τους εργαζομένους. Τελικώς, το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελείται από 44 άτομα και η συλλογή των δεδομένων έλαβε χώρα το Νοέμβριο του 2021. Ο χρόνος που απαιτούσε το ερωτηματολόγιο για τη συμπλήρωση του υπολογίζεται στα 5 λεπτά. Κύριος σκοπός ήταν να είναι πρακτικό και ευχάριστο στους ερωτηθέντες. Τέλος, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του Excel.

3.5. Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι έχουν επισημανθεί για τις έρευνες τύπου μελέτη περίπτωσης, οι οποίοι σχετίζονται με ζητήματα όπως η επιλογή του δείγματος, καθώς αυτό μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό αλλά περιορισμένο σε σχέση με άλλες έρευνες. Ένας ακόμη περιορισμός είναι η μη πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων, γι' αυτό έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι όσο το δυνατόν πιο απλές και κατανοητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τη διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, από το δείγμα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθούν και θα αναλυθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν με σκοπό να διερευνήσουμε τους αρχικούς μας στόχους, οι οποίοι δεν είναι άλλοι από τη διερεύνηση των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και το κατά πόσο μπορούν να συμβάλλουν οι πρακτικές αυτές στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Εν πρώτης, οι συμμετέχοντες εξετάστηκαν ως προς τα κίνητρα που δέχονται από την εργασία τους και σε τι βαθμό επηρεάζεται η αποδοτικότητα τους από αυτά. Όπως αναφέρθηκε και στην υποενότητα 3.3., χωρίζονται σε τρία μέρη, όπου στο πρώτο μέρος είναι τα κίνητρα παρακίνησης εργασιακών ιδιοτήτων, τα κίνητρα παρακίνησης ανταμοιβής, τα κίνητρα παρακίνησης συναδελφικότητα και τα κίνητρα παρακίνησης από την ηγεσία. Στη δεύτερο μέρος εξετάστηκαν στο κατά πόσο πιστεύουν ότι συμβάλλει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι πρακτικές της.

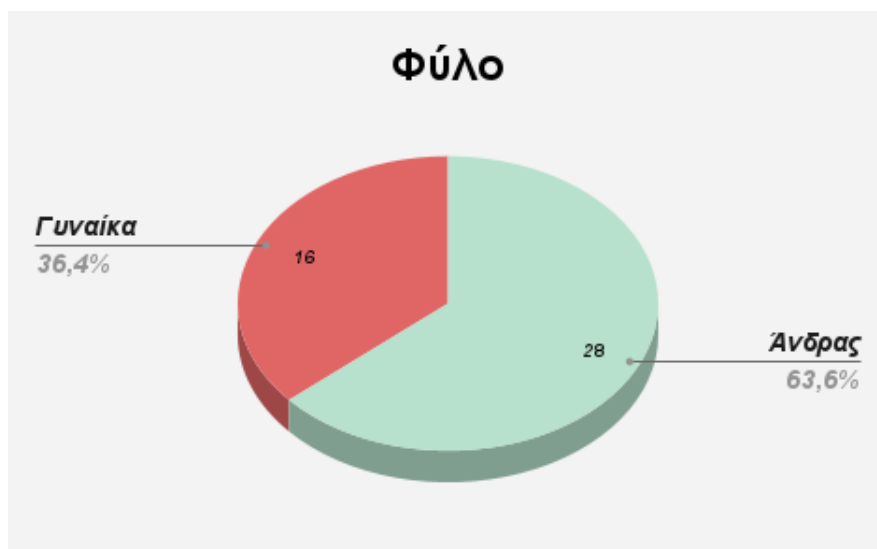
Τέλος, εξετάστηκαν ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Στο κεφάλαιο αυτό επιλέχθηκε να εμφανιστούν πρώτα οι απαντήσεις του τρίτου μέρους, δηλαδή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, για να δημιουργηθεί εικόνα του δείγματος στον αναγνώστη και στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι απαντήσεις από το πρώτο και δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου.

4.2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Αρχικά, όπως προαναφέρθηκε, παρουσιάζονται οι απαντήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος όπου είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση και η σχέση εργασίας που κατέχει το άτομο στην επιχείρηση, καθώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Τα

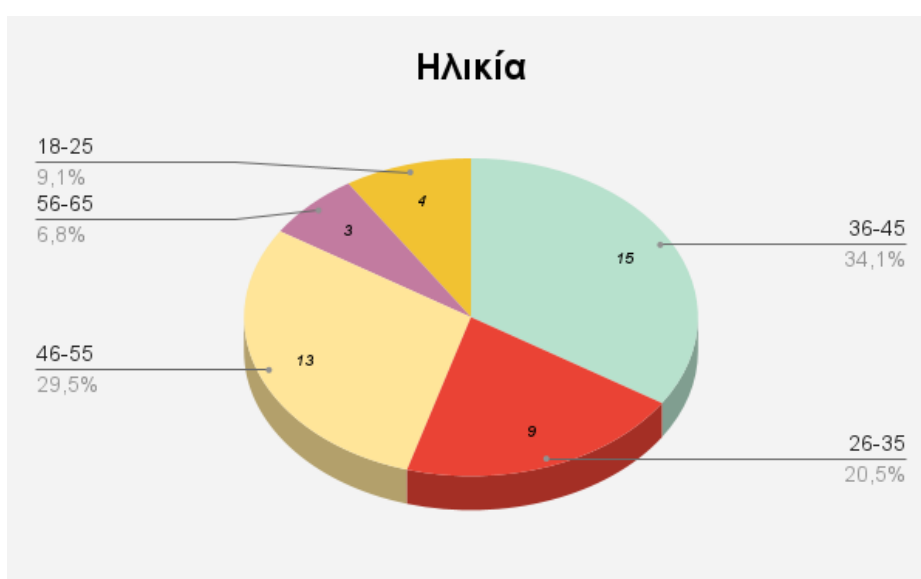
αποτελέσματα παρατίθενται στα παρακάτω Διαγράμματα 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.2.6, 4.2.7.

