



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ»**

Ονοματεπώνυμο: Γεώργιος Φρέρης
Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Γιαννατσής

Πειραιάς, 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Ιωάννη Γιαννατοσή για την πολύτιμη βοήθειά του και τις συμβουλές που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής. Η συμβολή του στην προσπάθειά για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής Εργασίας μου ήταν σημαντική, αφού με την πείρα και τις γνώσεις του με καθοδήγησε σωστά, προκειμένου να φέρω σε πέρας τη μελέτη αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπεύθυνους σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, χωρίς την βοήθεια των οποίων δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τους γονείς μου για τη συμπαράστασή τους, αλλά και όλους εκείνους που συνέβαλαν με την παρότρυνσή τους στην ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και τεχνολογικές εξελίξεις. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πως το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ίσως ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτουν. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε θέματα όπως η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, τις μεθόδους εκπαίδευσης και τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου.

Στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια της εργασίας γίνεται η θεωρητική μελέτη του θέματος μέσω ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή και ανάλυση της έρευνας που διεξήχθη για την απεικόνιση της παρούσας κατάστασης σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο συμπληρώθηκε από τους υπεύθυνους σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη έρευνα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	IV
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	3
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ	3
1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	5
1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	8
2.1. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ: ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	8
2.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	9
2.2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	11
2.2.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	13
2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ: ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	15
2.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
3.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	20
3.2. ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	22
3.2.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	23
3.2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	24
3.2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	25
3.2.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	28
3.2.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	30
4.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	30
4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ	32
4.3. ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	34
4.3.1. ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	35
4.3.2. ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	36
4.4. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	38
4.5. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	40
5.1. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	40
5.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
5.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	89

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	
	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	10
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	17
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	42

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	
	Σελίδα
ΣΧΗΜΑ 1. ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	22
ΣΧΗΜΑ 2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	31
ΣΧΗΜΑ 3. ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	34

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	47
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7α: ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7β: ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8α: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8β: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	53

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9α: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9β: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΓΙΑ ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11α: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11β: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΑΡΜΟΔΙΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΣΤΟΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: ΕΠΙΘΥΜΗΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΕΣΩ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΕ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΜΙΣΘΟΥ	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΙΣΘΩΝ	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΥΞΗΣΗΣ ΜΙΣΘΟΥ	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24: ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25: ΠΑΡΟΧΗ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26: ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 29: ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ & ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ	80

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, βρίσκονται αντιμέτωπες με μία σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων. Η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Στα πλαίσια αυτών των αλλαγών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεών τους με τους εργαζομένους. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως ευκαιρία για κέρδος και επιτυχία παρά ως κόστος προς αποφυγήν.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων να ασκήσει ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Μέσα από τις λειτουργίες της (προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυση και επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, συστήματα αμοιβών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Η στελέχωση, με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης και απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή της.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε θέματα όπως η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση προσωπικού και τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, που δραστηριοποιούνται στον ελληνική αγορά.

Στο **Α' Μέρος** της εργασίας (**Κεφάλαια 1,2,3,4**) γίνεται η θεωρητική μελέτη του θέματος μέσω ελληνικής και ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παράθεση των σημαντικότερων ορισμών της έννοιας «Διοίκηση

Ανθρώπινων Πόρων», αναλύεται η στρατηγική σημασία της και περιγράφονται οι σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο χτίζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά διατυπώνονται οι σκοποί και η σημασία της διαδικασίας προσέλκυσης, ενώ περιγράφονται οι σημαντικότερες μέθοδοι εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά των στόχων και της σημασίας της διαδικασίας επιλογής και αναλύονται οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι επιλογής.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση των στόχων και της σημασίας της εκπαίδευσης προσωπικού, ενώ περιγράφονται τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης). Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται οι στόχοι και η χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών, αναλύονται οι παράγοντες καθορισμού του επιπέδου των αμοιβών, περιγράφονται τα είδη των συστημάτων αμοιβών (σταθερών και μεταβλητών), ενώ παρουσιάζονται οι πρόσθετες παροχές και οι ομαδικές αμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους από τις επιχειρήσεις.

Στο **Β' Μέρος** της εργασίας (**Κεφάλαια 5,6**) αναλύεται η πρακτική διάσταση του ζητήματος. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται έρευνα αναφορικά με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (προσέλκυση και επιλογή, εκπαίδευση και συστήματα αμοιβών) σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, έτσι ώστε να διερευνηθεί το κατά πόσο εφαρμόζονται στην πράξη οι θεωρητικές παραδοχές στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα. Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται οι στόχοι και τα περιεχόμενα της έρευνας, η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής ανά ερώτηση. Τέλος στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται παρουσίαση των συμπερασμάτων της συγκεκριμένης μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες γίνονται οι συζητήσεις γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Ένας από τους κύριους λόγους είναι ότι η εργασία στους οργανισμούς τα τελευταία 15 χρόνια έχει αλλάξει κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό, με τέτοιο τρόπο ώστε έννοιες όπως οι ικανότητες, η καριέρα και η απασχόληση έχουν πάρει ένα διαφορετικό πλέον νόημα (Beardwell and Holden, 1997). Γι' αυτό και η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί έναν από τους πρωταγωνιστές στο πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πριν ορίσουμε όμως την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, θα ήταν χρήσιμο να δούμε τι σημαίνει «ανθρώπινο κεφάλαιο». Κατά τους Hitt, Ireland και Hoskisson το «ανθρώπινο κεφάλαιο» αναφέρεται στη γνώση και τις ικανότητες ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Απ' αυτή την άποψη, οι υπάλληλοι μπορούν να ειπωθούν ως κεφαλαιουχικός πόρος που χρειάζεται επένδυση (Hitt, Ireland and Hoskisson, 1999). Επίσης, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως η γνώση, οι ικανότητες και οι επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σ' έναν οργανισμό (Sherman, Bohlander and Snell, 1998). Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν την οργανωτική απόδοση. «Ανθρώπινοι πόροι» ονομάζονται οι άνθρωποι που εργάζονται σε μία επιχείρηση προκειμένου να φέρουν εις πέρας ορισμένες εργασίες, έργα και λειτουργίες, με αντάλλαγμα μισθούς, πληρωμές και άλλα βραβεία (DeNisi and Griffin, 2001).

Αφού ορίσαμε την έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου και εκείνη των ανθρώπινων πόρων, ας εξετάσουμε τι σημαίνει ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Έχει αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που θα χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»,

αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να συντονίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού (Byars and Rue, 1991). Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τις αποφάσεις που πρέπει κανείς να πάρει ως προς τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, τον συντονισμό στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, αλλά και δραστηριότητες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων (Βουλγαρίδου, 2003). Οι Cascio και Awad ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως την προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών και οργανωτικών στόχων (Cascio and Awad, 1981). Κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν θα πρέπει πια να θεωρείται ως ένας κλάδος που ασχολείται μόνο με τους ανθρώπους, αλλά η πρόκληση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να διασφαλίσει ότι όλες οι δραστηριότητες εστιάζονται στις επιχειρηματικές ανάγκες. Όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους σαν ένα σύστημα και θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές των ανθρώπινων πόρων, οι οποίες με τη σειρά τους, θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με εκείνες της επιχείρησης (Wilkinson, Redman, Snape and Marchington, 1998).

Οι DeNisi και Griffin ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως το κατανοητό σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες και έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού με τρόπους που συνεισφέρουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα (DeNisi and Griffin, 2001). Τέλος ένας άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο εξής: «ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001).

1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σε ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα, οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν είναι τέτοιες, ώστε να απαιτείται ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας και τις πολιτικές ανακατατάξεις που απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής (Σακκά και Χαϊδού, 2009). Οι Hamel και Prahalad υποστηρίζουν ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τις άλλες, θα πρέπει τα στελέχη της να εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέφτονται κάτι» και όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι» (Hamel and Prahalad, 1996). Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναθεωρούν τις απόψεις τους και να σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, μια επιχείρηση πρέπει να λειτουργήσει «με και διαμέσου ανθρώπων», ενώ ο βαθμός κατά τον οποίο είναι ικανός να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα προσωπικού (Κανελλόπουλος, 2002). Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική, κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Έτσι η στρατηγική σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στην συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση ενεργειών που αφορούν την διοίκηση των εργαζόμενων μιας επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων αυτής (Χριστοπούλου, 2011). Τα βασικότερα θέματα τα οποία περιλαμβάνει η σύγχρονη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορούν θέματα όπως την ευελιξία των όρων εργασίας, την ποιότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και τη συνεχή μάθηση.

1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης έχει να επιτελέσει μια σειρά αλληλοεξαρτώμενων λειτουργιών, απαραίτητων για την βιωσιμότητα της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όλα τα διευθυντικά στελέχη με ευθύνες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να λάβουν υπόψη τους νομικές, πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και τεχνολογικές δυνάμεις όταν εκτελούν δραστηριότητες Δ.Α.Π (Παναγιάρης, 2008). Οι βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

1. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αρμοδιότητα την αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης, των καθηκόντων και τον αναμενόμενο τρόπο εκπλήρωσής τους, των συνθηκών εργασίας, των απαιτήσεων κάθε θέσεως σε εξειδίκευση, την προϋπηρεσία, τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου, ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασική αρμοδιότητα του τμήματος είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και ο προγραμματισμός του τρόπου με τον οποίο θα καλυφθούν, η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων, η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού και η γνώση της νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης εργασίας.

3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Για να προσελκύσει τους υποψηφίους για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, γίνεται προώθηση των διαδικασιών ενημέρωσής τους, ώστε να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να υποβάλουν αίτηση οι πλέον κατάλληλοι. Αφού προσελκύσουν τους υποψήφιους, γίνεται η επιλογή μέσω δοκιμασιών ή τεχνικών, ώστε να εξασφαλιστούν οι πλέον κατάλληλοι για την στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας της επιχείρησης.

4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Κύριες αρμοδιότητες του τμήματος είναι η διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης, ο καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης και η επιλογή σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα προώθησης σε ένα εργαζόμενο, μέσω της απόδοσής του, σε υψηλότερη ιεραρχικά θέση.

5. Αξιολόγηση Εργαζόμενων

Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, το τμήμα προσωπικού καθορίζει τα κριτήρια απόδοσης, έτσι ώστε η αξιολόγηση ενός εργαζόμενου να γίνεται σύμφωνα με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Εφόσον υπάρχει σύνδεση των αμοιβών με την παραγωγικότητα, καθορίζει την δυνατότητα προαγωγής ή αύξησης των απολαβών ενός εργαζόμενου.

6. Αμοιβές

Διενεργεί έρευνα αγοράς για τα επίπεδα μισθών, καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης, ενώ συνεργάζεται με τους υπεύθυνους λογιστηρίου και τους οικονομικούς συμβούλους για την εισήγηση προγραμμάτων, που αφορούν επιπλέον παροχές στους εργαζόμενους όπως βραβεία (bonus), αμοιβή κατ' αποκοπή (με το κομμάτι), συμμετοχή στα κέρδη κ.α.

7. Υγιεινή και Ασφάλεια Εργαζόμενων

Διεξάγει περιοδική ενημέρωση των εργαζόμενων για τους κινδύνους που διατρέχουν και τους τρόπους προστασίας τους, ενώ οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για την προστασία τους από ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Διερευνά την συμπεριφορά του προσωπικού και προσπαθεί να ερμηνεύσει πιθανή δυσαρέσκεια, ώστε να εισηγηθεί τα κατάλληλα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ: ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η λειτουργία της προσέλκυσης προσωπικού ορίζεται ως «η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων» (Χυτήρης, 2001). Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο, το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Σε μικρές επιχειρήσεις, η προσέλκυση είναι πιθανό να διαχειρίζεται από διάφορους διευθυντές. Όσον αφορά τους υπεύθυνους προσέλκυσης, αξίζει να τονιστεί ότι μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση του υποψηφίου για αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας (Παναγιάρης, 2008).

Η προσέλκυση είναι μια πολύ δαπανηρή διαδικασία για την επιχείρηση, καθώς περιλαμβάνονται σ' αυτήν τα έξοδα διαφήμισης, οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), το κόστος εισαγωγής και το κόστος μιας λάθος επιλογής (Σακκά και Χαϊδού, 2009). Η διαδικασία αυτή, όπως είναι φυσικό, διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από μια επιχείρηση σε άλλη, ανάλογα το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση.

Η διαδικασία της προσέλκυσης θεωρείται ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, καθώς προετοιμάζεται μέσω αυτής η είσοδος του συντελεστή εργασία στους κλάδους της επιχείρησης. Πέραν του προαναφερθέντος κύριου σκοπού της διαδικασίας αυτής, με την προσέλκυση

επιδιώκεται ο καθορισμός των σημερινών και μελλοντικών αναγκών της σε συνδυασμό με τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων και την ανάλυση εργασίας (job description). Επιπλέον σκοποί της διαδικασίας είναι ο αυξανόμενος αριθμός ικανών υποψηφίων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και ο υψηλός δείκτης επιτυχίας της διαδικασίας επιλογής, μειώνοντας τους προφανώς ακατάλληλους υποψηφίους (Χυτήρης, 2001). Επιπρόσθετες επιδιώξεις είναι η μείωση της πιθανότητας σύντομης εθελούσιας αποχώρησης των επιλεγμένων στελεχών και η βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αύξηση της επιχειρηματικής και ατομικής αποτελεσματικότητας. Τέλος ενισχύεται η εικόνα της επιχείρησης, ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να σχηματίσουν θετική ιδέα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (Schuler and Huber, 1993).

Η προέλευση έχει ιδιαίτερη σημασία στους κλάδους μιας επιχείρησης, γι' αυτό άλλωστε την κύρια ευθύνη της διαδικασίας αυτής έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Με την διαδικασία της προσέλκυσης παρέχεται στην επιχείρηση πληθώρα καταρτισμένων υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων. Επιπλέον η επιτυχία της επιλογής προσωπικού εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό των καταρτισμένων υποψηφίων που έχει αποκτήσει η επιχείρηση στο στάδιο αυτής. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι με την κατάλληλη προσέλκυση, αυξάνεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα και διασφαλίζεται το κύρος της επιχείρησης (Ahmad and Schroeder, 2002).

2.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η προσέλκυση των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση μπορεί να γίνει είτε από το εσωτερικό της (εσωτερική πηγή προσέλκυσης), είτε από το εξωτερικό της (εξωτερική πηγή προσέλκυσης). Η προώθηση εργαζομένων από το εσωτερικό χρησιμοποιείται ευρέως από αρκετές επιχειρήσεις ως ανταμοιβή της καλής απόδοσης στην εργασία. Ωστόσο, η διαιώνιση των παλιών τρόπων λειτουργίας είναι το κύριο μειονέκτημά της, εφόσον ακολουθείται αποκλειστικά μόνη της. Αντίθετα η εξωτερική προσέλκυση ενδείκνυται κυρίως για την πρόσληψη εργαζομένων με

διαφορετικό υπόβαθρο και νέες καινοτόμες ιδέες, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ικανότητες που δε διαθέτει το προσωπικό της (Χατζηδήμα, 2008). Μειονεκτήματα της στρατολόγησης εργαζόμενων από το εξωτερικό της επιχείρησης είναι χρόνος προσαρμογής που χρειάζονται οι νέοι εργαζόμενοι και ο αρνητικός αντίκτυπος στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, λόγω της μη προώθησης αυτών στις συγκεκριμένες θέσεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης. Η προσέλκυση από το εσωτερικό είναι περισσότερο κατάλληλη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον που αλλάζει με αργούς ρυθμούς. Αντίθετα περισσότερη έμφαση στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, με παράλληλη ανάπτυξη των εσωτερικών πηγών, πρέπει να δοθεί από επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον που μεταβάλλεται ταχέως και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, π.χ. πολυεθνικές, τράπεζες (Mathis and Jackson, 1994). Ο **Πίνακας 1** συνοψίζει τις σημαντικότερες μεθόδους εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης:

Πίνακας 1. Μέθοδοι Εσωτερικής και Εξωτερικής Προσέλκυσης

Μέθοδοι Εσωτερικής προσέλκυσης	Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης
<ul style="list-style-type: none">• Προαγωγές• Μεταθέσεις• Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας• Επαναπροσλήψεις• Βάσεις Δεδομένων• Συστάσεις• Πρώην Εργαζόμενοι	<ul style="list-style-type: none">• Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας• Εταιρίες Ενοικίασης Εργαζόμενων• Ανταγωνίστριες Εταιρίες• Εκπαιδευτικά Ιδρύματα• Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε.• Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι• Internet• Πρακτική Άσκηση

2.2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

1. Προαγωγές

Πρόκειται για μία από τις συνηθέστερες μεθόδους κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας σε μια επιχείρηση. Βασίζεται στην πρόσληψη ατόμων που ενδεχομένως να διαθέτουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα και να επιδέχονται περαιτέρω εκπαίδευση για πιο υπεύθυνες θέσεις. Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η ενθάρρυνση του ηθικού των εργαζομένων της επιχείρησης και η μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου και κόστους σε σχέση με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης (Cherrington, 1995). Αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι η πιθανή δυσκολία εύρεσης ικανών στελεχών εντός της επιχείρησης και η απουσία αμερόληπτων αντικειμενικών κριτηρίων κατά την τελική αξιολόγηση.

2. Μεταθέσεις

Πρόκειται για την δεύτερη κατά σειρά μέθοδο εσωτερικής προσέλκυσης. Μ' αυτήν τη μέθοδο προωθούνται τα στελέχη που διαθέτουν ευρεία άποψη και όραμα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Βασικά κριτήρια μετάθεσης αποτελούν η αρχαιότητα και οι ικανότητες ενός εργαζόμενου (Παναγιάρης, 2008).

3. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας τις περισσότερες φορές είναι προσωρινή όταν η μετάθεση είναι μόνιμη. Κύρια εφαρμογή της μεθόδου αυτής αποτελεί η εκπαίδευση στελεχών όλων των διοικητικών επιπέδων και περισσότερο των κατώτερων και μεσαίων. Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το υψηλό κόστος μετακίνησης των στελεχών.

4. Επαναπροσλήψεις

Οι επαναπροσλήψεις αποτελούν αρκετά συμφέρουσα μέθοδο εσωτερικής προσέλκυσης απ' άποψη κόστους για τις επιχειρήσεις, καθώς μπορεί να πραγματοποιηθούν και μέσω τηλεφώνου (Schuler and Huber, 1993). Τα πρώην στελέχη που θα επαναπροσληφθούν έχουν αποκτήσει οικειότητα με την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης, ενώ είναι γνωστή η απόδοση που καταβάλουν. Όμως εγκυμονεί ο κίνδυνος της αμφίβολης δέσμευσης και αφοσίωσης τους στην

επιχείρηση, όπως επίσης και η εναλλακτική απασχόλησή τους σε ανταγωνίστρια επιχείρηση, καθώς η μέθοδος αυτή προτιμάται κυρίως από τις επιχειρήσεις εποχιακών προϊόντων ή υπηρεσιών.

5. Βάσεις Δεδομένων

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση για κάθε εργαζόμενο της, καταγράφοντας τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς τους (Χυτήρης, 2001). Έτσι όταν δημιουργηθεί μία κενή θέση εργασίας αναζητούνται στη βάση δεδομένων οι εργαζόμενοι που ικανοποιούν τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας και επιλέγεται ο καταλληλότερος εξ αυτών.

6. Συστάσεις

Στην προσπάθεια αναζήτησης εργασίας, πολλά άτομα προσεγγίζουν οικεία σ' αυτούς πρόσωπα προκειμένου να τους βοηθήσουν στην διαδικασία εξεύρεσης εργασίας. Γνωρίζοντας την ύπαρξη κενής θέσης, οι υπάρχοντες εργαζόμενοι διαπιστώνουν αν ταιριάζει το άτομο με την κενή αυτή θέση και προτείνουν το άτομο στην επιχείρηση. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι υπάλληλοι θα προτείνουν άτομα που θεωρούν κατάλληλα για τη θέση και δε θα διακινδυνέψουν να προτείνουν κάποιο μη κατάλληλο, λόγω της ευθύνης που επωμίζονται και οι ίδιοι. Αντίθετα πιθανή είναι η ύπαρξη συγκρούσεων και δυσάρεστων καταστάσεων εξαιτίας αδιαφάνειας στην μέθοδο αυτή (Cherrington, 1995).

7. Πρώην Εργαζόμενοι

Οι πρώην εργαζόμενοι θεωρούνται εσωτερική πηγή προσέλκυσης με την έννοια ότι έχουν δεσμούς με την επιχείρηση. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι το χαμηλό κόστος και ότι η απόδοσή των πρώην εργαζόμενων είναι γνωστή (Χυτήρης, 2001). Η πιθανή όμως εκδικητικότητα των επαναπροσληθέντων εργαζομένων, η παραβίαση των εμπορικών μυστικών και η δυσαρέσκεια από εργαζομένους που έχουν παραμείνει στην επιχείρηση, αποτελούν τα κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής (Mathis and Jackson, 1994).

2.2.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

1. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Στόχος της μεθόδου αυτής είναι η ικανοποίηση τόσο των υποψήφιων όσο και των επιχειρήσεων, διαδραματίζοντας το ρόλο του «ενδιάμεσου», φέρνοντας σε επαφή την επιχείρηση με τον υποψήφιο, διασφαλίζοντας έτσι την εξυπηρέτηση των συμφερόντων και των δύο πλευρών (Harris, 1996). Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά. Τα δημόσια γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους. Τα ιδιωτικά γραφεία χρησιμοποιούν πολύ ανεπτυγμένες μεθόδους για την αναζήτηση εξειδικευμένων στελεχών (κυρίως υψηλόβαθμων), προσπαθώντας να επιτύχουν τη σύζευξη των αναγκών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών επιχείρησης και στελέχους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

2. Εταιρίες ενοικίασης Εργαζόμενων

Οι εταιρίες αυτές ουσιαστικά «νοικιάζουν» τους εργαζόμενους τους σ' άλλες επιχειρήσεις και παίρνουν κάποια αμοιβή για κάθε εργαζόμενο. Χειρίζεται όλα τα θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους που «νοικιάζουν», όπως εκείνα της πρόσληψης, της μισθοδοσίας, της ασφάλειας και γενικά όλα τα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μέθοδος αυτή προσέλκυσης είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε μικρές επιχειρήσεις, που αδυνατούν για οικονομικούς λόγους να αναπτύξουν ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που θα επιβλέπει όλες αυτές τις διαδικασίες (Χυτήρης, 2001).

3. Ανταγωνίστριες Εταιρίες

Σε αρκετές επιχειρήσεις συχνή είναι η προσέλκυση υποψήφιων από ανταγωνίστριες εταιρίες για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Οι επιχειρήσεις αυτές προσεγγίζουν εργαζόμενους που είναι γνωστό στην αγορά εργασίας ότι είναι αποδοτικοί και ιδιαίτερα ικανοί και τους προσφέρουν ελκυστικές αμοιβές και ευκαιρίες ανέλιξης σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις (Schuler and Huber, 1993).

4. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τα περισσότερα Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. διαθέτουν υπηρεσίες που προσπαθούν να βοηθήσουν τους αποφοίτους τους να βρουν απασχόληση. Οι επιχειρήσεις τείνουν να εστιάζουν σε σχολές με φήμη, με αποτέλεσμα η συνέντευξη εντός του πανεπιστημίου να αποτελεί ίσως την σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης για το στάδιο εισαγωγής σε επαγγελματικές και επιχειρησιακές θέσεις εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

5. Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε.

Αν και οι αγγελίες έχουν υψηλότερο κόστος και παράγουν λιγότερο επιθυμητούς υποψήφιους έναντι των άμεσων αιτήσεων και συστάσεων, χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις εξαιτίας της αδυναμίας κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας μόνο από αιτήσεις και συστάσεις. Για να έχουν την αποτελεσματικότητα που επιθυμούν οι επιχειρήσεις, θα πρέπει οι αγγελίες να είναι να είναι σαφείς και ξεκάθαρες ως προς σε ποιους απευθύνονται, να εμπεριέχουν τις προδιαγραφές της θέσης και να αναφέρουν ρητά την ημερομηνία λήξης αποστολής των αιτήσεων. (Anthony, Perrewe and Kacmar, 1999).

6. Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι

Οι επαγγελματικοί σύνδεσμοι αποτελούν σημαντική πηγή υποψηφίων κυρίως τεχνικών επαγγελμάτων. Μερικά σωματεία, προσφέρουν υπηρεσίες ευρέσεως απασχόλησης και μπορούν να παρέχουν υποψηφίους, ιδιαίτερα για τις βραχυχρόνιες ανάγκες των επιχειρήσεων (Παναγιάρης, 2008). Οι εργοδότες έρχονται σε επαφή με το συγκεκριμένο σύνδεσμο ή σωματείο, ώστε να πληροφορηθούν για τη διαθεσιμότητα των υποψηφίων και για τις απαιτήσεις που θέτουν στους εργοδότες.

7. Διαδίκτυο

Τα τελευταία χρόνια η χρήση του διαδικτύου (internet) από πολλές επιχειρήσεις, για προσέλκυση υποψηφίων εργαζόμενων, αυξάνεται συνεχώς. Αποτελεί έναν από τους ευκολότερους και ανέξοδους τρόπους για την παραλαβή αιτήσεων από τις επιχειρήσεις, δίνοντας την δυνατότητα σ' αυτές συνεργασίας με τους μεγαλύτερους ιστότοπους εύρεσης εργασίας. Μειονέκτημα της χρήσης του διαδικτύου ως μέσου

προσέλκυσης αποτελεί η λήψη σχετικά πολλών ακατάλληλων αιτήσεων οι οποίες πρέπει να εξεταστούν, αυξάνοντας έτσι τον χρόνο ολοκλήρωσης της διαδικασίας για τις επιχειρήσεις (Beardwell, Holden and Claydon, 2003).

8. Πρακτική Άσκηση

Πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν φοιτητές για πρακτική άσκηση κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού ή με σύμβαση μερικής απασχόλησης κατά τη διάρκεια του έτους. Η μέθοδος αυτή δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκτελέσουν κάποιες δοκιμές όσον αφορά την απασχόληση, για να καθορίσουν την πιθανή πρόσληψη συγκεκριμένων ανθρώπων με πλήρη απασχόληση και να προσελκύσουν τους καλύτερους υποψηφίους σε κλάδους που παρατηρείται έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Σημαντικά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό κόστος, η απαίτηση αρκετού χρόνου για επίβλεψη των ασκούμενων, ενώ τα αποτελέσματα της εργασίας τους δεν είναι πάντοτε θετικά (Ivancevich, 2003).

2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ: ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία, βάσει της οποίας μια επιχείρηση αποφασίζει να προσλάβει κάποια άτομα, τα οποία έχουν τα απαραίτητα προσόντα να εκτελέσουν κάποια συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς (Κανελλόπουλος, 2002). Πρόκειται για μια αρκετά σύνθετη διαδικασία μέτρησης, αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων, κατά την οποία πρέπει να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν πιο έγκυρες, αξιόπιστες και ακριβείς μέθοδοι που να συγκρίνουν πληροφορίες και να εξασφαλίζουν την ορθή επιλογή.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού έχει κύριο στόχο την αναγνώριση των κατάλληλων ατόμων, μέσα από ένα πλήθος υποψηφίων, που θα αποτελέσουν καλύτερους εργαζόμενους απ' αυτούς που απορρίφθηκαν (Δασκαλάκη, 2009). Η επιλογή αυτή είναι αρκετά σημαντική, καθώς τα άτομα αυτά επηρεάζουν άμεσα την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τα καθήκοντα της θέσης. Όλα αυτά όμως, υπό την προϋπόθεση ότι η στρατηγική είναι

ξεκάθαρη, κατανοητή και αρκετά ρεαλιστική, ώστε να υπάρχουν άνθρωποι που να είναι σε θέση να την υλοποιήσουν (Ξένος, 2003). Τα πλεονεκτήματα μιας επιτυχημένης επιλογής είναι πολλαπλά για την επιχείρηση, καθώς ο κατάλληλος υποψήφιος είναι περισσότερος παραγωγικός απ' όσους απορρίφθηκαν, μαθαίνει ευκολότερα, χρειάζεται λιγότερη εκπαίδευση και επίβλεψη, ενώ έχει και περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει στην θέση (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998).

