

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Δημήτριος Αντιπάτης

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, Οκτώβριος 2018

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND JOB
SATISFACTION:
A PUBLIC ORGANIZATION CASE STUDY

By
Dimitrios Antipatis

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

Piraeus, Greece, October 2018

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα για την πολύτιμη και σημαντική βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Και Εργασιακή Ικανοποίηση:

μελέτη περίπτωσης Δημόσιου Οργανισμού

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Εργασιακή Ικανοποίηση, Προγραμματισμός, Προσέλκυση ανθρώπινων πόρων, Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, Αξιολόγηση, Πολιτική Αμοιβών, Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εργασιακές Σχέσεις, Υγεία και Ασφάλεια.

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ασταθές και ανταγωνιστικό λόγω της παγκοσμιοποίησης, της οικονομικής κρίσης και της τεχνολογικής εξέλιξης και βρίσκονται αντιμέτωπες με συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις, ευκαιρίες και απειλές. Έτσι, στοχεύουν μέσα από την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων που έχουν στη διάθεσή τους, στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Αυτό που κυρίως διαφοροποιεί μια επιχείρηση δεν είναι ο εξοπλισμός ή η τεχνολογία που διαθέτει, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με τη σωστή πολιτική μπορεί να μετατραπεί σε στρατηγικό πλεονέκτημα.

Με δεδομένη την καθοριστική σημασία που έχει η εργασία στη ζωή του ανθρώπου, γίνεται αντιληπτό πόσο είναι απαραίτητο να αντλούν οι εργαζόμενοι ικανοποίηση κατά την άσκησή της, εφόσον της αφιερώνουν καθημερινά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους, καθώς μέσω αυτής ικανοποιούν τις ανάγκες τους αλλά και προσδιορίζονται κοινωνικά.

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια εισαγωγή για τη σημασία των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση και την αμφίδρομη σχέση που αναπτύσσεται, καθώς η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την εργασιακή ικανοποίηση που προσλαμβάνουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων και στους στόχους, τη σημασία και το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην επιχείρηση, οδηγώντας την να αποκτήσει ισχυρά αντανακλαστικά στις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της και δημιουργώντας με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναδεικνύουμε πώς μπορεί να καταστεί, μέσα από τις λειτουργίες της, αποτελεσματική η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να συμβάλει στην επιτυχία των

εταιρικών στόχων. Μέσα από τον προγραμματισμό της εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή ικανών στελεχών, την αξιολόγηση και επιβράβευση της απόδοσης, αλλά και την ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει τα θεμέλια για ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επισημαίνουμε τη δυνατότητα που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) να δημιουργήσει στους εργαζόμενους ένα κλίμα αφοσίωσης και εμπιστοσύνης. Με το σύνολο των πρακτικών και των πολιτικών που θα εφαρμόσει η ΔΑΠ μπορεί να εμπνεύσει, να παρακινήσει, να επιβραβεύσει, να εκπαιδεύσει και να εξελίξει το προσωπικό της, ώστε δημιουργώντας συγχρόνως ένα δίκαιο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, να παρέχει ικανοποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό ωθώντας το σε συνεχή βελτίωση της απόδοσής του και καταστρώντας το υπερήφανο για την εργασία του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο έχουμε τη μελέτη περίπτωσης ενός δημόσιου οργανισμού. Αρχικά, γίνεται μια περιγραφή της εταιρίας που επιλέξαμε αναφέροντας τη διαδρομή της και εστιάζοντας στο γεγονός της παύσης και της επαναλειτουργίας της, την παρουσία της στο χώρο των ΜΜΕ, το οργανόγραμμα και τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και τους παράγοντες από τους οποίους μπορούν οι εργαζόμενοι να αντλούν εργασιακή ικανοποίηση συγκρίνοντας τι ίσχυε πριν και μετά από την επανέναρξή της. Στη συνέχεια, αναφέρουμε τη μεθοδολογία της έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τη διαδικασία της έρευνας και τη μέθοδο συλλογής του δείγματος, τη δομή του ερωτηματολογίου και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν, τα οποία αναλύονται και συγκρίνονται.

Στο έβδομο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη στατιστική και βιβλιογραφική έρευνα και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία και το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Human Resource Management and Job Satisfaction: A Public Organization Case Study

Keywords: Human Resource Management, Total Quality Management, Human Resource Development, Job Satisfaction, Human Capital

Abstract

Modern businesses operate in a particularly unstable and competitive environment due to globalization, the economic crisis and developments in technology. These businesses face constant changes and challenges, opportunities and threats. Thus, they aim at achieving the goals they have set through the use of the productive resources they have at their disposal. The differentiating factor between businesses, however, is not the equipment or technology they possess, but their human resources, which can be turned into strategic assets through the use of the right policies.

Given the crucial importance of work in human life, it is perceived how necessary it is for employees to be satisfied with their work since they spend most of their time there on a daily basis, as they meet their needs and determine their social status.

This research paper is divided into seven chapters. The first chapter includes an introduction to the importance of human resources to a business and the two-way relationship that develops, as employee performance depends on the job satisfaction they receive.

In the second chapter we refer to Human Resources Management and its objectives, its importance and the important role it plays in a business, leading the business to strong reflections on the constant changes that take place in its environment and creating its competitive advantage through the capabilities of its human capital.

In the third chapter, we highlight how Human Resources Management can become effective through its operations so that it can contribute to the achievement of its corporate goals. Through work scheduling, through attracting and selecting competent staff, through evaluating and rewarding performance, and through the development of communication channels, Human Resource Management can set the foundation for an efficient and effective work environment.

In the fourth chapter, we highlight the ability of Human Resource Management to create an atmosphere of commitment and confidence for its employees. With the total of all practices and policies that Human Resource Management is able to implement, it can inspire, motivate, reward, educate and develop its staff so that, while creating a fair and safe work environment, it can satisfy its human capital by driving it to constantly improve its performance, thus, making him proud of his work.

In the fifth chapter, the case study of a public organization is presented. Initially, a description of the organization we chose is given, indicating its path and focusing on the fact of its closing and reopening, its presence in the field of Mass Media, the organizational chart and the functions of the organization's Human Resources Department, as well as the factors from which employees can obtain job satisfaction by comparing the situation before its closing and after it reopened. We, then, present our research methodology, which includes our research process and sampling method, the structure of the questionnaire we used and our research questions.

In the sixth chapter we present the results of the empirical research that emerged from the statistical processing of the answers given, which are then analyzed and compared.

The seventh chapter outlines the findings of the statistical research and literature review and makes proposals for future research. The paper is completed with the bibliography and the annex, which includes the survey questionnaire.

Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Πινάκων	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Ανθρώπινοι πόροι	3
2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	4
2.3.1 Ορισμός	4
2.3.2 Ιστορική Αναδρομή	5
2.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	6
2.5 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	7
2.6 Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης	8
2.7 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	9
2.7.1 Benchmarking – Συγκριτική αξιολόγηση	10
2.7.2 Balanced scorecard – Ισορροπημένη κάρτα	11
2.8 Οι λειτουργίες της Δ. Α. Π.	12
2.9 Ανακεφαλαίωση	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	15
3.1 Εισαγωγή	15
3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	15
3.3 Διοίκηση Αλλαγών - οργανωσιακές αλλαγές	16
3.4 Αξιολόγηση αποδοτικότητας εργαζομένων	18
3.4.1 Ορισμός - έννοια	18
3.4.2 Η σημασία της Αξιολόγησης	18
3.4.3 Σκοπός της Αξιολόγησης	19
3.4.4 Διαδικασία Αξιολόγησης	20
3.4.5 Αποτελεσματική Αξιολόγηση	22
3.4.6 Από την Αξιολόγηση στη Διοίκηση Απόδοσης	22
3.5 Ανάλυση θέσεων εργασίας (Job Analysis)	23
3.5.1 Ορισμός και διαδικασία	23
3.5.2 Σκοπός της ανάλυσης εργασίας	24

3.6 Προγραμματισμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
3.6.1 Ορισμός και Έννοια	25
3.6.2 Αποτελεσματικός Προγραμματισμός.....	26
3.6.3 Σημασία και στόχοι του Προγραμματισμού	28
3.7 Προσέλκυση εργαζομένων.....	28
3.7.1 Ορισμός	28
3.7.2 Αποτελεσματική Προσέλκυση.....	29
3.7.3 Πηγές Προσέλκυσης.....	30
3.7.4 Επιλογή προσωπικού	31
3.7.5 Πρόσληψη – Διακράτηση εργαζομένων	32
3.8 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - HRIS	33
3.8.1 Πληροφοριακά συστήματα και HRIS.....	33
3.8.2 Δυνατότητες - Προϋποθέσεις	34
3.8.3 Διαδικασία εγκατάστασης	35
3.9 Ανακεφαλαίωση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εργασιακή Ικανοποίηση μέσα από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	
.....	37
4.1 Εισαγωγή	37
4.2 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	37
4.3 Ενεργοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.....	39
4.3.1 Παρακίνηση – Εντοπισμός αναγκών	39
4.3.2 Τεχνικές Παρακίνησης.....	42
4.3.3 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική Παρακίνηση.....	43
4.4 Πολιτική Αμοιβών	44
4.4.1 Έννοια και παράγοντες της Πολιτικής Αμοιβών	44
4.4.2 Μορφές Αμοιβών	45
4.4.3 Σκοποί και Στόχοι του Συστήματος Αμοιβών	47
4.4.4 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.....	48
4.5 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση προσωπικού	49
4.5.1 Η Έννοια της Ανάπτυξης του Προσωπικού	49
4.5.2 Αποτελεσματικές Ενέργειες Ανάπτυξης.....	50
4.5.3 Η εκπαιδευτική διαδικασία.....	52
4.5.4 Η αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης	53
4.5.5 Αποτελεσματικότητα και οφέλη της Εκπαίδευσης.....	55
4.5.6 Ενδυνάμωση των εργαζομένων	56

4.6 Εργασιακές Σχέσεις	57
4.6.1 Εργασιακή Δικαιοσύνη και ο ρόλος της ΔΑΠ.....	57
4.6.2 Εσωτερική Επικοινωνία.....	58
4.6.3 Προγράμματα Επαναπληροφόρησης	60
4.6.4 Προγράμματα Επιβράβευσης των εργαζομένων.....	61
4.7 Υγεία και Ασφάλεια.....	62
4.7.1 Η έννοια και η σημασία τους	62
4.7.2 Εργατικό ατύχημα και πρόληψη.....	63
4.8 Ανακεφαλαίωση.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτη περίπτωσης Δημόσιου Οργανισμού: η περίπτωση της ΕΡΤ Α.Ε.	65
5.1 Εισαγωγή.....	65
5.2 Η ταυτότητα της ΕΡΤ Α.Ε.	66
5.3 Η Ιστορία της ΕΡΤ Α.Ε.	67
5.4 Η ανασυγκρότηση και επαναλειτουργία της ΕΡΤ Α.Ε.	68
5.4.1 Οι προτεραιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού	69
5.4.2 Η λειτουργία των υποδομών από το τεχνικό προσωπικό	70
5.4.3 Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας.....	71
5.5 Το Οργανόγραμμα της ΕΡΤ Α.Ε. σήμερα	73
5.6 Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας.....	74
5.7 Προσλήψεις προσωπικού	79
5.8 Αξιολόγηση αποδοτικότητας εργαζομένων.....	82
5.8.1 Μητρώα Προσωπικού - Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένων	83
5.9 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στην ΕΡΤ ΑΕ.....	83
5.9.1 Σύστημα Αμοιβών	85
5.9.2 Παροχές – Κίνητρα	86
5.9.3 Εκπαίδευση	88
5.9.4 Εργασιακές Σχέσεις	89
5.9.5 Επικοινωνία.....	94
5.9.6 Υγεία και Ασφάλεια.....	95
5.10 Η μεθοδολογία της έρευνας	96
5.11 Ανακεφαλαίωση.....	98
Κεφάλαιο 6: Εμπειρική έρευνα	99
6.1 Εισαγωγή.....	99
6.2 Πίνακες Boxplots	99

6.3 Ανάλυση δείγματος	104
6.4 Συνδυαστική ανάλυση Δημογραφικών μεταβλητών.....	118
6.4.1 Κλάδος σε συνδυασμό με εκπαίδευση, φύλο και ηλικία.....	118
6.4.2 Ηλικία σε συνδυασμό με εκπαίδευση, φύλο και κλάδο	121
6.4.3 Φύλο σε συνδυασμό με εκπαίδευση, ηλικία και κλάδο	123
6.5 Έλεγχος της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού της ΕΡΤ Α.Ε.	126
6.5.1 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του φύλου.....	126
6.5.2 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης	134
6.5.3 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του κλάδου.....	138
6.5.4 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει της ηλικίας.....	148
6.6 Ανακεφαλαίωση.....	154
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	157
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	165
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	171

Κατάλογος Πινάκων

3.1 Υπεύθυνοι για τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων.....	33
5.1 Το οργανόγραμμα της ΕΡΤ ΑΕ κατά την επαναλειτουργία της	76
5.2 Το οργανόγραμμα της ΕΡΤ ΑΕ το 2018.....	79
5.3 Εργαζόμενοι ανά Υπηρεσιακή μονάδα.....	81
5.4 Παλαιό και νέο προσωπικό της Εταιρίας.....	81
5.5 Εργαζόμενοι με σύμβαση Αορίστου χρόνου το 2018.....	83
5.6 Εργαζόμενοι με σύμβαση Ορισμένου χρόνου το 2018.....	84
5.7 Το Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών... ..	85
5.8 Το Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών....	91
6.1 Ερωτήσεις με 4 πιθανές απαντήσεις.....	108
6.2 Ερωτήσεις με 5 πιθανές απαντήσεις.....	109
6.3 Υπάλληλοι που εργάζονταν πριν το 2013.....	111
6.4 Φύλο.....	112
6.5 Ηλικία.....	113
6.6 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	113
6.7 Κλάδος.....	114
6.8 Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας.....	114
6.9 Ικανοποίηση για την φήμη της εταιρείας.....	114
6.10 Σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο.....	115
6.11 Επικοινωνία με τον προϊστάμενο.....	115
6.12 Συνεργασία με συναδέλφους.....	115
6.13 Προώθηση διαπροσωπικών σχέσεων από την εταιρεία.....	116
6.14 Δυνατότητα πρωτοβουλιών.....	116
6.15 Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών.....	117
6.16 Δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία.....	117
6.17 Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας.....	118
6.18 Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές.....	118
6.19 Ικανοποίηση από τις μη οικονομικές παροχές.....	119
6.20 Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων.....	119
6.21 Σύστημα αξιολόγησης.....	119
6.22 Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας.....	120
6.23 Καθεστώς υπερωριών.....	120
6.24 Εκπαίδευση στην εταιρία.....	121
6.25 Γνώσεις και δεξιότητες μέσω εταιρικής εκπαίδευσης.....	121
6.26 Αίσθημα ασφάλειας.....	122
6.27 Εργαζόμενος στη ΕΡΤ πριν το 2013.....	122
6.28 Σύγκριση προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.....	123
6.29 Σύγκριση οικονομικών παροχών-κινήτρων.....	123
6.30 Σύγκριση μη οικονομικών παροχών – κινήτρων.....	124
6.31 Σύγκριση πρόσθετης ασφάλειας.....	124
6.32 Σύγκριση ενδοεταιρικής εκπαίδευσης – κατάρτισης.....	125
6.33 Σύγκριση ευκαιριών ανάπτυξης.....	125
6.34 Σύγκριση συνθηκών εργασίας.....	126

6.35 Επίπεδο εκπαίδευσης τεχνικών υπαλλήλων.....	127
6.36 Επίπεδο εκπαίδευσης Διοικητικών υπαλλήλων.....	127
6.37 Επίπεδο εκπαίδευσης ανδρών.....	132
6.38 Επίπεδο εκπαίδευσης γυναικών.....	132
6.39 Ικανοποίηση ανδρών από το αντικείμενο της εργασίας.....	135
6.40 Ικανοποίηση γυναικών από το αντικείμενο της εργασίας.....	135
6.41 Συνεργασία ανδρών με συναδέλφους.....	136
6.42 Συνεργασία γυναικών με συναδέλφους.....	137
6.43 Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανδρών.....	138
6.44 Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών γυναικών.....	138
6.45 Ικανοποίηση ανδρών από τις μη οικονομικές παροχές.....	140
6.46 Ικανοποίηση γυναικών από τις μη οικονομικές παροχές της.....	140
6.47 Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων ανδρών.....	141
6.48 Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων γυναικών.....	141
6.49 Ικανοποίηση Τεχνικών από το αντικείμενο της εργασίας.....	147
6.50 Ικανοποίηση Διοικητικών από το αντικείμενο της εργασίας.....	147
6.51 Διαπροσωπικές σχέσεις ανά κλάδο.....	149
6.52 Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων από τις οικονομικές απολαβές της εταιρίας....	151
6.53 Ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις οικονομικές απολαβές της εταιρίας..	152
6.54 Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων.....	154
6.55 Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων.....	154
6.56 Ικανοποίηση Τεχνικών από το ωράριο εργασίας.....	155
6.57 Ικανοποίηση Διοικητικών από το ωράριο εργασίας.....	155
6.58 Ικανοποίηση Διοικητικών από το καθεστώς υπερωριών.....	156
6.59 Ικανοποίηση τεχνικών υπαλλήλων από το καθεστώς υπερωριών.....	156

Κατάλογος Διαγραμμάτων

4.1 Η διαδικασία Παρακίνησης.....	46
4.2 Η λειτουργία της Παρακίνησης.....	47
5.1 Αξιολόγηση του γεγονότος επαναλειτουργίας της ΕΡΤ.....	74
5.2 Μείωση στις Εργατοώρες και τα Έξοδα μετακίνησης.....	77
5.3 Μείωση του Λειτουργικού Κόστους.....	78
5.4 Αύξηση των Λοιπών Εσόδων.....	78
5.5 Το προσωπικό ανά φύλο και ηλικία σε ποσοστά το 2015	82
5.6 Το προσωπικό ανά φύλο και ηλικία σε ποσοστά το 2015.....	82
5.7 Η διασπορά του προσωπικού	83
5.8 Το προσωπικό ανά επίπεδο.....	84
6.1 Ερωτήσεις με 4 πιθανές απαντήσεις.....	108
6.2 Ερωτήσεις με 5 πιθανές απαντήσεις.....	110
6.3 Υπάλληλοι που εργάζονταν πριν το 2013.....	111
6.4 Φύλο ανά κλάδο.....	128
6.5 Ηλικιακή κατανομή ανά κλάδο.....	128
6.6 Επίπεδο εκπαίδευσης ανά ηλικία.....	129
6.7 Σύγκριση φύλου ανά κατηγορία ηλικίας.....	130
6.8 Σύγκριση κλάδων ανά ηλικιακή κατηγορία.....	131
6.9 Φύλο ανά ηλικία.....	133
6.10 Σύγκριση κλάδου ανά φύλο.....	133
6.11 Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας βάσει φύλου.....	136
6.12 Δυνατότητα πρωτοβουλιών ανά φύλο.....	137
6.13 Δυνατότητα εξέλιξης στην εταιρία.....	139
6.14 Ικανοποίηση από την εταιρική εκπαίδευση ανά φύλο.....	142
6.15 Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας βάσει επιπέδου εκπαίδευσης.....	143
6.16 Σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο ανά βαθμίδα εκπαίδευσης.....	143
6.17 Επικοινωνία με τον προϊστάμενο ανά βαθμίδα εκπαίδευσης.....	144
6.18 Επιθυμία εφαρμογής συστήματος αξιολόγησης.....	145
6.19 Αίσθημα ασφάλειας στην εταιρία.....	146
6.20 Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας ανά κλάδο.....	148
6.21 Σχέσεις εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο ανά κλάδο.....	148
6.22 Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανά κλάδο.....	150
6.23 Πιθανή εξέλιξη ανά κλάδο.....	151
6.24 Ικανοποίηση από της μη οικονομικές παροχές ανά κλάδο.....	153
6.25 Ικανοποίηση από την εταιρική εκπαίδευσης ανά κλάδο.....	157
6.26 Ικανοποίηση από την εταιρική φήμη ανά ηλικία.....	158
6.27 Δυνατότητα πρωτοβουλιών ανά ηλικιακή κατηγορία.....	158
6.28 Ικανοποίηση προσωπικών πρωτοβουλιών ανά ηλικία.....	159
6.29 Πιθανότητα εξέλιξης ανά κατηγορία ηλικίας.....	160
6.30 Αναγνώρισης σωστής εκτέλεσης καθηκόντων ανά ηλικία.....	160
6.31 Επιθυμία εφαρμογής αξιολόγησης βάσει ηλικίας.....	161
6.32 Ικανοποίηση από την εταιρική εκπαίδευση ανά ηλικία.....	162
6.33 Ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων ανά ηλικιακή κατηγορία.....	162
6.34 Αίσθημα ασφάλειας στην εταιρία.....	163

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κινητήρια δύναμη λειτουργίας και ανάπτυξης κάθε επιχείρησης και οργανισμού, όπως επίσης και βασικό παράγοντα επιτυχίας στην αποτελεσματικότητά της. Οι παράμετροι που δημιουργούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές είναι η συμπίεση του κόστους λειτουργίας, η διαφοροποίηση του προϊόντος και ο ανθρώπινος παράγοντας. Για το λόγο αυτό, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, διότι με τις γνώσεις, τα προσόντα, τη συμμετοχή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και την ικανοποίηση που αντλούν από αυτό, επιτυγχάνουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, διασφαλίζουν τη φήμη της και εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά της.

Η δημιουργία και η διατήρηση δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, όπως και η διαρκής παρακίνησή τους σε ένα περιβάλλον ασταθές και ανταγωνιστικό αποτελεί πρόβλημα αλλά και πρόκληση για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Για να μπορέσει να ανταπεξέλθει των δυσκολιών αυτών και να συμμετάσχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, θα πρέπει να έχει τις σωστές πληροφορίες και δεδομένα τα οποία θα βοηθήσουν στη λήψη σωστών αποφάσεων. Είναι απαραίτητο λοιπόν η ΔΑΠ να έχει σωστή ενημέρωση μέσα από σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα για την αποδοτικότητα και το κόστος του προσωπικού, αλλά και τις ικανότητες, την εκπαίδευση και τις τάσεις στην αγορά εργασίας. Ακόμη πιο απαραίτητη όμως είναι η προσέλκυση ικανών στελεχών και η συνεχής ανάπτυξή τους, προκειμένου να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε αλλαγή προκύψει στο επιχειρηματικό περιβάλλον εισπράττοντας αναγνώριση και επιβράβευση για τις αποδόσεις τους. Έτσι, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αποτελεί ένα σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα της επιτυχημένης πορείας της επιχείρησης, η οποία επενδύει σε αυτόν και τον ωθεί στη μεγιστοποίηση των προσπαθειών του, όχι επειδή πρέπει αλλά επειδή αυτό θέλει.

Η άντληση εργασιακής ικανοποίησης από τους εργαζόμενους αποδεικνύει ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους της και αποτελεί ένα αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης για τη λειτουργία της, εφόσον καθορίζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Το ευτυχισμένο προσωπικό αγαπάει την εργασία του, ενθουσιάζεται με τους στόχους, προσπαθεί για την εκπλήρωσή τους και παίρνει πρωτοβουλίες επιζητώντας νέους πιο αποτελεσματικούς

τρόπους απόδοσης. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, συνδυάζοντας τη στρατηγική της με τη στρατηγική της επιχείρησης, πρέπει να στοχεύει ώστε το σύνολο των πρακτικών και των πολιτικών της εταιρίας να δημιουργούν εργαζόμενους υπερήφανους για την εταιρία στην οποία εργάζονται, αλλά και για την προσωπική τους συνεισφορά σε αυτήν.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναδείξει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στη σύγχρονη επιχείρηση και τη συμβολή της στην άντληση ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του, γεγονός που αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η EPT ΑΕ, ένας δημόσιος οργανισμός, ο οποίος πρωτοπορεί στο χώρο των μέσων μαζικής ενημέρωσης, μιας και πρώτος εξέπεμψε ραδιοφωνικό και τηλεοπτικό πρόγραμμα αναλαμβάνοντας με επιτυχία την κάλυψη όλων των μεγάλων διεθνών γεγονότων. Οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί πήραν τεχνογνωσία και στελέχωση για να λειτουργήσουν και έως σήμερα εξακολουθεί να πρωταγωνιστεί στις τεχνολογικές εξελίξεις των μέσων ενημέρωσης εγκαινιάζοντας πρόσφατα την εποχή της υβριδικής τηλεόρασης και του ψηφιακού ραδιοφώνου.

Επίσης, είναι η πρώτη δημόσια εταιρία στην Ελλάδα, η οποία παρά την κερδοφορία που παρουσίαζε έκλεισε με «ξαφνικό θάνατο» το 2013, για να κάνει επανεκκίνηση το 2015 προσπαθώντας να λειτουργήσει πάλι όλες τις δομές της και να υποστηρίξει την παραγωγή και μετάδοση προγραμμάτων, ενώ ταυτόχρονα υλοποιούνταν πολλές αλλαγές στις εργασιακές της παροχές.

Επιπλέον, υπάρχει μεγάλη ποικιλία ειδικοτήτων μέσα στην εταιρία, καθώς και νέο προσωπικό, το οποίο απορρόφησε από τη δημόσια τηλεόραση που εξέπεμπε το μεσοδιάστημα 2014 – 2015. Για όλους αυτούς τους λόγους παρουσιάζει ενδιαφέρον η άποψη των εργαζομένων της σήμερα όσον αφορά την εταιρία, τις εργασιακές τους σχέσεις και την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, καθώς και την πιθανή σύγκριση με ό,τι ίσχυε έως το 2013.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση αναγνωρίζεται ως το πιο σημαντικό της προτέρημα και αποτελεί πρόκληση για μια διοίκηση η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, που πηγάζουν από τις γνώσεις και τις ικανότητές του.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν περιορίζεται μόνο στα λειτουργικά καθήκοντα για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά σχεδιάζει και δημιουργεί τις συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται, να αναπτύσσονται και να αξιοποιούνται αποτελώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η ύπαρξη ικανοποιημένου προσωπικού οδηγεί την επιχείρηση στην εκπλήρωση των στόχων της και έχει ως αποτέλεσμα τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της που αφορούν τις συνθήκες εργασίας, την πολιτική των αμοιβών, την επιλογή, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μια εισαγωγή στην έννοια των ανθρώπινων πόρων και στο σημαντικό ρόλο της αποτελεσματικής διοίκησης αυτών μέσα από την άσκηση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης, θα αναλύσουμε τους στόχους, τη σημασία και το στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, δημιουργώντας μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

2.2 Ανθρώπινοι πόροι

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στον καθοριστικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, οποιαδήποτε ιεραρχική θέση κι αν κατέχει, στην ανάπτυξη και την πρόοδο της εταιρίας. Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και επειδή προσθέτουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση, ονομάζονται από τους οικονομολόγους ανθρώπινο κεφάλαιο.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο και η ανάπτυξή του αποκτά όλο και μεγαλύτερη αξία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο ρόλος που διαδραματίζουν προκαθορίζεται και περιγράφεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχής πορεία της εταιρίας. Οι εργοδότες έχουν

συνειδητοποιήσει πλέον ότι η επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας εκσυγχρονισμού, αύξησης της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και των κερδών, εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο αποτελεί τον πιο αποφασιστικό παράγοντα για την υλοποίηση των εταιρικών στόχων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Οι άνθρωποι πόροι μπορούν να δημιουργήσουν αξίες, στρατηγικές, να σχεδιάζουν και να παράγουν, αλλά και να διαχειρίζονται τους υπόλοιπους πόρους. Ωστόσο, αυτό για να επιτευχθεί προϋποθέτει την αναγνώριση των αναγκών της επιχείρησης, καθώς και των αναγκών των εργαζομένων.

Αποτελεί πλέον πεποίθηση ότι οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού, πέρα από τις γνώσεις που διαθέτουν και συνεχώς εμπλουτίζουν, θα πρέπει να μπορούν να αναλύουν τις πληροφορίες, να παίρνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες και να δημιουργούν σχέσεις αλληλεπίδρασης με τους άλλους.

Τα άτομα που εργάζονται σε μια εταιρία διαθέτουν προσωπικότητα, γνώσεις, ικανότητες και ευφυΐα, η συνεισφορά όμως του καθενός στην επίτευξη των στόχων είναι απροσδιόριστη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Το δύσκολο αυτό ρόλο της διοίκησης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό και να αναπτύξουν πνεύμα αφοσίωσης, συνεργασίας και εμπιστοσύνης αναλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.3.1 Ορισμός

Ως Διοίκηση ορίζεται «ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική τους συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό τους προς ένα προκαθορισμένο στόχο. Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα, σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον» (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, χ.χ., σ. 67).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση, σχεδιάζει την πολιτική της εταιρίας στα αντίστοιχα θέματα και υλοποιεί ορισμένες επιμέρους λειτουργίες. Η επιτυχία της είναι ορατή όταν οι πολιτικές και οι πρακτικές που προτείνει και εφαρμόζει είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση για την επιτυχία των σκοπών της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να έχει την ικανότητα να σχεδιάζει και να εφαρμόζει πολιτικές, να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν στον ανθρώπινο παράγοντα, να ενθαρρύνει την επικοινωνία, να δημιουργεί καλές ανθρώπινες σχέσεις και όσο το δυνατόν ιδανικό περιβάλλον εργασίας (Leat, *et. al.*, 2009).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), «η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 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 και Μπουραντάς, 2003, σ.19).

Η οικονομική κρίση, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και ο αυξημένος ανταγωνισμός στο χώρο των επιχειρήσεων επιβάλλει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να εξελίσσεται συνεχώς αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες που θα αναδεικνύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οργάνωσης.

Η πρόκληση για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι λοιπόν η «μετεξέλιξη» της σε στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, με έμφαση στον προσδιορισμό και την ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού με το διαρκή εμπλουτισμό του (Dessler, 2015).

2.3.2 Ιστορική Αναδρομή

Η ενασχόληση με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα εστιάζοντας αρχικά στις ανάγκες των εργαζομένων και στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, οι οποίες την εποχή εκείνη ήταν πολύ δύσκολες.

Αργότερα, με τη βιομηχανική ανάπτυξη στην Ευρώπη και την Αμερική, κρίθηκε αναγκαία η σύσταση τμήματος διοίκησης προσωπικού, το οποίο επικεντρώθηκε στις σχέσεις μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων, αλλά και στην ατομική απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Μετά το 1970, με την έλευση των Η/Υ αναπτύχθηκε από τα τμήματα προσωπικού ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού, με προβλέψεις για μελλοντικές απαιτήσεις. Το βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας των τμημάτων προσωπικού ήταν η διατήρηση αρχείων εργαζομένων και η εφαρμογή τεστ επιλογής προσωπικού.

Ωστόσο, κατά την δεκαετία του 1980 και σταδιακά, ξεκίνησε μια νέα εποχή όπου ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων άρχισε να αντικαθιστά τους παλιότερους όρους της Διοίκησης Προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων (Redman and Wilkinson, 2006).

Πλέον, η Διοίκηση Προσωπικού είναι προσανατολισμένη προς τον ανθρώπινο παράγοντα, λαμβάνει μεγαλύτερη έκταση στο πεδίο εφαρμογής της και συστηματοποιεί πολλά διοικητικά της εργαλεία με αποτέλεσμα τη μετεξέλιξή της σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ο ανθρώπινος παράγοντας αναγνωρίζεται ως πόρος για την επιχείρηση και μάλιστα εξίσου σημαντικός ή και σημαντικότερος από τους άλλους πόρους. Στην πορεία διαπιστώνεται ότι μεγάλος αριθμός λειτουργιών της επιχείρησης έχει αντίκτυπο στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με αποτέλεσμα τη σταδιακή ενσωμάτωσή τους στις διευθύνσεις προσωπικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

2.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Βασικός σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων είναι να κατευθύνει, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να έχει την ικανότητα να αναλαμβάνει και να διεκπεραιώνει επιτυχώς ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων, καθώς και να προτείνει σχέδια στην ανώτατη διοίκηση για την ατομική και την ομαδική αμοιβή, βάσει της απόδοσης και των γνώσεων κάθε εργαζομένου.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων οφείλει να ακολουθεί την εκάστοτε στρατηγική της επιχείρησης επιδιώκοντας την υλοποίηση στόχων όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η επίλυση των συγκρούσεων με το προσωπικό, η ικανοποίηση, η υποκίνηση των εργαζομένων και η εργασιακή ειρήνη (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Οι πιο σημαντικοί στόχοι της ΔΑΠ είναι:

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσα από τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η ΔΑΠ είναι ικανή να δημιουργήσει το πλεονέκτημα μέσα από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο της ΔΑΠ προκειμένου να υπάρχουν οφέλη για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση και για την επιχείρηση.

Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας η οποία μπορεί να προκύψει από το σύστημα προσλήψεων με την προσεκτική επιλογή ικανών υπαλλήλων, καθώς και μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.

Η τήρηση των νομικών και των κοινωνικών υποχρεώσεων αποτελεί ευθύνη της ΔΑΠ προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των εργαζομένων της, αλλά και οι ανάγκες του κοινωνικού συνόλου.

Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι εφικτή μέσα από τις λειτουργίες μιας αποτελεσματικής Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.

Επομένως, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οφείλει να συνδυάζει τη στρατηγική της επιχείρησης και τον αντικειμενικό της σκοπό με επιμέρους στόχους των διεθύνσεων και τμημάτων της επιχείρησης σε ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να καταβάλλει προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας στον εργασιακό χώρο και να ελέγχει την εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την τήρηση όλων των απαιτήσεων που ρυθμίζονται από την εθνική νομοθεσία και τις ευρωπαϊκές οδηγίες (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

2.5 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Μια επιχείρηση, για να επιτύχει τη βέλτιστη απόδοση και τους στόχους που έχει θέσει, θα πρέπει να συνδυάσει με επιτυχία τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Οι άνθρωποι παράγοντας αποτελεί λοιπόν ένα σημαντικό πυλώνα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της εταιρίας. Ένα ικανό ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, το οποίο αμείβεται καλά, έχει ενθουσιασμό και αφοσίωση, δε φοβάται τις αλλαγές και τις προκλήσεις αποτελεί το ισχυρότερο ατού σε μια επιχείρηση δημιουργώντας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και αποτελώντας μια ισχυρή σταθερή επένδυση για κάθε επιχείρηση (Νικολάου, 2006).

Οι στόχοι της επιχείρησης που αφορούν την κερδοφορία, την αύξηση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από μια σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει αποκτήσει σημαντικό ρόλο μέσα σε κάθε οργανισμό συνδέοντας τη λειτουργία της με την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι εργοδότες πλέον αναμένουν από αυτή να εφαρμόσει πολιτικές οι οποίες θα προάγουν ικανότητες και συμπεριφορές και θα υλοποιούν με επιτυχία το στρατηγικό σχεδιασμό, ούτως ώστε χειριζόμενοι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης σε συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον να καταφέρει να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αναζήτηση από τους εργοδότες μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων, που θα διαθέτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία θα βοηθήσουν την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, προδίδει τη σημασία που της προσδίδουν (Μπουραντάς, 2002).

Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει ενέργειες, οι οποίες είναι αλληλένδετες και απαραίτητες για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, αλλά και τη διασφάλιση της απόκτησης και της αξιοποίησης ικανών εργαζομένων. Έτσι θα πρέπει να:

- Σχεδιάζει πολιτικές για την απόκτηση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του προσωπικού.
- Παρέχει στοιχεία στη Διοίκηση σε θέματα προσωπικού, ώστε να οδηγούνται στη λήψη σωστών αποφάσεων
- Παρέχει πληροφόρηση στους εργαζόμενους, να ακούει τα αιτήματά τους, να αναπτύσσει τις εργασιακές σχέσεις.
- Παρέχει σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο σε προγράμματα εκπαίδευσης, ανταμοιβών, προσέλκυσης υποψηφίων (Χυτήρης, 2013).

2.6 Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός προϋποθέτει τον προσδιορισμό των αξιών και των προσδοκιών των ομάδων της οργάνωσης, την εσωτερική ανάλυση προκειμένου να προσδιορισθούν οι πόροι, οι ικανότητες, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης, όπως και την ανάλυση περιβάλλοντος, ώστε να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι ανάγκες και οι πηγές απόκτησης πόρων (Μπουραντάς, 2002).

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ΔΑΠ θα πρέπει να μην παραμένει μόνο στο συμβουλευτικό και διοικητικό ρόλο που έχει, αλλά να συμβάλλει και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, μέρος της οποίας θα αποτελεί η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Χυτήρης, 2013).

Ο ρόλος της λειτουργίας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση είναι να συνδέει τη στρατηγική της επιχείρησης με τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, δηλαδή να εμπλέκει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και της πολιτικής της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσφέρει λύσεις και διαδικασίες αποτελεσματικές για όλα τα θέματα που απασχολούν τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους και να εισάγει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Η αναγνώριση του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έγινε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν κλήθηκε να επιλύσει και να διαχειριστεί τη διοίκηση της αλλαγής, τη δημιουργία νέας οργανωσιακής κουλτούρας και τις τεχνικές ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Πλέον, εκτός από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, χρησιμοποιούνται οι όροι Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. Μέσα από ένα πολύ διευρυμένο αντικείμενο εργασίας καλούνται να ασχοληθούν με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης και διαδοχής των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες του εσωτερικού και κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους και καλλιεργούν αξίες απαραίτητες για την επίτευξη των εργασιακών στόχων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012, σ. 23).

Επίσης, με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και την παρουσία επιχειρήσεων σε διεθνείς αγορές, απαιτούνται γνώσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αυτών των αγορών οι οποίες δρουν σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθιστώντας αναγκαία την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνεται στις υψηλές απαιτήσεις διαχείρισης δεδομένων. Με τις νέες αυτές προκλήσεις και απαιτήσεις που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων «έχουν καταστήσει τα στελέχη της Διεύθυνσης επιτελικά, ο ρόλος των οποίων θεωρείται στρατηγικός και αποφασιστικός για το μέλλον των επιχειρήσεων» (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012, σ. 23).

Από τη δεκαετία του 1990 αναφέρεται στην ξένη βιβλιογραφία ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», αντανακλώντας το νέο ρόλο, τις νέες ευθύνες και αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012, σ. 23).

2.7 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας, αφού σε συνδυασμό με την τιμή προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης. Η έννοια της ποιότητας συνίσταται στην ανταπόκριση του προϊόντος στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και ταυτόχρονα στην ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι πελάτες όσον αφορά όχι μόνο το προϊόν, αλλά και την εξυπηρέτηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές (Μπουραντάς, 2002).

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει ολοκληρωμένες και σχεδιασμένες προσεγγίσεις σε όλα τα στάδια των επιχειρηματικών λειτουργιών, προκειμένου να καταλήξει στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι ένα ευρύτατο σύστημα

αρχών μέσα σε μια επιχείρηση που ασχολείται με την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων μέσω των ανθρώπινων πηγών. Στόχος της είναι η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, προκειμένου να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η Διοίκηση μιας επιχείρησης ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού της, αναπτύσσοντας την επικοινωνία μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων και εργαζομένων, μεταξύ των τμημάτων και μεταξύ της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

Η εταιρία προβαίνει στην επανεξέταση όλων των διαδικασιών που ακολουθεί, προκειμένου να εντοπίσει τον αποτελεσματικότερο τρόπο λειτουργίας της.

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Η ποιότητα πρέπει να εκφράζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- Επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης, στηριζόμενη στην αρχή «χωρίς κανένα σφάλμα».
- Έχει συγκεκριμένους στόχους: τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων σε σχέση με το κόστος.

Σε διεθνές και εθνικό επίπεδο υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και να παρέχουν πιστοποιήσεις, έχοντας αναπτύξει συγκεκριμένη μεθοδολογία μέτρησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, έχουν διαδικασίες αξιολόγησης με πιστοποιημένους αξιολογητές και απονέμουν βραβεία σε επιχειρήσεις που διακρίνονται (Μπουραντάς, 2002).

2.7.1 Benchmarking – Συγκριτική αξιολόγηση

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την ανάγκη της αξιολόγησης των επιδόσεών τους σε όλους τους τομείς και τη σύγκρισή τους με τους ανταγωνιστές που επιτυγχάνουν υψηλότερες αποδόσεις.

Το Benchmarking είναι μια μέθοδος αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης εστιάζοντας στις αιτίες που τις προσδιορίζουν και ταυτόχρονα αποτελούν μια μέθοδο συνεχούς βελτίωσης και μάθησης. Με τον τρόπο αυτό έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν καλύτερα τη μελλοντική τους ανταγωνιστικότητα και να εντοπίζουν τα σημεία στα οποία υστερούν και απαιτούν βελτίωση.

Ένα πλήρη ορισμό του όρου δίνει ο Μπουραντάς (2002), σύμφωνα με τον οποίο «Benchmarking είναι η συνεχής έρευνα, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων, των προϊόντων, των στρατηγικών, των πολιτικών, των λειτουργιών, του κλίματος, της κουλτούρας, των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων, των μεθόδων, των ικανοτήτων

και των πρακτικών της επιχείρησης, με αυτές των «τελειότερων ανταγωνιστών» ή με αυτές των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως «τέλειες» σε συγκεκριμένο αντικείμενο, με σκοπό τη συνεχή μάθηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας συνολικά» (Μπουραντάς, 2002, σ. 529).

Το Benchmarking διακρίνεται:

1. Με κριτήριο το περιεχόμενό του σε:

- Στρατηγικό Benchmarking, όταν αξιολογεί και συγκρίνει τις στρατηγικές της επιχείρησης με τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της.
- Λειτουργικό Benchmarking, όταν αξιολογεί και συγκρίνει τις λειτουργίες, τις δομές, τις μεθόδους και τους δείκτες αποδοτικότητας, παραγωγικότητας.

2. Με κριτήριο τους φορείς σύγκρισης σε:

- Εσωτερικό Benchmarking, όταν η αξιολόγηση γίνεται μέσα στην επιχείρηση μεταξύ των διάφορων οργανωτικών μονάδων.
- Εξωτερικό Benchmarking, όταν η σύγκριση γίνεται με ανταγωνιστές ή επιχειρήσεις που υπερτερούν σε κάποιες πρακτικές.

Ο σωστός σχεδιασμός και η αποτελεσματική υλοποίηση του Benchmarking προϋποθέτει:

- Να προσδιοριστεί για ποιο λόγο γίνεται, ποιους τομείς της επιχείρησης αφορά, τι αποτελέσματα αναμένουμε.
- Να έχουμε επιλέξει τις επιχειρήσεις με τις οποίες θα κάνουμε τη σύγκριση.
- Να έχουμε έγκυρες πηγές πληροφόρησης, είτε από τις συγκρινόμενες επιχειρήσεις, είτε από εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων ή άλλες πηγές και μέσα από την ανάλυση των πληροφοριών, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μέσα από κάποιες διαδικασίες, θα προκύψουν σχέδια βελτίωσης.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να υλοποιήσει τα σχέδια βελτίωσης και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002).

2.7.2 Balanced scorecard – Ισορροπημένη κάρτα

Τα θετικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση προϋποθέτουν αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μέσα από τα οποία αναπτύσσονται οι ικανότητες και η δημιουργικότητα των εργαζομένων. Η ισορροπημένη κάρτα είναι μια μεθοδολογία μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης στηριζόμενη στη σχέση αιτίας και αποτελέσματος.

Οι βασικές διαστάσεις της Balanced scorecard είναι:

- Η χρηματοοικονομική διάσταση αναφέρεται στις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης, στις προσπάθειες για μείωση του κόστους, στη βέλτιστη χρήση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας, καθώς και στην εικόνα που οι μέτοχοι έχουν για αυτή.
- Η διάσταση των πελατών προσβλέπει στην τελειοποίηση των διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, ώστε να διατηρηθούν οι υπάρχοντες, αλλά να προχωρήσουν και στην απόκτηση νέων πελατών, καθώς και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στις επιθυμητές αγορές.
- Η διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών εστιάζει στα μέτρα που προέρχονται μέσα από εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης στον τομέα των πελατών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσα από την προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων, είτε μέσα από την αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, την εξασφάλιση καινοτομιών στα προϊόντα ή τις μεθόδους, όπως επίσης και από την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Η διάσταση μάθησης και ανάπτυξης για την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης μέσα από τη γνώση των αδυναμιών του οργανισμού και τη συνεχή μάθηση και βελτίωση. Οι προηγούμενες διαστάσεις μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από τη συνεχή μάθηση, αλλά και την ανάπτυξη η οποία προϋποθέτει όμως επενδύσεις (Μπουραντάς, 2002).

2.8 Οι λειτουργίες της Δ. Α. Π.

Το περιεχόμενο της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων μιας σύγχρονης επιχείρησης επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων και περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους λειτουργίες:

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Είναι μια διαδικασία η οποία εντοπίζει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να εξασφαλιστούν ποσοτικά και ποιοτικά, ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι στρατηγικές αυτής.

Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας

Ο σχεδιασμός και η ανάλυση εργασίας καθορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται σε κάθε εργασία, τον κανονισμό εργασίας και τις συνθήκες όπου οι εργαζόμενοι θα εκτελούν την εργασία τους. Επίσης, καθορίζει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του.

Προσέλκυση - Επιλογή προσωπικού

Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση σύμφωνα με τις υπάρχουσες ανάγκες, καθώς και την αξιολόγηση αυτού.

Αξιολόγηση Απόδοσης προσωπικού

Είναι μια λειτουργία της ΔΑΠ με την οποία γίνεται αξιολόγηση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος, της απόδοσής του, καθώς και τις μελλοντικές δυνατότητες που έχει. Η αξιολόγηση ακολουθεί τεχνικές, πρότυπα και μεθόδους αξιολόγησης.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού πραγματοποιείται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης της επιχείρησης. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η ενημέρωση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν άμεσα την εργασία του και έχουν σχεδόν άμεση απόδοση. Είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη του οργανισμού. Επίσης, περιλαμβάνει την προετοιμασία και προσαρμογή των νεοεισερχομένων, όπως και την προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης στο μέλλον.

Συστήματα Αμοιβών

Περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών, ώστε η επιχείρηση να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί ικανούς εργαζόμενους.

Εργασιακές Σχέσεις – Επικοινωνία

Στόχος της διοίκησης είναι να προλαμβάνονται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και εφόσον υπάρξουν, να τις διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα. Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ Διοίκησης και σωματείων εργαζομένων. Επίσης, πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό για τους στόχους, τις στρατηγικές και τις αποφάσεις της Διοίκησης.

Συνθήκες εργασίας – Υγεία και Ασφάλεια

Μέριμνα της ΔΑΠ είναι η δημιουργία υγιεινών συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την πρόληψη ατυχημάτων.

Στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης εντάσσεται και η μέριμνα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται και η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, η περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, η λειτουργία φαρμακείου, οι πρώτες βοήθειες, τα

μαθήματα υγιεινής, κ.α. Φροντίζει, επίσης, και εισηγείται προτάσεις στην ανώτατη διοίκηση για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια. Οργανώνει επίσης κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.

Οργανωσιακές Αλλαγές και Ανάπτυξη

Η ΔΑΠ έχει την ευθύνη για την ετοιμότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές σχεδιάζοντας και οργανώνοντας ενέργειες ανάπτυξης.

Πληροφοριακά Συστήματα προσωπικού

Περιλαμβάνουν ενέργειες για τη συγκέντρωση πληροφοριών που αφορούν το προσωπικό της εταιρείας και συνδέονται με τις υπόλοιπες λειτουργίες της ΔΑΠ βοηθώντας στη λήψη αποφάσεων. (Ferris, *et. al.*, 1995), (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

2.9 Ανακεφαλαίωση

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο σε μια επιχείρηση και η αξιοποίησή του αποτελεί πλέον προτεραιότητα για τους εργοδότες. Έτσι, ο ρόλος της ΔΑΠ αποκτά ιδιαίτερη σημασία, μιας και οι λειτουργίες που επιτελεί δεν περιορίζονται πλέον στον παραδοσιακό χαρακτήρα της απλής διαχείρισης του προσωπικού, αλλά επεκτείνονται και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η ΔΑΠ σχεδιάζει και υλοποιεί πολιτικές και στρατηγικές, οι οποίες οδηγούν την επιχείρηση στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας, αλλά ταυτόχρονα φροντίζει να παρέχει εργασιακή ικανοποίηση στο προσωπικό, το οποίο παρακινεί και αναπτύσσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ανάγκη για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Οι εταιρίες που δίνουν την απαιτούμενη σημασία στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της είναι παραγωγικές, ανταγωνιστικές και καινοτόμες, ενώ οι εργαζόμενοι εισπράττουν εργασιακή ικανοποίηση και η καλή φήμη της την καθιστά ελκυστικό εργοδότη.

Έτσι, κρίνεται αναγκαίο η διοίκηση να σχεδιάζει και να υλοποιεί οργανωσιακές αλλαγές στη στρατηγική και στα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης και παράλληλα να προετοιμάζει και να ενημερώνει τους εργαζόμενους ώστε να είναι δεκτικοί σε κάθε επερχόμενη αλλαγή.

Το υπόβαθρο για όλα αυτά είναι να υπάρχει πρόβλεψη για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, ώστε να αναγνωρίζονται τα ικανά στελέχη που αποδίδουν το αναμενόμενο έργο, περνώντας έτσι σε μια Διοίκηση Απόδοσης. Αυτό προϋποθέτει την ανάλυση των θέσεων εργασίας, ώστε να προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις για κάθε θέση εργασίας. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να υπάρξει προγραμματισμός στις ανάγκες της επιχείρησης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται, ώστε η επιχείρηση να παράγει απρόσκοπτα ποιοτικά και ποσοτικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Η γνώση των αναγκών σε προσωπικό οδηγεί τη ΔΑΠ σε ενέργειες προσέλκυσης και επιλογής ατόμων ικανών με γνώσεις και δεξιότητες ώστε να αποδίδουν το προσδοκώμενο έργο.

Αρωγό της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά τις λειτουργίες της, αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν, να αναλύουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες ώστε να τη βοηθούν στη λήψη σωστών αποφάσεων.

3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανταγωνιστικότητα αφορά τη σύγκριση μεταξύ ανταγωνιστών προκειμένου να αποκτήσουν το «αγαθό» που διεκδικούν και επιτυγχάνεται όταν η Διοίκηση καταφέρει να συνδυάσει τους παραγωγικούς πόρους έτσι ώστε να μην αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Βασικό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η ικανότητα αξιοποίησης της γνώσης προς όφελος της απασχόλησης, της παραγωγής και της ποιότητας ζωής.

Ιδιαίτερη σημασία για τη λειτουργία της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να υποβοηθά την αφοσίωση και την παραμονή των ικανών εργαζομένων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Ο βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τους οποίους βλέπει ως ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναπτύσσεται η αφοσίωση στο σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την παραμονή των ικανών εργαζομένων και αποτρέποντας την ευκαιριακή απασχόληση (Μπουραντάς, 2002).

Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων οφείλει να προωθήσει τη στρατηγική ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων (strategic human resource development), δηλαδή τη δημιουργία συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων σε συνδυασμό με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κανελλόπουλος, 1995).

Συνεπώς, ο σκοπός της ΔΑΠ είναι να δημιουργεί τις συνθήκες και να παρέχει τις δυνατότητες για ένα ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο να μπορεί και να έχει ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες του.

3.3 Διοίκηση Αλλαγών - οργανωσιακές αλλαγές

Η Διοίκηση των Αλλαγών ως λειτουργία αφορά τη διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών που θα επέλθουν σε μια επιχείρηση, οι οποίες διαφέρουν ως προς το σκοπό, τη σπουδαιότητα, το περιεχόμενο, το μέγεθος και τις συνέπειες που θα επιφέρουν. Η ικανότητα της επιχείρησης να επαναπροσδιορίζεται συνεχώς και να δημιουργεί εξελίξεις στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον είναι απαραίτητη προϋπόθεση βιωσιμότητας και επιτυχίας.

Η ΔΑΠ έχει την κυρίως ευθύνη να καλλιεργήσει την ικανότητα αυτή παρακολουθώντας τις εξελίξεις, ώστε να αντιλαμβάνεται τις μελλοντικές προκλήσεις και να προετοιμάζεται για τις

οργανωσιακές αλλαγές, δεδομένου ότι αυτές αφενός αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας και αφετέρου ως επιτελική μονάδα είναι αυτή που διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία.