Διάγραμμα 4.2.1
Φύλο συμμετεχόντων



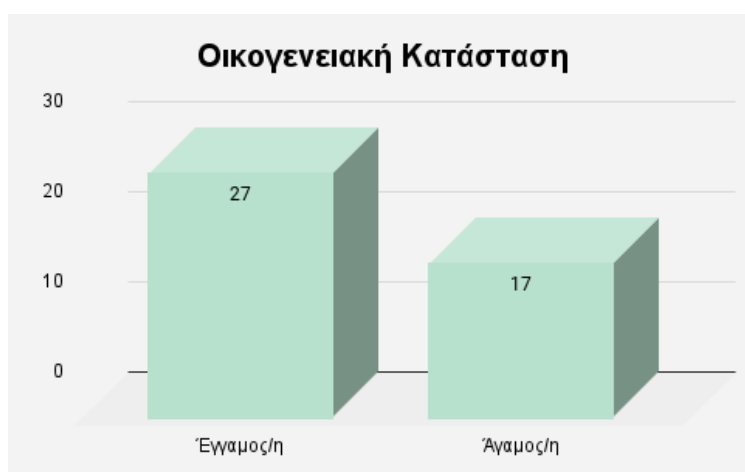
Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο σύνολο είναι 44 και όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα 4.1 αποτελείται από 16 γυναίκες, με ποσοστό 36,4% και 28 άνδρες, με ποσοστό 63,6%.

Διάγραμμα 4.2.2
Ηλικία συμμετεχόντων



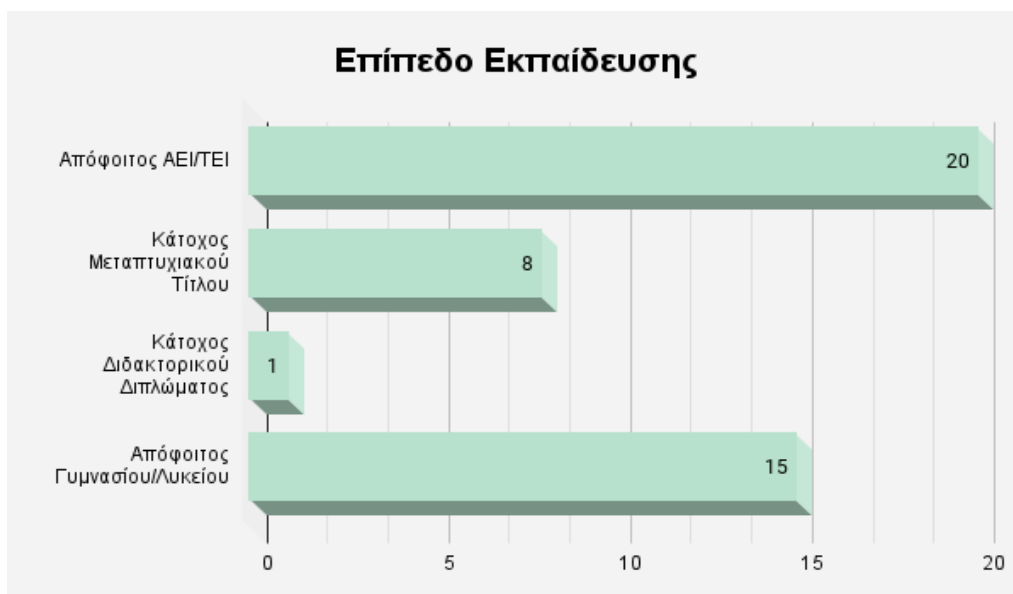
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.2, όπου αφορά το εύρος της ηλικίας στο οποίο κυμαίνεται ο κάθε εργαζόμενος, παρατηρούμε ότι μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στο ηλικιακό εύρος 36-45, με 34,1% και ύστερα, στις ηλικίες μεταξύ 46-55, με 29,5%. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι η επιχείρηση στοχεύει στη μονιμότητα των υπαλλήλων καθώς και στις προοπτικές εξέλιξης που τους παρέχει. Επίσης, παρατηρούμε ότι οι ηλικίες μεταξύ 26-35 κατέχουν το 20,5%, από 18-25 κατέχουν το 9,1% και οι 56-65 κατέχουν το 6,8%, που όπως είναι λογικό είναι η λιγότερο παραγωγική ηλικιακή ομάδα.

Διάγραμμα 4.2.3
Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων



Στη συνέχεια, όσον αναφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, βλέπουμε στο Διάγραμμα 4.3 ότι το 61,4% δηλώνει Έγγαμος/η, με 27 απαντήσεις και το 38,6% δηλώνει Άγαμος/η, με 17 απαντήσεις.