Το έργο της επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, γι' αυτό και πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή, καθώς είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση συμπεράσματα (Παναγιάρης, 2008). Κατά τη διενέργεια αυτής, τα στελέχη θα πρέπει να προσέχουν την καλή εικόνα της επιχείρησης (που πρέπει να διατηρηθεί και να βελτιωθεί) και την αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε νομικές περιπέτειες. (Χυτήρης, 2001). Η επιλογή δε γίνεται όμως μόνο από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων, αλλά και από τους ίδιους τους υποψηφίους που αναζητούν δουλειά. Οι υποψήφιοι στη διάρκεια αναζήτησης εργασίας (ακόμη και κάτω από το βάρος της μακρόχρονης ανεργίας) επιλέγουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις, με κριτήρια όπως είναι το όνομα, το μέγεθος ή το αντικείμενο εργασιών (Δασκαλάκη, 2009).

2.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση για το ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να επιλέξει τα πλέον κατάλληλα άτομα, αποτελεί ίσως το δυσκολότερο σημείο στην όλη διαδικασία. Τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις για την επιλογή μιας συγκεκριμένης μεθόδου είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, το κόστος καθώς επίσης και τον χρόνο εφαρμογής της κάθε μεθόδου. Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε να δίνεται η δυνατότητα αξιολόγησης στον υπεύθυνο της εκάστοτε μεθόδου, των ικανοτήτων των

υποψηφίων σύμφωνα με ορισμένες ιδιότητες (Smith and Robertson, 1993). Οι σημαντικότερες εξ αυτών που χρειάζεται οι υποψήφιοι να διαθέτουν είναι ελικρίνεια, συνέπεια, γενικές ικανότητες και γνώσεις, δυνατότητα βελτίωσης, εμπειρία, προσαρμοστικότητα και πολλά άλλα (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998).

Ένα άλλο κριτήριο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, κατά την επιλογή μεθόδου είναι οι αντιδράσεις των υποψηφίων, δηλαδή πρέπει να επιλέγονται μέθοδοι που θεωρούνται δίκαιες από τους υποψηφίους για την αποφυγή διακρίσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υποψήφιοι να επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από τις μεθόδους που επιλέγουν οι εταιρείες και έτσι να αυξάνεται ή να μειώνεται αντίστοιχα η προσέλκυση των υποψηφίων (Jackson and Schuler, 2003). Στον **Πίνακα 2** αναφέρονται οι δημοφιλέστερες μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται είτε από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είτε από συμβούλους επιχειρήσεων οι οποίοι αναλαμβάνουν την διαδικασία επιλογής.

Πίνακας 2. Μέθοδοι Επιλογής

1. Αίτηση (Application form)
2. Βιογραφικό Σημείωμα
3. Συνέντευξη
4. Εξετάσεις (Tests)
5. Έλεγχος του Παρελθόντος του Υποψήφιου
6. Ιατρικές Εξετάσεις

1. Αίτηση (Application form)

Η έντυπη αίτηση αποτελεί μια μορφή συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν και την παρούσα κατάσταση του υποψήφιου εργαζόμενου. Εμπεριέχει ερωτήσεις που καλύπτουν τις βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις κ.α. Οι έντυπες αιτήσεις αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, συνδυασμένο βέβαια, με άλλες μεθόδους επιλογής επειδή ακριβώς

δίνουν την δυνατότητα να συλλεχθούν στοιχεία, που δεν μπορούν να συλλεχθούν με άλλους τρόπους (Jackson & Schuler ,2003). Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν την αίτηση έναντι οποιασδήποτε άλλης μεθόδου επιλογής, διότι αποτελεί την πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών, συμβάλλοντας έτσι στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων (Χυτήρης, 2001).

2. Βιογραφικό Σημείωμα

Επιπρόσθετα με την αίτηση ή ως υποκατάστατο αυτής είναι το βιογραφικό σημείωμα, το οποίο συντάσσεται από τον υποψήφιο εργαζόμενο με σκοπό να παρουσιάσει στον εργοδότη πληροφορίες σχετικά με το παρελθόν του (Schuler and Huber, 1993). Η σωστή συγγραφή του είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί μία πρώτη εντύπωση του υποψηφίου απέναντι σε κάποιο πιθανό μελλοντικό εργοδότη. Το βιογραφικό σημείωμα παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τον υποψήφιο όπως προσωπικά στοιχεία και ανώτατες σπουδές, υποτροφίες-διακρίσεις-βραβεία, επαγγελματική εμπειρία, σεμινάρια-επιμόρφωση, δημοσιεύσεις άρθρων, γνώσεις πληροφορικής, γνώσεις ξένων γλωσσών, ενδιαφέροντα και στρατιωτικές υποχρεώσεις του υποψηφίου καθώς επίσης και συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες του (Δασκαλάκη, 2009).

3. Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και η πιο διαδεδομένη (Κάντας, 1998). Είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας πρόσληψης καθώς και ένα κομμάτι που ο περισσότερος κόσμος θεωρεί το πιο κρίσιμο, δύσκολο αλλά και αγχωτικό (Βιταντζάκης και Descoin, 1993). Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η αρχική εξέταση των υποψηφίων και η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Με την συνέντευξη μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής, ενώ παράλληλα παρέχεται η δυνατότητα πληροφόρησης του υποψηφίου για μια άλλη κενή θέση εργασίας, που πιθανόν να μην γνώριζε ότι υπήρχε (Παναγιάρης, 2008).

4. Εξετάσεις (Tests)

Τα τεστ επιλογής είναι ουσιαστικά μια προσπάθεια για να επιτευχθεί μείωση της υποκειμενικότητας στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες τεστ επιλογής όπως γνώσεων, νοημοσύνης, προσωπικότητας, ειλικρίνειας ή ανίχνευσης της αλήθειας, γραφολογίας, ενδιαφερόντων, φυσικής κατάστασης κ.α. (Παναγιάρης, 2008). Το πλεονέκτημα αυτών όλων των τεστ είναι ότι παρέχουν αντικειμενική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά θα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή.

5. Έλεγχος του Παρελθόντος του Υποψηφίου

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι ο έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό του σημείωμα καθώς και ο έλεγχος του παρελθόντος του. Ο έλεγχος των συστάσεων πραγματοποιείται συνήθως από τον ίδιο τον εργοδότη, όπου επικοινωνεί με την προηγούμενη επιχείρηση που άνηκε ο υποψήφιος, επιβεβαιώνοντας έτσι την αξιοπιστία των στοιχείων που ανέφερε (Δασκαλάκη, 2009). Η απροθυμία των επιχειρήσεων να δώσουν πληροφορίες για τους υποψήφιους (εξαιτίας πιθανών μηνύσεων) αποτελεί το σημαντικότερο πρόβλημα στην όλη διαδικασία.

6. Ιατρικές Εξετάσεις

Το τελευταίο στάδιο προτού παρθεί η τελική απόφαση επιλογής του υποψηφίου είναι η διενέργεια ιατρικών εξετάσεων. Ο βασικός σκοπός της ιατρικής εξέτασης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά να εκτελέσει την εργασία. Οι ιατρικές εξετάσεις συνήθως δεν έχουν ιδιαίτερη ισχύ, καθώς διαφέρουν ανάλογα το νοσοκομείο ή τον γιατρό που τις διενεργεί. Αξίζει να σημειωθεί πως οι εξετάσεις αυτές δίνουν έμφαση συνήθως στη βραχυχρόνια και όχι στη μακροχρόνια κατάσταση της υγείας του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα να μην σχετίζονται πάντα με την εργασία (Παναγιάρης, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ο Hamblin υποστήριζε πως η εκπαίδευση είναι μία αλληλουχία εμπειριών, που ως σκοπό έχουν, την τροποποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την επίτευξη κάποιου στόχου. Η δραστηριότητα της εκπαίδευσης στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας (Hamblin, 1974).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για την λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς η επιβίωσή της εξαρτάται από την ικανότητα να «μαθαίνει» γρηγορότερα από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο, αλλά σαν επένδυση η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον όμως αυτή σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας σε επιχειρήσεις που παρέχουν σωστή εκπαίδευση (Σακκά και Χαϊδού, 2009).

Οι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε μια επιχείρηση είναι πολλαπλοί. Με την εκπαίδευση των εργαζόμενων επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή τους στην εργασία. Επίσης με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους ανάληψης νέων καθηκόντων, που εξυπηρετούν την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης. Επιπρόσθετα μειώνεται ο χρόνος μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης, μετάθεσης ή προαγωγής (Κανελλόπουλος, 2002).

Απ' όλα τα παραπάνω γίνεται φανερή η σημασία της εκπαίδευσης στην λειτουργία και επιβίωση της επιχείρησης σε άκρως ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Τα σημαντικότερα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων της, είναι τα ακόλουθα (Σακκά και Χαϊδού, 2009):

1. Αύξηση Παραγωγικότητας

Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας.

2. Ανύψωση ηθικού

Η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα ιεραρχικής των αναγκών κατά τον Maslow.

3. Μειωμένη Επίβλεψη

Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση, εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για την επιχείρηση.

4. Μείωση Ατυχημάτων

Με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να υπάρξει σημαντική μείωση των εργατικών ατυχημάτων, αν αναπτύσσονται μέσω αυτής ικανότητες που αφορούν την δουλειά και την σωστή συντήρηση και γίνεται περιοδική ενημέρωση των μέτρων ασφαλείας.

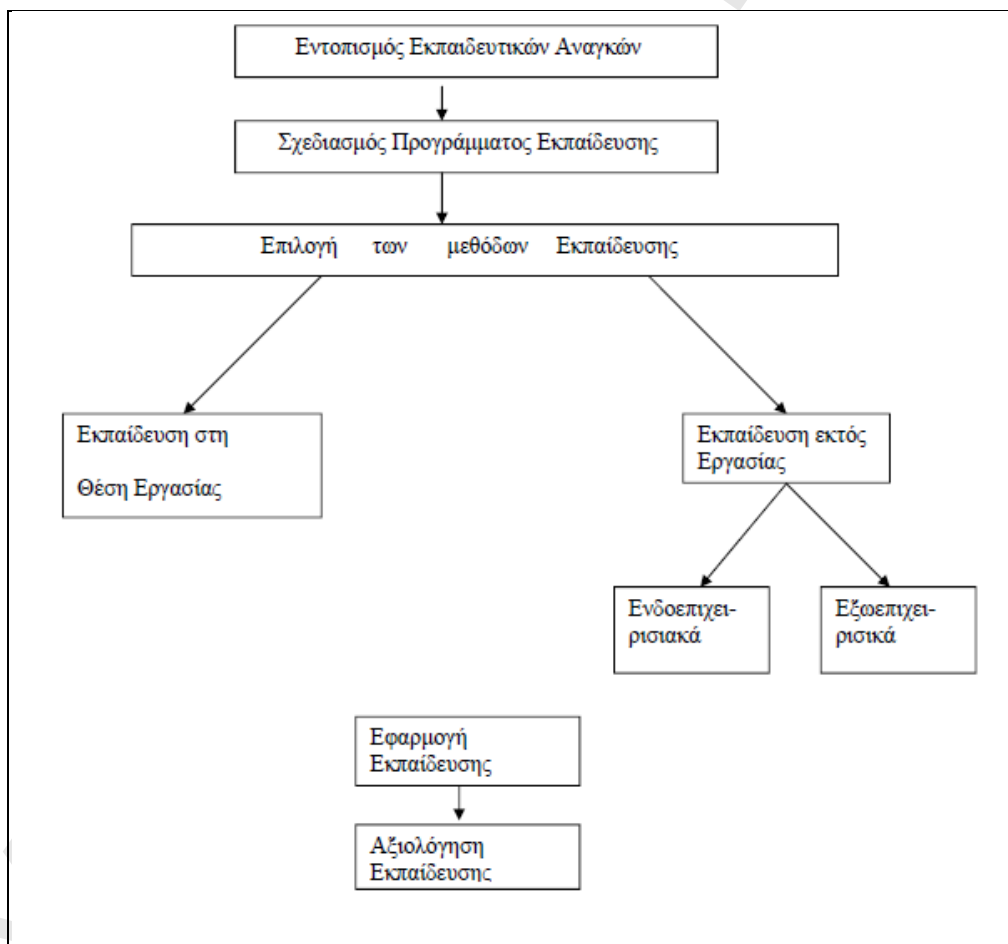
5. Αύξηση της Αφοσίωσης των Εργαζόμενων

Με την σωστή εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της, ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της.

3.2. ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική λειτουργία για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό η οργάνωση της διαδικασίας θα πρέπει να γίνεται με την συμμετοχή ανώτερων στελεχών, κατάλληλα εξειδικευμένων, έτσι ώστε τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζονται να ανταποκρίνονται σε υπάρχουσες πραγματικές ανάγκες και όχι σε υποθετικές. Συνεπώς, η οργάνωση της διαδικασίας αυτής θα πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί, να καλύψει, σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης. Στο **Σχήμα 1** παρουσιάζονται τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν για μια σωστή εκπαιδευτική διαδικασία (Σακκά και Χαϊδού, 2009):

Σχήμα 1. Στάδια Εκπαιδευτικής Διαδικασίας



3.2.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Το πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που χρειάζεται να διαθέτουν τα άτομα ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει να διακρίνεται όχι μόνο το ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων, αλλά και το πώς οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους (Βουλγαρίδου, 2003).

Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης θα πρέπει να προβαίνουν συχνά σε καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και πολυδάπανη. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες αυτές βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που ανακύπτουν και στα αιτήματα των ανώτερων στελεχών. Στην Ελλάδα, οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, ενώ ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, 2001).

Για να προσδιοριστούν σωστά και με ακρίβεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες μιας επιχείρησης, θα πρέπει να λάβουν χώρα τρία είδη αναλύσεων:

- 1) Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης.
- 2) Ανάλυση καθήκοντος.
- 3) Ανάλυση ατόμου - εργαζομένου.

Σε πρώτο επίπεδο έχουμε την ανάλυση του επιχείρησης, όπου σύμφωνα με τον Χυτήρη ορίζεται ως «η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων ενός οργανισμού για να αποφασιστεί πού θα πρέπει να δοθεί η έμφαση της εκπαίδευσης» (Χυτήρης, 2001). Ο ίδιος συγγραφέας υποστηρίζει ότι σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης και οι δείκτες της απόδοσης των εργαζόμενων που απασχολούνται σήμερα στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται τα καθήκοντα του εργαζόμενου, δηλαδή τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει ο κάτοχος κάθε θέσης εργασίας, ποια είναι τα καθήκοντά του και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Αφού γίνει περιγραφή των καθηκόντων του κατόχου της θέσης εργασίας, γίνεται μία λίστα με τα βήματα που ακολουθεί ο κάθε εργαζόμενος για να ολοκληρώσει το κάθε έργο που του έχει ανατεθεί. Αφού κατανοηθεί πλήρως η δουλειά του και η απόδοση που χρειάζεται από τον εργαζόμενο, τότε μπορεί να προσδιοριστεί πλήρως τι δεξιότητες χρειάζονται να υπάρχουν από τον κάτοχο αυτής της θέσης εργασίας (Βουλγαρίδου, 2003).

Αφού γίνουν οι δύο προηγούμενες αναλύσεις, περνάμε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει να κάνει με την ανάλυση του εργαζόμενου, δηλαδή σχετίζεται άμεσα με την απόφαση από τους αρμόδιους σχετικά με το ποια άτομα χρειάζονται εκπαίδευση. Η ανάλυση εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη, αφού βοηθά τους αρμόδιους να προσδιορίσουν με ακρίβεια τα άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν αλλά και να διαπιστώσουν σε ποια σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, ανάλογα με τα άτομα που πρόκειται να εκπαιδευτούν (Κανελλόπουλος, 2002).

3.2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αφού πραγματοποιηθεί η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιχείρηση είναι πλέον έτοιμη να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα (Sherman, Bohlander and Snell, 1998):

- 1) Στους εκπαιδευτικούς στόχους.
- 2) Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων.
- 3) Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης.
- 4) Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.

Αφού ληφθούν υπόψη οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να σχεδιαστεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, εφόσον αποφασιστεί πρώτα ποιος θα παρέχει την εκπαίδευση. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler, το ρόλο του εκπαιδευτή μπορεί να παίξουν πρόσωπα όπως ο προϊστάμενος, ένας συνάδελφος που έχει ηγετικά καθήκοντα, ένας ειδικός που εργάζεται είτε εντός είτε εκτός της επιχείρησης ή ένας υπάλληλος της επιχείρησης. Το άτομο που θα επιλεγεί να εκπαιδεύσει εξαρτάται από το πού θα λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση και από το ποιες δεξιότητες θα διδαχθούν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ότι πολλά γραμμικά στελέχη, περνούν πάνω από το μισό του ωραρίου εργασίας τους εκπαιδεύοντας νέους εργαζόμενους (Jackson and Schuler, 2003).

3.2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το επόμενο στάδιο στην πορεία κατάρτισης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αναφέρεται κυρίως στις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα επιστρατευτούν για την υλοποίηση του προγράμματος. Πολλές είναι οι μέθοδοι που αναφέρουν οι διάφοροι συγγραφείς που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, από τους παλαιότερους μέχρι τους πλέον σύγχρονους. Μία πρώτη διάκριση που μπορεί να γίνει ανάμεσα στις μεθόδους αυτές είναι μεταξύ αυτών που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας (on the job training) και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας (off the job training).

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σήμερα είναι εξής:

1. Εκπαίδευση με μαθητεία

Η μέθοδος αυτή συνδυάζει την εκπαίδευση στο θεωρητικό αλλά και στο πρακτικό μέρος της δουλειάς των εκπαιδευόμενων. Η θεωρία συνήθως διδάσκεται σε χώρους εκτός δουλειάς, ενώ η πρακτική εφαρμογή λαμβάνει χώρα στη θέση εργασίας.

2. Εκπαίδευση μέσω προσωπικής καθοδήγησης (Coaching)

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Ο εκπαιδευτής δίνει το παράδειγμα του τι πρέπει να γίνεται και συμβουλεύει τους εκπαιδευόμενους, μετατρέποντας έτσι την εργασία σε φορέα ανάπτυξης της προσωπικότητας (Stone, 1998).

3. Καθοδήγηση/Κηδεμονία (Mentoring)

Η εκπαίδευση μέσω «μέντορα» είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευόμενων» τους (Σακκά και Χαϊδού, 2009). Σύμφωνα μ' αυτήν τη μέθοδο ένας έμπειρος συνήθως υπάλληλος της επιχείρησης αναλαμβάνει υπό την προστασία του ένα νέο στέλεχος. Έτσι, δημιουργείται ένας στενός σύνδεσμος μεταξύ τους, αφού ο μέντορας κατά κάποιο τρόπο προστατεύει και «έχει υπό την κηδεμονία του» το νέο εργαζόμενο (Βουλγαρίδου, 2003).

4. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation)

Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι αλλάζουν περιοδικά θέση εργασίας και μεταφέρονται από τη μία στην άλλη. Η ενασχόλησή τους σε διαφορετικές θέσεις έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση των γνώσεων τους για την εργασία μέσα στην επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι πολυδάπανη και ενδέχεται να αποτύχει, εάν οι υπεύθυνοι δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι (Beardwell and Holden, 1997).

5. Σεμινάρια

Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης του προσωπικού μέσω διαλέξεων σε αίθουσες διδασκαλίας. Τα σεμινάρια έχουν συμμετοχικό χαρακτήρα και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Μ' αυτήν τη μέθοδο ο εκπαιδευτής μπορεί να συζητάει με τους εκπαιδευόμενους, να ρωτάει την άποψή τους και να γίνεται διάλογος μεταξύ τους. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές μέρες (DeNisi and Griffin, 2001).

6. Εκπαιδευτικά προγράμματα MBA

Μία μέθοδος που εφαρμόζεται κυρίως στο εξωτερικό και τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα. Πολλά πανεπιστήμια οργανώνουν προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων που απευθύνονται σε στελέχη. Οι επιχειρήσεις στέλνουν συνήθως τα ανώτερα στελέχη σε τέτοιου είδους προγράμματα για περισσότερη εξειδίκευση, αναλαμβάνοντας τις περισσότερες φορές το κόστος αυτών.

7. Δραστηριότητες με άλλους συνάδελφους

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε λίγες ομάδες, όπου η κάθε μία αντιπροσωπεύει και μία επιχείρηση. Τα μέλη κάθε ομάδας παίζουν συγκεκριμένους ρόλους, οι οποίοι σχετίζονται με μία συγκεκριμένη κατάσταση μέσα στην υποθετική αυτή επιχείρηση. Με την υπόδυση κάποιου ρόλου, τα άτομα μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις και να μπαίνουν στη θέση του άλλου (Jackson and Schuler, 2003).

8. Εξειδικευμένες εταιρίες

Μια μέθοδος που χρησιμοποιείται σπανιότερα από τις επιχειρήσεις, λόγω του υψηλού κόστους, σε περιπτώσεις θεμάτων που χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις, όπου δεν μπορούν να προσφερθούν από την ίδια την επιχείρηση.

9. Μελέτη περιπτώσεων (Case studies)

Η μελέτη περιπτώσεων αφορά την περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε μαθήματα για στελέχη ή συντονιστές ομάδων εργασίας, με σκοπό την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και την ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών (Σακκά και Χαϊδού, 2009).

10. Αποστολή σε κέντρα εκπαίδευσης

Μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης όπου οι εκπαιδευόμενοι έρχονται σε επαφή με καινούριες τεχνολογίες και αποκτούν εξειδικευμένες γνώσεις. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό κόστος εκπαίδευσης.

3.2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κατά την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να παρακολουθείται η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, η ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, η σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, η φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης κ.α. Επίσης για τη σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης απαιτείται η παρακολούθηση συνεχώς της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων. Για την καλύτερη εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου από τους υπεύθυνους οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σακκά και Χαϊδού, 2009).

3.2.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για να θεωρηθεί ολοκληρωμένο, θα πρέπει να αξιολογείται για να εκτιμηθούν τα αποτελέσματά του, καθώς μία σωστή διαδικασία μάθησης θα πρέπει να είναι αμφίδρομη και όχι μονόδρομη. Η Παπαλεξανδρή ορίζει την αξιολόγηση της εκπαίδευσης ως «την συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος» (Παπαλεξανδρή, 1997).

Παρά το γεγονός ότι πολλοί αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού, μικρή είναι η προσπάθεια που γίνεται για συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ωστόσο μία σωστή εκπαιδευτική προσπάθεια θα πρέπει να μετριέται σε επίπεδο αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα (Βουλγαρίδου, 2003):

1. Αντιδράσεις

Ο πιο κοινός τρόπος αξιολόγησης της εκπαιδευτικής προσπάθειας είναι η εκτίμηση των αντιδράσεων των συμμετεχόντων. Οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εκπαιδευόμενοι είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν όσα έμαθαν στην καθημερινή τους πρακτική.

2. Μάθηση

Πέρα του τι πιστεύουν οι συμμετέχοντες για όσα αποκόμισαν από την εκπαίδευση, θα πρέπει να διαπιστωθεί και τι πραγματικά έμαθαν και εάν όντως έχουν περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες από πριν.

3. Συμπεριφορά

Μερικές φορές, ακόμα και αν οι υπεύθυνοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση πέτυχε, μπορεί η συμπεριφορά των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν να παραμείνει η ίδια κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους. Η απόκτηση γνώσεων έχει μικρή αξία εάν δεν μεταφερθεί στον εργασιακό χώρο.

4. Αποτελέσματα

Είναι προφανές ότι ο σκοπός που γίνεται κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι για υπάρξουν στο τέλος τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, λοιπόν, για να αξιολογηθεί η εκπαίδευση μπορούν να εξεταστούν τα αποτελέσματα που υπήρξαν στην επιχείρηση, π.χ. παραγωγικότητα, κέρδη, πωλήσεις κ.α.

Αναμφίβολα, κάποια είδη εκπαίδευσης δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια, επειδή οι αλλαγές που εντοπίζονται στη συμπεριφορά θα μπορούσαν να έχουν κι άλλες αιτίες, άσχετες με την εκπαίδευση. Για να μπορέσει να αξιολογηθεί η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βάσει των παραπάνω κριτηρίων, θα πρέπει να απαντώνται τα παρακάτω ερωτήματα σχετικά με το εάν (Cascio, 1989):

- 1) Υπήρξαν αλλαγές.
- 2) Οι αλλαγές οφείλονται στην εκπαίδευση.
- 3) Οι αλλαγές συνδέονται θετικά με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- 4) Θα υπάρξουν παρόμοιες αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

4.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος για τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Από την πλευρά των εργαζομένων, οι πολιτικές που σχετίζονται με μισθούς και επιδόματα έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο συνολικό τους εισόδημα και στην ποιότητα ζωής τους. Ο μισθός εξάλλου συνδέεται με την επιτυχία και το κύρος που αποκτά ο εργαζόμενος και για το λόγο αυτό οι μισθοί αποτελούν κυρίαρχο κριτήριο κατά την αξιολόγηση της επιχείρησης από τον εργαζόμενο. Από την πλευρά της επιχείρησης, οι αμοιβές αποτελούν ισχυρό όπλο για να προωθηθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές της. Οι αμοιβές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενισχύοντας τους το κίνητρο να εναρμονίσουν τις ενέργειες τους με τους στόχους της επιχείρησης (Αδαμοπούλου, 2006).