Ο αρχικός της ρόλος είναι ο σχεδιασμός των οργανωσιακών αλλαγών πάνω στα συστήματα διοίκησης, στην εταιρική κουλτούρα, στις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ως δεύτερο ρόλο έχει την ευθύνη για την υλοποίηση αυτών των αλλαγών εξασφαλίζοντας την υποστήριξη των εργαζομένων και παρέχοντάς τους τη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές αυτές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι ενέργειες για την προσαρμογή των εργαζομένων είναι απαραίτητες, διότι κάθε αλλαγή είναι φυσικό να προκαλεί φόβο και αβεβαιότητα και πιθανόν να ξεβολεύει κάποιους. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο κατά το οποίο το προσωπικό να αντιστέκεται στις αλλαγές. Αυτό συμβαίνει κυρίως για δύο λόγους, επειδή δε γνωρίζουν το σκοπό που γίνονται λόγω έλλειψης επικοινωνίας ή απλά επειδή διαφωνούν λόγω διαφορετικών αντιλήψεων.

Οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης της άρνησης για αλλαγή είναι:

- Η εκπαίδευση, η οποία εφοδιάζει τους ανθρώπους με γνώσεις και δεξιότητες και τους προετοιμάζει ώστε σε επερχόμενες αλλαγές να έχουν τις ικανότητες να ανταπεξέλθουν και να συμβάλλουν σε αυτές.
- Η επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική, διότι πέρα από τον ενημερωτικό της χαρακτήρα, έχει στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα ασφάλειας ώστε οι αλλαγές να γίνουν αποδεκτές ως κίνηση βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης.
- Η συμμετοχή στο σχεδιασμό των αλλαγών είναι ένας σίγουρος δρόμος ώστε να υπάρξει ενεργή υποστήριξη στην υλοποίησή τους. Όταν δεν είναι εφικτή η συμμετοχή, είναι απαραίτητο να γίνουν ενέργειες που θα βοηθήσουν το προσωπικό να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στις αλλαγές αυτές.
- Η διαπραγμάτευση μπορεί να βοηθήσει, όταν δεν υπάρχουν θετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, ώστε να βρεθεί μια χρυσή τομή για περιορισμό των απωλειών.
- Τέλος, με τον εξαναγκασμό μπορεί να αντιμετωπισθεί μια άρνηση για αλλαγή, σίγουρα όμως δεν είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος, καθώς είναι πιθανό να υπάρξουν συνέπειες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.4 Αξιολόγηση αποδοτικότητας εργαζομένων

3.4.1 Ορισμός - έννοια

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να εκτελέσει συγκεκριμένο ποσοτικό και ποιοτικό έργο, το οποίο ορίζεται ως απόδοση και αξιολογείται. Επομένως, αξιολόγηση είναι η διαδικασία από την οποία προσδιορίζεται κατά πόσο η εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας από τον εργαζόμενο συμφωνεί με τα κριτήρια που έχουν καθορισθεί.

Η απόδοση είναι ένα σύνθετο μέγεθος, που αποτελείται από πολλές διαστάσεις και η μέτρησή της πρέπει να είναι αξιόπιστη και έγκυρη.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εστιάζει στο αποτέλεσμα που προκύπτει από την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος και γίνεται από τη διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, σε συνεργασία με τα στελέχη των αντίστοιχων διευθύνσεων στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας, καθώς και το βαθμό δυσκολίας που έχει σε σύγκριση με κάποια άλλη.

Η αξιολόγηση απόδοσης ελέγχει σε τι βαθμό ή ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος συνέβαλε στην ολοκλήρωση των στόχων του κατά την εκτέλεση του έργου του. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάσει των προτύπων απόδοσης, που τίθενται κάθε χρόνο μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, αλλά και βάσει κάποιων κριτηρίων, όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδα, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, η εργασιακή συμπεριφορά (Ζαβλανός, 1989).

Με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού η επιχείρηση θέλει να διαπιστώσει τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της. Για το λόγο αυτό, πρέπει να εστιάζει στην προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, όπως επίσης και στον τρόπο που εκτελείται η εργασία. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση αυτή είναι χρήσιμα στη λήψη αποφάσεων για τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις αμοιβές ή ακόμα και για τις απολύσεις. Παράλληλα, η Διοίκηση ελέγχει την ορθότητα των μεθόδων επιλογής και επιμόρφωσης των εργαζομένων και εντοπίζονται τα δυνατά σημεία τους, τα οποία και πρέπει να αξιοποιούνται, αλλά και τα αδύνατα σημεία, τα οποία μέσω της ενδοεταιρικής κατάρτισης θα πρέπει να εξαλείφονται (Τερζίδης, 2008).

3.4.2 Η σημασία της Αξιολόγησης

Οι πληροφορίες που απορρέουν από την αξιολόγηση βοηθούν στο σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέπουν στην επιχείρηση να προχωρήσει σε

σημαντικές οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική. Οι ικανοί εργαζόμενοι αποτελούν πλεονέκτημα για την επιχείρηση και για την πολιτική που εφαρμόζει προς τους πελάτες, αλλά και τους ανταγωνιστές της.

Ωστόσο, η αξιολόγηση λειτουργεί και ως μέσο υποκίνησης του προσωπικού, το οποίο πληροφορείται για την απόδοσή του, αλλά αντιλαμβάνεται και τις προοπτικές εξέλιξής του.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι πολλά τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Πιο αναλυτικά:

- Ο καθορισμός προτύπων σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης συμβάλλουν στην υλοποίησή τους.
- Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η προσπάθειά τους.
- Η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο και παρακινεί τους εργαζόμενους.
- Βοηθά στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους ενθαρρύνοντάς τους να συμμετέχουν με προτάσεις ή πληροφορίες, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- Πιθανή χαμηλή απόδοση αναγνωρίζεται εγκαίρως, προκειμένου να υπάρξει διόρθωση ή αντικατάσταση.
- Προσδιορίζονται τα κενά κατάρτισης.
- Εκφράζονται τα τυχόν προβλήματα και επιλύονται (Ζαβλανός, 1989).

Επίσης, η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική γιατί:

- Βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Κάνει γνωστούς τους στόχους απόδοσης.
- Συμβάλλει στην ενθάρρυνση των εργαζομένων.
- Καθορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και βοηθά στην ανάπτυξη του εργαζόμενου.
- Συνδέει την αμοιβή με την απόδοση.
- Αναπτύσσει το feedback των εργαζομένων.
- Βελτιώνει το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.4.3 Σκοπός της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στη σύγχρονη επιχείρηση σκοπός της οποίας είναι να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη σημαντικών αποφάσεων

αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό και με βάση τα αποτελέσματα να εφαρμόσει πολιτική προαγωγών, μετακινήσεων ή απολύσεων, αυξήσεις μισθών ή επιπρόσθετων παροχών.

Επίσης, με την αξιολόγηση μπορεί να αναγνωριστούν τα θετικά στοιχεία, να διαπιστωθούν οι ελλείψεις και να εντοπισθούν οι ανάγκες για επιμόρφωση, προκειμένου οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Συνοπτικά, η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τους εξής σκοπούς:

- Για την αύξηση ικανοτήτων και προσόντων.
- Για έλεγχο των αποτελεσμάτων – ανατροφοδότηση – οδηγίες.
- Για προαγωγές – απολύσεις.
- Ικανότητα στην εργασία.
- Επιτυχία στον επαγγελματικό προγραμματισμό και τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.
- Ανάπτυξη και αξιολόγηση προγραμμάτων.
- Εγκυρότητα μεθόδων επιλογής.
- Εσωτερική επικοινωνία.
- Έλεγχο δαπανών.
- Επιβράβευση (Ζαβλανός, 1989).

3.4.4 Διαδικασία Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τις κατάλληλες μεθόδους και από ειδικά κατηρτισμένους αξιολογητές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, ενώ σε νεοπροσληφθέντες καλό είναι να γίνεται ανά τρίμηνο.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης που εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες. Η επιλογή της κατάλληλης εξαρτάται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, από το μέγεθος της επιχείρησης και από το σκοπό για τον οποίο διενεργείται.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να είναι: βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης, βάσει κριτηρίων, σύγκρισης των εργαζομένων, μέτρησης της συμπεριφοράς, αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων.

Οι μορφές που μπορεί να πάρει η αξιολόγηση εξαρτάται από:

Το αντικείμενο της αξιολόγησης. Όταν αξιολογούνται οι προηγούμενες επιδόσεις, τότε έχουμε αξιολόγηση της απόδοσης, ενώ όταν αξιολογούνται οι δυνατότητες των εργαζομένων, τότε αφορά την επαγγελματική εξέλιξη.

Την οργάνωση της αξιολόγησης, όταν αφορά μια συστηματική αξιολόγηση με συγκεκριμένη διαδικασία ή μια ελεύθερη αξιολόγηση.

Την περιοδικότητα τα αξιολόγησης, εάν πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν χρειαστεί για συγκεκριμένο λόγο.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί, αν είναι ποιοτικά ή ποσοτικά.

Τη διαφοροποίηση των κριτηρίων, όταν είναι συνοπτική αφορά τη συνολική απόδοση, ενώ στην αναλυτική γίνεται ένα άθροισμα των αποτελεσμάτων όλων των κριτηρίων.

Την έκταση που λαμβάνει έχοντας καθολική μορφή, όταν αφορά όλους τους εργαζόμενους ή μεμονωμένη για συγκεκριμένο λόγο (Τερζίδης, 2008).

Αρχικά, η σύγκριση περιλαμβάνει κριτήρια όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η υπευθυνότητα ή η προσπάθεια. Αξιολογείται το προσφερόμενο έργο ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και άλλες δραστηριότητες του εργαζόμενου, όπως π.χ. η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανάλογα με το σύστημα που ακολουθεί η εταιρεία, κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται σε πέντε διαφορετικά στάδια:

1. Το στάδιο της παρακολούθησης, όπου ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους συζητούν για την πορεία των εργασιών και τα προβλήματα που τυχόν έχουν προκύψει αναζητώντας την αιτία που τα δημιουργεί. Ταυτόχρονα, εξετάζονται πιθανά αδύναμα σημεία του προϊσταμένου ή των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή πρέπει να είναι συνεχής και για μεγάλα χρονικά διαστήματα με τέτοιο τρόπο όμως που το προσωπικό να μη νιώθει ότι παρακολουθείται.
2. Μετά τη συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης εξάγονται συμπεράσματα τα οποία καταγράφονται, ώστε να μη λαμβάνονται υπόψη μόνο τα πρόσφατα.
3. Το επόμενο στάδιο είναι η βαθμολόγηση των αποδόσεων και η μεταφορά των βαθμών σε κλίμακες του σχεδίου αξιολόγησης.
4. Η συνέντευξη που ακολουθεί έχει στόχο την ενημέρωση του εργαζομένου για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, ώστε μέσα από ένα επικοινωνιακό διάλογο να παρακινηθεί για μεγαλύτερη απόδοση αλλά και να αναγνωρισθεί η προσπάθειά του.
5. Τελευταίο στάδιο είναι η ερμηνεία και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων και η ένταξή τους στον προσωπικό φάκελο του εργαζόμενου (Τερζίδης, 2008).

3.4.5 Αποτελεσματική Αξιολόγηση

Για να είναι αποδοτική μια αξιολόγηση, θα πρέπει να είναι αντικειμενική. Για το λόγο αυτό τα κριτήρια θα πρέπει να είναι καθορισμένα και γνωστά τόσο στον αξιολογητή όσο και στον αξιολογούμενο, να εφαρμόζεται περιοδικά και να αποτελεί αντικείμενο συζήτησης με τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Τα αποτελέσματα πρέπει να περιέχουν γραπτές πληροφορίες, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση και επίσης να αναφέρουν τις δυνατότητες του αξιολογούμενου, ο οποίος θα μπορεί να υποβάλει ένσταση στην περίπτωση που διαφωνεί.

Η επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης προϋποθέτει την αποδοχή του από τους εργαζομένους και για το λόγο αυτό πρέπει να συμμετέχουν στη δημιουργία του συστήματος και στην επιλογή των κριτηρίων.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει:

- Από τους προϊστάμενους
- Με αυτοαξιολόγηση
- Από τους συναδέλφους που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχία
- Με κυκλική αξιολόγηση, η οποία περιλαμβάνει όλες τις προηγούμενες και για αυτό θεωρείται και η πιο αντικειμενική.

Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση μπορεί να προκύψουν προβλήματα επειδή:

- Υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης των στελεχών για την απόδοση των υφισταμένων τους
- Τα στελέχη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για αξιολόγηση
- Δεν έχουν καθορισθεί με σαφήνεια τα κριτήρια απόδοσης
- Ελλιπής καθορισμός των παραγόντων που θα κρίνουν την απόδοση
- Δεν υπάρχουν πόροι για την ανταμοιβή όσων το αξίζουν
- Τα στελέχη δεν είναι αντικειμενικά κατά την αξιολόγηση
- Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης
- Διαφωνία ή αμυντικότητα μεταξύ επόπτη και αξιολογούμενου (Τερζίδης, 2008).

3.4.6 Από την Αξιολόγηση στη Διοίκηση Απόδοσης

Η Διοίκηση Απόδοσης στοχεύει σε μια αποτελεσματική αξιολόγηση και είναι πιο άμεσα συνδεδεμένη με καθορισμένες περιγραφές θέσης, ορισμό οργανωσιακών στόχων, ατομικού προγράμματος ανάπτυξης και συστήματος αμοιβών. Η ενσωμάτωση της αξιολόγησης σε ένα πλήρες σύστημα διοίκησης της απόδοσης παίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τα στάδια στο σύστημα διοίκησης της απόδοσης είναι:

- Η περιγραφή της εργασίας είναι γραπτή και συμφωνημένη, ενώ αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους.
- Δημιουργούνται ατομικοί στόχοι απόδοσης με τη σύμφωνη γνώμη αξιολογητή και αξιολογούμενου, οι οποίοι είναι μετρήσιμοι από το αποτέλεσμα.
- Διαμορφώνεται σε συνεργασία με τον προϊστάμενο ατομικό πρόγραμμα για βραχυχρόνια και μακροχρόνια ανάπτυξη του εργαζόμενου.
- Για την παρακίνηση του εργαζόμενου γίνεται συνεχής και επίσημη αξιολόγησή του, από την οποία προκύπτει και η αμοιβή του.

Το τελευταίο στάδιο πιθανόν να αποτελεί μειονέκτημα του συστήματος και για αυτό είναι πιο σωστό να γίνεται ένας διαχωρισμός στην αξιολόγηση που έχει στόχο την ανάπτυξη και σε αυτή από την οποία εξαρτάται η αμοιβή. Ωστόσο, η έμφαση που δίνεται στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα της Διοίκησης Απόδοσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.5 Ανάλυση θέσεων εργασίας (Job Analysis)

3.5.1 Ορισμός και διαδικασία

Η επιχείρηση, σύμφωνα με τους στόχους και το όραμα που έχει, καταρτίζει προγράμματα τα οποία πρέπει να υλοποιήσει διαιρώντας τα σε συγκεκριμένες εργασίες και επιμέρους ρόλους. Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας, οι οποίες έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα και αυτός που θα τα εκτελεί θα πρέπει να ελέγχεται και να ανταμείβεται για αυτά.

Επομένως, ως θέση εργασίας ορίζεται ένα σύνολο ρόλων και καθηκόντων, τα οποία πρέπει να εκτελεστούν από το άτομο που την κατέχει. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας προσδιορίζεται από το μέγεθος της επιχείρησης, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις λειτουργίες της επιχείρησης, στις διεργασίες όσον αφορά τη ροή των εργασιών ή των πληροφοριών, στην κουλτούρα της επιχείρησης και τέλος στα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα που ακολουθεί (Μπουραντάς, 2002).

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία με την οποία προσδιορίζουμε και οριοθετούμε με λεπτομέρεια το ιδιαίτερο περιεχόμενο των υποχρεώσεων και απαιτήσεων μιας εργασίας και τη σχετική σπουδαιότητα των εν λόγω υποχρεώσεων για τη δεδομένη εργασία. Περιλαμβάνει τη βασική περιγραφή, τις βασικές συνιστώσες, τις προϋποθέσεις (προσόντα, βασικές γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται) και το σύνολο των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας. Είναι μια

διαδικασία κατά την οποία διεξάγονται αξιολογήσεις, βάσει των δεδομένων που συλλέγονται για την κάθε θέση εργασίας που μελετάμε. Οι πληροφορίες πρέπει να αντλούνται από το φορέα της θέσης εργασίας, τον προϊστάμενο και τους ειδικούς αναλυτές.

Τα στελέχη της επιχείρησης σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ολοκληρώσουν την περιγραφή εργασίας (Job Description) και την προδιαγραφή της εργασίας (Job Specification).

Η περιγραφή καταγράφει αναλυτικά τι, πώς και γιατί γίνεται η κάθε εργασία ενημερώνοντας για το περιεχόμενο, το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

Η προδιαγραφή εργασίας περιέχει τα καθήκοντα, τα προσόντα, τις γνώσεις και τα στοιχεία προσωπικότητας που απαιτείται να έχει ο εργαζόμενος για αυτή τη θέση, καθώς και η επιθυμητή απόδοση.

Και οι δύο αυτές συνιστώσες παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση και την επιλογή ικανών υποψηφίων, στο σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση της απόδοσής του, καθώς και στην κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης (Χυτήρης, 2013).

3.5.2 Σκοπός της ανάλυσης εργασίας

Βασικός σκοπός της είναι να τεκμηριώσουμε τη συνάφεια της εργασίας (job relatedness) με τις βασικές διαδικασίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα προσδιορίζουμε:

- Τις προδιαγραφές μάθησης και τις ανάγκες επιμόρφωσης του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού.
- Τις διαδικασίες για την προσέλκυση και επιλογή του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού (εντοπισμός κενών θέσεων, περιγραφή προσόντων, τρόπος εξέτασης υποψηφίων, αξιολόγηση υποψηφίων, υλικό ενημέρωσης υποψηφίων).
- Το ύψος των αμοιβών (βάσει των ικανοτήτων και των γνώσεων, ανάλυση εργασιακού περιβάλλοντος, παράγοντες αποζημίωσης).
- Την προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων του.

Η ανάλυση εργασίας μπορεί να είναι ποιοτική, δίνοντας έμφαση στα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά ή ποσοτική, όταν αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, στο μέγεθος των ομάδων εργασίας. Οι πηγές από τις οποίες θα αντληθούν οι πληροφορίες σχετικά με την εργασία είναι οι εργασιακές δραστηριότητες, ο εξοπλισμός και

όλα τα μηχανικά μέσα, η εργασιακή απόδοση, το περιεχόμενο και οι απαιτήσεις της εργασίας (Χυτήρης, 2013).

Η ανάλυση εργασίας αφορά στη φύση της εργασίας, δηλαδή στη λεπτομερή παρουσίαση του περιεχομένου της εργασίας και όχι στο άτομο που την εκτελεί και σχετίζεται άμεσα με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, εφόσον οι πληροφορίες που προκύπτουν αφορούν τη διοίκηση στους εξής τομείς:

- Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι πιο ακριβής, μιας και προσδιορίζονται οι μελλοντικές θέσεις που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι.
- Η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων θα απευθύνεται στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για την κάθε θέση, αλλά και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι απαιτεί η κάθε θέση.
- Το σύστημα αμοιβών γίνεται πιο δίκαιο, εφόσον είναι γνωστό το επίπεδο δυσκολίας που έχει η θέση εργασίας.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού θα γίνεται πιο στοχευμένα, ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού στο αντικείμενο το οποίο απασχολείται.
- Η ασφάλεια και η υγιεινή των εργαζομένων θα προφυλάσσεται καλύτερα με τις πληροφορίες που υπάρχουν για τις θέσεις εργασίας.
- Βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις και οι παρανοήσεις, μιας και είναι ξεκάθαρο στους εργαζόμενους τι πρέπει να κάνουν, πως θα αμειφθούν και τι προσόντα χρειάζονται (Χυτήρης, 2013).

3.6 Προγραμματισμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού

3.6.1 Ορισμός και Έννοια

Ο προγραμματισμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση προκαθορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, με ποιο τρόπο, ποιες ενέργειες, ποια μέσα και πότε και βοηθά στην απόκτηση του κατάλληλου ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικού.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στόχων, καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξή τους. Είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να περιλαμβάνει και τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε με την απόκτηση και την αξιοποίηση ικανού ανθρώπινου δυναμικού να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι και η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων (Μπουραντάς, 2002).

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αξιολογεί την υπάρχουσα κατάσταση σε ανθρώπινους πόρους, προβαίνει σε εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και λαμβάνει αποφάσεις για μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του υπάρχοντος προσωπικού αλλά και την πρόσληψη νέου. Αποτελεί μια λειτουργία η οποία πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το συνολικό στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης και να τον εξυπηρετεί. Αφορά στο σύνολο των εργαζομένων σε οποιαδήποτε θέση της ιεραρχίας κι αν βρίσκονται και χρειάζεται να προβλέπει τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους για όλες τις χρονικές περιόδους απασχόλησης είτε είναι μακροπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη, βραχυπρόθεσμη ή εποχική.

Επομένως, Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη (2012), είναι «η λειτουργία με την οποία γίνεται ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων σε όλες τις θέσεις εργασίας, για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έχει χαρακτήρα ποιοτικό και ποσοτικό, καθώς συνδυάζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και την ορθή αξιοποίησή τους με τρόπο που να επιτρέπει τη διαμόρφωση του χαμηλότερου δυνατού κόστους» (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012, σ. 29).

3.6.2 Αποτελεσματικός Προγραμματισμός

Η επιτυχία στη διοίκηση προϋποθέτει αποτελεσματικό προγραμματισμό. Ο Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αποτελεί βασική συνιστώσα του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού των οικονομικών οργανισμών. Για να επιτύχει ένας οργανισμός να υλοποιήσει τους μακροπρόθεσμους στόχους, θα πρέπει να προγραμματίσει και να οργανώσει αποτελεσματικά τους βασικούς πόρους των επιχειρηματικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων του. Οι άνθρωποι πόροι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών και συμβάλλουν καθοριστικά στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και στόχων τους (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Οι κυριότεροι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να είναι επιτυχημένος ο Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η εταιρική κουλτούρα.

- Η πρόβλεψη για τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, οι οποίες διακρίνονται σε ανάγκες λειτουργίας, σε εφεδρικές ανάγκες, σε νέες και σε ανάγκες αντικατάστασης και αποδέσμευσης.
- Ο εντοπισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.
- Ο καθορισμός στόχων και η εφαρμογή σχεδίων ανάπτυξης για το προσωπικό (Χυτήρης, 2013).

Πίνακας 3.1

Υπεύθυνοι για τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	Στελέχη
Προκαθορίζει τους στόχους του Προγράμματος Ανθρώπινων Πόρων	Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού στις διευθύνσεις τους
Συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού Προγραμματισμού της επιχείρησης	Εξετάζουν και συζητούν τις πληροφορίες και δεδομένα, για τον Προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων με τους ειδικούς της Διεύθυνσης
Σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα δεδομένων για τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων	Συσχετίζουν και ενοποιούν το πρόγραμμα δράσης των διευθύνσεών τους με τα σχέδια για τους Ανθρώπινους Πόρους
Καθορίζει τις στρατηγικές για τους Ανθρώπινους Πόρους	Παρακολουθούν την εκτέλεση του Προγράμματος Ανθρώπινων Πόρων, για να εντοπίσουν τις απαιτούμενες αλλαγές
Υλοποιεί το Πρόγραμμα Ανθρώπινων Πόρων από την Ανώτατη Διοίκηση	Εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων είναι σύμφωνα με το Πρόγραμμα Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Χυτήρης (2013), σ. 31

3.6.3 Σημασία και στόχοι του Προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός προκαλεί πολλαπλάσια οφέλη, μιας και εντοπίζονται εγκαίρως όλες οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να προκύψουν λόγω εκούσιας αποχώρησης ή απόλυσης. Επίσης, με τον προγραμματισμό γίνονται εγκαίρως οι προαγωγές ή οι προσλήψεις του προσωπικού. Εντοπίζονται οι αδυναμίες και οι ελλείψεις, σχεδιάζονται προγράμματα επιμόρφωσης προσωπικού κι έτσι συμβάλλουν αποφασιστικά στη βελτίωση της απόδοσής του και επομένως και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Με την πρόβλεψη της προσφοράς και της ζήτησης στις διάφορες θέσεις εργασίας διαμορφώνονται τα επίπεδα των αμοιβών και των επιπρόσθετων παροχών και μπορεί η επιχείρηση να προβλέψει το μελλοντικό λειτουργικό της κόστος και να λάβει αποφάσεις για τον όγκο της παραγωγής ή ακόμη και για την τιμολόγηση των τελικών προϊόντων της.

Οι βασικοί στόχοι του είναι:

- Να εκτιμήσει τις γνώσεις και τις ικανότητες του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- Να καταγράψει τις ελλείψεις και τις αδυναμίες που τυχόν έχει το ανθρώπινο δυναμικό σε τεχνογνωσία.
- Να εντοπίσει τις μελλοντικές ανάγκες.
- Να αναπτύξει εάν χρειάζεται επιπρόσθετες ικανότητες στο προσωπικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης.
- Να προβλέψει τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους.
- Να καθορίσει στόχους, να αναπτύξει σχέδια δράσης και να διαμορφώσει λειτουργικά προγράμματα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

3.7 Προσέλκυση εργαζομένων

3.7.1 Ορισμός

Η Διοίκηση, μετά τον Προγραμματισμό και έχοντας γνώση για το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται, προχωρά στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων και στη σωστή επιλογή αυτών που προορίζονται για τις κενές θέσεις εργασίας. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η προσέλκυση σημαντικού αριθμού ικανών υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ως Προσέλκυση ορίζεται η διαδικασία, όπου οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν ικανό αριθμό ατόμων με προσόντα για την κάλυψη κενών θέσεων με στόχο την επιλογή του καταλληλότερου για την κάθε θέση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση ικανών υποψηφίων είναι:

- **Η φήμη της εταιρίας:** Η θετική ή αρνητική εικόνα, που παρουσιάζει η επιχείρηση αντίστοιχα, ενθαρρύνει ή απομακρύνει υποψήφιους εργαζόμενους.
- **Η ελκυστικότητα της θέσης:** ανάλογα με το πόσο ενδιαφέρουσα ή ανιαρή είναι μια εργασία, το πόσο καλά αμείβεται, το ωράριο εργασίας.
- **Η δυνατότητα εξέλιξης:** εάν στις ανώτερες θέσεις προωθούνται ήδη εργαζόμενοι της εταιρίας, αυτό αποθαρρύνει τους νεοπροσλαμβανόμενους.
- **Η πολιτική που ισχύει σε θέματα προσλήψεων:** όταν η νομοθεσία περιορίζει τη δυνατότητα επιλογής, π.χ. πρόσληψη συγκεκριμένου ποσοστού ατόμων με ειδικές ανάγκες.
- **Το κόστος προσέλκυσης:** εφόσον έχουν ορισθεί περιορισμένα κονδύλια για την προσέλκυση υποψηφίων, τότε και ο αριθμός αυτών θα είναι περιορισμένος (Χυτήρης, 2013).

3.7.2 Αποτελεσματική Προσέλκυση

Οι επιχειρήσεις αξιολογούν το πρόγραμμα προσέλκυσης εργαζομένων, προκειμένου να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητά του. Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα είναι:

- Το κόστος των ενεργειών προσέλκυσης
- Το κόστος ανά πρόσληψη ή ανά πηγή προσέλκυσης
- Ο αριθμός των υποψηφίων και των βιογραφικών από την κάθε πηγή
- Η αναλογία προσφοράς και αποδοχής θέσεων εργασίας
- Ο χρόνος κάλυψης της θέσης και ο χρόνος παραμονής σε αυτήν
- Ο δείκτης αποδοτικότητας του υποψηφίου και ο δείκτης απουσιών
- Το κόστος εκπαίδευσης (Χυτήρης, 2013).

Οι προϋποθέσεις για να είναι αποτελεσματική η προσέλκυση είναι:

- Να είναι γνωστές οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό
- Να είναι γνωστή η εξέλιξη των προαγωγών
- Να υπάρχει πρόβλεψη των αλλαγών που θα χρειαστούν μελλοντικά
- Να γνωρίζει η Διοίκηση τι προσόντα έμφυτα και επίκτητα χρειάζεται να έχει ο άνθρωπος που προορίζεται για την κάθε θέση

- Να έχει αποφασιστεί σε ποιο περιβάλλον εσωτερικό ή εξωτερικό θα γίνει η αναζήτηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.7.3 Πηγές Προσέλκυσης

Η προσέλκυση υποψηφίων μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

α) από **εσωτερικές πηγές**, όταν γίνεται πρόσκληση για την κάλυψη θέσεων στα άτομα που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση ή εργαζόντουσαν στο παρελθόν, σε συγγενείς ή άτομα που έχουν δώσει το βιογραφικό τους περιμένοντας μια κενή θέση. Οι πηγές αναζήτησης εντοπίζουν τα κατάλληλα άτομα με εσωτερικές αγγελίες, με την ανάπτυξη προσωπικού, από τη βάση δεδομένων του προσωπικού ή από συστάσεις εργαζομένων και εσωτερικές μετακινήσεις.

β) από **εξωτερικές πηγές**, δηλαδή από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως από εκπαιδευτικά ιδρύματα, γραφεία ευρέσεως εργασίας, ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, μέσα μαζικής ενημέρωσης, εταιρίες επιλογής στελεχών, κ.α.

Και οι δύο τρόποι επιλογής παρουσιάζουν πλεονεκτήματα όπως και μειονεκτήματα και εξαρτάται από την πολιτική προσλήψεων της εταιρίας ποια από τις δύο θα επιλέξει.

α) Πιο αναλυτικά, για τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης τα πλεονεκτήματα είναι:

- Η πιθανότητα σωστότερης επιλογής, εφόσον οι ικανότητες του ατόμου έχουν ήδη αξιολογηθεί.
- Η ανύψωση του ηθικού, όχι μόνο του προαγομένου, αλλά και των υπόλοιπων εργαζομένων που προσδοκούν επαγγελματική εξέλιξη, καθώς και κίνητρο για καλύτερη απόδοσή τους.
- Δημιουργία συστήματος διαδοχής.
- Χαμηλότερο κόστος και περιορισμός των προσλήψεων στις κατώτερες βαθμίδες.

Τα πιθανά μειονεκτήματα είναι:

- Δυσανεμία από τα άτομα που δεν επιλέχθηκαν.
- Διαμάχες για προώθηση και επικράτηση.
- Η ανάγκη ενός προγράμματος ανάπτυξης στελεχών και το κόστος αυτού (Χυτήρης, 2013).

β) Για τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, τα πλεονεκτήματα των πηγών αυτών είναι:

- Η διαφορετική κουλτούρα που έχουν αυτά τα άτομα δημιουργούν νέες προοπτικές για την εταιρία.
- Εισάγεται νέα τεχνογνωσία.

- Δεν ασκούνται πιέσεις από ομάδες συμφερόντων.
- Ταχύτερη εκπαίδευση με μικρότερο κόστος.

Τα μειονεκτήματα είναι:

- Πιθανόν η επιλογή του ατόμου να μην είναι σωστή.
- Απαιτείται χρόνος προσαρμογής στη θέση, όπως και στην κουλτούρα της επιχείρησης.
- Πιθανόν να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια από εργαζομένους που επιθυμούσαν τη θέση (Χυτήρης, 2013).

3.7.4 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία, δεδομένου ότι όταν είναι σωστή ωφελεί πολλαπλά την επιχείρηση, ενώ αντίθετα μια λάθος επιλογή θα έχει σημαντικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για την επιχείρηση. Επομένως, ο βασικός στόχος είναι η πλήρωση των θέσεων και η παραμονή σε αυτές από τον πλέον κατάλληλο υποψήφιο, η επιλογή του οποίου είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, αλλά και των στελεχών της εταιρίας, κυρίως όταν πρόκειται για προσλήψεις ατόμων σε ανώτερες θέσεις.

Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να υπάρχουν προϋποθέσεις, όπως:

- Να υπάρχει μια ρεαλιστική περιγραφή και ανάλυση της θέσης εργασίας
- Να υπάρχουν κριτήρια για την επιθυμητή απόδοση
- Να γνωρίζουν οι υπεύθυνοι τις μεθόδους επιλογής και την αξιοπιστία τους, και να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι
- Να είναι μετρήσιμη η αποτελεσματικότητα της επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών, την αξιολόγηση και την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης, οι απαιτήσεις της οποίας περιγράφονται στην Ανάλυση Θέσης Εργασίας. Η Επιλογή προσωπικού εστιάζει, λοιπόν, στην αναζήτηση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα πληρούν σε σημαντικό βαθμό τις απαιτήσεις της θέσης, όπως περιέχονται στην περιγραφή και στην προδιαγραφή εργασίας.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων δίνει πληροφορίες για τις θέσεις που ζητά να καλυφθούν και δέχεται τις αιτήσεις και τα βιογραφικά των υποψηφίων. Κατόπιν, προχωρά σε συνεντεύξεις από τις οποίες διαπιστώνει το ενδιαφέρον του υποψηφίου για τη θέση, όπως και εάν διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα. Ελέγχει τις συστάσεις και τις ικανότητες των ενδιαφερομένων και

προτείνει τους πλέον κατάλληλους. Οι ιατρικές εξετάσεις των επιλεχθέντων και η αξιολόγηση της διαδικασίας αποτελούν τα τελευταία βήματα της Διεύθυνσης (Χυτήρης, 2013).

Τα στελέχη προσδιορίζουν τα προσόντα που ζητούν από τους υποψήφιους και συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής τους, καθώς και στην τελική συνέντευξη με τους επιλεγόμενους. Σε συνεννόηση με τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αποφασίζουν ποιους θα προσλάβουν και την ενημερώνουν για την καταλληλότητα των επιλεχθέντων.

Συνοπτικά, η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Έλεγχος τυπικών προσόντων - συνέντευξη
2. Αίτηση απασχόλησης
3. Τεστ
4. Συνέντευξη για την τελική επιλογή
5. Επιβεβαίωση συστάσεων
6. Ιατρικές εξετάσεις
7. Τελική επιλογή – πρόσληψη (Χυτήρης, 2013).

3.7.5 Πρόσληψη – Διακράτηση εργαζομένων

Η δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με την ένταξη και την τοποθέτησή του στις κενές θέσεις εργασίας και συνεχίζει με την ανάληψη των καθηκόντων του.

Ο χώρος εργασίας του μπορεί να είναι μέσα ή έξω από την επιχείρηση, σε χώρο μεταβλητό ή αμετάβλητο ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας.

Ο χρόνος εργασίας, δηλαδή ο χρόνος που προσφέρει έναντι αμοιβής ο εργαζόμενος την εργασία του, διαμορφώνεται με βάση τη διάρκεια, δηλαδή το χρόνο στον οποίο εργάζεται και με βάση τη θέση του, δηλαδή το χρονικό πλαίσιο στο οποίο εργάζεται.

Ωστόσο, η ανάγκη των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές, αλλά και η ανάγκη των εργαζομένων για ελεύθερο χρόνο έχει οδηγήσει στην δημιουργία ευέλικτων και εξατομικευμένων χρόνων εργασίας. Έτσι, μετά τους παραδοσιακούς χρόνους εργασίας, όπως είναι οι υπερωρίες, το μειωμένο ωράριο και οι βάρδιες, έχουν δημιουργηθεί ευέλικτες μορφές εργασίας όταν προσφέρεται μερική απασχόληση, ελαστικό ωράριο ή εργασία μετά από κλήση (Χυτήρης, 2013).

Η συγκράτηση των ικανών εργαζομένων είναι ένας από τους στόχους που η ΔΑΠ οφείλει να υλοποιεί, για αυτό και πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη στρατηγική που θα την εξασφαλίζει. Τα βασικά στοιχεία της είναι:

- Η σωστή επιλογή υπαλλήλων, προϊσταμένων και στελεχών

- Η ύπαρξη συνεχούς ανάπτυξης του προσωπικού
- Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης
- Η σαφήνεια των στόχων και της αναμενόμενης απόδοσης
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση

Οι διαδικασίες των μεταθέσεων και των προαγωγών πραγματοποιούνται, αφού προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζομένων. Εξελίσσονται με ευθύνη του διευθυντή Προσωπικού και σε συνεργασία με τους αρμόδιους, κατά περίπτωση, διευθυντές (Dessler, 2015).

3.8 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού - HRIS

3.8.1 Πληροφοριακά συστήματα και HRIS

Το πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη Διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις (Πολλάλης, *et. al.*, 2004).

Οι κύριες λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος είναι:

- Η κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών.
- Η επιλογή δεδομένων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η δημιουργία της πληροφορίας από τα δεδομένα που επιλέγουμε.

Ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από:

- Το Υλικό (Hardware), το οποίο περιλαμβάνει προσωπικούς υπολογιστές (PCs) ή δίκτυα.
- Το Λογισμικό (Software), το οποίο περιλαμβάνει το λειτουργικό σύστημα (Operating system) και το υπόλοιπο λογισμικό συστήματος (System software).
- Το Σύστημα Διαχείρισης Βάσης Δεδομένων (Database management system).
- Το Λογισμικό Εφαρμογών (Application software).
- Τους Χρήστες (Users).
- Τα Δεδομένα (Data).

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information Systems) είναι συστήματα λογισμικού, που διαχειρίζονται τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για τη Διοίκηση Ανθρώπινων

Πόρων, δεδομένου ότι συλλέγουν πληροφορίες για το προσωπικό της εταιρίας τις οποίες αναλύουν και χρησιμοποιούν για προαγωγές, αυξήσεις μισθών, δημογραφικά στοιχεία, άδειες, πριμ, εκπαίδευση.

Σκοπός τους είναι να παράγουν και να διαχειρίζονται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν το προσωπικό, ώστε να μπορεί να προχωρήσει η Διοίκηση στην αξιοποίησή τους, βοηθώντας την να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις κάθε φορά, μιας και μπορούν να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών πέρα από τις παραδοσιακές λειτουργίες, όπως είναι τα αρχεία προσωπικού ή οι άδειες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Προσωπικό απόρρητο

Η συλλογή απόρρητων προσωπικών στοιχείων ενέχει κινδύνους για τον τρόπο που αποθηκεύονται, χρησιμοποιούνται και διατίθενται οι πληροφορίες αυτές. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων κάθε εταιρίας θα πρέπει να διασφαλίζει το απόρρητο των πληροφοριών που συλλέγει στο πληροφοριακό της σύστημα και να το προστατεύει από την πρόσβαση μη εξουσιοδοτημένων ατόμων. Τεχνικά είναι εφικτή η προστασία με τη χρήση ειδικών κωδικών πρόσβασης, που θα κατέχουν ορισμένα άτομα και θα μπορούν να εισέρχονται σε περιορισμένα πεδία.

Επίσης, η ακρίβεια και η ανανέωση των πληροφοριών έχει μεγάλη σημασία και για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για το προσωπικό τους αρχείο, ώστε να γνωρίζουν και να διορθώνουν πιθανές αλλαγές ή ανακρίβειες.

Απαραίτητο είναι η Διεύθυνση να προβαίνει συχνά σε καθαρισμό των αρχείων από περιττές πληροφορίες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.8.2 Δυνατότητες - Προϋποθέσεις

Με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν, να ανανεώνουν, να τροποποιούν, να αναλύουν, να επεξεργάζονται και να διανέμουν πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό τους. Με αυτές τις δυνατότητες που παρέχουν τα HRIS, οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γίνονται ταχύτερα, ορθότερα και διευκολύνουν τη Διοίκηση στη λήψη αποφάσεων, στην αξιολόγηση της απόδοσης, στην εξαγωγή στατιστικών στοιχείων, αλλά και στη διαπίστωση της επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Η χρήση των HRIS παρέχει επιπλέον δυνατότητες σε όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως στην προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, στις ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού και στην παρακολούθηση της εκπαίδευσης, στην αξιολόγηση και τις

εργασιακές σχέσεις, στις αμοιβές ακόμα και στην υγιεινή και την ασφάλεια. Επιπλέον, υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή και αποτελεσματική χρήση του HRIS είναι η ανάγκη συνεργασίας του πληροφοριακού συστήματος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων με το υπόλοιπο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι συνήθως υποπρόγραμμα του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης, συνεργαζόμενο στενά με αυτό και αντλώντας πληροφορίες από το πληροφοριακό σύστημα άλλων τμημάτων, όπως του λογιστηρίου ή της μισθοδοσίας.

Το είδος, το μέγεθος και οι δυνατότητες του HRIS θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και το είδος της επιχείρησης και για αυτό θα πρέπει να επιλέξει εάν θα προμηθευτεί κάποιο τυποποιημένο πρόγραμμα από την αγορά ή εφόσον έχει τη δυνατότητα, να το δημιουργήσουν άνθρωποι μέσα από την εταιρία. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων στρέφεται σε εταιρίες που παρέχουν πληροφοριακά συστήματα και εγκαθιστούν τυποποιημένα HRIS (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.8.3 Διαδικασία εγκατάστασης

Η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος αποτελεί επένδυση και απαιτεί μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού των σύγχρονων εταιριών, για αυτό και πρέπει να επιλέγεται πολύ προσεκτικά, ώστε να είναι αποδοτικό και χρήσιμο, προσαρμοζόμενο στις ανάγκες της επιχείρησης και επιπλέον να παρέχει στους χρήστες την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να γνωρίζουν τις δυνατότητες που προσφέρει.

Στην περίπτωση αγοράς προγράμματος, η διαδικασία την οποία πρέπει να ακολουθήσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι να εντοπίσει τις ανάγκες που θα καλύψει το πρόγραμμα, να προχωρήσει σε έρευνα αγοράς και να επιλέξει την εταιρία από την οποία θα το προμηθευτεί. Εφόσον θα έχει γνωστοποιήσει τις απαιτήσεις που έχει από το πρόγραμμα, θα γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις και προσαρμογές στις ανάγκες της συγκεκριμένης εταιρίας, θα ακολουθήσει ένας δοκιμαστικός έλεγχος για την καλή λειτουργία του και η εκπαίδευση των υπαλλήλων που θα το χειριστούν από συμβούλους της εταιρίας.

Ένα πληροφοριακό σύστημα για να είναι χρήσιμο θα πρέπει να προσφέρει:

- Ασφάλεια, αποκλείοντας τη χρήση σε μη εξουσιοδοτημένους χρήστες
- Ευελιξία, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στα δεδομένα της επιχείρησης
- Αξιοπιστία

- Ταχύτητα στην επεξεργασία και φιλικό προς το χρήστη
- Εκπαίδευση στους χρήστες μετά την εγκατάστασή του
- Υποστήριξη σε οτιδήποτε χρειαστεί, όπως τεχνικά προβλήματα ή αναβαθμίσεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.9 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναδείξαμε την ανάγκη άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί όταν η στρατηγική της ΔΑΠ αποτελεί μέρος της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης και το ενδιαφέρον της εστιάζεται στην αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στην ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων, στην αξιολόγησή τους, αλλά και στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης.

Η σωστή λήψη αποφάσεων στην επιλογή και υλοποίηση των συστημάτων που θα χρησιμοποιήσει για την αξιολόγηση, την ανάλυση θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση και τη σωστή επιλογή ατόμων με γνώσεις και ικανότητες είναι το κλειδί για την άσκηση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με αποτελεσματικότητα. Στην εποχή της ταχύτητας των πληροφοριών, της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και των συνεχών μεταβολών στο οικονομικό περιβάλλον, τα πληροφοριακά συστήματα υπάρχουν για να διευκολύνουν την άσκηση διοίκησης και τη λήψη σωστών αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εργασιακή Ικανοποίηση μέσα από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

4.1 Εισαγωγή

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο βασικός συντελεστής για να επιτύχει μια επιχείρηση τους στόχους της, διότι αφενός έχει την ικανότητα να εκπαιδεύεται και να εξελίσσεται ώστε να έχει τη δυνατότητα της άμεσης ανταπόκρισης στις ξαφνικές αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον και αφετέρου δεν είναι εφικτή η αντιγραφή του.

Με δεδομένη τη σημασία που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό, οι ενέργειες του οποίου επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη να ακολουθεί μια στρατηγική με την οποία θα φροντίζει για την ανάπτυξη και την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Το προσωπικό που νιώθει σημαντικό μέσα στην επιχείρηση, ανταποκρίνεται με ενθουσιασμό στη εργασία του και στους στόχους που έχουν τεθεί και συμβάλει με την απόδοσή του στην επιτυχημένη πορεία της εταιρίας.

Η ΔΑΠ, γνωρίζοντας αφενός τα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη ικανοποιημένου προσωπικού και αφετέρου τις δυνατότητες που απορρέουν μέσα από τις λειτουργίες της, αναπτύσσει στρατηγικές για την ύπαρξη επικοινωνίας στο χώρο εργασίας, για τη δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους, για την ανάπτυξη και την εκπαίδευσή τους, ενώ παράλληλα εξελίσσει τις πολιτικές αμοιβών και δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις σε ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι υψηλής ποιότητας και προσλαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση, τότε η επιχείρηση καθίσταται ικανή όχι μόνο να ανταγωνίζεται με επιτυχία, αλλά και να πρωταγωνιστεί στο περιβάλλον που κινείται.

4.2 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Τα χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι αναζητούν στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης, η ενημέρωση και η συμμετοχή τους στις αποφάσεις της επιχείρησης, καθώς και η προσωπική ανάπτυξη που τους προσφέρει αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθηση στο να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας και

συνεργασίας, όπου όλοι νιώθουν την εταιρία ως οικογένειά τους και προσπαθούν από κοινού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Το ζητούμενο λοιπόν για τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι να αξιοποιήσει αυτούς τους παράγοντες, ώστε να δημιουργήσει εργαζόμενους δεσμευμένους και αφοσιωμένους στο όραμα και τους σκοπούς της εταιρίας με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία έως και 20%.

Για να νιώθει ένας εργαζόμενος ικανοποίηση και ολοκλήρωση, θα πρέπει η εργασία του να του προσφέρει ενδιαφέρον και να εισπράττει το σεβασμό και την αναγνώριση τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους του για την προσπάθεια που καταβάλλει, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί.

Καθοριστικό ρόλο στην ενεργοποίησή του, αλλά και στην εκπλήρωση των προσδοκιών του αποτελεί το ύψος της αμοιβής, η εκπαίδευση που του παρέχεται, οι προοπτικές εξέλιξης και η δημιουργία οικογενειακού κλίματος μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, νιώθει ασφαλής διότι η εταιρία τον εμπιστεύεται και επενδύει σε αυτόν, ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες και νιώθει την ανάγκη να προσφέρει τον καλύτερο εαυτό του, ώστε να νιώθει υπερήφανος για την εταιρεία που εργάζεται, αλλά και για την απόδοσή του. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν μπορεί να αντιγραφεί από άλλες επιχειρήσεις, γιατί τα συστατικά που το αποτελούν, οι άνθρωποι, οι γνώσεις, η επιθυμία απόδοσης είναι μοναδικά.

Για να επιτύχει η εταιρία την προσέλκυση και τη διατήρηση ικανών εργαζομένων έχει σημασία η φήμη που έχει εδραιώσει ως εργοδότης με τις παροχές που προσφέρει, με τη δημιουργία ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας για την ανταλλαγή απόψεων και ενημέρωσης, με την προσπάθεια εξισορρόπησης της εργασιακής με την προσωπική ζωή. Η Διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ευτυχισμένους εργαζόμενους, όταν αναγνωρίζει και επιβραβεύει την αποτελεσματική τους προσφορά στους στόχους της εταιρίας και δημιουργεί προϋποθέσεις για την ασφάλεια και την υγεία τους στο χώρο εργασίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι εύκολο να μετρηθεί, μιας και οι παράγοντες που την προκαλούν είναι πολλοί και συχνά υποκειμενικοί. Συνήθως επιλέγεται η μέθοδος διανομής ερωτηματολογίου, ενώ πιο σπάνια χρησιμοποιείται η συνέντευξη.

Στην Ελλάδα τα τελευταία δεκαέξι χρόνια πραγματοποιείται η έρευνα Best Workplaces με την εθελοντική συμμετοχή εταιριών και αποτελεί μια ενδεικτική αξιολόγηση του εργασιακού

περιβάλλοντος στη χώρα μας. Οι κατηγορίες που διαγωνίζονται είναι τρεις, ανάλογα τους εργαζομένους που αριθμούν από 20 έως 49, από 50 έως 250 και από 250 και άνω και αξιολογούνται από τις ανώνυμες απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτηματολόγιο που τους διανέμεται, καθώς και από τις πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

Εξετάζονται και αξιολογούνται πέντε βασικοί παράμετροι που αφορούν την αξιοπιστία της διοίκησης, το σεβασμό στον εργαζόμενο, το αίσθημα δικαιοσύνης, την υπερηφάνεια για τη φήμη της εταιρίας και για την προσωπική τους συμμετοχή και τέλος για την ύπαρξη συντροφικότητας στον εργασιακό τους χώρο.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η πιο υψηλά αξιολογούμενη διάσταση είναι η υπερηφάνεια που νιώθουν, τόσο για την εταιρία όσο και για την απόδοσή τους και αμέσως μετά η συντροφικότητα και το ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρίας.¹

4.3 Ενεργοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

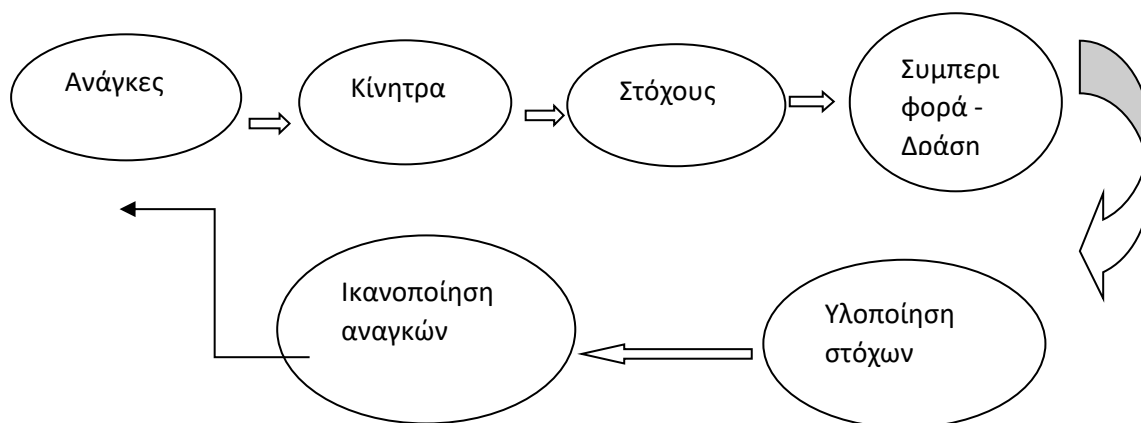
4.3.1 Παρακίνηση – Εντοπισμός αναγκών

Η Παρακίνηση των εργαζομένων, προκειμένου να αυξήσει την απόδοσή τους, αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τη Διοίκηση της επιχείρησης, η οποία επιθυμεί την αύξηση της απόδοσής τους.

Κεντρική έννοια του όρου Παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive). Οι B. Berelson και G. Steiner ορίζουν την έννοια του κινήτρου ως «μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί, αλλά και κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο πηγάζει από την ύπαρξη μιας ανάγκης, η οποία μπορεί να είναι πρωτογενής, όπως η τροφή ή δευτερογενής, όπως το κύρος και ο σεβασμός. Η Παρακίνηση επομένως είναι μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του» (Μπουραντάς, 2002, σ. 251).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων, εφόσον οι ανθρώπινες ανάγκες εξελίσσονται και διαφοροποιούνται.