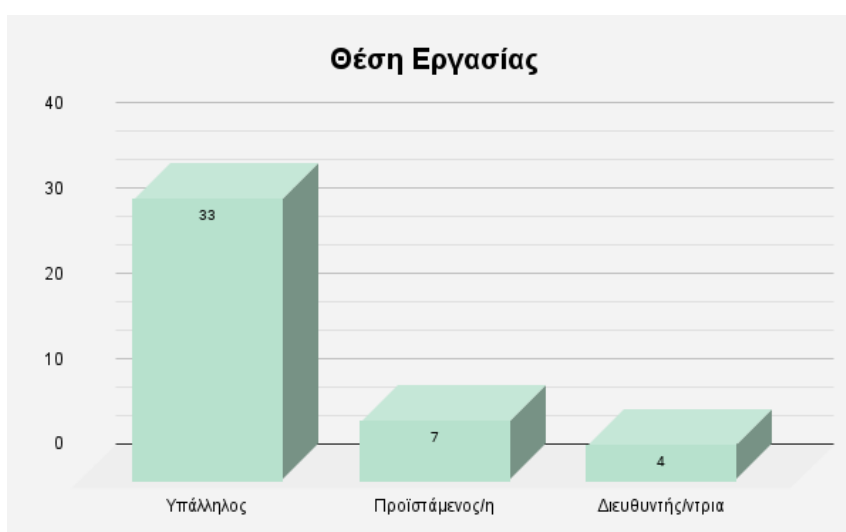
Διάγραμμα 4.2.4
Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων



Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.4 παρατηρούμε ότι στο επίπεδο εκπαίδευσης, 20 άτομα είναι απόφοιτοι κάποιας ανώτατης ή τεχνολογικής σχολής, με ποσοστό 45,5%, 15 άτομα είναι απόφοιτοι γυμνασίου ή λυκείου, με ποσοστό 34,1%, 8 άτομα κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο, με ποσοστό 18,2% και τέλος, 1 άτομο είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος, με ποσοστό 2,3%. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων κατέχει κάποια βασική και ακαδημαϊκή εκπαίδευση.

Διάγραμμα 4.2.5

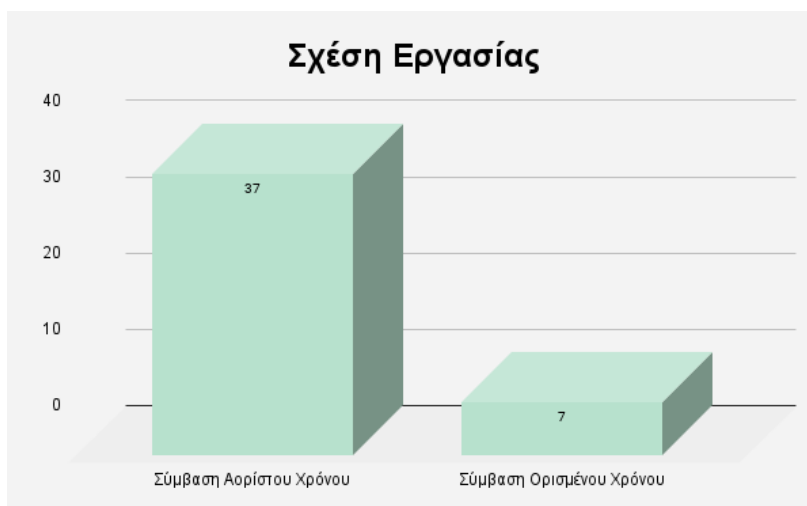
Θέση εργασίας συμμετεχόντων



Στο Διάγραμμα 4.5 βλέπουμε τη θέση εργασίας που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση και παρατηρούμε ότι έχουμε 33 Υπαλλήλους, με ποσοστό 75%, 7

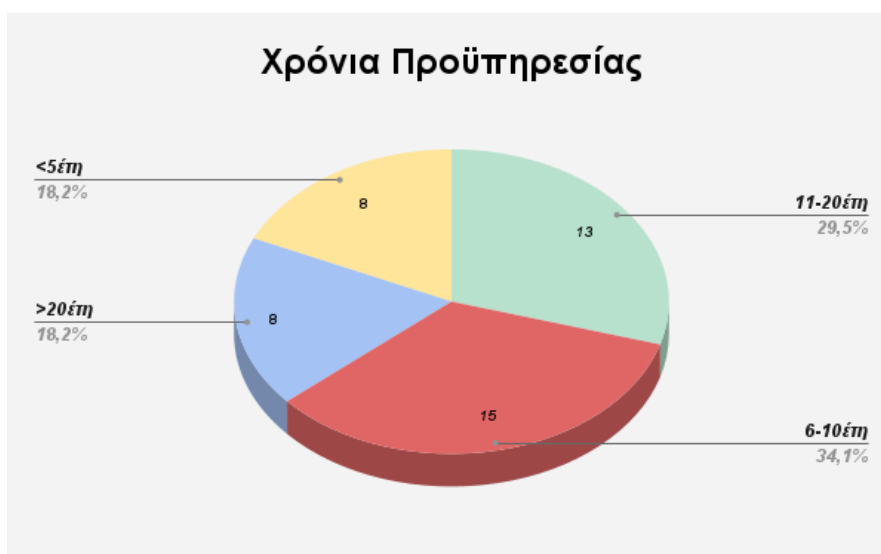
άτομα που κατέχουν θέση Προϊσταμένου, με 15,9% και 4 άτομα όπου κατέχουν θέση Διευθυντή/ντριας, με ποσοστό 9,1%.

Διάγραμμα 4.2.6
Σχέση εργασίας συμμετεχόντων



Στο Διάγραμμα 4.6 βλέπουμε ότι το 84,1% κατέχει σύμβαση αορίστου χρόνου, με 37 απαντήσεις, ενώ το 15,9% σύμβαση ορισμένου χρόνου, με 7 απαντήσεις. Το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει το ότι η επιχείρηση στοχεύει στη μονιμότητα και μεριμνά για το μέλλον των εργαζομένων.

Διάγραμμα 4.2.7
Χρόνια προϋπηρεσίας συμμετεχόντων



Τέλος, στο Διάγραμμα 4.7 βλέπουμε τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων όπου παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό σημειώνεται στο 34,1% όπου κατέχει 6-10 έτη προϋπηρεσίας και ύστερα, το 29,5% όπου κατέχει 11-20 έτη. Παρατηρούμε επίσης, ότι οι δυο επόμενες κατηγορίες σημειώνουν 18,2% και πρόκειται για τους εργαζομένους που έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας καθώς και απ' αυτούς που έχουν μικρότερο από 5 χρόνια προϋπηρεσία.

4.3. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Εργασιακών Ιδιοτήτων

Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τα κίνητρα παρακίνησης που δέχονται οι εργαζόμενοι όπου σχετίζονται με την εργασία και τις αρμοδιότητες τους. Έτσι, στον Πίνακα 4.3.1 θα δούμε την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν.

Πίνακας 4.3.1

Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Εργασιακών Ιδιοτήτων

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Πόσο σημαντικό είναι να έχετε σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα για την αύξηση της απόδοσής σας;	0	2,3	11,4	36,4	50
Πόσο σημαντικό είναι να έχετε τον έλεγχο των εργασιών σας για την αύξηση της απόδοσής σας;	0	4,5	13,6	45,5	36,4
Πόσο σημαντικό είναι να συμβάλλετε στη λήψη αποφάσεων, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή σας;	2,3	11,4	25	34,1	27,3
Πόσο σημαντικό είναι να αξιοποιούνται οι δεξιότητές σας, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή σας;	0	0	15,9	43,2	40,9

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι παρακινούνται πάρα πολύ όταν έχουν σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα, με ποσοστό 50% των απαντήσεων, ενώ

παρακινούνται πολύ όταν έχουν τον έλεγχο των εργασιών τους, όταν συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και όταν αξιοποιούνται οι δυνατότητες τους, με ποσοστά 45,5%, 34,1% και 43,2% αντίστοιχα. Παρατηρείται επίσης, πως οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ του «Ούτε λίγο ούτε πολύ – Πολύ - Πάρα πολύ» όπου μας επιδειχνει ότι, στην πλειοψηφία, η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από τους παραπάνω παράγοντες.

4.4. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Ανταμοιβής

Σε αυτό το στάδιο, έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τα κίνητρα παρακίνησης που δέχονται οι εργαζόμενοι όπου σχετίζονται με την αμοιβή, τις επιπλέον παροχές ή ακόμη και η αναγνώριση που μπορεί να τους προσφέρεται. Έτσι, στον Πίνακα 4.4.1 θα δούμε την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν.

Πίνακας 4.4.1

Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης Ανταμοιβής

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Κατά πόσο συμβάλλει το ύψος του μισθού σας στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	0	9	91
Πόσο σημαντική είναι η δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία σας για την αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	2	18	30	50
Κατά πόσο συμβάλλει ο έπαινος στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	7	45	48
Κατά πόσο συμβάλλουν τα μπόνους επίτευξης στόχων στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	2	20	48	30
Κατά πόσο συμβάλλουν οι επιπρόσθετες παροχές στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας; (π.χ. αυτοκίνητο, κουπόνια)	0	2	25	46	27

Στον Πίνακα 4.4.1 βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται και παρακινούνται πάρα πολύ από το ύψος του μισθού, από τη δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία και από τον έπαινο των δυνατοτήτων και εργασιών τους, με ποσοστά 91%, 50% και 48% αντίστοιχα. Επιπλέον, βλέπουμε πως επηρεάζονται πολύ από τα μόνους επίτευξης στόχων και τις επιπρόσθετες παροχές, με ποσοστά 48% και 46% αντίστοιχα. Ομοίως με τον προηγούμενο Πίνακα 4.3.1, η πλειοψηφία των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ του «Ούτε λίγο ούτε πολύ – Πολύ - Πάρα πολύ» όπου μας δείχνει ότι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

4.5. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης στη Συναδελφικότητα

Παρακάτω, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τα κίνητρα παρακίνησης που δέχονται οι εργαζόμενοι όπου επηρεάζουν άμεσα το εργασιακό περιβάλλον, τη συναδελφικότητα και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα τους. Τοιουτοτρόπως, στον Πίνακα 4.5.1 θα δούμε την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν.

Πίνακας 4.5.1

Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης στη Συναδελφικότητα

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Κατά πόσο συμβάλλει το καλό εργασιακό περιβάλλον στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	2	27	71
Πόσο σημαντική είναι η ομαδική εργασία στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	2	11	39	48
Πόσο σημαντική είναι η εκτίμηση των συναδέλφων σας στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	20	30	50
Πόσο σημαντική είναι η επίβλεψη στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	7	16	41	23	13

Στον Πίνακα 4.5.1 βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται πάρα πολύ από τους πρώτους τρεις παράγοντες που είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον, η ομαδική εργασία και η εκτίμηση των συναδέλφων, με σημειώνουν τα ποσοστά 71%, 48% και 50%, αντίστοιχα. Αντιθέτως, η επίβλεψη στην εργασία δεν επηρεάζει πολύ τους εργαζομένους καθώς σημειώνει 41% στην κατηγορία «ούτε λίγο ούτε πολύ».

4.6. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης από την Ηγεσία

Έπειτα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τα κίνητρα παρακίνησης που δέχονται οι εργαζόμενοι από τη συμπεριφορά και την αντιμετώπιση που έχουν από την Ηγεσία. Τοιουτοτρόπως, στον Πίνακα 4.6.1 θα δούμε την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν.

Πίνακα 4.6.1

Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τα Κίνητρα Παρακίνησης από την Ηγεσία

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Πόσο σημαντική είναι η αναγνώριση της αξίας σας, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	5	43	52
Πόσο σημαντικοί είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	0	45	55
Πόσο σημαντική είναι η έμπνευση και η παρακίνηση, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	0	0	14	48	38

Στον Πίνακα 4.6.1 παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται πάρα πολύ από το κατά πόσο αναγνωρίζεται η αξία τους από την πλευρά της ηγεσίας, με ποσοστό 52% και από το αν υπάρχουν δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης από αυτούς, με ποσοστό 55%.

Τέλος, το 48% επηρεάζεται πολύ από την έμπνευση και την παρακίνηση που μπορεί να προσφέρει η ηγεσία της επιχείρησης.

4.7. Ανάλυση του Δείγματος ως προς τη Συμβολή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με το κατά πόσο σημαντική πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, στον Πίνακα 4.7.1 θα δούμε την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν.

Πίνακα 4.7.1
Ποσοστιαία (%) κατανομή απαντήσεων ως προς τη Συμβολή Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σημαντικό ζήτημα που δεν πρέπει να παραμεληθεί από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.	0	2	23	36	39
Κατά πόσο πιστεύετε ότι παίζει ρόλο η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού;	0	2	18	53	27
Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού;	0	2	16	55	27
Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας;	0	0	20	55	25
Η ανεπαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση ή στον οργανισμό;	0	0	16	54	30

Στον τελικό πίνακα του ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι το 39% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πάρα πολύ σημαντική και 36% σημειώνει πολύ σημαντική. Το 53% πιστεύει ότι το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει πολύ στην επιτυχία της επιχείρησης, το 55% ότι συμβάλλει πολύ στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Τέλος, το 54% σημειώνει ότι η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση κατά πολύ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Συμπεράσματα

Σαφώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση ενός ατόμου και γι' αυτό η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τις πολυάριθμες θεωρίες συμπεριφοράς και παρακίνησης, βοηθά στη δημιουργία κανόνων για τον τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων, ώστε να προβλέπει συμπεριφορές και να επεμβαίνει με σκοπό να διασφαλίζεται η προθυμία και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Έτσι, καθίσταται απαραίτητη σε κάθε κλάδο και τομέα, με έμφαση στον ιδιωτικό, καθώς η παρούσα έρευνα βασίζεται σε αυτόν.

Όπως προαναφέρθηκε, σκοπός αυτής της μελέτης είναι η διερεύνηση των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και το κατά πόσο μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία των απαντήσεων οι εργαζόμενοι επηρεάζονται αρκετά από τους παραπάνω παράγοντες (αμοιβής, εργασιακής επικοινωνίας, αναγνώρισης, ηγεσίας, ανάπτυξης κλπ.). Ειδικότερα όμως, παρατηρούμε ότι οι πρακτικές ανταμοιβών (υλικών και μη) συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε μεταβολή των παραγόντων αυτών, θα επιφέρει δυσμενείς αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Ο μισθός αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα υποκίνησης και συγκαταλέγεται πάντα στην πρώτη πεντάδα αυτών, σε όλες τις έρευνες. Αυτό εξηγείται διότι πρόκειται για ένα μέσο ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων (Wiley, 1997). Επίσης, η οικονομική κρίση έπαιξε σημαντικό ρόλο στις απόψεις και αποδόσεις των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις χρηματικές απολαβές.

Επιπροσθέτως, παρατηρούμε ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό η συμπεριφορά της ηγεσίας, όπως η αναγνώριση της αξίας των εργαζομένων από αυτούς, οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης και η έμπνευση και παρακίνηση από αυτούς. Οι πρακτικές δικαιοσύνης και ισότητας, αναγνώρισης και έμπνευσης εστιάζουν στα συναισθήματα των ατόμων, όπου κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος θα πρέπει να συντελέσει, να καλλιεργεί και να ενισχύει. Παρεμφερή σπουδαιότητα αποτελούν τα σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα,

καθώς οι προσδιορισμένοι στόχοι αυξάνουν την επίδοση και δημιουργείται μια εσωτερική διέγερση, ικανή να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους και να τους ωθήσει στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους.

Στη συνέχεια, παρατηρούμε ότι πολύ σημαντικό παράγοντα αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον και η συναδελφικότητα. Σύμφωνα με τον Mullins (2012), ειδικότερα το εργασιακό περιβάλλον επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απόδοση των εργαζομένων. Οι Robbins & Judge (2011) υποστηρίζουν ότι για να εξακριβωθούν οι λόγοι για τους οποίους ένας εργαζόμενος δεν προσεγγίζει το μέγιστο επίπεδο της επίδοσης του, θα πρέπει να εξεταστεί το περιβάλλον εργασίας του. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι η ομαδική εργασία αποτελεί ισχυρό παράγοντα και ικανό να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς μια αποτελεσματική συνεργατική ομάδα έχει κοινό σκοπό που κατευθύνει τις δράσεις της και τις στρατηγικές της για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Τέλος, όσο αναφορά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο κατά ποσό πιστεύουν ότι είναι σημαντική η ύπαρξη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, πολλοί είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν ακριβώς τις λειτουργίες της και το κατά πόσο μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί, πως η πλειοψηφία αυτών γνωρίζει και υποστηρίζει την ύπαρξη του.

5.2. Προτάσεις

Σύμφωνα με το προηγούμενο υποκεφάλαιο (5.1), σημειώνονται οι παράγοντες με τις υψηλότερες επιβαρύνσεις όπου είναι η χρήση ενδογενών και εξωγενών ανταμοιβών, το εργασιακό περιβάλλον και η συμπεριφορά της ηγεσίας στους εργαζομένους της. Ωστόσο, όλοι οι προαναφερόμενοι παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί και μπορούν να αυξήσουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Πάρα το γεγονός ότι, η αύξηση των αποδοχών ή η αύξηση της συχνότητας ανταμοιβής θεωρείται σημαντικό κίνητρο ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, υπάρχουν και άλλα μέσα υποκίνησης στα οποία μπορεί να δοθεί έμφαση όπως:

- i. Τα ανώτερα στελέχη και οι προϊστάμενοι να μεριμνούν, να υποστηρίζουν και να καθοδηγούν τους εργαζομένους.
- ii. Η εκτίμηση ή επανεκτίμηση των στόχων και προσδοκιών των εργαζομένων.
- iii. Η δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και καθιέρωση ομαδικών εργασιών.
- iv. Η παροχή κινήτρων από τη διοίκηση, εκτός των οικονομικών, όπως αναγνώριση, ηθική επιβράβευση ή η παροχή εκπαίδευσης και δυνατότητα εξέλιξης.
- v. Τα ανώτερα στελέχη και οι προϊστάμενοι να είναι ακριβοδίκαιοι και συνεπής απέναντι σε όλους τους εργαζομένους.

5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα έχουν ως εξής:

- i. Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας από διάφορες επιχειρήσεις, του ίδιου κλάδου.
- ii. Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας με σύγκριση επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα και με άλλη επιχείρηση σε άλλη χώρα, εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- iii. Διεξαγωγή της ίδιας έρευνας με σύγκριση τον Ελληνικό δημόσιο τομέα με τον ιδιωτικό τομέα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας, με τίτλο «**Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Παράγοντας Αύξησης της Αποδοτικότητας των Εργαζομένων**» και εκπονείται από την κ. Χαρά Ζαρκανιώτη, μεταπτυχιακή φοιτήτρια του ΠΜΣ «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Για να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Όλες οι απαντήσεις θα θεωρηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν, αποκλειστικά, για τους σκοπούς της έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου πέντε λεπτά. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Μέρος Α'

Κίνητρα

Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, όπου **1= Καθόλου**, **2= Λίγο**, **3= Ούτε λίγο ούτε πολύ**, **4= Πολύ**, **5= Πάρα πολύ**, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις.

Κίνητρα Παρακίνησης Εργασιακών Ιδιοτήτων					
Πόσο σημαντικό είναι να έχετε σαφώς προσδιορισμένα καθήκοντα για την αύξηση της απόδοσής σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντικό είναι να έχετε τον έλεγχο των εργασιών σας για την αύξηση της απόδοσής σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντικό είναι να συμβάλλετε στη λήψη αποφάσεων, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντικό είναι να αξιοποιούνται οι δεξιότητές σας, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή σας;	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις.

Κίνητρα Παρακίνησης Ανταμοιβής					
Κατά πόσο συμβάλλει το ύψος του μισθού σας στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντική είναι η δυνατότητα εξέλιξης στην εργασία σας για την αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Κατά πόσο συμβάλλει ο έπαινος στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Κατά πόσο συμβάλλουν τα μόνονους επίτευξης στόχων στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Κατά πόσο συμβάλλουν οι επιπρόσθετες παροχές στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας; (π.χ. αυτοκίνητο, κουπόνια)	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις.

Κίνητρα Παρακίνησης Συναδελφικότητα					
Κατά πόσο συμβάλλει το καλό εργασιακό περιβάλλον στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντική είναι η ομαδική εργασία στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντική είναι η εκτίμηση των συναδέλφων σας στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντική είναι η επίβλεψη στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5

Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις.

Κίνητρα Παρακίνησης από την Ηγεσία					
Πόσο σημαντική είναι η αναγνώριση της αξίας σας, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντικοί είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5
Πόσο σημαντική είναι η έμπνευση και η παρακίνηση, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5

Μέρος Β'

Συμβολή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε μια κλίμακα από 1 έως 5, όπου 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις.

Η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σημαντικό ζήτημα που δεν πρέπει να παραμεληθεί από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.	1	2	3	4	5
Κατά πόσο πιστεύετε ότι παίζει ρόλο η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού;	1	2	3	4	5
Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού;	1	2	3	4	5
Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας;	1	2	3	4	5
Η ανεπαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση ή στον οργανισμό;	1	2	3	4	5

Μέρος Γ'

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Φύλο	Γυναίκα <input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/>
Ηλικία	18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> 65< <input type="checkbox"/>
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Άγαμος/η <input type="checkbox"/> Άλλο _____
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Δημοτικού <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος <input type="checkbox"/>
Θέση Εργασίας	Υπάλληλος <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος/η <input type="checkbox"/> Διευθυντής/γντρία <input type="checkbox"/> Άλλο _____
Σχέση Εργασίας	Σύμβαση Αορίστου Χρόνου <input type="checkbox"/> Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου <input type="checkbox"/> Άλλο _____
Χρόνια Προϋπηρεσίας	<5έτη <input type="checkbox"/> 6-10έτη <input type="checkbox"/> 11-20έτη <input type="checkbox"/> >20έτη <input type="checkbox"/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Κωσταρίδου-Ευκλείδη Α. (1997). *Ψυχολογία της Σκέψης*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Ζάχαρης Δ. (1989). *Παρώθηση, Κίνητρα, Ιδεολογία, Επίδοση*, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα

Καδά Χ. (2011). *Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα για τις Επιχειρήσεις*, Αθήνα

Κουτούζης Μ., (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών Και Συλλογικών Φορέων*, Τόμος Α, ΕΑΠ, Πάτρα

Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Χώρο*, εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Φλώρος Χ. Γ. (1993). *Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management)*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Κυριακάκη Α. (2019). *Η Υποκίνηση ως Παράγοντας Αύξησης της Παραγωγικότητας/Αποδοτικότητας των Εργαζομένων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), Μελέτη Περίπτωσης: Υποκαταστήματα ΕΦΚΑ Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου Κρήτης*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Λεγάκη Α. (2020). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Χώρο της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης (Μελέτη Περίπτωσης)*, Πειραιάς

Μπιλίρη Ν.Β. (2011). *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Πάτρα

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Γεωργόπουλος Γ. (2001). *Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Το Οικονομικό, Αθήνα

- Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ. και Ρεκλειτής Π. (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα
- Παπαδά Χ. Μ. (2010). *Επιλογή και Προσέλκυση Νεοεισερχόμενων Στελεχών: Έρευνα Γνώμης Μεταπτυχιακών Φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς*, Πειραιάς
- Παπαδοπούλου Μ. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Μελέτη Περίπτωσης: Ιδιωτικό Σχολείο*, Αθήνα
- Πουρνάρα Β. (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα και τα Κίνητρα για την Αύξηση της Αποδοτικότητας τους την Εποχή της Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα*, Κόρινθος
- Ντάνος Α. και Σαμαντά Ε. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Σαΐτη Α. και Σαΐτης Χ. (2012), *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*, Εκδότης Ιδιωτική Έκδοση
- Σταθακόπουλος Β. (2005). *Μέθοδοι έρευνας αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε.
- Χασαπόγλου Δ. (2015). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρείας Πετρελαιοειδών*, Πειραιάς
- Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Τζωρτζάκης Κ.α. Και Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση, Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα
- Χατζηπαντελή Σ.Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργασιακό Κλίμα*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα

Ξένη

- Akerlof G.A., Rose A.K. and Yellen J.L. (1998). *Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market*, Brooking Papers on Economic Activity, 2, 495-582
- Aldag R.J. and Arthur P. Brief A.P. (1979). *Task Design and Employee Motivation*, Scott, Foresman, Glenview
- Anbuoli Dr. P. (2016). *Human Resource Management*, Laxmi Book Publication, Solapur
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P. and Kalleberg A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY
- Appleby A. and Mavin S. (2000). *Innovation not Imitation: Human Resource Strategy and the Impact on World-Class Status*, Total Quality Management, 11(4-6), 554-561
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page, London
- Aswathappa K. (2005). *Human Resource and Personnel Management. Text and Cases*, Fourth Edition, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi
- Aswathappa K. (2008). *Human Resource Management, Text and Cases*, Fifth Edition, McGraw Hill Company, India
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D. and Walton R. (1984). *Managing Human Assets*, The Free Press, New York
- Birkinshaw J. (2010). *The Critical Need To Reinvent Management*, Business Strategy Review, 21 (1), 4-11
- Bond F..W. and Bunce D., (2003). *The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction and Work Performance*, Journal of Applied Psychology, 88 (6), 1057-1067
- Brown M.G. (1996). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, Quality Resources, New York

- Buchanan L. (2004). *The things they do for love*, Harvard Business Review, December, 19–20
- Burack E.H. and Mathis N.J. (1987). *Human Resource Planning - A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*, Brace-Park Press, Illinois, p. 129
- Byars L.L. and Rue L.W. (2006). *Human Resource Management*, Eight Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston
- Cote S. and Morgan L.M. (2002). *A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction and Intentions to Quit*, Journal of Organizational Behavior, 1 (23), 947–962
- Cranny C.J., Smith P.C. and Stone E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and how it Affects Their Performance*, Lexington Books, New York
- Danish R.Q. & Usman A. (2010). *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan*, International Journal of Business and Management 5 (2)
- Diener E., Sandvik E., Seidlitz L. and Diener M. (1993). *The Relationship between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute?*, Social Indicators Research, 28 (3), 195–223
- Guest D.E. (1987). *Human Resource Management and Industrial Relations*, Journal of Management Studies, 24 (5), 503–521
- Huang T.C. (2001). *The Relation of Training Practices and Organizational Performance in Small and Medium Size Enterprises*, Education and Training 43 (8/9), 437-444
- Humphrey S.E., Nahrgang J.D. and Morgeson F.P. (2007). *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*, Journal of Applied Psychology, 92 (5), 1332-1356
- Jamieson S. (2005). *Likert Scales: How to (ab) Use Them*, Medical Education 38 (12), 1217-1218

- Juarez-Tarraga A., Santandreu-Mascarell C. and Marin-Garcia J.A. (2019). *What are the Main Concerns of Human Resource Managers in Organizations?*, *Intangible Capital*, 15 (1), 72-95
- Klubnik J.P. and Roschelle M. (1996). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA:SAGE Publications
- Kotter J.P. (1991). *What Leaders Really Do*, In: Harvard Business Review (eds.) *Managers as Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, 3-12.
- Leap T.L. and Crino M.D. (1989), *Personnel/Human Resource Management*, p. 161
- Liu Y., Combs G.J., Ketchen Jr. L.D. and Ireland R.D. (2007). *The Value of Human Resource Management for Organizational Performance*, *Business Horizons*, 50 (6), 503-511
- MacDuffie J.P. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, *ILR Review*, 48 (2), 197-221
- Memon M., Mangi R. and Rohra C. (2009). *Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (4), 4182-4189
- Miller I.K. (2007). *Compassionate Communication in the Workplace: Exploring Processes of Noticing, Connecting, and Responding*, *Journal of Applied Communication Research*, 35 (3), 223-245
- Mondy R.W. (2011). *Human Resource Management*, 12th Edition, Publisher Prentice Hall
- Mount M., Ilies R. and Johnson E. (2006). *Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction*. *Personnel Psychology*, 59 (3), 591–622
- Mowday R. (1998). *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387–401
- Mowday R., Porter L. and Steers R. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism And Turnover*, Academic Press, London

- Pfeffer J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, 288
- Premoli M. (2003). *Motivation: The Polynomial Theory*, Star Tribune Sales and Marketing
- Robbins S.P. and Judge T.A. (2011). *Organizational Behavior*, Frenchs Forest, N.S.W. Pearson Australia
- Saari L.M. and Judge T.A. (2004). *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, Special Issue: The Contributions of Psychological Research to Human Resource Management, Wiley Periodicals, Inc., 43 (4), 395–407
- Sangeeta M. & Varshney M. (2014). *Paper on Job Satisfaction of ICICI Employees Job Satisfaction of Private Sector Bank Employees (A Study of Udaipur and Rajsamand Districts ICICI Bank)*, International Journal of Management Sciences and Business Research
- Schuler S.R., Dowling J.P. and Cieri H., (1993). *An Integrative Framework Of Strategic International Human Resource Management*, Journal of Management, 19 (2), 419-459
- Spector P.,(2008). *Industrial and Organisational Behaviour*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, New Jersey
- Storey J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford
- Ting Y. (1997). *Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees*, Public Personnel Management, 26 (3), 313-334
- Walton R.E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*, Harvard Business Review, March–April, 77–84
- Walton R.E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*, Harvard Business Review, 77–84
- Wegge J., Schmidt K.H., Parkes C. and van Dick R. (2007). *'Taking a Sickie': Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in A Public Organization*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80 (1), 77–89

Weiss H.M. (2002). *Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences*, Human Resource Management Review, 12 (2), 173-194

Wiley, C. (1997). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, International Journal of Manpower, 18 (3), 263-280

Wright P.M. (1998). *Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century*, Human Resource Management Review, 8 (3), 187-191

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://brauss.in/hrm-basic-notes.pdf>

<http://14.139.185.6/website/SDE/SLM-III%20Sem%20BBA%20Human%20Resource%20Management.pdf>

<https://sites.google.com/site/diacheiriseanthropinonporon/home>

<https://slideplayer.gr/slide/11267315/>

<https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/>

<https://www.greelane.com/el/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B7-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CE%BC%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC/%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%82/likert-scale-4685788>

<https://cears.edu.gr/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/posotiki-vs-poiotiki/>

<https://safrahm.blogspot.com/2018/06/global-issues-and-challenges-in-human.html>

<https://karvelasavee.gr/>