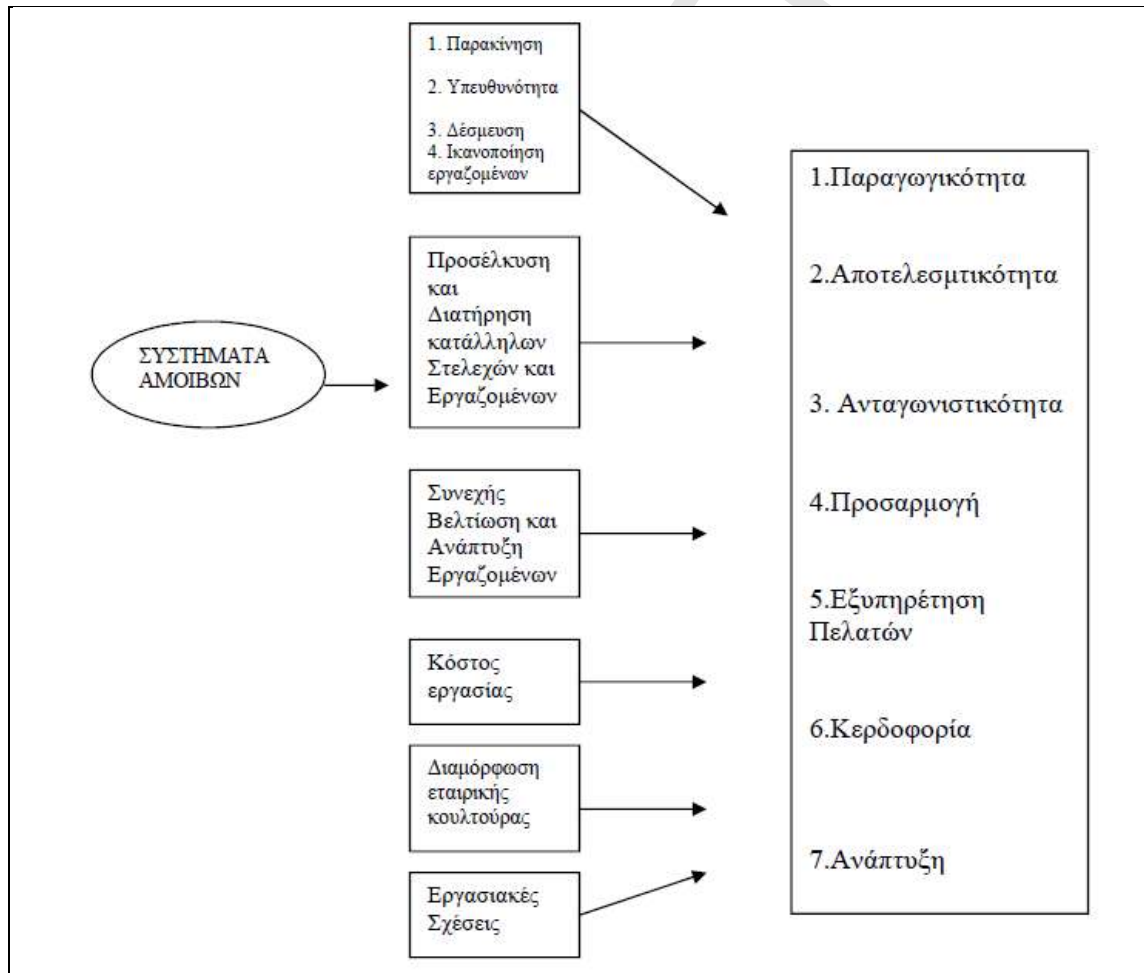
Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών, η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλες τις συνιστώσες που συνδέονται με τα διαφορετικά είδη αμοιβών, καθώς και με τους στόχους που θέλει να επιτύχει. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης, η αμοιβή αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους, ενώ ταυτόχρονα βοηθά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Απ' όλα τα παραπάνω, μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι η αμοιβή αποτελεί το κυριότερο μέσο υποκίνησης για έναν εργαζόμενο, ενώ παράλληλα χρησιμεύει και σε άλλους τομείς όπως (Σακκά και Χαϊδού, 2009):

- 1) Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση.
- 2) Βοηθάει στη υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- 3) Συμβάλει στην εξοικονόμηση του κόστους εργασίας.
- 4) Βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- 5) Συμμετέχει στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.
- 6) Επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.

Στο **Σχήμα 2** που ακολουθεί παρουσιάζονται σχηματικά οι στόχοι και η χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών (Σακκά και Χαϊδού, 2009):

Σχήμα 2. Στόχοι και Χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών



4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Για τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών ενός εργαζόμενου ή ομάδας εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Στον **Πίνακα 3** παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα αμοιβών:

Πίνακας 3. Παράγοντες Καθορισμού Επιπέδου Αμοιβών

1. Αμοιβές ανταγωνιστριών επιχειρήσεων
2. Γενικός Δείκτης Πληθωρισμού
3. Στόχοι της επιχείρησης
4. Κύκλος ζωής της επιχείρησης
5. Απαιτήσεις θέσης εργασίας
6. Επίπεδα μισθών στην αγορά

1. Αμοιβές ανταγωνιστριών επιχειρήσεων

Τα επίπεδα μισθών σε μια επιχείρηση επηρεάζονται άμεσα από τα αντίστοιχα που προσφέρουν ανταγωνίστριες επιχειρήσεις για παρόμοιες θέσεις εργασίας ή ειδικότητες. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψήφιους και να έχει την ικανότητα να τους πληρώνει, θα πρέπει επίπεδα μισθών που δίνει να μην υπερβαίνουν τα αντίστοιχα των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (Κανελλόπουλος, 2002).

2. Γενικός Δείκτης Πληθωρισμού

Ο Γενικός Δείκτης Πληθωρισμού σχετίζεται άμεσα με την απόδοση ενός εργαζόμενου. Τα σωματεία των εργαζομένων λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον δείκτη αυτό ως προς τις απαιτήσεις τους για τα επίπεδα μισθών, με αποτέλεσμα η απόδοση των εργαζομένων να επηρεάζεται άμεσα από αυτόν. Έτσι οι επιχειρήσεις

επιδιώκουν την παροχή μισθών που καλύπτουν τον Γενικό Δείκτη Πληθωρισμού της χώρας και κατά συνέπεια της δαπάνες διαβίωσης για ένα εργαζόμενο.

3. Στόχοι της επιχείρησης

Η συμμετοχή και συμβολή των εργαζόμενων είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όπως αύξηση της παραγωγικότητας, επέκταση διεθνώς της επιχείρησης, ανταγωνιστικότητα κ.α. Η συμμετοχή των εργαζόμενων μπορεί να εντατικοποιηθεί με ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών, αυξάνοντας έτσι την προσπάθειά τους για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Σακκά και Χαϊδού, 2009).

4. Κύκλος ζωής της επιχείρησης

Η επιχείρηση ανάλογα στην φάση που βρίσκεται (εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης), έχει διαφορετικούς λόγους να δώσει αμοιβές που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της κάθε φάσης.

5. Απαιτήσεις θέσης εργασίας

Όπως είναι φυσικό, κάθε θέση εργασίας έχει διαφορετικό βαθμό δυσκολίας και υπευθυνότητας, απαιτώντας τις αντίστοιχες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες. Όλα αυτά λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για τον προσδιορισμό των αμοιβών που παρέχονται στον κάτοχο κάθε θέσης εργασίας.

6. Επίπεδα μισθών στην αγορά

Το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί σ' έναν εργαζόμενο επηρεάζεται άμεσα από τα επίπεδα μισθών που επικρατούν στην αγορά. Τα επίπεδα μισθών διαμορφώνονται από τις δυνάμεις που καθορίζουν την ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα αν υπάρχει υψηλή ανεργία σε μια περιοχή, τα επίπεδα αμοιβών είναι χαμηλά (Σακκά και Χαϊδού, 2009).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι καμία από τις επιχειρήσεις δεν λαμβάνει ταυτόχρονα όλους τους παραπάνω παράγοντες για τον καθορισμό των αμοιβών, καθώς θα δημιουργούνταν προβλήματα στον υπολογισμό αυτών. Έτσι ανάλογα τις συνθήκες λειτουργίας, δίνεται βαρύτητα και στους αντίστοιχους παράγοντες.

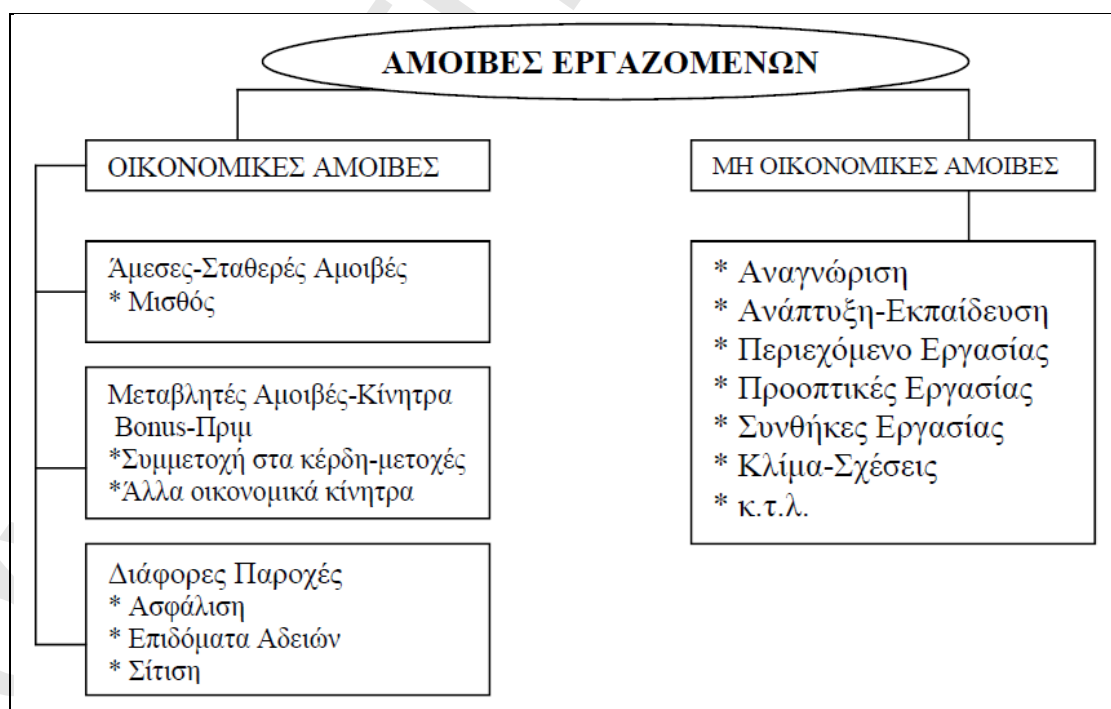
4.3. ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι αμοιβές των εργαζόμενων διακρίνονται στις οικονομικές και στις μη οικονομικές. Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες (Αδαμοπούλου, 2006):

1. Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο.
2. Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου.
3. Τις οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου κ.α.) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (σίτιση, αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο κ.α.)

Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της. Στο **Σχήμα 3** παρουσιάζονται τα είδη των συστημάτων αμοιβών (Σακκά και Χαϊδού, 2009):

Σχήμα 3. Είδη Συστημάτων Αμοιβών



4.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Κάθε επιχείρηση εφαρμόζει ένα από τα παραπάνω συστήματα αμοιβών ανάλογα με τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Σε ότι αφορά τις σταθερές αμοιβές, οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των αμοιβών, μέχρι τώρα έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη, χωρίς να σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών δε μπορεί να καταλήξει στη δημιουργία άλλων υβριδικών συστημάτων. Τα βασικά είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών που έχουν αναπτυχθεί είναι τα εξής (Αδαμοπούλου, 2006):

1. Σύστημα αμοιβών με βάση τα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.
2. Σύστημα αμοιβών με βάση την αξία της θέσης.
3. Σύστημα αμοιβών με βάση τις ικανότητες του εργαζόμενου.

1. Σύστημα αμοιβών με βάση τα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου

Πρόκειται για ένα παραδοσιακό σύστημα αμοιβών το οποίο εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από το επίπεδο της εκπαίδευσης και τα χρόνια της προϋπηρεσίας του. Αρχικά, ο μισθός του εργαζόμενου εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του και στη συνέχεια εξελίσσεται, αλλάζοντας μισθολογικό κλιμάκιο ανάλογα με την προϋπηρεσία του. Πλεονέκτημα του συγκεκριμένου συστήματος αμοιβών αποτελεί η αντικειμενικότητα που διέπει την εξέλιξη των αμοιβών ενός εργαζόμενου. Αντίθετα βασικά μειονεκτήματα αυτού του συστήματος αποτελούν: *Πρώτον* ότι δεν συνδέει την αμοιβή με την δυσκολία και την σπουδαιότητα της εργασίας με αποτέλεσμα εργαζόμενοι με το ίδιο επίπεδο σπουδών και τα ίδια χρόνια προϋπηρεσίας να παίρνουν τις ίδιες αμοιβές, ενώ μπορεί να κάνουν εντελώς διαφορετική από άποψη ευθύνης και δυσκολίας εργασία. *Δεύτερον* ότι δε συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών των εργαζόμενων με την απόδοσή τους, με αποτέλεσμα όλοι οι εργαζόμενοι της ίδιας κατηγορίας εκπαίδευσης, να ακολουθούν διαχρονικά την ίδια μισθολογική εξέλιξη ανεξαρτήτως απόδοσης (Αδαμοπούλου, 2006).

2. Σύστημα αμοιβών με βάση την αξία της θέσης

Αποτελεί το πλέον διαδεδομένο σύστημα αμοιβών στην πράξη. Η φιλοσοφία του συστήματος αυτού στηρίζεται στον προσδιορισμό της αμοιβής ενός εργαζόμενου βάσει της θέσης που κατέχει. Χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι ότι συνδέει την μισθολογική εξέλιξη του εργαζόμενου με την επίδοση του (Κανελλόπουλος, 2002).

3. Σύστημα αμοιβών με βάση τις ικανότητες του εργαζόμενου

Πρόκειται για ένα σύστημα σταθερών αμοιβών που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Η λογική αυτού του συστήματος είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα, δηλαδή από τις γνώσεις και τις ικανότητες που εφαρμόζει στην εργασία του. Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ευέλικτη εργασία και δημιουργεί ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη και συνεχή μάθηση. Εφαρμόζεται περισσότερο σε επιχειρήσεις ή ομάδες εργαζομένων όπου η γνώση και η συνεχής ανάπτυξη αυτής αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας (Αδαμοπούλου, 2006).

4.3.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η παροχή των μεταβλητών αμοιβών σε μια επιχείρηση στηρίζεται συνήθως στην απόδοση των εργαζόμενων. Σκοπός του συστήματος αυτού με βάση την απόδοση είναι η εξασφάλιση υψηλών αμοιβών σε εργαζόμενους που έχουν αντίστοιχα υψηλές αποδόσεις (Χυτήρης, 2001). Επίσης το σύστημα αυτό παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τον σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα τις ανάγκες της επιχείρησης. Τα δημοφιλέστερα προγράμματα ατομικής αμοιβής βάσει απόδοσης είναι τα εξής (Αδαμοπούλου, 2006):

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1. Αμοιβή με το κομμάτι | 3. Προμήθεια |
| 2. Μπόνους | 4. Επιδόματα Αξίας |

1. Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για μία απλή μέθοδο που επιτρέπει στον εργαζόμενο να εργάζεται με απόδοση ανάλογη του εισοδήματος που επιθυμεί να έχει. Σύμφωνα με αυτό τον τρόπο πληρωμής, κάθε εργαζόμενος έχει ένα ελάχιστο εγγυημένο ποσό αμοιβής, το οποίο προσαυξάνεται ανάλογα την επίδοση του σε συγκεκριμένο χρόνο εργασίας. Μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής αποτελούν ο κίνδυνος της υποβάθμισης της ποιότητας των προϊόντων (καθώς ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται να παράγει ποσότητα, αδιαφορώντας για την ποιότητα) και οι διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής της επιχείρησης (Σακκά και Χαϊδού, 2009).

2. Μπόνους

Τα μπόνους αποτελούν μία από τις δημοφιλέστερες μεθόδους πληρωμής. Πρόκειται για μια εφάπαξ αμοιβή που δίνεται για την επίτευξη ενός στόχου. Σε ορισμένες επιχειρήσεις τα μπόνους μοιράζονται όταν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, ενώ σε άλλες συνδέεται με τη συνολική απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Χρησιμοποιείται κυρίως για στελέχη των υψηλών βαθμίδων, από τα οποία κρίνεται η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης, με αποτέλεσμα όταν η απόδοση της επιχείρησης είναι χαμηλή, τα προγράμματα μπόνους αναγκαστικά ελαττώνονται και αντιστρόφως σε περιόδους ευημερίας (Αδαμοπούλου, 2006).

3. Προμήθεια

Το σύστημα προμηθειών συνδέεται άμεσα με την αμοιβή βάσει απόδοσης. Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι οι εργαζόμενοι-πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεων. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα αποτελεσματικό οικονομικό κίνητρο για τον εργαζόμενο, με συνέπεια να απαιτείται αυστηρός έλεγχος από την διοίκηση για αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των εργαζόμενων λόγω ανταγωνισμού (Κανελλόπουλος, 2002).

4. Επιδόματα Αξίας

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση θα λάβει μεγαλύτερη αύξηση στον μισθό του από έναν με μέτρια απόδοση. Το σύστημα αυτό αμοιβών βασίζονται αποκλειστικά στην

υποκειμενική εκτίμηση των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τυχόν λάθη στην αξιολόγηση της απόδοσης, να οδηγήσουν σε αδικία στην διανομή του επιδόματος. Σημαντικό μειονέκτημα του συστήματος είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αμείβονται άμεσα για την καλή τους απόδοση, καθώς οι αυξήσεις στους μισθούς τους αποδίδονται ετησίως (Αδαμοπούλου,2006).

4.4.ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προκειμένου να ενισχύσουν την προσήλωση των εργαζόμενων στην επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί, προσφέρουν σ' αυτούς κάποιες παροχές επιπλέον της χρηματικής αμοιβής. Η επιλογή ενός εργαζόμενου να πάρει κάποια επιπλέον παροχή γίνεται είτε από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, είτε από τον προϊστάμενο ενός τμήματος, είτε κατόπιν ομαδικής ψηφοφορίας που πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται η προσπάθεια ανάπτυξης καινοτόμων ή δημιουργικών ιδεών, καθώς επίσης και η αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας ενός εργαζόμενου, αποτελώντας παράδειγμα και για τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Υπάρχουν πολλά είδη πρόσθετων παροχών, με συνηθέστερα τα εξής:

- Παροχή εταιρικών αυτοκινήτων και κάλυψη του κόστους των καυσίμων.
- Οικονομικές εξυπηρετήσεις (δάνεια με χαμηλά επιτόκια).
- Παροχή εκπτώσεων σε προϊόντα της επιχείρησης.
- Δωροεπιταγές για την αγορά προϊόντων από την επιχείρηση.
- Χορήγηση κινητών τηλεφώνων για κάλυψη των εξόδων επικοινωνίας.
- Επιστημονικές-Εκπαιδευτικές παροχές (εκπαιδευτική άδεια, κάλυψη του κόστους μεταπτυχιακών προγραμμάτων σε ανώτερα στελέχη κ.α.).
- Γεύματα με μειωμένη τιμή σε εστιατόριο που βρίσκεται στο χώρο εργασίας.
- Οικογενειακές εξυπηρετήσεις (παιδικός σταθμός, παιδικές γιορτές).

Η επιχείρηση πριν αποφασίσει να δώσει κάποια πρόσθετη παροχή, θα πρέπει να έχει εξετάσει ποιες από τις ανωτέρω παροχές θα είναι χρήσιμες και ουσιαστικές

για τους εργαζόμενούς της, υποκινώντας τους να εργαστούν αποδοτικότερα (Σακκά και Χαϊδού, 2009). Ακόμη, οι υπάλληλοι κατά την πρόσληψή τους θα πρέπει να ενημερώνονται για το είδος των πρόσθετων παροχών και το κόστος αυτών που πιθανόν να τους επιβαρύνει.

4.5. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Πέραν των ατομικών αποδοχών που βασίζονται στην απόδοση ξεχωριστά κάθε εργαζόμενου, υπάρχουν και συστήματα που συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση μιας ομάδος ή ολόκληρης της επιχείρησης. Η ομαδική αμοιβή ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η εκτίμηση των αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει μόνο σε ομότιμο επίπεδο και όχι για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα, αλλά μπορούν να συνδυαστούν και να συνδέσουν την αμοιβή με την απόδοση με τον καλύτερο επιθυμητό τρόπο για την επιχείρηση. Οι σημαντικότερες ομαδικές αμοιβές παρουσιάζονται παρακάτω (Αδαμοπούλου, 2006):

1. Συμμετοχή στα κέρδη

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ένα σύστημα κινήτρων, στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Η επιχείρηση θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους και εφόσον επιτευχθεί, προχωρά στη διανομή ενός ποσοστού των κερδών.

2. Διανομή μετοχών

Το σύστημα αυτό αμοιβών παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στην ιδιοκτησία της εταιρίας, διανέμοντας τους μετοχές. Μια επιχείρηση μπορεί να διανείμει δωρεάν τις μετοχές ή σε χαμηλότερη τιμή (Mathis and Jackson, 1994). Τα προγράμματα διάθεσης μετοχών είναι πολύ δημοφιλή καθώς ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων, αυξάνοντας την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα αποφεύγεται η φορολογία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ **ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

5.1. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και της μεγάλης ποικιλίας προϊόντων που παράγονται σ' αυτόν, επικρατεί σκληρός ανταγωνισμός υψηλού επιπέδου. Απαραίτητη λοιπόν προϋπόθεση για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σ αυτόν τον κλάδο είναι η σωστή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι πρακτικές που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τόσο για την προσέλκυση και επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων, όσο και τις μεθόδους εκπαίδευσης αυτών και τα συστήματα αμοιβών, καθιστούν ικανή μια επιχείρηση να ανταπεξέλθει στον σκληρό ανταγωνισμό που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών αυτών που εφαρμόζουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Για τον σκοπό αυτό η έρευνα χωρίστηκε σε 3 θεματικές ενότητες ανάλογα με την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που πρέπει να εξεταστεί:

Στην πρώτη ενότητα μελετώνται οι πρακτικές που εφαρμόζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για την προσέλκυση και επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων. Διερευνώνται ποιοι είναι αρμόδιοι γι' αυτήν την διαδικασία, οι κατηγορίες προσωπικού που παρουσιάζουν δυσκολίες προσέλκυσης καθώς και οι μέθοδοι διευκόλυνσης αυτής, το ποσοστό εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων, οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη αυτών των θέσεων και οι μέθοδοι επιλογής για την πρόσληψη των εργαζόμενων. Χαρακτηριστικό αυτής της ενότητας είναι ότι η έρευνα γίνεται για δύο κατηγορίες προσωπικού, τα «διοικητικά στελέχη» και το «λοιπό προσωπικό». Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα στελέχη τα οποία είτε βρίσκονται

στην κορυφή της ιεραρχίας και διαμορφώνουν τους γενικούς στόχους ή κατευθύνσεις της επιχείρησης (πρόεδρος, γενικοί διευθυντές), είτε για υπεύθυνους καταστημάτων που αποτελούν την πρώτη βαθμίδα εποπτείας και το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού της πρώτης γραμμής για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Στην δεύτερη κατηγορία εργαζόμενων που αναφέρεται ως «λοιπό προσωπικό», ανήκει όλο το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό (προσωπικό καταστημάτων, τεχνικό προσωπικό), το οποίο έχει μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου και δεν ασκεί διοικητικά καθήκοντα. Με άλλα λόγια, πρόκειται για το αμιγώς «εκτελεστικό» κομμάτι της επιχείρησης το οποίο καλείται να πραγματώσει επιτυχώς τους στόχους και τις κατευθύνσεις που λαμβάνει από τους προϊσταμένους.

Στην δεύτερη θεματική ενότητα μελετώνται οι πρακτικές που εφαρμόζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης. Συγκεκριμένα διερευνώνται ποιοι είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζόμενων για την ίδια την επιχείρηση, οι στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και οι ικανότητες των εργαζόμενων που επιδιώκονται να βελτιωθούν μέσα απ' αυτό, οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εκπαίδευσης τόσο «πάνω στην εργασία» όσο και «εκτός της εργασίας» και η πιθανότητα σύνδεσης των προγραμμάτων αυτών με την αύξηση της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης.

Στην τρίτη και τελευταία θεματική ενότητα μελετώνται οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται το είδος των αμοιβών που εφαρμόζει η επιχείρηση, η συχνότητα αναθεώρησης του μισθού ενός εργαζόμενου και οι παράγοντες καθορισμού των επιπέδων αυτών, τα κριτήρια αύξησης του μισθού ενός εργαζόμενου, η αναλογία σταθερών και μεταβλητών αμοιβών στην επιχείρηση, τα συστατικά στοιχεία του συστήματος μεταβλητών αμοιβών, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες χορηγούνται πρόσθετες παροχές, η πιθανότητα χορήγησης μη χρηματικών ανταμοιβών στους εργαζόμενους και το είδος αυτών, η συχνότητα απόδοσης πρόσθετων παροχών

στους εργαζόμενους, οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι για την επιλογή πρόσθετων παροχών και τέλος τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από τα συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης που εφαρμόζει στους εργαζόμενούς της.

5.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 30 ερωτήματα (βλ. Παράρτημα). Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε μια συνοδευτική επιστολή, με τα προσωπικά στοιχεία του μελετητή, εξηγώντας τους λόγους για τους οποίους γίνεται η έρευνα. Τα πρώτα τρία ερωτήματα αφορούσαν κάποια γενικά στοιχεία για την επιχείρηση, 8 ερωτήματα αφορούσαν την ενότητα της προσέλευσης και επιλογής εργαζόμενων, 7 ερωτήματα την ενότητα της εκπαίδευσης και τα υπόλοιπα 12 αφορούσαν τα συστήματα αμοιβών. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε υπεύθυνους ή στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε 56 επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου (7 επιχειρήσεις με είδη σπιτιού, 9 επιχειρήσεις ηλεκτρονικών ειδών/τεχνολογίας, 4 επιχειρήσεις καλλυντικών, 9 επιχειρήσεις τροφίμων, 3 επιχειρήσεις παιχνιδιών, 24 επιχειρήσεις με είδη ένδυσης/υπόδησης). Πλήρως και ορθώς απαντημένα επεστράφησαν 16 ερωτηματολόγια. Δηλαδή, το ποσοστό επιστροφής και ανταπόκρισης από τη μεριά των επιχειρήσεων ανήλθε στο 28,6%. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει το ποσοστό επιστροφής ανά κλάδο εμπορικής δραστηριότητας:

Πίνακας 4. Ποσοστό επιστροφής ανά κλάδο εμπορικής δραστηριότητας

Κλάδος εμπορικής δραστηριότητας	Αριθμός επιχειρήσεων που επέστρεψαν το ερ/γιο	Ποσοστό επιστροφής ανά κλάδο
Είδη ένδυσης/υπόδησης	5	20,8%
Ηλεκτρονικά είδη/Τεχνολογίας	1	11,1%
Τρόφιμα	5	55,6%
Είδη Σπιτιού	1	14,3%
Καλλυντικά	3	75%
Παιχνίδια	1	33,3%

Από τις υπόλοιπες 40 επιχειρήσεις που δεν συμμετείχαν στην έρευνα, οι 5 ισχυρίστηκαν ότι τα στοιχεία για τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι εμπιστευτικά και δεν ήταν δυνατό να δημοσιοποιηθούν, ενώ 10 δήλωσαν ότι εξαιτίας του φόρτου εργασίας δεν ήταν εφικτή η συμμετοχή τους. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις επιθυμούσαν να τους αποσταλεί το ερωτηματολόγιο αλλά δεν το έστειλαν συμπληρωμένο πίσω.