¹<http://www.kathimerini.gr/956667/article/epikairothta/best-workplaces/ependyontas-stoys-an8rwpoyis>



Πηγή: Μπουραντάς (2002)

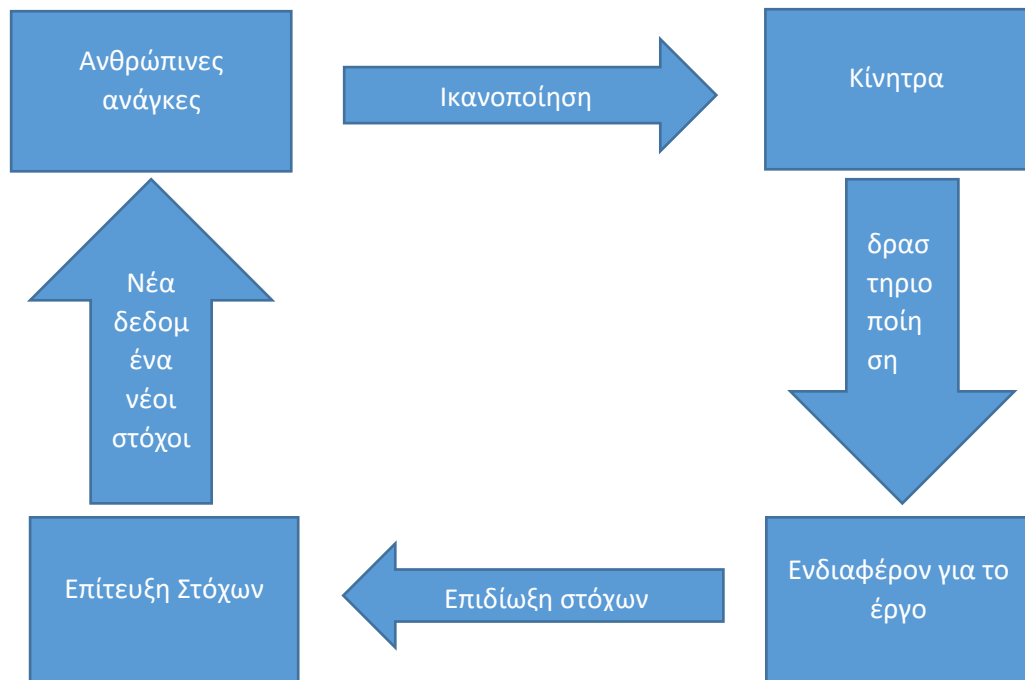
Διάγραμμα 4.1

Η Διαδικασία Παρακίνησης

Όπως φαίνεται και στο σχήμα, οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα τα οποία οδηγούν σε στόχους και προκαλούν δράση για την επίτευξή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών και την εξάλειψη ή την αύξηση των αναγκών (Μπουραντάς, 2002).

Σε μια επιχείρηση, η λειτουργία της Παρακίνησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις μετατρέψουν σε κίνητρα.
- Οι ανάγκες έχουν δημιουργήσει κίνητρα.
- Τα κίνητρα ενεργοποιούν τους υφιστάμενους και αυξάνουν το ενδιαφέρον τους για απόδοση.
- Επίτευξη των εταιρικών στόχων και ταυτόχρονα ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.



Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (χ.χ.), σ. 181-182

Διάγραμμα 4.2

Η Λειτουργία της Παρακίνησης

Κίνητρα

Τα Κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό στοιχείο στην έννοια της Παρακίνησης και για το λόγο αυτό η γνώση τους αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τα παραδοσιακά κίνητρα, όπως τα χρήματα ή οι συνθήκες εργασίας δεν υποκινούν όλα τα άτομα με τον ίδιο τρόπο και για αυτό η Διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερα κίνητρα ανάλογα με το είδος εργασίας και την ιεραρχία, όπως μείωση των ωρών εργασίας, μεγαλύτερη διάρκεια διακοπών, πιο ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η Διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει μέσα στην επιχείρηση ένα κλίμα που θα οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, δίνοντάς του τη δυνατότητα να σκέπτεται, να κρίνει και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων (Ζαβλανός, 1989).

4.3.2 Τεχνικές Παρακίνησης

Η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με ανταμοιβές, οικονομικές ή όχι, αποτελεί βασική πρακτική παρακίνησης με την έννοια ότι αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η προσφορά του εργαζόμενου στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η οικονομική ανταμοιβή υλοποιείται με τη σύνδεση των οικονομικών αμοιβών με τις επιδόσεις των εργαζομένων, ενώ η αναγνώριση και η επιβράβευση με επαίνους ή συμβολικές πράξεις από τον προϊστάμενο ή τη Διοίκηση αποτελούν μη οικονομικές πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο να αποδώσει και να μένει προσηλωμένο στους στόχους.

α. Οικονομικά κίνητρα

Τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, κυρίως στους εργαζόμενους που περιμένουν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες. Ωστόσο και οι εργαζόμενοι που στοχεύουν στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους αντιμετωπίζουν την αμοιβή ως παράγοντα ικανοποίησης ή μη δυσαρέσκειας. Όταν οι οικονομικές αμοιβές συνδέονται με την απόδοση, προσλαμβάνουν την έννοια της επιβράβευσης και αποτελούν κίνητρο που μπορεί να είναι ατομικό κίνητρο επίδοσης ή ομαδικό κίνητρο που συνδέεται με συμμετοχή στο συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.

Άλλο οικονομικό κίνητρο είναι η συμμετοχή στο κεφάλαιο της εταιρίας με τη διανομή μετοχών στους εργαζομένους (stock options), αλλά και η ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τα στελέχη της εταιρίας. Η τεχνική αυτή, εκτός από το να παρακινήσει τους εργαζόμενους, καταφέρνει να επηρεάσει και την αφοσίωσή τους προς την επιχείρηση μακροπρόθεσμα (Μπουραντάς, 2002).

β. Διοίκηση μέσω στόχων

Η Διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα (Management by Objectives) είναι ένα σύστημα που διέπεται από δύο βασικές αρχές:

- Η Διοίκηση πρέπει να θέτει συγκεκριμένους στόχους στα άτομα ή την ομάδα και να ελέγχει το αποτέλεσμα με βάση αυτούς.
- Η επιδίωξη ουσιαστικής συμμετοχής του ατόμου ή της ομάδας στον καθορισμό στόχων, ώστε να υπάρχει η σύμφωνη γνώμη, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την υλοποίηση αυτών.

Η διαδικασία της διοίκησης με στόχους ξεκινά με τον καθορισμό των γενικών στόχων της επιχείρησης και κατόπιν επιμερίζονται για να καθορισθούν οι στόχοι των τμημάτων. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος επιμερίζει τους στόχους του τμήματος για κάθε υφιστάμενο και

κατόπιν, συζητώντας μεταξύ τους, συμφωνούν σε συγκεκριμένους στόχους μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Κατόπιν, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την πρόοδο της υλοποίησης των στόχων και αν χρειαστεί προβαίνουν σε αναθεώρηση ή σε διορθωτικά μέτρα.

Το σημαντικό σημείο σε αυτό τον καθορισμό των στόχων είναι η κυκλική ή αμφίδρομη διαδικασία που ακολουθείται, ωστόσο η ανάπτυξη του συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης δεν είναι απλή υπόθεση λόγω τεχνικών ζητημάτων, συμμετοχής, επικοινωνίας και σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων (Μπουραντάς, 2002).

4.3.3 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική Παρακίνηση

1. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Είναι πολύ σημαντικό για την παρακίνηση του εργαζόμενου, οι θέσεις εργασίας να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνεται ο παρακινητικός τους χαρακτήρας. Έτσι, στοιχεία όπως η ποικιλία, η σημαντικότητα καθηκόντων, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση προσδιορίζουν το πόσο σπουδαία ή αξιόλογη είναι η εργασία που εκτελούν. Θετικό στοιχείο είναι η αντιστοιχία των χαρακτηριστικών της κάθε θέσης εργασίας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αυτού που την εκτελεί. Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη όσο περισσότερο λαμβάνουν υπόψη τους τα ανωτέρω χαρακτηριστικά, τόσο περισσότερο επιτυγχάνουν την παρακίνηση, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων.

2. Ιεράρχηση αναγκών και Παρακίνηση

Με δεδομένο ότι οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν ως προς την ιεράρχηση και την ένταση και αποτελούν βασικό αίτιο της συμπεριφοράς τους, γίνεται αντιληπτό ότι είναι κρίσιμο για την παρακίνησή τους ο εντοπισμός του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου και η προσαρμογή των κινήτρων σε αυτόν.

3. Ο ρόλος της Διοίκησης στην Παρακίνηση

Η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει τους στόχους της σχεδιάζοντας πολιτικές παρακίνησης, οι οποίες επιδρούν στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και προκαλούν την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων παίζει ο άμεσος προϊστάμενός τους, ο οποίος μέσω της συμπεριφοράς του μπορεί να διαδραματίσει θετικό ή αρνητικό ρόλο, εφόσον από τον προϊστάμενο εξαρτάται η ανάθεση στόχων, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των υφισταμένων του, η δίκαιη μεταχείριση, το ομαδικό

πνεύμα, η ανατροφοδότηση (feedback), η ανάπτυξη των συνεργατών και ο εμπλουτισμός της εργασίας τους (Μπουραντάς, 2002).

4.4 Πολιτική Αμοιβών

4.4.1 Έννοια και παράγοντες της Πολιτικής Αμοιβών

Οι αμοιβές των εργαζομένων είναι η ανταπόδοση των εργασιών και των προσπαθειών που καταβάλλουν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται η προσέλκυση ικανών εργαζομένων, η διατήρησή τους και η δημιουργία ενδιαφέροντος για την εργασία, καθορίζοντας το ποιοτικό επίπεδο απόδοσής τους. Για όλους τους ανωτέρω σημαντικούς λόγους, οι επιχειρήσεις καθορίζουν πολιτικές αμοιβών, δηλαδή ένα σύνολο αρχών που διέπουν τη στάση τους όσον αφορά τις αμοιβές, τα κριτήρια και τα κίνητρα προς τους εργαζομένους τους. Η διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με το αντικείμενο των αμοιβών, προσπαθώντας να αποτελούν δίκαιη ανταμοιβή της εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι.

Επομένως, ως αμοιβή ορίζεται η κάθε είδους πληρωμή από την επιχείρηση προς τον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα της απασχόλησής του και της προσπάθειας που καταβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Τερζίδης, 2008).

Η Αξιολόγηση της εργασίας γίνεται με την ποιοτική ανάλυση εργασίας μέσα από την έρευνα και την περιγραφή εργασίας. Το αποτέλεσμα της Αξιολόγησης παρουσιάζει ιεραρχημένες τις θέσεις εργασίας ανάλογα με τη συνολική τους αξία και χρησιμεύει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Πολιτικής Αμοιβών της επιχείρησης. Η Αξιολόγηση πραγματοποιείται από εξωτερικούς συμβούλους ή στελέχη της διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ στη συνέχεια οριοθετούνται και καταγράφονται οι εργασίες μέσω της παρατήρησης και του ερωτηματολογίου.

Οι κυριότεροι παράγοντες που καθορίζουν την πολιτική για δίκαιες αμοιβές και συγχρόνως αποτελούν τη βάση υπολογισμού και διασφάλισης του κατώτερου μισθού είναι:

- Η μισθολογική πολιτική της εταιρίας
- Τα προσόντα του εργαζομένου
- Ο χρόνος απασχόλησης του εργαζομένου σε κάποια θέση
- Η απόδοση και η παραγωγικότητα του εργαζομένου
- Η τιμή που επικρατεί στην αγορά εργασίας
- Η οικογενειακή κατάσταση
- Η θέση του εργαζομένου στην ιεραρχία

Η σύνδεση της Πολιτικής των Αμοιβών με τις ανάγκες που κάθε κατηγορία εργαζομένων προσπαθεί να ικανοποιήσει είναι μια προσέγγιση που εφαρμόζεται ευρέως. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο, δηλαδή από τις φυσιολογικές ανάγκες στις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης και τέλος τις ανάγκες ολοκλήρωσης αποδίδουν στο μισθό συγκεκριμένη αξία. Στις ανάγκες αυτές μπορούν να προστεθούν οι ανάγκες ίσης και δίκαιης μεταχείρισης, οι ανάγκες αναγνώρισης και καταξίωσης και η προσωπική ικανοποίηση (Τερζίδης, 2008).

Το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα της εργασίας τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, τη δυνατότητα της επιχείρησης να καταβάλλει υψηλούς μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν οι άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας, κ.α.

Στελέχη που η δραστηριότητά τους συνδέεται με την επιτυχία στρατηγικών στόχων αμείβονται με διαφορετικό τρόπο, ούτως ώστε να ενθαρρύνονται για υψηλότερες επιδόσεις.

Επίσης, ο καθορισμός των μισθών εξαρτάται από το νομικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει τους σχετικούς νόμους, τις συλλογικές συμβάσεις, τα ατομικά συμβόλαια εργασίας και τις συμφωνίες μεταξύ εργοδοτών και συνδικάτου εργαζομένων (Τερζίδης, 2008).

4.4.2 Μορφές Αμοιβών

Η χρηματική αμοιβή έχει σκοπό να ανταμείψει και να ενθαρρύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων, ώστε να έχουν πάντα υψηλή απόδοση και αυξημένη παραγωγικότητα, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση της εταιρίας αναπτύσσει προγράμματα δίκαιων ανταμοιβών, τα οποία λειτουργούν παρακινητικά στους εργαζόμενους δημιουργώντας ατομικά ή ομαδικά κίνητρα.

Ωστόσο, για να έχουν επιτυχία τέτοια προγράμματα, πρέπει να ισχύουν κάποιες προϋποθέσεις, όπως η ύπαρξη εμπιστοσύνης στη Διοίκηση και η σχέση απόδοσης και ανταμοιβής, ώστε να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η ικανότητα και η προσπάθεια. Έτσι, θα πρέπει όσοι έχουν θέση ευθύνης να είναι εκπαιδευμένοι στην αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία θα βασίζεται σε σωστά κριτήρια και θα εστιάζει στο αποτέλεσμα. Εξίσου σημαντική είναι η πληροφόρηση των εργαζομένων για την πολιτική αμοιβών, όπως και η ύπαρξη σοβαρής ανταμοιβής, ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον για απόδοση (Τερζίδης, 2008).

Τα βασικά είδη αμοιβών είναι:

- Οι οικονομικές αμοιβές: Περιλαμβάνουν τις σταθερές αμοιβές, όπως είναι ο βασικός μισθός και οι επιπλέον αμοιβές που χρησιμοποιούνται ως κίνητρο για την αποτελεσματική προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, όπως είναι η συμμετοχή στα κέρδη, η αμοιβή με το κομμάτι, τα bonus, κ.α.
- Οι έμμεσες οικονομικές αμοιβές ή ειδικές παροχές: Περιλαμβάνουν προγράμματα ασφάλισης, συνταξιοδότησης, ταξίδια αναψυχής, επανεκπαίδευση, η σίτιση κ.α.
- Οι μη οικονομικές αμοιβές: Αναφέρονται στην ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως είναι οι προοπτικές εξέλιξης, η αναγνώριση, οι καλές συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, η αναγνώριση, κ.α. (Χυτήρης, 2013), (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ο μισθός θα πρέπει να είναι αντικειμενικά δίκαιος, καθώς προσδιορίζει την εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου, την απόδοσή του και το κλίμα εργασίας στην επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο είδη δίκαιης αμοιβής:

- Η εξωτερικά δίκαιη αμοιβή, η οποία ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιο αντικείμενο και βρίσκονται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο.
- Η εσωτερικά δίκαιη αμοιβή, η οποία είναι εξατομικευμένη ανάλογα με τη θέση και τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου.

Επίσης, οι αμοιβές διακρίνονται σε ατομικές και ομαδικές. Οι ατομικές αμοιβές διακρίνονται με βάση το χρόνο απασχόλησης ή με βάση την απόδοση. Επίσης, υπάρχει το επίδομα παραγωγικότητας, τα βραβεία και οι αμοιβές για συγκεκριμένο έργο. Οι ομαδικές αμοιβές ενισχύουν την ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και για αυτό είναι προτιμότερο να είναι μικρές και ομοιογενείς.

Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν έμμεση αμοιβή, η οποία δε συνδέεται άμεσα με την απόδοση, αλλά στοχεύει στην προσέλκυση και διατήρηση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων. Επίσης, αναδεικνύει το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης και συμπληρώνει τις παροχές που προβλέπονται από το νόμο. Μπορεί να είναι παροχές σε είδος, επιδότηση ενοικίου, χρήση εταιρικού αυτοκινήτου, χορήγηση δανείου, εκπαιδευτικές παροχές, προγράμματα πρόσθετης ιατρικής περίθαλψης ή ασφάλεια ζωής, κ.α. (Χυτήρης, 2013), (Τερζίδης, 2008).

4.4.3 Σκοποί και Στόχοι του Συστήματος Αμοιβών

Οι αμοιβές σε μια επιχείρηση επηρεάζονται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Η κυβερνητική πολιτική, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, τα συνδικάτα, αλλά και η αγορά εργασίας αποτελούν τους εξωτερικούς παράγοντες. Ως εσωτερικούς παράγοντες θεωρούμε, εκτός από τις δυνατότητες της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας και τη φύση της εργασίας, την παραγωγικότητα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Βασικός σκοπός της πολιτικής αμοιβών είναι η υποκίνηση των εργαζομένων για ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ικανοποίηση από το ύψος των αμοιβών τους, ώστε να προσπαθούν να αποδίδουν ακόμη περισσότερο. Επειδή ακόμη και μέσα στην ίδια επιχείρηση οι εργασίες διαφέρουν σε βαθμό δυσκολίας, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας δομής αμοιβών που να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε θέσης εργασίας.

Η συμπεριφορά του εργαζομένου καθορίζεται από τις σχέσεις ανταλλαγής που λαμβάνουν χώρα μέσα στην οργάνωση, καθώς περιμένει η αμοιβή του να είναι ανάλογη με τα προσόντα που διαθέτει και το έργο που προσφέρει. Ωστόσο, εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως η παραγωγικότητα, τα κέρδη της επιχείρησης και το κόστος ζωής (Ζαβλανός, 1989).

Σύμφωνα με την απόδοση, η αμοιβή διαφοροποιείται είτε μετά το αποτέλεσμα της απόδοσης, π.χ. αμοιβή με το κομμάτι, είτε ανεξάρτητα από αυτό, όταν υπάρχει ένας βασικός μισθός, ο οποίος μπορεί να αυξηθεί μέχρι ενός σημείου ανάλογα με την απόδοση. Οι επιχειρήσεις σήμερα, λόγω του έντονου ανταγωνισμού, εστιάζουν στην ποιότητα και στα προσόντα που διαθέτουν οι εργαζόμενοι ανταμείβοντας τις ικανότητές τους (Τερζίδης, 2008).

Οι επιχειρήσεις μέσα από το Σύστημα Αμοιβών στοχεύουν να:

- Βρίσκονται μέσα στα πλαίσια της αγοράς εργασίας.
- Προσελκύουν ικανά στελέχη, παρέχοντας μισθούς που να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.
- Μειώνουν το ποσοστό αποχωρήσεων.
- Αυξάνουν την παραγωγικότητα.
- Ελέγχουν τη διαμόρφωση και την επίδραση των μισθολογικών αυξήσεων στην αύξηση του κόστους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.
- Τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις, τις συμβάσεις εργασίας και τις εργασιακές ρυθμίσεις μισθών, επιδομάτων, αποζημιώσεων.

- Παρέχουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους ακολουθώντας πολιτική δίκαιων αμοιβών και να αποφεύγουν καταγγελίες και προσφυγές σε ένδικα μέσα.
- Εξασφαλίζουν τη σχέση ανταποδοτικότητας μεταξύ απόδοσης και επιπέδου αμοιβών, χρησιμοποιώντας ως μέσο παρακίνησης για καλύτερη απόδοση τις αυξήσεις σε μισθούς και παροχές.
- Ανταμείβουν μέσω του επιπέδου των μισθών το βαθμό δυσκολίας κάθε θέσης εργασίας, εφόσον συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης (Χυτήρης, 2013), (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

4.4.4 Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων παίζει πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής αμοιβών και οφείλει να φροντίζει για την εφαρμογή μιας δίκαιης, ανταγωνιστικής και υποκινητικής πολιτικής. Η ανώτατη Διοίκηση αποφασίζει για την πολιτική αμοιβών βάσει των εισηγήσεων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και για το λόγο αυτό η ΔΑΠ θα πρέπει:

- Να γνωρίζει τα συστήματα ανταμοιβών που υπάρχουν στην αγορά εργασίας.
- Να χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης εργασιών.
- Να εισηγείται την πολιτική αμοιβών και να παρακολουθεί την τήρηση και τη λειτουργία της.
- Να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους σκοπούς και τη λειτουργία του συστήματος αμοιβών (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Η πολιτική αμοιβών σε μια επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει:

- Να τηρεί τις νομοθετικές διατάξεις και τις συμβάσεις εργασίας.
- Να παρέχει μισθούς ανταγωνιστικούς, ώστε να αποτελεί ελκυστικό εργοδότη.
- Να εφαρμόζει ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών.
- Να παρέχει αυξήσεις και επιδόματα ως μέσο παρακίνησης, αλλά και ως ανταμοιβή όταν κάποια εργασία το απαιτεί (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Ωστόσο, και τα υπόλοιπα στελέχη οφείλουν να είναι σε αγαστή συνεργασία με τη ΔΑΠ για τον καθορισμό των συστημάτων αμοιβής, να συμμετέχουν στην αξιολόγηση των εργασιών, να προτείνουν τις αυξήσεις και να κρατούν στοιχεία για την απασχόληση των υφισταμένων τους.

4.5 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση προσωπικού

4.5.1 Η Έννοια της Ανάπτυξης του Προσωπικού

Οι αιτίες που καθιστούν σήμερα απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι οι ραγδαίες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία και οι συνθήκες οξύτατου ανταγωνισμού που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση και οι ταχύτατες αλλαγές στην τεχνολογία, την οικονομία, την κοινωνία απαιτούν άμεση προσαρμογή των επιχειρήσεων, προκειμένου να αξιοποιούν στο έπακρο τους πόρους που διαθέτουν (Χυτήρης, 2013).

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων με τις καταγιστικές αλλαγές στην οικονομία και την τεχνολογία, ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει μια επιχείρηση είναι η γρήγορη προσαρμογή της στις αλλαγές και η ικανότητά της να μαθαίνει.

Αυτό είναι εφικτό μόνο μέσα από μια συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία θα οδηγήσει από την προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου στη συνολική ανάπτυξη της εταιρίας με επακόλουθο την αύξηση της παραγωγικότητας. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης περνάει μέσα από την σωστή εκπαίδευση, η οποία δημιουργεί προσωπικό έτοιμο για αλλαγές, εφοδιασμένο με τις κατάλληλες γνώσεις προκειμένου να προσφέρουν με τις υπηρεσίες τους υψηλή ποιότητα και παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι εργασίες με την ταχύτητα αλλαγών που επέρχονται σήμερα σε όλους τους τομείς, απαιτούν ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες σε σχέση με το παρελθόν.

Η Εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία με στόχο την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων του εργαζόμενου, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του, ώστε να είναι ικανός να καλύψει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση δε θεωρείται κόστος, αλλά υπολογίζεται ως επένδυση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η Ανάπτυξη προσωπικού είναι μια ανθρωποκεντρική διαδικασία μάθησης, η οποία έχει ως στόχο την απόκτηση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους και κυρίως στις απαιτήσεις μελλοντικών θέσεων που απαιτούν περισσότερη ευθύνη.

Με τον όρο Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Development) σε μια επιχείρηση ή οργανισμό εννοούμε το σύνολο των εκπαιδευτικών ενεργειών που συμβάλλουν στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και τους παρέχουν τις ικανότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα, ώστε να

ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα επίκαιρα και μελλοντικά τους καθήκοντα (Olfert and Philipps, 2003).

Η Ανάπτυξη ως διαδικασία βοηθά τον εργαζόμενο να εμπλουτίσει τις ικανότητες και την προσωπικότητά του, ώστε να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες σχετικές με την εργασία του, αλλά κυρίως να είναι ικανός στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων. Έτσι, πλέον ο εργαζόμενος δεν περιορίζεται στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων μόνο για την παρούσα εργασία του, αλλά εκπαιδεύεται και σε δεξιότητες επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, οργάνωσης ομάδων, ούτως ώστε στο μέλλον να είναι ικανός να προσφέρει στην επιχείρηση και μέσα από θέσεις ευθύνης (Χυτήρης, 2013).

Η λειτουργία της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης των εργαζομένων είναι αλληλένδετη με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων εφόσον οι αμοιβές, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, η πολιτική προαγωγών, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζονται άμεσα με τα εκπαιδευτικά προγράμματα και ως εκ τούτου πρέπει να συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2013).

4.5.2 Αποτελεσματικές Ενέργειες Ανάπτυξης

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να είναι ανταγωνιστικές, υλοποιούν μέτρα αναδιοργάνωσης προκειμένου να βελτιωθούν τα οικονομικά τους μεγέθη. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικά τα μέτρα αυτά, θα πρέπει να γίνονται ενέργειες ανάπτυξης του προσωπικού. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποσκοπεί στην απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων μέσα από μια διαδικασία μάθησης, προκειμένου να εκτελείται αποτελεσματικά η εργασία.

Η Ανάπτυξη για να είναι αποτελεσματική πρέπει να έχει εντοπίσει τις πραγματικές ανάγκες για Εκπαίδευση, προκειμένου να μη γίνεται σπατάλη χρόνου και χρημάτων. Αυτό επιτυγχάνεται σε τέσσερα στάδια:

- Εξακριβώνονται οι απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από τον εργαζόμενο για να είναι αποτελεσματικός.
- Συντάσσεται προφίλ ικανοτήτων των εργαζομένων, αντλώντας πληροφορίες από τους προσωπικούς τους φακέλους, τα αιτήματά τους για επιμόρφωση, όπως και την αξιολόγηση των αποδόσεών τους.
- Εξακριβώνεται το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για ανάπτυξη, ώστε να συμμετέχει εκούσια και να καλύπτει τα ενδιαφέροντά του και τις ανάγκες του.

- Τέλος, πρέπει να διαπιστώνεται εάν οι ικανότητες των εργαζομένων υστερούν ή υπερτερούν από αυτές που απαιτεί η θέση εργασίας τους.

Οι ενέργειες ανάπτυξης περιλαμβάνουν την επαγγελματική εκπαίδευση, την επανεκπαίδευση και την επιμόρφωση.

- Επαγγελματική εκπαίδευση είναι κάθε τύπος εκπαίδευσης που βοηθά στην απόκτηση συγκεκριμένων προσόντων σχετικών με κάποιο επάγγελμα, τέχνη ή απασχόληση και αποσκοπεί στην κατάρτιση των εκπαιδευόμενων εφοδιάζοντάς τους με τις απαραίτητες δεξιότητες για την άσκηση της εργασίας τους, ανεξάρτητα από την ηλικία ή το επίπεδο γνώσεων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Η Εκπαίδευση αποβλέπει στην επιτυχή εξάσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας, είτε μέσα από μια αρχική επαγγελματική εκπαίδευση η οποία βοηθά στη μετάβαση από το εκπαιδευτικό σύστημα στην απασχόληση, είτε μέσω της μαθητείας, όπου νέα άτομα καθοδηγούνται από έμπειρα, συνδυάζοντας τη θεωρία με την πράξη, είτε μέσα από την πρακτική άσκηση, όπου φοιτητές αποκτούν μια πρακτική εμπειρία του επαγγέλματος.

- Η Επανεκπαίδευση βοηθά στην απόκτηση επιπλέον ικανοτήτων, είτε στο επάγγελμα που ήδη κάποιος εξασκεί, οπότε εμπλουτίζει και επικαιροποιεί τις γνώσεις του, είτε διευκολύνοντας τη μετάβασή του σε κάποιο νέο επάγγελμα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).
- Η Επιμόρφωση αναφέρεται στην παροχή γνώσεων, ώστε να διατηρήσει και να διευρύνει ο εργαζόμενος τις επαγγελματικές του γνώσεις ή να συμπληρώσει πιθανά κενά της εκπαίδευσής του. Επίσης, τον βοηθά να προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις που προκύπτουν στην εργασία του και να ενημερώνεται για κάθε τεχνολογική εξέλιξη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η μέθοδος που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν (είτε είναι οικονομικές, είτε εγκαταστάσεων και εξοπλισμού), από το προσδοκώμενο όφελος, όπως και από τις ανάγκες και τις δυνατότητες που έχει το προσωπικό προκειμένου να συμμετάσχει.

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται εντός ή εκτός του χώρου εργασίας ή εξ αποστάσεως (e-learning) με αυτοδιδασκαλία χρησιμοποιώντας Η/Υ.

Οι ενέργειες για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων οργανώνονται είτε από την ίδια την επιχείρηση, είτε από εξωτερικούς φορείς. Συχνά όμως, κάποια προγράμματα σεμιναρίων

αγοράζονται από εξωτερικούς φορείς, υλοποιούνται όμως στο εσωτερικό της επιχείρησης και είναι προσανατολισμένα στο αντικείμενο της εταιρίας. Η επιλογή του φορέα εξαρτάται από τη σχέση ποιότητας και κόστους, από την ύπαρξη προσωπικού με γνώσεις στην ανάπτυξη εσωτερικών σεμιναρίων, από τον αριθμό των εργαζομένων που θα συμμετάσχουν, καθώς και από το εξειδικευμένο εκπαιδευτικό υλικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), (Χυτήρης 2013).

4.5.3 Η εκπαιδευτική διαδικασία

Τα στελέχη της επιχείρησης διαπιστώνουν τις ανάγκες για εκπαίδευση και πληροφορούν για τα τεχνικά χαρακτηριστικά, δείχνουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους, τους παρέχουν εκπαίδευση στη θέση εργασίας τους και ενημερώνουν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων.

Η εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις φάσεις: στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στο σχεδιασμό του προγράμματος, στην υλοποίησή του και τέλος στην αξιολόγηση του προγράμματος.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ως υπεύθυνη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, διαπιστώνει και αναλύει τις ανάγκες εκπαίδευσης, ώστε να διαγνωστούν οι πραγματικές ανάγκες του προσωπικού, αλλά και οι ανάγκες της επιχείρησης.

Κατόπιν, θα γίνει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα καλύψουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευομένων και της επιχείρησης, με τις βέλτιστες μαθησιακές διαδικασίες, την επιλογή των εκπαιδευτών, όπως και την επιλογή του χώρου εκπαίδευσης και το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού. Επίσης, θα συντονίσει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και θα ορίσει τον τόπο και χρόνο διεξαγωγής τους.

Στη συνέχεια, θα παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την τεχνογνωσία για την υλοποίηση του προγράμματος.

Τέλος, θα αξιολογήσει τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ως προς την αποτελεσματικότητα, δηλαδή την πρόοδο που έχει σημειωθεί ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την αποδοτικότητα, τη σχέση δηλαδή των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί σε σύγκριση με τους διαθέσιμους πόρους. Επιπλέον, αποτιμάται η ορθότητα σχεδιασμού του έργου και εξετάζεται η ποιότητα του υλικού και τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης σε γνωστικό επίπεδο.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών κρίνεται από την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης στα τέσσερα κριτήρια που έχει προτείνει ο D. Kirkpatrick:

- στην Αντίδραση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα και τους εκπαιδευτές
- στη Μάθηση, συγκρίνοντας το βαθμό γνώσεων που έχουν σε σχέση με πριν από την εκπαίδευση
- στη Συμπεριφορά, κατά πόσο δηλαδή χρησιμοποιούν τις γνώσεις που απέκτησαν
- στα Αποτελέσματα, εάν έχει προσφέρει η εκπαίδευση στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης (Χυτήρης 2013).

4.5.4 Η αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης

Σε διεθνή κλίμακα, το έντονα ασταθές σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον απαιτεί από την πλευρά των επιχειρήσεων και των ανθρώπινων πόρων την ικανότητα πρόβλεψης των επερχόμενων αλλαγών και την άμεση ανταπόκριση στις νέες προκλήσεις, με αποτέλεσμα να έχει συντελεστεί ένας ουσιαδής μετασχηματισμός στην οικονομική δραστηριότητα που οδήγησε στη διαμόρφωση της «Οικονομίας της Γνώσης».

Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:

- Η ραγδαία ανάπτυξη και η γενικευμένη χρήση της πληροφορικής.
- Η πληροφορία, που προκύπτει μέσα από τεράστιο όγκο δεδομένων, είναι ιδιαίτερα σημαντική στην παραγωγική διαδικασία και αποτελεί πλέον τον τρίτο συντελεστή παραγωγής μαζί με το φυσικό κεφάλαιο και την εργασία.
- Η γνώση αποτελεί το αντικείμενο της ανάπτυξης.
- Η παραγωγή νέας γνώσης αποτελεί αντικείμενο συστηματοποίησης, μαζικής και κατευθυνόμενης σε στόχους έρευνα.
- Οι επιχειρήσεις, λόγω του έντονα ασταθούς περιβάλλοντος, αναγκάζονται να υιοθετούν ευέλικτα οργανωτικά σχήματα με πολυειδίκευση των εργαζομένων και με έμφαση στην καινοτομία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και κομβικές δεξιότητες.
- Ο κύκλος ζωής του εργαζόμενου αλλάζει και για να μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα χρειάζεται δια βίου εκπαίδευση.
- Η γνώση της διαχείρισης των πληροφοριών και της προσαρμογής της σε ποικίλες καταστάσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο στη νέα οικονομική πραγματικότητα και παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Δίνοντας τη δυνατότητα διάχυσης της υψηλής τεχνογνωσίας, μιας και αυξάνεται συνεχώς η ζήτηση για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Ενισχύοντας το ρόλο των επιχειρήσεων στη μαθησιακή διαδικασία, εφόσον καλούνται να επενδύσουν στην κατάρτιση των υπαλλήλων τους.
- Αναλαμβάνοντας οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την ευθύνη για την προσωπική τους μόρφωση.
- Αναβαθμίζοντας το ρόλο των εργαζομένων, οι οποίοι συμμετέχουν πλέον ενεργά στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων.

Πιο αναλυτικά, οι κυριότεροι παράγοντες που επιβάλλουν συνεχή εκπαίδευση είναι:

- Η τεχνολογική πρόοδος
- Οι απαιτήσεις του καταναλωτή
- Συγχωνεύσεις – Εξαγορές
- Οργανωτικές Αλλαγές
- Το εκπαιδευτικό σύστημα
- Μη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων χρειάζεται οι εταιρίες να διαθέτουν ένα σημαντικό ποσό, το οποίο μελλοντικά θα αποσβεσθεί, εφόσον θα μειώσει το κόστος της εταιρίας για την προσέλκυση εργαζομένων. Ωστόσο, στην Ελλάδα το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσφέρουν προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι αρκετά μικρότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο στην Ευρώπη.

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται πρωτίστως από τους εργαζομένους της και την ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να εφοδιάζονται συνεχώς με γνώσεις, ώστε να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές. Απαραίτητη λοιπόν είναι η ανάπτυξη στελεχών, επενδύοντας σε όσα άτομα προβλέπεται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης, όπως και σε όσα ήδη κατέχουν, μέσα από στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα προκύπτουν μετά από ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

4.5.5 Αποτελεσματικότητα και οφέλη της Εκπαίδευσης

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και στις προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή της πρέπει να περιλαμβάνει το σύνολο των εργαζομένων στους οποίους θα παρέχονται εξειδικευμένες δεξιότητες και πιστοποίηση γνώσεων, καθώς και υποχρεωτική εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα διοίκησης. Επίσης, η καθιέρωση της προαγωγικής εκπαίδευσης ως προϋπόθεση για την ανάληψη θέσεων ευθύνης. Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Το πρόγραμμα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αξιολογείται ως προς τα αποτελέσματα που φέρει στον εκπαιδευόμενο όσον αφορά τις γνώσεις και τις ικανότητές του, αλλά και ως προς την επιχείρηση θα πρέπει να αποδεικνύεται η συμβολή του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτό είναι εφικτό με τη χρήση διαφόρων τεχνικών, υπό την προϋπόθεση ότι είναι μετρήσιμα τα αποτελέσματα και ότι υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, είναι από όλους αποδεκτό ότι η επιμόρφωση συμβάλλει στην απόκτηση γνώσεων, στην προσφορά καλύτερων υπηρεσιών και βοηθά μια επιχείρηση να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Είναι απαραίτητη η περιγραφή όλων των σταδίων που δημιουργούν αξία, η καλή επικοινωνία και η κατανόηση της στρατηγικής της εταιρίας. Με τη μεθοδολογία της Balanced Scorecard μπορούν να υπάρξουν μετρήσιμοι στόχοι. Η επιτυχία ενός προγράμματος ανάπτυξης αποδεικνύεται από την εκούσια και ενεργή συμμετοχή του προσωπικού, καθώς και τη διαπίστωση του αριθμού των ατόμων που συμμετείχαν και εξελίχθηκαν ιεραρχικά (Τερζίδης, 2008).

Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι :

- Αύξηση της παραγωγικότητας με την πρόσληψη γνώσεων και τη χρήση νέων τεχνολογιών που οδηγούν σε ποσοτική και ποιοτική αύξηση της παραγωγής.
- Δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο που κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες και αισθάνεται ότι μετέχει στην επαγγελματική ανάπτυξη.
- Μειωμένη επίβλεψη στον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Μείωση των ατυχημάτων που προκαλούνται από ανεπάρκεια γνώσεων.
- Αυξημένη οργανωσιακή ευελιξία με τη δημιουργία εργαζομένων ικανών να ανταπεξέλθουν στην κάλυψη μιας θέσης.

- Αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης που επενδύει στους εργαζομένους της δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την εξέλιξή τους.
- Αύξηση της αφοσίωσης του προσωπικού προς την εταιρία.
- Δημιουργία θετικής κουλτούρας για βελτιωμένη απόδοση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

4.5.6 Ενδυνάμωση των εργαζομένων

Η ενδυνάμωση στοχεύει στην υψηλότερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων εισπράττοντας ταυτόχρονα την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτό επιτυγχάνεται όταν η Διοίκηση μεταβιβάζει ευθύνες και εξουσία στους εργαζόμενους και φροντίζει για την παρακίνηση και την ανάπτυξή τους.

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ενδυνάμωση όταν η εργασία τους έχει νόημα και αποδίδει καρπούς, διαθέτουν κάποια αυτονομία και έχουν ευχέρεια ανάληψης πρωτοβουλιών με τις οποίες επηρεάζουν τη θετική εικόνα της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζοντας τις ικανότητες που διαθέτουν, νιώθουν την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία την εργασία τους (Μπουραντάς, 2002).

Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης μόνο θετικά μπορεί να είναι. Το στρες μειώνεται και τα άτομα δε φοβούνται να παίρνουν πρωτοβουλίες και να λαμβάνουν αποφάσεις, προτείνουν ιδέες και λύσεις, αντιμετωπίζουν με υπευθυνότητα την εργασία τους και νιώθουν αφοσίωση για την επιχείρηση, συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους επιζητώντας και όχι φοβούμενοι την κριτική και αναζητώντας τη συνεχή βελτίωσή τους.

Η ανάπτυξη της ενδυνάμωσης, σύμφωνα με τους Quinn και Spreitzer, στηρίζεται σε τέσσερεις βασικούς άξονες:

- στη δημιουργία οράματος και πρόκλησης
- στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας
- στον έλεγχο και την πειθαρχία
- στην υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή παίζει ο προϊστάμενος, ο οποίος θα πρέπει να μειώνει τον ελεγκτικό ρόλο και να ενισχύει την ενημέρωση, την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και της παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002).

Μαθησιακή οργάνωση

Ο όρος «μάθηση» περιλαμβάνει την αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς, ως αποτέλεσμα των γνώσεων και της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί και μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, τη μάθηση μέσα από πειραματισμό με επιτυχίες ή αποτυχίες, αλλά και τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος που επιθυμούμε.

Η οργανωσιακή μάθηση δεν αποτελεί το άθροισμα των ατομικών μαθήσεων και ως διαδικασία περιλαμβάνει την απόκτηση νέας γνώσης, την επικοινωνία, την κοινή ερμηνεία της, τη συνεχή μάθηση, τη συνεχή βελτίωση, την αξιοποίηση των λαθών, τη δημιουργικότητα, τον καθορισμό του περιβάλλοντος, την ολική ποιότητα και τον επιχειρηματικό επανασχεδιασμό. Στοχεύει στην αλλαγή, τη βελτίωση και την προσαρμογή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

4.6 Εργασιακές Σχέσεις

4.6.1 Εργασιακή Δικαιοσύνη και ο ρόλος της ΔΑΠ

Οι Εργασιακές Σχέσεις αφορούν το σύνολο των σχέσεων μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι καλές εργασιακές σχέσεις εξασφαλίζουν δίκαιη και ίση μεταχείριση για όλους τους εργαζόμενους, καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργούν εργαζόμενους αφοσιωμένους στην επιχείρηση. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να έχει μια στρατηγική, η οποία θα προσδίδει αξία στους εργαζόμενους, θα βρίσκεται κοντά τους, ώστε να γνωρίζει τα προβλήματα που τους απασχολούν, είτε είναι εργασιακά είτε προσωπικά, να τους ενημερώνει για τα σχέδια και την πολιτική της επιχείρησης, καθώς και για τη μελλοντική εξέλιξη της θέσης εργασίας τους. Επιπλέον, είναι απαραίτητο η Διοίκηση να εμπνέει εμπιστοσύνη, ώστε ελεύθερα οι εργαζόμενοι να εκφράζουν τη γνώμη τους στις αποφάσεις της Διοίκησης και να είναι ανοιχτή στο να ακούει πιθανά παράπονα ή διαφωνίες.

Με δεδομένο ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης της επιχείρησης και των εργαζομένων, είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις, ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Προσωπικού λαμβάνει μέρος στις διαπραγματεύσεις με το σωματείο των εργαζομένων ως εκπρόσωπος της ανώτατης Διοίκησης και μπορεί επίσης να βοηθά στη διαδικασία επίλυσης πιθανών διαφορών, όπως και στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης (Dessler, 2015).

Η ίση και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων είναι το κλειδί για ομαλές εργασιακές σχέσεις με οφέλη και για την επιχείρηση και για το προσωπικό της. Όταν οι εργαζόμενοι

αισθάνονται ότι δεν αδικούνται, αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης, προσφέρουν την εργασία τους με περισσότερο ζήλο και μεγαλώνει η αφοσίωση που έχουν στην εταιρία. Είναι επομένως αυτονόητο, ότι όταν υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα, οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Η ΔΑΠ οφείλει να διασφαλίζει τη δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού και να σέβεται τα νόμιμα δικαιώματά τους. Κατά τη διαχείριση της πειθαρχίας στο χώρο εργασίας, πρέπει να στηρίζεται σε κανόνες και κανονισμούς οι οποίοι έχουν γνωστοποιηθεί στο προσωπικό και να έχει προβλέψει ώστε οι κυρώσεις να έχουν διαβάθμιση ανάλογα με το παράπτωμα, αλλά και το δικαίωμα ένστασης. Η Διοίκηση είναι προτιμότερο να αποφεύγει τις απολύσεις, είτε προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις (π.χ. εφόσον γίνονται για μείωση των δαπανών, περικοπές στους μισθούς), είτε επανεξετάζοντας τον τρόπο των προσλήψεων, ώστε να επιλέγονται οι κατάλληλοι (εφόσον γίνονται για πειθαρχικό παράπτωμα). Ωστόσο, στις περιπτώσεις που είναι αναπόφευκτο να προβεί σε αυτές, θα πρέπει να τις διαχειρίζεται με δίκαιο και ανθρώπινο τρόπο, περιορίζοντας τις αρνητικές συνέπειες (Dessler, 2015).

Οι φορείς των εργασιακών σχέσεων είναι:

- Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων. Διακρίνονται με βάση τον κλάδο εργασίας, το γεωγραφικό χώρο ή ανάλογα με τη δυνατότητα δημιουργίας ενώσεων σε πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια.
- Οι επαγγελματικές οργανώσεις των εργοδοτών.
- Το Κράτος, ανάλογα με την ιδιότητά του ως εργοδότης, ως διαιτητής ή ως διαπραγματευτής (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

4.6.2 Εσωτερική Επικοινωνία

Η Επικοινωνία αποτελεί τη λύση για τη δημιουργία ενός καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο. Όταν υπάρχει ανοικτός διάυλος επικοινωνίας μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων, τότε το αποτέλεσμα μόνο θετικό μπορεί να είναι. Οι εργαζόμενοι μεταφέρουν τα προβλήματα, αλλά και τις ιδέες τους στους προϊσταμένους τους και αυτοί με τη σειρά τους επικοινωνούν με άμεσο τρόπο τους στόχους της εταιρίας και ανταλλάσσουν πληροφορίες με το προσωπικό. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα και λύνονται πολύ πιο εύκολα οι τυχόν παρεξηγήσεις.

Επιπλέον, ο διαρκής ανταγωνισμός που υπάρχει στο χώρο των επιχειρήσεων απαιτεί τη συνεχή βελτίωση στη διεκπεραίωση των εργασιών, κάτι που συχνά γίνεται, εφόσον υπάρχει

καλή επικοινωνία από τους ίδιους τους εργαζόμενους οι οποίοι προτείνουν τρόπους βελτίωσης για μεγαλύτερη απόδοση. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για την ενθάρρυνση του προσωπικού στο να προβάλλει τις ιδέες του, ώστε να συμβάλλει έτσι στην ανάπτυξη της εταιρίας. Φυσικά θα πρέπει να προβλέπει και την ύπαρξη ανταμοιβής των εργαζομένων στην προσπάθειά τους αυτή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Βασική λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί η Επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης, η οποία διαμορφώνει συμπεριφορές στο προσωπικό είτε ως άτομα είτε ως ομάδες.

Επομένως, ως Εσωτερική Επικοινωνία ορίζεται ένα σύστημα ενεργειών, με το οποίο επικοινωνούν άμεσα η Διοίκηση της εταιρίας με τους εργαζόμενους ή μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει την ευθύνη να διαμορφώσει την πολιτική και τις ενέργειες για την ύπαρξη εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς και να παρέχει υποστήριξη στους φορείς που θα την εφαρμόζουν. Ο ρόλος της ολοκληρώνεται με την υλοποίηση των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων που θα έχει σχεδιάσει (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι στόχοι της Επικοινωνίας είναι:

- Η πληροφόρηση των εργαζομένων για το όραμα, τους στόχους, τις στρατηγικές της εταιρίας, καθώς και για κάθε σημαντικό γεγονός, ώστε να είναι ενήμεροι για το ρόλο τους και να συμπεριφέρονται ανάλογα.
- Η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης.
- Η δημιουργία ομαδικού πνεύματος.
- Η βελτίωση του εργασιακού κλίματος.
- Η ελεύθερη έκφραση ιδεών, προβλημάτων, προτάσεων.

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις. Οι πρώτοι που θα πρέπει να την υποστηρίζουν είναι η Διοίκηση και τα στελέχη της, μεταδίδοντας με σαφήνεια τους στόχους και δείχνοντας συνέπεια με τα έργα τους. Επίσης, οι φορείς επικοινωνίας πρέπει να είναι αξιόπιστοι και να στοχεύουν στη διαπροσωπική και την αμφίδρομη επικοινωνία, αξιολογώντας το αποτέλεσμα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Συστήματα επικοινωνίας

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η ταχύτητα της πληροφορίας παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη σωστών αποφάσεων, δημιουργώντας πλεονέκτημα στην επιχείρηση που θα το επιτύχει μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

Η διαδικασίες επικοινωνίας που συνήθως ακολουθούνται είναι:

- Από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα. Συνήθως αυτή η μορφή επικοινωνίας υπάρχει όταν η Διοίκηση είναι αυταρχική και γίνεται μέσα από ανακοινώσεις ή οδηγίες.
- Από κάτω προς τα πάνω, από τους ιεραρχικά κατώτερους προς τους ιεραρχικά ανώτερους. Αυτή η μορφή ενέχει τον κίνδυνο κάποιες πληροφορίες να εμποδίζονται από τους ενδιάμεσους να φτάσουν σε όσους βρίσκονται υψηλά ιεραρχικά.
- Η οριζόντια επικοινωνία αφορά την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων σε ίδια ή διαφορετικά τμήματα (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

4.6.3 Προγράμματα Επαναπληρόφησης

Η ανατροφοδότηση πληροφοριών προϋποθέτει διαύλους επικοινωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Έτσι, έχουν δημιουργηθεί προγράμματα τα οποία βοηθούν στη βελτίωση των σχέσεων αυτών, είτε επιτρέποντας στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στη χάραξη των πολιτικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, είτε με την διασφάλιση των εργαζομένων, ώστε να εκφράζουν τα παράπονά τους χωρίς αντίποινα από τους ανωτέρους τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ευθύνη να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη αυτή στο προσωπικό της εταιρίας, όπως επίσης και να εισάγει προγράμματα επαναπληρόφησης διατηρώντας την αποτελεσματικότητά τους.

Τα προγράμματα αυτά μπορεί να αφορούν:

- **Έρευνα ικανοποίησης** των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα. Το προσωπικό καλείται να εκφράσει το βαθμό ικανοποίησής του όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας, την επαγγελματική τους εξέλιξη, την εκπαίδευση που τους παρείχε η εταιρία, τη σχέση τους με τον προϊστάμενο, τη δίκαιη μεταχείρισή τους. Από τις απαντήσεις εντοπίζεται εάν υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις ή εάν δεν ασκείται σωστή διοίκηση.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η έρευνα, προϋποθέτει την ενημέρωση των ερωτηθέντων για τη χρήση των απαντήσεών τους, όπως και για τα αποτελέσματά της.

Επίσης, είναι προτιμότερο η διεξαγωγή της έρευνας να γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες.

- **Ελευθερία έκφρασης** των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι σε αποφάσεις των ανωτέρων τους, εξασφαλίζοντας τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Έτσι, αποφεύγονται νομικές συνέπειες από δυσαρεστημένους ή αδικημένους εργαζόμενους, καθώς εντοπίζονται πιθανές αδικίες που δημιουργήθηκαν από κάποιο στέλεχος είτε σε θέματα υπερωριών, είτε σε θέματα αυξήσεων ή στην αξιολόγηση της εργασίας τους.
- **Παροχή βοήθειας** σε εργαζόμενους οι οποίοι αντιμετωπίζουν προσωπικά προβλήματα των ιδίων ή μελών της οικογενείας τους. Ακολουθείται η διαδικασία όπου αρχικά εντοπίζεται ο εργαζόμενος που βιώνει κάποιο πρόβλημα και στη συνέχεια τον επισκέπτεται ο σύμβουλος βοήθειας για τον εντοπισμό του προβλήματος, ώστε να προχωρήσουν στην επίλυσή του. Ανάλογα με το αν το αποτέλεσμα είναι θετικό ή αρνητικό αντίστοιχη είναι και η αντιμετώπιση από τη Διοίκηση της εταιρίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

4.6.4 Προγράμματα Επιβράβευσης των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι, ως άμεσα εμπλεκόμενοι στο αντικείμενο εργασίας που έχουν αναλάβει και στην ορθή διεκπεραίωσή του, είναι και οι πλέον ειδικοί στο να εντοπίζουν ατέλειες στη διαδικασία, να σκέπτονται τρόπους βελτίωσης και να γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί. Η επιτυχία σε μια σωστή διοίκηση είναι οι ιδέες αυτές να μη χάνονται, αλλά με τη σωστή πολιτική οι εργαζόμενοι να έχουν το θάρρος να τις επικοινωνούν στους ανωτέρους τους, να αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και να επιβραβεύονται για αυτό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί με τον κατάλληλο σχεδιασμό να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση και των τριών αυτών συνισταμένων, χρησιμοποιώντας το σύστημα των εισηγήσεων και της επιβράβευσης.

Το σύστημα των εισηγήσεων στοχεύει στο να προσελκύσει τον εργαζόμενο να διατυπώσει τις ιδέες του, οι οποίες θα αξιολογούνται από μια επιτροπή με δίκαιο τρόπο και θα αιτιολογούνται όποιες εισηγήσεις απορρίπτονται. Αντίθετα, αυτές που θα κρίνονται ως πολύτιμες θα πρέπει να εφαρμόζονται, παρέχοντας αναγνώριση στον εμπνευστή και προτείνοντας βραβεία ως ανταμοιβή για την προσπάθεια (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

4.7 Υγεία και Ασφάλεια

4.7.1 Η έννοια και η σημασία τους

Η Υγεία και η Ασφάλεια στο χώρο εργασίας αποτελεί ευθύνη και μέριμνα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία θα πρέπει να φροντίσει να οργανώσει και να διατηρήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου το προσωπικό της θα είναι υγιές και ασφαλές, εργαζόμενο απερίσπαστο για την επιτυχία των εταιρικών στόχων. Ένα τέτοιο περιβάλλον καθιστά ελκυστική την προσέλκυση ικανών στελεχών και διευκολύνει την επιλογή στην πρόσληψη ατόμων με αυτά τα χαρακτηριστικά. Πέρα από αυτά, ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να εξασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού της εταιρίας του.

Το νομοθετικό πλαίσιο που υπάρχει στην Ελλάδα στηρίζεται στο Ν. 1568/85 για την «Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων» και εμπλουτίζεται συνεχώς με πολλά νομοθετήματα και διατάγματα. Ο νόμος αυτός εισήγαγε τον τεχνικό ασφαλείας, το γιατρό εργασίας και εναρμόνισε το εθνικό με το κοινοτικό δίκαιο για την προστασία των εργαζομένων.

Με δεδομένη την ύπαρξη παραγόντων εργονομικών, φυσικών, χημικών και βιολογικών που το εργασιακό περιβάλλον περικλείει, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος, εφόσον δεν προσεχθούν, να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων. Εκτός από τους προφανείς παράγοντες κινδύνου υπάρχουν και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την υγεία των εργαζομένων, οι οποίοι δε θα πρέπει να παραβλέπονται (Τερζίδης, 2008).

Το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον είναι περισσότερο αποδοτικό και παρά τις δαπάνες που απαιτεί, το αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα είναι η εξοικονόμηση πόρων λόγω της μείωσης των ατυχημάτων και των εργασιακών ασθενειών.

Η επιχείρηση, πέρα από τις νομικές απαιτήσεις για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, έχει συμφέρον να την προασπίζει γιατί:

- Ενισχύεται η φήμη της εταιρίας και αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων.
- Η απουσία εργατικών ατυχημάτων έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερα ασφάλιστρα.
- Μειώνονται τα έξοδα που θα απαιτούνταν για την πληρωμή αποζημιώσεων λόγω ατυχήματος.
- Η αίσθηση ασφάλειας συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, βελτιώνει την παραγωγικότητα και διατηρεί την κερδοφορία.

4.7.2 Εργατικό ατύχημα και πρόληψη

Εργατικό ατύχημα είναι κάθε είδους βλάβη που προκαλείται στον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση της εργασίας του ή κάποια ασθένεια, η οποία προκαλείται από τις συνθήκες εργασίας του και του προκαλεί πρόσκαιρη ή διαρκή ανικανότητα για εργασία.

Οι αιτίες που το προκαλούν μπορεί να εξαρτώνται από :

- Τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως είναι η έλλειψη εκπαίδευσης, η σωματική κόπωση, η βιασύνη.
- Επαγγελματικούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα ο ακατάλληλος εξοπλισμός, η έλλειψη συντήρησης των μηχανημάτων, η χρήση χημικών ουσιών.
- Περιβαλλοντικούς παράγοντες, δηλαδή το θόρυβο, το φωτισμό, τον εξαερισμό (Τερζίδης, 2008).

Η πρόληψη των ατυχημάτων είναι εφικτή, όπως και η αποφυγή πρόκλησης βλάβης στην υγεία των εργαζομένων, μέσα από τη δημιουργία ενός προγράμματος ασφάλειας το οποίο θα:

- Μειώνει τις μη ασφαλείς συνθήκες, διαπιστώνοντας τις συνθήκες και τις ενέργειες οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν ατύχημα και βλάβη στην υγεία των εργαζομένων και παίρνοντας μέτρα διόρθωσης.
- Αναπτύσσει μεθόδους για την πρόληψη των ατυχημάτων, οι οποίες θα περιλαμβάνουν τεστ, όπως όρασης και ακοής στους εργαζόμενους ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας τους.
- Διερευνά τα αίτια που προκαλούν ατυχήματα.
- Ενημερώνει τους άμεσα ενδιαφερόμενους για τους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος και τους τρόπους αποφυγής τους.
- Εκπαιδεύει για την ασφάλεια κυρίως τους νέους εργαζόμενους.
- Ενθαρρύνει το προσωπικό να παρακολουθεί σεμινάρια για την ασφάλεια.
- Εκτιμά την αποτελεσματικότητα του συστήματος που έχει υιοθετήσει για την αποφυγή των ατυχημάτων και των πιθανών βλαβών στην υγεία και θα προβαίνει στις απαραίτητες τροποποιήσεις.
- Τηρεί στατιστικά στοιχεία.

4.8 Ανακεφαλαίωση

Στη σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί πλέον αναγκαιότητα η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να έχει μια επιτυχημένη πορεία που θα τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες. Η δημιουργία ομάδων που επικοινωνούν και συνεργάζονται με ενθουσιασμό και προσήλωση στους εταιρικούς στόχους, επιδιώκοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και αντιμετωπίζοντας τις αλλαγές ως πρόκληση, αποτελεί το όραμα για κάθε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Έχει γίνει, όμως, αντιληπτό ότι για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια δίκαιη συναλλαγή μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, όπου η στρατηγική της εταιρίας και οι στόχοι που έχει θέσει θα επιτυγχάνονται μέσα από την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, οι οποίοι θα εισπράττουν ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους.

Τα στελέχη θα πρέπει να αφουγκράζονται τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να τις ικανοποιούν παρέχοντάς τους κίνητρα για να βελτιώνουν την απόδοσή τους και αμείβοντάς τους ανάλογα με τα προσόντα και τις δεξιότητες που κατέχουν, φροντίζοντας για τη δίκαιη αξιολόγησή τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσα από τις λειτουργίες της μπορεί να δημιουργήσει ικανοποιημένους εργαζόμενους που θα εξελίσσονται ως προς τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, αναπτύσσοντας διαύλους επικοινωνίας μέσα σε ένα περιβάλλον υγείας και ασφάλειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη περίπτωσης Δημόσιου Οργανισμού: η περίπτωση της ΕΡΤ Α.Ε.

5.1 Εισαγωγή

Η εταιρία που επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι η Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση (ΕΡΤ Α.Ε.), μία ανώνυμη εταιρία με μοναδικό μέτοχο το Δημόσιο, μια ΔΕΚΟ, που όμως αντιμετωπίζεται με τους στενούς κανόνες του Δημοσίου. Η λειτουργία της τερματίστηκε αιφνίδια για να κάνει επανεκκίνηση με νέα δεδομένα, γεγονός που προκαλεί ενδιαφέρον τόσο για την προσπάθεια διοικητικής συγκρότησης και επαναλειτουργίας των δομών της, όσο και για το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι παλαιοί και νέοι εργαζόμενοι από την εργασία τους, τη φήμη της εταιρίας, τις παροχές και τις εργασιακές σχέσεις.

Συνοπτικά, οι λόγοι που επιλέχθηκε η ΕΡΤ Α.Ε για την εμπειρική μελέτη αυτής της εργασίας είναι επειδή:

- Έχει μια ιστορική διαδρομή από το 1938 ως ΕΙΡΤ, διαχειριζόμενη τους ραδιοφωνικούς σταθμούς και από το 1966 το δημόσιο τηλεοπτικό σταθμό.
- Είναι η μεγαλύτερη εταιρία ΜΜΕ στην Ελλάδα, η οποία αναλαμβάνει την κάλυψη όλων των σημαντικών γεγονότων στην Ελλάδα και παγκοσμίως από το 1968, όπως είναι οι Ολυμπιακοί αγώνες, το μουντιάλ, τα παγκόσμια πρωταθλήματα.
- Απασχολεί περίπου 2.240 εργαζόμενους.
- Υποστηρίζει την παραγωγή και μετάδοση 5 τηλεοπτικών προγραμμάτων, κάνει αναμετάδοση από πομπούς της ΕΡΤ σε 6 κανάλια, διαθέτει 28 ραδιοφωνικούς σταθμούς, έναν ιστότοπο, 2 πολυπλέκτες, ένα περιοδικό, ένα οπτικοακουστικό αρχείο και μία υβριδική υπηρεσία και υπάρχει ζωντανή διαδικτυακή τηλεόραση και ραδιόφωνο (WEB TV).
- Έκλεισε με ξαφνικό τρόπο το 2013 και άνοιξε εκ νέου το 2015 προσπαθώντας να βρει πάλι το βηματισμό της, δημιουργώντας τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της οικονομικό πλεόνασμα πάνω από 100.000.000 €.

- Οι αποδοχές της πλειονότητας των εργαζομένων πλέον δεν καθορίζονται μέσα από τη σύναψη συλλογικής σύμβασης εργασίας, αλλά εντάχθηκαν στο ενιαίο μισθολόγιο του Δημοσίου.

5.2 Η ταυτότητα της ΕΡΤ Α.Ε.

Η Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση (ΕΡΤ Α.Ε). είναι ανώνυμη εταιρία και αποτελεί τον ελληνικό δημόσιο ραδιοτηλεοπτικό φορέα. Εποπτεύεται από το Κράτος και έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Το Καταστατικό της εταιρείας εγκρίνεται με κοινή υπουργική απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και του αρμόδιου για θέματα Δημόσιας Ραδιοτηλεόρασης και μπορεί να τροποποιείται και να κωδικοποιείται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης της εταιρείας.

Αποτελεί ενιαίο φορέα, ο οποίος περιλαμβάνει με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου πανελλαδικούς και περιφερειακούς τηλεοπτικούς και ραδιοφωνικούς σταθμούς, μουσικά σύνολα και χορωδία, διαδικτυακούς ιστότοπους, καθώς και έντυπη ή ηλεκτρονική έκδοση περιοδικού. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να ιδρύει θυγατρικές εταιρείες και άλλα νομικά πρόσωπα στην επικράτεια.²

Σκοπός και Αποστολή

Σκοπός της Ε.Ρ.Τ. Α.Ε. είναι η παροχή δημόσιας ραδιοτηλεοπτικής υπηρεσίας και η διευκόλυνση πρόσβασης του κοινωνικού συνόλου στις ηλεκτρονικές πληροφορίες που παράγει χωρίς την επιδίωξη κέρδους. Επίσης, είναι υποχρεωμένη να συμβάλλει στην ενημέρωση, μόρφωση και ψυχαγωγία του ελληνικού λαού, στη διασφάλιση της πολυφωνίας, στην ανεξάρτητη μετάδοση της πληροφορίας και της είδησης και στην προβολή των έργων του λόγου και της τέχνης με ποιοτική στάθμη. Πρέπει να αποτελεί στόχο της η πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας, σεβόμενη την αξία του ανθρώπου και την προστασία της παιδικής ηλικίας και της νεότητας. Η παροχή των υπηρεσιών μπορεί να γίνεται με οποιαδήποτε τεχνική μέθοδο και οποιοδήποτε μέσο, καλύπτοντας γεωγραφικά το σύνολο της Επικράτειας και απευθυνόμενη προς τον απόδημο ελληνισμό.

Η λειτουργία της θα διέπεται από τις σχετικές διατάξεις του Συντάγματος και της κείμενης νομοθεσίας, παραμένοντας ανεξάρτητη από το Κράτος και τα πολιτικά κόμματα, διασφαλίζοντας τον πλουραλισμό και την πολυφωνία στην ενημέρωση. Θα πρέπει να φροντίζει

² <http://company.ert.gr/>

για την ποιοτική αναβάθμιση της δημόσιας ραδιοτηλεόρασης, και να τηρεί κανόνες διαφάνειας στη διαχείριση των οικονομικών πόρων της προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Επίσης, τα ραδιοτηλεοπτικά προγράμματα της Ε.Ρ.Τ. Α.Ε. πρέπει να απευθύνονται στο κοινωνικό σύνολο και να αφογκράζονται τις ανάγκες ιδιαίτερων κοινωνικών ομάδων, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τη θεαματικότητα και ακροαματικότητα των σχετικών εκπομπών.³

5.3 Η Ιστορία της ΕΡΤ Α.Ε.

Ιδρύθηκε το 1938 με την ονομασία ΕΙΡΤ διαχειριζόμενη τους ραδιοφωνικούς σταθμούς και από το 1966 τον τηλεοπτικό σταθμό. Συστάθηκε σαν ανώνυμη εταιρεία με μοναδικό μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο στις 3 Δεκεμβρίου 1975. Το 1979 πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες έγχρωμες μεταδόσεις και το 1982 αναλαμβάνει και τη διαχείριση της ΥΕΝΕΔ από τις Ένοπλες Δυνάμεις. Με το νόμο 1730/1987 ενοποιούνται τα δύο κανάλια ΕΡΤ και ΕΡΤ2 (όπως είχαν μετονομαστεί) με την επωνυμία ΕΡΤ ΑΕ με 5 ραδιοφωνικούς σταθμούς και 2 τηλεοπτικά κανάλια, την ΕΤ1 και την ΕΤ2, όπως μετονομάστηκαν εκ νέου.

Η ΕΡΤ σήμερα υποστηρίζει την παραγωγή και μετάδοση 5 τηλεοπτικών προγραμμάτων ΕΡΤ1, ΕΡΤ2, ΕΡΤ3, ΕΡΤHD και ΕΡΤ World και κάνει αναμετάδοση από πομπούς της ΕΡΤ στα εξής κανάλια: Βουλή, ΠΙΚSat, BBC World, DW, TV5. Διαθέτει 28 ραδιοφωνικούς σταθμούς, έναν ιστότοπο, 2 πολυπλέκτες, ένα περιοδικό, ένα οπτικοακουστικό αρχείο και μία υβριδική υπηρεσία, Για κάθε τηλεοπτικό και ραδιοφωνικό της σταθμό υπάρχει ζωντανή διαδικτυακή τηλεόραση και ραδιόφωνο (WEB TV). Επίσης, δίνει τεχνογνωσία στους ιδιωτικούς τηλεοπτικούς σταθμούς.

Μετάδωσε για πρώτη φορά στην Ελλάδα τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Μεξικού το 1968 και τους αγώνες από το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου από το 1970.

Στις 16 Ιανουαρίου του 2006, η ΕΡΤ ξεκίνησε πρώτη τη μετάδοση σήματος της επίγειας ψηφιακής τηλεόρασης.

Το 2004 στους Ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας ήταν ο εθνικός χορηγός και ο επίσημος φορέας που μετέδωσε συνολικά 1000 ώρες προγράμματος με ανανεωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό.

Στις 11 Ιουνίου 2013 η ΕΡΤ έκλεισε για να αντικατασταθεί λίγο αργότερα από τη ΝΕΡΙΤ.⁴

³ <http://company.ert.gr/etaireia/σκοπος-αποστολη/>

⁴ https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_Ραδιοφωνία_Τηλεόραση

5.4 Η ανασυγκρότηση και επαναλειτουργία της EPT A.E.

Η EPT ΑΕ σταμάτησε να εκπέμπει και έκλεισε ως εταιρία στις 11 Ιουνίου 2013. Από τον Αύγουστο του ίδιου χρόνου άρχισε να εκπέμπει η Δημόσια Τηλεόραση (ΔΤ) έως τις 4 Μαΐου 2014 οπότε και μετονομάστηκε σε NEPIT. Η Δημόσια Ραδιοτηλεόραση επέστρεψε ως EPT A.E. - σχεδόν σε πλήρη ανάπτυξη - στις 11 Ιουνίου 2015 με τη μετονομασία και την αλλαγή καταστατικού της NEPIT.

Με την επανέναρξη επανήλθαν στον αέρα οι τηλεοπτικοί σταθμοί EPT1, EPT2, EPT HD και ο τηλεοπτικός σταθμός της EPT3 στη Θεσσαλονίκη. Επίσης, λειτούργησαν οι ραδιοφωνικοί σταθμοί: το Πρώτο Πρόγραμμα, το Δεύτερο και το Τρίτο Πρόγραμμα, η ΕΡΑ Σπορ, η Φωνή της Ελλάδας, ο Κόσμος και ο Ραδιοφωνικός Σταθμός Μακεδονίας της EPT3 (που τον συγκροτούν οι 102 FM και 95,8 FM), καθώς και οι 19 περιφερειακοί σταθμοί.

Το 2016 επαναλειτουργήσε η ERT World.

Στις 30 Ιανουαρίου 2017 πραγματοποιήθηκε η έναρξη λειτουργίας ενός διαδικτυακού καναλιού της EPT το EPT Play 1 και λίγες μέρες αργότερα και το EPT Play 2.

Στις 4 Δεκεμβρίου 2017 η EPT πρώτη εγκαινιάζει την εποχή της υβριδικής τηλεόρασης ξεκινώντας τη λειτουργία της EPT Hybrid.

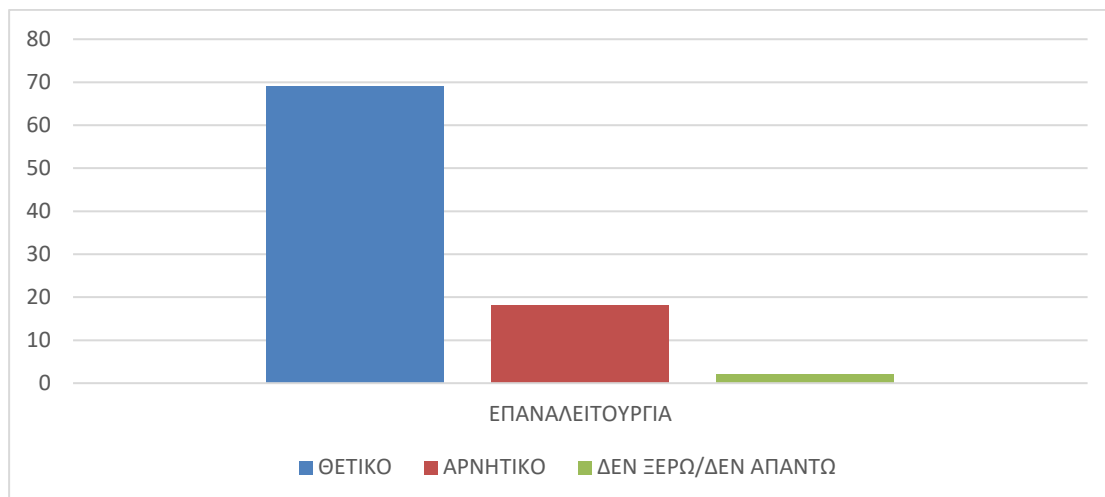
Στις 5 Ιανουαρίου 2018 ξεκίνησε η πρώτη εκπομπή στην μπάντα του ψηφιακού ραδιοφώνου από την Ελληνική Ραδιοφωνία.

Την ίδια μέρα ξεκίνησε ένα πρόγραμμα με την επωνυμία ΕΡΑ7 που μεταδίδει ήχο από το κανάλι της Βουλής.⁵

Σε έρευνα που έγινε από την εταιρία ALCO, κλήθηκαν οι ερωτώμενοι να αξιολογήσουν ως θετικό ή αρνητικό το γεγονός της επαναλειτουργίας της EPT. Το 69% των ερωτώμενων το εκτίμησε ως θετικό γεγονός, το 18% ως αρνητικό και το 13% δεν πήρε θέση.⁶

⁵ https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_Ραδιοφωνία_Τηλεόραση.

⁶ <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>



Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>

Διάγραμμα 5.1

Αξιολόγηση του γεγονότος επαναλειτουργίας της ΕΡΤ

5.4.1 Οι προτεραιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την αναβίωση της ΕΡΤ δόθηκε προτεραιότητα στη Διοικητική και Οργανωτική συγκρότηση της εταιρίας. Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών και κυρίως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προχώρησε:

- Στην ανάληψη καθηκόντων 2.100 εργαζομένων της πρώην ΕΡΤ
- Στην επαναλειτουργία όλων των δομών της καταργηθείσας ΕΡΤ
- Στην οργανωτική δομή και το κανονιστικό πλαίσιο της νέας ΕΡΤ το οποίο περιλαμβάνει: τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, το Γενικό Κανονισμό Προσωπικού, τον Κανονισμό εκπόνησης Μελετών και Εκτέλεσης Έργων, τον Κανονισμό Προμήθειας Προϊόντων και Παροχής Υπηρεσιών, τον Κανονισμό Υλοποίησης Εσωτερικών Παραγωγών και Προμήθειας Προγράμματος. Τα κείμενα εστάλησαν στους θεσμικούς φορείς μετά από εσωτερική διαβούλευση.
- Στην αποτίμηση των ακινήτων και την απογραφή εξοπλισμού σε όλη την Ελλάδα, χωρίς επιπλέον κόστος για την εταιρία.⁷

⁷ <http://www.ert.gr/dimosia-axia>

Επιπλέον, το νέο Οργανόγραμμα τέθηκε σε ισχύ, στελεχώθηκαν οι θέσεις ευθύνης μετά από ανοιχτή διαδικασία όπου ελέγχθηκαν τα προσόντα των υποψηφίων και τοποθετήθηκε το προσωπικό στις οργανικές μονάδες. Σε όλη τη διάρκεια της οργανωτικής συγκρότησης χωρίς βασικά εργαλεία διαδικασίας – συστημάτων υποστηρίχθηκε η παραγωγή και η μετάδοση Ραδιοτηλεοπτικού προγράμματος.

Πίνακας 5.1
Το Οργανόγραμμα της ΕΡΤ κατά την επαναλειτουργία της



Πηγή: http://company.ert.gr/organogramma-2015_n.pdf

5.4.2 Η λειτουργία των υποδομών από το τεχνικό προσωπικό

Η Γενική Διεύθυνση Τεχνολογίας εξασφάλισε την τεχνική ανάπτυξη και λειτουργία των υποδομών της. Στη γιγαντιαία αυτή προσπάθεια τον πιο σημαντικό ρόλο έπαιξε το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, το οποίο έχει καταστήσει την ΕΡΤ πρωτοπόρο σε γνώσεις και τεχνολογία όχι μόνο στο σήμερα, αλλά και μελλοντικά με ένα μακρόπνοο στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι δομές και τα προγράμματα που υποστηρίζονται από τους τεχνικούς της Γενικής Διεύθυνσης Τεχνολογίας είναι:

- Δίκτυο Πομπών και Αναμεταδοτών Τηλεόρασης και Ραδιοφωνίας, Διαχείριση Συχνοτήτων, Δορυφορικές και Ψηφιακές Επικοινωνίες
- Τεχνική Λειτουργία Τηλεόρασης
- Τεχνική Λειτουργία Ραδιοφωνίας, Περιφερειακών Σταθμών, Μουσικών Συνόλων
- Πληροφορική
- Μελέτη, Επίβλεψη και Συντήρηση δομικών και ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων
- Τεχνολογική ανάπτυξη και σχεδιασμός με μελέτες, σύνταξη και παρακολούθηση επενδυτικού προγράμματος.
- Παραγωγή και μετάδοση των τηλεοπτικών προγραμμάτων EPT1, EPT2, EPT3, EPTHΔ και EPT World και κάνει αναμετάδοση από πομπούς της EPT στα εξής κανάλια: Βουλή, PIKSat, BBC World, DW, TV5.

Επίσης, η Διεύθυνση Πληροφορικής σχεδιάζει, υλοποιεί και λειτουργεί τις κεντρικές υπηρεσίες πληροφοριών και επικοινωνιών, καθώς και τις υποδομές που απαιτούνται παρέχοντας: υπηρεσίες ασφαλείας των συστημάτων, τεχνική υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπολογιστικών συστημάτων, διαχείριση του ευρυζωνικού δικτύου επικοινωνίας, σχεδιασμό και ανάπτυξη των υποδομών.

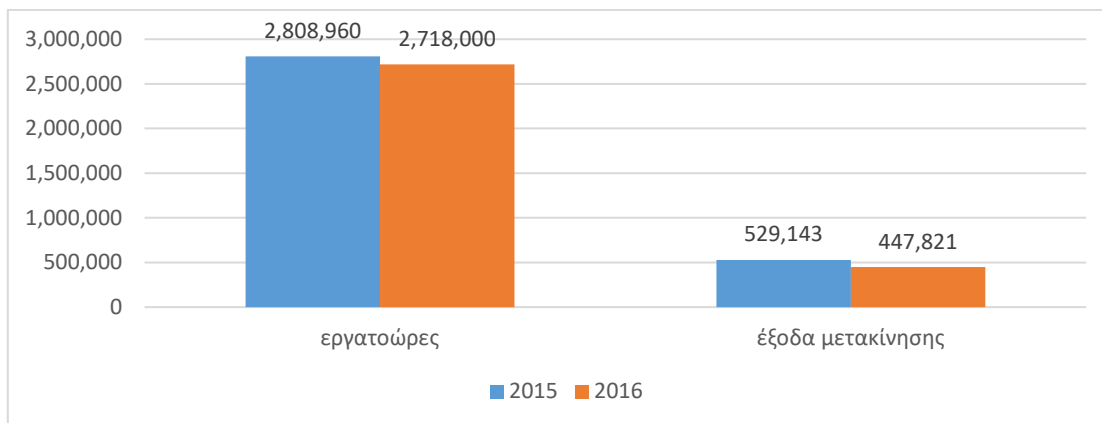
Επιπλέον, αναπτύσσει εφαρμογές και πληροφοριακά συστήματα για τη μείωση των εργατοωρών και του κόστους λειτουργίας.⁸

5.4.3 Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας

Το 2015 η EPT A.E. συνέβαλε στο δημοσιονομικό πλεόνασμα της χώρας με 60.000.000 €, τα οποία κατέβαλε στο Δημόσιο Ταμείο.

Το πρώτο εξάμηνο του 2016 το πλεόνασμα της εταιρίας ήταν στο ύψος των 47.000.000 €, ενώ οι φόροι και οι εισφορές που κατέβαλε έφτασαν το ποσό των 53.687.000 €. Ταυτόχρονα, οι εργατοώρες μειώθηκαν στις 2.718.000, ενώ το 2015 ήταν 2.808.960, όπως επίσης μείωση επετεύχθη και στα έξοδα μετακίνησης, όπου από 529.143 € που ανέρχονταν το 2015, μειώθηκαν σε 447.821 € το 2016.

⁸ <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>

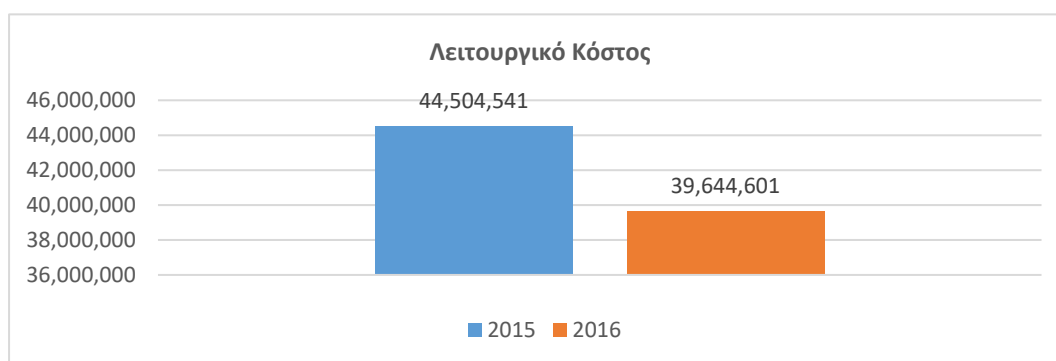


Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>

Διάγραμμα 5.2

Μείωση στις Εργατοώρες και τα Έξοδα Μετακίνησης

Έτσι, συνοπτικά το λειτουργικό της κόστος το 2016 μειώθηκε σε 39.644.601 € σε σχέση με το 2015 που ανέρχονταν σε 44.504.541 €, ενώ προχώρησε σε επενδύσεις ύψους 10.399.226 €.⁹



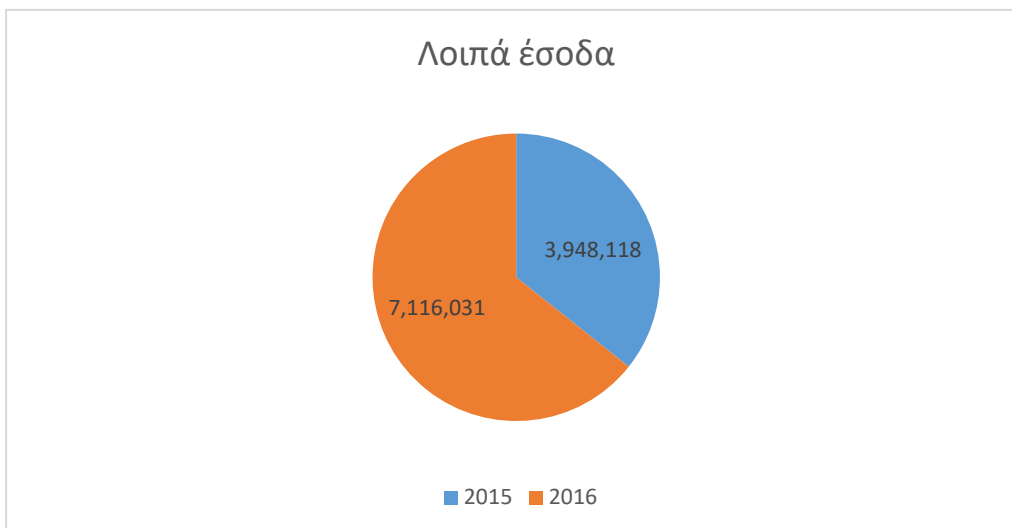
Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>

Διάγραμμα 5.3

Μείωση του Λειτουργικού Κόστους

Ως αποτέλεσμα της οικονομικής πολιτικής της εταιρίας ήταν ότι τα λοιπά έσοδα (δηλαδή τα έσοδα εκτός του ανταποδοτικού τέλους) το 2016 να παρουσιάσουν αύξηση κατά 3.167.913 €, όταν το 2015 ανέρχονταν σε 3.948.118 € και το 2016 έφτασαν τα 7.116.031 €.

⁹ <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>



Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia/>

Διάγραμμα 5.4

Αύξηση των Λοιπών Εσόδων

Τα οικονομικά αποτελέσματα αναδεικνύουν την προσφορά του φορέα στο κοινωνικό σύνολο και επίσης αποδεικνύεται ότι η διαχείριση των οικονομικών της εταιρίας γίνεται με σεβασμό στον πολίτη.

5.5 Το Οργανόγραμμα της ΕΡΤ Α.Ε. σήμερα

Πίνακας 5.2

Το Οργανόγραμμα της ΕΡΤ ΑΕ το 2018



Πηγή: http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/06/organogramma-2018_n.pdf

Η ΕΡΤ-Α.Ε. διοικείται από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο

Στην Γενική Συνέλευση των μετόχων της ΕΡΤ Α.Ε. το Ελληνικό Δημόσιο εκπροσωπείται από: α) τον Υπουργό Οικονομικών, β) τον Υπουργό Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης (ΨΗΠΤΕ), αρμόδιο για θέματα Δημόσιας Ραδιοτηλεόρασης και γ) τον Υπουργό Πολιτισμού και Αθλητισμού, αρμόδιο για θέματα Πολιτισμού.

Οι Υπηρεσίες της ΕΡΤ Α.Ε. διακρίνονται σε Κεντρικές και σε Περιφερειακές.

Στις Κεντρικές Υπηρεσίες ανήκουν:

- Οι Γενικές Διευθύνσεις Ενημέρωσης, Τηλεόρασης, Ραδιοφωνίας, Νέων Μέσων, Τεχνικών Υπηρεσιών και Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών και
- Οι Διευθύνσεις: Εταιρικής Επικοινωνίας, Εκδόσεων & Προβολής, Διεθνών Σχέσεων, Αρχείου, Νομικών Υπηρεσιών, Εταιρικής Ανάπτυξης και Ελέγχου Διαδικασιών, οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Προστασίας Δεδομένων, καθώς και το Κέντρο Επικοινωνίας & Ενημέρωσης Πολιτών.

Στις Περιφερειακές Υπηρεσίες ανήκουν:

- Η Γενική Διεύθυνση ΕΡΤ3.
- Οι Περιφερειακοί Σταθμοί της ΕΡΤ,
- Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Λειτουργίας Κέντρων Εκπομπής ΑΜ
- Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Λειτουργίας Κέντρων Εκπομπής Ραδιοφωνίας – Τηλεόρασης¹⁰

5.6 Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας

Ως προσωπικό της Εταιρίας θεωρείται το προσωπικό που συνδέεται με την εταιρία με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, αορίστου ή ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης, η οποία μπορεί να καταγγελθεί με βάση τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.

Η ασφάλιση όλων των εργαζομένων είναι υποχρεωτική και πραγματοποιείται αμέσως μετά την πρόσληψή τους.

Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, που συνάπτουν με την Εταιρία συμβάσεις μίσθωσης έργου ή παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών, δεν αποτελούν προσωπικό της Εταιρίας και οι συμβάσεις

¹⁰ http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/07/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ_9ΦΦΒ465Θ1Ε-ΩΟ3.pdf.

τους διέπονται από την έγγραφη σύμβαση έργου ή παροχής υπηρεσιών, χωρίς να είναι δυνατή η μετατροπή τους σε σύμβαση εργασίας.

Τόπος εργασίας ορίζεται ο τόπος, που ο εργαζόμενος συμφώνησε να απασχολείται είτε κατά την πρόσληψή του είτε μεταγενέστερα. Η αλλαγή του τόπου εργασίας θα γίνεται σύμφωνα με τις υπηρεσιακές ανάγκες της Εταιρίας, την ισχύουσα νομοθεσία και την τήρηση των νόμιμων περιορισμών.¹¹

Το προσωπικό της ΕΡΤ στις 11 Ιουνίου του 2013 αριθμούσε 2.655 εργαζόμενους με σύμβαση αορίστου χρόνου και 257 με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Ωστόσο, όταν επαναλειτούργησε ο αριθμός των εργαζομένων, κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων, μειώθηκε από 2.912 σε 2.284 άτομα.

Οι εργαζόμενοι ανά Υπηρεσιακή μονάδα τον Ιούνιο του 2015 αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5.3
Εργαζόμενοι ανά Υπηρεσιακή μονάδα

Υπηρεσιακή Μονάδα	Άτομα
Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος	2
Γενική Διεύθυνση Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών	189
Γενική Διεύθυνση Ενημέρωσης	717
Γενική Διεύθυνση ΕΡΤ 3	334
Γενική Διεύθυνση Νέων Μέσων	61
Γενική Διεύθυνση Προγράμματος	176
Γενική Διεύθυνση Τεχνολογίας	577
Υπηρεσίες Δ/ντος Συμβούλου	207
Αποσπασμένοι	13
ΙΔΧ	8
Σύνολο	2.284

Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia>

¹¹ <http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

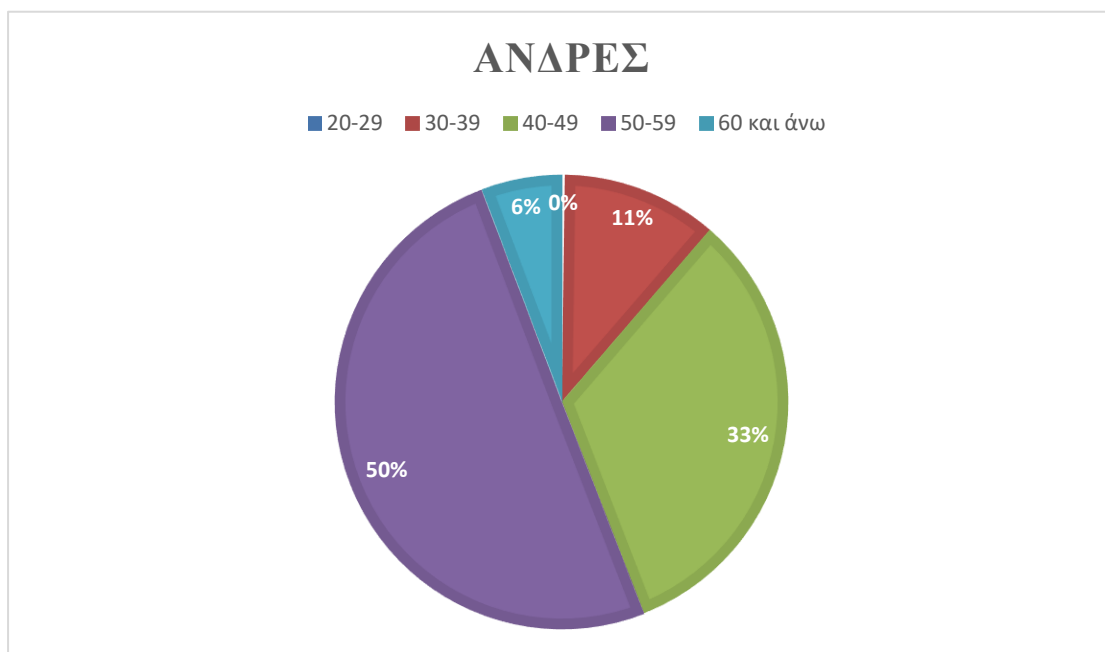
Αναλυτικά, το προσωπικό παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5.4

Παλιό και νέο προσωπικό της εταιρίας

Εταιρία	Τύπος Εργασίας	Άντρας	Γυναίκα	Σύνολο
Παλαιά ΕΡΤ έως 11.6.2013	Αορίστου	1561	1094	2655
	Ορισμένου	152	105	257
Σύνολο		1713	1199	2912
ΝΕΡΙΤ	Αορίστου	176	133	309
	Ορισμένου	427	307	723
Νέα ΕΡΤ Α.Ε. από Ιούνιο 2015		1358	926	2.284

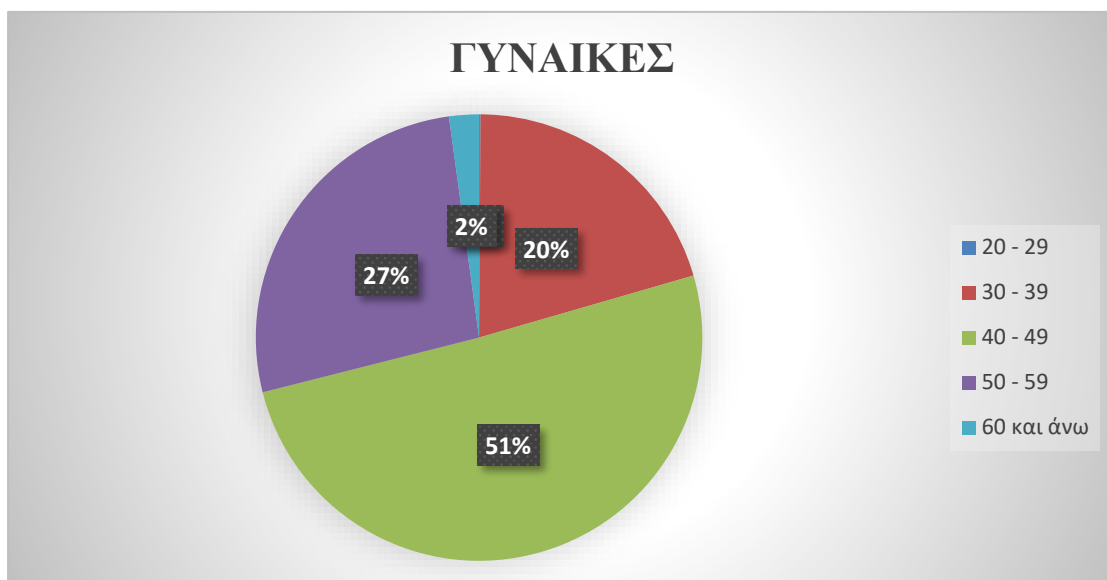
Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia>



Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia>

Διάγραμμα 5.5

Το προσωπικό ανά φύλο και ηλικία σε ποσοστά το 2015



Πηγή: <http://www.ert.gr/dimosia-axia>

Διάγραμμα 5.6

Το προσωπικό ανά φύλο και ηλικία σε ποσοστά το 2015

Η ΕΡΤ αξιοποιεί τις δυνατότητες που έχει σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την πανελλαδική δικτύωση που διαθέτει με τους περιφερειακούς και τοπικούς Ραδιοφωνικούς και Τηλεοπτικούς Σταθμούς, καθώς και τα γραφεία των Ανταποκριτών:



Πηγή : <http://www.ert.gr/dimosia-axia>

Διάγραμμα 5.7

Η διασπορά του προσωπικού

Το προσωπικό το 2018, όπως έχει πλέον διαμορφωθεί μετά από την αξιολόγηση των νεοπροσληφθέντων στη ΝΕΡΙΤ, εθελοντικές αποχωρήσεις και συνταξιοδοτήσεις, έχει διαμορφωθεί ως εξής:

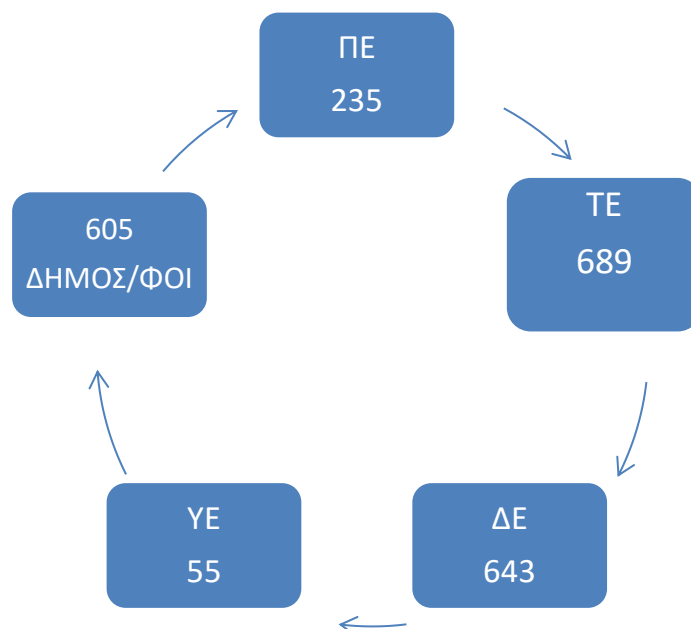
Πίνακας 5.5
Εργαζόμενοι με Σύμβαση Αορίστου Χρόνου 2018

Κλάδος	Άτομα
Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος	2
Διοίκηση - Διαχείριση	538
Πληροφορική	26
Τεχνικός	530
Καλλιτεχνικός	528
Δημοσιογραφικός	605
Σύνολο	2.227

Πηγή: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΡΤ ΑΕ

Επίσης, ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι διακρίνονται σε:

- Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ),
- Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ),
- Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και
- Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).



Πηγή: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΡΤ ΑΕ

Διάγραμμα 5.8
Το προσωπικό ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Αναλυτικά, οι εργαζόμενοι με Σύμβαση Αορίστου και Ορισμένου Χρόνου το 2018 σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ανά κλάδο και επίπεδο εκπαίδευσης είναι:

Πίνακας 5.6
Προσωπικό Αορίστου Χρόνου το 2018

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	-	ΣΥΝΟΛΟ
Διοίκησης - Διαχείρισης	132	34	327	45		538
Καλλιτεχνικός	77	330	118	3		528
Πληροφορικής	6	18	2	-		26
Τεχνικός	20	307	196	7		530
Δημοσιογραφικός					605	605
Γενικό Άθροισμα	235	689	643	55	605	2.227

Πηγή: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΡΤ ΑΕ

Πίνακας 5.7
Εργαζόμενοι με σύμβαση Ορισμένου Χρόνου το 2018

ΚΛΑΔΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	-	ΣΥΝΟΛΟ
Διοίκησης - Διαχείρισης	10	-	5	-	-	15
Καλλιτεχνικός	2	-	-	-	-	2
Δημοσιογραφικός	-	-	-	-	4	4
Γενικό Άθροισμα	12	-	5	-	4	21

Πηγή: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΕΡΤ ΑΕ

5.7 Προσλήψεις προσωπικού

Ο αριθμός του προσωπικού μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες της Εταιρίας, για την κάλυψη των υπηρεσιακών της αναγκών, με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η ΕΡΤ μπορεί να προσλαμβάνει 14 άτομα ως έκτακτο προσωπικό για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών και εφόσον χρειαστεί επιπλέον άτομα για τη στελέχωση των θέσεων Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών.

Τα θέματα που αφορούν το προσωπικό ως προς τη διαδικασία πρόσληψης, την υπηρεσιακή του κατάσταση, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του στα εργασιακά θέματα και τις σχέσεις του με την Εταιρία καθορίζονται από το Γενικό Κανονισμό Προσωπικού.¹²

Οι βασικές βαθμίδες ιεραρχίας καθορίζονται ως εξής:

1. Διευθύνων Σύμβουλος
2. Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων
3. Προϊστάμενοι Διευθύνσεων – Τομέων
4. Προϊστάμενοι Υποδιευθύνσεων
5. Συντονιστές
6. Προϊστάμενοι Τμημάτων
7. Υπεύθυνοι Διοίκησης Έργου
8. Λοιπό προσωπικό

Οι Προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τομέων, Υποδιευθύνσεων και Τμημάτων, καθώς και οι Συντονιστές μπορούν να επιλέγονται με εσωτερική προκήρυξη της θέσης.

Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων ορίζονται με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου, μετά από Εισήγηση των Γενικών Διευθυντών ή, κατά περίπτωση, των Προϊσταμένων Διευθύνσεων. Οι ανωτέρω Προϊστάμενοι πρέπει να ανήκουν στην κατηγορία προσωπικού ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ.

Την εισήγηση σε θέματα προσλήψεων την κάνει ο Διευθύνων Σύμβουλος σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της ισότητας.

Ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρίας και εφόσον διαπιστωθεί ότι υπάρχουν κενές θέσεις, το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΡΤ αποφασίζει για την κάλυψή τους ορίζοντας τον αριθμό, την κατηγορία και τον κλάδο των υποψηφίων για πρόσληψη. Προκειμένου να κινηθεί η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, η Εταιρία δημοσιεύει προκήρυξη σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.¹³

Για την πρόσληψη προσωπικού με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία σε δημόσιο ραδιοτηλεοπτικό φορέα, ενώ όταν πρόκειται για την κάλυψη των θέσεων Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών από πρόσωπα που δεν ανήκουν στο προσωπικό

¹²<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

¹³<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

της Εταιρίας, δημοσιεύεται Πρόσκληση στην οποία περιλαμβάνονται τα προσόντα, η διαδικασία επιλογής και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Η απόφαση πρόσληψης λαμβάνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, μετά από εισήγηση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου προσλαμβάνονται για την εξυπηρέτηση του γραφείου του Ειδικοί Σύμβουλοι, οι οποίοι είναι μετακλητοί υπάλληλοι. Οι όροι, οι συνθήκες και η αμοιβή για την εργασία τους καθορίζονται με ατομικές συμβάσεις εργασίας, σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία.¹⁴

Οι θέσεις του προσωπικού της Εταιρίας κατανέμονται στους εξής κλάδους:

- Διοίκησης – Διαχείρισης: (Διοικητικοί, Οικονομικοί, Μεταφραστές- Διερμηνείς, Αρχειονόμοι – Βιβλιοθηκονόμοι, Ιατροί)
- Τεχνικός: (Μηχανικών, Ηλεκτρολόγων, Πολιτικών, Αρχιτεκτόνων, Μηχανολόγων, Τοπογράφων, Ηλεκτρονικών Δομικών Έργων, Ψυκτικών, Υδραυλικών, Μηχανικών Αυτοκινήτων, Ηλεκτρολόγων Αυτοκινήτων, Συντηρητών Ιστών, Ραδιοζεύξεων)
- Πληροφορικής
- Καλλιτεχνικός (Σκηνοθέτες, Παραγωγοί, Floor Manager, Εικονολήπτες)
- Δημοσιογραφικός
- Νομικών¹⁵

Οι υποψήφιοι για πρόσληψη σε θέση τακτικού προσωπικού πρέπει να διαθέτουν κάποια Γενικά Προσόντα Διορισμού, τα οποία αναφέρονται αναλυτικά στην προκήρυξη των θέσεων εργασίας και τα οποία είναι αρμοδιότητας του ΑΣΕΠ ο οποίος και αποφασίζει. Ωστόσο, είναι δυνατόν μετά από εισήγηση του Γενικού Διευθυντή Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών, καθώς και του αρμόδιου Γενικού Διευθυντή στη διοίκηση του οποίου θα υπάγεται ο εργαζόμενος, να προβλέπονται και κάποια άλλα γενικά ή ειδικά προσόντα, τα οποία κρίνονται απαραίτητα σε κάποιες ειδικότητες. Ενδεικτικά αναφέρονται ως κριτήρια επιπλέον μοριοδότησης, η εμπειρία στο αντικείμενο, οι ξένες γλώσσες ή οι επιπλέον γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο της θέσης.¹⁶

¹⁴<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

¹⁵<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

¹⁶<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

Για την πρόσληψη καλλιτεχνικού προσωπικού (σκηνοθέτες, floor manager κ.α.) η αξιολόγησή τους γίνεται εκτός ΑΣΕΠ από επιτροπές που έχουν συσταθεί για το σκοπό αυτό και συμμετέχουν πρόσωπα από κάθε καλλιτεχνικό κλάδο με αναγνωρισμένη εμπειρία (σκηνοθέτες, παραγωγοί κ.α.).

5.8 Αξιολόγηση αποδοτικότητας εργαζομένων

Στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάγεται το Τμήμα Αξιολόγησης, Εκπαίδευσης & Πειθαρχικού Ελέγχου, όπου γίνεται η τήρηση των ατομικών φακέλων του προσωπικού σε φυσικό και ηλεκτρονικό αρχείο. Επίσης, τηρούνται τα αρχεία από τους πίνακες αξιολόγησης προσωπικού, στους οποίους αναφέρεται η υπηρεσιακή κατάρτιση του προσωπικού και γίνεται ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Τουλάχιστον μία φορά το χρόνο συντάσσεται για κάθε εργαζόμενο μια Έκθεση Αξιολόγησης, με βάση συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου καθορίζονται αναλυτικά τα κριτήρια και οι διαδικασίες εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης. Η αξιολόγηση βάσει των κριτηρίων αυτών θα γίνεται ετησίως με την συμπλήρωση Ατομικού Δελτίου Αξιολόγησης.¹⁷

Τα κριτήρια αξιολόγησης του εργαζομένου αναφέρονται στην ευσυνειδησία που έχει ως υπάλληλος και στην επάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του, την ποιοτική και ποσοτική απόδοση και την εργασιακή του συμπεριφορά.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των Προϊσταμένων είναι τα ανωτέρω και επιπλέον κριτήριο αποτελεί η ηγετική τους ικανότητα για την υποκίνηση των υφισταμένων τους, η ορθή αξιολόγηση των υφισταμένων τους στα Δελτία Αξιολόγησης που συντάσσουν και η αποτελεσματικότητα που επιδεικνύουν στην επίτευξη των στόχων του τομέα ευθύνης τους, καθώς και στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Το σύστημα Αξιολόγησης περιλαμβάνει ως κριτήρια την απόδοση, όπως αυτή μετράται με βάση το βαθμό επιτυχίας ή μη υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί, τις διοικητικές και τεχνικές ικανότητες, τις δεξιότητες για τα συγκεκριμένα καθήκοντα, τη συμπεριφορά στην υπηρεσία και οτιδήποτε άλλο αποφασίσει η Διοίκηση.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη κατά την κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων. Εργαζόμενοι που δεν δύνανται να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους για οποιαδήποτε αιτία, βάσει και των αποτελεσμάτων της

¹⁷<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

αξιολόγησης, εντάσσονται σε ειδικότητα της ίδιας εκπαιδευτικής κατηγορίας με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου, κατόπιν εισήγησης του Προϊσταμένου.¹⁸

5.8.1 Μητρώα Προσωπικού - Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένων

Ο φάκελος του ατομικού μητρώου κάθε εργαζομένου είναι προσωπικό και απόρρητο σε κάθε τρίτο πρόσωπο. Εξαιρούνται τα εξουσιοδοτημένα από την Εταιρία άτομα, τα πρόσωπα που έχουν νόμιμο δικαίωμα πρόσβασης στο περιεχόμενο του φακέλου και τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος δικαιούται να λαμβάνει γνώση με την υποβολή ηλεκτρονικής αίτησης στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το Ατομικό Μητρώο Προσωπικού τηρείται σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή. Τα στοιχεία που περιλαμβάνει είναι:

- τα στοιχεία της ταυτότητας του εργαζομένου και της οικογενειακής του κατάστασης, τα οποία πιστοποιούνται με αντίστοιχα έγγραφα (π.χ ληξιαρχικές πράξεις γάμου, γέννησης τέκνων)
- οι τίτλοι σπουδών, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης
- πιστοποιητικά προϋπηρεσίας
- στοιχεία που αφορούν την υπηρεσιακή του εξέλιξη εντός της Εταιρίας
- τις εκθέσεις αξιολόγησης
- τις ηθικές αμοιβές ή τις ποινές που τυχόν έχουν επιβληθεί
- τις άδειες που έχουν χορηγηθεί στον εργαζόμενο και
- κάθε στοιχείο που σχετίζεται με την επαγγελματική κατάσταση του εργαζομένου και ζητά ο ίδιος να περιληφθεί στον ατομικό του φάκελο.¹⁹

5.9 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στην EPT ΑΕ

Η φιλοσοφία της EPT είναι συνυφασμένη με την έννοια «ανθρώπινο κεφάλαιο», μιας και θεωρεί ότι αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο.

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) είναι υπεύθυνη να εφαρμόζει στο χώρο της τη συνολική στρατηγική της Εταιρείας, όπως αυτή διαμορφώνεται από τη Συμφωνία Αρχών, το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Επίσης,

¹⁸<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

¹⁹<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

είναι αρμόδια για την ανάπτυξη νέων οργανωτικών προτύπων και για την ορθολογικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας.²⁰

Στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών ανήκει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελείται από πέντε τμήματα, όπως αναλυτικά φαίνονται στο Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης, αλλά και η Διεύθυνση Διοικητικής Μέριμνας με τέσσερα τμήματα. Και οι δύο αυτές Διευθύνσεις έχουν ως αποστολή τους την εξειδίκευση και την εφαρμογή των βασικών αρχών και της συνολικής στρατηγικής της ΕΡΤ Α.Ε.

Είναι φανερό ότι η Διοίκηση έχει αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο των Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία της Εταιρείας, κάτι που αντανακλάται στο Οργανόγραμμα της Εταιρείας, όπου υπάρχουν τα τμήματα :

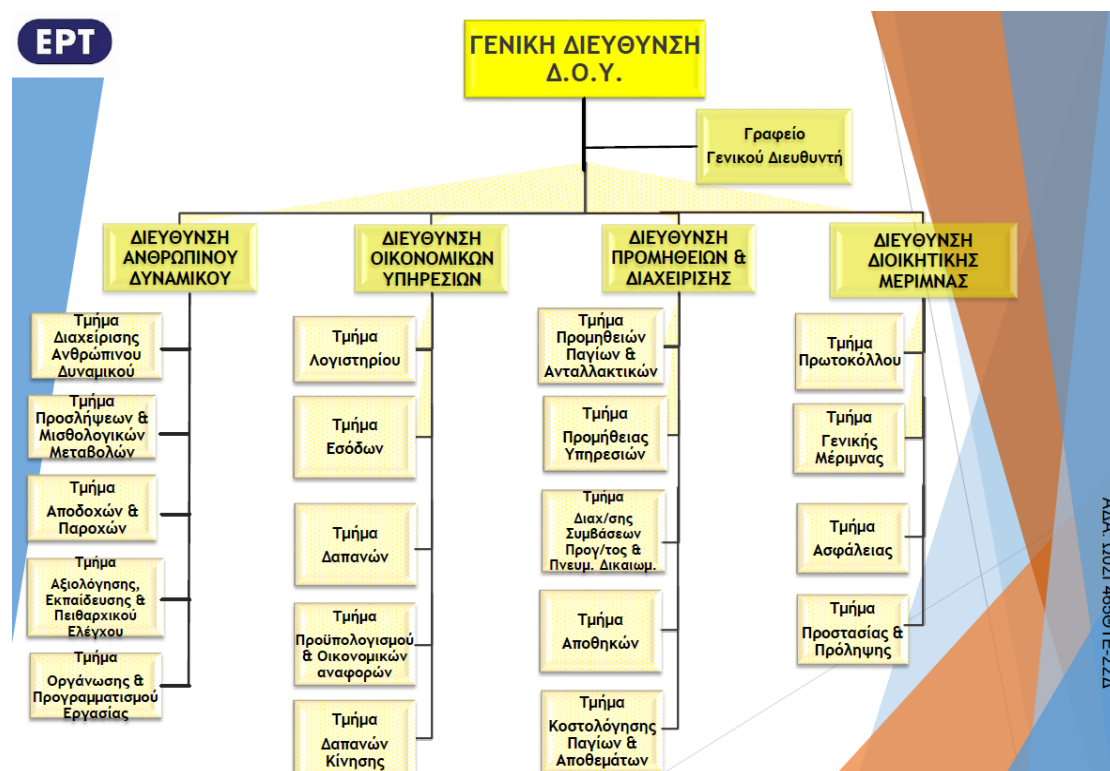
- Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσλήψεων και Μισθολογικών Μεταβολών
- Αποδοχών και Παροχών
- Αξιολόγησης, Εκπαίδευσης και Πειθαρχικού Ελέγχου
- Τμήμα Οργάνωσης & Προγραμματισμού Εργασίας
- Γενικής Μέριμνας
- Προστασίας και Πρόληψης
- Ασφάλειας

Ωστόσο, σε κάποιους τομείς, παρά τις προσπάθειες που γίνονται, τα αποτελέσματα δεν είναι ακόμη ικανοποιητικά σε σχέση με αυτά που υπήρχαν πριν από το κλείσιμο της ΕΡΤ. Οι αιτίες εντοπίζονται στην αιφνίδια παύση λειτουργίας της Εταιρείας, στην ένταξή της στο ενιαίο μισθολόγιο και στη γενικότερη οικονομική κρίση που υφίσταται η χώρα μας.

²⁰http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/07/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ_9ΦΦΒ465Θ1Ε-ΩΟ3.pdf.

Πίνακας 5.8

Το Οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών



Πηγή : http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/06/organogramma-2018_n.pdf

5.9.1 Σύστημα Αμοιβών

Οι αμοιβές των εργαζομένων της ΕΡΤ ΑΕ μέχρι τον Ιούνιο του 2013 οπότε και έκλεισε, καθορίζονταν μέσα από τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, οι οποίες υπογράφονταν μεταξύ της Διοίκησης της ΕΡΤ και της συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων (ΠΟΣΠΕΡΤ). Επίσης, επιτρέπονταν κατόπιν εγκρίσεως των αρμοδίων Διευθυντών, υπερωρίες και υπερεργασίες για όλες τις ειδικότητες, εφόσον το απαιτούσαν οι υπηρεσιακές ανάγκες και προβλέπονταν αμοιβές για τα μέλη των επιτροπών που συνεδρίαζαν εκτός ωραρίου εργασίας.

Ωστόσο, από την επαναλειτουργία της το 2015 οι μισθοί του προσωπικού της Εταιρίας υπολογίζονται πλέον με βάση το ενιαίο βαθμολόγιο - μισθολόγιο του Δημοσίου, εκτός των υπαλλήλων με την ειδικότητα του Δημοσιογράφου, όπου υπολογίζονται βάσει Κοινής Υπουργικής Απόφασης (ΚΥΑ). Ο μηνιαίος μισθός των εργαζομένων καταβάλλεται σε δύο δεκαπενθήμερα και καθορίζεται με βάση το βασικό μισθό της βαθμίδας στην οποία ανήκουν, το χρόνο υπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση. Τα επιδόματα και οι παροχές είναι σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας.

Η υπερωριακή απασχόληση επιτρέπεται – εκτός του Διοικητικού προσωπικού – μόνο για την αντιμετώπιση εποχικών, εκτάκτων ή επειγουσών υπηρεσιακών αναγκών και μετά από έγκριση των αρμοδίων προϊσταμένων.

Στις ειδικότητες που επιτρέπεται η υπερωριακή εργασία, οι ώρες δε θα μπορούν να υπερβαίνουν τις είκοσι (20) μηνιαίως ανά υπάλληλο, εφόσον όμως πραγματοποιούνται απογεύματα, Κυριακές και εξαιρέσιμες αργίες. Τις νυχτερινές ώρες εργασίας, οι υπερωρίες δε θα μπορούν να υπερβαίνουν τις δεκαέξι (16) ώρες ανά υπάλληλο μηνιαίως.²¹

5.9.2 Παροχές – Κίνητρα

Οι παροχές μέχρι το 2013

Η ΕΡΤ ΑΕ χορηγούσε οικονομικές και έμμεσες παροχές στους εργαζόμενους καθιστώντας την ένα ελκυστικό εργοδότη, παρότι από το 2011 λόγω μνημονίων υπήρξαν αρκετές περικοπές σε επιδόματα και αμοιβές. Πιο αναλυτικά, έως το κλείσιμό της ίσχυαν:

1. Οικονομικές παροχές:

Στο προσωπικό της ΕΡΤ ΑΕ υπήρχε η δυνατότητα χορήγησης πρόσθετης αμοιβής (**πριμ-bonus**) με απόφαση του Δ.Σ., μετά από εισήγηση των αρμόδιων προϊσταμένων, ως επιβράβευση για την εξαιρετική επίδοση εργαζομένων που προσέφεραν έργο στην Εταιρία με υπερβάλλοντα ζήλο και προθυμία, προκειμένου να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι. Η έκτακτη αμοιβή είχε ως στόχο την παρακίνηση όλων των εργαζομένων για υψηλότερες αποδόσεις και το ύψος της προσδιοριζόταν από τη Διοίκηση της Εταιρίας, ανάλογα με την πολιτική επιβράβευσης που ακολουθούσε και την οικονομική της κατάσταση.

Επίσης, η Εταιρία χορηγούσε **βρεφονηπιακό επίδομα** φύλαξης σε νηπιακούς - παιδικούς σταθμούς στους εργαζομένους της που αποκτούσαν παιδιά, από τη γέννησή τους έως την ηλικία των 5 ετών.

2. Έμμεσες οικονομικές παροχές

Η Εταιρία παρείχε σε όλο το προσωπικό της ΕΡΤ ΑΕ πρόσθετη Ιατρική Ασφαλιστική κάλυψη μέσω **Ομαδικού Ασφαλιστηρίου Συμβολαίου** με την Εθνική Ασφαλιστική εταιρεία.

3. Μη οικονομικές παροχές

²¹<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

- Ως επιβράβευση χορηγούνται και μη οικονομικές παροχές, όπως **ρεπό και εύφημος μνεία**, ανάλογα με τη διαβάθμιση της αξιολόγησης για εξαιρετική απόδοση.
- Στο χώρο του ραδιομεγάρου της EPT ΑΕ λειτουργούσε πλήρως εξοπλισμένο **γυμναστήριο**, όπου οι εργαζόμενοι μπορούσαν να ασκούνται υπό την επίβλεψη γυμναστών, οι οποίοι αμείβονταν από την Εταιρία.
- Τους θερινούς μήνες με την οικονομική συμμετοχή της EPT ΑΕ, το προσωπικό που είχε παιδιά σχολικής ηλικίας είχε τη δυνατότητα συμμετοχής τους σε **παιδικές κατασκηνώσεις** ή camp.
- Στην εορτή των **Χριστουγέννων** πραγματοποιούνταν εορταστική εκδήλωση για τα παιδιά των εργαζομένων έως 12 ετών, στα οποία διανέμονταν παιχνίδια και δώρα.
- Είχε καθιερωθεί μια μικρή γιορτή για την κοπή της Πρωτοχρονιάτικης πίτας παρουσία όλων των στελεχών και των εργαζομένων.
- Επιπλέον, σε όλες τις θεατρικές παραστάσεις και τις μουσικές εκδηλώσεις στις οποίες ήταν χορηγός ή συμπαραγωγός η EPT ΑΕ διανέμονταν, κατόπιν κλήρωσης, **δωρεάν εισιτήρια** στους εργαζομένους της.

Οι παροχές από το 2015

Η EPT μετά την επαναλειτουργία της εντάχθηκε στο ενιαίο μισθολόγιο, οπότε τα περιθώρια για παροχές στους εργαζόμενους μειώθηκαν σημαντικά.

- Οικονομική αμοιβή για τους εργαζόμενους σε μορφή bonus δεν προβλέπεται. Στις περιπτώσεις όπου παρά τις αντιξοότητες το προσωπικό εργάζεται με ζήλο επιτυγχάνοντας τους στόχους της Διοίκησης, τους αποδίδεται **εύφημος μνεία** η οποία ανακοινώνεται μέσω της εταιρικής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε όλο το προσωπικό της Εταιρίας ως αναγνώριση και επιβράβευση της απόδοσής τους και ως παρακίνηση για τους υπόλοιπους εργαζομένους.
- Επιπλέον, σε όλες τις θεατρικές παραστάσεις, τις μουσικές εκδηλώσεις και κινηματογραφικές προβολές στις οποίες είναι χορηγός ή συμπαραγωγός η EPT ΑΕ διανέμονται, κατόπιν κλήρωσης, **δωρεάν εισιτήρια** στους εργαζομένους της.
- Παραμένει η γιορτή για την κοπή της Πρωτοχρονιάτικης πίτας παρουσία όλων των στελεχών και των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι της EPT ΑΕ έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν **δανειστική βιβλιοθήκη** για το προσωπικό της EPT.

Επίσης, γίνονται προσπάθειες από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για την επαναλειτουργία του γυμναστηρίου.

5.9.3 Εκπαίδευση

Η ανάπτυξη του προσωπικού μέχρι το 2013

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην ΕΡΤ ΑΕ αποτελούσε προτεραιότητα για όλες τις Διοικήσεις της Εταιρίας μέχρι το κλείσιμό της. Η κάθε Γενική Διεύθυνση έκανε εισήγηση στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ανάλογα με τις ανάγκες του προσωπικού της για τη διεξαγωγή σεμιναρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συμμετοχή σε συνέδρια εντός και εκτός Ελλάδος, τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις επιδοτούνταν από τον ΟΑΕΔ και όπου απαιτούταν, αναλάμβανε τις οικονομικές υποχρεώσεις εξ ολοκλήρου η Εταιρία.

Έτσι, πραγματοποιούνταν εξειδικευμένα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης για τους Διοικητικούς και Τεχνικούς υπαλλήλους, για τους Δημοσιογράφους της αθλητικής ή πολιτικής ενημέρωσης, για τα στελέχη της Εταιρίας, όπως και για τους πτυχιούχους που θα αποτελούσαν τα πιθανά μελλοντικά στελέχη της ΕΡΤ ΑΕ, μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών σε Δημόσιο Πανεπιστήμιο ή στην Ε.Ε.Δ.Ε.

Προγράμματα που απευθύνονταν σε όλους τους εργαζόμενους για την αναβάθμιση των προσόντων τους όπως π.χ. η απόκτηση ECDL, προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, αλλά και σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος όπως σε θέματα υγείας και ασφάλειας.

Επίσης, ενθάρρυνε τους εργαζόμενους που επιθυμούσαν την απόκτηση μεταπτυχιακών τίτλων σε ατομικό επίπεδο, προσφέροντάς τους διευκολύνσεις όπως άδειες μετά ή άνευ αποδοχών.

Η ανάπτυξη του προσωπικού από το 2015

Το ζήτημα της εκπαίδευσης είναι και σήμερα ιδιαίτερα σημαντικό για την ΕΡΤ. Αποτελεί πεποίθηση της Διοίκησης ότι η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων παρέχει στον εργαζόμενο επαγγελματική εξέλιξη και στον πελάτη εξασφαλίζει την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Στο Τμήμα Αξιολόγησης, Εκπαίδευσης & Πειθαρχικού Ελέγχου σχεδιάζεται η εκπαιδευτική δραστηριότητα και υπάρχει η μέριμνα για την υλοποίηση και τη διαχείριση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης, με δεδομένο ότι η εταιρία βγαίνει διπλά ωφελημένη εφόσον διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ταυτόχρονα αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού της μέσα από την προσωπική και εταιρική εξέλιξη και ανάπτυξη.

Ωστόσο, ενώ υπάρχει η διάθεση από τη Διοίκηση, λίγα πράγματα έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα και αυτά κυρίως στον τεχνικό κλάδο στον οποίο η ΕΡΤ πρωταγωνιστεί και προσφέρει την τεχνογνωσία της και σε ιδιωτικά κανάλια. Επιβράβευση της διαρκούς κατάρτισης του τεχνικού προσωπικού είναι το γεγονός ότι αποτελεί το μοναδικό ραδιοτηλεοπτικό οργανισμό, όπου ο σχεδιασμός και η εγκατάσταση του τεχνολογικού εξοπλισμού (συστήματα και μηχανήματα) στα studio πραγματοποιείται αποκλειστικά με ίδιες δυνάμεις, αποφεύγοντας έτσι ένα μεγάλο κόστος που θα αναγκαζόταν να επιφορτιστεί για την υλοποίηση των εγκαταστάσεων. Το κυριότερο όφελος όμως που εισπράττει είναι η πλήρης γνώση και ο πλήρης έλεγχος των εγκαταστάσεών της σε κρίσιμους τομείς της παραγωγής.

Η ΕΡΤ αναδιοργανώνεται ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσει τα οικονομικά διαθέσιμα του ΛΑΕΚ – ΟΑΕΔ (0,45%) για εκπαίδευση προσωπικού με εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα καλύπτουν τους τομείς: Τεχνολογίας, Πληροφορικής, Διοίκησης, Χρηματοοικονομικών θεμάτων, Ανθρώπινου Δυναμικού, Υγείας και Ασφάλειας.

Από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού απέφυγαν να δώσουν ακριβή στοιχεία για την εκπαίδευση του προσωπικού, ενδεικτικά και μετά από συνομιλία με εργαζόμενους, αναφέρουμε κάποια επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν πραγματοποιηθεί όπως:

- Εκπαίδευση για τη χρήση νέου πληροφοριακού συστήματος σε διοικητικούς υπαλλήλους
- Εκπαίδευση στο νέο αναβαθμισμένο σύστημα ειδήσεων
- Σεμινάριο Γλωσσολογίας σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων για δημοσιογράφους και όσους επιθυμούν
- Σεμινάριο για τους αθλητικούς συντάκτες στο πλαίσιο της συνεχούς επιμόρφωσης των αθλητικών συντακτών της ΕΡΤ
- Σεμινάριο Δημοσιογραφίας Δεδομένων (Data Journalism), τα οποία απευθύνονται σε επαγγελματίες του χώρου, σε στελέχη της ΕΡΤ, σε φοιτητές Επικοινωνίας – Δημοσιογραφίας, αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη.

5.9.4 Εργασιακές Σχέσεις

Η αντιμετώπιση του προσωπικού στην ΕΡΤ ΑΕ μπορεί να χαρακτηριστεί ως δίκαιη, εφόσον για όλους τους εργαζόμενους ισχύουν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις. Εξαιρέση υπάρχει στον κλάδο των Δημοσιογράφων, οι οποίοι διαφοροποιούνται στο θέμα των αμοιβών χωρίς όμως, σε γενικές γραμμές, να δημιουργεί αυτή η ανισορροπία πρόβλημα στις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Όσον αφορά τη μεταχείριση των εργαζομένων, ακολουθούνται για όλους ανεξαιρέτως όσα προβλέπονται από το νόμο και τον κανονισμό λειτουργίας της Εταιρίας, όπως οι άδειες μητρότητας ή οι εκπαιδευτικές άδειες.

Δικαίωμα απουσίας λόγω ασθένειας χωρίς την προσκόμιση ιατρικής βεβαίωσης επιτρέπεται έως τρεις φορές το χρόνο από δώδεκα που υπήρχαν μέχρι το 2013, ωστόσο οι αναρρωτικές άδειες και όλες οι ειδικές άδειες όπως οι άδειες γάμου, κύησης, γέννησης, οι εκπαιδευτικές άδειες δίδονται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Επίσης, στην περίπτωση προβλημάτων υγείας υπάρχει η δυνατότητα χρήσης μειωμένου ωραρίου εργασίας.

Η πειθαρχία στο χώρο εργασίας στηρίζεται σε κανόνες και κανονισμούς, οι οποίοι έχουν γνωστοποιηθεί στο προσωπικό, το οποίο έχει το δικαίωμα της ένστασης και οι κυρώσεις που προβλέπονται έχουν διαβάθμιση ανάλογα με το παράπτωμα.

Υποχρεώσεις των Εργαζομένων και της Εταιρίας

Στο Γενικό Κανονισμό Προσωπικού αναφέρονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις των εργαζομένων, οι οποίοι και οφείλουν να τις γνωρίζουν εφόσον δε θα δικαιούνται να επικαλεστούν άγνοια αυτού.

Επίσης, αναφέρονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις και η συμπεριφορά των Προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους και τη Διοίκηση.²²

Η Εταιρία οφείλει:

- Να φροντίζει ώστε οι κρίσεις των Προϊσταμένων να είναι αντικειμενικές και ανεπηρέαστες
- Να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους συνθήκες σεβασμού της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας τους
- Να εφαρμόζει την αρχή της ίσης μεταχείρισης
- Να τηρεί τις διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας, του Γενικού Κανονισμού Προσωπικού και των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας που τυχόν τη δεσμεύουν
- Να τηρεί τους κανόνες ασφάλειας
- Να παρέχει εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας στους εργαζόμενους

²²<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

- Να εξασφαλίζει υγιεινές συνθήκες εργασίας και να τηρεί την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με την υγιεινή και την καθαριότητα στους χώρους εργασίας και τους κοινόχρηστους χώρους.²³

Πρόληψη - Πειθαρχία

Σε περιπτώσεις ανεπάρκειας ή μη επιτρεπτής συμπεριφοράς του εργαζόμενου που οφείλεται σε ελαφρά αμέλεια, οφείλει ο Προϊστάμενός του να του απευθύνει σύσταση προφορική ή γραπτή με σκοπό την πρόληψη και τον περιορισμό των πειθαρχικών παραπτώματων. Σε αυτή την περίπτωση δεν αποτελούν πειθαρχική ποινή, αλλά μέσο διοικητικής πρόληψης.

Οι πειθαρχικές ποινές που προβλέπονται είναι ανάλογα με τη βαρύτητα του παραπτώματος:

- Έγγραφο επίπληξη
- Πρόστιμο ίσο με τις αποδοχές από μία ημέρα έως και δύο μήνες
- Προσωρινή απόλυση από μία ημέρα έως έξι μήνες, με πλήρη στέρηση των αποδοχών
- Οριστική απόλυση

Η διαδικασία που προβλέπεται, εφόσον κριθεί ότι υπάρχουν ενδείξεις για τη διάπραξη πειθαρχικού αδικήματος, είναι η άσκηση πειθαρχικής δίωξης. Αρμόδιο πειθαρχικό όργανο είναι ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πειθαρχική δίωξη μπορεί να ασκηθεί αυτεπάγγελτα σε περίπτωση γνώσης του πειθαρχικού παραπτώματος ή μετά από αναφορά του αρμόδιου υπηρεσιακού οργάνου της Εταιρίας. Η αναφορά για τη διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος είναι βασικό στοιχείο του πειθαρχικού φακέλου. Η πειθαρχική απόφαση μετά την τελεσιδικία της από το πειθαρχικό Συμβούλιο αποστέλλεται και εκτελείται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα όργανα που είναι αρμόδια για την άσκηση πρωτοβάθμιας πειθαρχικής εξουσίας είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής.

Αρμόδιος για την ανάθεση προκαταρκτικής εξέτασης είναι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διενέργεια της οποίας αποτελεί υποχρέωση όλων των υπαλλήλων των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ εφόσον τους ανατεθεί.²⁴

Στην Εταιρία λειτουργεί Πρωτοβάθμιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (Π.Υ.Σ.) το οποίο απαρτίζεται από:

²³<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

²⁴<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

1. Το Γενικό Διευθυντή Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών, ως Πρόεδρο
2. Τέσσερις Γενικούς Διευθυντές, ως τακτικά μέλη και ένα Γενικό Διευθυντή, ως αναπληρωματικό
3. Δύο εκπροσώπους των εργαζομένων με τους αναπληρωτές τους, που ορίζει η πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση

και έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Να κρίνει την επιτυχή ολοκλήρωση της δοκιμαστικής περιόδου των υπαλλήλων
- Να αποφασίζει τις προαγωγές των υπαλλήλων από βαθμό σε βαθμό, με εξαίρεση την ειδικότητα των δημοσιογράφων
- Να αποφασίζει σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων
- Να χορηγεί άδειες άνευ αποδοχών
- Να αποφασίζει για τη συνάφεια των μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών, κατόπιν σχετικής εισήγησης
- Να αποφασίζει επί λοιπών εργασιακών θεμάτων που άπτονται ζητημάτων των εργαζομένων της ΕΡΤ Α.Ε.

Με απόφαση του ΔΣ είναι δυνατή η ανάθεση στο Π.Υ.Σ. περαιτέρω αρμοδιοτήτων.

Το Συμβούλιο συνεδριάζει νόμιμα, ακόμη και όταν δεν έχουν ορισθεί ή/και δεν παρίστανται εκπρόσωποι των εργαζομένων, με την προϋπόθεση ότι έχουν κληθεί νόμιμα.

Ο Γενικός Διευθυντής Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών (ως Πρόεδρος του Π.Υ.Σ.) συγκαλεί τις συνεδριάσεις, συντάσσει την Ημερήσια Διάταξη και μεριμνά για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του με εισηγητή των θεμάτων της Ημερήσιας Διάταξης τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι αποφάσεις του Π.Υ.Σ. διαβιβάζονται μέσα σε 5 ημέρες από την έκδοσή τους στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία τις γνωστοποιεί στις αρμόδιες υπηρεσίες, στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και στους εργαζόμενους στους οποίους αναφέρονται. Οι εργαζόμενοι που έχουν έννομο συμφέρον, καθώς και ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν το δικαίωμα ένστασης κατά των αποφάσεων του Π.Υ.Σ.²⁵

²⁵<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

Το αρμόδιο όργανο για την εκδίκαση ενστάσεων κατά των αποφάσεων του Π.Υ.Σ. είναι το Δευτεροβάθμιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (Δ.Υ.Σ.) το οποίο απαρτίζεται από:

- το Διευθύνοντα Σύμβουλο, ως Πρόεδρο
- 3 μέλη του Δ.Σ., πλην των εκπροσώπων των εργαζομένων, ως τακτικά μέλη και ένα (1) ως αναπληρωματικό, που ορίζονται και ανακαλούνται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου
- 1 Γενικό Διευθυντή ως τακτικό μέλος, που ορίζεται και ανακαλείται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Το μέλος αυτό δεν επιτρέπεται να έχει λάβει μέρος στο Π.Υ.Σ. για τη συγκεκριμένη κάθε φορά υπόθεση
- 2 εκπροσώπους των εργαζομένων με τους αναπληρωτές τους, που ορίζει η πλέον αντιπροσωπευτική συνδικαλιστική οργάνωση.

Ο Πρόεδρος του Δ.Υ.Σ., εφόσον έπαψε να ασκεί τα καθήκοντά του, αναπληρώνεται οριστικά και στην περίπτωση που κωλύεται ή απουσιάζει, αναπληρώνεται προσωρινά από τον Πρόεδρο του Δ.Σ. της Εταιρίας.

Οι αποφάσεις των συμβουλίων πρέπει να είναι αιτιολογημένες.

Τα μέλη του Π.Υ.Σ. και του Δ.Υ.Σ. εξαιρούνται από τη σύνθεσή τους αυτεπάγγελτα ή με αίτηση του ενδιαφερομένου, όταν συζητείται θέμα που επηρεάζει τα συμφέροντα των ίδιων ή όταν εγείρουν προφανείς υπόνοιες μεροληψίας.

Στις συνεδριάσεις του Π.Υ.Σ. και του Δ.Υ.Σ. παρίσταται επίσης δικηγόρος της Εταιρίας, στον οποίο κοινοποιούνται τα θέματα της Ημερήσιας Διάταξης και οι τυχόν αντίστοιχες γραπτές εισηγήσεις δύο (2) τουλάχιστον ημέρες πριν από την ημέρα συνεδρίασης.²⁶

Παραίτηση

Η παραίτηση από την ΕΡΤ Α.Ε. αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων και θα πρέπει να γίνεται με έγγραφη δήλωσή τους, η οποία θα κατατίθεται στο Γενικό Πρωτόκολλο και θα απευθύνεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η παραίτηση ενεργεί 15 ημέρες μετά την υποβολή της και ο παραιτούμενος δεν δικαιούται να εγκαταλείψει νωρίτερα τη θέση του, έχοντας σε αντίθετη περίπτωση ευθύνη για κάθε ζημιά που θα υποστεί η Εταιρία.²⁷

²⁶<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

²⁷<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>

5.9.5 Επικοινωνία

Η μορφή επικοινωνίας είναι κυρίως από πάνω προς τα κάτω μιας και η Εταιρία κοινοποιεί τις αποφάσεις της είτε εγγράφως με ανακοινώσεις στο προσωπικό, είτε μέσω των διευθυντών των εκάστοτε τμημάτων, οι οποίοι είναι οι μόνοι αρμόδιοι να μεταφέρουν αυτούσιες τις αποφάσεις της Εταιρίας στο προσωπικό.²⁸

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κοινοποιεί κάθε έγγραφο ή ανακοίνωση που αφορά προσωπικά στον εργαζόμενο, στην προσωπική ή εταιρική ηλεκτρονική του διεύθυνση, εκτός των περιπτώσεων που απαιτούνται ιδιαίτερες διατυπώσεις από το νόμο.

Ωστόσο, στην εταιρία υπάρχει διάυλος επικοινωνίας μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και αυτό οφείλεται κυρίως στη φύση της εργασίας, όπου για να υπάρξει ένα θετικό αποτέλεσμα απαιτείται η συνεργασία διαφόρων ειδικοτήτων και κλάδων ταυτόχρονα. Επίσης, η εμπειρία και οι εξειδικευμένες γνώσεις των εργαζομένων προσφέρουν λύσεις σε έκτακτες περιπτώσεις, όπου απαιτείται η λήψη πρωτοβουλιών, είτε είναι στελέχη είτε απλοί εργαζόμενοι.

Επιπλέον, με πρωτοβουλία της Εταιρίας, οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε κοινωνικές - πολιτιστικές δραστηριότητες με άλλους εργαζόμενους, όπου δημιουργείται ένα οικογενειακό κλίμα, όπως είναι κοπή της βασιλόπιτας την πρωτοχρονιά, η καλοκαιρινή εκδήλωση Summer Ert time ή η χορήγηση δωρεάν εισιτηρίων στους εργαζόμενους της ΕΡΤ σε διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχει η Εταιρία.

Υπηρεσία Προστασίας Δεδομένων (Υ.Π.Δ.)

Η ΕΡΤ, όπως και κάθε οργανισμός, είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί υπηρεσία για την προστασία των δεδομένων, όπως καθορίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση με το Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Για το λόγο αυτό, ορίζεται με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου, Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων (Data Protection Officer) με αρμοδιότητες την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τον Κανονισμό, την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού για την τήρησή του και την επικοινωνία με την εποπτική αρχή.²⁹

²⁸<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>
(σ.56)

²⁹http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/07/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ-ΔΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ_9ΦΦΒ465@1Ε-Ω03.pdf

5.9.6 Υγεία και Ασφάλεια

Αμέσως μετά την πρόσληψη των εργαζομένων πραγματοποιείται η υποχρεωτική ασφάλισή τους στην κύρια και επικουρική Ασφάλιση που ανήκει η Εταιρία. Έως το 2013, η Εταιρία παρείχε στους εργαζομένους της και επιπλέον ασφαλιστική ιατρική κάλυψη με ομαδικό ασφαλιστήριο συμβόλαιο στην Εθνική Ασφαλιστική, κάτι που σήμερα δεν ισχύει.

Ωστόσο, η ΕΡΤ ΑΕ σε όλη της τη διαδρομή, έχοντας ως προτεραιότητά της την υγεία, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων της, έχει εντάξει στη Διεύθυνση Διοικητικής Μέριμνας το Τμήμα Προστασίας & Πρόληψης, αρμοδιότητα του οποίου αποτελεί εκτός της παρακολούθησης των υποχρεώσεων της εταιρίας όπως αυτές ορίζονται από τις διατάξεις της εθνικής νομοθεσίας για στην ΕΡΤ Α.Ε. και η υποβολή προτάσεων για τη συνεχή βελτίωσή τους.³⁰

Η εταιρία φροντίζει να εξασφαλίζει υγιεινές συνθήκες εργασίας και επιπλέον να τηρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να είναι ασφαλείς οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Υπάρχει πρόβλεψη για την καθαριότητα, απολύμανση, συντήρηση και επιμέλεια κάθε είδους εγκαταστάσεων, όπως και όλα τα θέματα που αφορούν τη συντήρηση και καλή λειτουργία των οχημάτων που χρησιμοποιεί η Εταιρία για την κάλυψη των αναγκών της.³¹

Επίσης, προβλέπεται η ιατρική παρακολούθηση του προσωπικού παρέχοντας άμεσες ιατρικές υπηρεσίες από δικό της ιατρικό προσωπικό, στο οποίο του παρέχεται το απαραίτητο υγειονομικό υλικό προκειμένου να παράσχει άμεση βοήθεια.

Για την αντιμετώπιση και το συντονισμό θεμάτων ασφάλειας και πυρασφάλειας των χώρων και εγκαταστάσεων της ΕΡΤ ΑΕ υπάρχει το τμήμα Ασφάλειας.³²

Επιπλέον, σε συνεργασία με τη συνδικαλιστική οργάνωση και το Νοσοκομείο Γεννηματά, πραγματοποιείται δύο με τρεις φορές το χρόνο εθελοντική αιμοδοσία για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και των οικογενειών τους.

³⁰http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/07/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ_9ΦΦΒ465@1Ε-ΩΟ3.pdf.

³¹ <http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

³² http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/07/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ_9ΦΦΒ465@1Ε-ΩΟ3.pdf. σελ. 62

5.10 Η μεθοδολογία της έρευνας

Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης που προκύπτει μέσα από τις ενέργειες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι ερευνητικοί στόχοι αποβλέπουν στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην ΕΡΤ ΑΕ, καθώς και των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται σήμερα μετά την επαναλειτουργία της, προσδιορίζοντας το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τους παράγοντες που την προκαλούν.

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε κατηγορίες, οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο εργασίας, τις παροχές, την εκπαίδευση που προσφέρεται από την Εταιρία και τις εργασιακές σχέσεις.

Επιπλέον, υπάρχουν ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν δημογραφικά στοιχεία, ώστε να μπορεί να γίνει η κατάταξη των ερωτηθέντων ευκολότερα, καθώς και να διερευνηθούν οι επιδράσεις του φύλου, της ηλικίας, της μόρφωσης και του κλάδου εργασίας στην πρόσληψη εργασιακής ικανοποίησης.

Μέθοδος συλλογής δείγματος

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε έντυπη μορφή σε 106 εργαζόμενους της ΕΡΤ διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι απασχολούνται στον Διοικητικό και στον Τεχνικό κλάδο. Οι δύο αυτοί κλάδοι επιλέχθηκαν, διότι έχουν ως σύστημα αμοιβών το ενιαίο μισθολόγιο, σε αντίθεση με άλλες ειδικότητες, όπως των δημοσιογράφων, που οι απολαβές τους προσδιορίζονται με Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ).

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν και συλλέχθηκαν από 28/5/2018 έως 17/6/2018.

Ο αριθμός των απαντήσεων για κάθε ερώτηση μεταβάλλεται από 2 έως 6 ανάλογα με τις ανάγκες της ερώτησης. Οι ερωτήσεις με τον ίδιο αριθμό απαντήσεων ομαδοποιήθηκαν με σκοπό την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Επίσης, η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε σε έντυπη μορφή και όχι με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία των ερωτηθέντων, ώστε να απαντήσουν πρόθυμα και ειλικρινά.

Δημιουργία ερωτηματολογίου

Στην προσπάθεια δημιουργίας ενός ερωτηματολογίου, το οποίο θα καταστήσει τον ερευνητή ικανό να εξάγει σωστά συμπεράσματα, χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι τύποι τεχνικών.

Πιο συγκεκριμένα, ο τύπος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε ήταν των κλειστών και των διχοτομικών ερωτήσεων, ώστε να ελαχιστοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο τυχόν παρερμηνείες. Σε κάποιες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, καθώς είναι ιδιαίτερα εύκολη στην κατασκευή και στην εφαρμογή της.

Το περιεχόμενο των ερωτήσεων επιλέχθηκε να είναι λιτό, με σύντομη διατύπωση. Επιπλέον, αποφεύχθηκαν ερωτήσεις οι οποίες ήταν προσωπικές ή θα δημιουργούσαν έντονη αμυντική στάση του ερωτώμενου, καθώς είτε οι απαντήσεις που θα λαμβάναμε πιθανότατα να απείχαν από την πραγματικότητα, είτε θα αποφεύγονταν να απαντηθούν. Όπως για παράδειγμα, ερωτήσεις που αφορούν προσωπικές πληροφορίες ή τον συνδικαλισμό, ο οποίος αποτελεί ένα αμφιλεγόμενο θέμα και θα μπορούσε να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα απέναντι στο ερωτηματολόγιο. Τέλος, υπήρχαν ερωτήσεις οι οποίες λειτούργησαν σαν φίλτρο, σκοπός των οποίων ήταν ο έλεγχος και η επαλήθευση των απαντήσεων, όπως για παράδειγμα οι ερωτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση μέσα στην Εταιρία και τις εργασιακές σχέσεις.

Η σειρά των ερωτήσεων αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, για αυτό το λόγο έγινε προσπάθεια να υπάρχει αρμονική μετάβαση από την μια ερώτηση στην άλλη. Αρχικά, ο ερωτώμενος συναντά «εύκολες» και γενικού περιεχομένου ερωτήσεις, ώστε να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και στη συνέχεια προχωρούμε προς τις ειδικές ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σύντομο χωρίς να κουράζει τον ερωτώμενο και φυσικά να απαντά στα ερωτήματα που θέτει η έρευνα.

Περιορισμοί

Στην παρούσα εργασία οι περιορισμοί που παρουσιάζονται είναι:

Η έρευνα διενεργήθηκε στους εργαζομένους που βρίσκονται στο κεντρικό κτήριο (ραδιομέγαρο) της ΕΡΤ και όχι σε περιφερειακούς σταθμούς. Αυτό έγινε διότι αποτελεί τον κεντρικό χώρο της Εταιρίας, όπου συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων και περιλαμβάνει τις περισσότερες ειδικότητες.

Οι κλάδοι που επιλέχθηκαν είναι ο κλάδος των Τεχνικών, ο οποίος περιλαμβάνει εικονολήπτες, μοντέρ, ηχολήπτες, μπούμαν, δομικών έργων, πληροφορικής, κ.α και ο κλάδος των Διοικητικών με οικονομικούς και διοικητικούς υπαλλήλους.

Οι πληροφορίες που έχουν αναφερθεί για το Οργανόγραμμα, τον Κανονισμό Προσωπικού και τη Δημόσια Αξία της ΕΡΤ είναι δημοσιοποιημένες στο ιστολόγιο της ΕΡΤ.

Η διανομή και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε σε έντυπη μορφή, για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία και ως εκ τούτου η προθυμία για συζήτηση και συμπλήρωση των απαντήσεων.

5.11 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στην εταιρία που επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης. Αναδείξαμε την ταυτότητα, την ιστορία και το σκοπό λειτουργίας της ΕΡΤ ΑΕ, το οργανόγραμμα και το ανθρώπινο δυναμικό της, όπως επίσης και τα επιμέρους συστήματα αμοιβών και παροχών, εκπαίδευσης, υγείας και ασφάλειας προβαίνοντας ταυτόχρονα σε κάποια σύγκριση μεταξύ της σημερινής πραγματικότητας και όσων ίσχυαν πριν από την παύση της εταιρίας τον Ιούνιο του 2013. Κρίθηκε σκόπιμη η θεωρητική αναφορά στους παράγοντες που συνεισφέρουν στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης, ώστε να μπορέσει να υπάρξει σύγκριση με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους και να εντοπισθεί εάν υπάρχει μεταξύ τους αντιστοιχία.

Κατόπιν, αναφέραμε τη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε στην εμπειρική έρευνα αναλύοντας τη διαδικασία και τη μέθοδο συλλογής του δείγματος της έρευνας, τη δομή του ερωτηματολογίου και τους περιορισμούς της έρευνας.

Κεφάλαιο 6

Εμπειρική έρευνα

6.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες στις οποίες γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ανάλυση των δημογραφικών μεταβλητών.

Επιπλέον ελέγχεται η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού της ΕΡΤ Α.Ε. Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται ο έλεγχος των παραπάνω είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και ο κλάδος των ερωτηθέντων.

6.2 Πίνακες Boxplots

Τα boxplots μας βοηθούν να δούμε την τάση που υπάρχει στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, δηλαδή αν οι απαντήσεις τείνουν προς τις θετικές ή τις αρνητικές επιλογές, βοηθώντας μας να βγάλουμε ένα γενικό συμπέρασμα για την άποψή τους σχετικά με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αρχικά, οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των δυνατών απαντήσεων σε κάθε ερώτηση, ώστε να είναι δυνατή η ανάλυσή τους. Ο κάθετος άξονας για κάθε γράφημα Boxplot φέρει αριθμούς, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός τόσο μικρότερη η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία αφορά ερωτήσεις με το δυνατό αριθμό απαντήσεων να είναι τέσσερις. Επομένως, ο κάθετος άξονας ορίζεται από το 1 έως το 4.

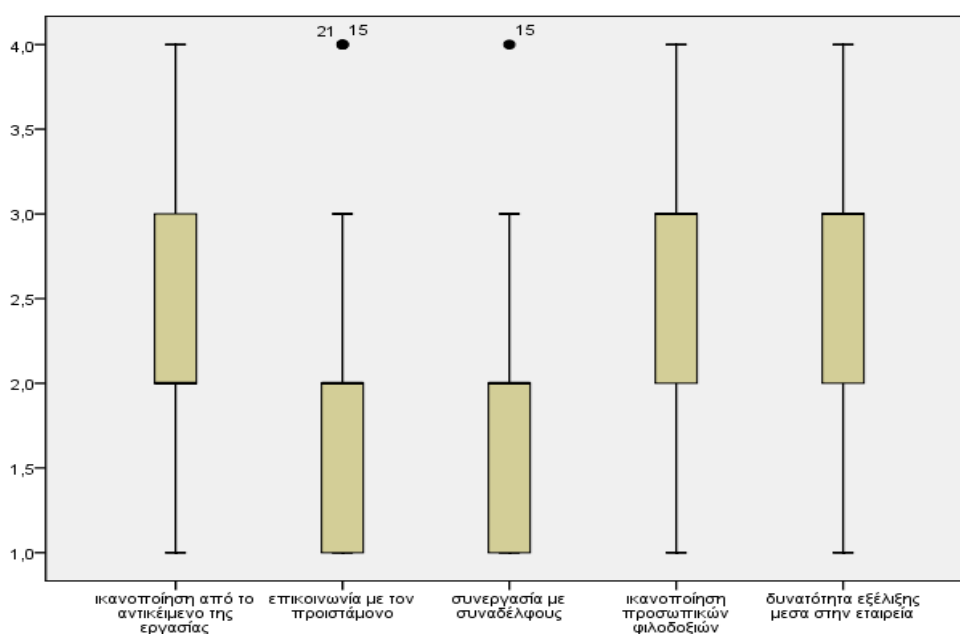
Από το πρώτο γράφημα μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπάρχει θετική τάση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, χωρίς να δείχνει απόλυτη ικανοποίηση. Η μέση τιμή της μεταβλητής σχετικά με την ικανοποίηση από το «αντικείμενο της εργασίας» είναι 2,15 φανερόντας πως οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι. Στις μεταβλητές «επικοινωνία με τον προϊστάμενο» και «συνεργασία με τους συναδέλφους» η μέση τιμή των δύο μεταβλητών είναι 1,76 και 1,58 δείχνοντας πως η επικοινωνία και η συνεργασία βρίσκονται σε καλό επίπεδο μεταξύ συναδέλφων, αλλά και υφισταμένων με προϊσταμένους. Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις παρατηρούμε επίσης πως έχουν δοθεί κάποιες απαντήσεις οι οποίες αποτελούν απομακρυσμένες τιμές, δηλαδή οι απαντήσεις αυτές παρουσιάζουν μια απόκλιση σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων. Μικρή ικανοποίηση παρουσιάζουν η «ικανοποίηση προσωπικών

φιλοδοξιών» και η «δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία», καθώς η μέση τιμή των δύο μεταβλητών βρίσκεται κοντά στο 3.

Πίνακας 6.1

Ερωτήσεις με 4 πιθανές απαντήσεις

	Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας	Επικοινωνία με τον προϊστάμενο	Συνεργασία με συναδέλφους	Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών	Δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία
Μέσος όρος	2,15	1,76	1,58	2,71	2,54
Διάμεσος	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00



Διάγραμμα 6.1

Ερωτήσεις με 4 πιθανές απαντήσεις

Το δεύτερο γράφημα Boxplot αφορά ερωτήσεις με τον δυνατό αριθμό απαντήσεων να είναι 5. Με μια πρώτη ματιά, το γράφημα παρουσιάζει μια ισορροπία στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς η πλειοψηφία των διάμεσων βρίσκεται μεταξύ 2 και 4.

Πίνακας 6.2
Ερωτήσεις με 5 πιθανές απαντήσεις

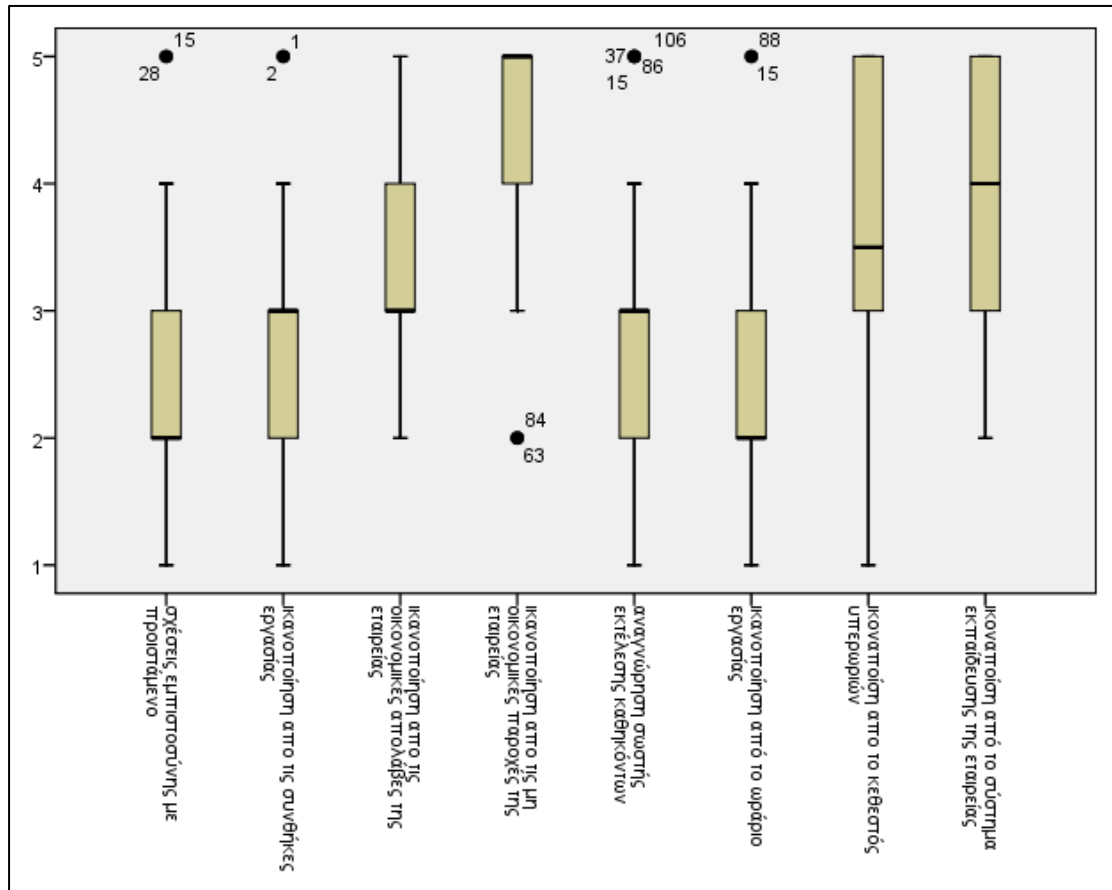
		Μέσος όρος	Διάμεσος
1	Σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο	2,39	2,00
2	Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	2,66	3,00
3	Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές της εταιρείας	3,36	3,00
4	Ικανοποίηση από της μη οικονομικές αποδοχές	4,29	5,00
5	Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων	2,64	3,00
6	Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας	2,34	2,00
7	Ικανοποίηση από το καθεστώς υπερωριών	3,74	4,00
8	Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας	3,88	4,00

Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή της μεταβλητής «σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο» είναι 2,39 δείχνοντας πως οι εργαζόμενοι έχουν ικανοποιητική εμπιστοσύνη απέναντι στους προϊσταμένους τους, όπως επίσης θετική τάση παρουσιάζουν στην ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και την αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων (2,66 και 2,64 αντίστοιχα). Ωστόσο, οι εργαζόμενοι εκφράζουν δυσαρέσκεια σχετικά με τις οικονομικές και μη οικονομικές παροχές.

Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή των οικονομικών παροχών είναι 3,36 παρουσιάζοντας πως είναι μια ισορροπημένη μεταβλητή, η οποία τείνει προς το αρνητικό. Όσον αφορά τις μη οικονομικές παροχές, δηλαδή πρόσθετη ασφάλιση, παιδικός σταθμός, δώρα κ.α., οι εργαζόμενοι είναι εμφανώς δυσαρεστημένοι, καθώς η μέση τιμή της συγκεκριμένης μεταβλητής είναι 4,29. Επιπρόσθετα, ενώ οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλά αναφορικά με το ωράριο (2,34), δεν έχουν την ίδια άποψη με το καθεστώς των υπερωριών, καθώς η μέση τιμή βρίσκεται κοντά στο 4. Η τελευταία μεταβλητή του γραφήματος δηλώνει πως οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν αρκετή ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας (3,88).

Τέλος, παρατηρούμε πως στις ερωτήσεις 1,2,4,5,6 του γραφήματος παρουσιάζονται απομακρυσμένες τιμές, οι οποίες βρίσκονται στην κορυφή του γραφήματος, δείχνοντας απαντήσεις με ακόμα μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Η μόνη περίπτωση που διαφέρει είναι η ερώτηση 4 στην οποία το πλήθος των απαντήσεων βρίσκεται στην κορυφή του γραφήματος,

ενώ οι απομακρυσμένες τιμές βρίσκονται χαμηλότερα, δηλαδή προς τις θετικότερες απαντήσεις.



Διάγραμμα 6.2

Ερωτήσεις με 5 πιθανές απαντήσεις

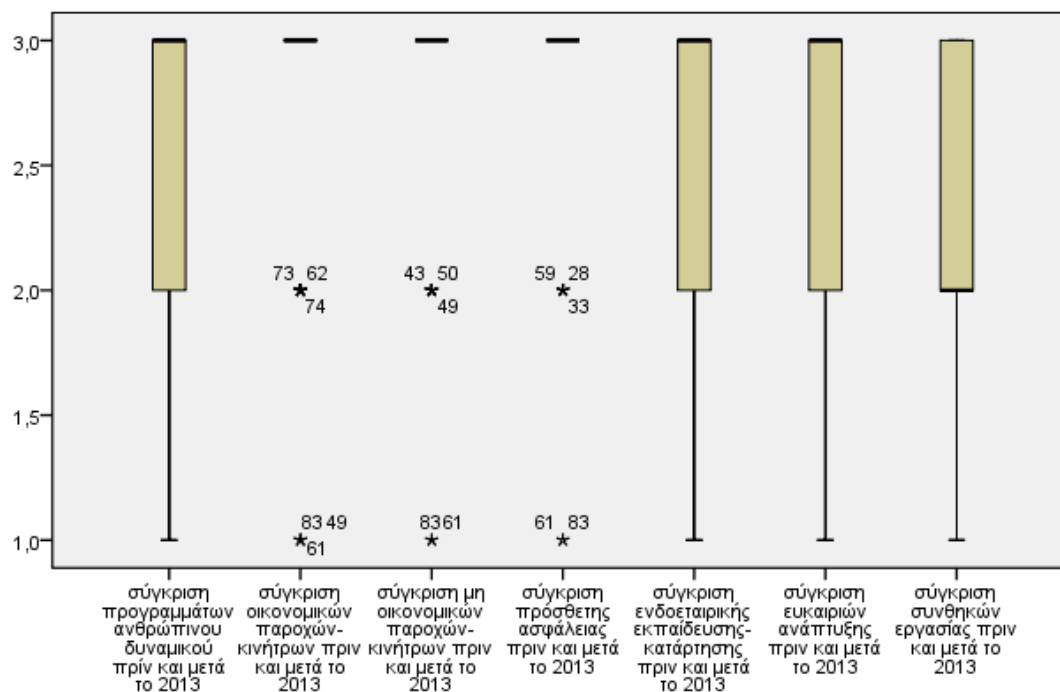
Στο τελευταίο γράφημα Boxplot η κάθε ερώτηση έχει τρεις δυνατές απαντήσεις. Η πρώτη δηλώνει βελτίωση, η δεύτερη δηλώνει σταθερότητα, ενώ η τρίτη δυνατή επιλογή δείχνει να υστερούν σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο.