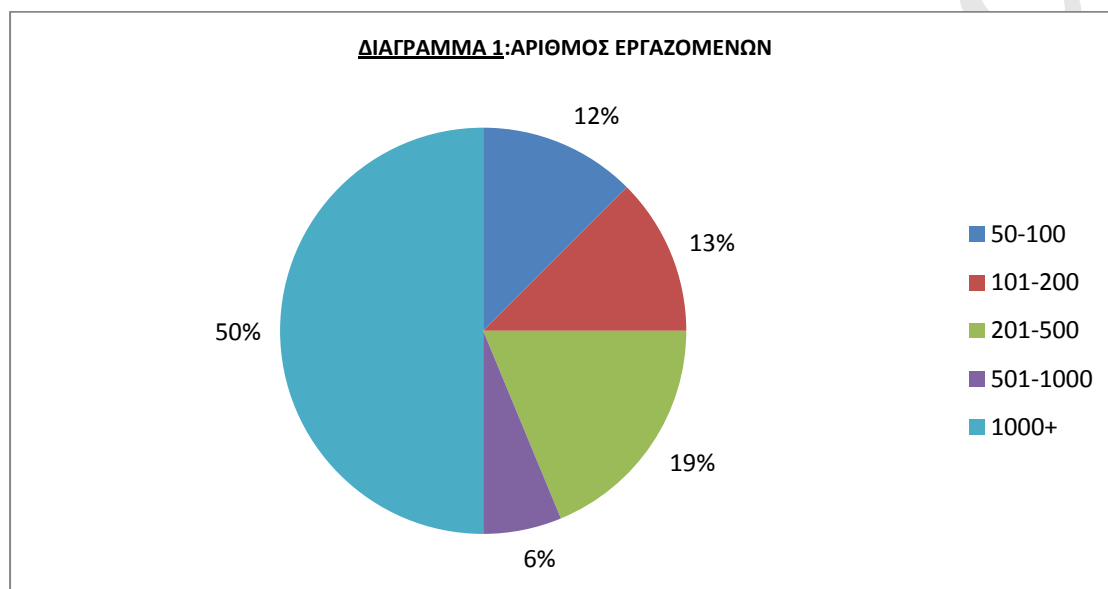
Η επαφή με τις επιχειρήσεις έγινε αρχικά τηλεφωνικώς – και συγκεκριμένα στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων – και στη συνέχεια, εστάλησαν τα ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail). Επίσης σε 2 από τις επιχειρήσεις ο υπεύθυνος σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού επιθυμούσε προσωπική συνάντηση, οπότε ορίστηκε τηλεφωνικώς ραντεβού και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε με την μορφή συνέντευξης.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε από τις 15 Δεκεμβρίου 2011 μέχρι τις 20 Ιανουαρίου 2012. Η επεξεργασία των στοιχείων από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων βασίστηκε στις κατανομές συχνοτήτων (με χρήση του προγράμματος Microsoft Excel 2007). Με τη μέθοδο αυτή τα συμπεράσματα ήταν αρκετά σαφή.

Η παρουσίαση των ερωτήσεων πραγματοποιείται με τη βοήθεια διαγραμμάτων. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται εφικτή η σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων ώστε να εξάγονται αποτελέσματα άξια προς περαιτέρω σχολιασμό και διερεύνηση. Για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, κρίθηκε σκόπιμο αυτά να παρατίθενται ανά ερώτηση. Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως δεν αναφέρονται σε κανένα σημείο της έρευνας οι επωνυμίες των επιχειρήσεων που έστειλαν απαντημένα τα ερωτηματολόγια, καθώς τα στοιχεία που δόθηκαν είναι απολύτως εμπιστευτικά και χρησιμοποιούνται, **αποκλειστικά και μόνο, για επιστημονικούς σκοπούς.**

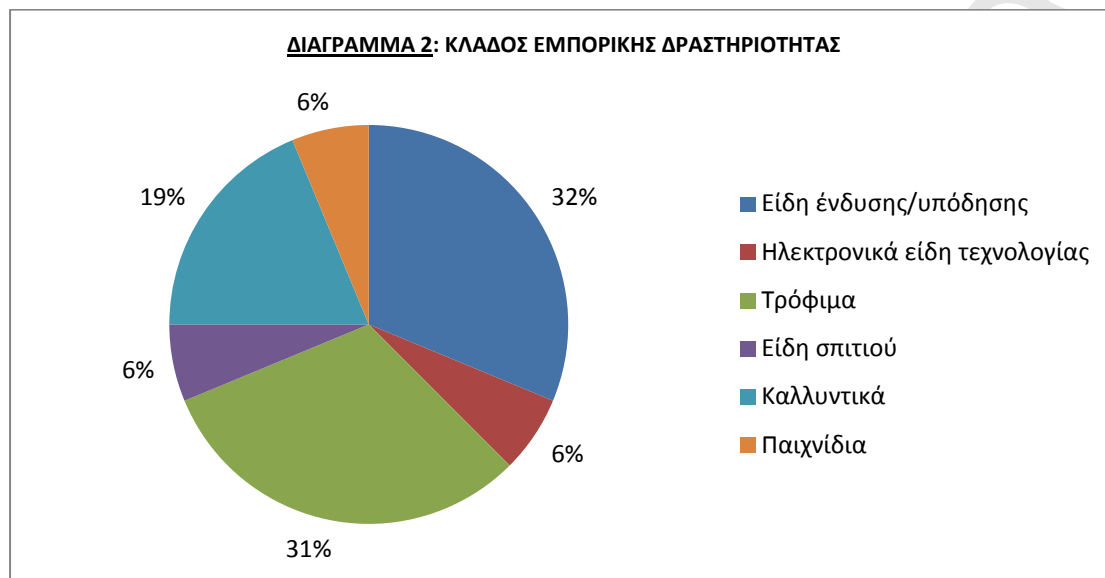
5.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερώτηση 1: Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στην επιχείρησή σας;



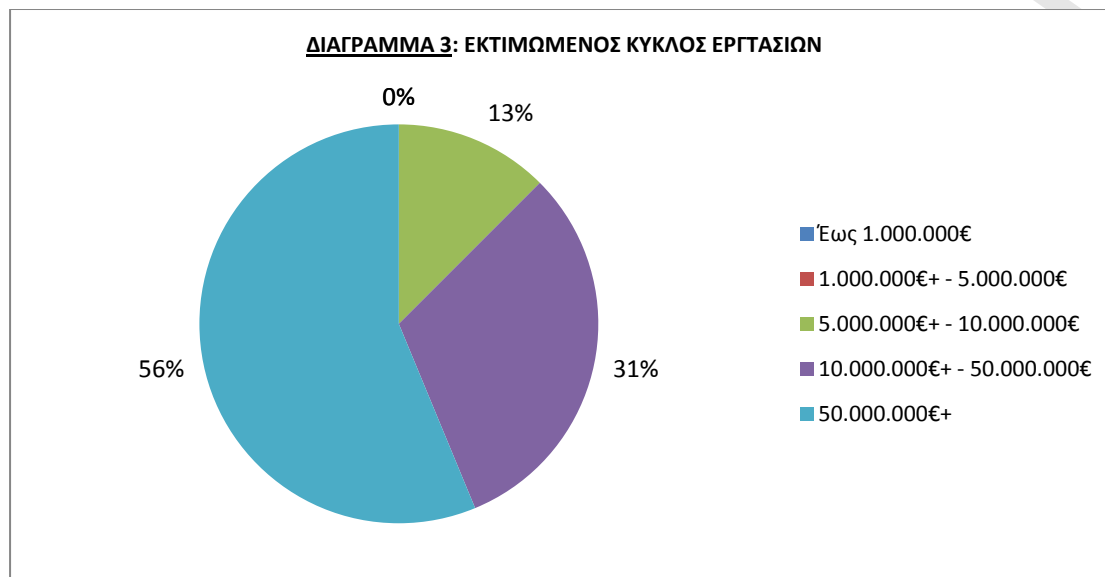
Από την ανάλυση των απαντήσεων, προκύπτει ότι οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανικού εμπορίου απασχολούν «1000 άτομα και πάνω». Ακολούθως, στο 19% του δείγματος εργάζονται από «201-500» άτομα, ενώ το 13% αυτών ανέφερε ότι έχει δυναμικότητα «101-200» εργαζόμενων. Ο αντίστοιχος αριθμός επιχειρήσεων απάντησε ότι απασχολεί από «50-100» άτομα, ενώ το μικρότερο ποσοστό (6%) από «501-1000». Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος (50%), που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανικού εμπορίου έχουν δυναμικότητα «1000 εργαζόμενων και πάνω».

Ερώτηση 2: Αναφέρατε τον κλάδο εμπορίου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας:



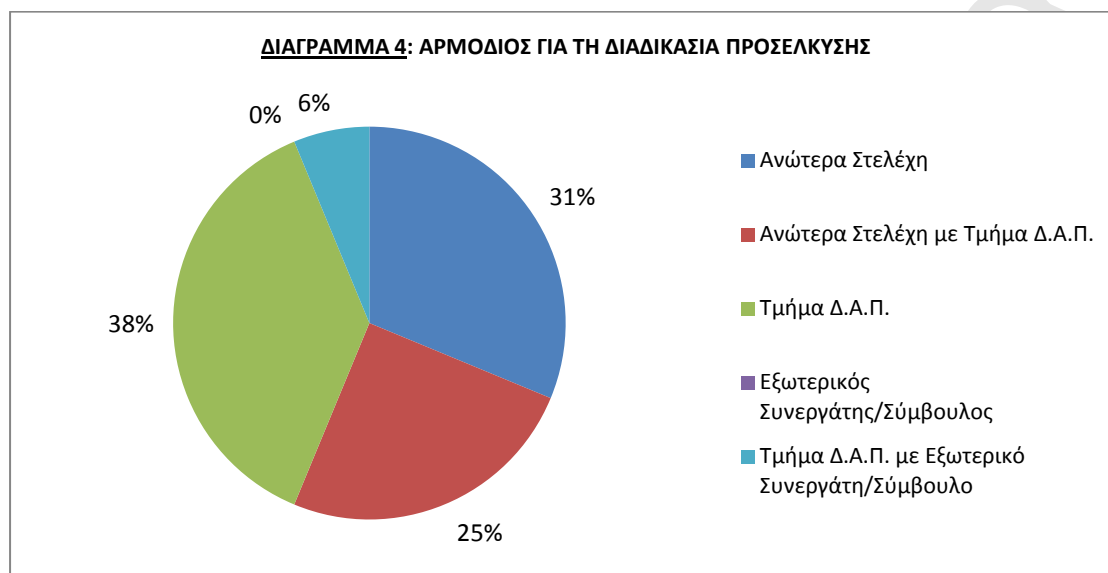
Από την ανάλυση των απαντήσεων της ερώτησης αυτής, προκύπτει ότι το 32% του δείγματος δραστηριοποιείται στον κλάδο των «ειδών ένδυσης/υπόδησης» όπως επίσης μ' ένα αντίστοιχο ποσοστό 31% στο κλάδο των «τροφίμων». Αντίθετα ένα μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων (19%) δραστηριοποιείται σε «καλλυντικά» και μόλις ένα 6% αντίστοιχα σε «ηλεκτρονικά είδη/τεχνολογίας», σε «είδη σπιτιού» και σε «παιχνίδια». Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος (63%) δραστηριοποιούνται στο κλάδο των «τροφίμων» και των «ειδών ένδυσης ή υπόδησης».

Ερώτηση 3: Ποιος είναι ο εκτιμώμενος κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας;



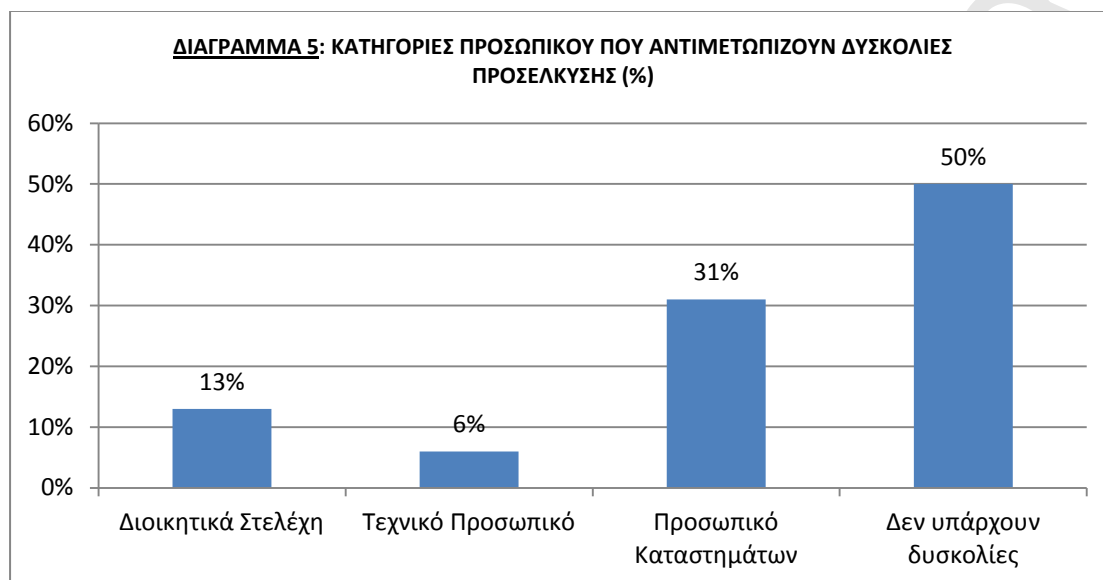
Η τρίτη ερώτηση αφορά την εκτίμηση του κύκλου εργασιών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανικού εμπορίου. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, βλέπουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν κύκλο εργασιών πάνω από 5.000.000€ και πιο συγκεκριμένα το 56% από «50.000.000€ και πάνω», το 31% από «10.000.000€+ - 50.000.000€» και το 13% από «5.000.000€+ - 10.000.000€». Τέλος σε καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος ο κύκλος εργασιών δεν ανέρχεται «έως 1.000.000€» ή από «1.000.000€+ - 5.000.000€». Βλέπουμε λοιπόν ότι όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι «μεγάλου μεγέθους».

Ερώτηση 4: Ποιός είναι αρμόδιος για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην επιχείρησή σας;



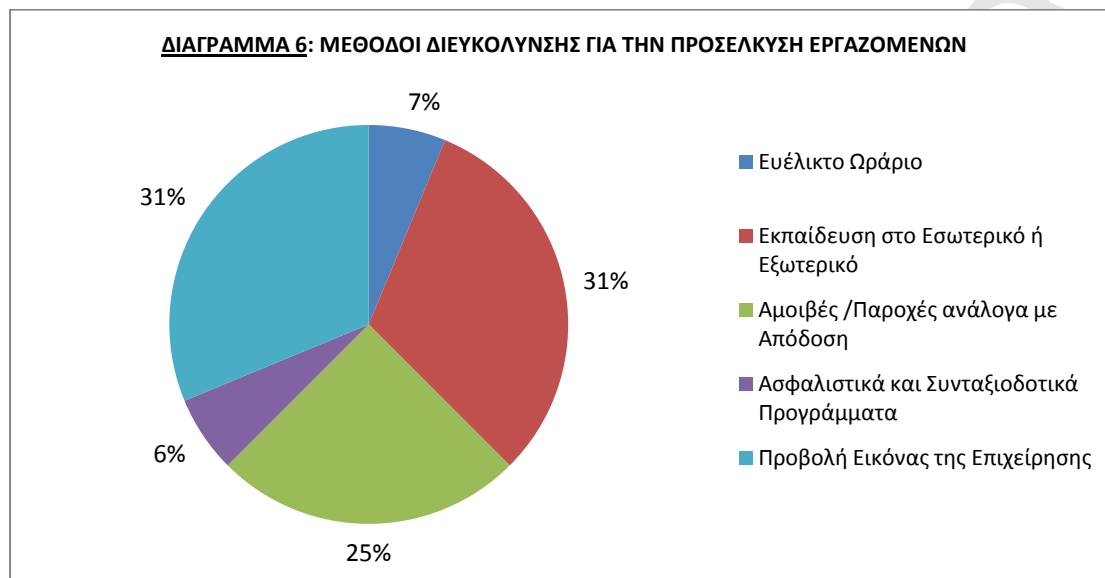
Στην ερώτηση για το ποιος είναι υπεύθυνος για την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος (38%) απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα προσέλκυσης προσωπικού λαμβάνονται από το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων». Το 31% από το σύνολο των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η αρμοδιότητα σε θέματα προσέλκυσης υποψηφίων ανήκει στα «άνωτερα στελέχη». Σε ποσοστό που αντιστοιχεί στο 25% του συνόλου του δείγματος, την κύρια ευθύνη σε θέματα προσέλκυσης προσωπικού φέρουν αποκλειστικά «τα ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», ενώ μόλις το 6% του δείγματος «το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη/σύμβουλο». Τέλος, ο «εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος» δε χρησιμοποιείται αποκλειστικά ποτέ μόνος του στη συγκεκριμένη διαδικασία. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι την κύρια ευθύνη για θέματα προσέλκυσης έχει το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», σε λιγότερο ποσοστό τα «άνωτερα στελέχη» και όχι και τόσο συχνά το «τμήμα Δ.Α.Π. σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο».

Ερώτηση 5: Αναφέρατε σε ποιές κατηγορίες προσωπικού αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης;



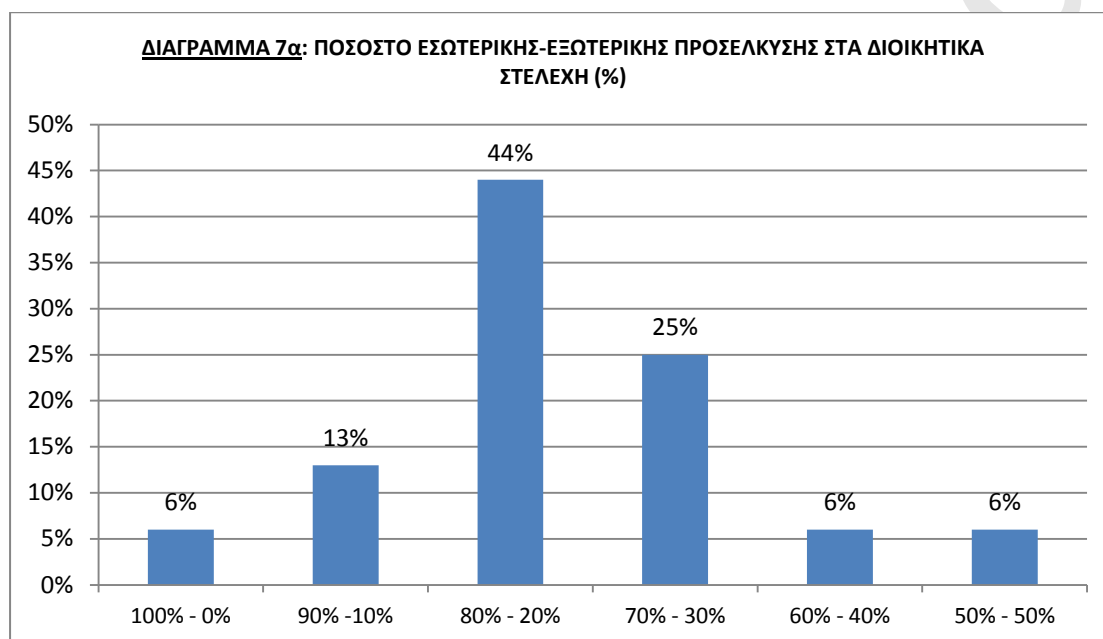
Η παρούσα ερώτηση άπτεται της διαδικασίας προσέλκυσης και αναφέρεται στις κατηγορίες του προσωπικού, στις οποίες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης. Είναι κατανοητό πως οι επιχειρήσεις σ' αυτόν απασχολούν εργαζομένους, οι οποίοι έχουν διάφορες και ετερόκλητες ιδιότητες ανάλογα την θέση που κατέχουν στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα μερικές φορές να αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των επιχειρήσεων που δόθηκαν, διαπιστώνουμε όμως ότι οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης υποψήφιων εργαζόμενων. Το «προσωπικό των καταστημάτων» είναι μια κατηγορία προσωπικού που το 31% του δείγματος αντιμετωπίζει δυσκολίες προσέλκυσης, ενώ ακολουθεί με αρκετά μικρότερο ποσοστό (13%) τα «διοικητικά στελέχη». Τέλος μόλις το 6% του δείγματος αντιμετωπίζει δυσκολίες προσέλκυσης στην κατηγορία «τεχνικό προσωπικό».

Ερώτηση 6: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους διευκόλυνσης χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην επιχείρησή σας;

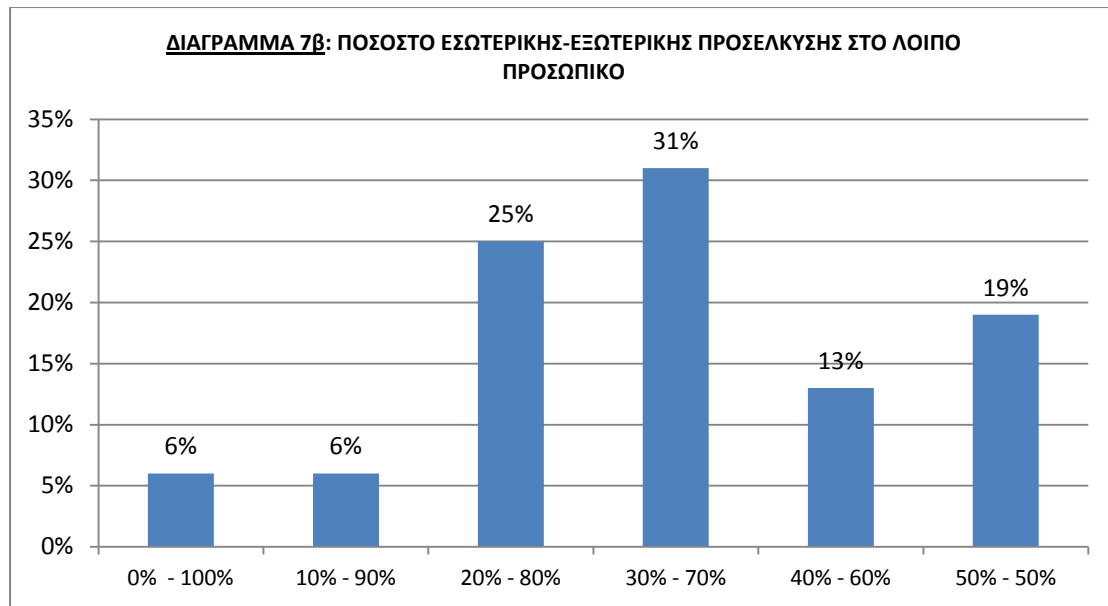


Οι επιχειρήσεις του δείγματος με σκοπό να διευκολύνουν την προσέλκυση και τη διατήρηση του προσωπικού τους χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους. Με αυτό τον τρόπο αυξάνουν την ελκυστικότητά τους στους υποψήφιους εργαζόμενους και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την εκδήλωση ενδιαφέροντος για απασχόληση από την πλευρά των υποψηφίων εργαζομένων. Από την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι επιχειρήσεις του δείγματος, προκύπτει ότι με ποσοστό 31% χρησιμοποιούν ως βασική μέθοδο διευκόλυνσης για την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων είτε την «εκπαίδευση στο εσωτερικό ή εξωτερικό» είτε την «προβολή της εικόνας της επιχείρησης». Η αμέσως επόμενη χρησιμοποιούμενη μέθοδος από τις επιχειρήσεις για την διευκόλυνση της διαδικασίας της προσέλκυσης υποψήφιων εργαζομένων είναι οι «αμοιβές/παροχές ανάλογα με την απόδοση». Εν συνεχεία με 7% χρησιμοποιείται το «ευέλικτο ωράριο», ενώ ακολουθεί με λίγο μικρότερο ποσοστό 6% η παροχή «υψηλού επιπέδου ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών προγραμμάτων» για την διευκόλυνση προσέλκυσης υποψήφιων εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές.

Ερώτηση 7: Αναφέρατε σε τί περίπου ποσοστό (%) χρησιμοποιείται η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό

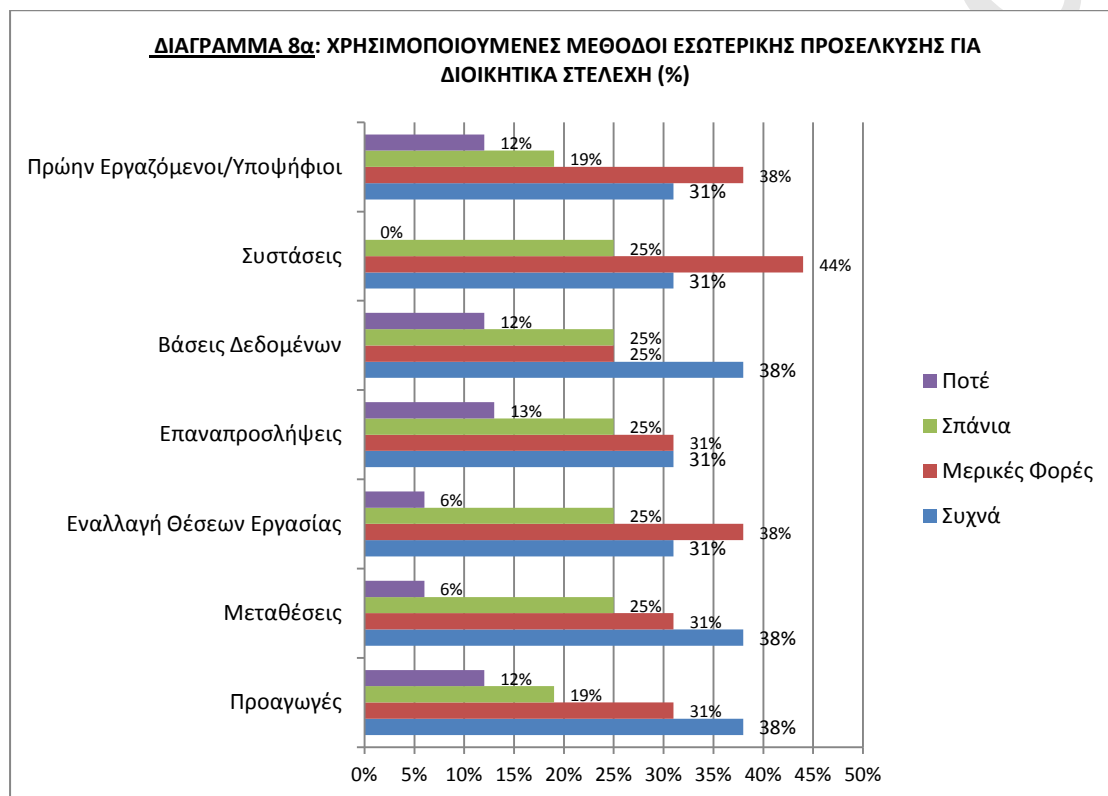


Στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι επιχειρήσεις του δείγματος απαντούν αναφορικά με το ποσοστό χρησιμοποίησης εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Από την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν για το ποσοστό χρησιμοποίησης στα «διοικητικά στελέχη», προέκυψε ότι το 44% του δείγματος επιλέγουν «80% εσωτερική προσέλκυση και 20% εξωτερική προσέλκυση», ενώ το 25% προτιμά «70% εσωτερική προσέλκυση και 30% εξωτερική προσέλκυση» για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Εν συνεχεία ένα μικρότερο ποσοστό του δείγματος (13%) επιλέγει «90% εσωτερική και 10% εξωτερική προσέλκυση». Τέλος μ' ένα ποσοστό 6% οι επιχειρήσεις του δείγματος επιλέγουν είτε «μόνο εσωτερική προσέλκυση», είτε «60%-40%», είτε «50%-50%» αναλογία εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στα «διοικητικά στελέχη».



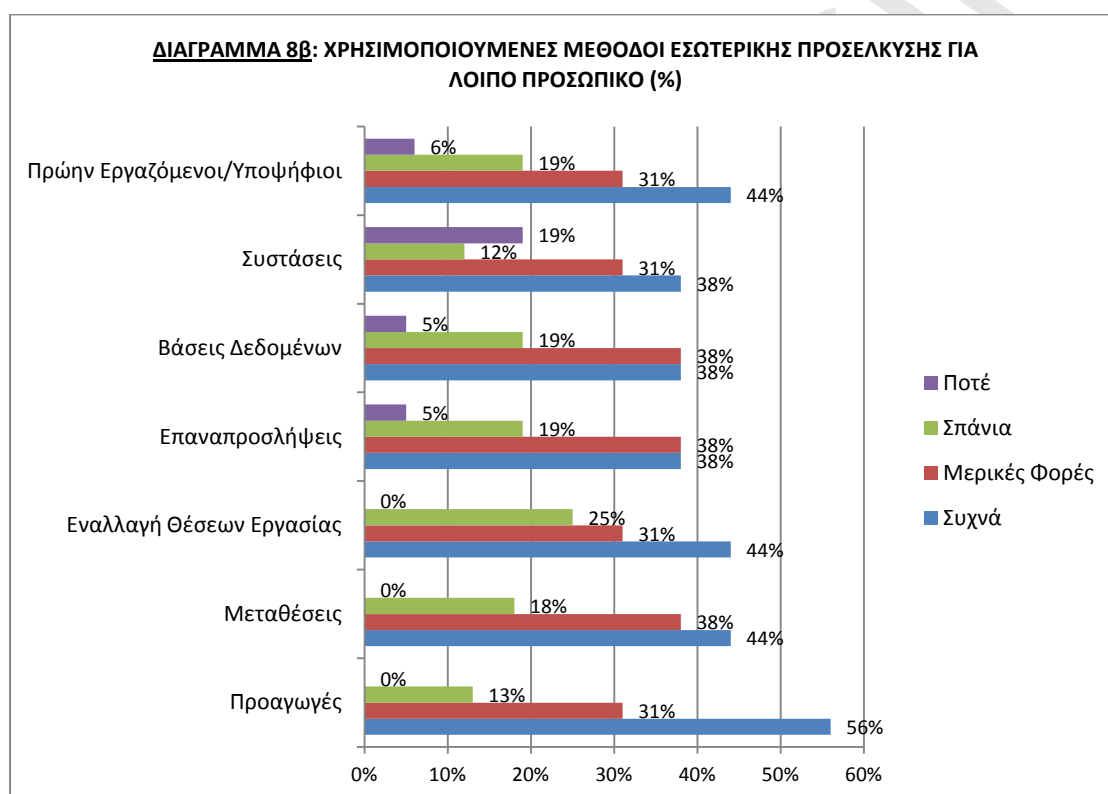
Για την ίδια ερώτηση, οι επιχειρήσεις του δείγματος απαντούν σε τι ποσοστό χρησιμοποιούν εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση για την κάλυψη των κενών θέσεων και στο «λοιπό προσωπικό». Από την ανάλυση των απαντήσεων, προέκυψε ότι το 31% του δείγματος προτιμά «30% εσωτερική και 70% εξωτερική προσέλκυση», ενώ το 25% «20% εσωτερική και 80% εξωτερική προσέλκυση» για την κάλυψη θέσεων στο υπόλοιπο προσωπικό. Επίσης το 19% των επιχειρήσεων του δείγματος επιλέγει «50%-50%» προσέλκυση, ενώ ένα 13% προτιμά «40% εσωτερική και 60% εξωτερική προσέλκυση» για την κάλυψη θέσεων στο «λοιπό προσωπικό». Τέλος μ' ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό (6%), οι επιχειρήσεις προτιμούν είτε «μόνο εξωτερική προσέλκυση», είτε αναλογία «10% εσωτερική και 90% εξωτερική» για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας στο «λοιπό προσωπικό». Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε για τις επιχειρήσεις του δείγματος, ότι για την κάλυψη κενών θέσεων στα «διοικητικά στελέχη» προτιμούν να προσελκύουν εργαζόμενους από το εσωτερικό της επιχείρησης και μάλιστα σε ποσοστό που φθάνει το 70-80%. Αντίθετα για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στο «λοιπό προσωπικό», οι επιχειρήσεις του δείγματος δείχνουν να προτιμούν να προσελκύουν από το εξωτερικό της επιχείρησης και μάλιστα πάλι στα ίδια ποσοστά με εκείνα των «διοικητικών στελεχών» της τάξης του 70-80%.

Ερώτηση 8: Ποιες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα διοικητικά στελέχη όσο και στο λοιπό προσωπικό;



Στην ερώτηση αυτή σχετικά με τις μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης και την συχνότητα χρήσης τους, για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στα «διοικητικά στελέχη» για τις επιχειρήσεις του δείγματος, διαπιστώνουμε ότι οι πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι οι «προαγωγές» και οι «μεταθέσεις». Συγκεκριμένα, το 38% του δείγματος εφαρμόζουν τις δύο αυτές μεθόδους «συχνά» και το 31% «μερικές φορές» για την εσωτερική προσέλκυση «διοικητικών στελεχών». Η αμέσως επόμενη σε συχνότητα μέθοδος για τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι οι «βάσεις δεδομένων», με ποσοστό 38% «συχνά» και 25% «μερικές φορές». Οι «συστάσεις» χρησιμοποιούνται για εσωτερική προσέλκυση «διοικητικών στελεχών» σε ποσοστό 31% «συχνά» και 44% «μερικές φορές», ενώ οι

«εναλλαγές θέσεων εργασίας» σε ποσοστό 31% «συχνά», 38% «μερικές φορές» και 25% «σπάνια». Ακόμη μια άλλη μέθοδος εσωτερικής προσέλκυσης είναι οι «πρώην εργαζόμενοι/υποψήφιοι», η οποία εφαρμόζεται από το σύνολο του δείγματος των επιχειρήσεων 31% «συχνά», 38% «μερικές φορές» αλλά 19% «σπάνια». Τέλος οι «επαναπροσλήψεις» είναι η λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος, καθώς το 25% των επιχειρήσεων την χρησιμοποιούν «σπάνια» και το 13% «ποτέ».

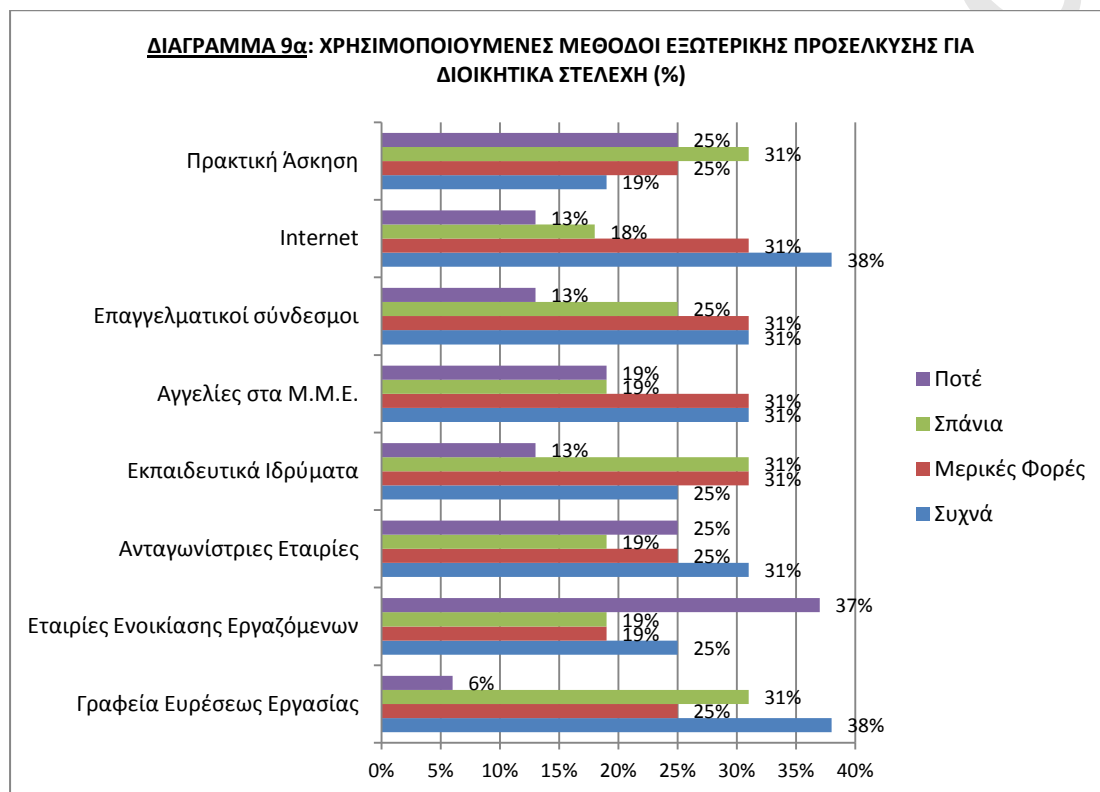


Αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στο «λοιπό προσωπικό», διαπιστώνουμε ότι η πιο δημοφιλής μέθοδος είναι οι «προαγωγές» με ποσοστό 56% του δείγματος να την χρησιμοποιούν «συχνά» και το 31% «μερικές φορές». Η αμέσως επόμενη σε συχνότητα μέθοδος είναι οι «μεταθέσεις», καθώς το 44% του δείγματος την χρησιμοποιούν «συχνά» και το 38% «μερικές φορές» για εσωτερική προσέλκυση υποψήφιων εργαζόμενων. Έπειτα ακολουθεί η «εναλλαγή θέσεων εργασίας» με ποσοστό 44% «συχνά», 31% «μερικές φορές» και 25% «σπάνια», ενώ στην συνέχεια

για τις επιχειρήσεις του δείγματος βρίσκονται οι «πρώην εργαζόμενοι/υποψήφιοι» με το 44% του δείγματος να την χρησιμοποιεί «συχνά», το 31% «μερικές φορές» και το 19% «σπάνια». Επιπρόσθετα, οι «επαναπροσλήψεις» και οι «βάσεις δεδομένων» εφαρμόζονται σε εκτεταμένο βαθμό από τις επιχειρήσεις του δείγματος, καταλαμβάνοντας και οι δύο μέθοδοι ποσοστά ίσα με 38% «συχνά» και 38% «μερικές φορές». Τέλος η λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος εσωτερική προσέλκυσης για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στο λοιπό προσωπικό είναι οι «συστάσεις» με το 12% των επιχειρήσεων να την χρησιμοποιούν «σπάνια» και το 19% «ποτέ».

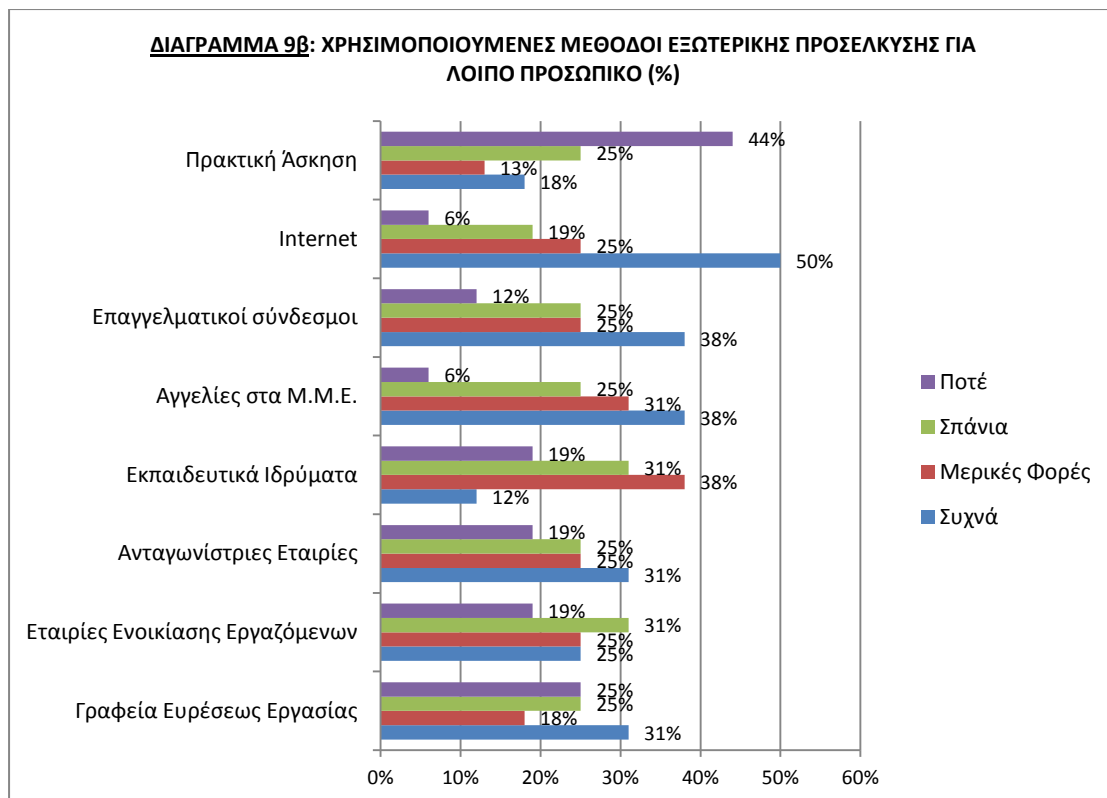
Συμπερασματικά, από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν τις ίδιες κατηγορίες πηγών προσέλκυσης αλλά σε διαφορετική συχνότητα βάσει της κατηγορίας που εντάσσεται το προσωπικό. Ωστόσο, οι «προαγωγές» και οι «μεταθέσεις» φαίνεται να χρησιμοποιούνται ευρέως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανικού εμπορίου τόσο σε θέσεις «διοικητικών στελεχών» όσο και σε θέσεις «λοιπού προσωπικού».

Ερώτηση 9: Ποιες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα διοικητικά στελέχη όσο και στο λοιπό προσωπικό;



Η παρούσα ερώτηση εξετάζει τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του δείγματος για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας «διοικητικών στελεχών». Από την ανάλυση των ευρημάτων, διαπιστώνουμε ότι οι πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι για την κάλυψη των θέσεων είναι το «internet» και τα «γραφεία ευρέσεως εργασίας». Συγκεκριμένα το «internet» χρησιμοποιεί το 38% του δείγματος «συχνά» και το 31% «μερικές φορές», ενώ τα «γραφεία ευρέσεως εργασίας» 38% «συχνά», 25% «μερικές φορές» και 31% «σπάνια» για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στα «διοικητικά στελέχη». Επίσης οι «επαγγελματικοί σύνδεσμοι» και οι «αγγελίες στα Μ.Μ.Ε.» είναι άλλες δύο μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται

εκτεταμένα από τις επιχειρήσεις, καθώς και οι δύο εφαρμόζονται από το 31% του δείγματος «συχνά» και το 31% επίσης «μερικές φορές». Μια ακόμη χρησιμοποιούμενη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης «διοικητικών στελεχών» είναι οι «ανταγωνίστριες εταιρίες», καθώς το 31% των επιχειρήσεων την χρησιμοποιούν «συχνά», το 25% «μερικές φορές» και το 19% του δείγματος «σπάνια». Ακολούθως τα «εκπαιδευτικά ιδρύματα» χρησιμοποιούνται από το 25% των επιχειρήσεων του δείγματος «συχνά» και από το 31% είτε «μερικές φορές» είτε «σπάνια» για την κάλυψη κενών θέσεων «διοικητικών στελεχών». Αντίθετα οι λιγότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι φαίνονται να είναι οι «εταιρίες ενοικίασης εργαζόμενων» και η «πρακτική άσκηση». Ειδικότερα οι «εταιρίες ενοικίασης εργαζόμενων» παρουσιάζουν την μεγαλύτερη συχνότητα στο «ποτέ» με ποσοστό 37%, ενώ στο «σπάνια» 19%. Τέλος παραπλήσια εικόνα έχουμε και στην «πρακτική άσκηση» με το 31% των επιχειρήσεων να δηλώνουν ότι την εφαρμόζουν «σπάνια» και το 25% του δείγματος «ποτέ». Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να προτιμούν ως εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας «διοικητικών στελεχών» το «internet» και τα «γραφεία ευρέσεως εργασίας».

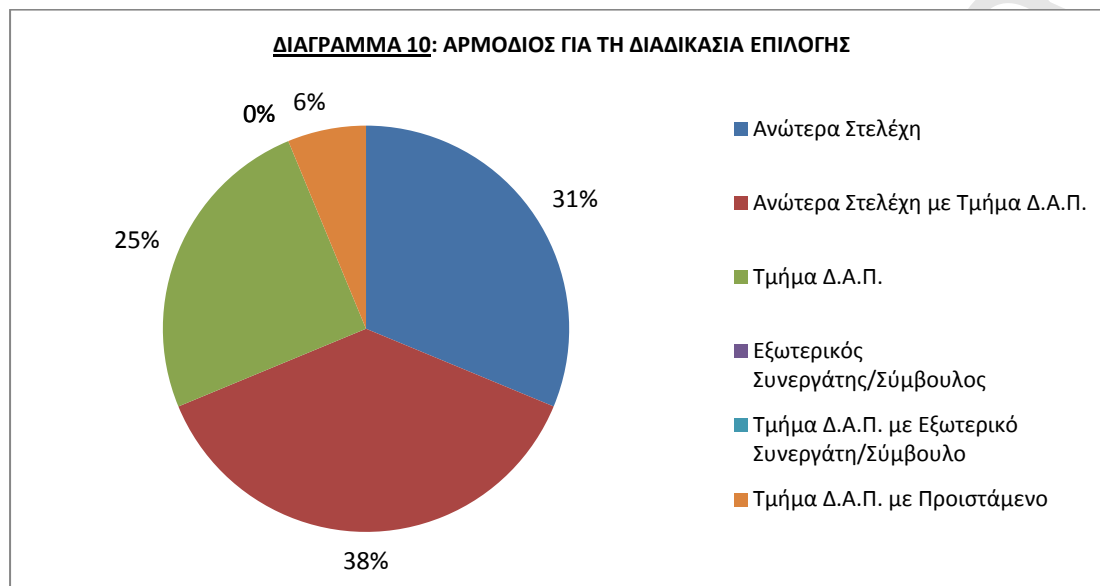


Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας στο «λοιπό προσωπικό», διαπιστώνουμε ότι πρώτη και με διαφορά από τις υπόλοιπες μεθόδους είναι το «internet», με το 50% των επιχειρήσεων του δείγματος να δηλώνει ότι το χρησιμοποιεί «συχνά» και το 25% «μερικές φορές». Οι επόμενες δύο μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης θέσεων «λοιπού προσωπικού» εμφανίζουν παρόμοια ποσοστά χρήσης στις συχνότητες. Πρόκειται για τις «αγγελίες στα Μ.Μ.Ε.» και τους «επαγγελματικούς συνδέσμους», καθώς η μεν πρώτη εμφανίζει συχνότητα 38% «συχνά» και 31% μερικές φορές», ενώ η δεύτερη 38% «συχνά» και 25% «μερικές φορές». Οι «ανταγωνίστριες εταιρίες» και τα «γραφεία ευρέσεως εργασίας» είναι άλλες δύο μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης, οι οποίες παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά χρήσης, καθώς η μεν πρώτη παρουσιάζει ποσοστό 31% στο «συχνά» και 25% «μερικές φορές», ενώ τα «γραφεία ευρέσεως εργασίας» 31% στο «συχνά» και 19% «μερικές φορές». Ακολούθως οι «εταιρίες ενοικίασης εργαζόμενων» εμφανίζονται να τις χρησιμοποιούν το 25% των επιχειρήσεων του δείγματος είτε «συχνά» είτε «μερικές φορές» και το 31% «σπάνια». Μια άλλη μέθοδος

εκτεταμένης χρήσης για την κάλυψη θέσεων εργασίας στο «λοιπό προσωπικό» είναι τα «εκπαιδευτικά ιδρύματα», καθώς παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό 38% στο «μερικές φορές» και 31% «σπάνια». Τέλος η λιγότερη χρησιμοποιούμενη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης για τις επιχειρήσεις του δείγματος εμφανίζεται να είναι η «πρακτική άσκηση», με το 44% του δείγματος να μην την χρησιμοποιεί «ποτέ» και το 25% να την χρησιμοποιεί «σπάνια» για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας «λοιπού προσωπικού». Συγκεντρωτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να προτιμούν ως εξωτερική μέθοδο προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας «λοιπού προσωπικού» το «internet».

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν τις ίδιες κατηγορίες πηγών προσέλκυσης αλλά σε διαφορετική συχνότητα βάσει της κατηγορίας που εντάσσεται το προσωπικό. Ωστόσο, το «internet» φαίνεται να χρησιμοποιείται ευρέως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανικού εμπορίου τόσο σε θέσεις «διοικητικών στελεχών» όσο και σε θέσεις «λοιπού προσωπικού».

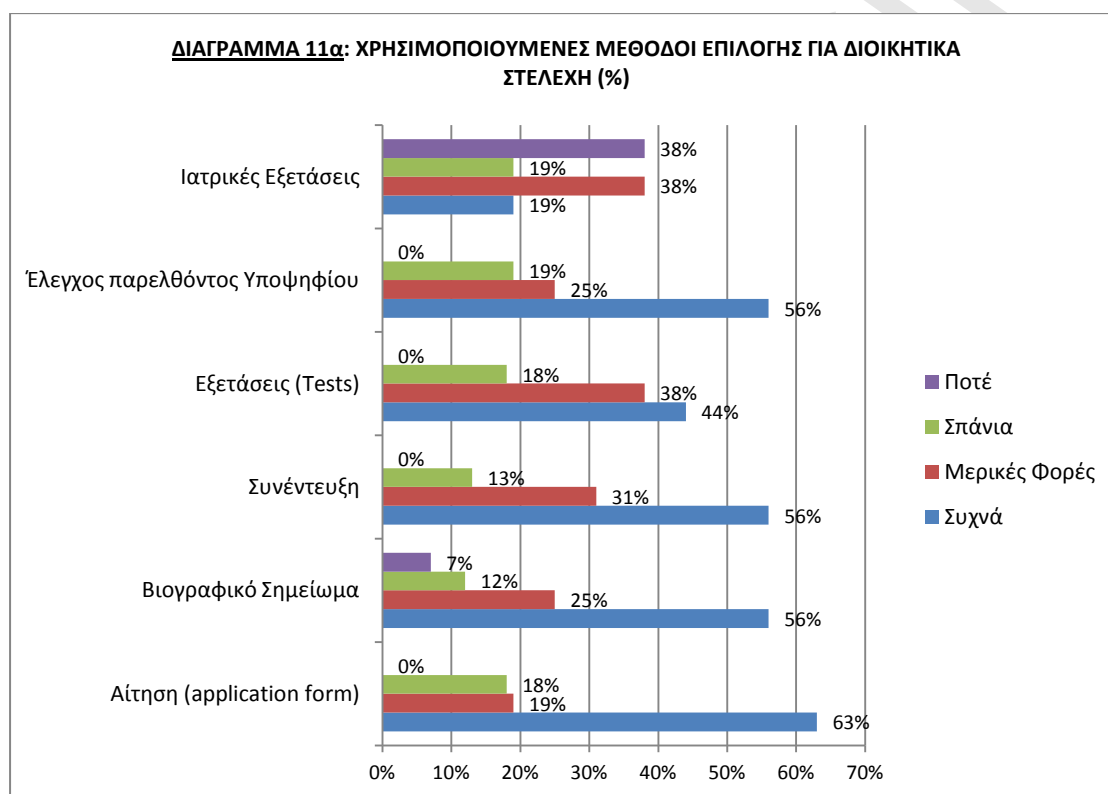
Ερώτηση 10: Ποιός είναι αρμόδιος για την επιλογή των εργαζομένων στην επιχείρησή σας;



Στην ερώτηση για το ποιος είναι αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού, οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα επιλογής υποψηφίων εργαζομένων λαμβάνονται από τα «ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων» σε ποσοστό 38%. Το 31% του συνόλου του δείγματος υποστηρίζει ότι την ευθύνη για την επιλογή προσωπικού την έχουν τα «ανώτερα στελέχη», ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 25% αναφέρει ότι την αρμοδιότητα της επιλογής προσωπικού φέρει αποκλειστικά το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων». Επίσης ένα αρκετά μικρό ποσοστό του δείγματος (6%), δήλωσε ότι την ευθύνη για την επιλογή έχει το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με τον προϊστάμενο». Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι αποκλειστικά ο «εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος» και το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο» συγκέντρωσαν μηδενικά ποσοστά σε θέματα επιλογής προσωπικού από το σύνολο του δείγματος. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι την κύρια ευθύνη για θέματα επιλογής προσωπικού έχουν τα «ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με

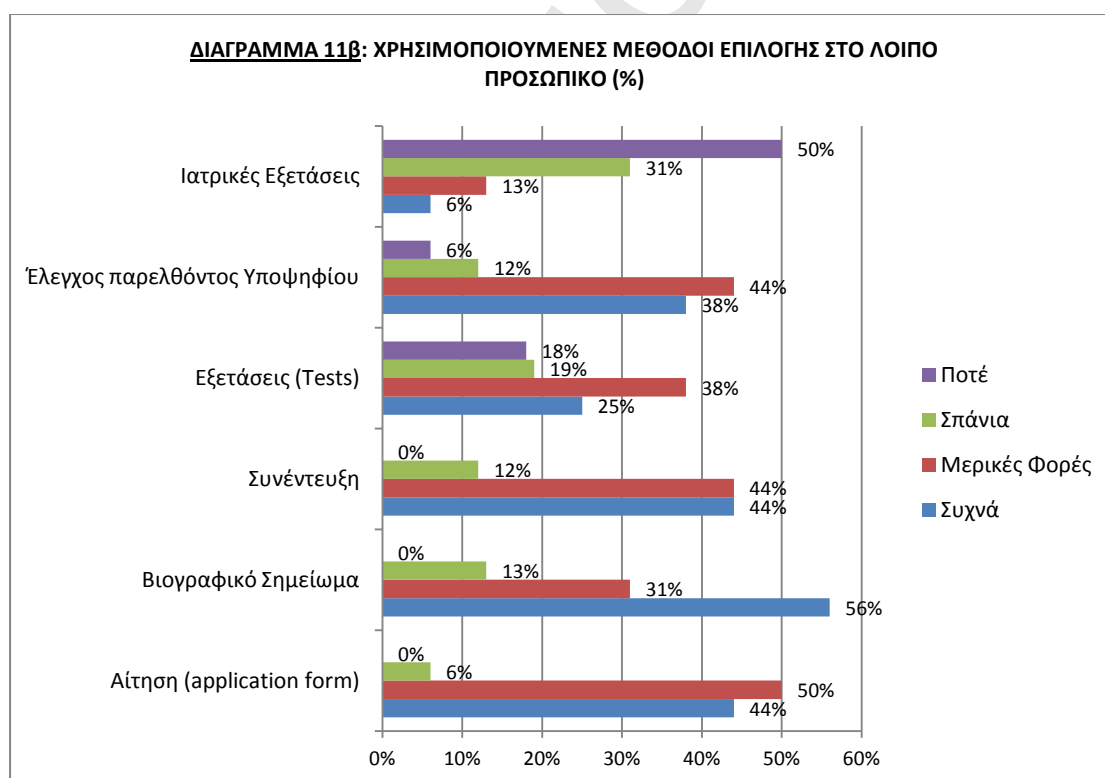
τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», ενώ σε λίγο μικρότερο ποσοστό τα «ανώτερα στελέχη» και το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων».

Ερώτηση 11: Ποιές μεθόδους επιλογής χρησιμοποιείτε για την πρόσληψη τόσο των διοικητικών στελεχών όσο και του λοιπού προσωπικού



Η συγκεκριμένη ερώτηση που ετέθη προς απάντηση αναφέρεται στις χρησιμοποιούμενες, από τις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου, μεθόδους επιλογής για την κάλυψη κενών θέσεων τόσο «διοικητικών στελεχών» όσο και «λοιπού προσωπικού». Στην περίπτωση των «διοικητικών στελεχών», δεσπόζουσα μέθοδος είναι η «αίτηση», η οποία χρησιμοποιείται από το 63% του δείγματος «συχνά» και το 19% «μερικές φορές». Ακολουθώς η μέθοδος της «συνέντευξης» χρησιμοποιείται ευρέως για την επιλογή «διοικητικών στελεχών», καθώς το 56% των επιχειρήσεων ανέφερε ότι την εφαρμόζει «συχνά» και το 31% «μερικές φορές».