Πίνακας 6.3

Υπάλληλοι που εργάζονταν πριν το 2013

		Μέσος όρος	Διάμεσος
1	Σύγκριση προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά το 2013	2,58	3,00
2	Σύγκριση οικονομικών παροχών-κινήτρων πριν και μετά το 2013	2,78	3,00
3	Σύγκριση μη οικονομικών παροχών-κινήτρων πριν και μετά το 2013	2,83	3,00
4	Σύγκριση πρόσθετης ασφάλειας πριν και μετά το 2013	2,89	3,00
5	Σύγκριση ενδοεταιρικής εκπαίδευσης-κατάρτισης πριν και μετά το 2013	2,71	3,00
6	Σύγκριση ευκαιριών ανάπτυξης πριν και μετά το 2013	2,57	3,00
7	Σύγκριση συνθηκών εργασίας πριν και μετά το 2013	2,33	2,00

Βάσει του γραφήματος δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια παρερμηνείας, καθώς είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν προσληφθεί στην ΕΡΤ πριν το κλείσιμό της, θεωρούν πως τα προγράμματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας, αλλά και οι παροχές-κίνητρα υστερούν σημαντικά «σήμερα» σε σχέση με αυτά που ίσχυαν πριν κλείσει η ΕΡΤ.



Διάγραμμα 6.3

Υπάλληλοι που εργάζονταν πριν το 2013

Οι πιο χαρακτηριστικές μεταβλητές είναι αυτές που αναφέρονται στις οικονομικές και μη οικονομικές παροχές, στην πρόσθετη ασφάλεια και στην ενδοεταιρική εκπαίδευση όπου η μέση τιμή για κάθε μεταβλητή κυμαίνεται από 2,71 έως 2,89. Οι προαναφερθείσες μεταβλητές, πλην της ενδοεταιρικής εκπαίδευσης, παρουσιάζουν ακραίες τιμές, οι οποίες συγκεντρώνονται στη μέση, αλλά και χαμηλά του γραφήματος δείχνοντας με τον πλέον σαφή τρόπο πως η γενική άποψη των εργαζομένων είναι αρνητική. Σαφώς αρνητική είναι η άποψη των εργαζομένων σχετικά με τη σύγκριση ευκαιριών ανάπτυξης.

Η μόνη μεταβλητή, η οποία φαίνεται να ξεχωρίζει, είναι η σύγκριση συνθηκών εργασίας, η οποία δείχνει να παραμένει ίδια πριν και μετά το 2013, παρουσιάζοντας, ωστόσο, ελαφρώς αρνητική τάση (2,33).

6.3 Ανάλυση δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 58 άνδρες και 47 γυναίκες. Οι άνδρες αποτελούν το 54,7% του δείγματος, ενώ οι γυναίκες το 44,3%.

Πίνακας 6.4

Φύλο

Φύλο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	58	54,7	55,2	55,2
Γυναίκα	47	44,3	44,8	100
Σύνολο	105	99,1	100	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,9		
Σύνολο	106	100		

Το 3,8% του δείγματος αποτελεί την ηλικιακή ομάδα «Έως 30», το 24,5% ανήκει στις ηλικίες «31-40», το 40,6% στις «41-50», το 29,2% στις «51-60» και τέλος το 1,9% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των «άνω των 60».

Πίνακας 6.5**Ηλικία**

Ηλικία				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έως 30	4	3,8	3,8	3,8
31-40	26	24,5	24,5	28,3
41-50	43	40,6	40,6	68,9
51-60	31	29,2	29,2	98,1
60+	2	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων το 0,9% απάντησε πως ανήκει στην κατηγορία «Υποχρεωτική εκπαίδευση», το 20,8% στην κατηγορία «Λύκειο», το 36,8% αποτελείται από αποφοίτους ΤΕΙ, οι απόφοιτοι ΑΕΙ αποτελούν το 20,8%, το 18,9% δηλώνει πως είναι κάτοχος μεταπτυχιακού και το 1,9% κάτοχος διδακτορικού.

Πίνακας 6.6**Επίπεδο εκπαίδευσης**

Επίπεδο εκπαίδευσης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υποχρεωτική εκπαίδευση	1	0,9	0,9	0,9
Λύκειο	22	20,8	20,8	21,7
ΤΕΙ	39	36,8	36,8	58,5
ΑΕΙ	22	20,8	20,8	79,2
Μεταπτυχιακό	20	18,9	18,9	98,1
Διδακτορικό	2	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Όσον αφορά τον κλάδο των ερωτηθέντων, το 50,9% ανήκει στον κλάδο των Τεχνικών και το 49,1% στον κλάδο των Διοικητικών.

Πίνακας 6.7

Κλάδος

κλάδος				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Τεχνικός υπάλληλος	54	50,9	50,9	50,9
Διοικητικός υπάλληλος	52	49,1	49,1	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 72,6% θεωρεί πως βρίσκει ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας του, ενώ το 27,7% δηλώνει λίγο έως καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 6.8

Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας

Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	16	15,1	15,1	15,1
Πολύ	61	57,5	57,5	72,6
Λίγο	26	24,5	24,5	97,2
Καθόλου	3	2,8	2,8	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σχετικά με την φήμη της εταιρείας, οι ερωτώμενοι εμφανίστηκαν διχασμένοι, καθώς το 50,9% όσων συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι με την φήμη της εταιρείας, ενώ το 49,1% απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 6.9

Ικανοποίηση για την φήμη της εταιρείας

Ικανοποίηση για την φήμη της εταιρείας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	54	50,9	50,9	50,9
Όχι	52	49,1	49,1	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 59,4% δηλώνει πως υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο, το 11,3% απάντησε πως δεν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης, ενώ το 29,2% δηλώνει ουδέτερο.

Πίνακας 6.10

Σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο

Σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	16	15,1	15,1	15,1
Συμφωνώ	47	44,3	44,3	59,4
Ουδέτερος	31	29,2	29,2	88,7
Διαφωνώ	10	9,4	9,4	98,1
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Ο προϊστάμενος επικοινωνεί τους στόχους σύμφωνα με το 87,7%, ενώ το 12,3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.11

Επικοινωνία με τον προϊστάμενο

Επικοινωνία με τον προϊστάμενο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	41	38,7	38,7	38,7
Μερικές φορές	52	49,1	49,1	87,7
Σπάνια	10	9,4	9,4	97,2
Ποτέ	3	2,8	2,8	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Με συντριπτική πλειοψηφία το 94,3% θεωρεί πως υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με του συναδέλφους.

Πίνακας 6.12
Συνεργασία με συναδέλφους

Συνεργασία με συναδέλφους				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	51	48,1	48,1	48,1
Μερικές φορές	49	46,2	46,2	94,3
Σπάνια	5	4,7	4,7	99,1
Ποτέ	1	0,9	0,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Παρά τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους, το 65,1% θεωρεί πως δεν προωθούνται από την εταιρεία οι διαπροσωπικές σχέσεις, αντίθετα το 34% απάντησε θετικά.

Πίνακας 6.13
Προώθηση διαπροσωπικών σχέσεων από την εταιρεία

Προώθηση διαπροσωπικών σχέσεων από την εταιρεία				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	36	34,0	34,3	34,3
Όχι	69	65,1	65,7	100,0
Σύνολο	105	99,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,9		
Σύνολο	106	100,0		

Σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών, οι απαντήσεις είναι περίπου μοιρασμένες μεταξύ «Ναι» και «Όχι» με ποσοστό 32,1% και 20,8% αντίστοιχα, με την πλειοψηφία να επιλέγει την τρίτη απάντηση «Κάποιες φορές».

Πίνακας 6.14
Δυνατότητα πρωτοβουλιών

Δυνατότητα πρωτοβουλιών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	34	32,1	32,1	32,1
Όχι	22	20,8	20,8	52,8
Κάποιες φορές	50	47,2	47,2	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 61,3% θεωρεί πως δεν ικανοποιούνται οι προσωπικές τους φιλοδοξίες μέσω της εργασίας τους, ενώ μόνο το 38,7% των ερωτηθέντων δηλώνει θετικό ως προς την ικανοποίηση.

Πίνακας 6.15

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	3	2,8	2,8	2,8
Πολύ	38	35,8	35,8	38,7
Λίγο	52	49,1	49,1	87,7
Καθόλου	13	12,3	12,3	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 72,6% δηλώνει επιφυλακτικό στην ερώτηση σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία, καθώς επιλέγει τις απαντήσεις «Ίσως» και «Υπό προϋποθέσεις» (ποσοστά 31,1% και 41,5% αντίστοιχα).

Πίνακας 6.16

Δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία

Δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Σίγουρα ναι	15	14,2	14,2	14,2
Ίσως	33	31,1	31,1	45,3
Υπό προϋποθέσεις	44	41,5	41,5	86,8
Όχι	14	13,2	13,2	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας είναι το 40.6%, ενώ η πλειοψηφία (49,1%) δηλώνει μέτρια ικανοποιημένα.

Πίνακας 6.17**Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας**

Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	6	5,7	5,7	5,7
Πολύ	37	34,9	34,9	40,6
Μέτρια	52	49,1	49,1	89,6
Λίγο	9	8,5	8,5	98,1
Καθόλου	2	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 67,3% παρουσιάζει θετική τάση ως προς τις οικονομικές απολαβές. Ωστόσο, το 54,7% είναι μέτρια ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές.

Πίνακας 6.18**Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές**

Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές της εταιρίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	12	11,3	11,5	11,5
Μέτρια	58	54,7	55,8	67,3
Λίγο	19	17,9	18,3	85,6
Καθόλου	15	14,2	14,4	100,0
Σύνολο	104	98,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμή	2	1,9		
Σύνολο	106	100,0		

Σε αντίθεση με τις οικονομικές απολαβές, οι απαντήσεις από την πλειοψηφία των εργαζομένων για τις μη οικονομικές παροχές παρουσιάζουν αρνητική τάση (70,8%) και οι μισοί ερωτώμενοι, δηλαδή το 50%, δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι.

Πίνακας 6.19**Ικανοποίηση από τις μη οικονομικές παροχές**

Ικανοποίηση από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	2	1,9	2,0	2,0
Μέτρια	21	19,8	21,4	23,5
Λίγο	22	20,8	22,4	45,9
Καθόλου	53	50,0	54,1	100,0
Σύνολο	98	92,5	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	8	7,5		
Σύνολο	106	100,0		

Το 46,2% θεωρεί πως αναγνωρίζεται η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων. Οι περισσότεροι, ωστόσο, δηλώνουν ουδέτεροι σχετικά με αυτό το ερώτημα.

Πίνακας 6.20**Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων**

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	7	6,6	6,6	6,6
Συμφωνώ	42	39,6	39,6	46,2
Ουδέτερος	43	40,6	40,6	86,8
Διαφωνώ	10	9,4	9,4	96,2
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,8	3,8	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 78,3% θεωρεί πως πρέπει να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης. Το 16% των ερωτηθέντων είναι διστακτικό, ενώ μόνο το 5,7% είναι αρνητικό.

Πίνακας 6.21**Σύστημα αξιολόγησης**

Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	83	78,3	78,3	78,3
Όχι	6	5,7	5,7	84,0
Ίσως	17	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Το 94,3% των ερωτώμενων απάντησε από «Μέτρια» έως «Πάρα πολύ» ικανοποιημένο από το ωράριο, ενώ το 50,9% δηλώνει «πολύ» ικανοποιημένο.

Πίνακας 6.22

Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας

Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	12	11,3	11,3	11,3
Πολύ	54	50,9	50,9	62,3
Μέτρια	34	32,1	32,1	94,3
Λίγο	4	3,8	3,8	98,1
Καθόλου	2	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Μέτρια ικανοποίηση από το καθεστώς υπερωριών έχει το 37,7%, ενώ το 34% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο. Σε αντίθεση με το ωράριο εργασίας, το 89,4% των απαντήσεων εντοπίζεται από «Μέτρια» έως «Καθόλου».

Πίνακας 6.23

Καθεστώς υπερωριών

Ικανοποίηση από το καθεστώς υπερωριών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	1	,9	1,0	1,0
Πολύ	10	9,4	9,6	10,6
Μέτρια	40	37,7	38,5	49,0
Λίγο	17	16,0	16,3	65,4
Καθόλου	36	34,0	34,6	100,0
Σύνολο	104	98,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	2	1,9		
Σύνολο	106	100,0		

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως ικανοποιείται από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας από «Μέτρια» έως «Καθόλου» (91,5%), με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να δίνουν την απάντηση «Καθόλου» (34,9%).

Πίνακας 6.24
Εκπαίδευση στην εταιρία

Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	9	8,5	8,5	8,5
Μέτρια	32	30,2	30,2	38,7
Λίγο	28	26,4	26,4	65,1
Καθόλου	37	34,9	34,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σχετικά με το αν αναπτύσσονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων λόγω της εκπαίδευσης που τους παρέχεται, το 42,9% δήλωσε «Ουδέτερο» φανερώνοντας πως η εταιρική εκπαίδευση δεν είναι ικανή να αναπτύξει τις ικανότητες σε ικανοποιητικό βαθμό.

Πίνακας 6.25
Γνώσεις και δεξιότητες μέσω εταιρικής εκπαίδευσης

Ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω εταιρικής εκπαίδευσης				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,8	2,9	2,9
Συμφωνώ	16	15,1	15,2	18,1
Ουδέτερος	45	42,5	42,9	61,0
Διαφωνώ	26	24,5	24,8	85,7
Διαφωνώ απόλυτα	15	14,2	14,3	100,0
Σύνολο	105	99,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,9		
Σύνολο	106	100,0		

Το 41,5% των ερωτηθέντων στην εταιρία θεωρεί πως δεν αισθάνεται ούτε μεγάλο ούτε μικρό βαθμό ασφάλειας για την εργασία του.

Πίνακας 6.26
Αίσθημα ασφάλειας

Βαθμός ασφάλειας στην εταιρεία				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ μεγάλο	4	3,8	3,8	3,8
Μεγάλο βαθμό	24	22,6	22,6	26,4
Ούτε μεγάλο/ούτε μικρό	44	41,5	41,5	67,9
Μικρό βαθμό	25	23,6	23,6	91,5
Πολύ μικρό	9	8,5	8,5	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Από το δείγμα των εργαζομένων που πήραμε, το 78.3% εργαζόταν στη ΕΡΤ πριν από το κλείσιμό της το 2013, ενώ το 21,7% προσλήφθηκε με την επανασύστασή της.

Πίνακας 6.27
Εργαζόμενος στην ΕΡΤ πριν το 2013

Εργαζόμενος στην ΕΡΤ πριν το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	83	78,3	78,3	78,3
Όχι	23	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	106	100,0	100,0	

Στην προσπάθεια να γίνει σύγκριση της «σημερινής» ΕΡΤ με εκείνης πριν το κλείσιμό της, τέθηκαν ερωτήσεις στους υπαλλήλους, ώστε να γίνει σύγκριση μεταξύ της παλιάς και της καινούργιας ΕΡΤ. Για το λόγο αυτό, έχει προστεθεί η μεταβλητή «Ελλείπουσες τιμές συστήματος» στους παρακάτω πίνακες, η οποία δείχνει τον αριθμό των εργαζομένων όπου πήραν μέρος στην έρευνα, αλλά για λόγους εγκυρότητας δεν μπορούσαν να απαντήσουν στις συγκεκριμένες ερωτήσεις, καθώς δεν εργάζονταν πριν το 2013.

Στη σύγκριση των προγραμμάτων του ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά από το κλείσιμο της ΕΡΤ, το 61,4% θεωρεί πως από την επανασύσταση και έπειτα είναι ελλιπή.

Πίνακας 6.28**Σύγκριση προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού**

Σύγκριση προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πιο ολοκληρωμένα	3	2,8	3,6	3,6
Ελλιπή	51	48,1	61,4	65,1
Ίδια	29	27,4	34,9	100,0
Σύνολο	83	78,3	100,0	
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	106	100,0		

Η σύγκριση των οικονομικών παροχών παρουσιάζει παρόμοια αποτελέσματα, καθώς το 81,9% θεωρεί πως υστερούν.

Πίνακας 6.29**Σύγκριση οικονομικών παροχών-κινήτρων**

Σύγκριση οικονομικών παροχών-κινήτρων πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπερτερεί	3	2,8	3,6	3,6
Υστερεί	68	64,2	81,9	85,5
Παραμένουν ίδια	12	11,3	14,5	100,0
Σύνολο	83	78,3	100,0	
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	106	100,0		

Οι μη οικονομικές παροχές – κίνητρα, όπως για παράδειγμα άδειες, δώρα, παιδικές κατασκηνώσεις, γυμναστήριο κ.α. υστερούν σήμερα σε σχέση με αυτές που παρείχε η ΕΡΤ πριν από το κλείσιμο, σε ποσοστό (85,5%).

Πίνακας 6.30**Σύγκριση μη οικονομικών παροχών - κινήτρων**

Σύγκριση μη οικονομικών παροχών - κινήτρων πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπερτερεί	2	1,9	2,4	2,4
Υστερεί	71	67,0	85,5	88,0
Παραμένουν ίδια	10	9,4	12,0	100,0
Σύνολο	83	78,3	100,0	
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	106	100,0		

Επίσης, σύμφωνα με το 91,6% των ερωτηθέντων η πρόσθετη ασφάλιση υστερεί συγκριτικά με αυτήν που υπήρχε παλαιότερα.

Πίνακας 6.31**Σύγκριση πρόσθετης ασφάλειας**

Σύγκριση πρόσθετης ασφάλειας πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπερτερεί	2	1,9	2,4	2,4
Υστερεί	76	71,7	91,6	94,0
Παραμένουν ίδια	4	3,8	4,8	98,8
33	1	0,9	1,2	100,0
Σύνολο	83	78,3	100,0	
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	106	100,0		

Υστερεί επίσης και η ενδοεταιρική εκπαίδευση σύμφωνα με το 74,4% των εργαζομένων. Ωστόσο, το 22% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η ενδοεταιρική κατάρτιση παραμένει ίδια.

Πίνακας 6.32**Σύγκριση ενδοεταιρικής εκπαίδευσης - κατάρτισης**

Σύγκριση ενδοεταιρικής εκπαίδευσης - κατάρτισης πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπερτερεί	3	2,8	3,7	3,7
Υστερεί	61	57,5	74,4	78,0
Παραμένουν ίδια	18	17,0	22,0	100,0
Σύνολο	82	77,4	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,9		
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	24	22,6		
Σύνολο	106	100,0		

Στη σύγκριση ευκαιριών ανάπτυξης πριν και μετά το 2013 τα ποσοστά είναι λίγο πιο ήπια, καθώς το 62,2% θεωρεί πως υστερούν, το 32,9% θεωρεί πως παραμένουν ίδια, ενώ μόνο το 4,9% θεωρεί πως υπερτερούν.

Πίνακας 6.33**Σύγκριση ευκαιριών ανάπτυξης**

Σύγκριση ευκαιριών ανάπτυξης πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπερτερεί	4	3,8	4,9	4,9
Υστερεί	51	48,1	62,2	67,1
Παραμένουν ίδια	27	25,5	32,9	100,0
Σύνολο	82	77,4	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,9		
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	24	22,6		
Σύνολο	106	100,0		

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους της ΕΡΤ μόνο οι συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα ατυχήματα, καθαριότητα, εξοπλισμός, παραμένουν ίδιες σύμφωνα με την πλειοψηφία (57,8%).

Πίνακας 6.34
Σύγκριση συνθηκών εργασίας

Σύγκριση συνθηκών εργασίας πριν και μετά το 2013				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπερτερεί	4	3,8	4,8	4,8
Υστερεί	31	29,2	37,3	42,2
Παραμένουν ίδια	48	45,3	57,8	100,0
Σύνολο	83	78,3	100,0	
Ελλείπουσες τιμές συστήματος	23	21,7		
Σύνολο	106	100,0		

Ωστόσο, ακόμα και σε αυτή την ερώτηση, ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων (37,3%) παρουσιάζεται αρνητικό.

6.4 Συνδυαστική ανάλυση Δημογραφικών μεταβλητών

Στην ενότητα αυτή γίνεται συνδυαστικός έλεγχος των δημογραφικών και γενικών στοιχείων που καλούνται οι ερωτώμενοι να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες αναφορικά με τον κλάδο, το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο και την ηλικία.

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων και η εμβάθυνση στην έρευνα, ώστε να μπορεί να γίνει εξαγωγή πιο λεπτομερών συμπερασμάτων.

Στις περιπτώσεις που γίνεται ηλικιακός διαχωρισμός, η κατηγορία που αντιστοιχεί στους εργαζομένους ηλικίας 60+ δεν είναι αντιπροσωπευτική, καθώς το δείγμα στην συγκεκριμένη περίπτωση ήταν εξαιρετικά μικρό, επομένως κάθε αποτέλεσμα κρίνεται επισφαλές.

6.4.1 Κλάδος σε συνδυασμό με εκπαίδευση, φύλο και ηλικία

Στην ενότητα αυτή γίνεται έλεγχος των δύο κλάδων (Διοικητικών και Τεχνικών) σε συνδυασμό με τις μεταβλητές του επιπέδου εκπαίδευσης, του φύλου και της ηλικίας.

Πίνακας 6.35**Επίπεδο εκπαίδευσης τεχνικών υπαλλήλων**

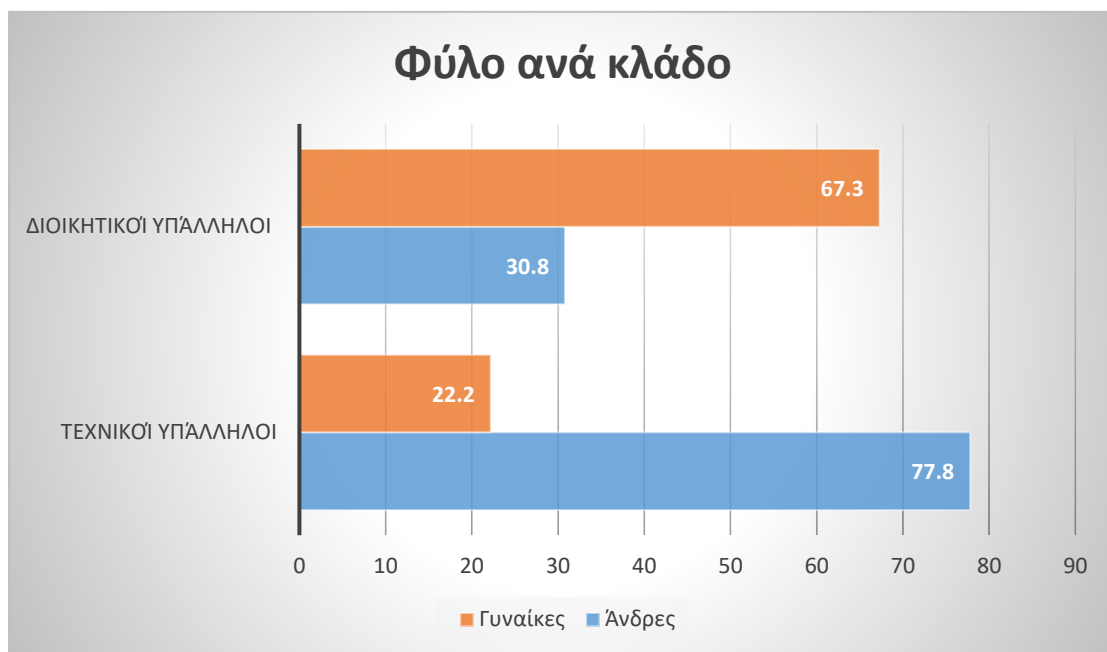
Επίπεδο εκπαίδευσης τεχνικών υπαλλήλων				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υποχρεωτική εκπαίδευση	1	1,9	1,9	1,9
Λύκειο	8	14,8	14,8	16,7
ΤΕΙ	23	42,6	42,6	59,3
ΑΕΙ	10	18,5	18,5	77,8
Μεταπτυχιακό	11	20,4	20,4	98,1
Διδακτορικό	1	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	54	100,0	100,0	

Στον κλάδο των τεχνικών παρατηρούμε πως η εκπαίδευση της πλειοψηφίας των εργαζομένων είναι επιπέδου ΤΕΙ με ποσοστό 42,6%. Επίσης, σημαντικό στοιχείο είναι πως το 20,4% διαθέτει και μεταπτυχιακό δίπλωμα.

Πίνακας 6.36**Επίπεδο εκπαίδευσης Διοικητικών υπαλλήλων**

Επίπεδο εκπαίδευσης Διοικητικών υπαλλήλων				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Λύκειο	14	26,9	26,9	26,9
ΤΕΙ	16	30,8	30,8	57,7
ΑΕΙ	12	23,1	23,1	80,8
Μεταπτυχιακό	9	17,3	17,3	98,1
Διδακτορικό	1	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	52	100,0	100,0	

Από την άλλη πλευρά, το 57,7% των Διοικητικών υπάλληλων συγκεντρώνεται στις κατηγορίες Λύκειο και ΤΕΙ. Επίσης, το ποσοστό των εργαζομένων που βρίσκονται στις διοικητικές υπηρεσίες και έχουν μεταπτυχιακό είναι μικρότερο κατά 3,1% σε σχέση με τους αντίστοιχους τεχνικούς υπαλλήλους.

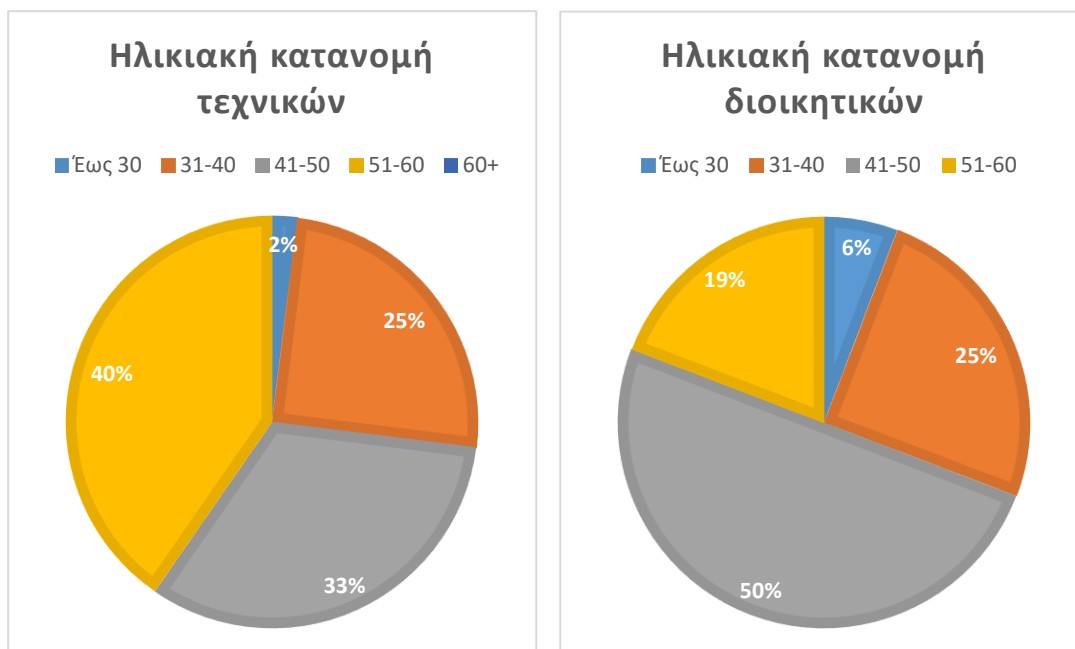


Διάγραμμα 6.4

Φύλο ανά κλάδο

Οι άντρες τεχνικοί υπερέρχουν αριθμητικά σε σχέση με τις γυναίκες, καθώς αποτελούν το 77,8% του δείγματος έναντι 22,2%.

Αντίθετα, στον κλάδο των Διοικητικών υπαλλήλων οι γυναίκες υπερτερούν των ανδρών αποτελώντας το 67,3%.

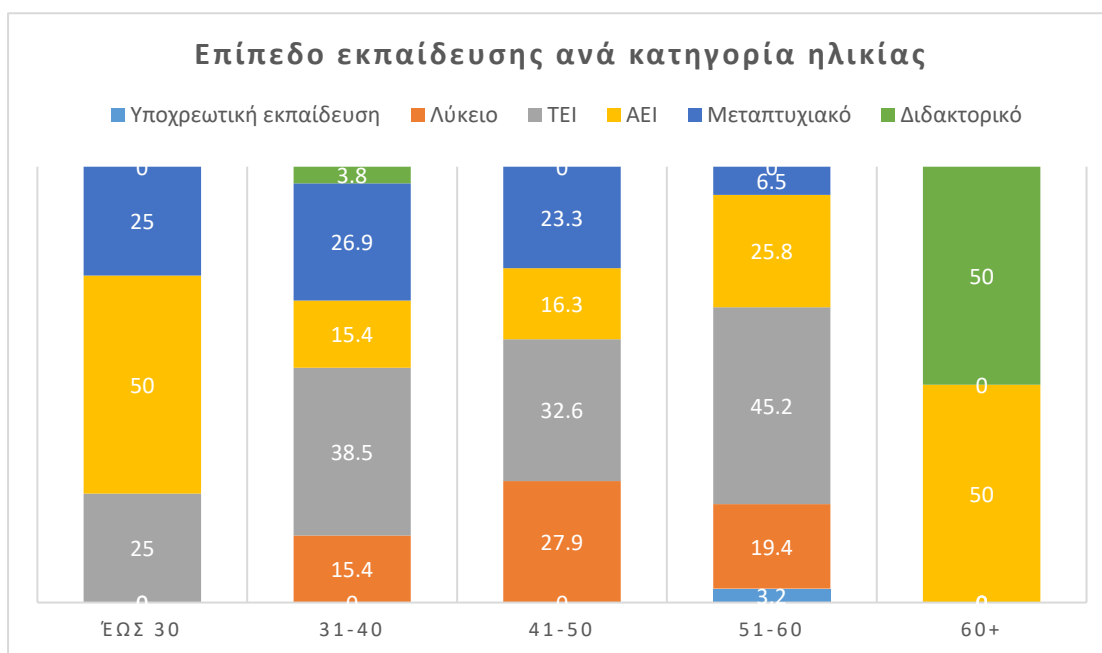


Διάγραμμα 6.5

Ηλικιακή κατανομή ανά κλάδο

Ηλικιακά, οι τεχνικοί υπάλληλοι συγκεντρώνουν 70.4% στις κατηγορίες 41-50 και 51-60. Οι εργαζόμενοι έως 30 και 60+ αποτελούν το 5,6%. Στους Διοικητικούς υπαλλήλους, ηλικιακά η πλειοψηφία εντοπίζεται στην κατηγορία 41-50 (50%), με την αμέσως επόμενη κατηγορία να είναι η 31-40 (25%).

6.4.2 Ηλικία σε συνδυασμό με εκπαίδευση, φύλο και κλάδο



Διάγραμμα 6.6

Επίπεδο εκπαίδευσης ανά ηλικία

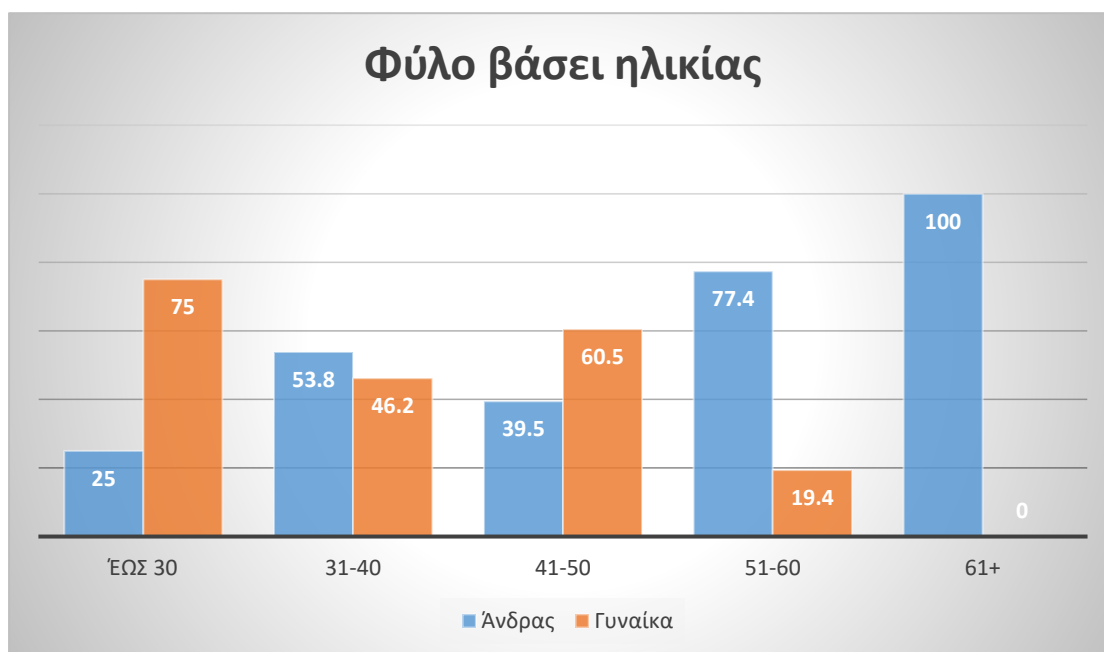
Οι υπάλληλοι της ΕΡΤ που η ηλικία τους είναι μέχρι τα 30 είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό στην κατηγορία εκπαίδευση βρίσκεται στην επιλογή ΑΕΙ, όπου συγκεντρώνει το 50% των απαντήσεων. Οι άλλες δύο απαντήσεις που έχουν δοθεί στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι ΤΕΙ και Μεταπτυχιακό συγκεντρώνοντας 25% έκαστος.

Στις ηλικίες 31-40 η πλειοψηφία απάντησε πως είναι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ (38,5%), με το αμέσως επόμενο ποσοστό να εντοπίζεται στο μεταπτυχιακό (26,9%). Επίσης, το 15,4% των εργαζομένων που ανήκουν σε αυτή την ηλικιακή κατηγορία απάντησε πως είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην ηλικιακή κατηγορία 41-50, το ποσοστό των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (27,9%) είναι το μεγαλύτερο που συναντάμε συγκριτικά με τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες. Ωστόσο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι των ηλικιών 41-50 είναι απόφοιτοι ΤΕΙ με ποσοστό 32,6%, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακών (23,3%).

Στην κατηγορία 51-60 το 45,2% δηλώνει πως είναι κάτοχος πτυχίου ΤΕΙ με την αμέσως επόμενη επιλεγμένη απάντηση να είναι το ΑΕΙ με ποσοστό 25,8%. Ωστόσο, για πρώτη φορά εντοπίζεται ποσοστό στην επιλογή «Υποχρεωτική εκπαίδευση».

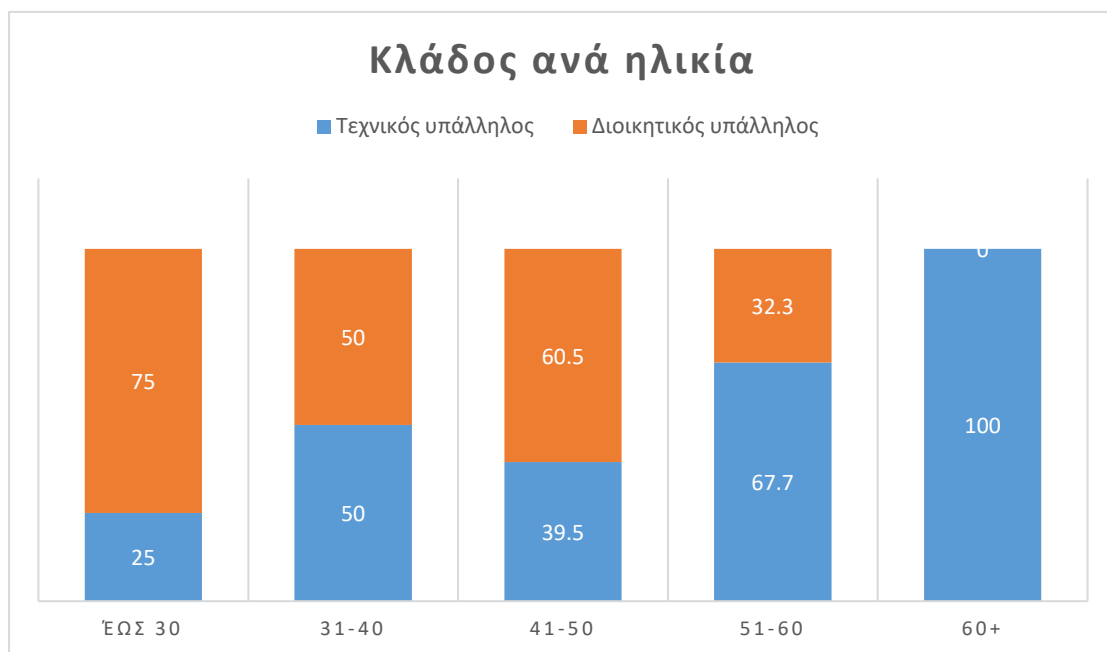
Στην τελευταία κατηγορία, παρά το γεγονός ότι το δείγμα είναι ελάχιστο άρα και μη αντιπροσωπευτικό, μπορούμε ωστόσο να δούμε πως στην κατηγορία 60+ υπάρχουν κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ και Διδακτορικού.



Διάγραμμα 6.7

Σύγκριση φύλου ανά κατηγορία ηλικίας

Στο διάγραμμα 6.7 παρουσιάζεται η σύγκριση των φύλων των εργαζομένων της ΕΡΤ ανά κατηγορία ηλικίας. Στην κατηγορία «έως 30» οι άντρες αποτελούν την μειοψηφία, καθώς το 75% είναι γυναίκες. Η δεύτερη κατηγορία είναι αρκετά ισορροπημένη, η οποία είναι για ηλικίες «31-40», καθώς τα ποσοστά είναι 53,8% οι άνδρες και 46,2% οι γυναίκες. Στην τρίτη ηλικιακή κατηγορία, οι γυναίκες παρουσιάζονται για ακόμα μια φορά πολυπληθέστερες σε σχέση με του άνδρες, καθώς καταλαμβάνουν το 77,4% έναντι 19,4% των ανδρών. Τέλος, στην κατηγορία «61+» οι άνδρες αποτελούν το 100% του πληθυσμού της κατηγορίας αυτής.



Διάγραμμα 6.8

Σύγκριση κλάδων ανά ηλικιακή κατηγορία

Στο γράφημα παρουσιάζεται η σύγκριση των κλάδων σε κάθε ηλικιακή κατηγορία. Στις ηλικίες «έως 30» και «41-50» οι Τεχνικοί υστερούν αριθμητικά σε σχέση με τους Διοικητικούς υπαλλήλους, καθώς αποτελούν το 25% και το 39,5% αντίστοιχα. Στην κατηγορία «31-40» οι Διοικητικοί και οι Τεχνικοί είναι απόλυτα μοιρασμένοι, καθώς κάθε κλάδος καταλαμβάνει το 50%. Τέλος, στις μόνες περιπτώσεις που υπερτερούν αριθμητικά οι τεχνικοί υπάλληλοι της ΕΡΤ είναι στις κατηγορίες «51-60» και «60+». Στην πρώτη περίπτωση οι τεχνικοί αποτελούν το 67,7%, ενώ στην δεύτερη αποτελούν την απόλυτη πλειοψηφία.

6.4.3 Φύλο σε συνδυασμό με εκπαίδευση, ηλικία και κλάδο

Το 81% των υπαλλήλων της ΕΡΤ που είναι άνδρες εντοπίζονται στις απαντήσεις ΤΕΙ, ΑΕΙ και Μεταπτυχιακό. Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ (37,9%) και κάτοχοι μεταπτυχιακού (22,4%).

Πίνακας 6.37
Επίπεδο εκπαίδευσης ανδρών

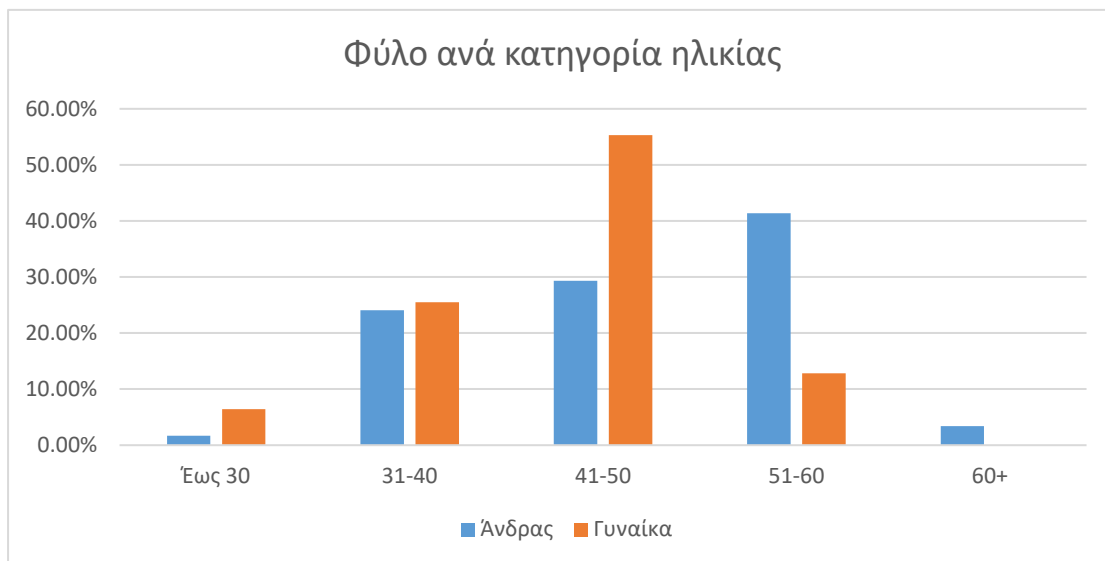
Επίπεδο εκπαίδευσης ανδρών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υποχρεωτική εκπαίδευση	1	1,7	1,7	1,7
Λύκειο	8	13,8	13,8	15,5
ΤΕΙ	22	37,9	37,9	53,4
ΑΕΙ	12	20,7	20,7	74,1
Μεταπτυχιακό	13	22,4	22,4	96,6
Διδακτορικό	2	3,4	3,4	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Από την άλλη πλευρά, το εύρος του επιπέδου εκπαίδευσης των γυναικών είναι πιο περιορισμένο. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εντοπίζονται στις απαντήσεις Λύκειο (27,7%) και ΤΕΙ (36,2%).

Πίνακας 6.38
Επίπεδο εκπαίδευσης γυναικών

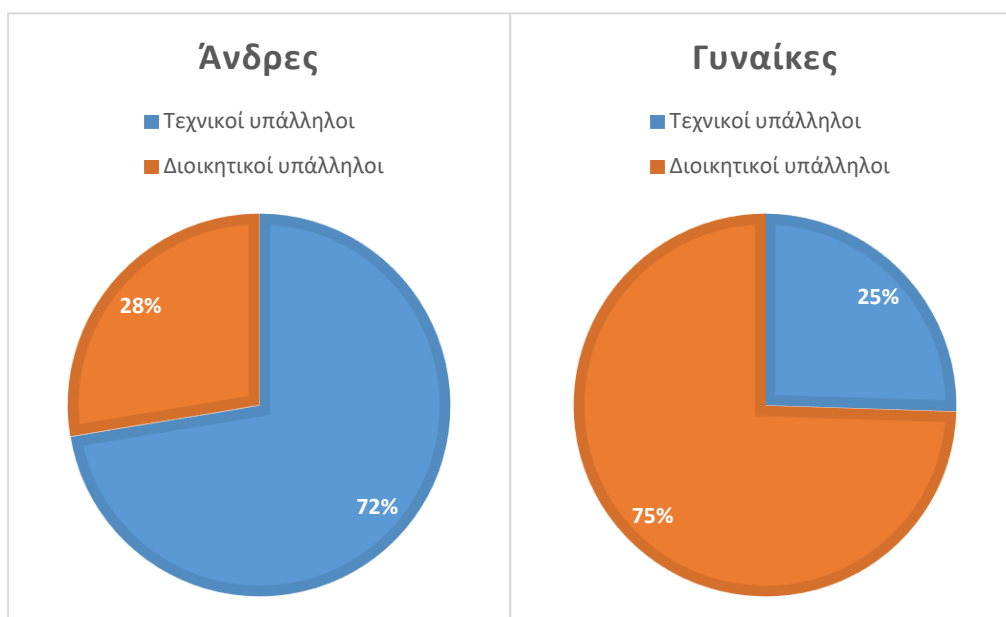
Επίπεδο εκπαίδευσης γυναικών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Λύκειο	13	27,7	27,7	27,7
ΤΕΙ	17	36,2	36,2	63,8
ΑΕΙ	10	21,3	21,3	85,1
Μεταπτυχιακό	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Ηλικιακά, το 41,4% των ανδρών ανήκει στην κατηγορία 51-60, με τις αμέσως επόμενες να είναι με 29,3% η κατηγορία «41-50» και με 24,1% η κατηγορία «31-40». Το 80,8% των γυναικών είναι μεταξύ των ηλικιών «31-50», με το 55,3% να αποτελούν την κατηγορία «41-50».



Διάγραμμα 6.9
Φύλο ανά ηλικία

Σύμφωνα με το δείγμα, οι άνδρες στον κλάδο των τεχνικών αποτελούν την πλειοψηφία (72,4%), ενώ οι άνδρες διοικητικοί υπάλληλοι συμπληρώνουν πολύ μικρότερο ποσοστό.



Διάγραμμα 6.10

Σύγκριση κλάδου ανά φύλο

Κατ' επέκταση, το αντίθετο συμβαίνει στις γυναίκες. Στον κλάδο των διοικητικών αποτελούν την πλειοψηφία (74,5%), ενώ στον κλάδο των τεχνικών την μειοψηφία.

6.5 Έλεγχος της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού της EPT A.E.

Στην ενότητα αυτή, μέσα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, γίνεται έλεγχος της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της EPT από τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας τους, τις παροχές και τα κίνητρα, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού, την επιβράβευση, τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία, την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Επίσης, εξετάζεται κατά πόσο αισθάνονται υπερήφανοι για τη φήμη της εταιρίας και ασφαλείς για τη διατήρηση της εργασίας τους.

Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται σε συνδυασμό με τα δημογραφικά και γενικά στοιχεία που έδωσαν με τις απαντήσεις τους οι ερωτηθέντες. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της EPT βάσει του φύλου, του επιπέδου μόρφωσης, του κλάδου και της ηλικίας.

Σε αυτό το κομμάτι της έρευνας παρουσιάζονται μόνο τα σημαντικότερα στοιχεία, δηλαδή τα αποτελέσματα που συγκεντρώνουν μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον. Σκοπός αυτής τη διαδικασίας είναι η εμβάθυνση της έρευνας, ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα το εργασιακό περιβάλλον της EPT και την επιρροή της λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτό.

6.5.1 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του φύλου

Σε αυτή την κατηγορία αναλύονται τα στοιχεία που προκύπτουν μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με την ικανοποίηση που εισπράττουν από το αντικείμενο της εργασίας τους, τη φήμη της εταιρίας, τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών, την εκπλήρωση των προσωπικών φιλοδοξιών, την εξέλιξη στην εταιρία, τις παροχές, την εκπαίδευση και την επιβράβευση. Πιο αναλυτικά:

Ικανοποίηση που εισπράττουν από το αντικείμενο της εργασίας τους

Οι άνδρες και οι γυναίκες λαμβάνουν παρόμοια ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους. Η πλειοψηφία των απαντήσεων των γυναικών συγκεντρώνεται στην απάντηση «Πολύ» με ποσοστό 63,8%, με το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό να ανήκει στη απάντηση «Λίγο». Αντίστοιχα, το 53,4% των ανδρών δηλώνουν «Πολύ» ικανοποιημένοι, και σε αυτή την περίπτωση η δεύτερη απάντηση είναι «Λίγο» ικανοποιημένοι με 25,9%.

Πίνακας 6.39**Ικανοποίηση ανδρών από το αντικείμενο της εργασίας**

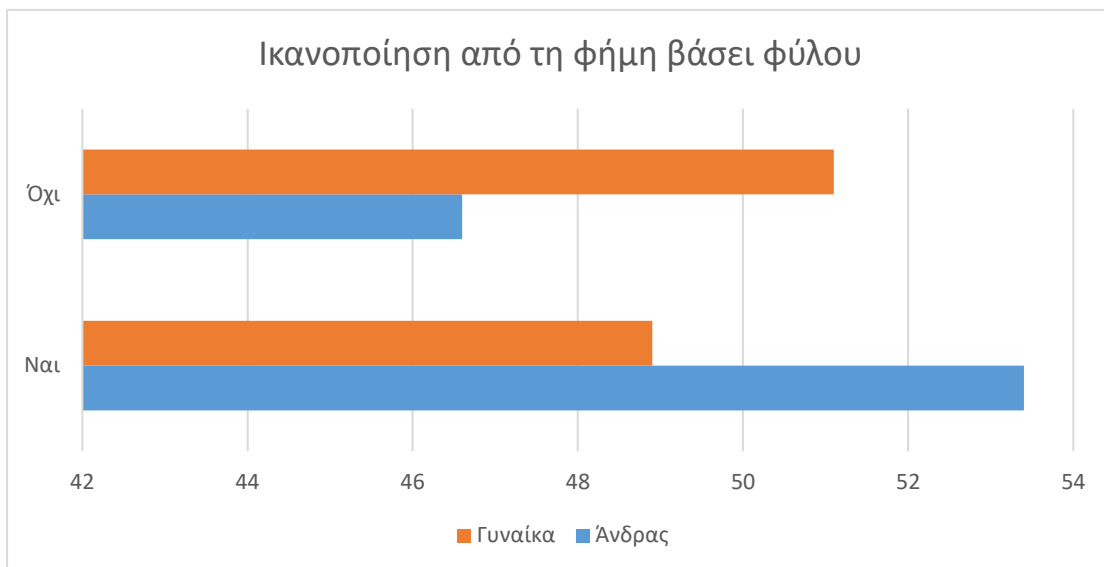
Ικανοποίηση των ανδρών από το αντικείμενο της εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	11	19,0	19,0	19,0
Πολύ	31	53,4	53,4	72,4
Λίγο	15	25,9	25,9	98,3
Καθόλου	1	1,7	1,7	100,0
Σύνολο	58	100,0	100,0	

Πίνακας 6.40**Ικανοποίηση γυναικών από το αντικείμενο της εργασίας**

Ικανοποίηση των γυναικών από το αντικείμενο της εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	5	10,6	10,6	10,6
Πολύ	30	63,8	63,8	74,5
Λίγο	10	21,3	21,3	95,7
Καθόλου	2	4,3	4,3	100,0
Σύνολο	47	100,0	100,0	

Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας

Οι γυναίκες δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες για τη φήμη της εταιρίας. Πιο αναλυτικά, το 51,1% των γυναικών είναι δυσαρεστημένες, ενώ από την άλλη πλευρά το 53,4% των ανδρών δηλώνουν ικανοποιημένοι από την φήμη της εταιρίας.



Διάγραμμα 6.11
Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας βάσει φύλου

Συνεργασία με τους συναδέλφους

Όσον αφορά την συνεργασία με τους συναδέλφους, οι άνδρες και σε αυτή την περίπτωση εμφανίζονται πιο θετικοί συγκριτικά με τις γυναίκες, καθώς το 50% των ανδρών στην ερώτηση αν «υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους», δίνει την απάντηση «Πάντα», ενώ το 51,1% των γυναικών θεωρούν πως υπάρχουν «Μερικές φορές».

Πίνακα 6.41

Συνεργασία ανδρών με συναδέλφους

Συνεργασία ανδρών με συναδέλφους				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	29	50,0	50,0	50,0
Μερικές φορές	25	43,1	43,1	93,1
Σπάνια	4	6,9	6,9	100,0
Σύνολο	58	100,0	100,0	

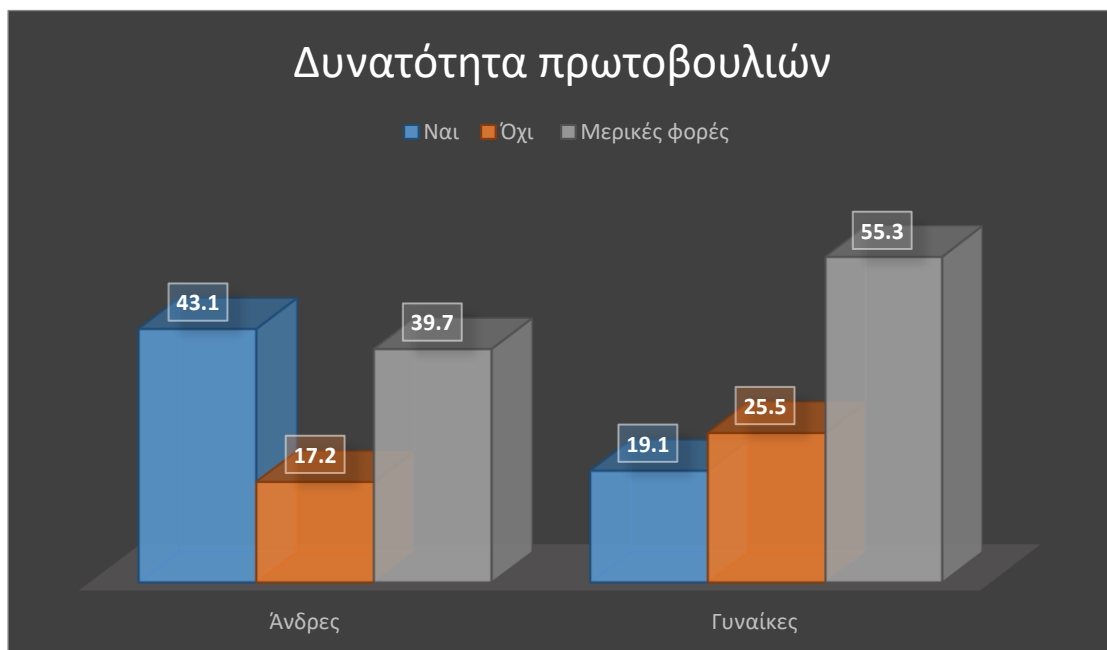
Πίνακας 6.42

Συνεργασία γυναικών με συναδέλφους

Συνεργασία γυναικών με συναδέλφους				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	22	46,8	46,8	46,8
Μερικές φορές	24	51,1	51,1	97,9
Ποτέ	1	2,1	2,1	100,0
Σύνολο	47	100,0	100,0	

Ανάληψη πρωτοβουλιών

Το 82,8% των ανδρών παρουσιάζει θετική στάση αναφορικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών που δύνανται να πάρουν, με τα μεγαλύτερα ποσοστά να συγκεντρώνονται στις απαντήσεις «Ναι» με 43,1% και «Μερικές φορές» 39,7%. Από την άλλη πλευρά, η πλειοψηφία των γυναικών (55,3%) παρουσιάζονται διστακτικές δίνοντας την απάντηση «Μερικές φορές», ενώ και το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων είναι αυξημένο συγκριτικά με των ανδρών (25,5% έναντι 17,2%).



Διάγραμμα 6.12

Δυνατότητα πρωτοβουλιών ανά φύλο

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών

Οι άνδρες, εργαζόμενοι της ΕΡΤ, βάσει της συγκεκριμένης έρευνας θεωρούν πως οι προσωπικές τους φιλοδοξίες ικανοποιούνται επαρκώς με την απάντηση «Πολύ» να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο πλήθος των απαντήσεων (44,8%), σε αντίθεση με τις γυναίκες όπου το 61,7% δηλώνουν πως λαμβάνουν λίγη ικανοποίηση.

Πίνακας 6.43

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανδρών

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανδρών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	3	5,2	5,2	5,2
Πολύ	26	44,8	44,8	50,0
Λίγο	22	37,9	37,9	87,9
Καθόλου	7	12,1	12,1	100,0
Σύνολο	58	100,0	100,0	

Πίνακας 6.44

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών γυναικών

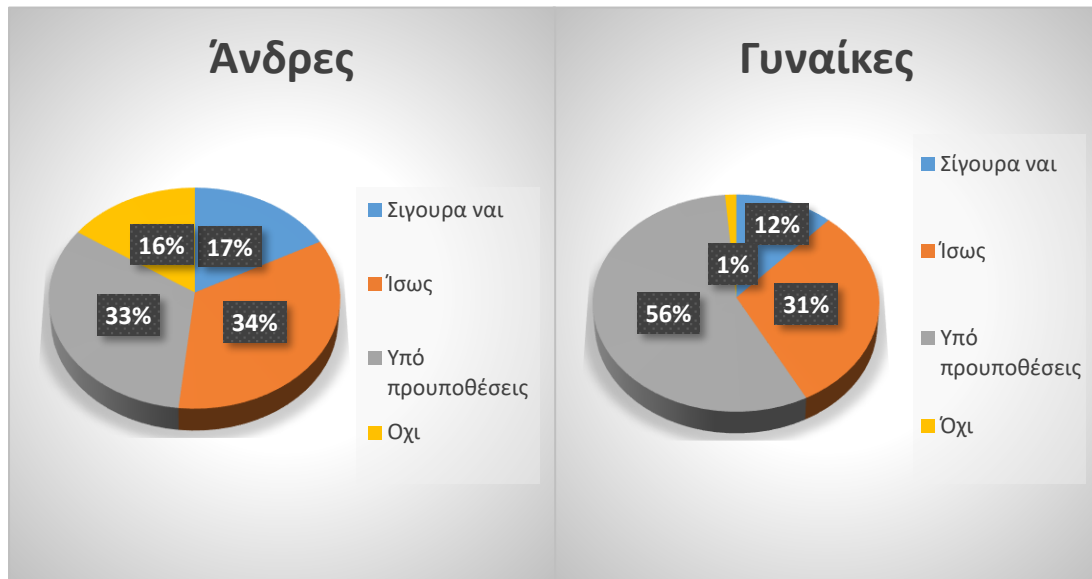
Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών γυναικών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	12	25,5	25,5	25,5
Λίγο	29	61,7	61,7	87,2
Καθόλου	6	12,8	12,8	100,0
Σύνολο	47	100,0	100,0	

Δυνατότητες εξέλιξης στην εταιρία

Στην ερώτηση αν υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρία, οι απαντήσεις των ανδρών είναι μοιρασμένες στις απαντήσεις «Ίσως» και «Υπό προϋποθέσεις», με ποσοστά 34,5% και 32,8% αντίστοιχα. Οι γυναίκες, ωστόσο, κατά 51,1% θεωρούν πως υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μόνο «Υπό προϋποθέσεις».

Ωστόσο, οι προϋποθέσεις στις οποίες αναφέρονται οι εργαζόμενοι έχουν αρνητική σημασία, καθώς θεωρούν πως η δυνατότητα εξέλιξης εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι δεν έχουν να

κάνουν με αξιοκρατικά κριτήρια, κάτι που φαίνεται να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στις γυναίκες.



Διάγραμμα 6.13

Δυνατότητα εξέλιξης στην εταιρία

Παροχές – μη οικονομικές απολαβές

Μια ακόμα κατηγορία ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι οι μη οικονομικές παροχές, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν για παράδειγμα πρόσθετη ασφάλιση, παιδικούς σταθμούς και κατασκηνώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων κ.α. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση βλέπουμε πως το 59,6% των γυναικών δηλώνει πλήρως δυσαρεστημένο, καθώς επίσης η θετική απάντηση «Πολύ» δεν έχει επιλεγεί καθόλου, αφού οι μη οικονομικές παροχές που προσφέρονται είναι εξαιρετικά περιορισμένες. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, ωστόσο, βλέπουμε πως αρνητικά επηρεάζονται και οι άντρες, καθώς το 43,1% επιλέγει την απάντηση «Καθόλου» και το 27,6% την απάντηση «Μέτρια».

Πίνακας 6.45**Ικανοποίηση ανδρών από τις μη οικονομικές παροχές**

Ικανοποίηση ανδρών από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	2	3,4	3,8	3,8
Μέτρια	16	27,6	30,8	34,6
Λίγο	9	15,5	17,3	51,9
Καθόλου	25	43,1	48,1	100,0
Σύνολο	52	89,7	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	6	10,3		
Σύνολο	58	100,0		

Πίνακας 6.46**Ικανοποίηση γυναικών από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρίας**

Ικανοποίηση γυναικών από τις μη οικονομικές παροχές της εταιρίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέτρια	5	10,6	11,1	11,1
Λίγο	12	25,5	26,7	37,8
Καθόλου	28	59,6	62,2	100,0
Σύνολο	45	95,7	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	2	4,3		
Σύνολο	47	100,0		

Αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς

Αναφορικά με την αναγνώριση από τον προϊστάμενο της σωστής εκτέλεσης καθηκόντων και στα δύο φύλα, η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις επιλογές «Συμφωνώ» και «Ουδέτερος». Σε αντίθεση με τις προηγούμενες ερωτήσεις, οι γυναίκες σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζονται ελαφρώς πιο θετικές σε σχέση με τους άνδρες, καθώς το 42,6% των γυναικών έδωσε την απάντηση «Συμφωνώ», ενώ το 41,4% των ανδρών είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.47

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων ανδρών

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων ανδρών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	5	8,6	8,6	8,6
Συμφωνώ	22	37,9	37,9	46,6
Ουδέτερος	24	41,4	41,4	87,9
Διαφωνώ	4	6,9	6,9	94,8
Διαφωνώ απόλυτα	3	5,2	5,2	100,0
Σύνολο	58	100,0	100,0	

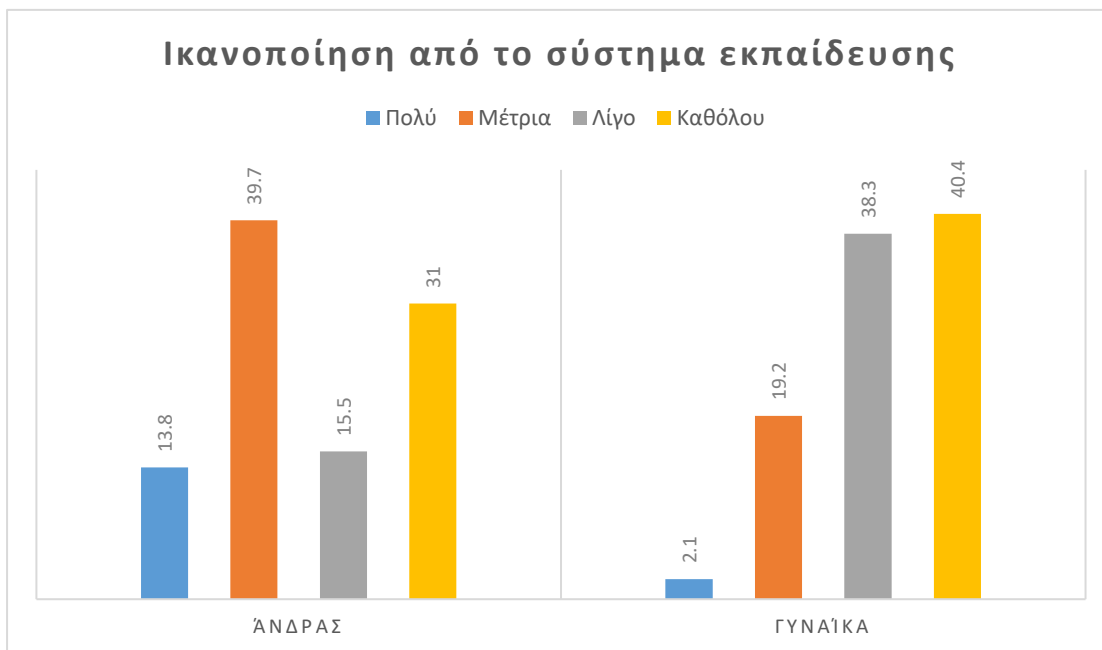
Πίνακας 6.48

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων γυναικών

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων γυναικών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	2	4,3	4,3	4,3
Συμφωνώ	20	42,6	42,6	46,8
Ουδέτερος	18	38,3	38,3	85,1
Διαφωνώ	6	12,8	12,8	97,9
Διαφωνώ απόλυτα	1	2,1	2,1	100,0
Σύνολο	47	100,0	100,0	

Σύστημα εκπαίδευσης – ανάπτυξη προσωπικού

Στην ερώτηση σχετικά με το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας, κανένα από τα δύο φύλα δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένο. Το 39,7% των ανδρών δηλώνει «μέτρια ικανοποιημένο», ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό το συγκεντρώνει η απάντηση «καθόλου» με ποσοστό 31%.



Διάγραμμα 6.14
Ικανοποίηση από την εταιρική εκπαίδευση ανά φύλο

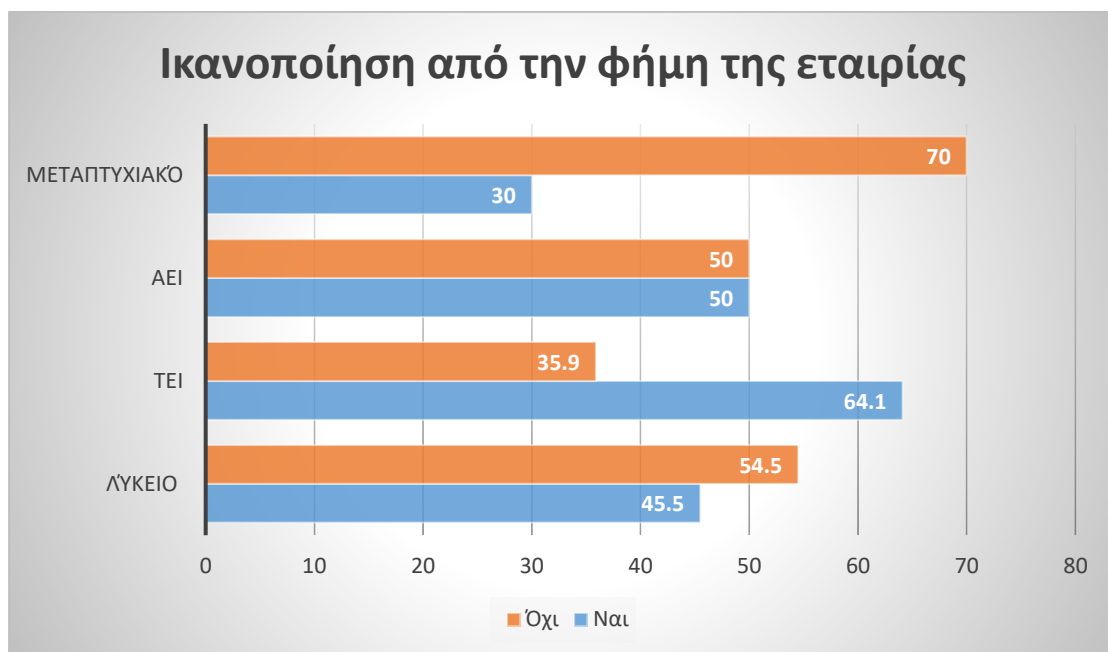
Παρόμοια είναι και η άποψη των γυναικών, με τη διαφορά πως οι γυναίκες δηλώνουν πιο δυσαρεστημένες σε σχέση με τους άνδρες, καθώς το 40,4% των γυναικών δηλώνει «καθόλου» ικανοποιημένο. Η δεύτερη επιλογή με το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν η απάντηση «Λίγο», όπου συγκέντρωσε 38,3%.

6.5.2 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης

Στην επόμενη ενότητα θα γίνει ανάλυση του δείγματος βάσει του επιπέδου μόρφωσης που έχουν οι υπάλληλοι της ΕΡΤ. Ο διαχωρισμός βάσει της εκπαίδευσης γίνεται σε έξι κατηγορίες: Στην υποχρεωτική εκπαίδευση, Λύκειο, ΤΕΙ, ΑΕΙ, μεταπτυχιακό και διδακτορικό. Μέσω αυτών των κατηγοριών εντοπίζονται αντιδράσεις και απόψεις σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της ΕΡΤ.

Φήμη της εταιρίας

Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι από την φήμη της εταιρίας, οι απαντήσεις των αποφοίτων Λυκείου και των κατόχων μεταπτυχιακού ήταν αρνητικές (54,5% και 70% αντίστοιχα). Οι μόνοι που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την φήμη της εταιρίας είναι όσοι αποφοίτησαν από ΤΕΙ, καθώς οι απαντήσεις των κατόχων πτυχίου ΑΕΙ είναι μοιρασμένες.

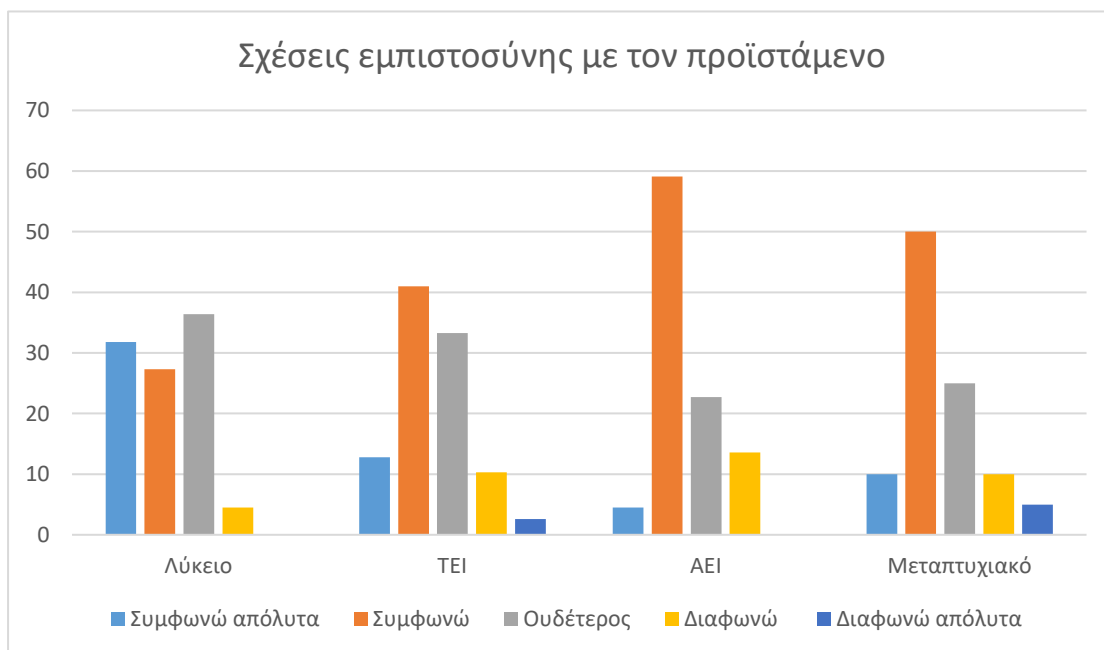


Διάγραμμα 6.15

Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας βάσει επιπέδου εκπαίδευσης

Σχέσεις με τον προϊστάμενο

Σχέσεις εμπιστοσύνης βάσει του δείγματος φαίνεται πως υπάρχουν ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης. Ακόμα και οι απόφοιτοι Λυκείου, όπου τα ποσοστά των απαντήσεών τους είναι πιο μοιρασμένα, παρουσιάζουν θετική τάση, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στις θετικές απαντήσεις.



Διάγραμμα 6.16

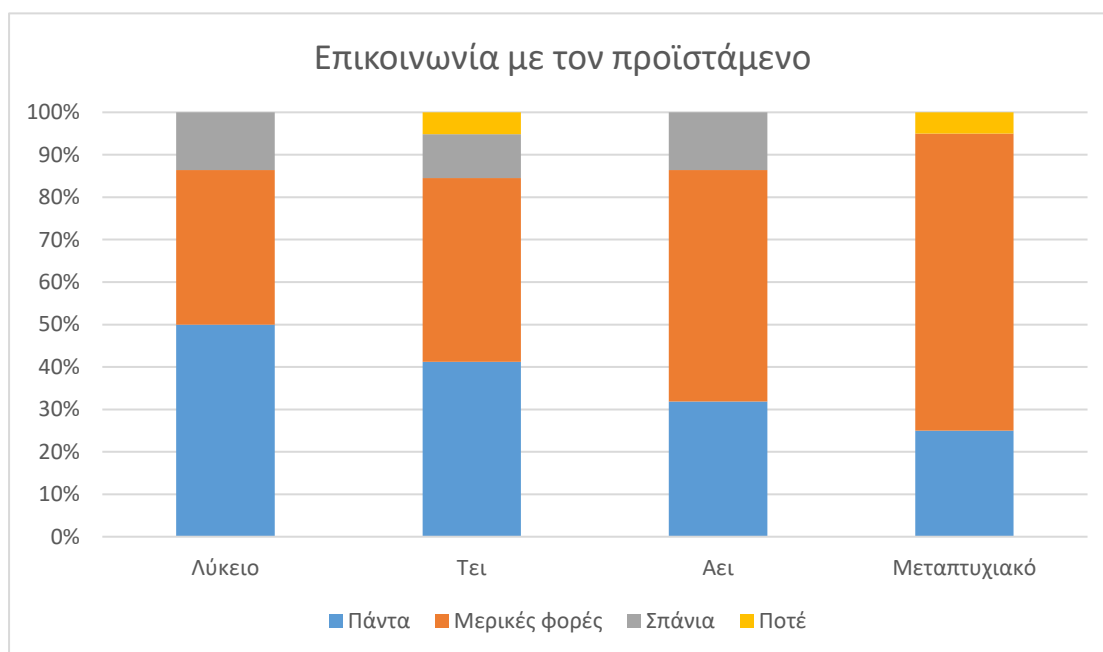
Σχέσεις εμπιστοσύνης με προϊστάμενο ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

Υπαρξη επικοινωνιας

Οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προϊσταμένους τους, ωστόσο δεν ισχύει στον ίδιο βαθμό με την επικοινωνία. Οι περισσότεροι φαίνονται διστακτικοί βάσει των απαντήσεών τους, καθώς τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στην απάντηση «Μερικές φορές». Οι μόνοι που δηλώνουν ικανοποιημένοι με την επικοινωνία είναι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπου το 50% θεωρεί πως υπάρχει πάντα επικοινωνία με τους προϊσταμένους.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως όσο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης έχει ο υφιστάμενος, τόσο πιο αρνητικές είναι οι απαντήσεις. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε τρεις βασικούς λόγους. Η πρώτη αιτία είναι πως οι εργαζόμενοι με λιγότερα προσόντα επιδεικνύουν μεγαλύτερο ζήλο, ώστε να μην θεωρηθεί επισφαλής η θέση τους στην εταιρία.

Η δεύτερη αιτία είναι πως ένα μεγάλο ποσοστό των προϊσταμένων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι συνήθως επιλέγουν να συνεργάζονται με υφισταμένους ανάλογου επιπέδου εκπαίδευσης. Η τρίτη αιτία είναι πως οι υφιστάμενοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης θεωρούν πως οι αρμοδιότητές τους είναι κατώτερες των ικανοτήτων τους, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν αρνητική συμπεριφορά.

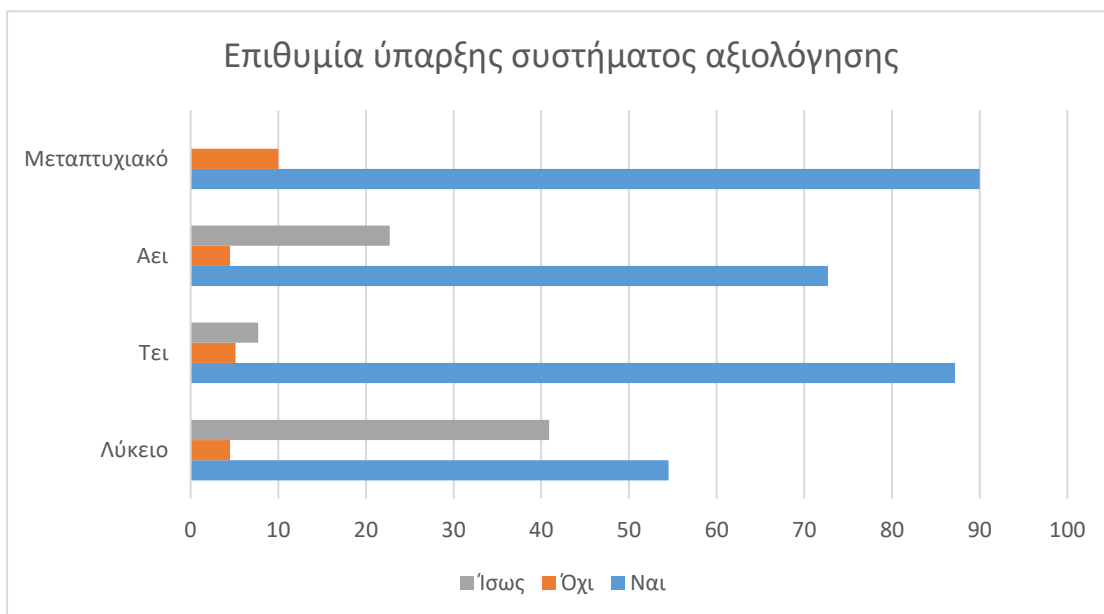


Διάγραμμα 6.17

Επικοινωνία με τον προϊστάμενο ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Βάσει των αποτελεσμάτων αναφορικά με την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, μπορούμε να κατανοήσουμε γιατί το συντριπτικό ποσοστό των εργαζομένων, κυρίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, επιθυμεί την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης, το οποίο προφανώς ή δεν υπάρχει ή εάν υπάρχει δεν εφαρμόζεται. Η ύπαρξη αξιολόγησης θα οδηγούσε την εταιρία να λειτουργεί πιο αξιοκρατικά μειώνοντας πιθανό αίσθημα αδικίας των εργαζομένων, θα απέτρεπε τη δημιουργία αρνητικού κλίματος μεταξύ τους και θα παρακινούσε για συνεχή βελτίωση της αποδόσεώς τους.

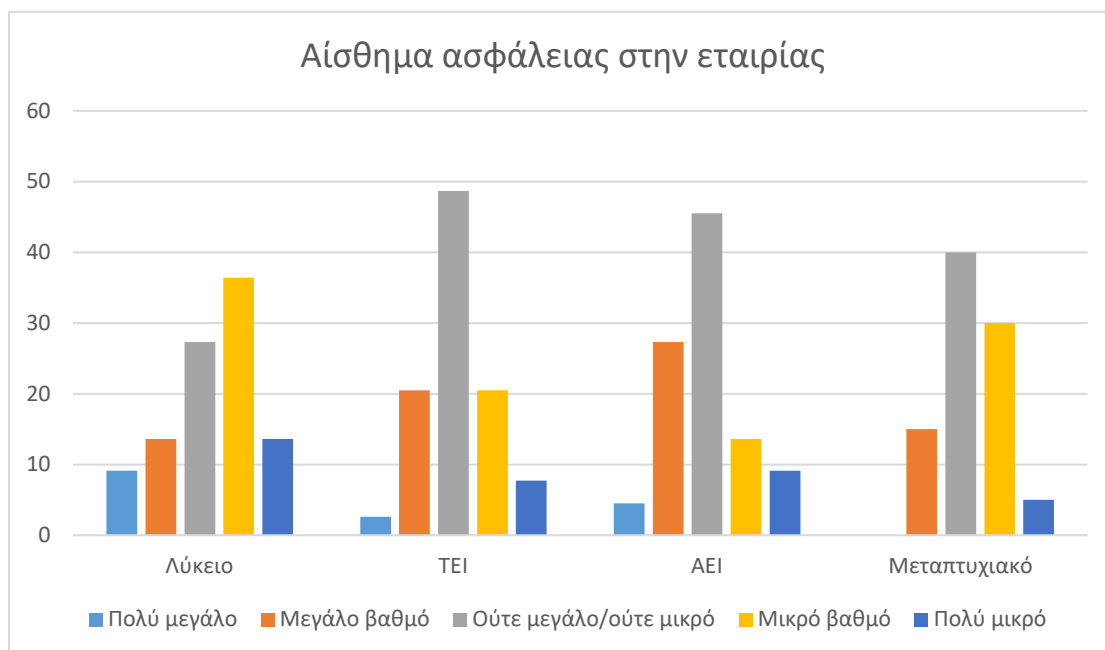


Διάγραμμα 6.18

Επιθυμία εφαρμογής συστήματος αξιολόγησης

Αίσθημα ασφάλειας για την εταιρία

Σε γενικές γραμμές υπάρχει ένα αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζομένους της ΕΡΤ λόγω της οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα μετά από το κλείσιμο της ΕΡΤ. Οι απαντήσεις των περισσότερων κατηγοριών συγκεντρώνονται στην επιλογή «ούτε μεγάλο/ούτε μικρό», μια απάντηση που δείχνει την αβεβαιότητα που υπάρχει εσωτερικά της εταιρίας, χωρίς ωστόσο να δημιουργεί ιδιαίτερα μεγάλο φόβο για απώλεια της θέσης τους.



Διάγραμμα 6.19

Αίσθημα ασφάλειας στην εταιρία

Παρόλα αυτά, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν την μεγαλύτερη ανασφάλεια, καθώς η πλειοψηφία αυτών δηλώνει πως αισθάνεται μικρό βαθμό ασφάλειας, κάτι που ενδεχομένως να απορρέει και από τα τυπικά τους προσόντα, τα οποία μπορεί να μην κριθούν επαρκή ώστε να διατηρήσουν τη θέση τους σε μια πιθανή αξιολόγηση

6.5.3 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του κλάδου

Σε αυτή την ενότητα γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας βάσει του κλάδου. Οι κλάδοι με τους οποίους ασχοληθήκαμε κατά τη διάρκεια της έρευνας, όπως αναφέρεται και παραπάνω, είναι ο κλάδος των Διοικητικών και των Τεχνικών υπαλλήλων, λόγω της κοινής αντιμετώπισης που έχουν από την εταιρία.

Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας

Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων στον κλάδο των τεχνικών παρατηρούμε πως οι Τεχνικοί, σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, νιώθουν από «πάρα πολύ» έως «πολύ» ικανοποιημένοι με ποσοστό 79,6%, με την απάντηση «πολύ» να καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό (59,3%) και να ακολουθεί με 20,3% η απάντηση «πάρα πολύ». Επιπλέον, ένα 18,5% νιώθει λίγο ικανοποιημένο, ενώ υπάρχει και ένα 1,9% που δηλώνει «καθόλου» ικανοποιημένο.

Πίνακας 6.49**Ικανοποίηση Τεχνικών από το αντικείμενο της εργασίας**

Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων από το αντικείμενο της εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	11	20,4	20,4	20,4
Πολύ	32	59,3	59,3	79,6
Λίγο	10	18,5	18,5	98,1
Καθόλου	1	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	54	100,0	100,0	

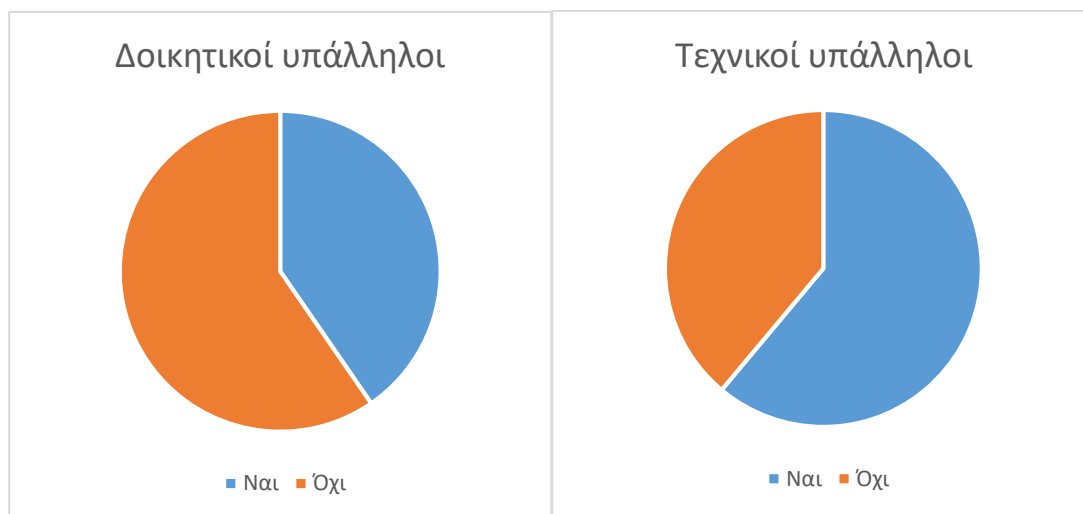
Στον κλάδο των Διοικητικών παρατηρούμε πως τα μεγαλύτερα ποσοστά βρίσκονται στις απαντήσεις «Πολύ» και «Λίγο» (αθροιστικό ποσοστό 86,6%), ενώ το ποσοστό της απάντησης «Πάρα πολύ» έχει μειωθεί στο μισό συγκριτικά με τον κλάδο των Τεχνικών. Οι απαντήσεις των Διοικητικών υπαλλήλων παρουσιάζουν μία μετατόπιση προς τις αρνητικές απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η απάντηση «Πολύ» είναι ελαφρώς μειωμένη (55,8%), ενώ αυξημένη είναι η επιλογή «Λίγο» με ποσοστό 30,8%.

Πίνακας 6.50**Ικανοποίηση Διοικητικών από το αντικείμενο της εργασίας**

Ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από το αντικείμενο της εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	5	9,6	9,6	9,6
Πολύ	29	55,8	55,8	65,4
Λίγο	16	30,8	30,8	96,2
Καθόλου	2	3,8	3,8	100,0
Σύνολο	52	100,0	100,0	

Φήμη της εταιρίας

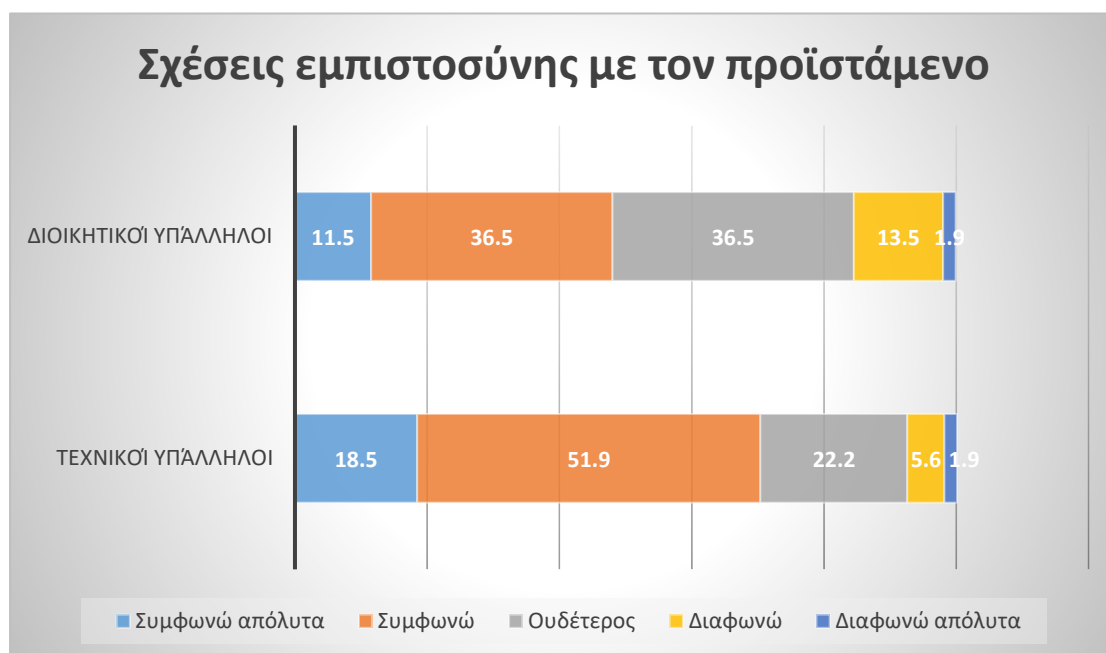
Ο κλάδος των τεχνικών είναι με διαφορά πιο ικανοποιημένος από τον κλάδο των διοικητικών όσον αφορά τη φήμη της εταιρίας, καθώς το 61,1% των τεχνικών δηλώνουν ικανοποιημένοι, ενώ από την πλευρά των διοικητικών το 59,6% είναι δυσαρεστημένο.



Διάγραμμα 6.20
Ικανοποίηση από τη φήμη της εταιρίας ανά κλάδο

Σχέσεις με τους προϊσταμένους

Οι τεχνικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν επίσης σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προϊσταμένους τους, καθώς το 51,9% έδωσε την απάντηση «Συμφωνώ» στην ερώτηση αν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προϊσταμένους. Οι διοικητικοί υπάλληλοι δίνουν πιο ισόποσα κατανομημένες απαντήσεις, παρουσιάζοντας μια μετατόπιση των ποσοστών των απαντήσεων προς τις αρνητικές επιλογές, χωρίς αυτό να δηλώνει απουσία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.



Διάγραμμα 6.21
Σχέσεις εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο ανά κλάδο

Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι και των δύο κλάδων κατά πλειοψηφία δε θεωρούν πως η εταιρία προωθεί διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, το 59,3% των τεχνικών υπαλλήλων έδωσε αρνητική απάντηση στην συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ αντίστοιχα το μεγαλύτερο ποσοστό των διοικητικών κινήθηκε στο ίδιο μήκος κύματος, με το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων να φτάνει το 71,2%

Πίνακας 6.51

Διαπροσωπικές σχέσεις ανά κλάδο

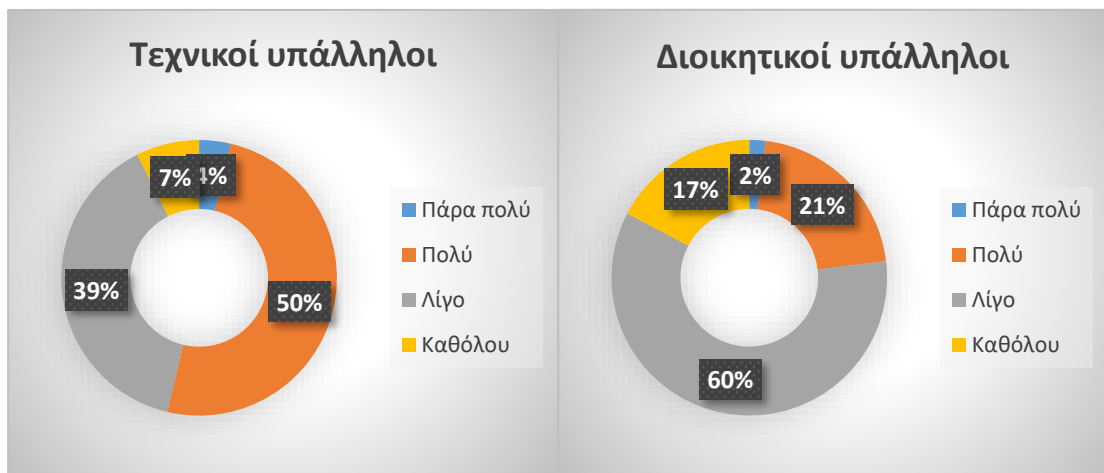
Πρώθηση των διαπροσωπικών σχέσεων από την εταιρία				
Τεχνικοί υπάλληλοι				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	22	40,7	40,7	40,7
Όχι	32	59,3	59,3	100,0
Σύνολο	54	100,0	100,0	
Διοικητικοί υπάλληλοι				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	14	26,9	27,5	27,5
Όχι	37	71,2	72,5	100,0
Σύνολο	51	98,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	1,9		
Σύνολο	52	100,0		

Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών

Οι τεχνικοί δείχνουν να είναι «πολύ» ευχαριστημένοι με την ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών με ποσοστό 50%. Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι δηλώνουν «λίγο» ικανοποιημένοι με ποσοστό 59,6%.

Διάγραμμα 6.22

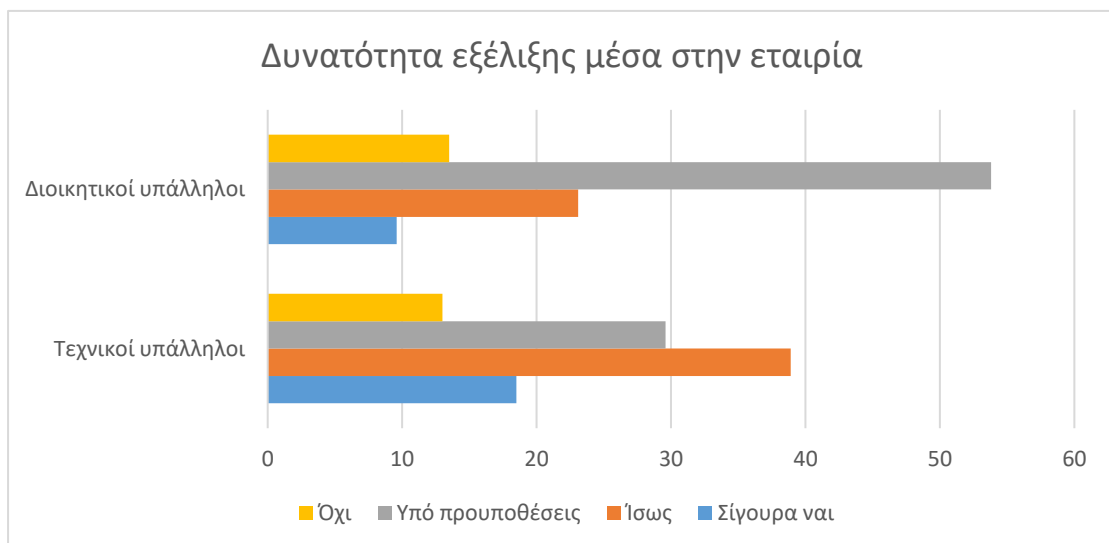
Ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανά κλάδο



Αυτό, ενδεχομένως, οφείλεται στο γεγονός πως οι εργαζόμενοι του τεχνικού κλάδου παρουσιάζουν πιο θετική στάση όσον αφορά την δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία.

Δυνατότητα εξέλιξης

Κοιτώντας τους πίνακες μπορούμε να παρατηρήσουμε πως οι απαντήσεις των τεχνικών «Σίγουρα ναι» και «Ίσως» αθροιστικά συγκεντρώνουν το 57,4%, ποσοστό που φανερώνει αισιοδοξία όσον αφορά την ιεραρχική τους εξέλιξη. Από την άλλη πλευρά βλέπουμε πως το 67,3% των απαντήσεων των διοικητικών συγκεντρώνονται στο δεύτερο μισό του δεύτερου πίνακα, δηλαδή οι διοικητικοί υπάλληλοι της ΕΡΤ παρουσιάζονται αρκετά διστακτικοί σχετικά με την πιθανή εξέλιξη που μπορούν να έχουν μέσα στην εταιρία.



Διάγραμμα 6.23
Πιθανή εξέλιξη ανά κλάδο

Ικανοποίηση από τις αμοιβές

Σχετικά με τις οικονομικές απολαβές, το 73,6% των τεχνικών δηλώνει από «λίγο» έως «μέτρια» ικανοποιημένο. Το μεγαλύτερο, ωστόσο, ποσοστό παρατηρούμε πως συγκεντρώνεται στην απάντηση «μέτρια» (56,6%).

Πίνακας 6.52

Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων από τις οικονομικές απολαβές της εταιρίας

Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων από τις οικονομικές απολαβές				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	8	14,8	15,1	15,1
Μέτρια	30	55,6	56,6	71,7
Λίγο	9	16,7	17,0	88,7
Καθόλου	6	11,1	11,3	100,0
Σύνολο	53	98,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	1,9		
Σύνολο	54	100		

Αντίστοιχα, οι διοικητικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν παρόμοια αποτελέσματα με μόνη διαφορά την μικρή μετατόπιση προς τις αρνητικές απαντήσεις, όπως συνέβη και με την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας. Ωστόσο, σε αυτή την περίπτωση η μετατόπιση είναι πολύ μικρότερη, με την πλειοψηφία των διοικητικών (54,9%) να δηλώνουν και αυτοί μέτρια ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές.

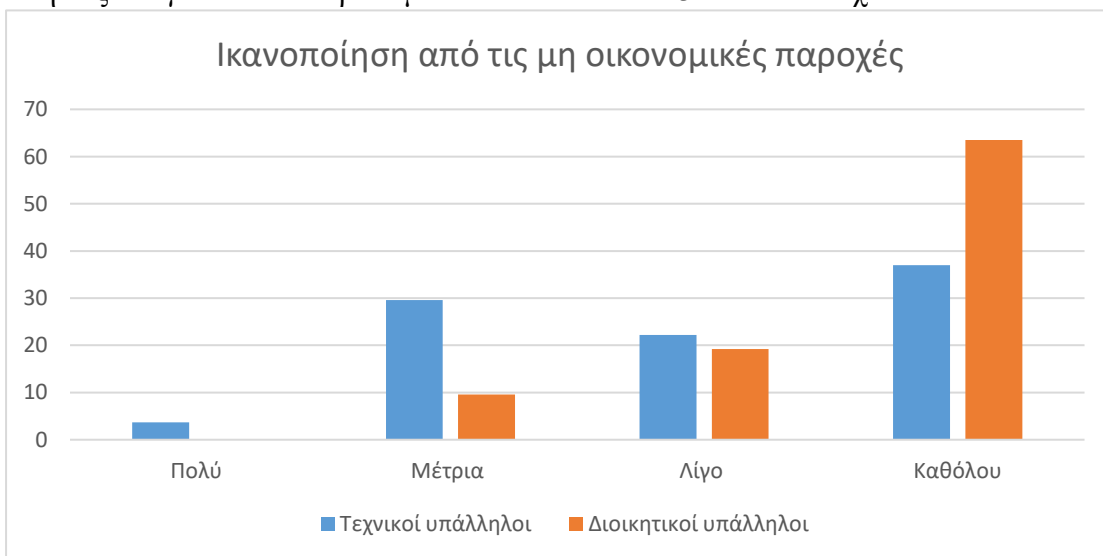
Πίνακας 6.53

Ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις οικονομικές απολαβές της εταιρίας

Ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις οικονομικές απολαβές				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	4	7,7	7,8	7,8
Μέτρια	28	53,8	54,9	62,7
Λίγο	10	19,2	19,6	82,4
Καθόλου	9	17,3	17,6	100,0
Σύνολο	51	98,1	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	1	1,9		
Σύνολο	52	100,0		

Παροχές – μη οικονομικές αμοιβές

Όσον αφορά τις μη οικονομικές παροχές, η πλειοψηφία των τεχνικών δηλώνει «καθόλου» ικανοποιημένοι με ποσοστό 40%. Μεγάλο ποσοστό παρατηρούμε πως συγκεντρώνουν και οι απαντήσεις «Λίγο» και «Μέτρια» με ποσοστό 24% και 32% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 6.24

Ικανοποίηση από της μη οικονομικές παροχές ανά κλάδο

Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκαν και οι απαντήσεις των διοικητικών. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι του Διοικητικού κλάδου είναι σαφώς πιο δυσαρεστημένοι από τους αντίστοιχους υπαλλήλους του Τεχνικού κλάδου, καθώς το 68,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι από τις μη οικονομικές παροχές. Επίσης, ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός πως το ποσοστό της

επιλογής «Πολύ» είναι μηδενικό, δηλαδή δεν υπάρχει ούτε ένας διοικητικός υπάλληλος, ο οποίος να είναι πολύ ικανοποιημένος από τις παροχές της εταιρίας.

Αναγνώριση της εργασιακής προσφοράς

Οι εργαζόμενοι του τεχνικού κλάδου θεωρούν πως αναγνωρίζεται η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους με ποσοστό 46,3%, κάτι που μπορεί να ευνοεί τη δημιουργία θετικών σχέσεων με τους προϊσταμένους όπως είδαμε και παραπάνω. Οι διοικητικοί, ωστόσο, παρουσιάζονται ουδέτεροι κλίνοντας προς τα θετικά, καθώς στη συγκεκριμένη ερώτηση η πλειοψηφία έδωσε τις απαντήσεις «Ουδέτερος» και «Συμφωνώ» (50% και 31,7% αντίστοιχα).

Πίνακας 6.54

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων στον Τεχνικό κλάδο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	5	9,3	9,3	9,3
Συμφωνώ	25	46,3	46,3	55,6
Ουδέτερος	17	31,5	31,5	87,0
Διαφωνώ	5	9,3	9,3	96,3
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,7	3,7	100,0
Σύνολο	54	100,0	100,0	

Πίνακας 6.55

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων

Αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων στον Διοικητικό κλάδο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	2	3,8	3,8	3,8
Συμφωνώ	17	32,7	32,7	36,5
Ουδέτερος	26	50,0	50,0	86,5
Διαφωνώ	5	9,6	9,6	96,2
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,8	3,8	100,0
Σύνολο	52	100,0	100,0	

Ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας και τις υπερωρίες

Το ωράριο εργασίας και στους δύο κλάδους θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό από τους εργαζομένους, καθώς το μεγαλύτερο πλήθος των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις θετικές επιλογές. Οι απαντήσεις «Πάρα πολύ» και «Πολύ» αθροιστικά συγκεντρώνουν 57,4% και 67,3% στον κλάδο των Διοικητικών και των Τεχνικών, αλλά και η επιλογή «Μέτρια» συγκεντρώνει 35,2% και 28,8% αντίστοιχα.

Πίνακας 6.56

Ικανοποίηση Τεχνικών από το ωράριο εργασίας

Ικανοποίηση τεχνικών υπαλλήλων από το ωράριο εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	7	13,0	13,0	13,0
Πολύ	24	44,4	44,4	57,4
Μέτρια	19	35,2	35,2	92,6
Λίγο	3	5,6	5,6	98,1
Καθόλου	1	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	54	100,0	100,0	

Πίνακας 6.57

Ικανοποίηση Διοικητικών από το ωράριο εργασίας

Ικανοποίηση διοικητικών υπαλλήλων από το ωράριο εργασίας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	5	9,6	9,6	9,6
Πολύ	30	57,7	57,7	67,3
Μέτρια	15	28,8	28,8	96,2
Λίγο	1	1,9	1,9	98,1
Καθόλου	1	1,9	1,9	100,0
Σύνολο	52	100,0	100,0	

Παρόλα αυτά, το καθεστώς των υπερωριών φαίνεται πως δεν ικανοποιεί απόλυτα τους υπαλλήλους. Αυτοί που δηλώνουν κατά πλειοψηφία δυσαρεστημένοι είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι, όπου το 44% των ερωτώμενων δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί, εάν λάβουμε υπόψη μας ότι στους διοικητικούς δεν τους δίνεται η δυνατότητα

πραγματοποίησης υπερωριών. Ελαφρώς δυσαρεστημένοι, όμως, παρουσιάζονται και οι τεχνικοί, οι οποίοι σε αντίθεση με τους διοικητικούς, επέλεξαν κατά κύριο λόγο την απάντηση «Μέτρια» ικανοποιημένοι 46,3%, με τις απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου» να συγκεντρώνουν αθροιστικά 40,7%, ίσως επειδή θεωρούν χαμηλή την αμοιβή που προκύπτει από τις υπερωρίες.

Πίνακας 6.58

Ικανοποίηση Διοικητικών από το καθεστώς υπερωριών

Ικανοποίηση διοικητικών υπαλλήλων από το καθεστώς υπερωριών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάρα πολύ	1	1,9	2,0	2,0
Πολύ	3	5,8	6,0	8,0
Μέτρια	15	28,8	30,0	38,0
Λίγο	9	17,3	18,0	56,0
Καθόλου	22	42,3	44,0	100,0
Σύνολο	50	96,2	100,0	
Ελλείπουσες τιμές	2	3,8		
Σύνολο	52	100,0		

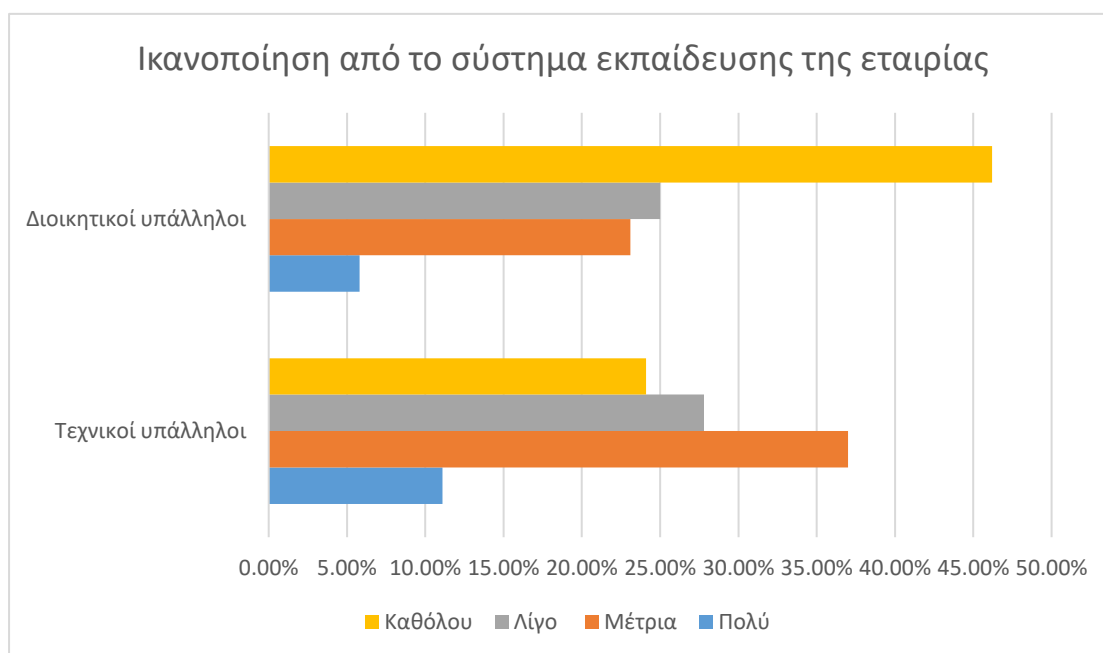
Πίνακας 6.59

Ικανοποίηση τεχνικών υπαλλήλων από το καθεστώς υπερωριών

Ικανοποίηση Τεχνικών από το καθεστώς υπερωριών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	7	13,0	13,0	13,0
Μέτρια	25	46,3	46,3	59,3
Λίγο	8	14,8	14,8	74,1
Καθόλου	14	25,9	25,9	100,0
Σύνολο	54	100,0	100,0	

Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

Λόγω της φύσης του επαγγέλματος των τεχνικών, η ενημέρωση και η εκμάθηση νέων τεχνολογιών είναι αναγκαία και από την στιγμή που η EPT αποτελεί πρωτοπόρο εταιρία στις τεχνολογίες αναφορικά με την ραδιοτηλεόραση, η επιμόρφωση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι του κλάδου κρίνουν το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας οριακά επαρκές, καθώς η απάντηση «Μέτρια» επιλέχθηκε από το 37% των τεχνικών, ενώ οι απαντήσεις «Λίγο» και «Καθόλου» επιλέχθηκαν από το 27,8% και από το 24,1% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 6.25

Ικανοποίηση από την εταιρική εκπαίδευσης ανά κλάδο

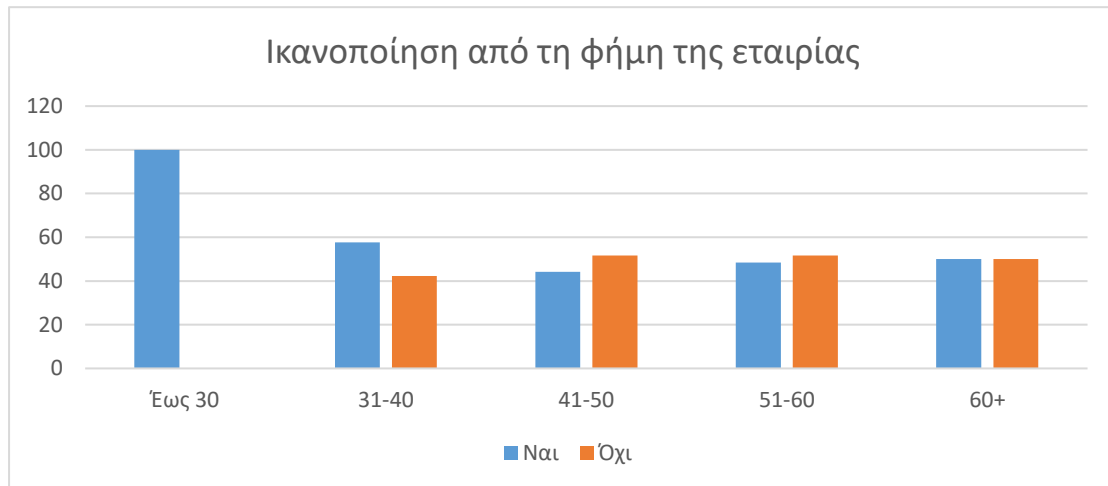
Στον κλάδο των διοικητικών τα πράγματα είναι χειρότερα βάσει της άποψης των εργαζομένων, καθώς το 46,2% παρουσιάζεται απόλυτα δυσαρεστημένο με την εκπαίδευση που λαμβάνουν από την εταιρία, με την αμέσως επόμενη επιλογή να είναι η «Λίγο» ικανοποιημένοι με 25%.

6.5.4 Ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει της ηλικίας

Στην τελευταία ενότητα γίνεται ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει του ηλικιακού διαχωρισμού των εργαζομένων της EPT. Βασική σημείωση για την συγκεκριμένη κατηγορία ανάλυσης είναι πως οι ηλικίες άνω των 60 δεν μπορούν να αναλυθούν επαρκώς, καθώς το δείγμα είναι εξαιρετικά μικρό.

Φήμη της εταιρίας

Αναφορικά με την ικανοποίηση για τη φήμη της εταιρίας οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο δυσαρεστημένοι, καθώς παρατηρούμε πως οι ηλικίες 41 με 60 κατά πλειοψηφία απάντησαν αρνητικά στη σχετική ερώτηση.



Διάγραμμα 6.26

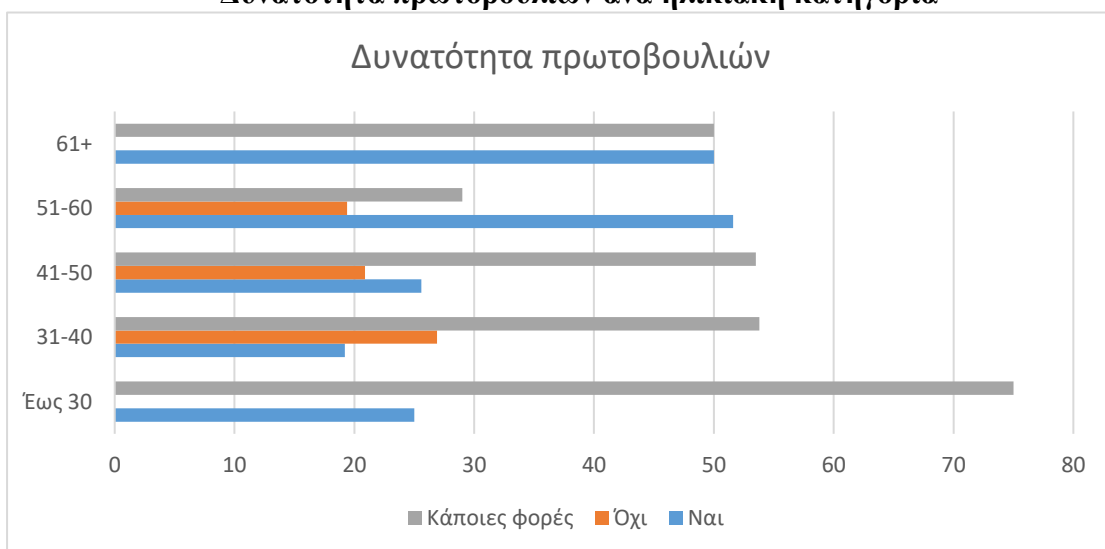
Ικανοποίηση από την εταιρική φήμη ανά ηλικία

Ικανοποίηση από την ανάληψη πρωτοβουλιών

Αναφορικά με τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, οι υπάλληλοι μικρότερης ηλικίας φαίνεται ότι στερούνται αυτής της δυνατότητας. Ο πιθανότερος λόγος είναι η έλλειψη εμπειρίας που τους κάνει να εξαρτώνται από τους παλαιότερους εργαζομένους και οι οποίοι ενδεχομένως να μη δείχνουν εμπιστοσύνη στους νέους, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την δυνατότητα πρωτοβουλιών.

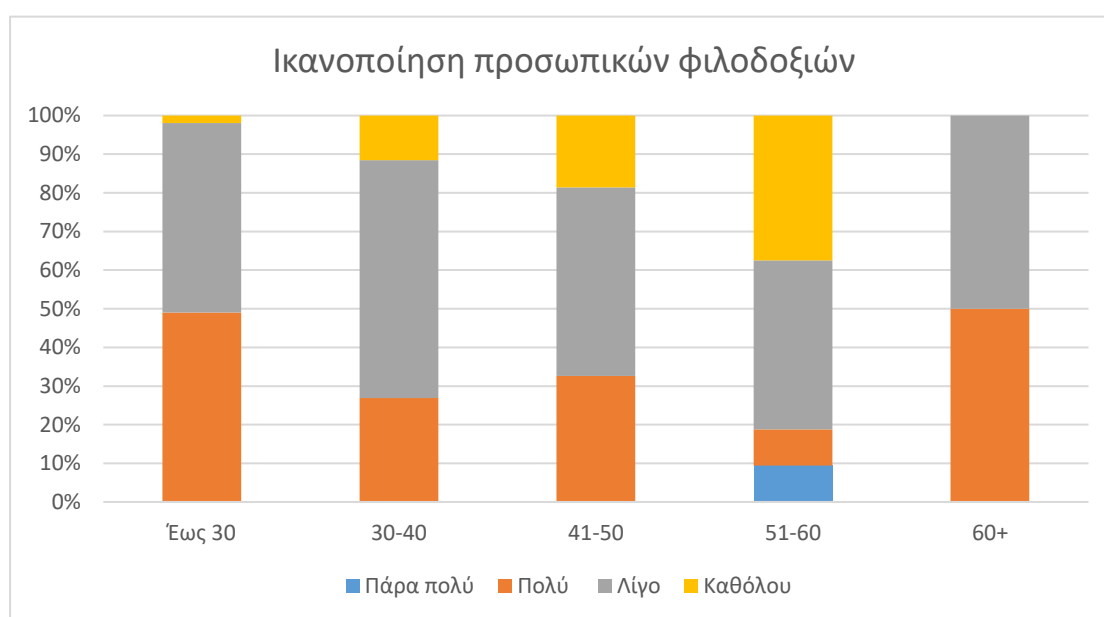
Διάγραμμα 6.27

Δυνατότητα πρωτοβουλιών ανά ηλικιακή κατηγορία



Ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών

Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε πως οι προσωπικές φιλοδοξίες των εργαζομένων δεν ικανοποιούνται επαρκώς, καθώς τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στην απάντηση «Λίγο». Οι απαντήσεις των υπαλλήλων ηλικιακής κατηγορίας έως 30 παρουσιάζονται διχασμένες, καθώς τα ποσοστά των επιλογών «Πολύ» και «Λίγο» είναι 50% και 50% αντίστοιχα. Οι μόνοι εργαζόμενοι που δηλώνουν «Πολύ» ικανοποιημένοι κατά πλειοψηφία είναι όσοι ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 51-60, δηλαδή όσοι βρίσκονται κοντά στη δύση της επαγγελματικής τους καριέρας με ποσοστό 45,2%, ενώ για πρώτη φορά έχει επιλεγθεί και η απάντηση «Πάρα πολύ» με ποσοστό 9,7%.

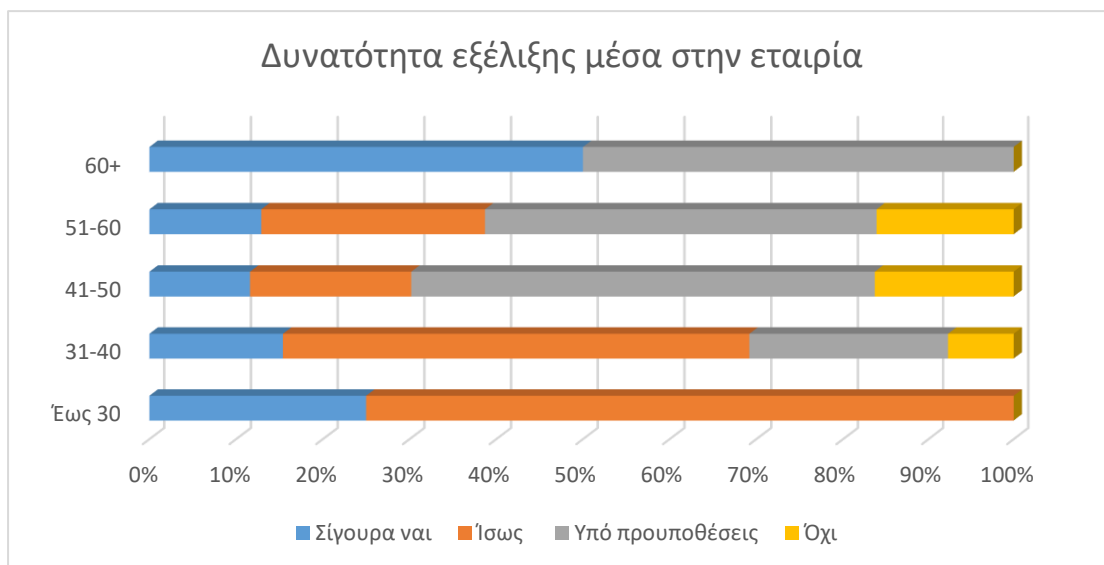


Διάγραμμα 6.28
Ικανοποίηση προσωπικών πρωτοβουλιών ανά ηλικία

Οι εργαζόμενοι με μικρότερη ηλικία στην ερώτηση αναφορικά με την δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία εκδηλώνουν μέσα από τις απαντήσεις τους μια ελπίδα για ανάδειξη και εξέλιξη. Από της ηλικίες 41 και άνω οι ερωτώμενοι εμφανίζονται πιο συγκρατημένοι, καθώς η πλειοψηφία αυτών έχει επιλέξει την απάντηση «Υπό Προϋποθέσεις».

Διάγραμμα 6.29

Πιθανότητα εξέλιξης ανά κατηγορία ηλικίας

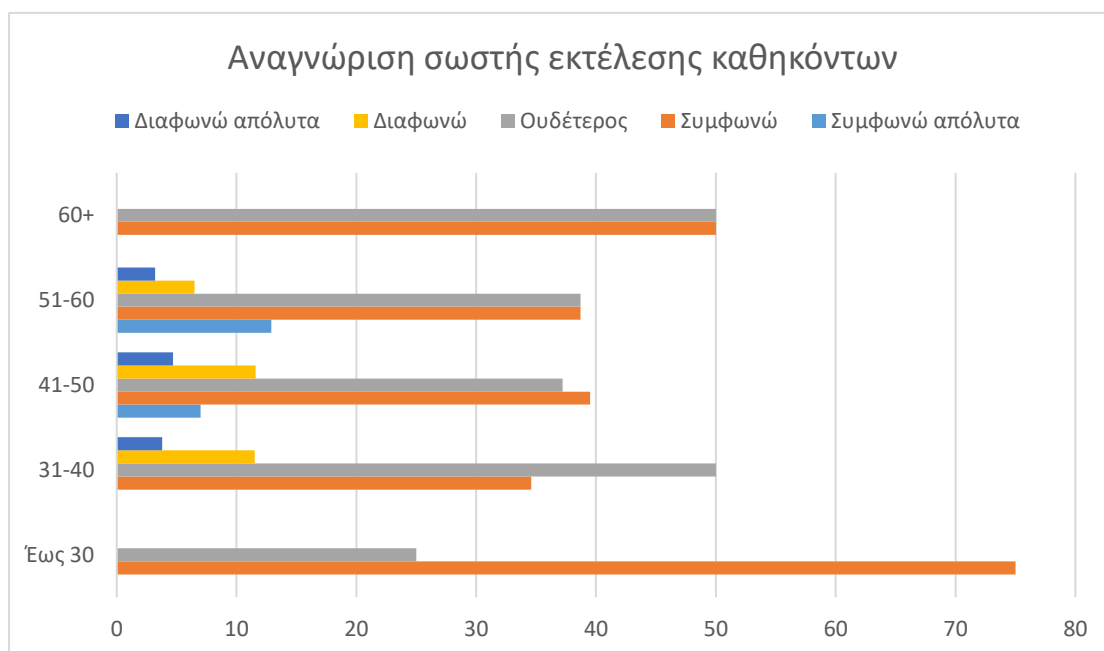


Αναγνώριση της εργασίας

Κατά πλειοψηφία οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ουδέτεροι σχετικά με την αναγνώριση σωστής εκτέλεσης καθηκόντων. Οι μόνοι που αισθάνονται πως τους αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους είναι κυρίως οι εργαζόμενοι ηλικίας έως 30. Για όσους ανήκουν στην κατηγορία 41-50 η πλειοψηφία είναι θετική, ωστόσο ακόμα και εδώ η απάντηση «Συμφωνώ» έχει πολύ μικρή διαφορά με την απάντηση «Ουδέτερος» (39,5% και 37,2% αντίστοιχα).

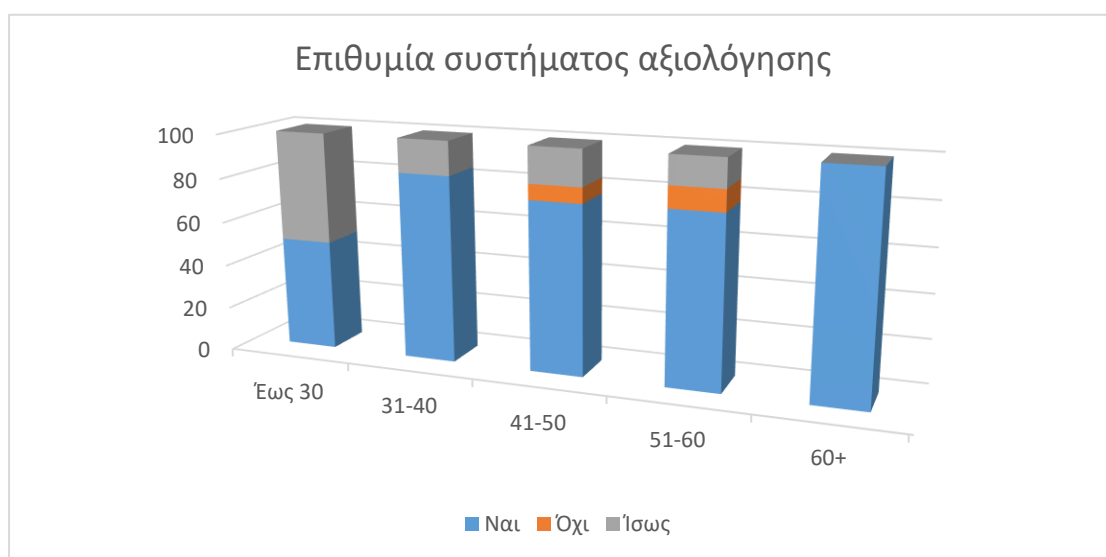
Διάγραμμα 6.30

Αναγνώρισης σωστής εκτέλεσης καθηκόντων ανά ηλικία



Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

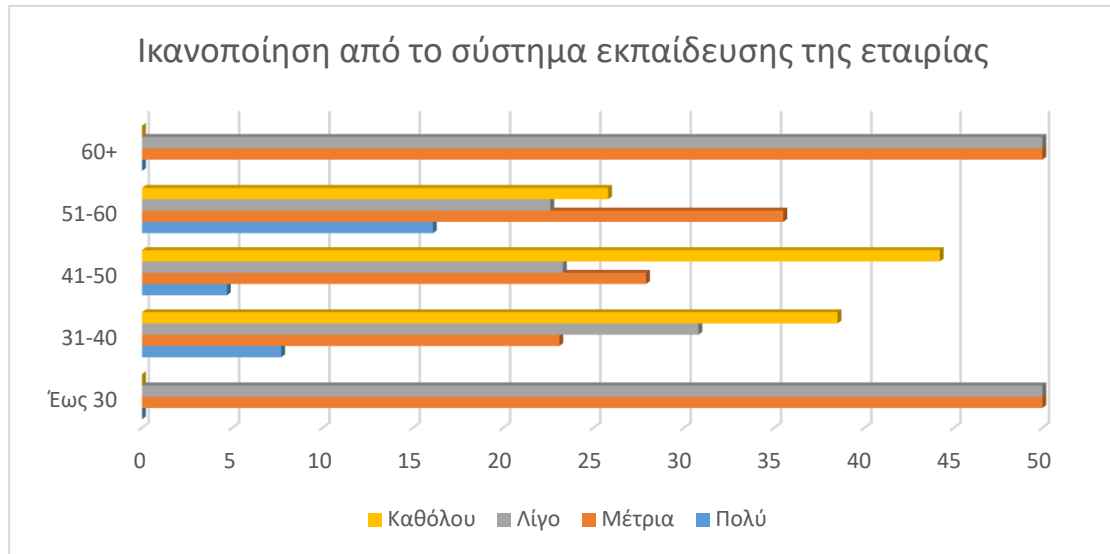
Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως πρέπει να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης. Ωστόσο, παρατηρούμε πως στις κατηγορίες 41-50 και 51-60 εμφανίζεται για πρώτη φορά ποσοστό στην απάντηση «Όχι», όπου όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο αυξάνεται και η απροθυμία για αξιολόγηση. Παρόλα αυτά, τα ποσοστά του «Όχι» στις συγκεκριμένες ηλικιακές κατηγορίες είναι αρκετά μικρά, δείχνοντας πως παρά τις αντιρρήσεις η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων επιθυμούν την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης.



Διάγραμμα 6.31
Επιθυμία εφαρμογής αξιολόγησης βάσει ηλικίας

Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

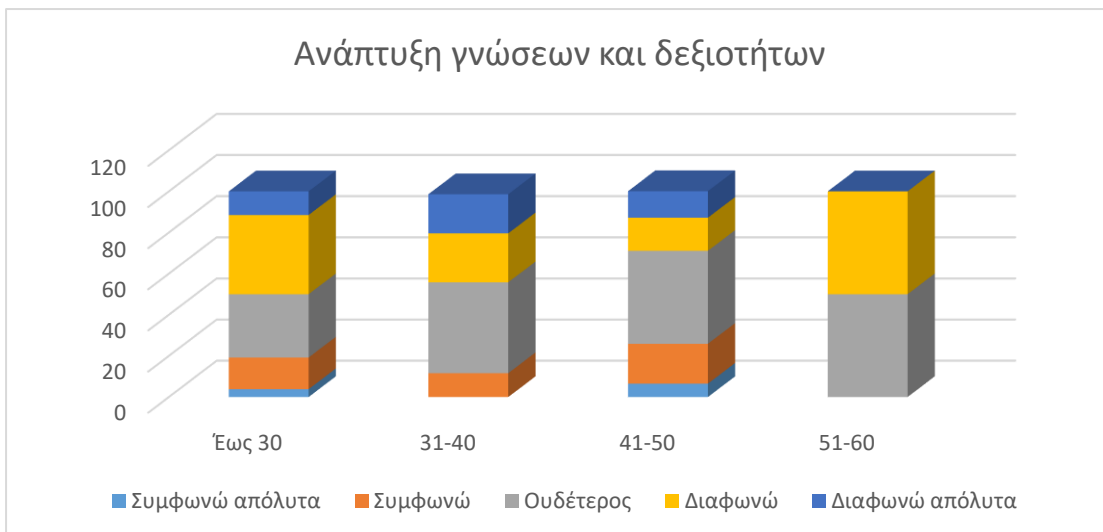
Η εκπαίδευση που παρέχεται από την εταιρία φαίνεται πως δεν ικανοποιεί τους εργαζομένους της, καθώς μέσω της ανάλυσης του δείγματος στις περισσότερες ηλικιακές κατηγορίες το σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων κρίνεται από τους ίδιους ανεπαρκές. Η μόνη ηλικιακή κατηγορία που η πλειοψηφία της χαρακτηρίζει το σύστημα εκπαίδευσης «μέτριο» είναι οι ηλικίες 51-60 με ποσοστό 35,5%.



Διάγραμμα 6.32

Ικανοποίηση από την εταιρική εκπαίδευση ανά ηλικία

Παρά την αρνητική άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρίας, η άποψη που έχουν για την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους μέσω της εταιρικής εκπαίδευσης δεν είναι αρνητική. Εκτός από την κατηγορία 31-40 όπου το 38,5% διαφωνεί πως αναπτύσσονται οι γνώσεις τους και οι δεξιότητές τους, οι υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες παρουσιάζουν ουδέτερη στάση, η οποία τείνει να γίνει αρνητική.

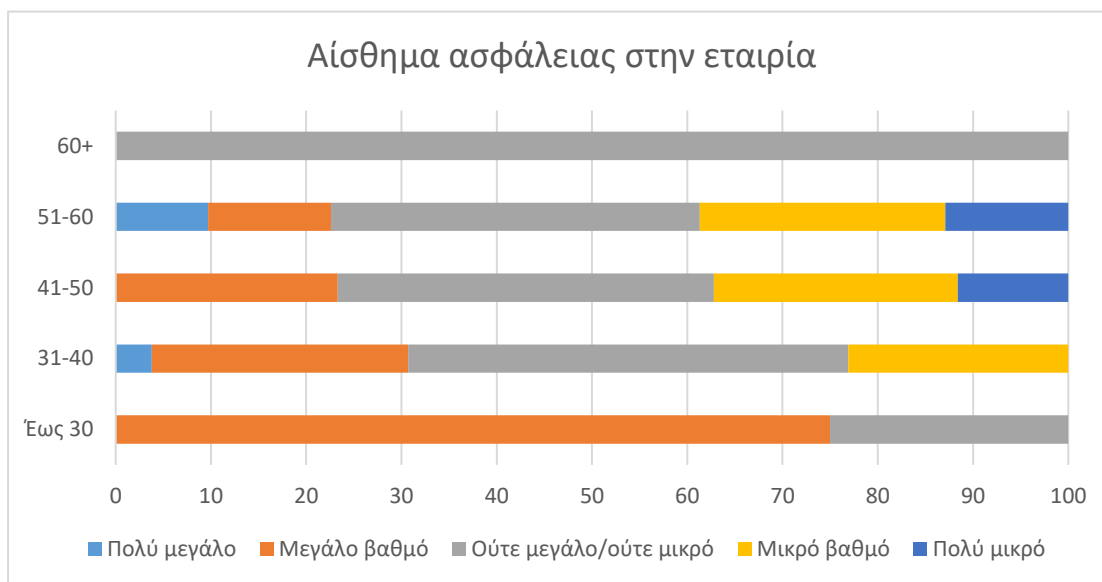


Διάγραμμα 6.33

Ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων ανά ηλικιακή κατηγορία

Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας

Οι εργαζόμενοι, λόγω της οικονομικής κρίσης και των τελευταίων γεγονότων που έχουν διαδραματιστεί στην ΕΡΤ (π.χ. κλείσιμο της ΕΡΤ), ερωτήθηκαν για το βαθμό ασφάλειας που αισθάνονται για την εργασία τους. Οι μόνοι που νιώθουν μεγάλο βαθμό ασφάλειας είναι η κατηγορία «έως 30» με ποσοστό 75%.



Διάγραμμα 6.34

Αίσθημα ασφάλειας στην εταιρία

Η πλειοψηφία των υπόλοιπων κατηγοριών δηλώνει πως αισθάνεται «ούτε μεγάλο/ούτε μικρό» βαθμό ασφάλειας. Επίσης, ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός πως τα ποσοστά των απαντήσεων «μικρός βαθμός» και «μεγάλος βαθμός» κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με μικρές διαφορές αναμεταξύ τους.

6.6 Ανακεφαλαίωση

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού της ΕΡΤ Α.Ε. μέσα από την περιγραφική και στατιστική ανάλυση. Ο σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης που λαμβάνουν μέσα από τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκαν οι κλάδοι των διοικητικών και των τεχνικών, στους οποίους μοιράστηκαν ερωτηματολόγια. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κυρίως κλειστού και διχοτομικού τύπου.

Αρχικά υπήρχαν ερωτήσεις γενικού περιεχομένου, ενώ στη συνέχεια ερωτήσεις που αφορούν τους παράγοντες που δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση και βελτιώνουν τις εργασιακές σχέσεις. Οι τελευταίες ερωτήσεις αφορούσαν όσους εργάζονταν πριν από την

παύση της λειτουργίας της ΕΡΤ, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση των τότε λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τις τρέχουσες.

Επιπλέον, με σκοπό την εμβάθυνση της έρευνας για την εξαγωγή καλύτερων συμπερασμάτων, έγινε συνδυαστική ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, διαχωρίζοντας και ερευνώντας την εργασιακή ικανοποίηση βάσει του φύλου, του επιπέδου εκπαίδευσης, της ηλικίας και του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Οι λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχουν στόχο την υλοποίηση της πολιτικής της εταιρίας για την επίτευξη των στόχων της και ταυτόχρονα τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης στο προσωπικό, μιας και οι δύο αυτοί σκοποί είναι αλληλένδετοι. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσα από την ανάπτυξη και την εξέλιξή του δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει στην εταιρία μοναδικές ικανότητες, οι οποίες δεν αντιγράφονται και την κάνουν να ξεχωρίζει.

Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων οδηγεί μια εταιρία στην ανάπτυξη, εφόσον η απόδοσή τους συνεχώς βελτιώνεται. Η επένδυση της επιχείρησης στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού της, η παρακίνησή τους μέσω των αμοιβών και των παροχών, η δυνατότητα εξέλιξης και η ύπαρξη ενός δίκαιου, ασφαλούς και υγιεινού εργασιακού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την ύπαρξη επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης, αποτελούν κριτήριο επιτυχίας της εταιρίας και κυρίως της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην Ελλάδα του σήμερα με τη χρόνια ύπαρξη της οικονομικής κρίσης και των μνημονίων, με την κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, με την ανεργία και τις ευέλικτες μορφές εργασίας, έχει δημιουργηθεί στο χώρο της εργασίας κλίμα αβεβαιότητας με αρνητικές συνέπειες. Το έργο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει γίνει πιο απαιτητικό και δύσκολο, εφόσον πρέπει να ισορροπεί ανάμεσα στην οικονομική λιτότητα και την εξασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης στο προσωπικό της. Ωστόσο, μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτή την πρόκληση παρέχοντας εργασιακή ασφάλεια και δικαιοσύνη στους εργαζόμενους, επενδύοντας σε αυτούς, ανοίγοντας διαύλους επικοινωνίας και δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης, εισπράττοντας την αφοσίωση και το ζήλο των ανθρώπων της, όχι επειδή πρέπει αλλά επειδή το επιθυμούν.

Η εργασία αυτή είχε ως σκοπό την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της ΕΡΤ μέσω των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τον σκοπό αυτό, μοιράστηκαν στους εργαζόμενους της ΕΡΤ που απαρτίζουν τους κλάδους των Διοικητικών και των Τεχνικών 120 ερωτηματολόγια εκ των οποίων απαντήθηκαν συνολικά 106.

Από τους 106 που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 58 ήταν άνδρες και οι 47 γυναίκες, με τα ποσοστά να είναι 54,7% και 44,3% αντίστοιχα. Αναφορικά με τους κλάδους, 54 ερωτηθέντες, δηλαδή το 50,9%, ανήκει στον κλάδο των Τεχνικών και οι 52 εναπομείναντες, με ποσοστό 49,1%, στον κλάδο των Διοικητικών.

Στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι από κάθε ηλικιακή κατηγορία, με τις κατηγορίες «έως 30» και «60+» να συγκεντρώνουν τα μικρότερα ποσοστά, καθώς δεν προσλαμβάνονται πολλοί νέοι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είχαν την δυνατότητα κατά τη διάρκεια διαφόρων περιόδων, κυρίως κατά την περίοδο που έπαυσε η λειτουργία της ΕΡΤ, να συνταξιοδοτηθούν νωρίτερα από ό,τι προβλέπεται συνήθως.

Στο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι εργαζόμενοι, βάσει του δείγματος, η μόνη απάντηση που ξεχωρίζει είναι η επιλογή «ΤΕΙ», η οποία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό (36%). Τα υπόλοιπα ποσοστά που αφορούν τις επιλογές μεταξύ «Λύκειο» και «Μεταπτυχιακό» κυμαίνονται κοντά στο 20% για κάθε απάντηση.

Γενικά συμπεράσματα

Πέρα από τα γενικά στοιχεία, στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν πίνακες Boxplot με σκοπό την ανάλυση της τάσης που παρουσιάζουν οι απαντήσεις που δόθηκαν. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως οι εργαζόμενοι είναι ουδέτεροι προς αρνητικοί αναφορικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν, κάτι που φανερώνει την στασιμότητα και τη δυσλειτουργία που υπάρχει στις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι τομείς για τους οποίους εκφράζεται μεγάλη δυσαρέσκεια είναι οι αμοιβές, οι μη οικονομικές παροχές και η εκπαίδευση που τους παρέχεται σήμερα. Η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια εμφανίζεται στην σύγκριση που γίνεται μεταξύ της σημερινής ΕΡΤ και αυτής πριν από το κλείσιμο το 2013. Εκεί η διαφορά είναι χαώδης, αποκαλύπτοντας πως η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν σαφώς πιο ενεργή, με πολλά περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης, διευκολύνσεις για δυνατότητα επιμόρφωσης, όπως επίσης οι οικονομικές και μη οικονομικές παροχές να χαρακτηρίζονται σαφώς ανώτερες σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση. Βέβαια, σημαντικό ρόλο παίζει η μνημονιακή πολιτική της χώρας, η οποία αναγκάζει τη Διοίκηση να κινείται εντός ενός πλαισίου λιτότητας. Ωστόσο, θα μπορούσαν να υπάρξουν εναλλακτικές μέσα από συνεργασίες με τον ΟΑΕΔ, τους ΟΤΑ κ.α., ώστε να υπάρξουν επιπλέον ευκαιρίες εκπαίδευσης και κάποιες μη οικονομικές παροχές που θα ικανοποιούσαν και θα διευκόλυναν τους εργαζομένους.

Συμπερασματικά, βάσει των αποτελεσμάτων, διαπιστώνουμε πως το ξαφνικό κλείσιμο της ΕΡΤ και η επαναλειτουργία της με τον τρόπο που έγινε, σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση

που υπάρχει τα τελευταία χρόνια, έχει οδηγήσει σε πισωγύρισμα, μειώνοντας δραματικά τα προγράμματα και τις παροχές και κατά συνέπεια και την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι πλέον αισθάνονται περισσότερο ανασφαλείς.

Στη συνέχεια της έρευνας μέσω της περιγραφικής ανάλυσης έγινε παρουσίαση των στοιχείων αναλυτικά για κάθε μια ερώτηση, τα οποία επιβεβαιώνουν την πρώτη ανάλυση μέσω boxplot.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε συνδυαστική ανάλυση των δημογραφικών και γενικών στοιχείων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες, από την οποία προέκυψαν ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά, οι τεχνικοί είναι κυρίως απόφοιτοι ΤΕΙ, ενώ δεν λείπουν οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερους τίτλους σπουδών, όπως για παράδειγμα κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού. Από την άλλη πλευρά, οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερα ποσοστά κυρίως στην κατηγορία «Λύκειο» και δευτερευόντως στο «ΑΕΙ», ενώ και εδώ υπάρχουν εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών με τα ποσοστά στην προκειμένη περίπτωση να είναι ελαφρώς μικρότερα από των τεχνικών.

Οι τεχνικοί άνδρες αριθμητικά είναι περισσότεροι από τις γυναίκες, ενώ το αντίστροφο ισχύει στους διοικητικούς με μικρότερη διαφορά.

Ηλικιακά ο μέσος όρος των τεχνικών είναι μεγαλύτερος των διοικητικών, καθώς οι πλειοψηφία των πρώτων εντοπίζεται στις ηλικίες «41-60», ενώ στους διοικητικούς «31-50».

Από τη συνδυαστική ανάλυση του επιπέδου εκπαίδευσης με την ηλικία προκύπτει πως οι εργαζόμενοι με μικρότερη ηλικία έχουν ανώτερη εκπαίδευση. Στις μεγαλύτερες ηλικίες συναντάμε υπαλλήλους δευτεροβάθμιας ακόμα και υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικιακή κατηγορία, τόσο περισσότερο αυξάνονται τα ποσοστά των κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτές τις κατηγορίες η πλειοψηφία συναντάται στην απάντηση «ΤΕΙ», κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα πως γενικά στην ΕΡΤ προτιμώνται απόφοιτοι ΤΕΙ με ή χωρίς μεταπτυχιακό, ενώ πιθανότητες πρόσληψης έχουν ακόμα και οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε κάποιες ειδικότητες.

Στις ηλικίες από «51 έως 60» και «60 και άνω» οι άντρες αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία. Στις μόνες κατηγορίες που υπερτερούν οι γυναίκες είναι στις ηλικίες «έως 30» και «41-50». Όπως έχουμε ήδη δει, οι διοικητικοί υπάλληλοι σε σχέση με τους τεχνικούς έχουν πολλές περισσότερες γυναίκες, οπότε το τελευταίο αποτέλεσμα μπορεί εύκολα να εξηγηθεί.

Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και η δυνατότητα των γυναικών που είναι μητέρες να αποχωρούν με σύνταξη πριν γίνουν 60 ετών.

Ο διαχωρισμός ηλικίας βάσει κλάδου δείχνει πως οι διοικητικοί υπάλληλοι αποτελούν την πλειοψηφία στις κατηγορίες έως 30 και 41-50, στις ίδιες κατηγορίες όπου υπερτερούν αριθμητικά οι γυναίκες από τους άνδρες. Ωστόσο, από αυτή την ανάλυση διαπιστώνουμε πως το προσωπικό των τεχνικών υπαλλήλων είναι πιο κοντά σε ηλικία συνταξιοδότησης, ενώ ακόμα και όσοι προσελήφθησαν πρόσφατα είναι μεγαλύτερης ηλικίας από τους αντίστοιχους διοικητικούς υπαλλήλους.

Από τον έλεγχο του φύλου βάσει της εκπαίδευσης και της ηλικίας προκύπτει πως οι άνδρες εργαζόμενοι στην ΕΡΤ έχουν ελαφρώς ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης. Και τα δύο φύλα, ωστόσο, συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην απάντηση «ΤΕΙ». Η διαφορά εντοπίζεται στις επόμενες επιλογές, όπου βάσει ποσοστών η δεύτερη και η τρίτη απάντηση των ανδρών είναι μεταπτυχιακό και ΑΕΙ, ενώ στις γυναίκες είναι Λύκειο και ΑΕΙ αντιστοίχως.

Έλεγχος ικανοποίησης των εργαζομένων

Αφού έγινε ο έλεγχος των δημογραφικών και γενικών στοιχείων των υπαλλήλων της ΕΡΤ, περάσαμε στον έλεγχο της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Στον διαχωρισμό μεταξύ φύλων, οι άνδρες δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις γυναίκες, χωρίς ωστόσο να σημαίνει πως οι γυναίκες είναι δυσαρεστημένες.

Εκεί που συναντάται διαφορά μεταξύ των δύο φύλων είναι αναφορικά με την φήμη της εταιρίας, όπου οι άνδρες είναι πολύ ικανοποιημένοι, ενώ οι γυναίκες έχουν αντίθετη άποψη, η οποία οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι η συνεργασία με τους συναδέλφους, η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών, η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την υλοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών και από την δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία, όπως επίσης και η ικανοποίηση από τις οικονομικές και μη παροχές. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις οι γυναίκες υπάλληλοι της ΕΡΤ λαμβάνουν λιγότερη ικανοποίηση από τους άνδρες.

Παρά το γεγονός πως οι γυναίκες στις περισσότερες περιπτώσεις λαμβάνουν λιγότερη ικανοποίηση από τους άνδρες, ωστόσο, θεωρούν πως τους αναγνωρίζεται η σωστή εκτέλεση καθηκόντων.

Αναφορικά με το σύστημα εκπαίδευσης οι άνδρες χωρίς να είναι ικανοποιημένοι δηλώνουν πιο ουδέτεροι, σε σύγκριση με της γυναίκες οι οποίες είναι απόλυτα δυσαρεστημένες, δείχνοντας πως η ενδοεταιρική εκπαίδευση είναι ανεπαρκής και ενδεχομένως να προτιμώνται

οι άνδρες από τις γυναίκες, οι οποίες στερούνται τη δυνατότητα συμμετοχής σε πιθανά σεμινάρια ή προγράμματα επιμόρφωσης.

Ακολουθώς γίνεται ανάλυση βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης που έχουν οι υπάλληλοι της ΕΡΤ, από την οποία προκύπτει πως ανεξαρτήτως επιπέδου η δυσαρέσκεια για την φήμη είναι δεδομένη πλην όσων έχουν πτυχίο ΤΕΙ.

Αναφορικά με τις σχέσεις με τους προϊστάμενους, όλοι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν ουδέτερη στάση με μικρές αυξομειώσεις. Η συχνότερη απάντηση σχετικά με την επικοινωνία που έχουν οι υφισταμένοι με τους προϊσταμένους είναι «Μερικές φορές». Ωστόσο, όσο ανεβαίνει το επίπεδο εκπαίδευσης του υφισταμένου, η επικοινωνία με τον προϊστάμενο γίνεται πιο προβληματική, γεγονός που συνήθως οφείλεται στη διαφορά εκπαίδευσης που υπάρχει μεταξύ τους με ένα σημαντικό αριθμό προϊσταμένων να είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απαιτείται από την πλειοψηφία των εργαζομένων σύστημα αξιολόγησης, καθώς επιθυμούν την ύπαρξη αξιοκρατικών κριτηρίων για τις προαγωγές. Επίσης, λόγω της ανασφάλειας που υπάρχει εξαιτίας των τελευταίων γεγονότων, του 2013 αλλά και της οικονομικής κρίσης, επιζητούν αντικειμενική αξιολόγηση και έλεγχο της απόδοσής τους.

Επιπλέον, έγινε διαχωρισμός για την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ανάλογα με τον κλάδο που ανήκουν ως διοικητικοί και τεχνικοί. Αρχικά, ελέγχεται η ικανοποίηση που εισπράττουν από το αντικείμενο της εργασίας τους, από το οποίο οι τεχνικοί παρουσιάζονται πολύ πιο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους διοικητικούς.

Αναφορικά με τις οικονομικές και μη οικονομικές παροχές και οι δύο κλάδοι παρουσιάζουν αρνητική ικανοποίηση με τη διαφορά πως στον κλάδο των διοικητικών η δυσφορία είναι πολύ μεγαλύτερη.

Οι τεχνικοί υπάλληλοι παρουσιάζονται σαφώς πιο ικανοποιημένοι από την φήμη της ΕΡΤ από τους αντίστοιχους του διοικητικού κλάδου, κάτι που αντανακλά την γενικότερη ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, οι διοικητικοί δείχνουν δυσαρέσκεια αναφορικά με την ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών, από την δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία, από την αναγνώριση της σωστής εκτέλεσης καθηκόντων, από το καθεστώς υπερωριών και από το ενδοεταιρικό σύστημα εκπαίδευσης. Στην μόνη περίπτωση που οι διοικητικοί είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένοι, είναι με το ωράριο εργασίας τους, καθώς είναι πολύ πιο σταθερό από αυτό των τεχνικών.

Τέλος, γίνεται ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει της ηλικίας, με σκοπό τον εντοπισμό διαφορών μεταξύ των παλαιότερων και των νεότερων υπαλλήλων της ΕΡΤ. Από αυτό τον έλεγχο προέκυψε πως οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσαρέσκεια αναφορικά με την φήμη της εταιρίας. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός πως είχαν προσληφθεί πριν από την παύση της λειτουργίας της ΕΡΤ και είχαν προγράμματα και προνόμια τα οποία πλέον δεν προσφέρονται από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία νιώθουν πιο ελεύθεροι στη λήψη πρωτοβουλιών, το οποίο ενδεχομένως να οφείλεται στην έλλειψη εμπειρίας των νεότερων και κατ' επέκταση στην έλλειψη εμπιστοσύνης.

Επιπλέον, παρατηρείται πως όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των προσωπικών του φιλοδοξιών. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει την στασιμότητα που υπάρχει μέσα στην εταιρία αναφορικά με τυχόν στόχους και προκλήσεις.

Σε όλα αυτά τα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και η δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην εταιρία. Οι νεότεροι ηλικιακά δείχνουν πως προσμένουν την πιθανότητα για εξέλιξη, ενώ οι μεγαλύτεροι δείχνουν πιο συμβιβασμένοι με την πιθανότητα της στασιμότητας στην εξέλιξή τους.

Αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης, το οποίο δεν χρησιμοποιείται από την Διοίκηση της εταιρίας, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι θετικοί απέναντι σε κάτι τέτοιο. Ωστόσο, στις ηλικίες 41 και άνω εμφανίζονται διστακτικοί και αρνητικοί οι υπάλληλοι.

Ελαφρώς αρνητικοί ανεξαρτήτως ηλικίας είναι οι εργαζόμενοι σχετικά με την ενδοεταιρική εκπαίδευση και την ανάπτυξη των γνώσεών τους.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τον ηλικιακό έλεγχο του δείγματος είναι πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία παρουσιάζουν δυσαρέσκεια αναφορικά με την φήμη της εταιρίας λόγω της αναπόφευκτης σύγκρισης της παλιάς με την καινούργια ΕΡΤ. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων μέσα στην εταιρία, χωρίς αυτό να τους προσφέρει κάτι θετικό. Γενικά παρατηρείται μια αδράνεια και στασιμότητα στη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο έχει αντίκτυπο κυρίως στους νέους εργαζόμενους οι οποίοι λόγω ηλικίας και πιθανών μελλοντικών σχεδίων παρουσιάζουν μεγάλη δυσαρέσκεια. Από τη άλλη πλευρά, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά έχουν αποδεχτεί την τρέχουσα κατάσταση, χωρίς να τους ενδιαφέρει πλέον η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, όπως επίσης μπορεί πλέον να μην ελπίζουν σε τυχόν επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην εταιρία.

Η μόνη περίπτωση όπου οι νεότεροι υπάλληλοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι αναφορικά με τον βαθμό ασφάλειας μέσα στην εταιρία, καθώς παρά το γεγονός πως η πλειοψηφία έδωσε ουδέτερη απάντηση, ωστόσο, όσο ανεβαίνουμε ηλικιακή κατηγορία τόσο μεγαλώνει η ανασφάλεια.

Εν κατακλείδι, το συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα όσον αφορά τη λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού της ΕΡΤ Α.Ε. αναδεικνύει την ανάγκη εφαρμογής συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, όπως και την εύρεση εναλλακτικών παροχών μέσα στα πλαίσια της οικονομικής πολιτικής της εταιρίας και του νομικού πλαισίου που κινείται. Οι εργαζόμενοι αγαπούν την εταιρία και προσφέρουν ανεξάρτητα από τις εργασιακές αλλαγές που έχουν συμβεί, επιθυμούν όμως πιο δίκαιη αντιμετώπιση μέσα από την αξιολόγηση και ευκαιρίες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η εύρεση κάποιων παροχών μη οικονομικών σίγουρα θα επιδρούσε θετικά ως προς την ικανοποίηση που εισπράττουν από την εταιρία και θα οδηγούσε σε ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση της απόδοσής τους.

Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Πρόταση και πρόκληση για μελλοντική έρευνα αποτελεί η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της ΕΡΤ στην περιφέρεια και οι σχέσεις τους με την κεντρική υπηρεσία, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν οι δημοσιογράφοι και οι ανταποκριτές της ΕΡΤ εντός και εκτός Ελλάδος συγκρινόμενοι με ξένους συναδέλφους τους. Επίσης, επειδή προς το τέλος της εργασίας αυτής έγινε αλλαγή του οργανογράμματος της εταιρίας, θα μπορούσε να γίνει μια μελλοντική έρευνα στους ίδιους εργαζόμενους για να φανεί ο θετικός ή αρνητικός αντίκτυπος των αλλαγών αυτών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και εργασιακή ικανοποίηση

Το παρόν ερωτηματολόγιο γίνεται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με θέμα τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων και την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να προσδιορίσουμε το βαθμό αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Θα σας παρακαλούσαμε να συνδράμετε στην έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που έχετε στα χέρια σας, αφιερώνοντας λίγο από τον χρόνο σας. Σε κάθε ερώτηση βάλτε X στην εκδοχή της απάντησης που σας εκφράζει περισσότερο.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι απόλυτα προσωπικό και ανώνυμο.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων.

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Έως 30

51-60

31-40

60+

41-50

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Υποχρεωτική
εκπαίδευση

ΑΕΙ

Λύκειο

Μεταπτυχιακό

ΤΕΙ

Διδακτορικό

4. Αναφέρετε τον κλάδο εργασίας σας

Τεχνικός Υπάλληλος

Διοικητικός Υπάλληλος

5. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

6. Είμαι περήφανος/η για τη φήμη της εταιρείας

Ναι

Όχι

7. Υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενό μου

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερος

Διαφωνώ

Διαφωνώ Απόλυτα

8. Ο άμεσα προϊστάμενός μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα

Πάντα

Μερικές φορές

Σπάνια

Ποτέ

9. Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος

Πάντα

Μερικές φορές

Σπάνια

Ποτέ

10. Η Εταιρία προωθεί την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων

Ναι

Όχι

11. Είναι δυνατή η ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου

Ναι

Όχι

Κάποιες φορές

12. Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

13. Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην εταιρεία

Σίγουρα ναι

Ίσως

Υπό προϋποθέσεις

Όχι

14. Είμαι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας (εξοπλισμός, ατυχήματα, καθαριότητα, κ.α.)

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

15. Είμαι ικανοποιημένος από τις παροχές της εταιρίας					
Παροχές	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Οικονομικές απολαβές (μισθός, υπερωρίες)					
Μη οικονομικές παροχές (πρόσθετη ασφάλιση, παιδικός σταθμός, κτλ)					

16. Αναγνωρίζεται η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ουδέτερος
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

17. Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

18. Είμαι ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας μου

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

19. Είμαι ικανοποιημένος/η από το καθεστώς των υπερωριών

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

20. Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα εκπαίδευσης της εταιρείας

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

21. Η εκπαίδευση που μου παρέχεται αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές μου

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Ουδέτερος
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ Απόλυτα

22. Σε ποιο βαθμό νιώθετε ασφαλείς στην εταιρεία, δεδομένης της οικονομικής κρίσης και των νέων εργασιακών νομοθετικών μέτρων

- Πολύ μεγάλο
- Μεγάλο βαθμό
- Ούτε μικρό/ ούτε μεγάλο
- Μικρό βαθμό
- Πολύ μικρό

23. Εργαζόσασταν στην ΕΡΤ και πριν το κλείσιμο της το 2013;

- Ναι
- Όχι

Παρακαλώ οι παρακάτω ερωτήσεις να απαντηθούν μόνο από τους υπαλλήλους που εργάζονταν στην ΕΡΤ και πριν το 2013

24. Τα προγράμματα αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα σε σχέση με την ΕΡΤ πριν το κλείσιμο είναι

- Πιο ολοκληρωμένα
- Ελλιπή
- Ίδια

25. Αναφέρετε σε ποιες παροχές- κίνητρα θεωρείτε ότι η εταιρία υστερεί ή υπερτερεί σήμερα.

Παροχές- Κίνητρα	Υπερτερεί	Υστερεί	Παραμένουν ίδια
α) Οικονομικές παροχές (μισθός, υπερωρίες, bonus)			
β) Μη οικονομικές παροχές (άδειες, απονομές, δώρα, παιδικές κατασκηνώσεις, γυμναστήριο)			
γ) Πρόσθετη ασφάλιση			
δ) Ενδοεταιρική εκπαίδευση – κατάρτιση			
ε) Ευκαιρίες ανάπτυξης (ατομική εκπαίδευση)			
στ) Συνθήκες εργασίας (ατυχήματα, καθαριότητα, εξοπλισμός)			

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (χ.χ.), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων / ΙΤΥΕ – Διόφαντος, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2012), *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, δεύτερη έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Dessler, G. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, (μεταφρ. Χρηστίδης, Γ.), Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ. (1989), *Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Κέντρο ευρωπαϊκών σπουδών μανάτζμεντ ΕΠΕ (CEMS), Αθήνα.
- Leat, Μ., Κουζής, Γ., και Κουτρούκης, Θ. (2009), *Εργασιακές Σχέσεις: Μια Επιστημονική Προσέγγιση*, (μεταφρ. Σαλίμπα, Ζ.), Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Νικολάου, Ι. (2006), *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο*, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πολλάλης, Γ., Γιαννακόπουλος, Δ., και Παπουτσής, Ι. (2004), *Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων II: Συναρτήσεις και Εφαρμογές σε Excel 2000 & XP*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. (2008), *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, τ. Γ', ΕΑΠ, Πάτρα.
- Χυτήρης, Λ. (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

Ξένη

Ferris, G., Sherman, R., and Barnum, D. (1995), *Handbook of Human Resource Management*, Wiley, New York.

Olfert, K., and Philipps, K. (2003), *Personalentwicklung*, Herne, Kiehl.

Redman, T., and Wilkinson, A. (2006), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, Second Edition, Pearson Education, Harlow.

Διαδικτυακοί Τόποι

https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_Ραδιοφωνία_Τηλεόραση.

<http://company.ert.gr/etaireia/σκοπος-αποστολη/>.

<http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2015/11/GenikosKanonismosProsopikoyERT-New.pdf>.

www.ert.gr/dimosia-axia/.

http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/06/organogramma-2018_n.pdf.

http://company.ert.gr/wp-content/uploads/2018/07/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ_9ΦΦΒ465Θ1Ε-Ω03.pdf.

<http://www.kathimerini.gr/956667/article/epikairothta/best-workplaces/ependyontas-stoys-andrwpoys>