Το «βιογραφικό σημείωμα» και ο έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου» είναι άλλες δύο εκτεταμένες μέθοδοι επιλογής για την πρόσληψη υποψηφίων, καθώς και οι δύο συγκέντρωσαν ίδια ποσοστά χρήσης, 56% στο «συχνά» και 25% στο «μερικές φορές». Ακολούθως οι «εξετάσεις (tests)» χρησιμοποιούνται από το 44% του δείγματος «συχνά», 38% «μερικές φορές» και 18% «σπάνια». Τέλος οι «ιατρικές εξετάσεις» είναι η λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος επιλογής «διοικητικών στελεχών», καθώς μόλις το 19% τις χρησιμοποιεί «συχνά» και έχει το υψηλότερο ποσοστό (38%) στην συχνότητα «σπάνια». Συγκεντρωτικά, από την ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων, βγαίνει το συμπέρασμα πως η «αίτηση», το «βιογραφικό σημείωμα», η «συνέντευξη» και ο «έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου» είναι οι κύριες μέθοδοι επιλογής για τις επιχειρήσεις του δείγματος όσον αφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας «διοικητικών στελεχών».

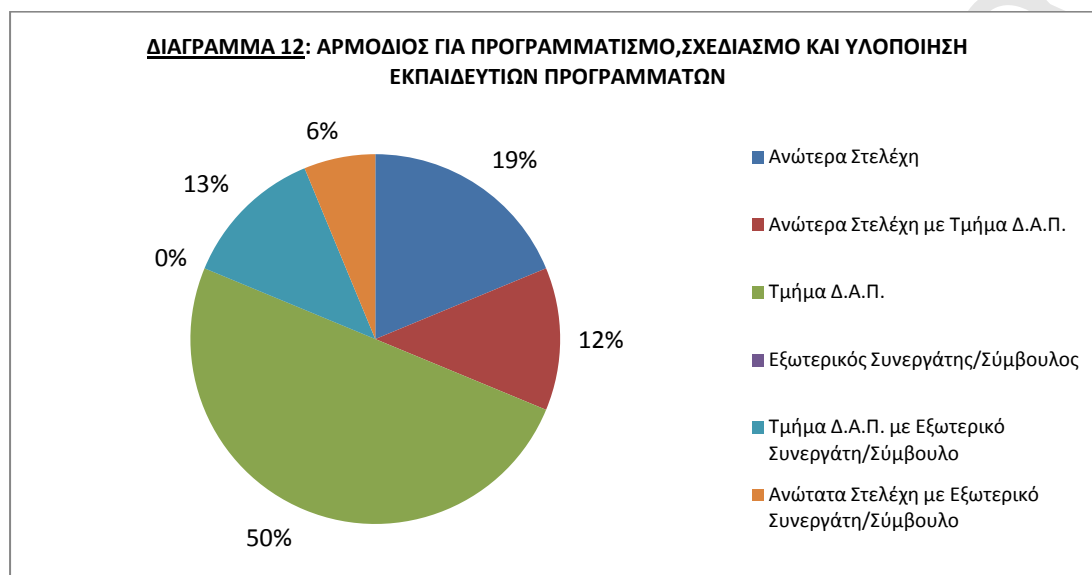


Από την ανάλυση αποτελεσμάτων για τις μεθόδους επιλογής κάλυψης των κενών θέσεων του «λοιπού προσωπικού», προκύπτει πως το «βιογραφικό

σημείωμα» κατέχει την πρώτη θέση, καθώς το 56% του δείγματος ανέφερε ότι το χρησιμοποιεί «συχνά» και το 31% «μερικές φορές». Ακολούθως η «αίτηση» και η «συνέντευξη» είναι άλλες δύο μέθοδοι επιλογής για την πρόσληψη του «λοιπού προσωπικού» που χρησιμοποιούνται ευρέως. Ειδικότερα, η «αίτηση» συγκέντρωσε ποσοστό 44% «συχνά» και 50% «μερικές φορές», ενώ την «συνέντευξη» δήλωσαν ότι τη χρησιμοποιούν το 44% του δείγματος αντίστοιχα «συχνά» και «μερικές φορές». Ο «έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου» εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις του δείγματος σε ποσοστό 38% «συχνά» και 44% «μερικές φορές». Έπειτα οι επιχειρήσεις του κλάδου ανέφεραν ότι εφαρμόζουν «εξετάσεις (tests)» σε συχνότητα «συχνά» 25%, 38% «μερικές φορές» και 19% «σπάνια». Τέλος η λιγότερη χρησιμοποιούμενη μέθοδος επιλογής για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας «λοιπού προσωπικού» είναι οι «ιατρικές εξετάσεις», με το 50% του δείγματος να μην τις χρησιμοποιούν «ποτέ» και το 31% «σπάνια». Συγκεντρωτικά, από την ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων, βγαίνει το συμπέρασμα πως το «βιογραφικό σημείωμα» χρησιμοποιείται ευρέως, ενώ σε μικρότερη έκταση η «αίτηση» και η «συνέντευξη» ως μέθοδοι επιλογής για τις επιχειρήσεις του δείγματος όσον αφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας «λοιπού προσωπικού».

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν για τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής για την κάλυψη των κενών θέσεων τόσο «διοικητικών στελεχών» όσο και «λοιπού προσωπικού», διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του δείγματος εφαρμόζουν περισσότερο εκείνες της «αίτησης», του «βιογραφικού σημειώματος» και της «συνέντευξης», ενώ η λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος είναι εκείνη των «ιατρικών εξετάσεων».

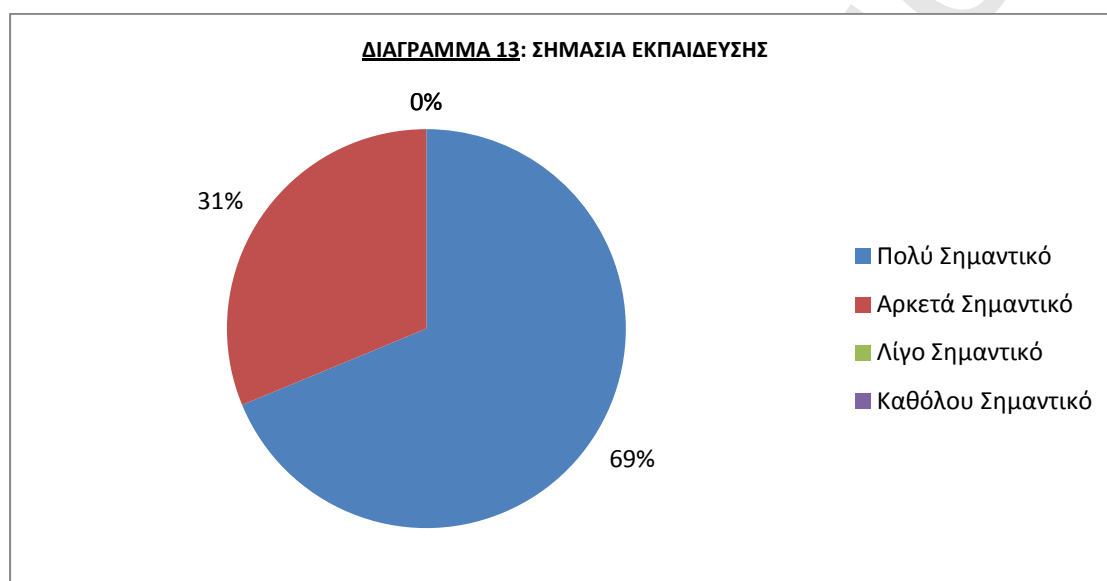
Ερώτηση 12: Ποιος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην επιχείρησή σας;



Στην ερώτηση για το ποιος είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος (50%) απάντησαν ότι την κύρια ευθύνη έχει αποκλειστικά το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων». Σε αρκετά μικρότερο ποσοστό (19%) οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι υπεύθυνα για τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αποκλειστικά τα «ανώτερα στελέχη», ενώ το 13% του δείγματος δήλωσε ότι το «τμήμα Δ.Α.Π. σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο» είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων. Σ' ένα παραπλήσιο ποσοστό (12%) οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι την κύρια ευθύνη για τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν τα «ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα Δ.Α.Π.», ενώ μόλις το 6% τα «ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο». Τέλος ο «εξωτερικός συνεργάτης ή σύμβουλος» δεν χρησιμοποιείται αποκλειστικά ποτέ μόνος του στη συγκεκριμένη διαδικασία. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι για τις επιχειρήσεις του δείγματος την κύρια ευθύνη για

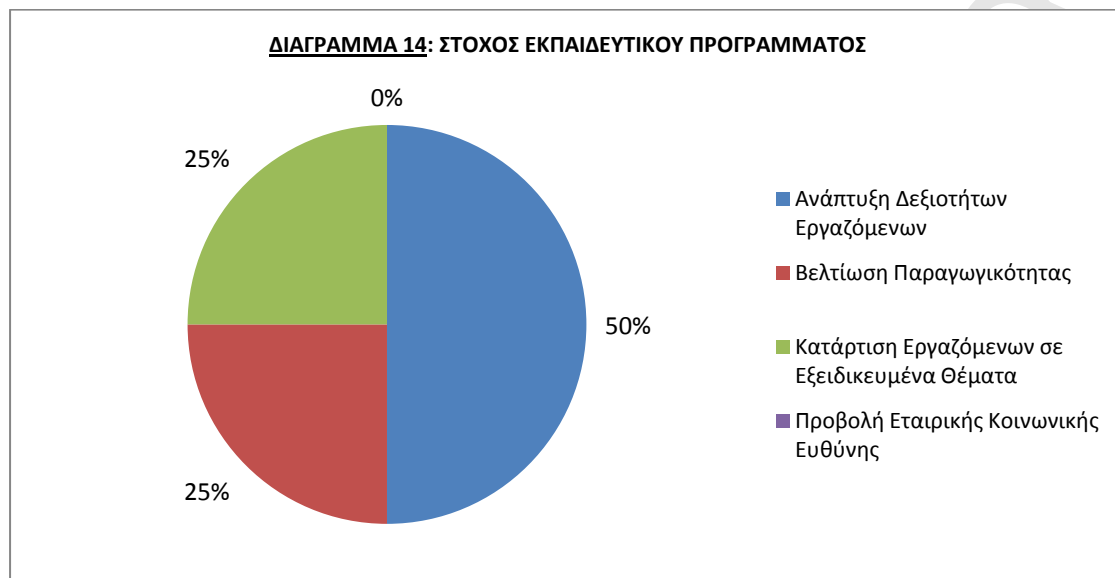
τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει αποκλειστικά το «τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων».

Ερώτηση 13: Τι ρόλο παίζει η εκπαίδευση των εργαζομένων στην επιχείρησή σας;



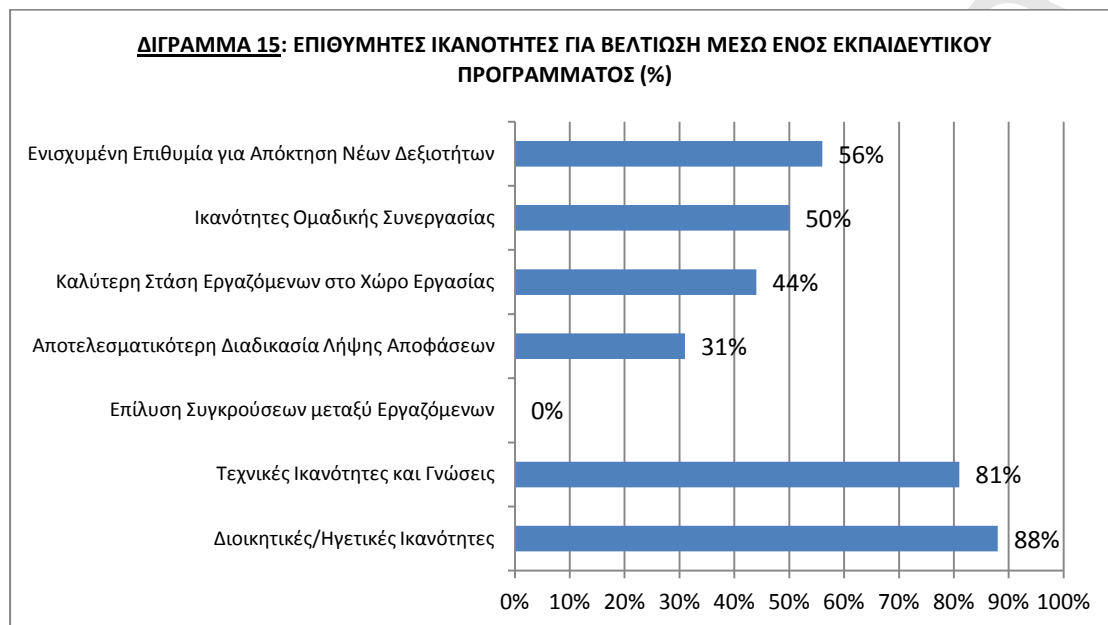
Από την ανάλυση των ευρημάτων σχετικά με το πόσο σημαντική θεωρούν την εκπαίδευση του προσωπικού τους οι επιχειρήσεις του δείγματος, διαπιστώνουμε όπως είναι λογικό ότι το 69% αυτών δήλωσαν ότι θεωρούν «πολύ σημαντική» διαδικασία την εκπαίδευση των εργαζόμενων στην λειτουργία τους. Επίσης το 31% του δείγματος απάντησε στην ίδια ερώτηση ότι θεωρεί «αρκετά σημαντική» την εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος δεν θεωρεί «λίγο σημαντική» ή «καθόλου σημαντική» την εκπαίδευση των εργαζόμενων. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλες οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του δείγματος θεωρούν ότι η εκπαίδευση των εργαζόμενων παίζει καθοριστικό ρόλο για την σωστή λειτουργία τους.

Ερώτηση 14: Ποιος είναι ο στόχος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στην επιχείρησή σας;



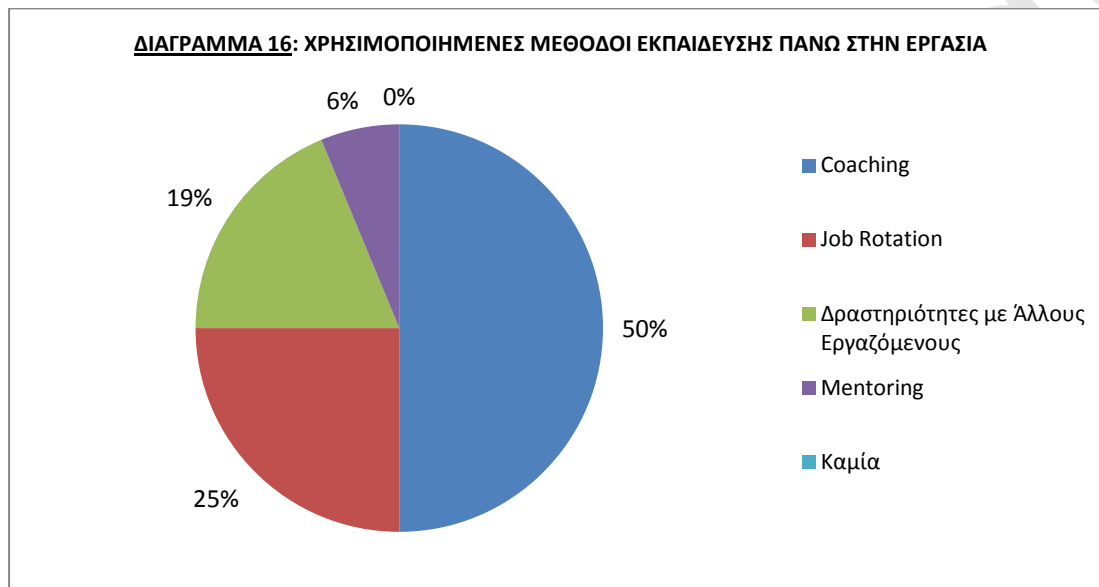
Οι στόχοι για τους οποίους εφαρμόζει μία επιχείρηση ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι πολλοί και σύνθετοι. Ενδεικτικά μερικοί απ' αυτούς είναι: η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, η βελτίωση της παραγωγικότητας αυτών, η κατάρτισή τους σε εξειδικευμένα θέματα και η προβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης. Σε σχετική ερώτηση, το 50% του δείγματος ανέφερε ότι ο κύριος στόχος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η «ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων». Το 25% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι ο κύριος λόγος που εφαρμόζουν μία συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία είναι αντίστοιχα η «βελτίωση της παραγωγικότητας» και η «κατάρτιση των εργαζομένων σε εξειδικευμένα θέματα». Τέλος καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος δεν θεωρεί πως η «προβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» είναι ο κύριος στόχος για την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος. Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία με σκοπό την «ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων» τους.

Ερώτηση 15: Τι ικανότητες των εργαζομένων σας θα θέλατε να βελτιώσετε μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;



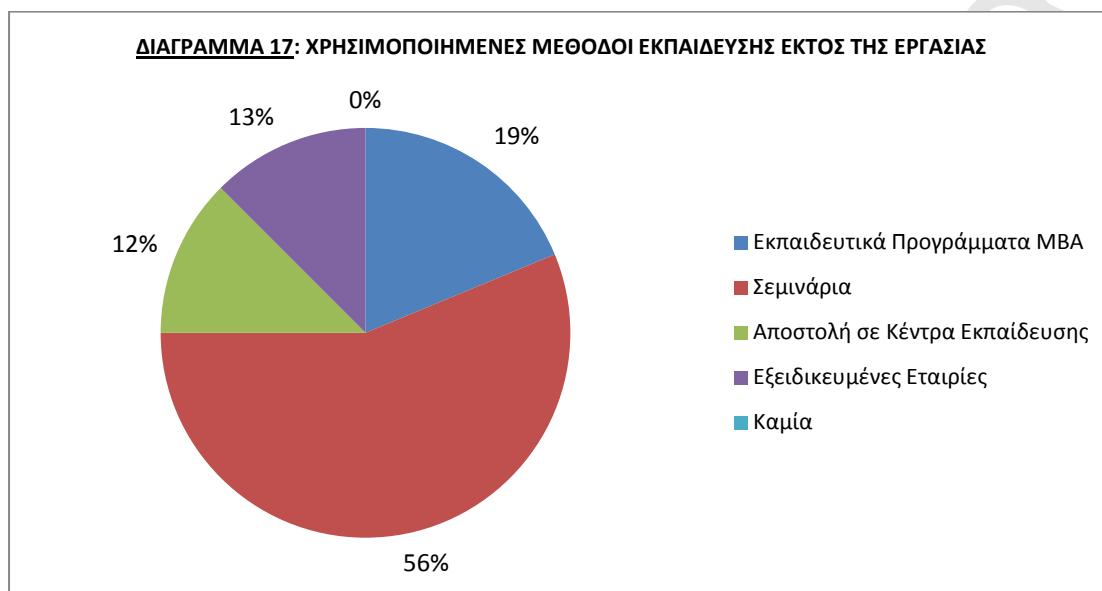
Στην ερώτηση, για το τι ικανότητες θα επιθυμούσαν να βελτιώσουν μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (88%) απάντησε ότι θα ήθελε να βελτιώσει «διοικητικές ή ηγετικές ικανότητες». Σ' ένα κοντινό ποσοστό της τάξης του 81% δήλωσαν ότι «τεχνικές ικανότητες και γνώσεις» θα ήθελαν να καλυτερεύσουν μέσω της εκπαίδευσης. Το 56% του δείγματος δήλωσε ότι θα ήθελε να «ενισχύσει την επιθυμία για απόκτηση νέων δεξιοτήτων» από τους εργαζόμενους, ενώ οι μισές επιχειρήσεις (50%) την «ικανότητα για ομαδική συνεργασία». Ακολούθως, σε ποσοστό 44% ανέφεραν οι ερωτώμενοι ότι θα επιθυμούσαν να «καλυτερεύσουν την στάση των εργαζόμενων στο χώρο της εργασίας». Επίσης το 31% απάντησε ότι θα ήθελε να έχει «αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων» μέσω της εκπαίδευσης, ενώ καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος πιστεύει ότι δεν «θα επιλύσει συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων» μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ερώτηση 16: Ποια μέθοδο on the job training χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας πάνω στην εργασία;



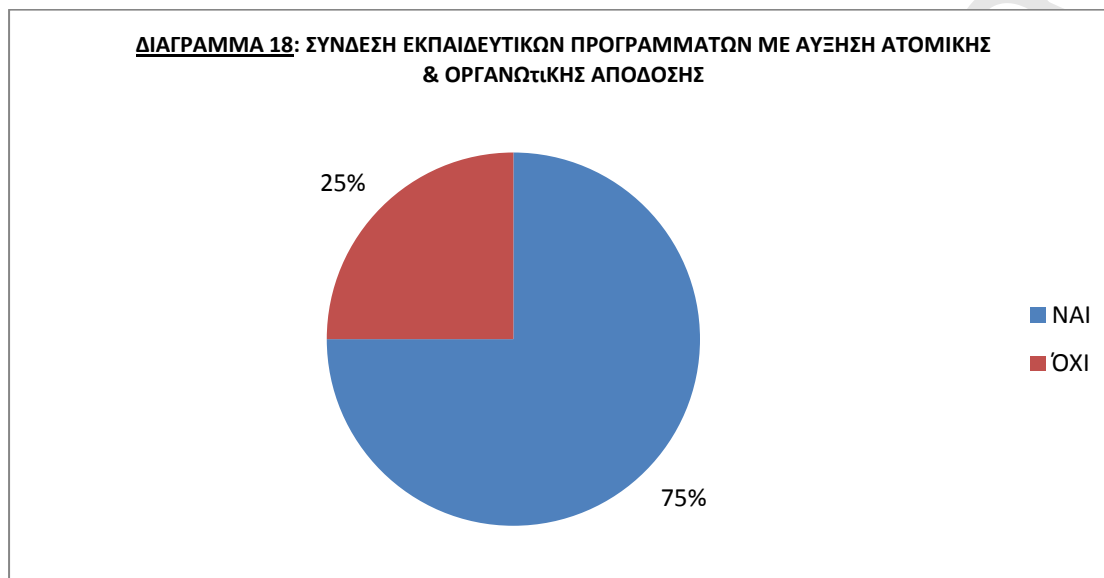
Η ερώτηση αυτή εξετάζει τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν «πάνω στην εργασία» οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου. Από την ανάλυση των ευρημάτων, διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (50%) χρησιμοποιεί το «coaching». Στο μισό ποσοστό, δηλαδή 25% απάντησαν ότι εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους μέσω του «job rotation», ενώ το 19% του δείγματος εφαρμόζει «δραστηριότητες με άλλους εργαζόμενους» για να εκπαιδεύσει το προσωπικό του «πάνω στην εργασία». Με την μέθοδο του «mentoring» μόλις το 6% των επιχειρήσεων εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό τους, ενώ η επιλογή «καμία» συγκέντρωσε μηδενικό ποσοστό, δηλαδή όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν μία συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία «πάνω στην εργασία».

Ερώτηση 17: Ποια μέθοδο off the job training χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας εκτός εργασίας;



Στην ερώτηση για τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου, ώστε να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους «εκτός του χώρου εργασίας», το 56% του δείγματος απάντησε ότι στέλνει τους εργαζόμενους σε «σεμινάρια». Σε αρκετά μικρότερο ποσοστό 19%, οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν «εκπαιδευτικά προγράμματα MBA», ενώ το 13% του δείγματος στέλνει το προσωπικό του σε «κέντρα εκπαίδευσης». Σε αντίστοιχο ποσοστό με εκείνο των «κέντρων εκπαίδευσης» (12%), οι επιχειρήσεις του δείγματος απάντησαν ότι στέλνουν για περαιτέρω εκπαίδευση τους εργαζομένους τους σε «εξειδικευμένες εταιρίες». Τέλος μηδενικό ποσοστό συγκέντρωσε η επιλογή «καμία», που σημαίνει ότι όλες οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του δείγματος χρησιμοποιούν κάποια συγκεκριμένη μέθοδο «εκτός της εργασίας» για να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Ερώτηση 18: Υπάρχει σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την αύξηση της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης;



Ένας από τους κύριους στόχους που προσπαθεί να επιτύχει μια επιχείρηση μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η αύξηση τόσο της ατομικής απόδοσης ενός εργαζόμενου, όσο και ολόκληρου του οργανισμού. Σε σχετική ερώτηση που ετέθη σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων που έφθασε το 75% του συνόλου του δείγματος, απάντησε ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των εκπαιδευτικών διαδικασιών που εφαρμόζονται και της αύξησης της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης. Αντίθετα το 25% του δείγματος θεωρεί ότι δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ αυτών. Συμπεράνουμε λοιπόν ότι για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του δείγματος η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση τόσο της ατομικής όσο και της οργανωτικής απόδοσης.

Ερώτηση 19: Διατηρεί η επιχείρησή σας σύστημα σταθερών αμοιβών, σύστημα μεταβλητών αμοιβών ή και τα δύο;

Στην ερώτηση αυτή, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού κλίθηκαν να απαντήσουν για το είδος των αμοιβών που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις που εργάζονται, δηλαδή αν υπάρχει σύστημα σταθερών ή μεταβλητών αμοιβών ή και τα δύο. Από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν, **όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος** στο σύνολό τους εφαρμόζουν συνδυασμό και των δύο συστημάτων. Αντίθετα καμία επιχείρηση δεν εφαρμόζει αποκλειστικά μόνο σταθερές ή μεταβλητές αμοιβές.

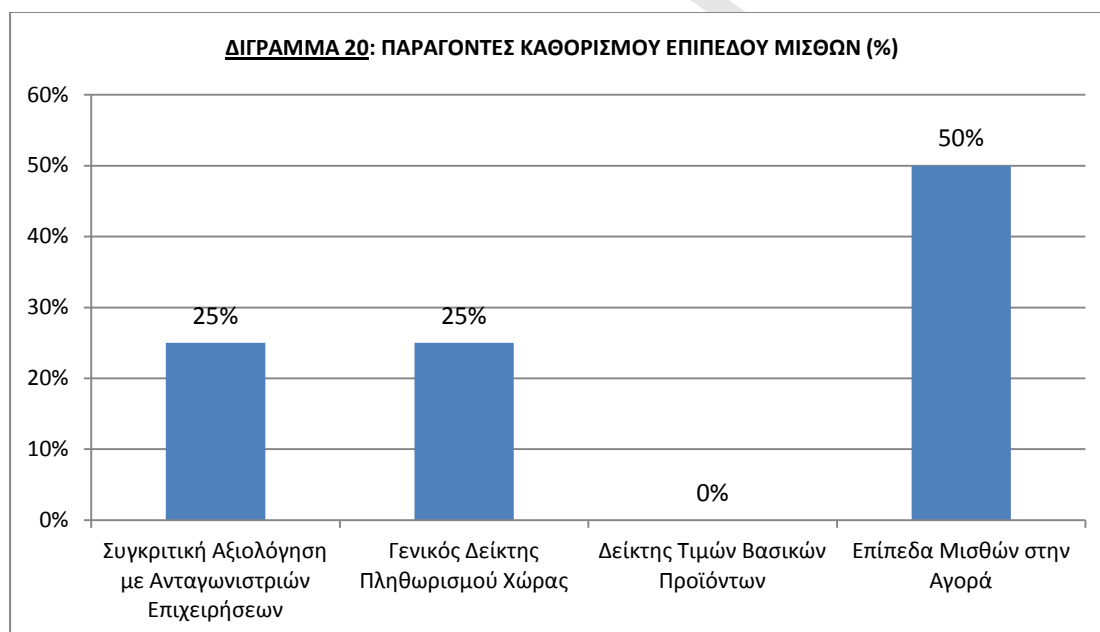
Ερώτηση 20: Πόσο συχνά αναθεωρείται ο μισθός ενός εργαζόμενου;



Από την ανάλυση των ευρημάτων σχετικά με την συχνότητα αναθεώρησης του μισθού ενός εργαζόμενου στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, διαπιστώνουμε ότι σε ποσοστό 56% του δείγματος ο μισθός αναθεωρείται «αρκετά συχνά». Αντίθετα,

στο 44% των επιχειρήσεων αυτών, οι μισθοί των εργαζόμενων αναθεωρούνται «σπάνια». Τέλος σε καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος οι απολαβές του προσωπικού δεν αναθεωρούνται «πολύ συχνά» ή «καθόλου». Βλέπουμε δηλαδή πως η οικονομική κρίση έχει πλήξει τις επιχειρήσεις του δείγματος, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν συχνές αυξήσεις στους μισθούς των εργαζόμενων.

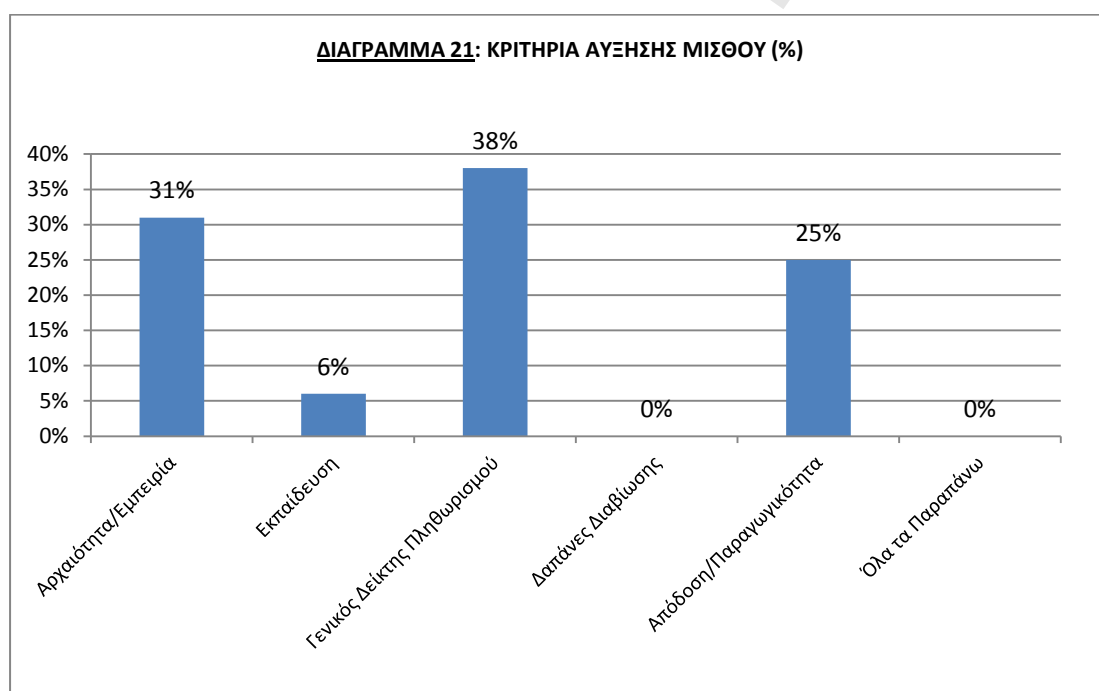
Ερώτηση 21: Ποιος/Ποιοι παράγοντας/-ες καθορίζει/-ουν τα επίπεδα μισθών των εργαζόμενων στην επιχείρησή σας;



Οι μισθοί των εργαζόμενων όπως είναι λογικό είναι διαφορετικοί από μια επιχείρηση σε άλλη του ίδιου κλάδου. Σε ερώτηση σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα μισθών σε μια επιχείρηση, το 50% του δείγματος απάντησε ότι τα «επίπεδα μισθών στην αγορά» είναι ο αποκλειστικός παράγοντας διαμόρφωσης αυτών. Σ' ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό 25%, οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι οι μισθοί καθορίζονται έπειτα από «συγκριτική αξιολόγηση με εκείνους των ανταγωνιστριών», ενώ το ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι ο «Γενικός Δείκτης

Πληθωρισμού της χώρας» διαμορφώνει το ύψος του μισθού που θα λάβει ένας εργαζόμενος. Τέλος καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος δεν λαμβάνει υπόψη τον «δείκτη τιμών βασικών προϊόντων» για να διαμορφώσει τις αμοιβές που θα δώσει στο προσωπικό της. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του δείγματος, ο καθοριστικός παράγοντας για την διαμόρφωση των μισθών των εργαζόμενων είναι τα «επίπεδα μισθών στην αγορά».

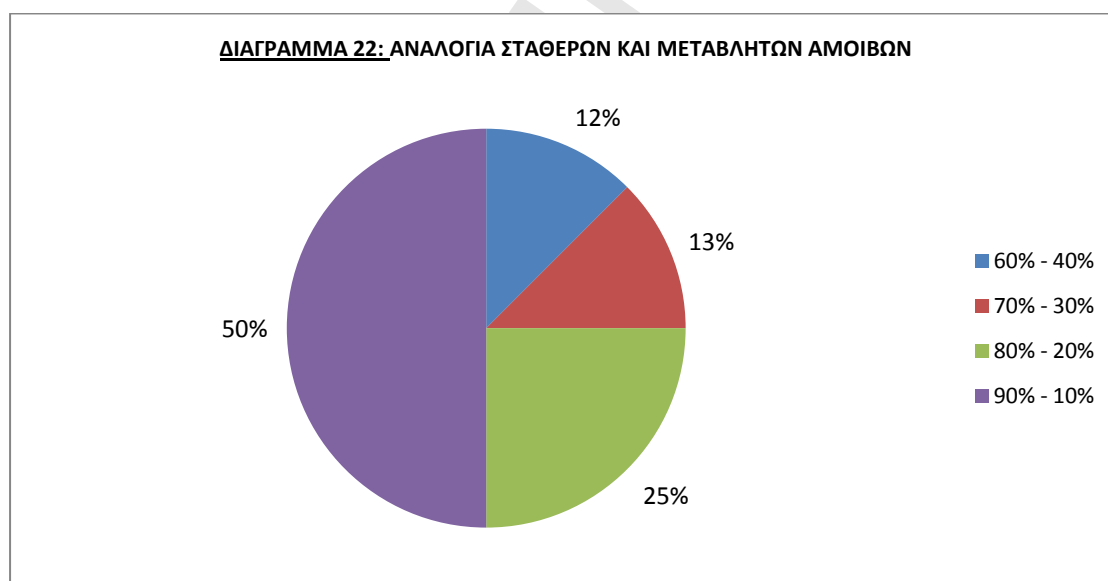
Ερώτηση 22: Ποιο/Ποια είναι το/τα κριτήριο/-α αύξησης του μισθού ενός εργαζόμενου στην επιχείρησή σας;



Στην ερώτηση αυτή, οι επιχειρήσεις κλίθηκαν να αναφέρουν τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη για να αυξήσουν τον μισθό ενός εργαζόμενου. Από την ανάλυση των απαντήσεων, προκύπτει ότι το 38% αυτών λαμβάνει υπόψη τον «Γενικό Δείκτη Πληθωρισμού». Ακολούθως, το 31% απάντησε ότι η «αρχαιότητα ή εμπειρία» ενός εργαζόμενου παίζει σημαντικό ρόλο για να πάρει αύξηση στον μισθό του. Επίσης η

«απόδοση ή παραγωγικότητα» λαμβάνεται από το 25% του δείγματος σοβαρά υπόψη, ενώ μόλις ένα μικρό ποσοστό (6%) δίνει αύξηση σ' έναν εργαζόμενο βάση της «εκπαίδευσης» που κατέχει ο ίδιος. Τέλος, καμία από τις επιχειρήσεις του δείγματος δεν λαμβάνει υπόψη τις «δαπάνες διαβίωσης» ή «όλα τα κριτήρια» που αναφέρθηκαν για να προσφέρει αυξήσεις στο προσωπικό της. Συγκεντρωτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις του δείγματος ώστε να αυξήσουν τον μισθό ενός εργαζόμενου, είναι ο «Γενικός Δείκτης Πληθωρισμού», η «αρχαιότητα ή εμπειρία» και η «απόδοση ή παραγωγικότητα» του.

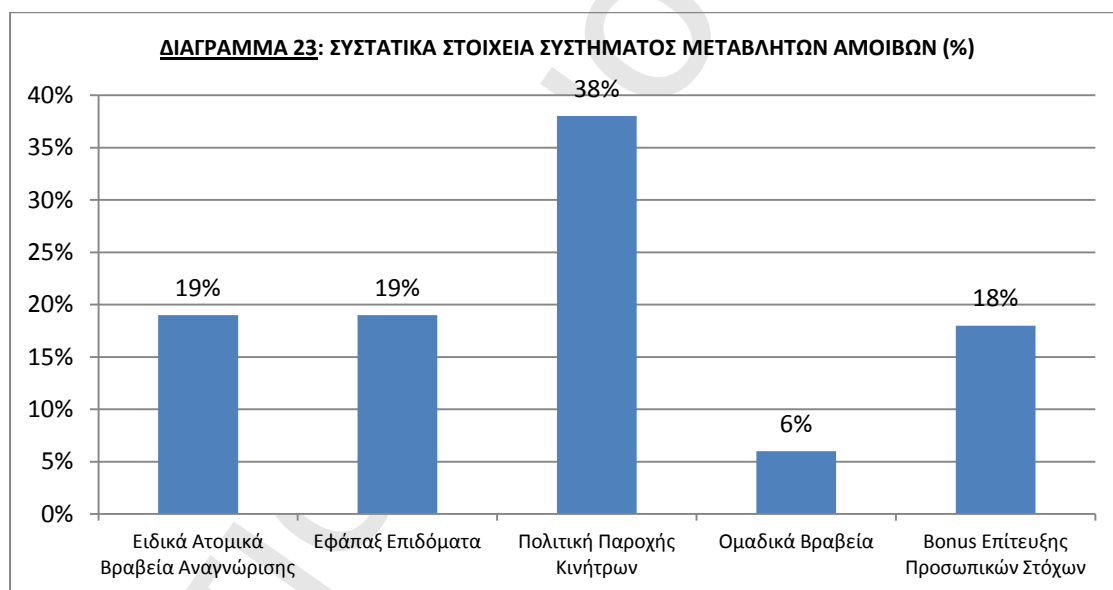
Ερώτηση 23: Ποια είναι περίπου η αναλογία σταθερών και μεταβλητών αμοιβών στην επιχείρησή σας;



Η συγκεκριμένη ερώτηση που ετέθη προς απάντηση, αναφέρεται στην αναλογία σταθερών και μεταβλητών αμοιβών που επικρατούν στις επιχειρήσεις του δείγματος. Όπως προκύπτει από την επεξεργασία των απαντήσεων, στις μισές επιχειρήσεις (50%) δίνονται σε αναλογία «90% σταθερές και 10% μεταβλητές

αμοιβές». Επίσης σ' ένα μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων (25%), η αναλογία σταθερών-μεταβλητών αμοιβών είναι της τάξης του «80% - 20%». Το 13% απάντησε ότι προσφέρει στους εργαζόμενους «σταθερές αμοιβές σε ποσοστό 70% και μεταβλητές σε 30%», ενώ σε αντίστοιχο ποσοστό του δείγματος η αναλογία είναι «60% -40%». Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του δείγματος στο σύνολό τους προσφέρουν στους εργαζόμενούς τους μεγαλύτερη αναλογία σταθερών έναντι μεταβλητών αμοιβών.

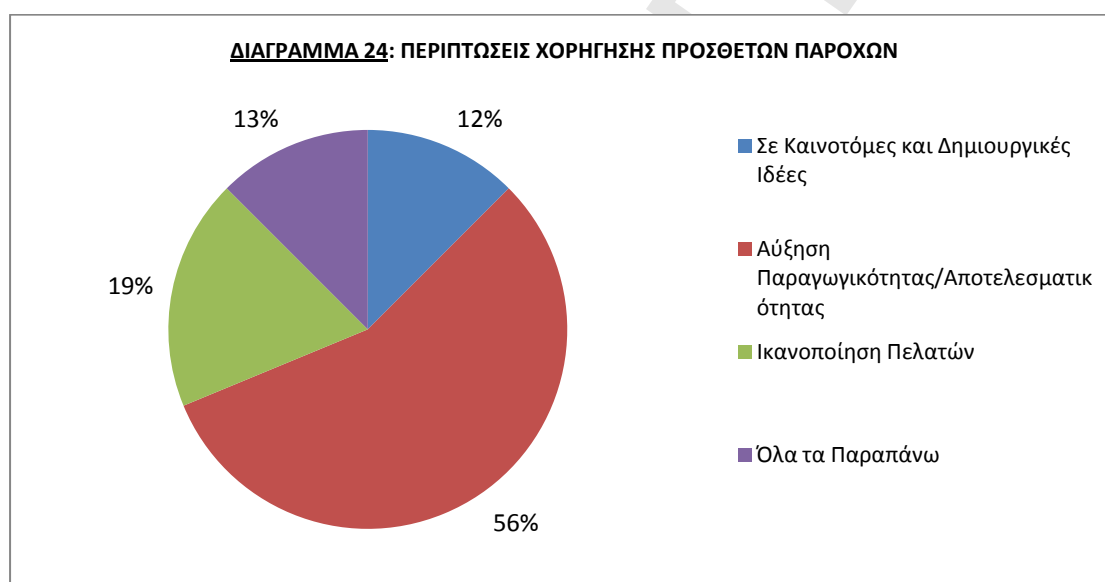
Ερώτηση 24: Ποια είναι τα συστατικά στοιχεία του συστήματος μεταβλητών αμοιβών της επιχείρησή σας;



Από την ανάλυση των ευρημάτων, σχετικά με τα συστατικά στοιχεία του συστήματος μεταβλητών αμοιβών, η «πολιτική παροχής κινήτρων» συγκέντρωσε ποσοστό της τάξης του 38%. Έπειτα και σε ποσοστό 19%, οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι οι μεταβλητές αμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους είναι «ειδικά ατομικά βραβεία αναγνώρισης», ενώ το ίδιο ποσοστό δήλωσε ότι οι μεταβλητές αμοιβές που παρέχονται στο προσωπικό είναι κατά κύριο λόγο «εφάπαξ επιδόματα». Ένα

παραπλήσιο ποσοστό 18% του δείγματος δήλωσε ότι προσφέρει στο δυναμικό του «bonus για την επίτευξη προσωπικών στόχων». Τέλος «ομαδικά βραβεία» δίνει ένα πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος της τάξης του 6%. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι για τις επιχειρήσεις του δείγματος, η «πολιτική παροχής κινήτρων» είναι το κύριο συστατικό των μεταβλητών αμοιβών που παρέχονται στους εργαζόμενους.

Ερώτηση 25: Σε ποια περίπτωση χορηγούνται πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους από την επιχείρησή σας;



Σε ερώτηση σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να δώσουν πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενούς τους, η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (56%), δήλωσε ότι η «αύξηση της παραγωγικότητας ή της αποτελεσματικότητας» ενός εργαζόμενου είναι η κύρια αιτία. Σε αρκετά μικρότερο ποσοστό που έφθασε το 19%, η «ικανοποίηση των πελατών» λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την χορήγηση «bonus» σ' έναν εργαζόμενο. Ακολουθώντας το 12% του δείγματος προσφέρει πρόσθετες παροχές σε «καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες», ανταμείβοντας με αυτό τον τρόπο την προσπάθεια που κατέβαλε ένας εργαζόμενος, ώστε να αποτελέσει παράδειγμα και για τους υπόλοιπους. Τέλος το

13% των επιχειρήσεων απάντησαν ότι «όλοι οι παραπάνω λόγοι» αποτελούν αιτίες για να πάρουν πρόσθετες αμοιβές οι εργαζόμενοι. Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις του δείγματος λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την «αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας» ενός εργαζόμενου, ανταμείβοντάς τον με κάποιο «bonus».

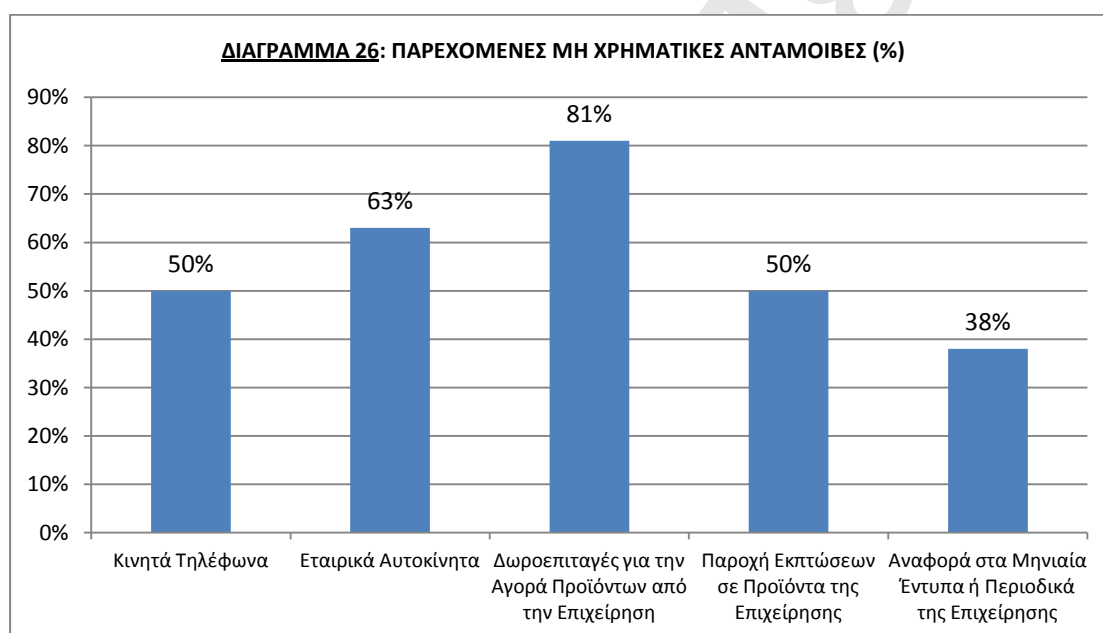
Ερώτηση 26: Παρέχονται στους εργαζόμενους της επιχείρησής σας μη χρηματικές ανταμοιβές;



Σε πολλές επιχειρήσεις πέραν των χρηματικών απολαβών που παίρνει ένας εργαζόμενος, παρέχονται και μη χρηματικές ανταμοιβές όπως κινητά τηλέφωνα, εταιρικά αυτοκίνητα για την διευκόλυνση των μετακινήσεων, παροχή ειδικών εκπτώσεων για αγορά προϊόντων της επιχείρησης κ.α. Σε σχετική ερώτηση, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έφτασε στο 94% του δείγματος, απάντησαν ότι παρέχουν στο προσωπικό τους τέτοιου είδους μη χρηματικές ανταμοιβές. Αντίθετα μόλις στο 6% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δεν παρέχονται μη χρηματικές απολαβές στους εργαζόμενους. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος για να μπορέσουν να

υποκινήσουν τους εργαζόμενούς τους ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί, προσφέρουν τέτοιου είδους μη χρηματικές απολαβές.

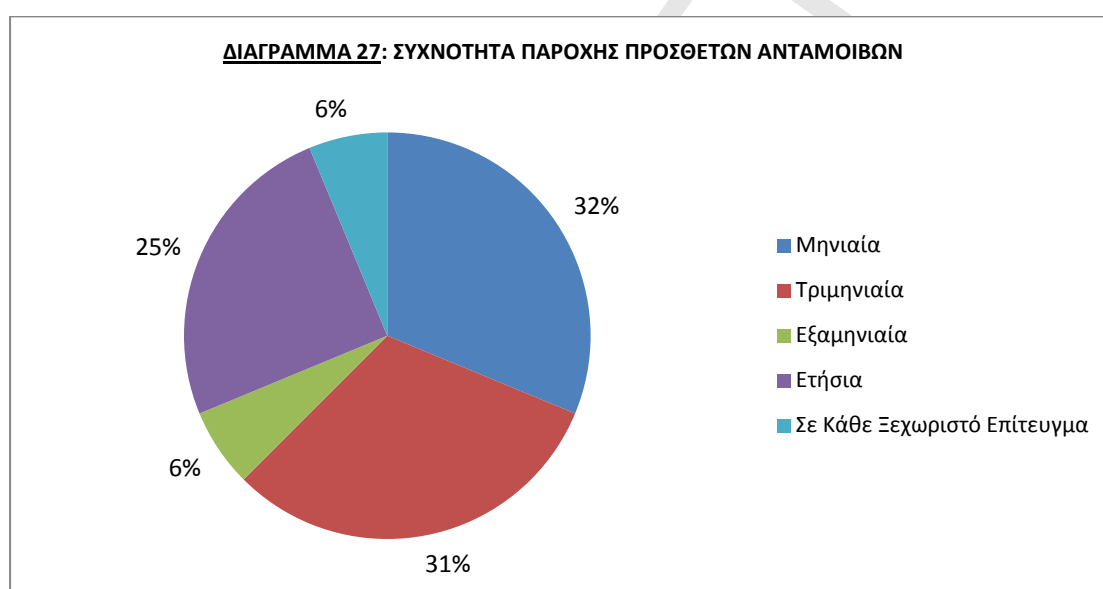
Ερώτηση 27: Εάν απαντήσατε «ΝΑΙ» στην προηγούμενη ερώτηση (ερώτηση 26), μπορείτε να μας αναφέρετε τι είδους μη χρηματικές ανταμοιβές παρέχονται στους εργαζόμενους;



Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης (ερώτηση 26), οι ερωτώμενοι κλίθηκαν να αναφέρουν τι είδους μη χρηματικές ανταμοιβές προσφέρουν στο προσωπικό τους. Από την ανάλυση των ευρημάτων, προκύπτει ότι σε ποσοστό 81% οι επιχειρήσεις του δείγματος παρέχουν στους εργαζόμενούς τους «δωροεπιταγές για την αγορά προϊόντων από την ίδια την επιχείρηση». Το 63% αυτών απάντησαν ότι προσφέρουν «εταιρικά αυτοκίνητα», ώστε να διευκολύνουν την πρόσβαση των εργαζόμενων στην επιχείρηση. Εκτεταμένα επίσης προσφέρονται «κινητά τηλέφωνα» και «εκπτώσεις για την αγορά προϊόντων των επιχειρήσεων», καθώς οι δύο αυτές επιλογές συγκέντρωσαν ποσοστά της τάξης του 50% η καθεμία

ξεχωριστά. Τέλος ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων (38%), απάντησε ότι «αναφέρει στα μηνιαία περιοδικά ή έντυπα» που εκδίδει κάποιον εργαζόμενο, ως επιβράβευση για κάποιο επίτευγμα, ώστε να αποτελέσει παράδειγμα για τους υπόλοιπους.

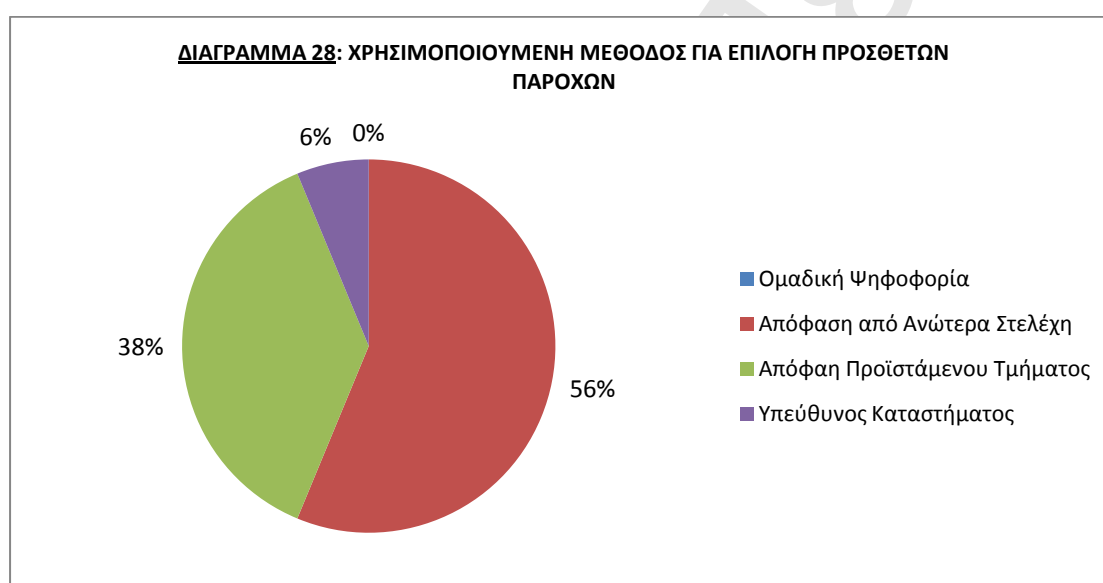
Ερώτηση 28: Πόσο συχνά δίνονται πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους από την επιχείρησή σας;



Στην ερώτηση σχετικά με την συχνότητα κατά την οποία δίνονται πρόσθετες παροχές από τις επιχειρήσεις στους εργαζόμενους, το 32% απάντησε ότι προσφέρει «κάθε μήνα» τέτοιες παροχές στο προσωπικό τους. Η «τριμηνιαία» καταβολή πρόσθετων ανταμοιβών απαντήθηκε από αντίστοιχο ποσοστό δείγματος που έφθασε το 31%. Ακολούθως, το 25% των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, δήλωσαν ότι «ετησίως» προσφέρουν πρόσθετες παροχές στο προσωπικό τους. Αντίθετα, μόλις το 6% αυτών ανέφερε ότι δίνει «κάθε έξι μήνες» πρόσθετες ανταμοιβές, ενώ το ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων δήλωσε ότι παρέχει «σε κάθε ξεχωριστό επίτευγμα». Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι για τις

επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που έλαβαν μέρος στην έρευνα, η συνηθέστερη καταβολή πρόσθετων παροχών στο ανθρώπινο δυναμικό τους είναι είτε «κάθε μήνα», είτε «τριμηνιαία», είτε «κάθε χρόνο».

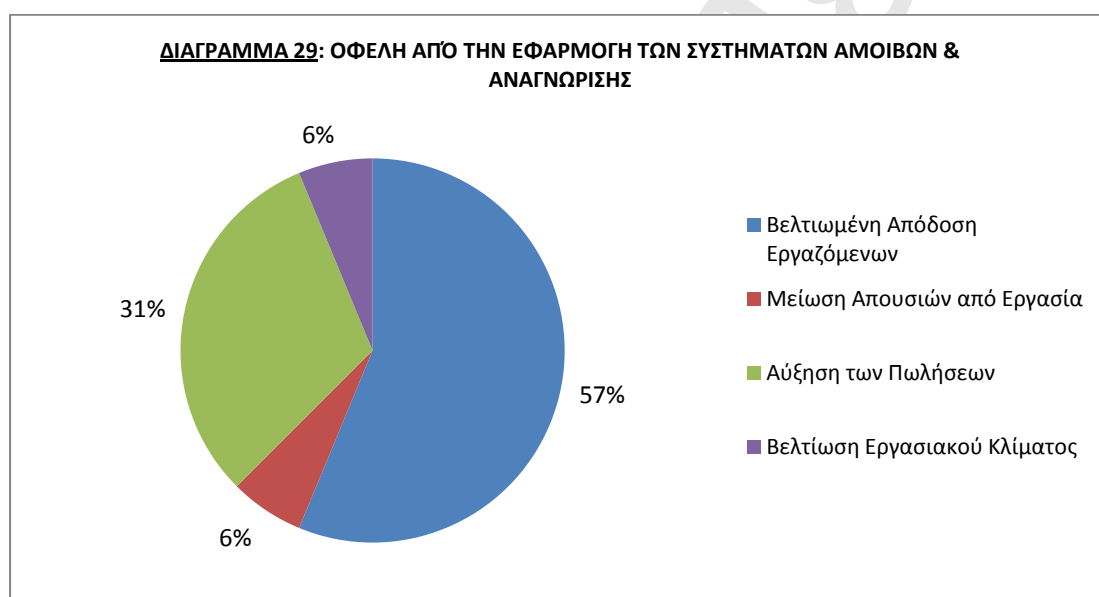
Ερώτηση 29: Ποια μέθοδο χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για να επιλέξει να δώσει πρόσθετες παροχές σε έναν εργαζόμενο;



Σε ερώτηση για τις συνηθέστερες μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, ώστε να αποφασίσουν να δώσουν κάποια πρόσθετη παροχή σ' έναν εργαζόμενο, το 56% του δείγματος απάντησαν ότι τα «ανώτερα στελέχη» έχουν την αποκλειστική ευθύνη. Ακολούθως, το 38% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι η απόφαση παίρνεται από τον «προϊστάμενο του τμήματος» στο οποίο απασχολείται ο συγκεκριμένος εργαζόμενος. Σε αρκετά μικρότερο ποσοστό (6%), οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι ο «υπεύθυνος του καταστήματος» αποφασίζει για το ποιος εργαζόμενος θα κληθεί να λάβει πρόσθετη ανταμοιβή από την επιχείρηση. Τέλος καμία από τις επιχειρήσεις δεν εφαρμόζει «ομαδική ψηφοφορία» για να επιλέξει να δώσει επιπλέον παροχές σ' έναν εργαζόμενο. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, βγάζουμε το

συμπέρασμα τα «ανώτερα στελέχη» και σε μικρότερο ποσοστό ο «προϊστάμενος του τμήματος» αποφασίζουν για το ποιος από το προσωπικό θα λάβει κάποια πρόσθετη παροχή πέρα των βασικών του αποδοχών.

Ερώτηση 30: Με ποιο τρόπο επωφελείται η επιχείρησή σας από τα συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης που εφαρμόζει στους εργαζόμενούς της;



Όσον αναφορά την τελευταία ερώτηση, σχετικά με τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από τα συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης που εφαρμόζουν στους εργαζόμενούς τους, διαπιστώνουμε ότι παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος (57%) επωφελούνται από την «βελτίωση της απόδοσης» του προσωπικού. Σε ποσοστό 31% οι επιχειρήσεις βλέπουν να «αυξάνονται οι πωλήσεις», ενώ μόλις στο 6% του δείγματος διαπιστώνεται «μείωση των απουσιών από την εργασία» λόγω της ικανοποίησης των εργαζόμενων από τον τρόπο αμείβονται. Επίσης η «βελτίωση του εργασιακού κλίματος» απαντήθηκε από το ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων (6%) ως όφελος από την εφαρμογή των συστημάτων αμοιβών και αναγνώρισης. Θα μπορούσαμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι τα

σημαντικότερα οφέλη για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είναι η «βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων» και σε μικρότερο ποσοστό η «αύξηση των πωλήσεων».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, μελετήθηκαν τρεις από τις βασικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα εξετάστηκαν οι σημαντικότερες μέθοδοι εσωτερικής/εξωτερικής προσέλκυσης και οι επικρατέστεροι τρόποι επιλογής προσωπικού, οι κυριότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και τα συστήματα αμοιβών και υποκίνησης που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση.

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας, εξετάστηκαν οι θεωρητικές παραδοχές σ' έναν συγκεκριμένο κλάδο, εκείνον του λιανικού εμπορίου, με βάση την ελληνική πραγματικότητα. Η πρακτική έρευνα διερεύνησε την ισχύ και την συχνότητα χρήσης των θεωρητικών μεθόδων των διαδικασιών της προσέλκυσης και επιλογής, της εκπαίδευσης και των αμοιβών που εφαρμόζονται στους εργαζόμενους του συγκεκριμένου κλάδου.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων της παρούσας έρευνας, βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι αρκετά μεγάλες, καθώς έχουν δυναμικότητα 1.000 εργαζόμενων και πάνω. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο των τροφίμων και των ειδών ένδυσης και υπόδησης, ενώ ο εκτιμώμενος κύκλος εργασιών τους υπερβαίνει τα 5.000.000€.

Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζόμενων είναι μία από τις σημαντικότερες και δυσκολότερες διαδικασίες για μια επιχείρηση. Την κύρια και αποκλειστική ευθύνη έχουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων ή τα ανώτερα στελέχη, ενώ σε μικρότερο ποσοστό το τμήμα Δ.Α.Π. εμφανίζεται να συνεργάζεται με εξωτερικό συνεργάτη ή σύμβουλο. Παρά τις δυσκολίες που μπορούν να παρουσιαστούν στην στρατολόγηση εργαζόμενων, εντούτοις οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος δεν φαίνεται να αντιμετωπίζουν κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα, μ' ένα μικρό ποσοστό να δηλώνει ότι αντιμετωπίζει δυσκολίες στο προσωπικό των καταστημάτων. Για να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τα όποια

προβλήματα παρουσιαστούν στην προσέλκυση υποψηφίων, οι συνηθέστερες μέθοδοι διευκόλυνσης αυτής της διαδικασίας είναι η προβολή της εικόνας της επιχείρησης, η εκπαίδευση στο εσωτερικό ή και εξωτερικό και η παροχή αμοιβών ανάλογα με την απόδοση των εργαζόμενων.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου χρησιμοποιεί την εσωτερική προσέλκυση για τα διοικητικά στελέχη, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν την ανάθεση διοικητικών θέσεων σε άτομα που γνωρίζουν τις διαδικασίες, τις πολιτικές, τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αντίθετα, η εξωτερική προσέλκυση φαίνεται να προτιμάται περισσότερο έναντι της εσωτερικής για την κάλυψη θέσεων λοιπού προσωπικού. Σε ότι αφορά τις πιο διαδεδομένες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης, επικρατέστερες τόσο για τις θέσεις διοικητικών στελεχών όσο και λοιπού προσωπικού, είναι οι προαγωγές και οι μεταθέσεις. Αντίθετα, σπανιότερα χρησιμοποιούνται οι επαναπροσλήψεις για την κάλυψη θέσεων διοικητικών στελεχών και οι συστάσεις για λοιπού προσωπικού. Από την άλλη το διαδίκτυο (internet) χρησιμοποιείται ως η βασική μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης από τις περισσότερες επιχειρήσεις τόσο για την κάλυψη θέσεων διοικητικών στελεχών όσο και λοιπού προσωπικού, ενώ η λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος για τις δύο αυτές κατηγορίες προσωπικού είναι η πρακτική άσκηση.

Αφού προσελκύσουν τους υποψήφιους εργαζόμενους οι επιχειρήσεις, στη συνέχεια θα πρέπει να επιλέξουν τους κατάλληλους για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας. Την κύρια ευθύνη για θέματα επιλογής έχουν τα ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ σε μικρότερο αριθμό επιχειρήσεων αποκλειστικά είτε τα ανώτερα στελέχη είτε το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η αίτηση, το βιογραφικό σημείωμα και η συνέντευξη είναι οι κύριες μέθοδοι επιλογής όσο αναφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας διοικητικών στελεχών και λοιπού προσωπικού. Στην πρώτη κατηγορία εργαζόμενων ιδιαίτερη βαρύτητα, ως μέθοδος επιλογής, εμφανίζει να έχει και ο έλεγχος του παρελθόντος του υποψηφίου. Αντίθετα, η λιγότερο

χρησιμοποιούμενη μέθοδος επιλογής από τις επιχειρήσεις για την κάλυψη θέσεων εργασίας για τις δύο αυτές κατηγορίες προσωπικού είναι οι ιατρικές εξετάσεις.

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων παίζει καθοριστικό ρόλο για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, σ' έναν κλάδο τόσο ανταγωνιστικό, όπως είναι εκείνος του λιανικού εμπορίου. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν την εκπαιδευτική διαδικασία πολύ σημαντική, καθώς στο μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης συνδέονται άμεσα με την αύξηση της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης. Την κύρια και αποκλειστική ευθύνη για τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους είναι ο σημαντικότερος στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας για τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου. Σε ότι αφορά τις συνηθέστερες μεθόδους εκπαίδευσης, το coaching χρησιμοποιείται ευρέως για εκπαίδευση «πάνω στην εργασία», ενώ τα σεμινάρια είναι η πιο διαδομένη μέθοδος «εκτός του χώρου εργασίας». Τέλος, η βελτίωση των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, καθώς και η ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων και γνώσεων μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος, αποτελούν τις κύριες επιδιώξεις του μεγαλύτερου αριθμού επιχειρήσεων.

Οι αμοιβές είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας υποκίνησης για έναν εργαζόμενο, ανεξαρτήτως κλάδου απασχόλησης. Για τον σκοπό αυτό, όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου εφαρμόζουν ένα μείγμα σταθερών και μεταβλητών αμοιβών ταυτόχρονα, με τη μεγαλύτερη αναλογία αυτών να αποτελούν οι σταθερές και σε αρκετά μικρότερη οι μεταβλητές. Οι μισθοί του προσωπικού αναθεωρούνται αρκετά συχνά στο μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων, ενώ σ' ένα μικρότερο πιο σπάνια. Τα επίπεδα μισθών στην αγορά είναι ο σημαντικότερος παράγοντας καθορισμού των αμοιβών σε μια επιχείρηση, ενώ για να πάρει κάποιος εργαζόμενος αύξηση στο μισθό του, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη η αρχαιότητα ή εμπειρία του, η απόδοση και η παραγωγικότητά του και ο Γενικός Δείκτης Πληθωρισμού της χώρας.

Οι μεταβλητές αμοιβές, αν και παρέχονται σε αρκετά μικρότερη αναλογία έναντι των σταθερών, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανύψωση του ηθικού ενός εργαζόμενου για βελτίωση της απόδοσής του. Κύριο συστατικό λοιπόν των αμοιβών αυτών είναι η πολιτική παροχής κινήτρων, με το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων να προσφέρουν τέτοιου είδους αμοιβές είτε κάθε μήνα, είτε κάθε τρεις μήνες είτε μια φορά τον χρόνο. Η αύξηση της παραγωγικότητας ή της αποτελεσματικότητας ενός εργαζόμενου αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για να λάβει κάποια πρόσθετη παροχή, αφού πρώτα προηγηθεί απόφαση από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Οι πρόσθετες αυτές παροχές δεν είναι κατά ανάγκη μόνο χρηματικές, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων προσφέρουν και μη χρηματικές όπως εταιρικά αυτοκίνητα, κινητά τηλέφωνα, δωροεπιταγές για την αγορά προϊόντων της επιχείρησης και παροχή εκπτώσεων σε βασικά προϊόντα τους. Έτσι όπως είναι φυσικό, οι περισσότερες επιχειρήσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, βλέπουν την απόδοση των εργαζομένων τους να βελτιώνεται από τα συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης που εφαρμόζουν σ' αυτούς.

Απ' όλα τα παραπάνω μπορεί να διαπιστώσει κανείς την μεγάλη σημασία των διαδικασιών της προσέλκυσης και επιλογής, της εκπαίδευσης και των συστημάτων αμοιβών και υποκίνησης σε μια επιχείρηση. Ιδιαίτερα σε ανταγωνιστικούς κλάδους, όπως είναι εκείνος του λιανικού εμπορίου, η ουσιώδης μελέτη και προσεκτική εφαρμογή τους θεωρείται, ειδικά στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, αναγκαία. Οι εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον των οικονομιών της Ευρώπης είναι σήμερα ραγδαίες. Η χώρα μας βρίσκεται ίσως στην δυσκολότερη περίοδο οικονομικής ύφεσης της ιστορίας της. Συνεπώς, η ενδεδειγμένη ενασχόληση των επιχειρήσεων με σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως είναι η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση και οι αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αδαμοπούλου Α. (2006), Διοίκηση της Απόδοσης: Η Εφαρμογή της στις Φαρμακευτικές Εταιρίες, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- Βιταντζάκης Ν. και Descoin C. (1993), Επιλογή προσωπικού, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Βουλγαρίδου Ε. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Ο Σύγχρονος Προβληματισμός, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- Δασκαλάκη Γ. (2009), Ανάλυση Διαδικασιών Επιλογής Προσωπικού, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, International Publishing, Αθήνα.
- Κάντας Α. (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο, Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Ξένος, Δ. (2003), Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιλογή Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Παναγιάρης Α. (2008), Η Διαδικασία της Στελέχωσης στον Τραπεζικό Κλάδο: Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν. (1997), Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ. (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. και Παναγιωτοπούλου Λ. (2001), Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σακκά Β. και Χαϊδού Ι. (2009), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Διπλωματική Εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας. Κοζάνη.

- Σκουλάς Ν. και Οικονομάκη Κ. (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων: Οι Συνεντεύξεις με τους Υποψηφίους, Εκδόσεις Καλοφωλιάς, Αθήνα.
- Χατζηδήμα Σταματίνα (2008), Δημόσια Οικονομική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- Χριστοπούλου Κ. (2011), Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων και Διαχείριση Ταλέντου σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ahmad S. and Schroeder R. (2002), The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management, International Journal of Quality & Reliability Management, MCB UP Ltd, σελ. 540 – 550.
- Anthony W., Perrewew P. and Kacmar M. (1999), Human Resource Management, Human Resource Management: A Strategic Approach, The Dryden Press, London.
- Beardwell I. and Holden L. (1997), Human Resource Management: A Contemporary Perspective, 2nd edition, Pitman Publishing, London.
- Beardwell I., Holden L. and Claydon T, (2003), Human Resource Management: A Contemporary Approach, 4th edition, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Byars L. and Rue W. (1991), Human Resource Management, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.
- Cascio F. (1989), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life and Profits, McGraw-Hill, New York.
- Cascio F. and Awad M. (1991), Human Resources Management: An Information Systems Approach, Reston Publishing Company, Virginia.
- Cherrington D. (1995), The Management of Human Resources, 4th edition. Prentice-Hall, New Jersey.
- DeNisi S. and Griffin W. (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston.

- Hamblin C. (1974), Evaluation and Control of Training, Hill Book Company, United Kingdom.
- Hamel G. and Prahalad K. (1996), Competing for the Future, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Harris M. (1996), Human Resource Management: A Practical Approach, revised edition. Harcourt Brace College Publishers, New York.
- Hitt A., Ireland R. and Hoskisson E. (1999), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, Ohio.
- Ivancevich J. (2006), Human Resource Management, 9th edition, McGraw-Hill, New York.
- Jackson E. and Schuler S. (2003), Managing Human Resources Through Strategic Partnerships, 8th edition, . South- Western College Publishing. Ohio.
- Mathis R. and Jackson J. (1994), Human Resource Management, South-Western College Publishing, Ohio.
- Schuler R. and Huber V. (1993), Personnel and Human Resource Management, 5th edition, West Publishing Company, Ohio.
- Sherman W., Bohlander G. and Snell S. (1998), Managing Human Resources, South-Western College Publishing, Ohio.
- Smith M. and Robertson T. (1993), Systematic Personnel Selection, Macmillan Business, Hampshire.
- Stone .J. (1998), Human Resource Management, 3rd edition, John Wiley & Sons, Australia.
- Wilkinson A., Redman T., Snape E. and Marchington M. (1998), Managing with TQM: Theory and Practice, Macmillan Business, Hampshire.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ»

**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας Πανεπιστήμιο Πειραιά
Σχολή Χημικών Μηχανικών Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο**

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε Κύριε/ Αξιότιμη Κυρία,

Ονομάζομαι Φρέρης Γεώργιος και παρακολουθώ το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων» που συνδιοργανώνεται από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Βρίσκομαι στο στάδιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων». Ο επιβλέπων καθηγητής μου είναι ο κ. Ιωάννης Γιαννατσής, του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας.

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τη διερεύνηση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού/Πόρων σε θέματα όπως η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, τις μεθόδους εκπαίδευσης και τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Ο συγκεκριμένος κλάδος, εξαιτίας της πολυπλοκότητας και ποικιλίας των ειδών του και του σκληρού ανταγωνισμού υψηλού επιπέδου που αντιμετωπίζει, παρουσιάζει ενδιαφέρον, σε ότι αφορά το χειρισμό αυτών των θεμάτων από το αρμόδιο τμήμα.

Απευθυνόμαστε λοιπόν σε σας και ζητούμε τη συμβολή σας, ως έμπειρο στέλεχος σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού/Πόρων, προκειμένου να μελετήσουμε τις πρακτικές που εφαρμόζονται στη χώρα μας. Γι' αυτό το σκοπό παρακαλούμε θερμά να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων και σας διαβεβαιώνουμε ότι τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν είναι εμπιστευτικά και δεν πρόκειται σε καμία περίπτωση να δημοσιευθούν. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν, εφόσον το επιθυμείτε.

Με εκτίμηση,

Γεώργιος Φρέρης

Επιβλέπων καθηγητής

Ιωάννης Γιαννατσής

(Για οποιοσδήποτε διευκρινήσεις ή απορίες, η ηλεκτρονική μου διεύθυνση είναι georgefreris85@hotmail.com και το τηλέφωνο μου είναι: 6946137678).

Επιθυμώ να μου αποστείλετε μια περίληψη των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και η ηλεκτρονική μου διεύθυνση (ή fax) είναι:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στην επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

50-100	
101-200	
201-500	
501-1000	
1000+	

2. Αναφέρατε τον κλάδο εμπορίου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

Είδη ένδυσης / υπόδησης	
Ηλεκτρονικά είδη/ τεχνολογίας	
Τρόφιμα	
Είδη σπιτιού	
Καλλυντικά	
Άλλο (αναφέρατε).....	

3. Ποιος είναι ο εκτιμώμενος κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας; (υπογραμμίστε)

- α) Έως 1.000.000€
β) 1.000.000€+ - 5.000.000€
γ) 5.000.000€+ - 10.000.000€
δ) 10.000.000€+ - 50.000.000€
ε) 50.000.000€+

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ

4. Ποιός είναι αρμόδιος για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην επιχείρησή σας; (υπογραμμίστε)

- α) Ανώτερα στελέχη
β) Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
γ) Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
δ) Εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος
ε) Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη/σύμβουλο
ε) Άλλος (αναφέρατε).....

5. Αναφέρατε σε ποιές κατηγορίες προσωπικού αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης; (σημειώστε με «X»)

Διοικητικά στελέχη	
Τεχνικό προσωπικό	
Προσωπικό Καταστημάτων	
Δεν υπάρχουν δυσκολίες	

6. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους διευκόλυνσης χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

Ευέλικτο ωράριο	
Εκπαίδευση στο εσωτερικό ή εξωτερικό	
Αμοιβές/παροχές ανάλογα με την απόδοση	
Υψηλού επιπέδου ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά	
Προβολή της εικόνας της επιχείρησης	
Άλλο (αναφέρατε)	

7. Αναφέρατε σε τί περίπου ποσοστό (%) χρησιμοποιείται η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. (συμπληρώστε)

	Διοικητικά στελέχη	Λοιπό προσωπικό
Εσωτερική προσέλκυση		
Εξωτερική προσέλκυση		
Σύνολο (%)	100	100

8. Ποιες μεθόδους **εσωτερικής** προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα διοικητικά στελέχη όσο και στο λοιπό προσωπικό; (σημειώστε με «X»)

	Διοικητικά στελέχη				Λοιπό προσωπικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Προαγωγές								
Μεταθέσεις								
Εναλλαγή θέσεων εργασίας								
Επαναπροσλήψεις								
Βάσεις δεδομένων								
Συστάσεις								
Πρώην εργαζόμενοι/υποψήφιοι								
Άλλη μέθοδος (αναφέρατε).....								

9. Ποιες μεθόδους **εξωτερικής** προσέλκυσης χρησιμοποιείτε για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα διοικητικά στελέχη όσο και στο λοιπό προσωπικό; (σημειώστε με «X»)

	Διοικητικά στελέχη				Λοιπό προσωπικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Γραφεία ευρέσεως εργασίας								
Εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων								
Ανταγωνίστριες εταιρίες								
Εκπαιδευτικά ιδρύματα								
Αγγελίες στα Μ.Μ.Ε.								
Επαγγελματικοί σύνδεσμοι								
Internet								
Πρακτική άσκηση								

10. Ποιός είναι αρμόδιος για την επιλογή των εργαζομένων στην επιχείρησή σας; (υπογραμμίστε)

- α) Ανώτερα στελέχη
- β) Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- γ) Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- δ) Εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος
- ε) Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη/σύμβουλο
- στ) Άλλο (αναφέρατε).....

11. Ποιές μεθόδους επιλογής χρησιμοποιείτε για την πρόσληψη τόσο των διοικητικών στελεχών όσο και του λοιπού προσωπικού; (σημειώστε με «X»)

	Διοικητικά στελέχη				Λοιπό προσωπικό			
	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια	Ποτέ
Αίτηση (application form)								
Βιογραφικό σημείωμα								
Συνέντευξη								
Εξετάσεις (Tests)								
Έλεγχος του παρελθόντος του Υποψηφίου								
Ιατρικές εξετάσεις								

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

12. Ποιος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην επιχείρησή σας; (υπογραμμίστε)

- α) Ανώτερα στελέχη
- β) Ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- γ) Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- δ) Εξωτερικός συνεργάτης/σύμβουλος
- ε) Τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη/σύμβουλο
- στ) Άλλος (αναφέρατε).....

13. Τι ρόλο παίζει η εκπαίδευση των εργαζομένων στην επιχείρησή σας;(σημειώστε με «X»)

Πολύ σημαντικό	
Αρκετά σημαντικό	
Λίγο σημαντικό	
Καθόλου σημαντικό	

14. Ποιος είναι ο στόχος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στην επιχείρησή σας;(υπογραμμίστε)

- α) Ανάπτυξη δεξιοτήτων εργαζομένων
- β) Βελτίωση παραγωγικότητας
- γ) Κατάρτιση εργαζομένων σε εξειδικευμένα θέματα
- δ) Προβολή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- ε) Άλλο (αναφέρετε).....

15. Τι ικανότητες των εργαζομένων σας θα θέλατε να βελτιώσετε μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος; (σημειώστε με «X»)

Διοικητικές/Ηγετικές ικανότητες	
Τεχνικές ικανότητες και γνώσεις	
Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων	
Αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων	
Καλύτερη στάση εργαζομένων στο χώρο εργασίας	
Ικανότητες ομαδικής συνεργασίας	
Ενισχυμένη επιθυμία για απόκτηση νέων δεξιοτήτων	
Άλλο(αναφέρετε)	

16. Ποια μέθοδο on the job training χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας **πάνω στην εργασία**; (υπογραμμίστε)

- α) Coaching
- β) Job rotation
- γ) Δραστηριότητες με άλλους συναδέλφους
- δ) Mentoring
- ε) Άλλο (αναφέρετε).....
- στ) Καμία

17. Ποια μέθοδο on the job training χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας **εκτός εργασίας**; (υπογραμμίστε)

- α) Εκπαιδευτικά Προγράμματα MBA
- β) Σεμινάρια
- γ) Αποστολή σε κέντρα εκπαίδευσης
- δ) Εξειδικευμένες εταιρείες
- ε) Άλλο (αναφέρετε).....
- στ) Καμία

18. Υπάρχει σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την αύξηση της ατομικής και οργανωτικής απόδοσης; (σημειώστε με «X»)

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

19. Διατηρεί η επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

Σύστημα σταθερών αμοιβών	
Σύστημα μεταβλητών αμοιβών	
Και τα δύο	

Σύστημα σταθερών αμοιβών

20. Πόσο συχνά αναθεωρείται ο μισθός ενός εργαζόμενου; (σημειώστε με «X»)

Πολύ συχνά	
Αρκετά συχνά	
Σπάνια	
Καθόλου	

21. Ποιος/Ποιοι παράγοντας/-ες καθορίζει/-ουν τα επίπεδα μισθών των εργαζόμενων στην επιχείρησή σας; (υπογραμμίστε)

- α) Συγκριτική αξιολόγηση με εκείνα των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων
- β) Ο γενικός δείκτης πληθωρισμού της χώρας
- γ) Δείκτης τιμών βασικών προϊόντων
- δ) Επίπεδα μισθών στην αγορά
- ε) Άλλο(αναφέρετε).....

22. Ποιο/Ποια είναι το/τα κριτήριο/-α αύξησης του μισθού ενός εργαζόμενου στην επιχείρησή σας; (υπογραμμίστε)

- α) Αρχαιότητα/Εμπειρία
- β) Εκπαίδευση
- γ) Γενικός δείκτης πληθωρισμού
- δ) Δαπάνες διαβίωσης (λογαριασμοί κοινής ωφέλειας, σίτιση, στέγαση)
- ε) Όλα τα παραπάνω
- στ) Άλλο (αναφέρατε).....

Σύστημα μεταβλητών αμοιβών

23. Ποια είναι περίπου η αναλογία σταθερών και μεταβλητών αμοιβών στην επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

60% - 40%	
70% - 30%	
80% - 20%	
90% - 10%	

24. Ποια είναι τα συστατικά στοιχεία του συστήματος μεταβλητών αμοιβών της επιχείρησή σας; (υπογραμμίστε)

- α) Ειδικά ατομικά βραβεία αναγνώρισης
- β) Εφάπαξ επιδόματα
- γ) Πολιτική παροχής κινήτρων
- δ) Ομαδικά βραβεία
- ε) Άλλο (αναφέρατε).....

25. Σε ποια περίπτωση χορηγούνται πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους από την επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

Σε καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες	
Αύξηση παραγωγικότητας/ αποτελεσματικότητας	
Ικανοποίηση πελατών	
Όλα τα παραπάνω	
Άλλο (αναφέρατε).....	

26. Παρέχονται στους εργαζόμενους της επιχείρησής σας μη χρηματικές ανταμοιβές; (σημειώστε με «X»)

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

27. Εάν απαντήσατε «ΝΑΙ» στην προηγούμενη ερώτηση (ερώτηση 26), μπορείτε να μας αναφέρετε τι είδους μη χρηματικές ανταμοιβές παρέχονται στους εργαζόμενους; (υπογραμμίστε)

- α) Κινητά τηλέφωνα
- β) Δωρεάν μεταφορά (εταιρικά αυτοκίνητα)
- γ) Δωροεπιταγές για αγορά προϊόντων από την επιχείρηση
- δ) Παροχή εκπτώσεων σε προϊόντα της επιχείρησης
- ε) Αναφορά στα μηνιαία έντυπα ή περιοδικά της επιχείρησης
- στ) Άλλο (αναφέρατε).....

28. Πόσο συχνά δίνονται πρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους από την επιχείρησή σας; (σημειώστε με «X»)

Μηνιαία	
Τριμηνιαία	
Εξαμηνιαία	
Ετήσια	
Σε κάθε ξεχωριστό επίτευγμα	

29. Ποια μέθοδο χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για να επιλέξει να δώσει πρόσθετες παροχές σε ένα εργαζόμενο; (σημειώστε με «X»)

Ομαδική ψηφοφορία	
Απόφαση από ανώτερα στελέχη	
Απόφαση προϊσταμένου τμήματος	
Άλλο (αναφέρατε).....	

30. Με ποιο τρόπο επωφελείται η επιχείρησή σας από τα συστήματα αμοιβών και αναγνώρισης που εφαρμόζει στους εργαζομένους της; (σημειώστε με «X»)

Βελτιωμένη απόδοση εργαζομένων	
Μείωση απουσιών από εργασία	
Αύξηση των πωλήσεων	
Άλλο (αναφέρατε).....	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε!!!

Για τυχόν σχόλια ή ερωτήσεις που δεν περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, παρακαλώ να τα διατυπώσετε στο χώρο που υπάρχει εδώ: