



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΠΕΙΡΑΙΑ**
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
"ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΟΥ PERSONNEL
MANAGEMENT: ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ Η
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ;"**

**INNOVATION EVOLUTION OF PERSONNEL
MANAGEMENT: HUMAN-CENTRIC OR ECONOMIC-
CENTRIC APPROACH ?**

Μεταπτυχιακος φοιτητής: Κων/νος Κορακάκης ΔΔΕ-13-270

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ.Ειρ. Σαμαντά, Αν. Καθηγήτρια

Αιγάλεω, Δεκεμβριος 2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα πρώτα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του προγράμματος **Δρ. Π. Κυριαζόπουλο** καθηγητή, που με ενθάρρυνε να ακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών όπως επίσης και το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Ειδικότερα, θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες, στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, **Δρ. Ειρ. Σαμαντά**, η οποία με ενθάρρυνε και με παρότρυνε να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική εργασία. Οι υποδείξεις της και οι διορθώσεις της ήταν για μένα πολύ σημαντικές.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που ήταν δίπλα μου σε όλη την διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος και με στήριζαν ηθικά να συνεχίσω. Για αυτό το λόγο, αφιερώνω την διπλωματική μου εργασία στην οικογένεια μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Περίληψη/Abstract	6
1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1	Σημαντικότητα του θέματος και διατύπωση του Ερευνητικού Προβλήματος	8
1.2	Βασικές θεωρητικές Προσεγγίσεις	10
1.3	Κλάδος Αναφοράς της Έρευνας	13
1.4	Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας	16
2	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	
2.1	Εννοιολογικό Πλαίσιο	19
2.1.1	Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)	19
2.1.2	Λειτουργίες-Πρακτικές Διοίκησης Προσωπικού	20
2.1.3	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	22
2.1.4	Λειτουργίες-Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού	25
2.1.5	Παράγοντες Επίδρασης της Διαχείρισης Προσωπικού	27
2.1.6	Δεξιότητες Στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού	28
2.2	Σύγκριση Προσεγγίσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	30
2.2.1	Ιστορική Εξέλιξη	30
2.2.2	Σχέση μεταξύ ΔΠ και ΔΑΔ	38
2.2.3	Η ΔΑΔ ως προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση	40
2.2.4	Στρατηγική και Διαχείριση Προσωπικού	41
2.3	Οργανωσιακή Συμπεριφορά	45
2.3.1	Στάσεις και Εργασιακές Στάσεις	45
2.3.2	Σχέση ΟΣ και Διαχείριση Προσωπικού	46
2.4	Σύνοψη Ερευνητικών Στόχων και Ερευνητικών Υποθέσεων	49
2.4	Ερευνητικές Υποθέσεις και Εννοιολογικό Μοντέλο	49
3	ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	52
3.1	Σχετικές Έρευνες	52
4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
4.1	Φιλοσοφία Έρευνας	58
4.2	Ερευνητικές Προσεγγίσεις	59
4.3	Είδη Έρευνας	60
4.4	Μέθοδοι Έρευνας	61
4.5	Ερευνητικά Μέσα	63
4.5.1	Συνέντευξη	63
4.5.2	Ερρωτηματολόγιο	64
4.6	Δειγματοληψία	65
4.7	Τεχνικές Επεξεργασίας	66
5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	67
5.1	Ποιοτική Έρευνα	67
5.1.1	Ποιοτική Ανάλυση Δεδομένων	67
5.1.2	Διαδικασία Επεξεργασίας Δεδομένων	67
5.1.2.1	Εννοιολογικές Κατηγορίες	67
5.1.2.2	Αριθμητικές Μεταβλητές και Μονάδες Καταγραφής	68
5.1.2.3	Κωδικοποίηση Ανάλυσης	70
5.1.2.4	Ερμηνευτικό πλαίσιο	74
5.1.2.5	Διαδικασία Διεξαγωγής Ποιοτικής Έρευνας	75

5.1.3	Πιλοτική Ποιοτική Έρευνα	76
5.1.4	Αξιοπιστία και Εγκυρότητα	77
5.1.5	Ευρήματα	78
5.1.5.1	Προφίλ Επιχείρησης	78
5.1.5.2	Στρατηγικές Διαχείρισης Προσωπικού	87
5.1.5.3	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	90
5.1.5.4	Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού	92
5.1.5.5	Αξιολόγηση Εργασιακής Απόδοσης	93
5.1.5.6	Αμοιβές - Παροχές	96
5.1.5.7	Εργασιακές Σχέσεις	96
5.1.5.8	Επικοινωνία Διοίκησης - Εργαζομένων	97
5.1.5.9	Παράγοντες Επίδρασης	98
5.1.5.10	Ερμηνευτική Ανάλυση	99
5.2	Ποσοτική Έρευνα	100
5.2.1	Ποσοτική Ανάλυση Δεδομένων	100
5.2.2	Ερευνητικές Μεταβλητές και Κωδικοποίηση	100
5.2.3	Πιλοτική Ποσοτική Έρευνα	103
5.2.4	Αξιοπιστία και Εγκυρότητα	105
5.2.5	Δημογραφική Ανάλυση	106
5.2.6	Περιγραφική Ανάλυση	111
5.2.7	Έλεγχος / Ανάλυση Υποθέσεων	115
5.2.7.1	Προσδιορισμός Μεταβλητών	115
5.2.7.2	Έλεγχος Κατανομής	116
5.2.7.3	Ερευνητική Υπόθεση $H_{2,0 2,1}$	116
5.2.7.4	Ερευνητική Υπόθεση $H_{3,0 3,1}$	118
5.2.7.5	Ερευνητική Υπόθεση $H_{3,0 3,2}$	119
5.3	Συνδυασμός Ερευνητικών Στόχων, Θεμάτων, Υποθέσεων & Αποτελεσμάτων	123
6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	127
6.1	Συζήτηση	127
6.2	Πρακτικές Εφαρμογές	129
6.3	Μελλοντική Έρευνα	130
6.4	Περιορισμοί Έρευνας	130
7	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	131
8	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	136

Περίληψη

Η επίδραση του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στην απόδοση της επιχείρησης και στην ανάπτυξη των στρατηγικών γίνονται ολοένα και πιο σημαντική. Η Διοίκηση Προσωπικού (personnel management) αποτελεί το βασικό συστατικό της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Η παρούσα εργασία διερευνά την διοίκηση προσωπικού σε σχέση με την λειτουργία της σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και ειδικότερα εξετάζει αν αποτελεί στην σημερινή μορφή της μία ανθρωποκεντρική ή τεχνοκρατική προσέγγιση. Ειδικότερα, ερευνά αν έχει υπάρξει μετάβαση από την παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον ανθρώπινο παράγοντα ως κόστος (τεχνοκρατική άποψη) για την επιχείρηση, σε αυτή της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (ΔΑΔ) που τον θεωρεί ως στρατηγικό πόρο (ανθρωποκεντρική σχέση – στρατηγική), για την προώθηση της καινοτομίας, της ποιότητας και της βελτιστοποίησης του κόστους. Η *μεθοδολογία* έρευνας ακολουθεί τη μεθοδολογία μεικτών ερευνών με συνδυασμό χρήσης ποσοτικής μεθόδου μέσω ερωτηματολογίων και ποιοτικής έρευνας μέσω συνεντεύξεων. Το δείγμα όσον αφορά την ποσοτική έρευνα αριθμεί 114 εργαζόμενοι (84 άνδρες, 30 γυναίκες), ενώ 7 στελέχη επιχειρήσεων όσον αφορά την ποιοτική έρευνα. Από τα *ευρήματα της έρευνας* διαπιστώθηκαν τα εξής: (α) η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος ακολουθεί την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), δηλ., δεν βλέπει τον εργαζόμενο ως κόστος (Διοίκηση Προσωπικού) αλλά ως «πνευματικό κεφάλαιο», (β) αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων διαχείρισης προσωπικού με τη συμμετοχή τους στα χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής, (γ) έχει αρχίσει να γίνεται χρήση μοντέρνων μεθόδων επικοινωνίας μεταξύ προσωπικού και διοίκησης (briefing, e-mail), (δ) ύπαρξη πλαισίου εργασιακής αξιολόγησης με σύνδεση με στόχους που υποκινεί έμμεσα το προσωπικό σε υψηλότερη απόδοση, (ε) οι οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες λαμβάνονται σημαντικά υπόψη για την διαχείριση του προσωπικού (στ) εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την ακολουθούμενη φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού από την επιχείρηση & από τις λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού και από τον υπεύθυνο διαχείρισης προσωπικού (ζ) και τέλος, το περιβάλλον της σημερινής αγοράς απαιτεί από την εκαστότε ηγεσία του τμήματος ΔΠ/ΔΑΔ, να ασκήσει έναν κρίσιμο ρόλο, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση Προσωπικού, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εργασιακή Ικανοποίηση

Abstract

The impact of the Human Resource (HR) capability on the firm's performance and its involvement in developing business strategies are becoming increasingly important. The Personnel Management is the main component of operating an organization or business. This thesis explores the personnel management in relation to the operation of a business or organization and, particularly in human – centric or economic – centric approach. In particular, it investigates whether there has been a shift from the traditional concept which considered the human factor as a cost (economic – centric view) for the enterprise, to that of the human resources management strategy, which considers its as a strategic resource (human - centric relationship - Strategy) to promote innovation, quality and cost optimization. The research methodology follows the Mixed Method Research (MMR), uses a combination with the quantitative method by using questionnaires and qualitative method by using interviews. The sample numbers 103 employees (quantitative research) and 7 HR managers (qualitative research). The research findings found that: (a) the majority of the companies followed by the Human Resource Management (HRM), does not see the worker as a cost (Personnel Management) but as "intellectual capital"(HRM), (b) upgraded the role and involvement of HR managers with their participation in business strategy, (c) using modern communication methods between staff and management (briefing, e-mail), (d) employment evaluation framework with objectives for motivation and high job performance, (e) economical and political factors affected the HRM, (f) job satisfaction depends on the HP management philosophy followed by the company & HR operations and HR manager (g) and finally, today the leadership of HR department to play a critical role in modern business environment.

KEYWORDS: Personnel Management, Human Resource Management, Job satisfaction

Κεφάλαιο Πρώτο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σημαντικότητα του Θέματος και διατύπωση Ερευνητικού Προβλήματος

Σήμερα, οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί λειτουργούν και επιβιώνουν εντός ενός περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό και συνεχείς αλλαγές και αναδιαρθρώσεις. Δημιουργούνται έτσι, διάφορες ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον που σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη και την επέκταση του διαδικτύου, απαιτούν ένα καινούργιο πλαίσιο λήψης αποφάσεων με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014; Χατζηπαντελή, 1999) .

Σε αυτό το περιβάλλον, κρίνεται αναγκαίο για την επιβίωση των επιχειρήσεων, η αναδιοργάνωση τους, τόσο των εσωτερικών δομών τους, όσο ο επαναπροσδιορισμός των σχέσεών τους με το προσωπικό τους (Κανελλόπουλος, 1991; Παπαξελανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001). Ο ανθρώπινος παράγοντας στις αλλαγές σε μια επιχείρηση είναι καθοριστικής σημασίας για την έκβαση τους. Πολλές φορές αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων ή οργανισμών και εξυγιάνσεις επιχειρηματικών ομίλων αποτυγχάνουν, επειδή υπάρχει σοβαρή υποτίμηση της αντίδρασης των εργαζομένων (Γεωργόπουλος, 2004).

Υπό το πρίσμα αυτό, το ανθρώπινο κεφάλαιο ή πόροι αποτελούν μία σημαντική αξία. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα που φέρουν οι εργαζόμενοι ως άτομα στο εργασιακό χώρο τους: ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία, αφοσίωση και ικανότητα για μάθηση. Ωστόσο, η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση ή οργανισμό, ποικίλλει και είναι μη προβλέψιμη. Αυτή η απροσδιοριστία καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό το πιο σημαντικό στοιχείο μέσα σε μία επιχείρηση, σε σχέση με την διοίκηση της και την διαχείριση τους (Τζωρτζάκης, 2014).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι οικονομικοί πόροι διατίθενται χωρίς εμπόδια, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν για πολλούς μελετητές το σπουδαιότερο και ταυτόχρονα το πιο σπάνιο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή

οργανισμού και το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ιορδάνογλου, 2008; Luthans and Youssef, 2004).

Επομένως, το τμήμα της επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την διοίκηση του προσωπικού, πρέπει να αναλάβει έναν στρατηγικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις. Οι σημαντικότερες απαιτήσεις και προκλήσεις που θα επηρεάσουν την εξέλιξη της διοίκησης ή διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζιάκης, 2014; Χατζηπαντελή, 1999; Ζαβλανός, 1998):

- ο διεθνής ανταγωνισμός,
- η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό περιβάλλον,
- η ανάπτυξη της βιομηχανίας υπηρεσιών που συνδέει την εικόνα της επιχείρησης στους εξωτερικούς της πελάτες με την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, και
- η αναδιοργάνωση επιχειρήσεων που οδηγεί τις περισσότερες φορές σε απολύσεις.

Συμπερασματικά, το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς αποτελεί το πιο ισχυρό κεφάλαιο, γεγονός που αναδεικνύει την σημαντικότητα των μεθόδων και τεχνικών που απαιτούνται για την αξιοποίηση του και έχουν ως υπόβαθρο διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως τη ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Από την άλλη, οι αλλαγές σε μεθόδους & τεχνικές που εφαρμόζονται στο προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, οδηγεί βαθμιαία στην αλλαγή του όρου *Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management)* που χρησιμοποιείτο για τη συγκεκριμένη λειτουργία, από τον όρο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)* (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012). Αν και συχνά οι δυο όροι χρησιμοποιούνται με ίδια σημασία, η διεθνής βιβλιογραφία τις διακρίνει. Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τους εργαζόμενους και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό, ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί εξέλιξη της ΔΠ, και εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Η ΔΑΔ τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, που μελετά το ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση, όχι ως συντελεστή κόστους, αλλά ως

περυσιακό στοιχείο εισάγοντας και νέους όρους, όπως *καινοτομία* και *ποιότητα* (Ιορδάνογλου 2008; Τζωρτζάκης, 2014).

Ειδικότερα, η ΔΑΔ αποτελεί το βήμα εκείνο για την καλύτερη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, μέσω των σύγχρονων θεωρήσεων που θέτουν τον εργαζόμενο στο κέντρο της δράσης. Αυτό αποτελεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, που έρχεται σε αντίθεση με την παλιότερη προσέγγιση που θεωρούσε τον κάθε εργαζόμενο ως κόστος για την εταιρεία (τεχνοκρατική προσέγγιση) και αφορούσε την ΔΠ. Από όλα αυτά προκύπτει ότι, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και η αξιολόγηση τους από τους εργαζόμενους.

Πιο συγκεκριμένα, το *ερευνητικό πρόβλημα* που τίθεται, αφορά την μελέτη των προσεγγίσεων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στην Διοίκηση Προσωπικού και την εξέλιξη της μέχρι τις σύγχρονες προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και επιπλέον την διερεύνηση των εφαρμοζόμενων πολιτικών διοίκησης προσωπικού σε μικρό δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων και της αντίστοιχης στάσης/άποψης των εργαζομένων.

1.2 Βασικές Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Η παρούσα εργασία, επικεντρώνεται στις εξής θεωρητικές προσεγγίσεις:

- *Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Επιχειρήσεις και Οργανισμούς:* κάθε επιχείρηση ή οργανισμός του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων τους μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών κλπ.). Η αποδοτική τους χρήση είναι αυτό που ονομάζεται «*διοίκηση (management)*» (Χατζηπαντελή, 1999). Ένα από τους πλέον σημαντικούς πόρους θεωρείται ο άνθρωπος, και η διοίκηση του είναι μια σημαντική οργανωτική λειτουργία που περιλαμβάνει τις εξής συνιστώσες (Armstrong and Long, 1994):
 - *Οργάνωση θέσεων εργασίας και δομών επιχείρησης*
 - *Στελέχωση προσωπικού*
 - *Διαχείριση-αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης*
 - *Παρακίνηση εργαζομένων*
 - *Αμοιβές*
 - *Εκπαίδευση & επιμόρφωση προσωπικού*

- *Εργασιακές σχέσεις*
- *Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων*

Οι συνιστώσες αυτές συνιστούν ένα *σύστημα Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ)* που αποσκοπεί με τη σειρά του την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που να ανταποκρίνεται στις οργανωτικές ανάγκες και απαιτήσεις, ώστε να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω των κατάλληλων κινήτρων και διαχείρισης των εργαζομένων στοχεύει στην δημιουργία ενός αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ με την σταδιακή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού στοχεύει στην αναβάθμιση της ικανότητας της επιχείρησης να λειτουργεί και να επιβιώνει στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον (Πατρινός, 2005; Χατζηπαντελή, 1999; Χολέβας, 1996). Η πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και τα επακόλουθα που συνδέονται με τις δραστηριότητες του, έχουν δημιουργήσει ένα καινούργιο αντικείμενο, το οποίο απαιτεί συστηματική εκπαίδευση των στελεχών προσωπικού. Η ενημέρωση για αλλαγές στο δίκαιο, στις οργανωσιακές διαδικασίες, σε συνδυασμό με τα ευρήματα στους τομείς της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της επιστήμης της διοίκησης αποτελούν ένα δύσκολο έργο (Βακόλα και Νικολάου, 2012; Βασιλείου και Σταματάκης, 1992; Pugh, 1971; Τζωρτζάκης, 2014). Το νέο αντικείμενο στην διαχείριση των εργαζομένων, η ΔΑΔ που αποτελεί εξέλιξη της ΔΠ, μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία επίτευξης επιχειρησιακών στόχων μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης του προσωπικού. Η αποτυχία επίτευξης στόχων οδηγεί μια επιχείρηση στον αφανισμό της (Τζωρτζάκης, 2014). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΔ είναι οι εξής (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012):

- Η ΔΠ είναι διοικητική διαδικασία, ενώ η ΔΑΔ εστιάζει στην ανάπτυξη των στελεχών,
- Η ΔΠ εστιάζει στην επίλυση καθημερινών εργασιακών τριβών και θεμάτων, ενώ η ΔΑΔ ασχολείται με ολόκληρη την επιχείρηση,
- Η ΔΠ δεν εστιάζει στην εσωτερική οργανωσιακή κουλτούρα αντίθετα με την ΔΑΔ που αποτελεί σκοπός της,
- Η ΔΠ εστιάζει στην ατομική εργασία, ενώ η ΔΑΔ στην ομαδική,
- Η ΔΠ δεν δίνει έμφαση στο ψυχολογικό υπόβαθρο των εργασιακών σχέσεων εν αντιθέσει με την ΔΑΔ που εστιάζει στην

ψυχολογική σχέση μεταξύ επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού της, που για διάφορους λόγους, εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο.

Στην Ελλάδα, επικρατεί ο όρος ΔΑΔ ταυτόχρονα με τον όρο *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)* που είναι η μετάφραση του αγγλοσαξωνικού αλλά και πιο επιστημονικού όρου *Human Resource Management (HRM)*. Βέβαια, δεν έχει σταματήσει να χρησιμοποιείται και ο όρος ΔΠ στις ελληνικές επιχειρήσεις, σε μικρότερο βαθμό από ότι στο παρελθόν (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012).

- *Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ)*: αφορά την εφαρμογή της γνώσης που απαιτείται για αύξηση της αποδοτικότητας μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Είναι ένα διεπιστημονικό γνωστικό πεδίο που σχετίζεται με τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν την συμπεριφορά μέσα σε ένα οργανισμό από άτομα ή ομάδες ατόμων. Δηλαδή, αφορά τις δράσεις των ατόμων σε ένα οργανισμό και πως επηρεάζει η συμπεριφορά τους την επίδοση του οργανισμού ή επιχείρησης. Διάφοροι επιστημονικοί τομείς συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ΟΣ όπως, η ψυχολογία και ο κλάδος της, η κοινωνική ψυχολογία (μελέτη των εργασιακών συνθηκών σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά), η κοινωνιολογία (μελέτη συμπεριφοράς ομάδων εντός οργανισμών), και ανθρωπολογία (μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας σε σχέση με τις πολιτιστικές & εθνικές κουλτούρες) (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Η ΟΣ συνδέεται με τις πρακτικές διαχείρισης του προσωπικού (ΔΠ,ΔΑΔ). Σύμφωνα με τον Gordon (2002), η ΟΣ μελετάει τις συμπεριφορές και στάσεις των ατόμων στους οργανισμούς, ενώ οι Robbins και Judge (2011), θεωρούν ότι είναι η επιστήμη που ασχολείται με την επίδραση των ατόμων, των ομάδων και της δομής ενός οργανισμού στην εργασιακή συμπεριφορά, με σκοπό να βελτιωθεί η οργανωσιακή απόδοση συνολικά. Τέλος, η ΟΣ βρίσκει πεδία εφαρμογής στους οργανισμούς και επιχειρήσεις με τη βοήθεια της ΔΠ ή ΔΑΔ. Το αντικείμενο της εκτείνεται σε ένα αρκετά μεγάλο πεδίο δραστηριοτήτων που αφορούν το προσωπικό ενός οργανισμού ή επιχείρησης, γεγονός που αιτιολογεί την «επαφή» της με την διαχείριση προσωπικού και ειδικά με την ΔΑΔ (George and Jones, 2007; Griffin, 2006; Mullins, 2004).

1.3 Κλάδος Αναφοράς της Έρευνας

Ο κλάδος αναφοράς της έρευνας είναι η ελληνική οικονομία και οι επιχειρήσεις της. Ειδικότερα, η ελληνική οικονομία διαρθρώνεται διαχρονικά σε (Αγγελόπουλος, 1989; Κορρές και Χιόνης, 2003; ΚΕΠΕ, 2015; Παπαδασκαλόπουλος, 1995):

- *πρωτογενή τομέα* που αφορά επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα και των μεταλλείων. Από το 1950 και μετά ο αγροτικός κλάδος (γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία) σημείωσε μια σταδιακή μείωση στην συνεισφορά του στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική γεωργία είναι ο μικρός κλήρος (< 20 στρέμματα) και ο τεμαχισμός σε μικρά κτήματα που αποτελούν απαγορευτικό παράγοντα στην εντατική εκμετάλλευση, παρά τον αναδασμό που επιχειρήθηκε κατά την δεκαετία του '50 & '60. Επιπλέον, ανασταλτικοί παράγοντες είναι τα φτωχά και υποβαθμισμένα εδάφη, η χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, και η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών. Ωστόσο, η γεωργική ανάπτυξη υπήρξε σημαντική μετά το 1960 στην Ελλάδα και ειδικότερα μετά την ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ. Ο μεταλλευτικός τομέας έχει επίσης σημαντική ανάπτυξη μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην Ελλάδα. Σήμερα, Η Ελλάδα θεωρείται μία από τις πιο σημαντικές χώρες – παραγωγούς σε βωξίτη, σιδηρονικελιούχων μεταλλευμάτων, μικτών θειούχων μεταλλευμάτων, λευκόλιθου, μπεντονίτη, ελαφρόπετρας (θηραϊκή γη), μαρμάρων και άλλων μεταλλικών και μη μεταλλικών (βιομηχανικών) ορυκτών.
- *δευτερογενή τομέα*, αφορά την βιομηχανική παραγωγή και τις αντίστοιχες επιχειρήσεις. Από την δεκαετία του '50 & '60 πραγματοποιήθηκαν μεγάλες δημόσιες επενδύσεις σε έργα υποδομής με σκοπό την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια σημαντική υποχώρηση του βιομηχανικού κλάδου έναντι της βιομηχανίας υπηρεσιών. Τα βασικότερα προβλήματα για την μείωση του βιομηχανικού κλάδου αφορούν τον μεγάλο αριθμό των μικρών επιχειρήσεων, την άρση του προστατευτισμού με την είσοδο στην ΕΟΚ (μετέπειτα ΕΕ) σε συνδυασμό με την άνοδο της οικονομίας της αγοράς και την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, όπου φάνηκε η δομική αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων να ανταγωνισθούν τις αντίστοιχες ξένες επιχειρήσεις και να καλύψουν μέρος της διεθνούς

ζήτησης. Επιπρόσθετα, άλλοι παράγοντες είναι η έλλειψη εφαρμογής νέων τεχνολογιών παραγωγής και προώθησης προϊόντων, και η απουσία σύνδεσης πανεπιστημιακής έρευνας και βιομηχανίας, όπως επίσης και τα χαμηλά κονδύλια για εφαρμοσμένη έρευνα από πλευράς επιχειρήσεων (R&D). Οι μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις κυρίως στην βαριά βιομηχανία συμπεριλαμβάνουν τους ακόλουθους κλάδους: αλουμινίου, τσιμέντα, χάλυβα, λιπάσματα, χημικά & πετροχημικά προϊόντα, χαρτικά, και κατασκευές-ναυπηγεία.

- *τριτογενή τομέα που αφορά την βιομηχανία υπηρεσιών (service industry) με συνεχή αύξηση συμμετοχής στο ΑΕΠ καθώς επίσης και στην απασχόληση, αναδεικνύοντας το σημαντικό ρόλο του στην Ελληνική Οικονομία. Μετά την δεκαετία του '80 παρατηρείται μια σημαντική "στροφή" της οικονομίας αρχικά από τον δευτερογενή τομέα στον τριτογενή τομέα. Το μεγαλύτερο μερίδιο καταλαμβάνει ο Τουρισμός και ακολουθεί ο κλάδος των επικοινωνιών και μεταφορών ενώ έχει υπάρξει αύξηση και του τραπεζικού & ασφαλιστικού κλάδου, αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει υποχώρηση λόγω ύφεσης και εφαρμογής μνημονίων.*

Επιπλέον, η διάρθρωση των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει βάση ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Σε αυτό διακρίνουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Παπαξελανδρή και άλλοι 2012; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013):

- *ιδιωτικές επιχειρήσεις (ανήκουν αποκλειστικά σε ιδιώτες),*
- *δημόσιες επιχειρήσεις (ανήκουν αποκλειστικά στο κράτος)*
- *μεικτές επιχειρήσεις (σύμπραξη ιδιωτικού & δημόσιου τομέα, ή μερικώς ιδιωτικοποιημένη δημόσια επιχείρηση)*
- *κοινωνικές επιχειρήσεις (μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα)*

Γενικά, η ανάπτυξη και οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας και η εξέλιξη των ελληνικών επιχειρήσεων σχετίζονται άμεσα με τις ευρύτερες οικονομικές εξελίξεις στην Ευρώπη. Η σημερινή οικονομική κατάσταση είναι πολύ δύσκολη λόγω του υφεσιακού κλίματος που υπάρχει. Η εφαρμογή των μνημονίων δεν είχε την αναμενόμενη θετική επίδραση στην διαρθρωτική δομή της ελληνικής οικονομίας (INE, 2013). Για παράδειγμα, η Ελλάδα, στον τομέα της *ανταγωνιστικότητας*, σύμφωνα με τον *Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας 2013 - 2014 (The Global*

Competitiveness Report 2013 - 2014) του *World Economic Forum*, βρίσκεται στην 91η θέση σε σύνολο 148 χωρών, ενώ για την περίοδο 2012 - 2013 καταλάμβανε την 96η θέση σε σύνολο 144 χωρών, και την 90η θέση σε σύνολο 142 χωρών για την περίοδο 2011 - 2012. Η 91η θέση για την Ελλάδα, δείχνει μια *πολύ μικρή τάση βελτίωσης*, σε σύγκριση με το μακροοικονομικό περιβάλλον και τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες (GCR, 2013).

Την τελευταία πενταετία, στην Ελλάδα, παρατηρείται ένας εκσυγχρονισμός στο πεδίο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται τεχνικές όπως τεστ επιλογής υποψηφίων, αξιολόγηση προσωπικού κλπ. Ωστόσο, αρκετές ακόμα ελληνικές επιχειρήσεις (μικρού κυρίως μεγέθους) εφαρμόζουν πολύ απλές τεχνικές διαχείρισης του προσωπικού τους, και υιοθετούν ακόμα πρακτικές και φιλοσοφία της ΔΠ (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012). Ειδικότερα, σε έρευνα σε επιχειρήσεις στην Β. Ελλάδα, οι έλληνες μάνατζερ δεν δίνουν το βαθμό που υπαγορεύει το μοντέρνο μάνατζμεντ, την πρέπουσα σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Πιπερόπουλος, 2007).

Συγκεκριμένα, η διαχείριση προσωπικού στην Ελλάδα εμφανίστηκε περίπου στις αρχές της δεκαετίας του '60 μέσω της λειτουργίας των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών (π.χ. IBM) και μεγάλων ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων (π.χ. ΠΠΣΟΣ, MISKO). Την περίοδο εκείνη το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηριζόταν από πολιτική αστάθεια (μικρής διάρκειας κυβερνητικά σχήματα, διώξεις για πολιτικούς λόγους, πολιτικά προβλήματα κλπ.), γεγονός που οδηγούσε τις επιχειρήσεις στην δημιουργία κέρδους αφού τα χρηματικά κεφάλαια ήταν σπάνια και αποτελούσαν στρατηγικό στόχο. Εκείνη την περίοδο επικρατεί η ΔΠ μέσω του προσωπάρχη-ελεγκτή με βασικό στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη ή των μετόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως κόστος που πρέπει συνεχώς να ελαχιστοποιείται. Δεν υπάρχουν μέθοδοι ή τεχνικές ΔΑΔ, αφού δεν υπάρχουν καταρτισμένα στελέχη. Με την πάροδο του χρόνου και την είσοδο της χώρας στην τότε ΕΟΚ, αρχίζει η ανταγωνιστικότητα να κάνει την εμφάνισή της, με αποτέλεσμα το μέγεθος της επιχείρησης, η ποιότητα, η μετοχική σύνθεση, τα δίκτυα προώθησης των προϊόντων, να αποτελούν πια κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η ΔΠ έχει κυρίως διαχειριστικό ρόλο και ασκείται πλέον από ειδικούς μάνατζερ. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως πόροι και κάνουν εμφάνιση τα συστήματα αμοιβών και παροχών, η αξιολόγηση απόδοσης, η εκπαίδευση και επιμόρφωση. Τέλος, μετά την

δεκαετία του '90, με την εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης, αναδύονται όροι όπως καινοτομία, ποιοτική εξυπηρέτηση, ικανοποίηση πελατών, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποτελούν στρατηγικό πόρο κάθε επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008; Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012).

1.4 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Η Διοίκηση Προσωπικού (personnel management) αποτελεί το βασικό συστατικό της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Η παρούσα εργασία διερευνά την διοίκηση προσωπικού σε σχέση με την λειτουργία της σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και ειδικότερα εξετάζει αν αποτελεί στην σημερινή μορφή της μία ανθρωποκεντρική ή τεχνοκρατική προσέγγιση. Ειδικότερα, ερευνά αν έχει υπάρξει μετάβαση από την παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον ανθρώπινο παράγοντα ως κόστος (τεχνοκρατική άποψη) για την επιχείρηση, σε αυτή της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού (ΔΑΔ) που τον θεωρεί ως στρατηγικό πόρο (ανθρωποκεντρική σχέση – στρατηγική), για την προώθηση της καινοτομίας, της ποιότητας και της βελτιστοποίησης του κόστους.

Ειδικότερα, οι στόχοι που τίθενται στην παρούσα έρευνα, είναι οι εξής:

(α) Θεωρητικοί Στόχοι

1. Εννοιολογικό πλαίσιο της Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ) και Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Θεωρητικό ερώτημα α

Ποια είναι η έννοια της Διοίκησης Προσωπικού και ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού;

Θεωρητικό ερώτημα β

Ποια είναι η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και ποιες είναι οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού;

Θεωρητικό ερώτημα γ

Ποιες πρέπει να είναι οι δεξιότητες των στελεχών του ανθρωπίνου δυναμικού;

2. Σύγκριση προσεγγίσεων διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: από την κλασσική προσέγγιση (τεχνοκρατική) με τις σύγχρονες ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις (ανθρώπινες σχέσεις, ορθολογικής) έως την στρατηγική

διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού που περιλαμβάνει την καινοτομία, και την ποιότητα ως στρατηγικούς στόχους.

Θεωρητικό ερώτημα α

Ποια είναι η ιστορική εξέλιξη του ρόλου των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς;

Θεωρητικό ερώτημα β

Ποια η σχέση μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;

Θεωρητικό ερώτημα γ

Ποια είναι η προστιθέμενη αξία της ΔΑΔ στην επιχείρηση;

Θεωρητικό ερώτημα δ

Τι είναι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;

3. Ενοιολογικό πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (ΟΣ) σε σχέση με την διαχείριση προσωπικού;

Θεωρητικό ερώτημα α

Ποια είναι η έννοια των Εργασιακών Στάσεων;

Θεωρητικό ερώτημα β

Ποια η σχέση ΟΣ και διαχείριση προσωπικού;

(β) Ερευνητικοί Στόχοι

1. Διερεύνηση σχετικά με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις (προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, προσέλκυση υποψηφίων, εκπαίδευση & ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, συστήματα αμοιβών, αξιολόγηση).

Ερευνητικό ερώτημα α

Ανταποκρίνονται οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις στις σύγχρονες προσεγγίσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού;

Ερευνητικό ερώτημα β

Ποιες είναι οι συνήθειες πρακτικές σχετικά με τις λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς;

Ερευνητικό ερώτημα γ

Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμοζόμενη πολιτική στην διαχείριση προσωπικού στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς;

Ερευνητικό ερώτημα δ

Συνδέεται η στρατηγική της επιχείρησης ή οργανισμού με την διαχείριση του προσωπικού;

2. Διερεύνηση όσο αφορά την αποδοχή των εργαζόμενων των προσεγγίσεων διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ).

Ερευνητικό ερώτημα α

Επηρεάζεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εφαρμοζόμενη πολιτική διαχείρισης προσωπικού στο χώρο εργασίας τους;

3. Διερεύνηση της στάσης/άποψης των εργαζομένων όσο αφορά τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή τους.

Ερευνητικό ερώτημα α

Η ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή τους συνδέεται με την ικανοποίηση από τους υπεύθυνους διαχείρισης προσωπικού στην επιχείρησή τους.

Ερευνητικό ερώτημα β

Ποια η επίδραση των δημογραφικών-κοινωνικών χαρακτηριστικών στην ικανοποίηση από την εφαρμοζόμενη πολιτική διαχείριση προσωπικού των εργαζομένων

Κεφάλαιο Δεύτερο

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο

2.1.1 Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)

Η Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) εστιάζει σε λειτουργίες όπως η αναζήτηση και εξεύρεση (στρατολόγηση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς (Κανελλόπουλος, 1991). Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν τα άτομα που στελεχώνουν μία επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της, αντίστοιχα και με το αντικείμενο απασχόλησης (βιομηχανία, εμπόριο, τουρισμός κλπ.) (Ιορδανόγλου, 2008). Η Διοίκηση Προσωπικού εντάσσεται οργανικά στην δομή κάθε επιχείρησης ή οργανισμού και αποτελεί ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών όπου εφαρμόζει πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (<50 άτομα), συνήθως δεν έχουν τμήμα προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού, προέρχεται από την διοίκηση της επιχείρησης ή από τον ίδιο τον εργοδότη, ο οποίος συνήθως παραχωρεί σε στελέχη, την εξουσία για στρατολόγηση, καθορισμό αμοιβών, αύξηση ή μείωση προσωπικού κλπ. Στις μικρές επιχειρήσεις, τις περισσότερες φορές δεν διαμορφώνεται μία σωστή πολιτική προσωπικού, και επίσης οι σχετικές αποφάσεις, λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειες τους. Όμως στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπου τα προβλήματα αλλά και οι αποφάσεις είναι πιο πολύπλοκα, απαιτείται να υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα προσωπικού, το οποίο να διαφέρει σε σχέση με άλλα τμήματα της επιχείρησης (ανεξάρτητα της δόμησης τους: ιεραρχική/line ή επιτελικές/staff) κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σε ολόκληρο τον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1991; Χολέβας, 1995).

Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης ή οργανισμού, που καθοδηγεί και εποπτεύει την εργασία άλλων, από τον απλό εργοδηγό μέχρι τον γενικό διευθυντή, χρησιμοποιεί πολιτικές διοίκησης προσωπικού. Συμμετέχει στην επιλογή νέου προσωπικού, ενημερώνει τους νέους εργαζόμενους, εκπαιδεύει, συμβουλεύει και αξιολογεί την εργασία των υφισταμένων του. Επιπλέον μπορεί να προτείνει αυξήσεις, προαγωγές,

μεταθέσεις και απολύσεις. Διαχειρίζεται τα παράπονα των εργαζομένων και μεταφέρει τις εντολές της διοίκησης (Κανελλόπουλος, 1991).

Συνήθως, το πεδίο εφαρμογής της Διοίκησης Προσωπικού σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, αφορά τα εξής αντικείμενα (Κανελλόπουλος, 1991):

- την *διαμόρφωση πολιτικής προσωπικού* του οργανισμού,
- την *συμβουλευτική* (υποβοήθηση προς τα διοικητικά στελέχη),
- *παροχή υπηρεσιών* (προσλήψεις, εκπαίδευση προσωπικού),
- *έλεγχος προσωπικού* (απόδοση, καθήκοντα).

2.1.2 Λειτουργίες – Πρακτικές Διοίκησης Προσωπικού

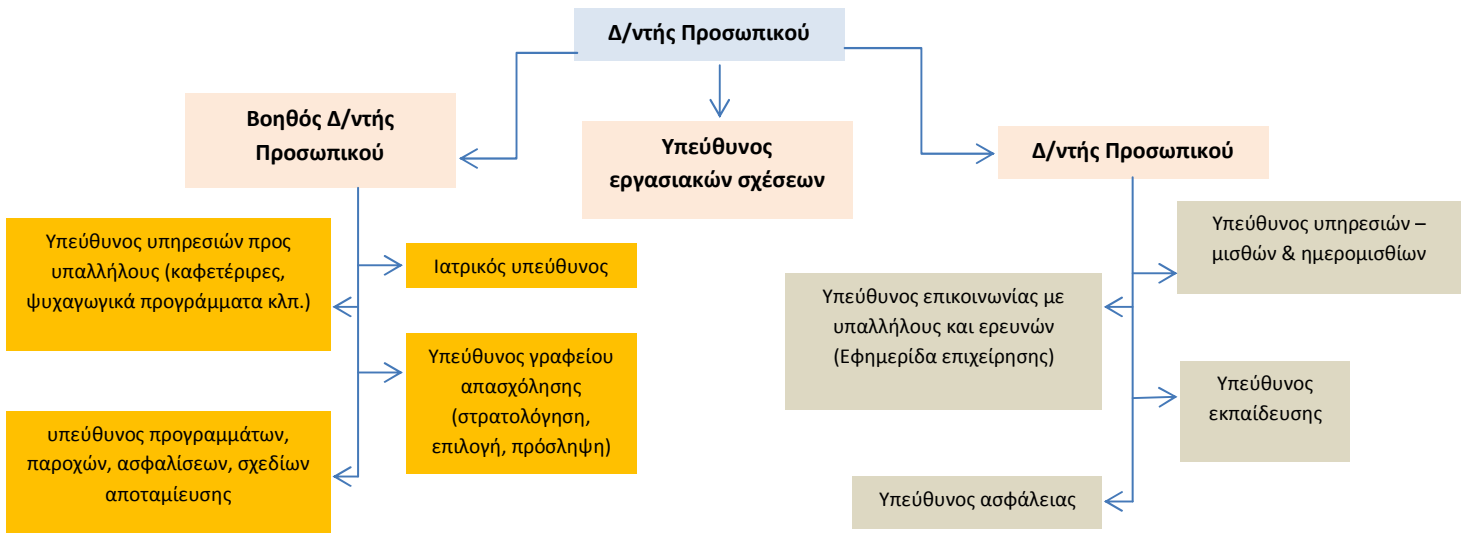
Ένα τμήμα προσωπικού, περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές λειτουργίες (Κανελλόπουλος, 1991; Χολέβας, 1995; Ζαβλανός, 1998):

- *πρόσληψη προσωπικού*: αναζήτηση προσωπικού (εργατών, υπαλλήλων, τεχνικών κλπ.), επιλογή και τοποθέτηση (placement) των προσληφθέντων εργαζόμενων μέσα στον οργανισμό ή επιχείρηση.
- *μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας*: καθήκοντα που έχουν το χαρακτήρα συντονισμού που αναλαμβάνει το τμήμα.
- *εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού*: καταρτίζει πρόγραμμα εκπαίδευσης & κατάρτισης, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού, σε αρμονική συνεργασία με την διοίκηση.
- *πολιτική αμοιβών*: εξιολόγηση έργου – θέσης (όχι εργαζομένου), ενώ η ίδια διοίκηση είναι η υπεύθυνη για την υιοθέτηση ενός δομημένου πλαισίου αμοιβών με προσδιορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε επίπεδο θέσης.
- *υγεία και πρόληψη ατυχημάτων*: εφαρμόζει ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας & εξετάσεων των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την εισαγωγή ιατρού & νοσηλευτή εργασίας για πλήρη ή μερική απασχόληση ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- *πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις*: σχεδιάζει και εφαρμόζει κανόνες συμπεριφοράς και αντίστοιχες ποινές που πρέπει να υποβάλλονται στους παραβάτες, και εγκρίνονται συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή από την διοίκηση ή ιδιοκτησία.

- *Εργασιακές σχέσεις (labor relations)*: διαμεσολαβεί μεταξύ συνδικαλιστών – διοίκησης, και συχνά ενεργεί σαν ο εκπρόσωπος της εργοδοσίας.
- *Ωφελήματα και εξυπηρέτησεις προς τους εργαζόμενους*: αφορά τις συντάξεις, την ομαδική ασφάλιση ζωής, την ιατρική & νοσοκομειακή περίθαλψη, τις αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά & ψυχαγωγικά προγράμματα, σχέδια για καταβολή διδάκτρων, που όλα αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος, σύμφωνα με την έγκριση της διοίκησης ή ιδιοκτησίας.
- *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (man power planning)*: προγραμματίζει για την εξασφάλιση του αναγκαίου και κατάλληλου αριθμού εργαζομένων, για την εκτέλεση της εργασίας, επιπλέον περιλαμβάνει τον έλεγχο των δεξιοτήτων & ικανοτήτων των εργαζομένων, την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και την σχεδίαση προγραμμάτων για την επιτυχή αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό με έμφαση σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.
- *Οργανωτικό σχεδιασμός (organizational planning)*: συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και παρέχει συμβουλευτικό ρόλο στην διοίκηση ή ιδιοκτησία.
- *Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις*: σε μεγάλες εταιρείες υλοποιείται έρευνα σχετικά με τα ανθρώπινα προβλήματα του προσωπικού, όπως είναι η υποκίνηση, η αξιολόγηση απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία, μέσω των τμημάτων προσωπικού όπου αναλύονται διεξοδικά με χρήση στατιστικών τεχνικών τα ευρήματα τέτοιων ερευνών.

Παρόλο, που η ανάπτυξη του γνωστικού αντικείμενου της διοίκησης προσωπικού έχει οδηγήσει στην εξέλιξη τμημάτων προσωπικού και στην κατάρτιση ειδικών στελεχών, για την υποβοήθηση και συντονισμό των δραστηριοτήτων προσωπικού μέσα σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση, η ευθύνη για την πραγματική διοίκηση ανήκει στην ανώτατο επίπεδο της διοίκησης ή ιδιοκτησίας. Είναι σημαντικό ο υπεύθυνος ενός τμήματος προσωπικού, να διαθέτει την γνώση και τις δεξιότητες (ικανότητες), σχετικά με το πως οι διάφορες λειτουργίες προσωπικού πρέπει να εκτελούνται, καθώς

και γνώση σχετικών εργαλείων και μεθόδων. Στο επόμενο σχήμα φαίνεται η τυπική εσωτερική δομή ενός τμήματος προσωπικού μιας μεγάλης επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1991):



Σχήμα 2.1 Εσωτερική δομή τμήματος προσωπικού μεγάλης επιχείρησης

2.1.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οι εξελίξεις στο χώρο του μανάτζμεντ με την εισαγωγή νέων μεθόδων και ιδεών όσο αφορά την διοίκηση προσωπικού, οδήγησε στη βαθμιαία αλλαγή του όρου Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) σε ένα νέο όρο, αυτό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Δυναμικού (ΔΑΔ). Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) όπως έχει ήδη σημειωθεί, αφορά τους εργαζόμενους και το κύκλο ζωής τους μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Δυναμικού (ΔΑΔ), ενώ περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που απασχολούν και την ΔΠ, εστιάζει επιπλέον στην αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζόμενου, εργασίας και επιχείρησης ή οργανισμού. Αφορά κυρίως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν την αξία και σημασία του ατόμου στην εργασία, και προωθούν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης, ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρωπίνου δυναμικού, και επίσης της εισαγωγής μεθοδολογιών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που μετασχηματίζουν την επιχειρησιακή κουλτούρα και δομή, προωθώντας την εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης ή οργανισμού και το ευρύτερο περιβάλλον (Πατρίνος, 2005; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χατζηπαντελή, 1999).

Η συνθετότητα της ΔΑΔ και οι επιπτώσεις της που έχουν σχέση με το εύρος των δραστηριοτήτων της, έχουν δημιουργήσει ένα νέο γνωστικό αντικείμενο, το οποίο με τη σειρά του απαιτεί συστηματική κατάρτιση των στελεχών προσωπικού. Το πεδίο της ΔΑΔ εκτείνεται σε ένα ευρύ πεδίο θεμάτων, ξεπερνώντας τα παραδοσιακά πεδία της διοίκησης του εργατικού δυναμικού, των αμοιβών-παροχών, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών και αποφυγής συγκρούσεων. Αφορά όλο και περισσότερο την προσωπική ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων. Έτσι, νέες προσεγγίσεις έχουν προκύψει όσο αφορά την εκπαίδευση, κατάρτιση & επιμόρφωση των εργαζομένων, τις στάσεις τους έναντι της εργασίας τους και της επιχείρησης που εργάζονται, και τις προσδοκίες τους για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014).

Σε όλα τα επίπεδα της ΔΑΔ έχουν αναπτυχθεί συστήματα απλοποίησης των διαδικασιών και εξασφάλισης της εφαρμογής του νομοθετικού περιβάλλοντος έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν στη διάθεση τους πολύ ευρύτερες δυνατότητες για να συμμετέχουν και να επιδιώκουν ενεργά της δική τους ανάπτυξη και βελτίωση (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014).

Στην ΔΑΔ, ο ανθρώπινος παράγων ορίζει στις σύγχρονες οργανώσεις, τις συνολικές στρατηγικές και στόχους, τα συστήματα εργασίας, την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, την ποιότητα, την κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι άνθρωποι είναι λοιπόν το «ανθρώπινο δυναμικό» ή το «ανθρώπινο κεφάλαιο» που παίζει το σημαντικότερο ρόλο σε μία επιχείρηση κατά την ΔΑΔ (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014).

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί τον κυριότερο οδηγό της έρευνας στο τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια επειδή κάθε άτομο διαθέτει διαφορετικές ικανότητες/δεξιότητες/γνώσεις και έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία. Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι διαφέρει από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας του να αξιολογεί και να αμφισβητεί τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία αποτελούν στοιχεία που πρέπει να κερδίζει πάντα κανείς. Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να σχηματίζουν ομάδες και σωματεία,

προκειμένου να υπερασπίζονται ή να προωθούν τα συντεχνιακά τους συμφέροντα (Τζωρτζάκης, 2014).

Ο ρόλος της ΔΑΔ στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι πολύ σημαντικός αφού στηρίζει τις διοικήσεις στην αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικού ανταγωνισμού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον σε τοπική, εθνική και διεθνής κλίμακα. Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (2014), η στρατηγική σημασία της αποτελεσματικής ΔΑΔ θεωρείται ότι θα αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού επιτυγχάνεται μόνο όταν η ΔΑΔ έχει αποτελεσματικότητα και συνυπολογίζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό από την διοίκηση. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με την οικονομία της γνώσης και την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών προϋποθέτει εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τους Stone και Deadrick (2015), θα αναδείξουν περισσότερο στο μέλλον την αξία της ΔΑΔ και θα αποτελέσουν οι λειτουργίες της πρώτη προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις. Ειδικά, ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς γνώσης, θα απαιτήσει πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που να διαθέτουν κίνητρα και αποτελεί μία πρόκληση για την ΔΑΔ. Επιπλέον, ο μετασχηματισμός αυτός σε οργανισμούς γνώσης προϋποθέτει προώθηση της καινοτομίας, της αυτονομίας, της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων (Bell et al., 2013; Karren and Sherman, 2012). Αυτό θα οδηγήσει σε αλλαγές και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, με επακόλουθες αλλαγές και στις λειτουργίες και μεθόδους της ΔΑΔ (Gowan, 2012; Schuler et al., 1996).

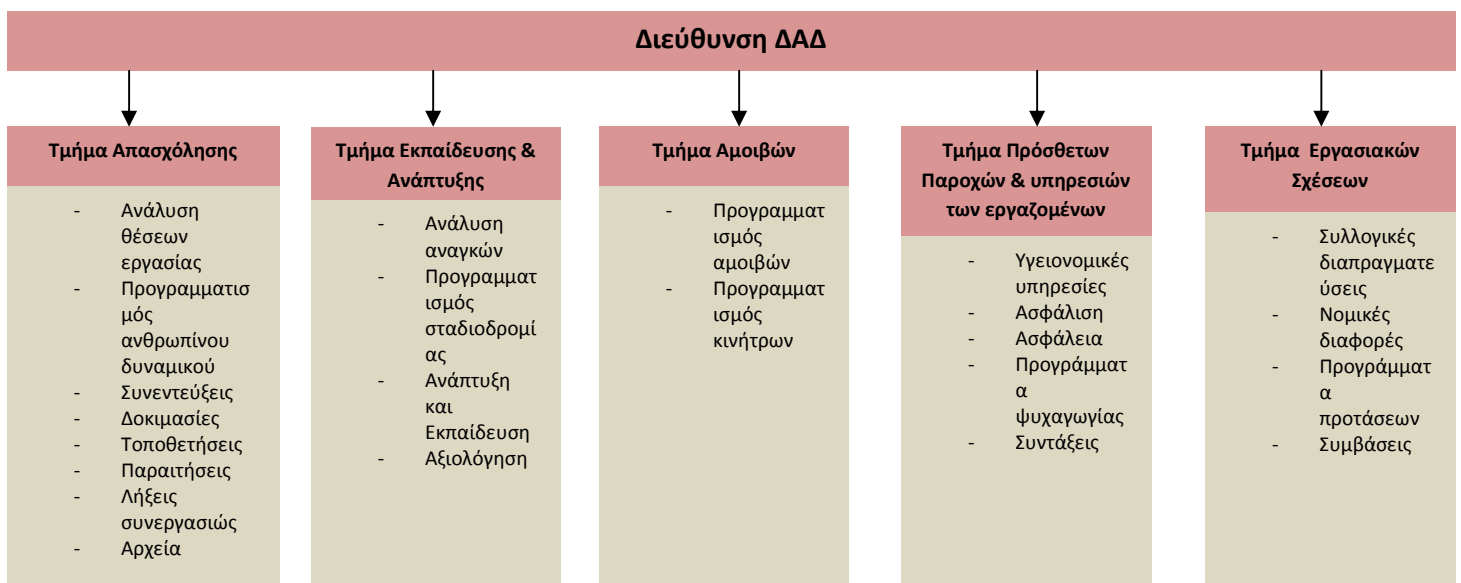
Ο τομέας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει για την ΔΑΔ την κατάρτιση, την επιμόρφωση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για ατομική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού (Τζωρτζάκη, 2014).

Τέλος, η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προδιαθέτει την απόλυτη κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί το προσωπικό στο μέγιστο δυνατόν. Τα τμήματα ΔΑΔ αποτελούν

σημαντική βοήθεια προς αυτή την κατεύθυνση για την διοίκηση, αφού συμβάλουν στην ορθή διαχείριση του προσωπικού και στην αξιολόγηση του (Τζωρτζάκη, 2014).

2.1.4 Λειτουργίες – Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ περιλαμβάνουν όλες εκείνες που προϋπήρχαν στα τμήματα ΔΠ (ανάλυση θέσεων εργασίας, αμοιβές και παροχές, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, αξιολόγηση προσωπικού, ασφάλεια και υγιεινή εργασίας κλπ.). Επιπλέον, περιλαμβάνουν και άλλες λειτουργίες λόγω της αυξανόμενης σημασίας της στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αυτές οι λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας του κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η υποκίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κλπ. Γενικά, στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ΔΑΔ είναι οργανωμένη σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης (Σχ.2.2)(Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014).



Σχήμα 2.2 Διάρθρωση Διεύθυνσης ΔΑΔ

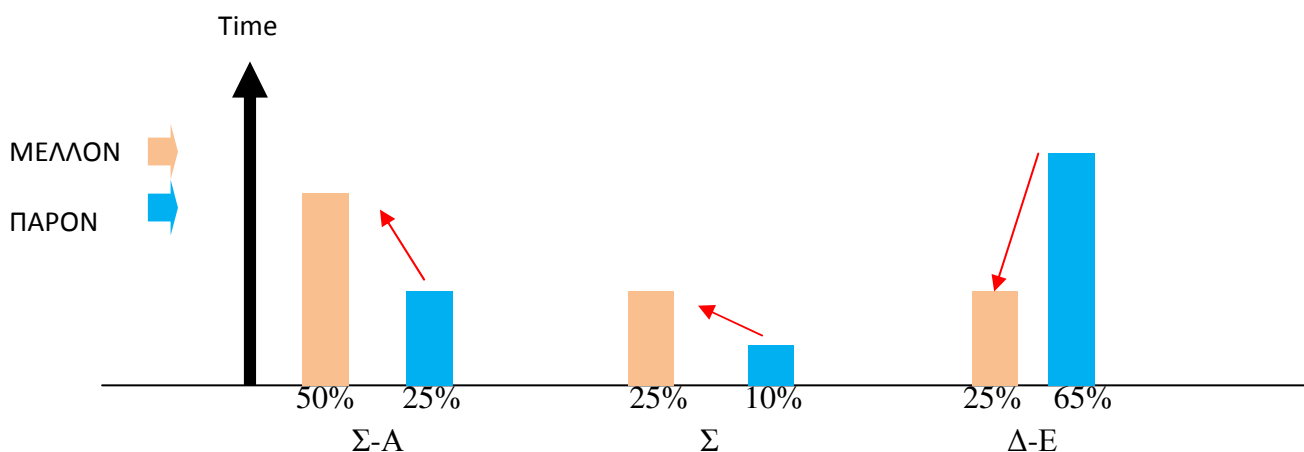
Σύμφωνα με τον Ulrich (1997), η ΔΑΔ σήμερα καλείται να ισορροπήσει στο παρόν και στο μέλλον, εστιάζοντας ισότιμα στις διαδικασίες και ανθρώπους. Οι σύγχρονοι ρόλοι κάθε Δ/νσης ΔΑΔ θα πρέπει να είναι (Σχ.2.3):

- ✓ *υπέρμαχος του προσωπικού*, ώστε να εξασφαλίζονται ικανοί και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι,
- ✓ *φορέας αλλαγών*, για την αλλαγή κουλτούρας στο προσωπικό,
- ✓ *ικανός διαχειριστής*, για σχεδιασμό και υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών, και
- ✓ *στρατηγικός εταίρος* για την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.



Σχήμα 2.3 Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ κατά Ulrich (1997)

Από την άλλη ο Anderson (1997), θεωρεί ότι η ΔΑΔ θα πρέπει να διαθέτει τρεις βασικούς ρόλους: το *Στρατηγικό* (Σ), το *Συμβουλευτικό-Αναπτυξιακό* (Σ-Α) και τον *Διοικητικό-Εκτελεστικό* (Δ-Ε). Επιπλέον, τονίζει ότι ο διοικητικός-εκτελεστικός που ήταν ο επικρατέστερος στο παρελθόν αλλά και ακόμη και σήμερα, στο μέλλον θεωρεί ότι θα περιοριστεί εις όφελος των άλλων δύο. Επίσης, ο κάθε ρόλος σε μια Δ.νση ΔΑΔ μεταφρασμένος σε ποσοστό χρόνου θα αυξηθεί μελλοντικά, ο μεν συμβουλευτικός-αναπτυξιακός σε 50% από 25%, και ο στρατηγικός σε 25% από 10%, ενώ ο διοικητικός-εκτελεστικός σε 25% από 65% (Σχ.2.4).



Σχήμα 2.4 Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ κατά Anderson (1997)

Από τα παραπάνω προκύπτει σύμφωνα και με το πρώτο ερευνητικό στόχο, ότι είναι σημαντικό να διερευνηθεί από πλευράς στελεχών διαχείρισης προσωπικού οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού, με στόχο να εντοπιστεί αν ακολουθείται η κλασσική ΔΠ, ή πιο σύγχρονες προσεγγίσεις (ΔΑΔ, στρατηγική ΔΑΔ) (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014; Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012) και ειδικότερα:

✚ **Ερευνητικό Θέμα 1:** Ποια προσέγγιση διαχείρισης προσωπικού ακολουθείται από τις επιχειρήσεις;

Επιπλέον, σύμφωνα και με το πρώτο ερευνητικό στόχο, η διερεύνηση των ακολουθούμενων πρακτικών – λειτουργιών της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ) κρίνεται ερευνητικά σημαντική, αφού αναδεικνύεται η διαφορετική φιλοσοφία των ακολουθούμενων προσεγγίσεων (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014):

✚ **Ερευνητικό Θέμα 2:** Τι ισχύει από πλευράς πρακτικών όσο αφορά τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού που είναι κοινές και στις δύο βασικές προσεγγίσεις ΔΠ – ΔΑΔ όπως είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία;

2.1.5 Παράγοντες Επίδρασης της Διαχείρισης Προσωπικού

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και τις λειτουργίες της. Τέτοιοι είναι οι ακόλουθοι (Τζωρτζάκης, 2014; Stone και Deadrick, 2015):

- *Οικονομικοί παράγοντες:* η παγκοσμιοποίηση και το διεθνές εμπόριο όπως επίσης και οι οικονομικές μεταβολές έχουν επιδράσει σημαντικά στην δομή και δυναμική των επιχειρήσεων μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.
- *Τεχνολογικοί παράγοντες:* η εμφάνιση της πληροφορικής και ειδικότερα του διαδικτύου (internet) πέρα από τη δημιουργία νέων υποδομών και την ενίσχυση του παγκόσμιου εμπορίου, άλλαξαν με επαναστατικό τρόπο τη φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης δημιουργώντας νέες δομές και λειτουργίες.

- *Πολιτικοί παράγοντες:* η επιρροή του εκάστοτε κράτους είναι σημαντική στην λειτουργία των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της ΔΑΔ, αφού είναι υπεύθυνο για την οικονομική και φορολογική πολιτική, το νομοθετικό καθεστώς των εργασιακών σχέσεων και επίσης είναι και χρηματοδότης.
- *Κοινωνικοί παράγοντες:* οι όποιες μεταβολές στο εργατικό δυναμικό (δημογραφικές αλλαγές, κουλτούρα κλπ.) επιδρούν στην λειτουργία της επιχείρησης και της ΔΑΔ. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό πλαίσιο της ΔΑΔ. Για παράδειγμα, η ηλικιακή κατανομή ως συμμετοχή στο παραγωγικό εργατικό δυναμικό άλλαξε όπως δείχνουν σχετικές έρευνες.

Από τα παραπάνω προκύπτει σύμφωνα με το πρώτο ερευνητικό στόχο, ότι είναι σημαντικό να διερευνηθεί από πλευράς στελεχών διαχείρισης προσωπικού σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη, 2014 & Stone και Deadrick (2015), ο βαθμός σπουδαιότητας των παραγόντων που επιδρούν στις λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού:

✚ **Ερευνητικό Θέμα 3:** Ποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος επιδρούν περισσότερο στις δραστηριότητες της διαχείρισης προσωπικού;

2.1.6 Δεξιότητες Στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Burke (1997), τονίζει την ανάγκη των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού για συνεχή επιμόρφωση και διεύρυνση των οριζόντων τους στην σημερινή εποχή. Θεωρείται σημαντικό για να υπάρχει υψηλή εργασιακή απόδοση, τα στελέχη της Δ/σης ανθρώπινου δυναμικού να γνωρίζουν ξεκάθαρα, τους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση του προσωπικού, και να προσπαθούν καθημερινά για την εξασφάλιση τους. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν πολιτικές και δράσεις μείωσης του προσωπικού, αλλά και εκείνες τις οργανωσιακές αλλαγές που είναι απαραίτητες και πιο συχνές, για την επιβίωση μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να έχουν γνώση σχετικά με κουλτούρες, ήθη και έθιμα, όπως επίσης και για την παγκοσμιοποίηση και πως αυτή επιδρά σε αντιλήψεις, πιστεύω και αξίες. Τέλος θα πρέπει να δίνουν βάρος στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης από πλευράς προσωπικού μέσω τεχνικών παρακίνησης και δέσμευσης (Ιορδάνογλου, 2008).

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται εκείνες οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους Δ/ντές ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τα καθήκοντα τους (Ιορδάνογλου, 2008):

Πίνακας 2.1 Καθήκοντα – Δεξιότητες των Δ/ντων ανθρώπινου δυναμικού

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
Να ηγείται της επιχειρηματικής αλλαγής	Συνεργάσιμος Διαπολιτισμική αντίληψη Στρατηγική σκέψη Διαχείριση αλλαγής
Να προστατεύει την εξέλιξη και ανάπτυξη «χαρισματικών» στελεχών	Ομαδικός και καθοδηγητής Στρατηγική σκέψη Διαπολιτισμική αντίληψη
Να είναι «έμπιστος συνομιλητής» με τη διοίκηση	Συνεργάσιμος Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων Στρατηγική σκέψη
Να διαχειρίζεται εργασιακές σχέσεις	Συνεργάσιμος Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων Διαπολιτισμική αντίληψη Αποτελεσματικός
Να διαχειρίζεται διαδικασίες της ΔΠ ή ΔΑΔ	Αποτελεσματικός Διαχειριστικές ικανότητες
Να διεκπεραιώνει επιτυχώς διοικητικά και νομικά θέματα	Σφαιρική αντίληψη επιχειρηματικών θεμάτων Διαχειριστικές ικανότητες

Από τα παραπάνω προκύπτει σύμφωνα και με το τρίτο ερευνητικό στόχο, ότι είναι σημαντικό να διερευνηθεί από πλευράς εργαζομένων η ικανοποίηση τους από την Δ/ση Προσωπικού συνολικά αλλά και από το πρόσωπο του Δ/ντή της (Burke, 1997; Ιορδάνογλου, 2008):

- ✚ $H_{3,0}$ (μηδενική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού δεν εξαρτάται από την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/σης Προσωπικού
- ✚ $H_{3,1}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού εξαρτάται από την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/σης Προσωπικού

2.2 Σύγκριση Προσεγγίσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

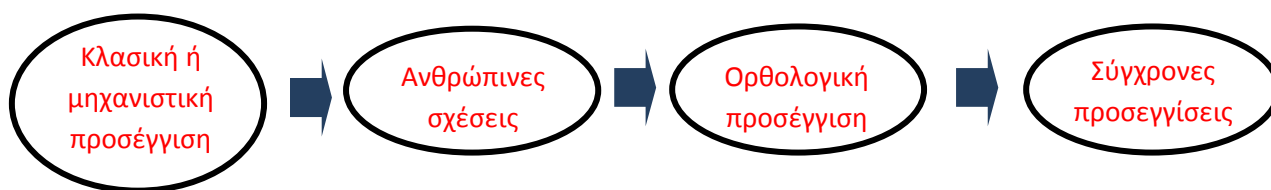
2.2.1 Ιστορική Εξέλιξη

Ο ρόλος του προσωπικού στην λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού έχει πολύ σημαντική αξία όπως έχει ήδη σημειωθεί. Ωστόσο, ιστορικά πέρασε από διάφορα στάδια προσέγγισης όσο αφορά το μάνατζμεντ. Από τις απαρχές του προηγούμενου αιώνα (γύρω στο 1900), άρχισε να αναδύεται η ανάγκη διαχείρισης των ανθρώπων, ώστε να στηρίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων ή οργανισμών (Ιορδάνογλου, 2008).

Ξεκινώντας από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα με την δημιουργία στελεχών πρόνοιας (welfare officers), που βοηθούσαν τους εργάτες σε προβλήματα που συναντούσαν στην εργασία τους στην βιομηχανία, συνεχίστηκε κατά τον μεσοπόλεμο (1920-40) με τον γραφειοκράτη-ανθρωπιστή, που είχε ρόλο στην επιλογή, εκπαίδευση και τοποθέτηση κάθε ατόμου που προσλαμβάνονταν, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψιν σχετικές έρευνες περί υποκίνησης & ικανοποίησης εργαζομένων, ώστε να αυξηθεί η εργασιακή απόδοσή τους. Από την δεκαετία του '50 και μετά, η ΔΠ παίρνει επίσημη μορφή αφού οι μεγάλες επιχειρήσεις (από μεγέθους προσωπικού), δημιουργούν αντίστοιχα τμήματα και τα στελεχώνουν με εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία. Επιπλέον, τα στελέχη αυτά λόγω της ανόδου του συνδικαλιστικού κινήματος, αναλαμβάνουν και τον ρόλο του διαπραγματευτή-μεσολαβητή. Με την βοήθεια της συστημικής θεωρίας, η ΔΠ προσεγγίζεται σε ρόλο

οργανωτικό-τεχνοκρατικό, με σκοπό την διαχείριση των εργαζομένων για την αύξηση της απόδοσης τους στην εργασία. Μετά το 1980, η ΔΠ δίνει τη θέση της στην ΔΑΔ που «αναβαθμίζει» το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε κεφάλαιο, για μία επιχείριση ή οργανισμό. Σε αυτή την περίοδο εμφανίζεται και ο ρόλος του αναλυτή-προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων που βοηθά στον καλύτερο προγραμματισμό της ανάπτυξης και εξέλιξης του προσωπικού, όπως επίσης και στην πιο διεξοδική ανάλυση της αγοράς εργασίας. Μετά το 1990, αρχίζει η σύγκλιση της ΔΑΔ με την εταιρική στρατηγική, με σκοπό τον μετασχηματισμό του ρόλου της σε στρατηγικό-μεταρρυθμιστικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Ιορδάνογλου, 2008).

Έτσι όπως διαπιστώνεται, έχουν εμφανιστεί διάφορες θεωρήσεις σχετικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, που οι πιο σημαντικές μπορούν να συνοψιστούν στις εξής (Σχ.2.5)(Βακόλα και Νικολάου, 2012; Ιορδάνογλου, 2009; Ζαβλανός, 1998; Χυτήρης, 2001):



Σχήμα 2.5 Ιστορική Εξέλιξη του ρόλου των εργαζομένων

- *κλασική ή μηχανιστική προσέγγιση*: προήλθε από την αλλαγή που επέφερε στην οργάνωση εργασίας, η βιομηχανική επανάσταση κατά την διάρκεια του 18ου και 19ου αιώνα. Πολλές θεωρίες εμφανίστηκαν σε εκείνη την περίοδο με κυριότερες: τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ (F. Taylor), της κλασσικής διοίκησης (H.Fayol), και της γραφειοκρατίας (M.Weber). Ο Taylor που θεωρείται πατέρας του επιστημονικού κινήματος του μάνατζμεντ προσπάθησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, να βρει τρόπους να χρησιμοποιήσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα τον άνθρωπο στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Διατύπωσε 4 αρχές, που δίνουν την εικόνα του τρόπου διοίκησης που πίστευε ότι θα έπρεπε να εφαρμόσουν (Taylor, 1911): (α) αναλυτική μελέτη κάθε εργασίας με στόχο εύρεσης του πλέον αποτελεσματικού τρόπου εκτέλεσης όλων των εργασιών, (β) προσδιορισμός

των δυνατοτήτων κάθε εργαζόμενου, (γ) εξάρτηση του εισοδήματος του εργαζόμενου με το παραγόμενο αποτέλεσμα, και (δ) καταμερισμός εργασίας. Θεωρούσε ότι μελετώντας επιστημονικά τα βήματα κάθε εργασίας θα μπορούσε να προσδιοριστεί ένα περισσότερος λογικός, αντικειμενικός και αποτελεσματικός τρόπος εκτέλεσης της. Επιπλέον, εκτιμούσε ότι οι επιστημονικές του αρχές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε είδος εργασίας. Την ίδια περίπου περίοδο με τον Taylor, ο γάλλος βιομήχανος Fayol, ανέπτυξε την θεωρία του και τις αρχές του που μεταφράστηκαν στα αγγλικά μόλις το 1949. Ο Fayol, έστρεψε την προσοχή του στις δραστηριότητες του μάνατζερ και διατύπωσε τη διοικητική θεωρία του μάνατζμεντ που βασίζεται σε 5 βασικές λειτουργίες της διοίκησης και σε 14 αρχές: (α) προγραμματισμός (plan), (β) οργάνωση (organize), (γ) διεύθυνση (command), (δ) συντονισμός (coordinate), και (ε) έλεγχος (control). Οι 14 αρχές του είναι:

- καταμερισμός εργασίας
- εξουσία
- Πειθαρχία
- Σαφήνεια εντολής
- Σαφήνεια καθοδήγησης
- Υποταγή ατομικού συμφέροντος στο γενικό συμφέρον
- Αμοιβή προσωπικού
- Συγκεντρωτισμός
- Κλιμάκωση εξουσίας
- Τάξη
- Ισοτιμία
- Σταθερότητα της μονιμότητας του προσωπικού
- Πρωτοβουλία και
- Ηθικό.

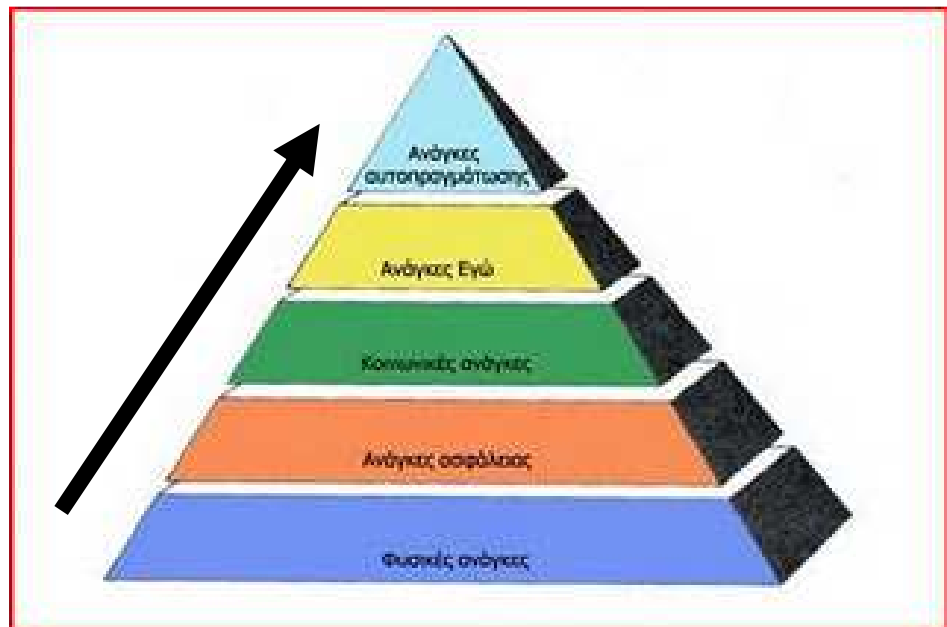
Ο Fayol, τόνισε ακόμα ότι η ευελιξία είναι βασικό προσόν του μάνατζερ που θα πρέπει να προσαρμόζει τις αρχές διοίκησης ανάλογα με τις καταστάσεις σε αντίθεση με τον Taylor που πίστευε σε σταθερές και ομοιόμορφες αρχές. Τέλος, ο γερμανός κοινωνιολόγος M. Weber, διατύπωσε μία πολύ σημαντική και χρήσιμη εργασία για το σύστημα διοίκησης, όπου ανέπτυξε τη θεωρία που ονόμασε *Γραφειοκρατία (Bureaucracy)*. Αυτή ασχολείται με τον τύπο της

οργάνωσης που έχει σχεδιαστεί για να επιτελεί διοικητικό έργο μεγάλης κλίμακας, με τον να συντονίζει συστηματικά την εργασία πολλών ατόμων (Blau and Meyer, 1977). Η Γραφειοκρατία αφορά οργανωτικές αρχές που στοχεύουν στη βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας. Τα κύρια χαρακτηριστικά της σύμφωνα με τον Weber, είναι: (α) αυστηρή ιεραρχία, (β) συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, (γ) κανόνες λειτουργίας, (δ) καταμερισμό εργασίας και (ε) εξουσία. Επίσης, ο Weber προσδιόρισε 3 πηγές εξουσίας μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό από: (α) την θέση του εργαζόμενου στην εργασία του βάση της ιεραρχίας (*νόμιμη εξουσία*), (β) την προσωπικότητα του (*χαρισματική εξουσία*), και (γ) την υλοποίηση ορθολογικών κανόνων και προτύπων (*ορθολογική-νομική εξουσία*). Ωστόσο, ο Weber καταλήγει στην διαπίστωση ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να βασίζεται κυρίως στην ορθολογική-νομική εξουσία, γεγονός που δείχνει την υποβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην γραφειοκρατική οργάνωση.

Όλες γενικά οι προηγούμενες θεωρήσεις είχαν ως κοινό χαρακτηριστικό, τη μηχανιστική οπτική, που εκτιμούσε την επιχείρηση ως ένα σύστημα που διακρίνονταν από τη τυποποίηση και την προβλεψιμότητα του. Δηλαδή, η επιχείρηση παρουσιαζόταν ως μία «μηχανή» όπου βασικός στόχος ήταν η αντιμετώπιση της οργανωτικής αταξίας και η εφαρμογή της εξειδίκευσης. Ως επακόλουθο ήταν, η θεώρηση του κάθε εργαζόμενου ως «εργαλείο», με παραγωγική δύναμη που ελέγχεται μέσα από παραμέτρους της ανθρώπινης φυσιολογίας.

- *ανθρώπινες σχέσεις*: η προσέγγιση αυτή εστιάζει στην ανθρώπινη συμπεριφορά (αξίες, κίνητρα κλπ.), όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα στον εργασιακό χώρο. Θεωρεί ότι η διερεύνηση των αρχών που διέπουν την ατομική και την ομαδική συμπεριφορά, αποτελεί σημαντική μεταβλητή για την υποκίνηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα πειράματα του E.Mayo (1924-1933), που πραγματοποιήθηκαν στο εργοστάσιο της Western Electric στο Hawthorne, ανέδειξαν τη σημασία των ψυχοκοινωνικών παραγόντων στην εργασιακή απόδοση. Παρόλο που υπήρξε αμφισβήτηση των πορισμάτων της έρευνας από διάφορους ερευνητές (Frank and Kaul, 1978), η επίδραση των πειραμάτων οδήγησε στην ανάπτυξη σχετικών θεωριών, που οι βασικότερες είναι (Draft, 1997):

- θεωρία αναγκών του Maslow, που βασίστηκε σε αποτελέσματα κλινικής έρευνας και εστιάζει στις ανθρώπινες ανάγκες και στην ιεράρχηση τους. Ο Maslow, προσδιόρισε πέντε κατηγορίες αναγκών, αναπτύσσοντας μια πυραμίδα κατάταξης τους (Σχ.2.6):
1. Βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ύπνο κλπ.)
 2. Ανάγκες ασφάλειας (προστασία από κινδύνους του περιβάλλοντος)
 3. Κοινωνικές ανάγκες (κοινωνική επαφή / σχέσεις, αποδοχή, φιλία)
 4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης (αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους, φήμη)
 5. Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (ψυχολογικής φύσης)



Σχήμα 2.6 Πυραμίδα Maslow (Ζαβλανός, 1998)

Γενικά κατά τον Maslow, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Επίσης, υποστήριξε ότι μόνο αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιηθούν σε υψηλό βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειες τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, καθώς αυτές γίνονται οι πιο κυρίαρχες. Οι ανάγκες που ικανοποιήθηκαν, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά αφού οι ανάγκες του επόμενου ανώτερου επιπέδου, γίνονται αυτές επικρατούσες και έτσι παρακινούν τα άτομα. Η άποψη αυτή του Maslow αλλάχτηκε στην

πορεία σύμφωνα με τα ευρήματα, και τόνισε ότι δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπου για αυτές ισχύει ότι όσο υψηλός είναι ο βαθμός ικανοποίησης τόσο πιο πολύ οδηγεί τα άτομα για ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση (Maslow, 1970).

- *θεωρία XY (McGregor)*, εστιάζει σε δύο διακριτές αντιλήψεις των ανθρώπων, όπου διακρίνεται σε: (α) αρνητική – X, που ο εργαζόμενος έχει μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες, και (β) θετική – Ψ, όπου ο εργαζόμενος αρέσκεται στην εργασία, επιζητεί ευθύνες και πρωτοβουλίες και διαθέτει φιλοδοξία στο εργασιακό χώρο του. Σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση X οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ανάγκες βάση ιεράρχησης (βιολογικές) ενώ η θεωρητική προσέγγιση Ψ κυρίως από τις ανώτερες ανάγκες (αυτοπραγμάτωσης).
- *θεωρία παρακίνησης – ψυχικής υγείας (Herzberg)*, που βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από εμπειρική έρευνα σε θέματα εργασιακών στάσεων. Ο Herzberg διαπιστώνει ότι οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση, είναι διαφορετικοί από αυτούς που οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν την εργασιακή ικανοποίηση ονομάζονται *ενδογενείς ή παρακίνησης* και αφορούν θέματα όπως αναγνώριση, ευθύνη, επιτεύγματα, πρόοδο και ανάπτυξη – εξέλιξη. Από την άλλη, οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια ονομάζονται *εξωγενείς ή υγιεινής* και περιλαμβάνουν την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους, την πολιτική της επιχείρησης, την κοινωνική θέση, την προσωπική ζωή, τις σχέσεις με υφιστάμενους . συναδέλφους και την ασφάλεια. Η θεωρία αυτή σχετίζεται με την θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow, όπου τα άτομα επιδιώκουν την μείωση του «πόνου» και να ικανοποιήσουν βιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές ανάγκες. Οι παράγοντες παρακίνησης ικανοποιούν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, όπου τα άτομα θέλουν να αναπτυχθούν σε ψυχολογικό επίπεδο.

- *θεωρία ωριμότητας – ανωριμότητας*, που αναπτύχθηκε από τον Argyris, που θεωρεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, δεν έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν την προσωπικότητα τους. Για την ολοκλήρωση της ωριμότητας ενός ατόμου απαιτούνται 7 αλλαγές στην προσωπικότητα του: (α) να μεταπηδήσει σε ενεργητική κατάσταση δηλ. δεν χρειάζεται στενή επίβλεψη και έλεγχ από τους ανωτέρους του, (β) είναι ανεξάρτητο και ικανό να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα, (γ) διαθέτει πολλούς τρόπους στην συμπεριφορά του ανάλογα με την κατάσταση, (δ) επιλέγει περιβάλλον που του προσφέρει προκλήσεις στις δεξιότητες του και στην δημιουργικότητα του, (ε) διευρυμένη αντίληψη του χρόνου, (στ) επιθυμεί ηγετικές θέσεις και ρόλους, και (ζ) γνωρίζει τον εαυτό του και μπορεί να τα ελέγξει. Γενικά, ο Argyris πιστεύει ότι η επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει εκείνο το κλίμα το οποίο βοηθά κάθε εργαζόμενο να αναπτυχθεί και να ωριμάσει.
- *ορθολογική προσέγγιση*: σε αυτή την προσέγγιση θεωρείται ως παραδοχή ότι, οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί είναι κέντρα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως έλλογα όντα, με ικανότητες και γνώσεις, μέσω των οποίων προσδιορίζεται η οργανωσιακή συμπεριφορά και συνεισφορά τους, στην επιχείρηση ή οργανισμό. Ο βραβευμένος με Νόμπελ, H. Simon, ήταν αυτός που προσδιόρισε πρώτος την εστίαση του ενδιαφέροντος στην ερμηνεία των οργανώσεων, ως συστήματα λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, αναφέρει ότι (Simon, 1999): *το οικονομικό περιβάλλον όπου δρα μια επιχείρηση ή οργανισμός διακρίνεται σε εξωτερικό, όπου ορίζεται από τη συμπεριφορά άλλων ατόμων, επιχειρήσεων, αγορών ή οικονομιών, και από το εσωτερικό περιβάλλον που ορίζεται από τους στόχους και τις ικανότητες του ατόμου, της επιχείρησης, της αγοράς, της οικονομίας για ορθολογική προσαρμόσιμη συμπεριφορά.*
- *σύγχρονες προσεγγίσεις*: στην σημερινή εποχή των νέων τεχνολογιών, η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μετασχηματίζεται σε πιο πολύπλοκες δομές, ενώ ταυτόχρονα νέες θεωρίες αναδύονται. Μία από αυτές ήταν και η συστημική θεωρία που εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '70, επηρεάζοντας

σημαντικά το μάνατζμεντ και την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Βασίζεται στις αρχές της γενικής θεωρίας συστημάτων, που αναπτύχθηκε αμέσως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, από: τον βιολόγο Bertalanffy, τον οικονομολόγο K. Boulding, το βιομαθηματικό Rapoport και το φυσικό Gerar. Η συστημική προσέγγιση αποτελεί μια μέθοδος μελέτης και ανάλυσης φαινομένων και οργανισμών. Οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων ή οργανισμών θεωρούνται ως σύνθετα ανοικτά συστήματα που χαρακτηρίζονται από αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων τους, αλλά και με το περιβάλλον, έτσι ώστε να μπορούν να επιβιώσουν (Katz and Kahn, 1978). Δίνεται έμφαση στην μελέτη των επιμέρους τμημάτων μίας δομής, όπως άτομα, στόχοι, τεχνολογία, πληροφορίες, μεμονωμένα ή σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους, όσο και με την ευρύτερη κοινωνία. Η συστημική θεώρηση φέρνει στο προσκήνιο μία νέα οπτική που είχε αγνοηθεί από προηγούμενες προσεγγίσεις, την σύνδεση των οργανώσεων με την κοινωνία. Η τελική επιδίωξη της συνίσταται στην ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου αρχών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη και έρευνα όλων των φαινομένων. Αναπτύσσεται η συνεργασία διάφορων επιστημονικών τομέων με στόχευση τη διεπιστημονική προσέγγιση. Επιπλέον, μία άλλη σύγχρονη προσέγγιση που έκανε την εμφάνιση της μετά το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, ήταν οι θεωρίες περί χάους, που αναπροσάρμοσαν την οπτική της διοικητικής επιστήμης όσο αφορά τις οργανωσιακές δομές. Η επιχείριση εγκαταλείπει την αυστηρή δομή και ιεραρχία της, και λειτουργεί περισσότερο μέσα από μια νέα, αυτοοργανούμενη τάξη, αφήνοντας περιθώρια για δημιουργική δράση των μελών της, δηλ. των εργαζόμενων. Η βασική έννοια της θεωρίας του χάους, δηλ. η φρακταλική δομή: «η ύπαρξη του όλου στα μέρη του», παρέχει μέσα από μία νέα κουλτούρα στους εργαζόμενους χωρίς διακρίσεις την πρόσβαση στην γνώση και την πληροφορία, στη δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων, στην καινοτομία. Σε μία τέτοια επιχείριση ή οργανισμό, δρουν από κοινού όροι όπως έλεγχος και αυτονομία, κανόνες και πρωτοβουλίες (Τσούκας, 2004).

2.2.2 Σχέση μεταξύ ΔΠ και ΔΑΔ

Μετά τον τελευταίο παγκόσμιο πόλεμο, οι εξελίξεις που ακολούθησαν στο μάνατζμεντ με την εισαγωγή νέων φιλοσοφιών και ιδεών όσο αφορά την διοίκηση

προσωπικού, οδήγησε βαθμιαία στην αντικατάσταση της με ένα νέο όρο, αυτό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), αφορά κυρίως τους εργαζόμενους και το κύκλο ζωής τους μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Αντίθετα, η ΔΑΔ, ενώ περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που απασχολούν και την ΔΠ, εστιάζει επιπλέον στην αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζόμενου, εργασίας και επιχείρησης ή οργανισμού. Ασχολείται με μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη αξία και σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία, και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης, ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και επίσης της εισαγωγής μεθοδολογιών διαχείρισης εργαζομένων που επηρεάζουν δραστικά την εσωτερική κουλτούρα και δομή, προωθώντας στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης ή οργανισμού και το εργασιακό περιβάλλον (Πατρινός, 2005; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χατζηπαντελή, 1999).

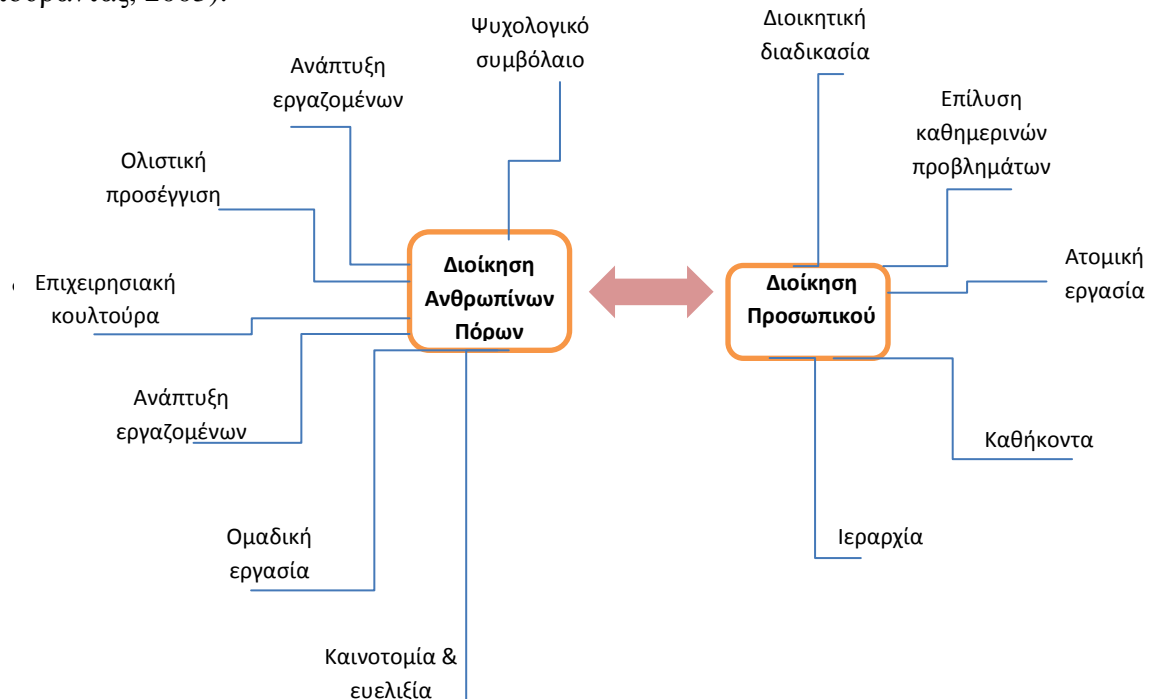
Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική εξέλιξη, και ο συνεχής ανταγωνισμός, προκαλούν αλλαγή στην υπάρχουσα επιχειρησιακή κατάσταση, με το μετασχηματισμό του εργασιακού περιβάλλοντος σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων (Tulgan, 2007). Έτσι, στην σημερινή εποχή, οι επιχειρηματίες αναζητούν νέες ιδέες και γνώσεις, και πιο συγκεκριμένα, κατάλληλα καταρτισμένους εργαζόμενους, αφού αποτελούν την πιο σημαντική «αξία» μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, και το σπουδαιότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luthans and Youssef, 2004). Αυτό οφείλεται στο ότι μία επιχείρηση ή οργανισμός, αντιμετωπίζει τις πιο σημαντικές αλλαγές που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση (εξαγορές, συγχωνεύσεις, πτωχεύσεις κλπ.). Επομένως, η παραδοσιακή θέση ότι, οι εργαζόμενοι είναι απλά κόστος μεταβάλλεται σε στρατηγικό πόρο. Η ΔΑΔ προσπαθεί αντιμετωπίσει τις ραγδαίες αυτές αλλαγές όσο αφορά την αξιοποίηση των εργαζομένων περισσότερο από ότι η ΔΠ, αφού στοχεύει στην επιθυμία των ατόμων να επενδύσουν στις γνώσεις και τα ταλέντα τους (Ιορδάνογλου, 2008; Jackson and Schuler, 2000).

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται οι αλλαγές που έχουν προκύψει στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σε σχέση με το παρελθόν (Πατρινός, 2005; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Michaels et al., 2001):

Πίνακας 2.2 Διαφορές στο επιχειρησιακό περιβάλλον όσο αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα

Παρελθόν	Σήμερα
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
Ο εξοπλισμός και το κεφάλαιο αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Οι άνθρωποι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά	Οι εργαζόμενοι με ταλέντο «ανεβάζουν» την επιχείρηση
Οι θέσεις εργασίας είναι ελάχιστες	Οι εργαζόμενοι με ταλέντο σπανίζουν
Οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπιστοσύνη και ασφάλεια για την επιχείρησή τους	Οι εργαζόμενοι δεν έχουν σταθερή εργασία και αντίστοιχα αφοσίωση στην επιχείρησή
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται	Οι εργαζόμενοι απαιτούν περισσότερα από τον εργοδότη τους

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προκύπτουν διαφορές μεταξύ της ΔΠ και ΔΑΠ όπως φαίνεται συγκεντρωτικά στο επόμενο σχήμα (Σχ.2.7)(Guest, 1987; Pettigrew and Whipp, 1991; Storey, 1992; Πατρίνος, 2005; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):



Σχήμα 2.7 Σχέση ΔΑΔ – ΔΠ (Πατρίνος, 2005)

Συνεπώς, η ΔΠ αφορά κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση των εργαζομένων, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις συνθήκες εκείνες όπου η επιχείρηση ή ο οργανισμός, θα μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζόμενους της (Πατρίνος, 2005;

Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001). Συγκεκριμένα, η ΔΑΔ ασχολείται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιλογών στο ανθρώπινο δυναμικό, τις στρατηγικές και στόχους της επιχείρησης, και των δυνατοτήτων που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον (Pike et al., 2002). Επιπλέον, εξασφαλίζει τις επιλογές που γίνονται για πρόσληψη εργαζομένων, ακολουθώντας ένα προγραμματισμένο πλαίσιο (Hunter, 2002). Συνολικά, η ΔΑΔ συντελεί (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

- στην πρόσληψη των σωστών ατόμων στην σωστή θέση,
- στην υποστήριξη του προσωπικού ώστε να έχει απόδοση και αποτελεσματικότητα,
- στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης ή οργανισμού,
- να υπάρχει δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού με ορθολογικό τρόπο.

2.2.3 Η ΔΑΔ ως προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση

Η ΔΑΔ έχει ως πρόκληση κατά την εφαρμογή της, την πρόσθεση αξίας (add value) στην επιχείρηση ή οργανισμό και τη σύνδεση της με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ωστόσο, αν και υπήρξαν διάφοροι μελετητές που υποστήριξαν ότι η ΔΑΔ φτάνει στο τέλος της (Ιορδάνογλου, 2008), ο Ulrich (1997), υποστήριξε ότι οι εκτιμήσεις αυτές θα πέσουν τελείως έξω. Αντίθετα, εκτίμησε ότι η ΔΑΔ θα μετασχηματιστεί σε μια νέα μορφή που θα διακρίνεται από τα ακόλουθα:

- ✓ εστίαση σε παραδοτέα παρά σε ενέργειες με σκοπό την προσθήκη αξίας στην επιχείρηση ή οργανισμό.
- ✓ Ανάπτυξη θεωριών που δεν θα εστιάζουν σε «καλές πρακτικές», αλλά θα διερευνούν αποτελεσματικά την ανθρώπινη συμπεριφορά και ειδικά την εργασιακή πρακτική, παρέχοντας εκείνο το θεωρητικό υπόβαθρο στα στελέχη ΔΑΔ να ανταπεξέρχονται στις όποιες δυσκολίες προκύπτουν.
- ✓ Διεύρυνση των υπαρχόντων τμημάτων ΔΑΔ που θα περιλαμβάνει εκτός από τα στελέχη της και άλλους μάνατζερ της επιχείρησης ή οργανισμούς, όπως επίσης και ειδικούς – εξωτερικούς συνεργάτες που συμβάλουν με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών τους στην εύρυθμη λειτουργία.
- ✓ Βελτίωση των πρακτικών με την εμφάνιση νέων εργαλείων, αλλαγή κουλτούρας και τη μεταφορά της γνώσης.
- ✓ Επέκταση των λειτουργιών της ΔΑΔ και σε άτομα που ανήκουν στην αλυσίδα αξίας του οργανισμού, όπως προμηθευτές και πελάτες. Ήδη έχει

ξεκινήσει η ανταλλαγή πρακτικών ΔΑΔ μεταξύ εταιρειών που συνδέονται στην αλυσίδα αξίας διεθνώς (Coca Cola, McDonald κλπ.).

- ✓ Αποτίμηση της συνεισφοράς της στα επιχειρησιακά αποτελέσματα βασισμένη σε ανάλυση κόστους/ωφέλειας.
- ✓ Μετάβαση από την γραμμική καριέρα των στελεχών Δαδ σε καριέρα μορφής μωσαϊκού που θα συνεπάγεται ότι θα μετράει ιδιαίτερα η όποια εμπειρία και γνώση σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο εντός και εκτός τμήματος ΔΑΔ, όπως επίσης και η ανάληψη ρίσκου.
- ✓ Η ΔΑΔ θα πρέπει να προσανατολιστεί στο μέλλον στην διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου του προσωπικού, που περιλαμβάνει γνώση και αφοσίωση στην επιχείρηση. Επειδή αποτελεί σπάνιο πόρο το διανοητικό κεφάλαιο, θα πρέπει η ΔΑΔ να εστιάσει στην προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών και επίσης στην βελτίωση και φροντίδα τους.
- ✓ Ανάγκη στο μέλλον για 4 νέες δεξιότητες των στελεχών ΔΑΔ, επιχειρηματική γνώση, γνώση μοντέρνων θεωριών διαχείρισης προσωπικού, εφαρμογή μοντέλων αλλαγής και αξιοπιστία στην σχέση τους με την εργασία τους.

2.2.4 Στρατηγική και Διαχείριση Προσωπικού

Σήμερα, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από το μάνατζμεντ, ότι ο ρόλος του προσωπικού στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης ή οργανισμού, είναι πλέον πολύ σημαντικός (Τζωρτζάκης, 2014). Αυτό συνεπάγεται την σύνδεση της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με την εκάστοτε κεντρική στρατηγική της επιχείρησης ή οργανισμού. Ορίζεται ως το σύνολο των πολιτικών και μεθοδολογιών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που στηρίζουν την εταιρική στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ (Boxall, 1992). Σύμφωνα, με τους Bamberger και Meshoulam (2000), η προσέγγιση αυτή είναι μία διαδικασία που συνδέει το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων από τη μια πλευρά, με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης από την άλλη. Οι βασικές αρχές της σχετίζονται με:

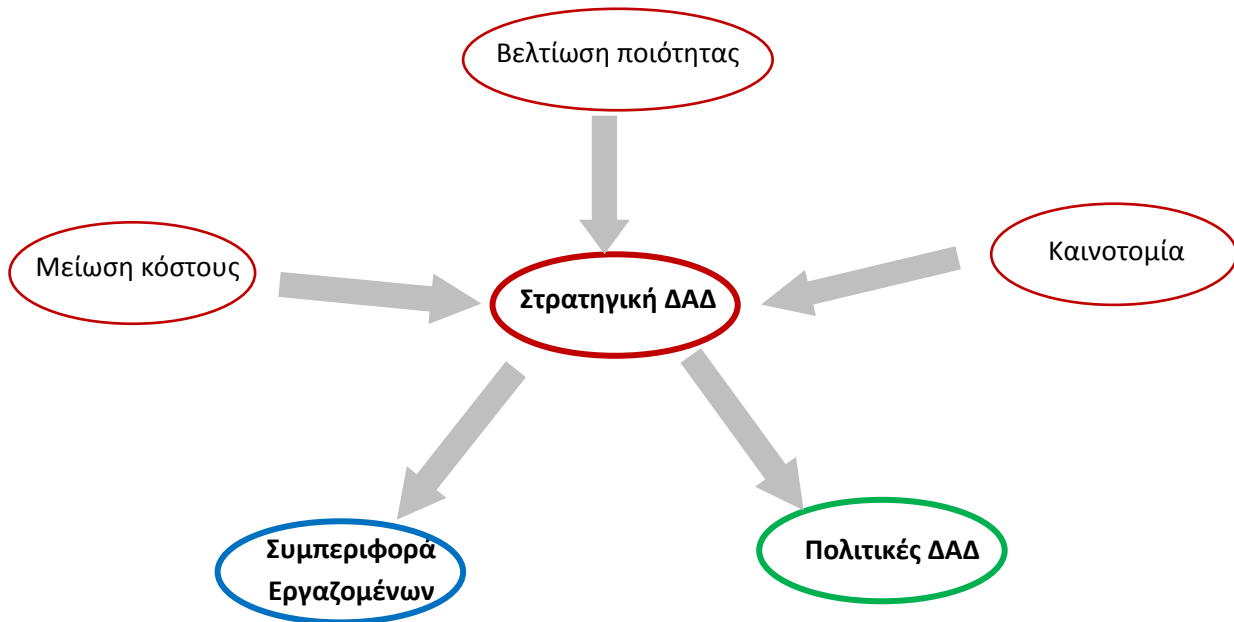
- την μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης,
- την εναρμόνιση των πρακτικών με την εταιρική στρατηγική, και

- την επιλογή των πολιτικών εκείνων που υποβοηθούν τις προηγούμενες αρχές.

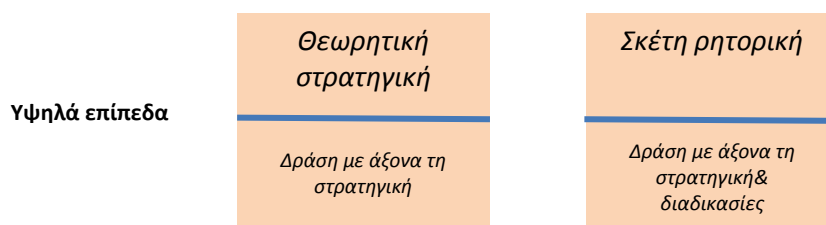
Πιο συγκεκριμένα, οι Schuler και Jackson (1987), ακολουθώντας την στρατηγική προσέγγιση του Porter (καινοτομία, μείωση κόστους, ποιότητα), πρότειναν αντίστοιχες πολιτικές για την ΔΑΔ, όπως επίσης και τις στάσεις/συμπεριφορές που απαιτούνται για να επιτευχθεί η κάθε στρατηγική από τους εργαζόμενους (Σχ.2.8). Επειδή, είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί αυτή η θεωρητική προσέγγιση στην πράξη, οι Gratton και Truss (2003) μετά από δεκαετή έρευνα, πρότειναν ένα τρισδιάστατο μοντέλο στρατηγικής ΔΑΔ που περιλαμβάνει 3 ευθυγραμμίσεις: κατακόρυφη, οριζόντια και την υλοποίηση. Ο συνδυασμός των τριών διαστάσεων οδηγεί σε οκτώ (8) διαφορετικές παραλλαγές που μπορεί να συμβούν στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς ανάλογα με την εκάστοτε χρονική στιγμή που θα συμβούν. Οι τέσσερις (4) πρώτες είναι θετικές και αφορούν την υλοποίηση της στρατηγικής, ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις (4) είναι αρνητικές, και οδηγούν στη μη υλοποίηση. Η ερμηνεία τους βοηθά τα επιτελικά στελέχη της ΔΑΠ, να εντοπίσουν εκείνα τα σημεία που υπάρχει πρόβλημα στην υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής όπως (Ιορδάνογλου, 2008)(Σχ.2.9):

- θεωρητικές τακτικές: δεν υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική και άρα υλοποίηση, και αφορά συνήθως, αν όχι κατ' αποκλειστικότητα, μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα ΔΠ/ΔΑΔ ή εξειδικευμένα στελέχη,
- θεωρητικές διαδικασίες: υπάρχουν διαδικασίες που ακολουθούνται από το τμήμα ΔΠ/ΔΑΔ μιας επιχείρησης, που όμως δεν ακολουθούν τελικά την εταιρική στρατηγική, και δεν υποστηρίζονται από τα στελέχη γραμμής (line managers),
- θεωρητική στρατηγική: συμβαίνει όταν το τμήμα ΔΠ/ΔΑΔ αντιλαμβάνεται την εταιρική στρατηγική, αλλά αδυνατεί να την μετατρέψει σε δράσεις,
- σκέτη ρητορική: η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι σαφής και υποστηρίζει την εταιρική στρατηγική, αλλά εφαρμόζεται ανεπιτυχώς,
- δράση με άξονα απλές τακτικές: το τμήμα ΔΠ/ΔΑΔ εφαρμόζει διαχειριστικές δράσεις που δεν σχετίζονται απόλυτα με την εταιρική στρατηγική,

- δράση με άξονα τις διαδικασίες: αφορά οργανωμένο τμήμα ΔΠ/ΔΑΔ που εφαρμόζει συγκεκριμένες πολιτικές, αλλά δεν είναι εναρμονισμένες με την εταιρική στρατηγική,
- δράση με άξονα την στρατηγική: οι περισσότερες πολιτικές που έχει σχεδιάσει το τμήμα ΔΠ/ΔΑΔ εφαρμόζονται από τα στελέχη γραμμής, που δεν επιτρέπει όμως στο τμήμα να αναπροσαρμόζει τις πρακτικές του σύμφωνα με τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- δράση με άξονα τη στρατηγική και τις διαδικασίες: αποτελεί τον βέλτιστο συνδυασμό πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εταιρικής στρατηγικής, που διακρίνονται από εσωτερική συνέπεια και εφαρμόζονται (σπάνιες περιπτώσεις επιχειρήσεων σύμφωνα με έρευνες).



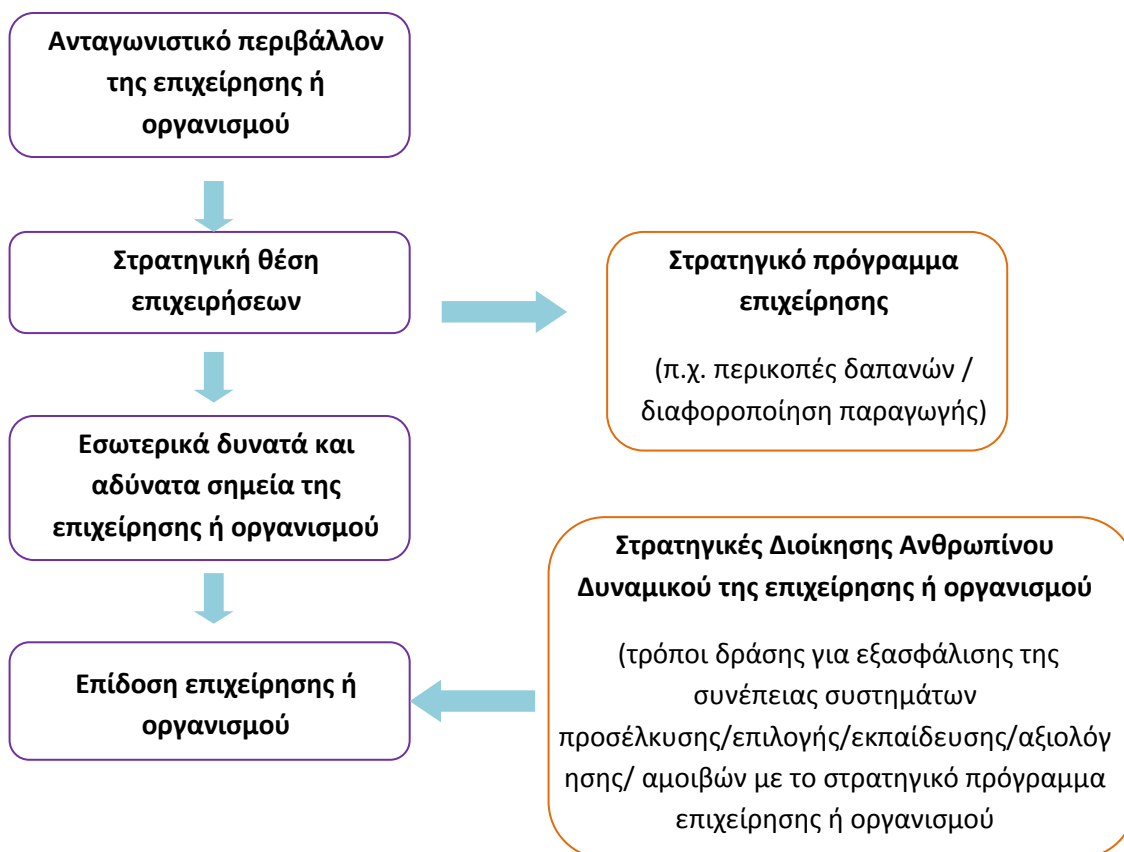
Σχήμα 2.8 διαγραμματική αναπαράσταση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των αντίστοιχων πολιτικών ΔΑΔ ακολουθώντας την πρόταση περί στρατηγικής ανταγωνισμού των Schuler και Jackson (1987)





Σχήμα 2.9 Τρισδιάστατο Μοντέλο στρατηγικής ανθρωπίνου δυναμικού των Gratton και Truss (2003)

Τέλος, στο επόμενο σχήμα, απεικονίζεται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στη στρατηγική ΔΑΔ και τα στρατηγικά προγράμματα, και στα αποτελέσματα της επιχείρησης ή οργανισμού (Τζωρτζάκης, 2014).



Σχήμα 2.10 Η σύνδεση των στρατηγικών της επιχείρησης η οργανισμού με τη στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού (Τζωρτζάκης, 2014)

Από τα παραπάνω προκύπτει σύμφωνα και με το πρώτο ερευνητικό στόχο, ότι είναι σημαντικό να διερευνηθεί από πλευράς στελεχών διαχείρισης προσωπικού η τυχώ

ν σύνδεση της εφαρμοζόμενης διαχείρισης προσωπικού με την στρατηγική της επιχείρησης (Bamberger and Meshoulam, 2000; Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014; Schuler and Jackson, 1987; Gratton and Truss, 2003):

✚ **Ερευνητικό Θέμα 4:** Υπάρχει σύνδεση της διαχείρισης προσωπικού με τη στρατηγική της επιχείρησης;

2.3 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

2.3.1 Στάσεις και Εργασιακές Στάσεις

Οι *στάσεις* (*attitudes*) αφορούν ένα σχετικά μόνιμο συναίσθημα, πιστεύω ή αξιολογικές δηλώσεις (θετικές ή αρνητικές) που έχουν σχέση με κάποιο συγκεκριμένο άτομο, ομάδα, ιδέα ή αντικείμενο (Ζαβλανός, 2002). Οι στάσεις είναι σύνθετο φαινόμενο που συνδέεται με αξίες και πιστεύω του ατόμου (Robbins and Judge, 2011). Οι αξίες αντιπροσωπεύουν για το άτομο το σωστό ή το λάθος, ενώ τα πιστεύω είναι σκέψεις και αντιλήψεις όσο αφορά κάποιο θέμα, καθώς και συμπεράσματα που συνάγονται σχετικά με αυτό. Το μοντέλο των στάσεων διακρίνεται σε τρεις συνιστώσες (Breckler, 1984; Frishbein and Aizen, 1975; Ζαβλανός, 2002; Myers, 1993) (Σχ.2.11):

- *γνωστική συνιστώσα* που περιλαμβάνει τις αξίες και τα πιστεύω,
- *συναισθηματική συνιστώσα* που δείχνει το συγκεκριμένο συναίσθημα για κάποιο άτομο ή θέμα, και
- *συμπεριφορική συνιστώσα* που δείχνει την πρόθεση του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο σαν αποτέλεσμα του συναισθήματος του.



Σχήμα 2.11 Μοντέλο Στάσεων

Τέλος, οι κυριότερες *εργασιακές στάσεις* που εστιάζει η ΟΣ (Robbins and Judge, 2011) είναι οι ακόλουθες:

- *εργασιακή ικανοποίηση*: αφορά ένα θετικό συναίσθημα για την εργασία, το οποίο είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης των χαρακτηριστικών της. Για

παράδειγμα, ένα άτομο με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης διαθέτει θετικά αισθήματα για την εργασία του, ενώ ένα άτομο με χαμηλό επίπεδο έχει αντίθετα αρνητικά αισθήματα.

- *ταύτιση με την εργασία*: είναι ταυτόσημη με την εργασιακή ικανοποίηση και αφορά την μέτρηση του βαθμού στον οποίο τα άτομα έχουν ένα «*ψυχολογικό δέσιμο*» με την εργασία τους και εκτιμούν το επίπεδο απόδοσης τους σημαντικό για τα ίδια. Μια σχετική έννοια είναι η ψυχολογική ενδυνάμωση (psychological empowerment), δηλ. οι πεποιθήσεις των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, την επάρκειά τους, τη σημαντικότητα της εργασίας τους και την εκτιμώμενη αυτονομία (Diefendorff et al., 2002).
- *οργανωσιακή δέσμευση*: αφορά την ταύτιση κάθε εργαζόμενου με μια συγκεκριμένη επιχείρηση και τους στόχους της, και επιθυμεί να παραμείνει μέλος της (Meyer et al., 1993).
- *αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη*: που είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργασιακός τους φορέας εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Rhoades et al., 2001).
- *αφοσίωση εργαζομένου*: αφορά την ταύτιση, τον ενθουσιασμό ενός εργαζομένου με την εργασία και η ικανοποίηση του από αυτή (May et al., 2004).

2.3.2 Σχέση ΟΣ και Διαχείριση Προσωπικού

Η Διαχείριση Προσωπικού και ιδιαίτερα η ΔΑΔ, ασχολείται και με άλλα αντικείμενα όπως τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τη διοίκηση των αμοιβών – παροχών, τις εργασιακές σχέσεις, τον προγραμματισμό προσωπικού κλπ. Σύμφωνα με την Βακόλα και Νικολάου (2012), στον πίνακα που ακολουθεί, φαίνονται τα αντικείμενα της ΟΣ και της ΔΑΔ που σχετίζονται, έτσι ώστε να εφαρμόζονται αποδοτικά στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς:

Πίνακας 2.3 Αλληλοσχετιζόμενα αντικείμενα ΟΣ - ΔΑΔ

α/α	Αντικείμενα
------------	--------------------

1	<p><i>Επιλογή προσωπικού</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσέλκυση υποψηφίων για εργασία ▪ Σχεδιασμός έγκυρων ψυχομετρικών εργαλείων ▪ Ανάλυση θέσης εργασίας ▪ Μέθοδοι επιλογή προσωπικού
2	<p><i>Εκπαίδευση και Ανάπτυξη</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιολόγηση εκπαιδευτικών αναγκών ▪ Σχεδίαση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ▪ Εκπαιδευτική αξιολόγηση ▪ Διαχείριση σταδιοδρομίας
3	<p><i>Οργανωσιακή Ανάπτυξη</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάλυση δομής οργανισμού ▪ Κουλτούρα ▪ Εργασιακή ικανοποίηση ▪ Οργανωσιακή αλλαγή
4	<p><i>Διαχείριση Απόδοσης</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης ▪ Ανάλυση επιπτώσεων της απόδοσης ▪ Εισαγωγή μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης
5	<p><i>Ποιότητα Εργασιακής Ζωής</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιολόγηση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης ▪ Έλεγχος άγχους στην εργασία ▪ Ανάπτυξη ομάδων
6	<p><i>Δυναμική των ομάδων</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη ομάδων ▪ Διαχείριση συγκρούσεων

Στην ανάλυση της ΟΣ, τρεις είναι οι μεγάλες κατηγορίες χαρακτηριστικών που δημιουργούν διαφορές και επηρεάζουν κατ' επέκταση την διαχείριση προσωπικού (Blumberge and Pringle, 1982; Χυτήρης, 2001; Schermerhorn et al., 1985):

- *δημογραφικά χαρακτηριστικά* (φύλο, ηλικία, εθνικότητα)
- *χαρακτηριστικά επάρκειας* (ατομικές κλίσεις / δυνατότητες)
- *ψυχολογικά χαρακτηριστικά* (αξίες, στάσεις, προσωπικότητα)

Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση, με την επιρροή που ασκούν στην ικανότητα ενός ατόμου να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί. Ωστόσο, η σημαντικότητα των διαφόρων χαρακτηριστικών εξαρτάται από τη φύση της συγκεκριμένης εργασίας και τις απαιτήσεις του έργου που πρέπει να επιτελεστεί (Χυτήρης, 2001).

Ειδικότερα, τα *δημογραφικά χαρακτηριστικά*, είναι θεμελιακές μεταβλητές που έχουν συμβάλλει στην διαμόρφωση ενός ατόμου (Χυτήρης, 2001). Επιπρόσθετα, το ευμετάβλητο περιβάλλον της σημερινής αγοράς απαιτεί από την εκαστότε διεύθυνση του τμήματος ΔΠ/ΔΑΔ, να ασκήσει έναν στρατηγικό ρόλο, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Συγκεκριμένα, οι όποιες οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν τις συνθήκες και τις προοπτικές που εμφανίζει κάθε οικονομικός τομέας, επηρεάζουν επίσης και την θέση του ανθρώπινου δυναμικού. Η *Δημογραφική διαφοροποίηση* του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής αποτελούν βασικούς παράγοντες επίδρασης (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012; Χυτήρης, 2001).

Συνεπώς, από όλα τα παραπάνω και σύμφωνα με τον δεύτερο ερευνητικό στόχο προκύπτει η διατύπωση της ακόλουθης ερευνητικής υπόθεσης, που διερεύνα την αποδοχή των εργαζόμενων, όσο αφορά τις γενικές προσεγγίσεις της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ,ΔΑΔ) (Ιορδάνογλου 2008; Τζωρτζάκης, 2014; Πατρινός, 2005; Παπαλεξανδρή και άλλοι, 2012) σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης τους από την ακολουθούμενη πολιτική διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ,ΔΑΔ) στο χώρο εργασίας τους:

- ✚ *H_{2,0} (μηδενική υπόθεση):* Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν εξαρτάται από την ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)

- ✚ $H_{2,1}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο του τρίτου ερευνητικού στόχου, προκύπτει η ανάγκη διερεύνησης της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διαχείρισης προσωπικού στην επιχείρησή τους, σε σχέση με τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά που υπάρχουν (Blumberge and Pringle, 1982; Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012; Χυτήρης, 2001; Schermerhorn et al., 1985), με την επόμενη ερευνητική υπόθεση:

- ✚ $H_{3,0}$ (μηδενική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού δεν εξαρτάται από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά
- ✚ $H_{3,2}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού εξαρτάται από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά

2.4 Σύνοψη Ερευνητικών Στόχων και Ερευνητικών Υποθέσεων

Η παρούσα έρευνα διερευνά την εξέλιξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις σημερινές ελληνικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, στοχεύει να μελετήσει αν έχει υιοθετηθεί η στρατηγική ΔΑΔ στην ελληνική επιχείρηση, και την αποδοχή/ικανοποίηση της από τους εργαζόμενους. Δηλαδή αν έχει υπάρξει η μετάβαση από την οικονομικοκεντρική προσέγγιση (ΔΠ), σε μια πιο ανθρωποκεντρική (ΔΑΔ) (Robbins and Judge, 2011; Ιορδάνογλου, 2008; Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012; Τζωρτζάκης, 2014; Χυτήρης, 2001). Όσο αφορά τους ερευνητικούς στόχους και τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα (ποιοτική προσέγγιση) και ερευνητικές υποθέσεις (ποσοτική προσέγγιση) που έχουν τεθεί, έχουμε ότι:

- ❖ *Ερευνητικός Στόχος 1*

Ερευνητικά Αντικείμενα: αφορά την άποψη/γνώμη/στάση στελεχών ΔΠ/ΔΑΔ

- ✚ *Ερευνητικό Θέμα 1:* Ποια προσέγγιση διαχείρισης προσωπικού ακολουθείται από τις επιχειρήσεις;

✚ *Ερευνητικό Θέμα 2:* Τι ισχύει από πλευράς πρακτικών όσο αφορά τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού που είναι κοινές και στις δύο βασικές προσεγγίσεις ΔΠ – ΔΑΔ όπως είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία;

✚ *Ερευνητικό Θέμα 3:* Ποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος επιδρούν περισσότερο στις δραστηριότητες της διαχείρισης προσωπικού;

✚ *Ερευνητικό Θέμα 4:* Υπάρχει σύνδεση της διαχείρισης προσωπικού με τη στρατηγική της επιχείρησης;

❖ *Ερευνητικός Στόχος 2*

Ερευνητικές υποθέσεις: αφορά την άποψη/γνώμη/στάση εργαζόμενων

✚ *H_{2,0} (μηδενική υπόθεση):* Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν εξαρτάται από την ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)

✚ *H_{2,1} (εναλλακτική υπόθεση):* Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)

❖ *Ερευνητικός Στόχος 3*

Ερευνητικές υποθέσεις: αφορά την άποψη/γνώμη/στάση εργαζόμενων

✚ *H_{3,0} (μηδενική υπόθεση):* Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού δεν εξαρτάται από την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/νσης Προσωπικού

✚ *H_{3,1} (εναλλακτική υπόθεση):* Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού εξαρτάται από την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/νσης Προσωπικού

- ✚ $H_{3,0}$ (μηδενική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού δεν εξαρτάται από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά
- ✚ $H_{3,2}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού εξαρτάται από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά

Κεφάλαιο Τρίτο

ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

3.1 Σχετικές Έρευνες

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που επηρεάζουν το μέλλον των διαδικασιών της διαχείρισης προσωπικού και ιδιαίτερα της ΔΑΔ, είναι η αλλαγή από την οικονομία βασισμένη στην βιομηχανική παραγωγή σε εκείνη της βασισμένης στην γνώση. Αυτή η νέα οικονομία χαρακτηρίζεται από μείωση της παραγωγής και της αύξησης της υπηρεσίας ή της γνώσης ως τον πυρήνα της η οικονομική βάση. Ορισμένοι οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών είναι πλέον ο κυρίαρχος τομέας των βιομηχανοποιημένων εθνών, και οι υπηρεσίες ή επιχειρήσεις έντασης γνώσης θεωρείται ένα υποσύνολο του συνόλου της οικονομίας των υπηρεσιών (Anderson and Corley, 2003).

Η άνοδος της οικονομίας της γνώσης θέτει νέες απαιτήσεις στους οργανισμούς και προτρέπει αλλαγές στους οργανωσιακούς σκοπούς και στις ΔΠ/ΔΑΔ πρακτικές. Πολλές παραδοσιακές λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ) είχαν σχεδιαστεί κατά την περίοδο της ανόδου της βιομηχανίας ως οικονομικού κλάδου και για αυτό το λόγο υπήρξε μεγαλύτερη εστίαση στις βιομηχανικές επιχειρήσεις όπου μετατρέπονταν υλικά σε ολοκληρωμένα αγαθά που συναντούσαν τις προσδοκίες των καταναλωτών. Ωστόσο, πολλές από τις βασικές υποθέσεις της παραδοσιακής διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ) όσο αφορά τις λειτουργίες της, δεν ήταν εξίσου αποδοτικές στις νέες επιχειρήσεις του χώρου της οικονομίας των υπηρεσιών ή της γνώσης. Για παράδειγμα, η ΔΠ θεωρεί ότι οι εργασίες μπορεί να είναι λεπτομερώς καθορισμένες, και οι επόπτες θα πρέπει να ελέγχουν τους εργαζόμενους, και πρέπει να δίνεται έμφαση στην απόδοση και σε μικρής διάρκειας αποτελέσματα. Σε αντίθεση, στους οργανισμούς γνώσης, θεωρείται ότι η γνώση & δεξιότητες των εργαζομένων έχουν τεράστια επίδραση στην οργανωσιακή επιτυχία (εστίαση στην καινοτομία, στην αυτονομία, στη συνεχή βελτίωση κοκ.), και η διατήρηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντική, αφού οι ατομικές δεξιότητες δεν κρατούνται επί μακρόν (Trice and Beyer, 1993).

Ένας δεύτερος παράγοντας που απαιτεί αλλαγές στις διαδικασίες της διαχείρισης προσωπικού και ειδικά στην ΔΑΔ, είναι η αύξηση της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση, στο πλαίσιο αυτό, αναφέρεται σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια ή διεθνή κλίμακα. Οι οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον αντιμετωπίζουν ένα αριθμό των νέων προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των διαφορών στη γλώσσα και τον πολιτισμό των εργαζομένων, καθώς και μεταβολές στα κοινωνικά, πολιτικά και νομικά συστήματα. Οι πολυεθνικές εταιρείες (*multinational organizations*) που είναι μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, και βρίσκονται αντιμέτωπες με νέα ερωτήματα, όπως πώς να δημιουργηθούν συνεπείς πρακτικές ΔΑΔ σε διαφορετικές χώρες, πώς να αναπτύξει μια συνεκτική εταιρική κουλτούρα, και πώς να προετοιμάσουν τους μάνατζερ να εργαστούν σε ένα ευρύ πολιτιστικό περιβάλλον (Sparrow, 2007).

Η έρευνα για την ΔΑΔ σε διεθνές επίπεδο έχει επικεντρωθεί σε τρεις προσεγγίσεις για την κατανόηση των ζητημάτων που προκύπτουν σε παγκόσμιο επίπεδο στα εργασιακά περιβάλλοντα: διεθνή, συγκριτική και διαπολιτισμική ΔΑΔ (Parry et al., 2011). Διεθνώς, οι προσεγγίσεις εστιάζουν στις στρατηγικές ΔΑΔ, σε συστήματα και πρακτικές σε διαφορετικά κοινωνικο-πολιτισμικά πλαίσια και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές (Parry et al., 2011). Επιπλέον, περιγράφουν την ανατομία των πολυεθνικών, και θεωρούν μοναδικό το σύνολο των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού που συμβαίνουν σε αυτό το πλαίσιο (Budhwar and Sparrow, 2002). Αν και οι ερευνητές διαφωνούν σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ΔΑΔ πρακτικές σε παγκόσμιο περιβάλλον, οι περισσότεροι συμφωνούν ότι οι ακόλουθες μεταβλητές επηρεάζουν τα συστήματα αυτά: (α) μεταβλητές πλαισίου (όπως νομικό σύστημα της χώρας υποδοχής, πολιτιστική απόσταση μεταξύ της χώρας υποδοχής και χώρα προέλευσης των εργαζομένων), (β) μεταβλητές για τη συγκεκριμένη επιχείρηση (όπως το στάδιο της διεθνοποίησης, το είδος της βιομηχανίας, τη σύνδεση με την στρατηγική και τη δομή), και (γ) μεταβλητές κατάστασης (όπως η διαθεσιμότητα του προσωπικού, η ανάγκη για έλεγχο, τόπος λήψης αποφάσεων)(Budhwar and Sparrow, 2002; Schuler et al., 1993; Welch, 1994).

Επιπλέον, η διαπολιτισμική διαχείριση προσωπικού και ειδικότερα στη ΔΑΔ, εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι πολιτιστικές αξίες των ατόμων επηρεάζουν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Aycan

et al., 2000; Gelfand et al., 2007; Isenhour et al., 2012; Parry et al., 2011). Οι περισσότερες αρχές και στοιχεία από τις θεωρίες ανθρώπινου δυναμικού και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, αναπτύχθηκαν στην Δύση με την υπόθεση ότι οι πολιτιστικές αξίες των ατόμων στους οργανισμούς είναι κοινές (Gelfand et al., 2007). Ωστόσο, είναι σαφές ότι οι πολιτιστικές αξίες των εργαζομένων διαφέρουν στις ΗΠΑ από αλλού, και οι οργανώσεις πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού τους με αυτές τις πολιτιστικές αξίες (Gelfand et al., 2007). Για παράδειγμα, η διαπολιτισμική έρευνα έδειξε ότι οι πολιτιστικές αξίες των ατόμων διαμορφώνουν την ανταμοιβή τους, τις προτιμήσεις, και τις αντιδράσεις τους σε αρνητική ανατροφοδότηση (Gelfand et al, 2007; Joshi and Martocchio, 2008; Stone et al., 2006; Stone-Romero et al., 2002). Συγκεκριμένα, για τα άτομα που διακρίνονται για την ατομικότητα τους, προτιμώνται τα συστήματα κατανομής ανταμοιβής βασιζόμενων στην αμεροληψία ή αναλογικότητα όσο αφορά την απόδοση, αλλά για αυτούς που επιλέγουν τον κολεκτιβισμό, προτιμώνται τα συστήματα κατανομής με βάση την ισότητα (Sama and Papamarcos, 2000). Ως αποτέλεσμα, τα συστήματα αμοιβής που βασίζονται στην απόδοση μπορεί να υποκινούν τους εργαζόμενους που διακρίνονται για την ατομικότητα τους, αλλά τα συστήματα που βασίζονται στο μοίρασμα των κερδών στην ομάδα είναι πιο αποτελεσματικά με εκείνους που εκτιμούν τον κολλεκτιβισμό (Joshi and Martocchio, 2008; Miller et al., 2001). Επιπλέον, η έρευνα από τους Stone-Romero και Stone (2002), αποκάλυψε ότι τα άτομα που εγκρίνουν τον κολεκτιβισμό ήταν πιο πιθανό να αποδεχτούν αρνητική ανατροφοδότηση, από εκείνους οι οποίοι που προτιμούν τον ατομικισμό.

Οι Bartlett και Choshal (2002) αναφέρουν ότι οι σημαντικές αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων (καινοτομία, ανανέωση, ποιότητα κλπ.) επέδρασαν στην αλλαγή της θεώρησης σχετικά με το ρόλο των εργαζομένων στις σύγχρονες οργανώσεις, εξελικτικά ανάλογα και με τους διαθέσιμους πόρους, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 3.1 Ο μεταβαλλόμενος ρόλος της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ→ΔΑΔ)

	Ανταγωνισμός για προϊόντα και αγορές	Ανταγωνισμός για πόρους και δεξιότητες	Ανταγωνισμός για ταλέντο και όνειρα
<i>Θεώρηση των εργαζομένων</i>	Παραγωγικός	Πολύτιμοι πόροι	Επενδυτές ταλέντου
<i>Ρόλος της ΔΠ/ΔΑΔ στη στρατηγική</i>	Εφαρμογή- Υποστήριξη	Συνεισφορά	Κεντρικός
<i>Βασικές ενέργειες</i>	Προσλήψεις- Εκπαίδευση- Παροχές	Στρατηγική ευθυγράμμιση ανθρώπινων πόρων και δεξιοτήτων	Χτίσιμο ανθρώπινου κεφαλαίου ως βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η διαχείριση προσωπικού στην Ευρώπη και στην Ελλάδα έχει εξελιχτεί πολύ τα τελευταία 20 έτη. Οι όποιες εξελίξεις αποτυπώνονται σε διαχρονική έρευνα που διεξάγεται από το 1993 μέχρι σήμερα (τελευταίο έτος έρευνας για Ελλάδα: 2012) από το Granfield Network που ξεκίνησε με αρχική πρωτοβουλία του πανεπιστημίου του Granfield, και εν συνεχεία συνδέθηκαν αρκετά ευρωπαϊκά πανεπιστήμια. Από πλευράς Ελλάδας έχει συνδεθεί το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Μέσα από την έρευνα αυτή παρουσιάζονται οι διάφορες πρακτικές πλέον ΔΑΔ και συγκρίνονται τα αποτελέσματα των κρατών μεταξύ τους ώστε να διαφανεί η τάση της ΔΑΔ στο μέλλον. Η έρευνα διενεργείται με ειδικά διαμορφωμένα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από στελέχη τμημάτων ΔΑΔ. Οι τάσεις από την έρευνα δείχνουν, ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου της ΔΑΔ και αυξανόμενη συμμετοχή Δ/ντων ΔΑΔ στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ή οργανισμού, ζήτηση για συνεχή επιμόρφωση των στελεχών, ανάδειξη της σημασίας των ηγετικών ικανοτήτων, αντιμετώπιση νέων προκλήσεων και ανακάλυψη νέου νοήματος στο χώρο εργασίας (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012; Ιορδάνογλου, 2008). Επιπλέον, έχει διαφανεί μια σημαντική διαφοροποίηση της φυσιογνωμίας της ΔΑΔ στην Ευρώπη, από ότι στις ΗΠΑ. Συγκεκριμένα, στην Ευρώπη υπάρχει μια μεγαλύτερη προστασία των

εργαζομένων, αναγνώριση συνδικάτων και κοινωνικό κράτος, ενώ στις ΗΠΑ υπάρχει μεγαλύτερη κινητικότητα και ανταγωνισμός με τα συνδικάτα. Επίσης, διαφοροποιήσεις υπάρχουν και εντός Ευρώπης, δηλ. μεταξύ του Βορρά και Νότου, που πιθανόν να οφείλονται στη διαφορετική ανάπτυξη και διάρθρωση της οικονομίας τους αλλά και σε διαφορές στην κουλτούρα (Ιορδάνογλου, 2008).

Όσο αφορά την Ελλάδα, αυτό που διαπιστώνεται από την σχετική πρόσφατη έρευνα (2012) είναι ότι (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012):

- Η Ελλάδα πλησιάζει τις περισσότερες χώρες της Ευρώπης όσο αφορά τις δραστηριότητες της ΔΑΔ.
- Υπάρχουν ωστόσο, σημεία απόκλισης που είναι τα εξής:
 - η εσωτερική προσέλκυση ανώτερων στελεχών δεν χρησιμοποιείται πλέον περισσότερο από ότι σε άλλες χώρες της Ευρώπης, που υποδηλώνει ότι είναι υπαρκτή η εργασιακή κινητικότητα των στελεχών.
 - η μερική απασχόληση στην Ελλάδα είναι ακόμη σε πρωταρχικό στάδιο.
 - οι επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη αλλάξει την εκπαίδευση συνεχίζουν να δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων εργαζομένων όσο αφορά την χρηματοδότηση της (4% επί της μισθοδοσίας).
 - Ακολουθείται η χρήση ατομικών και ομαδικών κινήτρων σχετικά με την εργασιακή απόδοση.
 - μεγαλύτερη αξιοποίηση της αξιολόγησης για λόγους υπηρεσιακής εξέλιξης, προσδιορισμού εκπαιδευτικών αναγκών και προγραμματισμού ΔΑΔ από ό,τι σε άλλες χώρες.
 - η χρήση των μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας είναι κοντά στο μ.ο, της Ευρώπης, ενώ στην καθοδική επικοινωνία διαθέτει υπεροχή σε σύγκριση με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.
 - Τέλος, υπερέχουν σε ποσοστιαία αναλογία οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που απασχολούνται στις επιχειρήσεις του δείγματος.

Τέλος, μια άλλη έρευνα (2003) σε επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας (περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων) εντοπίστηκε ότι μόλις το 43,3 % ακολουθεί τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, υποκινώντας τους εργαζόμενους να

αυξήσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση τους με συνδυασμό κινήτρων: οικονομικών και ηθικών. Επιπλέον διαπιστώθηκε έλλειψη ικανοποιητικού αριθμού εξειδικευμένων στελεχών ΔΑΔ. Επίσης, παρατηρήθηκε σημαντικό ποσοστό ανειδίκευτων εργαζόμενων (60-70%). Η ερμηνεία που δόθηκε ήταν ότι η πλειοψηφία των νέων αποφεύγουν επαγγέλματα της παραγωγής (σπουδές σε τεχνικές σχολές, ΙΕΚ, ΤΕΙ, Πολυτεχνεία) και προτιμούν θέσεις εργασίας σε διοικητικό – οικονομικά αντικείμενα (white collar jobs). Επίσης, για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις η στελέχωση είναι απόλυτα συνυφασμένη με το κόστος (ΔΠ προσέγγιση) και άρα αποφεύγονται εξειδικευμένα στελέχη της αγοράς. Όμως αυτή η λογική δεν βοηθά την όποια επιχείρηση να βελτιώσει την απόδοση και ανταγωνιστικότητα της σε μακροχρόνια βάση. Επίσης παρατηρήθηκε ότι στον βιομηχανικό κλάδο κυριαρχεί η κουλτούρα της μόνιμης απασχόλησης (life-time employment), ενώ αντίθετα σε επιχειρήσεις υπηρεσιών κυριαρχεί η εργασιακή κινητικότητα (αλλάζουν εύκολα εργασία). Ένα φαινόμενο που παρατηρήθηκε ήταν επίσης η τάση για συνεχή εμπλουτισμό σε γνώσεις και δεξιότητες του ανειδίκευτου προσωπικού εμπλέκοντας το σε συνεχή προγράμματα κατάρτισης κυρίως σε θέματα χρήσης νέων τεχνολογιών. Τέλος, εντοπίστηκε ένα χάσμα απόψεων και αντιλήψεων μεταξύ παλιάς και νέας γενιάς εργαζόμενων, Ήταν δηλ. συνηθισμένο φαινόμενο για εργαζόμενους >45 ετών η έλλειψη συλλογικότητας και ενδιαφέροντος για την πορεία και το μέλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, τέλος, διατυπώθηκαν αρκετά παράπονα από τους εργαζόμενους σχετικά με αδιαφορία των εποπτών τους όσο αφορά εργασιακά προβλήματα τους, και απομόνωση από τα κέντρα λήψης αποφάσεων (Πιπερόπουλος, 2007).

Κεφάλαιο Τέταρτο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Φιλοσοφία Έρευνας

Οι επιστημολογικές και φιλοσοφικές διαμάχες ανάμεσα στις διάφορες σχολές σκέψης στις επιστήμες, και οι θεωρητικές προϋποθέσεις και συνέπειες της επιστημονικής έρευνας (ποιοτικής ή ποσοτικής), είναι ζητήματα που συνεχώς τίθενται, και προκαλούν συνεχή προβληματισμό και αναζήτηση (Ιωσηφίδης, 2003).

Τα κυριότερα φιλοσοφικά ρεύματα στην επιστημονική έρευνα και ειδικά την κοινωνική έρευνα, είναι τα εξής (Burrell και Morgan, 1979; Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011):

- *Θετικισμός*: είναι ένα φιλοσοφικό και επιστημολογικό ρεύμα που υποθέτει ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι αντικειμενική και είναι δυνατόν να περιγραφεί και να αναλυθεί από τον ερευνητή με αντικειμενικό και ταυτόχρονα αξιολογικά ουδέτερο τρόπο. Ο θετικισμός εστιάζει στην εμπειρία και εμπειρική πραγματικότητα, ως η μοναδική πηγή γνώσης μέσω ενός συνδυασμού λογικής και εμπειρικής διερεύνησης που περιλαμβάνει (Τάτσης, 1997):
 - *παρατήρηση,*
 - *πείραμα,*
 - *συγκριτική ανάλυση στοιχείων,* και
 - *διατύπωση γενικεύσεων και επιστημονικών νόμων με αξιώσεις καθολικής ισχύος.*

Ο θετικισμός δέχτηκε και δέχεται ακόμη ισχυρή κριτική, που βασίζεται στην απόρριψη των αξιωμάτων και των παραδοχών του, σε σχέση με το χαρακτήρα της επιστημονικής αναζήτησης ειδικά στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες. Υπάρχει αδυναμία πραγματικής εξήγησης και ερμηνείας της πολυπλοκότητας ενός φαινομένου, λόγω του διαχωρισμού εμπειρίας και θεωρίας, ενώ η στόχευση για αντικειμενικότητα και καθολικούς νόμους κατά αντιστοιχία με τις φυσικές επιστήμες, ειδικά στην κοινωνική έρευνα, παραβλέπει την σημαντική διαφορά της κοινωνικής με την φυσική πραγματικότητα (Eyles, 1986; Ιωσηφίδης, 2003):

- *Ερμηνευτική και φαινομενολογία*: οι φιλοσοφικές αυτές προσεγγίσεις θεωρούν ως βασική παραδοχή, ότι η πρόσβαση στο κοινωνικό πλαίσιο είναι δυνατή μέσω διαφορετικών κοινωνικών κατασκευών ή μέσων, όπως είναι η γλώσσα, η κοινωνική συνείδηση και οι κοινωνικές αναπαραστάσεις. Η ερμηνευτική κοινωνική έρευνα προσπαθεί να κατανοήσει τα κοινωνικά φαινόμενα, τις κοινωνικές διαδικασίες και διεργασίες κυρίως από την πλευρά των ατόμων και των κοινωνιών, εστιάζοντας στην πολυπλοκότητα της κοινωνικής εμπειρίας. Ειδικότερα, η *ερμηνευτική (hermeneutics)*, είναι η μελέτη της αναπαράστασης και του νοήματος, ενώ η *φαινομενολογία (phenomenology)*, στοχεύει στο ρόλο της ανθρώπινης συνείδησης στο σχηματισμό και στην αναπαραγωγή των ανθρωπίνων και των κοινωνικών φαινομένων. Επιχειρεί να εξετάσει τα φαινόμενα όπως αυτά βιώνονται, χωρίς να βασίζεται ή να επηρεάζεται σε προϋπάρχουσες θεωρίες ή γνώσεις (Cohen et al., 2008; English and English, 1958; Ιωσηφίδης, 2003).

Στην παρούσα έρευνα, επιλέγεται ένας συνδυασμός από την θετικιστική και την φαινομενολογική φιλοσοφική προσέγγιση, αφού το πεδίο της έρευνας θα στηρίζεται από τη μια, σε ποιοτική διερεύνηση των εφαρμοζόμενων πολιτικών διοίκησης προσωπικού (ερευνητικός στόχος 1), και παράλληλα, σε λογικά επιχειρήματα και υποθέσεις για την εξαγωγή συμπερασμάτων για τους ερευνητικούς στόχους 2 & 3.

4.2 Ερευνητικές Προσεγγίσεις

Οι ερευνητικές προσεγγίσεις διακρίνονται σε δύο σημαντικές κατηγορίες (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011):

- *Επαγωγική Προσέγγιση (deduction)*: ακολουθεί το «μονοπάτι (*path*)» όπου από τις γενικές αρχές και τα συμπεράσματα στην διατύπωση μίας θεωρίας. Ο βασικός στόχος της έρευνας, είναι να ελεγχθούν τα συμπεράσματα που παρήχθησαν από την ερευνητική διαδικασία.
- *Παραγωγική Προσέγγιση (induction)*: η προσέγγιση αυτή στοχεύει στον έλεγχο και στην επαλήθευση ή διάψευση της θεωρίας. Ακολουθεί «μονοπάτι (*path*)» όπου διατυπώνεται μία υπόθεση η οποία στη συνέχεια ελέγχεται σε μία ποικιλία περιπτώσεων.

Στην παρούσα έρευνα, επιλέγετε ο συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων, αφού η στρατηγική τη έρευνας συνδέεται με το θετικισμό και την φαινομενολογία. Δηλαδή, επιλέγετε η Παραγωγική Προσέγγιση όσον αφορά στη συγκέντρωση ποσοτικών στοιχείων (ερευνητικός στόχος 2&3), και η Επαγωγική προσέγγιση όσον αφορά στη συγκέντρωση ποιοτικών στοιχείων (ερευνητικός στόχος 1).

4.3 Είδη Έρευνας

Διακρίνονται τα ακόλουθα βασικά είδη ερευνών (Cohen et al., 2008):

- *Νατουραλιστική και εθνογραφική έρευνα,*
- *Ιστορική έρευνα ,*
- *Περιγραφικές έρευνες,*
- *Μελέτες περίπτωσης,*
- *Έρευνα Συσχετίσεων,*
- *Εκ των υστέρων Έρευνα,*
- *Πειράματα, και*
- *Έρευνα Δράση.*

Η έρευνα, είναι μία *Μελέτη Περίπτωσης (case study)*, που διερευνά τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις (σε μικρό δείγμα επιχειρήσεων), και των αντίστοιχων στάσεων/απόψεων των εργαζομένων για τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στην επιχείρησή τους. Οι μελέτες περίπτωσης αν και χρησιμοποιούνται συνήθως σε ποιοτικές έρευνες, χρησιμοποιούνται και σε μεικτές έρευνες, και διακρίνονται βάση των αποτελεσμάτων τους σε (Cohen et al., 2008; Yin, 1984):

- *διερευνητικές, που είναι πιλοτικές για την υποβοήθηση άλλων μελετών ή ερευνητικών ερωτημάτων,*
- *περιγραφικές, που παρέχουν αφηγηματικές περιγραφές, και*
- *επεξηγηματικές που ελέγχουν την ορθότητα θεωριών.*

Έτσι, η συγκεκριμένη έρευνα είναι επιπλέον *διερευνητική*, αφού λειτουργεί πιλοτικά σε δείγμα επιχειρήσεων, με στόχο στο μέλλον, την επέκτασή της και σε ευρύτερο δείγμα επιχειρήσεων ή οικονομικό κλάδο.

4.4 Μέθοδοι Έρευνας

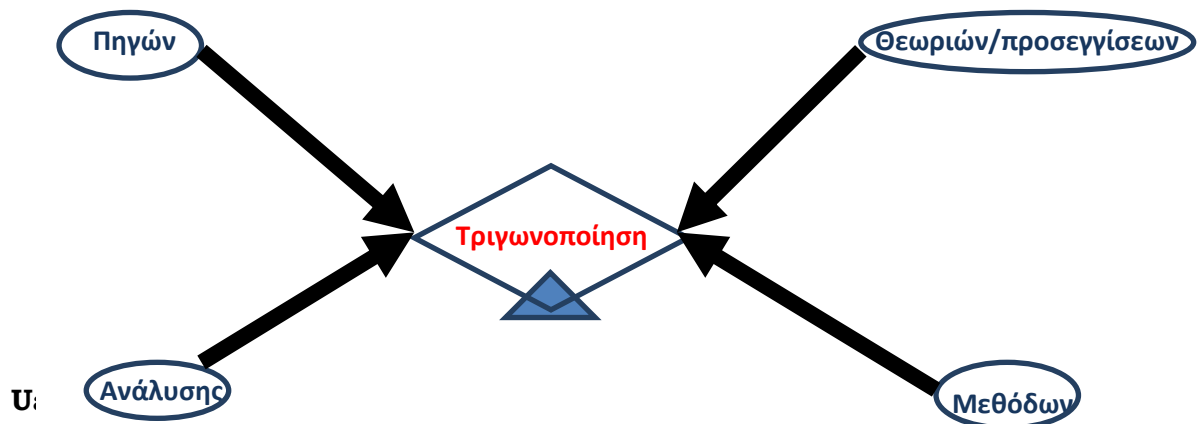
Στην κοινωνική κυρίως έρευνα, υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι (Cohen et al., 2008; Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011; Robson, 2002; Ιωσηφίδης, 2003):

- *Ποσοτική μέθοδος:* βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα που ακολουθεί αυστηρά στατιστικά κριτήρια, με σαφώς καθορισμένο ερωτηματολόγιο, και προσφέρει τη δυνατότητα στον μελετητή-ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο της θεωρίας μέσω των ερευνητικών υποθέσεων, παρέχοντας δυνατότητες γενίκευσης των συμπερασμάτων. Οι υποθέσεις υποβάλλονται σε αυστηρό και έγκυρο έλεγχο. Το βασικό εργαλείο της ποσοτικής μεθόδου είναι το ερωτηματολόγιο που διακρίνεται για την αξιοπιστία.
- *Ποιοτική μέθοδος:* εφαρμόζεται σε έρευνες που στοχεύουν στην ποιοτική διερεύνηση, και ειδικότερα κοινωνικών φαινομένων. Πιο συγκεκριμένα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων, και χρησιμοποιείται για την διεξοδική διερεύνηση κοινωνικών και άλλων τύπου φαινομένων (π.χ. ενδό-συγκρούσεις σε ένα οργανισμό), ενώ αποτελεί βασικά μια διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Πλεονεκτεί όσο αφορά την ευελιξία, στην ερευνητική πράξη.

Η πραγματοποίηση της προτεινόμενης έρευνας θα γίνει με χρήση συνδυασμού ποιοτικής (ερευνητικός στόχος 1) και ποσοτικής έρευνας (ερευνητικοί στόχοι 2 & 3), δηλ. μίας μεικτής ερευνητικής μεθόδου (Mixed Method Research, MMR). Η μεθοδολογία αυτή χρησιμοποιείται στις κοινωνικές και συμπεριφορικές επιστήμες, για περισσότερες απο τρεις δεκαετίες, και θεωρείται από την ακαδημαϊκή κοινότητα παρά τις όποιες διαφωνίες, ως η τρίτη ερευνητική μέθοδος (Brewer and Hunter, 2006; Greswell, 2003). Σύμφωνα με τον Patton (2002), τα ισχυρά της σημεία είναι η διαδικασία της τριγωνοποίησης (Σχ.4.1):

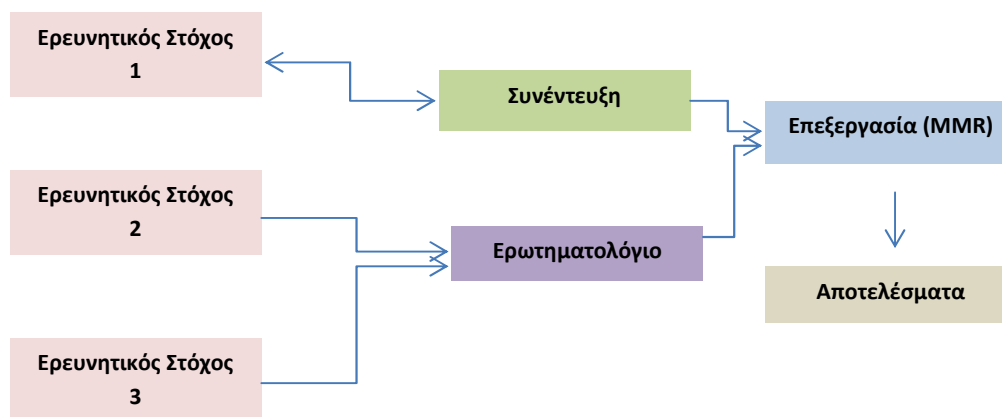
- ✓ *τριγωνοποίηση μεθόδων:* έλεγχος της συνέπειας των ερευνητικών ευρημάτων που συλλέγονται από διαφορετικές μεθόδους,
- ✓ *τριγωνοποίηση πηγών:* έλεγχος της συνέπειας διαφορετικών πηγών δεδομένων με την ίδια μέθοδο,
- ✓ *τριγωνοποίηση ανάλυσης:* χρήση πολλαπλών αναλύσεων στην διερεύνηση των ευρημάτων, και

- ✓ *τριγωνοποίηση θεωριών/προσεγγίσεων*: χρήση πολλαπλών διερευνήσεων των θεωριών μέσω της ερμηνείας των δεδομένων.



Σχήμα 4.1 Δυναμική της μεικτής ερευνητικής μεθόδου (MMR)

Η συγκεκριμένη έρευνα θα ακολουθήσει τριγωνοποίηση μεθόδων ή μεθοδολογική σύγκλιση (ερωτηματολόγιο & συνέντευξη) και τριγωνοποίηση πηγών (Τσιώλης, 2014; Ιωσηφίδης, 2003). Ειδικότερα, ο ερευνητικός σχεδιασμός της ακολουθεί την χρήση συνέντευξης & ερωτηματολογίου ως εξής:



Σχήμα 4.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε μέσω φυσικής επαφής με τα υποκείμενα της έρευνας (στελέχη, εργαζόμενοι). Υπήρξε πιλοτική έρευνα με δοκιμή ερωτηματολογίου/συνέντευξης, για βελτίωση πριν την διεξαγωγή των ερευνητικών μέσων (ερωτηματολόγιο, συνέντευξη).

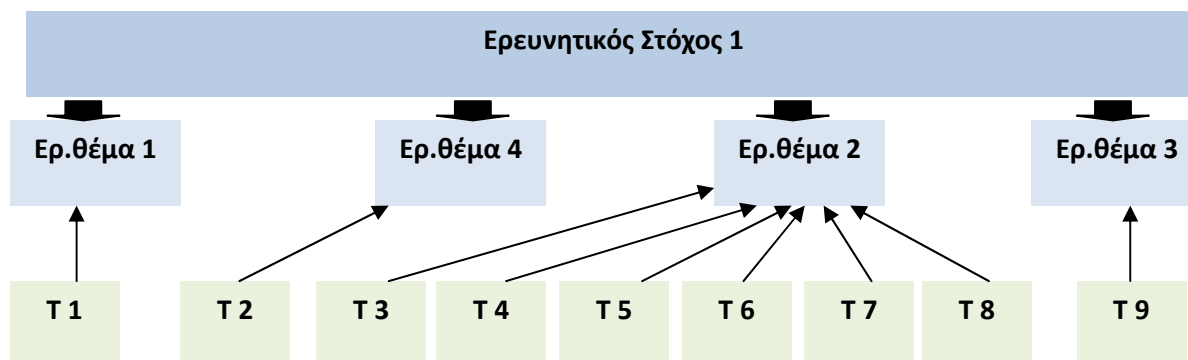
4.5 Ερευνητικά Μέσα

4.5.1 Συνέντευξη

Η συνέντευξη, αποτελεί ένα αποτελεσματικό ερευνητικό μέσο στην συλλογή δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται η ημι-δομημένη συνέντευξη. Επιλέχθηκε γιατί παρέχει ευελιξία στις ερωτήσεις που υποβάλλονται, μη ακολουθώντας ένα απολύτως αυστηρό πλαίσιο. Ο τύπος αυτής της συνέντευξης χαρακτηρίζεται από την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων και βασίζεται σε θεματικές περιοχές πάνω στις οποίες αναπτύσσεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου (Robson, 2002; Dunn, 2000).

Η δομή της είναι η ακόλουθη σε σχέση και με τον πρώτο ερευνητικό στόχο (Σχ.4.3):

- T1: ΠΡΟΦΙΛ (αρ. ερωτήσεων= 6)
- T2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ(αρ. ερωτήσεων= 7)
- T3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (αρ. ερωτήσεων= 4)
- T4: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (αρ. ερωτήσεων= 3)
- T5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (αρ. ερωτήσεων= 3)
- T6: ΑΜΟΙΒΕΣ-ΠΑΡΟΧΕΣ (αρ. ερωτήσεων= 1)
- T7: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (αρ. ερωτήσεων= 2)
- T8: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (αρ. ερωτήσεων= 1)
- T9: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ (αρ. ερωτήσεων= 1)



Σχήμα 4.3 Σύνδεση τμημάτων Συνέντευξης – Ερευνητικών θεμάτων

Συνολικά διαθέτει 29 ερωτήσεις. Περιλαμβάνει ερωτήσεις 3 τύπων:

- *Ανοικτές* (συμπληρώνονται χωρίς προκαθορισμένες επιλογές),
- *Κλειστές* (διχοτομικές, πολλαπλών επιλογών), και
- *Μεικτές*.

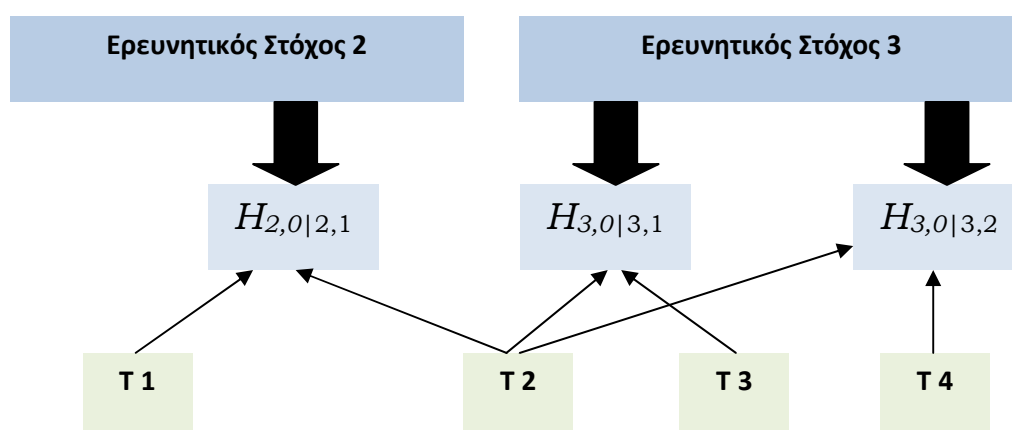
Η Συνέντευξη ακολουθεί τους δεοντολογικούς κανόνες προστασίας προσωπικών δεδομένων: ανωνυμία και εμπιστευτικότητα. Η συνέντευξη ακολούθησε το μοντέλο της έρευνας Research Project CRANET (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012).

4.5.2 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων της ποσοτικής έρευνας. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου καθορίζει το είδος των ερωτημάτων της έρευνας που απαιτούνται βάση του σχεδιασμού (Νόβα-Καλτσούνη, 2006; Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Το ερωτηματολόγιο είναι συνήθως εύχρηστο εργαλείο για συλλογή δεδομένων, που παρέχει αριθμητικά δεδομένα. Το βασικό μειονέκτημα του, είναι η περιορισμένη μορφή δεδομένων που μπορεί να συλλέξει, και η συχνά περιορισμένη ευελιξία που παρέχει ως προς τις απαντήσεις των συμμετεχόντων κ.α. (Cohen et al., 2008; Wilson and McLean, 1994). Στην έρευνα θα σχεδιαστεί ερωτηματολόγιο που αφορά τους ερευνητικούς στόχους 2 & 3, με την χρήση κλίμακας Lickert, για καταγραφή στάσεων/θέσεων/απόψεων/γνώμης.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο έχει την ακόλουθη δομή σε σχέση με τους ερευνητικούς στόχους & υποθέσεις (Σχ.4.4):

- T1: ΠΡΟΦΙΛ επιχείρησης (αρ. ερωτήσεων= 3)
- T2: Ικανοποίηση Τμήματος διαχείρισης Προσωπικού (αρ. ερωτήσεων= 1)
- T3: Ικανοποίηση Δ/ντη – Υπεύθυνου διαχείρισης Προσωπικού (αρ. ερωτήσεων= 1)
- T4: Κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά (αρ. ερωτήσεων= 8)



Σχήμα 4.4 Σύνδεση τμημάτων Ερωτηματολογίου – Ερευνητικών Στόχων & Υποθέσεων

Συνολικά διαθέτει 13 ερωτήσεις. Περιλαμβάνει ερωτήσεις 2 τύπων:

- Διχοτομικές
- Πολλαπλών επιλογών

Το ερωτηματολόγιο ακολουθεί τους δεοντολογικούς κανόνες προστασίας προσωπικών δεδομένων: ανωνυμία και εμπιστευτικότητα. Επίσης, ακολούθησε πορίσματα της έρευνας του Πιπερόπουλου (2007) για το T1, μοντέλο της έρευνας Research Project CRANET (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012) για το T2, το πλαίσιο καθηκόντων – δεξιοτήτων των Δ/ντων ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2009) για το T3 και τα κοινωνικά – δημογραφικά στοιχεία σύμφωνα με τους Blumberge and Pringle (1982), Παπαξελανδρή και άλλοι (2012), Χυτήρης (2001) και Schermerhorn et al., (1985).

4.6 Δειγματοληψία

Η έρευνα, ακολουθεί την μεθοδολογία δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα (non probability sampling). Έτσι όσο αφορά την ποιοτική έρευνα, θα διεξαχθούν οι συνεντεύξεις σε στελέχη μικρού αριθμού εταιρειών μέσω της υπόδειξης από τις επιχειρήσεις των ατόμων που θα συμμετάσχουν. Θα ακολουθηθεί η θεωρητική δειγματοληψία, που το κριτήριο τους είναι η επιλογή των δειγμάτων (επιχειρήσεις) συμβάλλουν στον θεωρητικό έλεγχο ή παραγωγή θεωρίας. Ανήκει στην σκόπιμη δειγματοληψία που αποτελεί δειγματοληψία μη πιθανότητας, αφού τα δείγματα επιλέγονται έτσι ώστε να εξυπηρετούν τους στόχους της έρευνας (Τσιώλης, 2014). Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν καταβλήθηκε προσπάθεια να καλύπτουν τα κριτήρια:

- Μέγεθος επιχείρησης (μικρή, μεσαία, μεγάλη)
- Τομέας δραστηριότητας (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής)

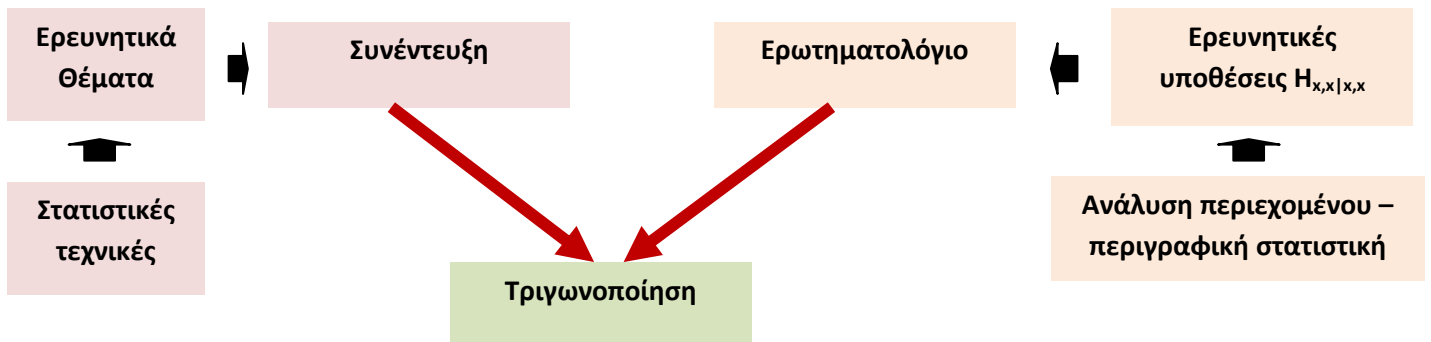
Στην ποσοτική έρευνα, ακολουθείται η δειγματοληψία δείγματος χιονοστιβάδας. Η διεξαγωγή αυτής της δειγματοληψίας βασίζεται στο ότι, ο κάθε ερωτώμενος προτείνει κάποιον άλλον, ο οποίος είναι κατάλληλος για συμμετοχή στην έρευνα (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί βάση γνωριμιών (άτυπα κανάλια επικοινωνίας της μορφής «στόμα με στόμα»). Η επιλογή γίνεται με μόνα κριτήρια:

- την ευκολία πρόσβασης στο ερωτώμενο, και
- στην ελεύθερη επιλογή του αν θα απαντήσει στο ερωτηματολόγιο ή όχι.

4.7 Τεχνικές Επεξεργασίας

Στην έρευνα ακολουθήθηκαν οι εξής τεχνικές επεξεργασίες δεδομένων, ανάλογα με το ερευνητικό μέσο που αφορά (Σχ.4.5):

- *Συνέντευξη (ποιοτική προσέγγιση)*: περιλαμβάνει τις ακόλουθες τεχνικές:
 - *Ανάλυση περιεχομένου* (καταγραφή λέξεων κλειδιών, ερμηνεία/ανάλυση συγκεκριμένου)
 - *Περιγραφική στατιστική* (ανάλυση συχνότητας/ποσοτώσεων, μ.ο.)
- *Ερωτηματολόγιο (ποσοτική προσέγγιση)*: περιλαμβάνει τις ακόλουθες στατιστικές τεχνικές:
 - *Δημογραφική ανάλυση δεδομένων*
 - *Έλεγχος υποθέσεων* (έλεγχος κανονικότητας, υπολογισμός συντελεστών, τεστ ελέγχου)
- *Τριγωνοποίηση (μεθόδων & πηγών)*: συνδυαστική ανάλυση αποτελεσμάτων (συμπεράσματα).



Σχήμα 4.5 Πλαίσιο Επεξεργασίας ερευνητικών δεδομένων

Κεφάλαιο Πέμπτο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Ποιοτική Έρευνα

5.1.1 Ποιοτική Ανάλυση Δεδομένων

Η ποιοτική ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο διαδικασίες επεξεργασίας δεδομένων (Τσιώλης, 2014; Ιωσηφίδης, 2003):

- *Αριθμητική επεξεργασία ποσοτικών δεδομένων* της συνέντευξης (χρήση περιγραφικής στατιστικής),
- *Ανάλυση περιεχομένου* (συστηματοποίηση εννοιολογικών κατηγοριών όπου κατατάσσονται τα ποιοτικά δεδομένα – φράσεις, λέξεις),

Ειδικότερα, η *ανάλυση περιεχομένου* είναι μια μέθοδος έρευνας και ανάλυσης της κοινωνικής επικοινωνίας αλλά κυρίως των κοινωνικών της προεκτάσεων και συνεπειών της (Ιωσηφίδης, 2003).

Στην παρούσα έρευνα, η συνέντευξη περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της ποσοτικά στοιχεία και συνεπώς η οργάνωση της επεξεργασίας θα ακολουθήσει την ποσοτική φιλοσοφία σε συνδυασμό με μεθοδολογικά στοιχεία της ανάλυσης περιεχομένου.

5.1.2 Διαδικασία Επεξεργασίας Δεδομένων

5.1.2.1 Εννοιολογικές Κατηγορίες

Η κατηγοριοποίηση των εννοιών που διερευνούνται στην έρευνα και αντιπροσωπεύουν τις αντίστοιχες ενότητες της συνέντευξης, είναι τα ακόλουθα:

- **ΚΑΤ1:** Προφίλ Επιχείρησης
- **ΚΑΤ2:** Στρατηγικές Διαχείρισης Προσωπικού
- **ΚΑΤ3:** Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- **ΚΑΤ4:** Εκπαίδευση & ανάπτυξη Προσωπικού
- **ΚΑΤ5:** Αξιολόγηση Εργασιακής Απόδοσης
- **ΚΑΤ6:** Αμοιβές-Παροχές
- **ΚΑΤ7:** Εργασιακές σχέσεις
- **ΚΑΤ8:** Επικοινωνία Διοίκηση – Εργαζομένων
- **ΚΑΤ9:** Παράγοντες Επίδρασης

5.1.2.2 Αριθμητικές Μεταβλητές και Μονάδες Καταγραφής

Οι αριθμητικές μεταβλητές αφορούν ποσοτικά στοιχεία και είναι οι εξής:

- **Ερωτ I.1:** ιδιοκτησία επιχείρησης
- **Ερωτ I.2:** αριθμός εργαζομένων
- **Ερωτ I.3:** Οικον. Δραστηριότητα
- **Ερωτ I.6:** Ικανοποίηση διαχείρισης προσωπικού
- **Ερωτ II.1:** Διαχείριση προσωπικού
- **Ερωτ II.2:** φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού
- **Ερωτ II.3:** αρμοδιότητα
- **Ερωτ II.4:** συμμετοχή στη στρατηγική
- **Ερωτ II.5:** συμμετοχή στο ΔΣ
- **Ερωτ II.7:** πολιτικές διαχείρισης προσωπικού
- **Ερωτ III.1:** μέθοδοι μείωσης προσωπικού
- **Ερωτ III.2:** μέθοδοι πρόσληψης
- **Ερωτ III.3:** μέθοδοι επιλογής
- **Ερωτ III.4:** ευέλικτες μορφές εργασίας
- **Ερωτ IV.1:** ημέρες εκπαίδευσης
- **Ερωτ IV.2:** εκπαιδευτική μέθοδος
- **Ερωτ IV.3:** αξιολόγηση συμμετοχής εργαζόμενου
- **Ερωτ V.1α:** σύστημα αξιολόγησης προσωπικού
- **Ερωτ V.2:** συμμετέχοντες αξιολόγησης
- **Ερωτ V.3:** στόχοι αξιολόγησης
- **Ερωτ VI.1:** πλαίσιο αμοιβών
- **Ερωτ VII.1:** συνδικαλιστικός φορέας
- **Ερωτ VII.2:** ποσοστό προσωπικού
- **Ερωτ VIII.1:** διαδικασίες επικοινωνίας
- **Ερωτ IX.1:** παράγοντες επίδρασης

Οι αριθμητικές μεταβλητές κατατάσσονται σύμφωνα με τις κατηγορίες, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5.1 Κατάταξη αριθμητικών μεταβλητών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ
<i>KAT1</i>	Ερωτ I.1 / Ερωτ I.2 / Ερωτ I.3 / Ερωτ I.6
<i>KAT2</i>	Ερωτ II.1 / Ερωτ II.2/ Ερωτ II.3 / Ερωτ II.4 / Ερωτ II.5 / Ερωτ II.7
<i>KAT3</i>	Ερωτ III.1 / Ερωτ III.2 / Ερωτ III.3 / Ερωτ III.4
<i>KAT4</i>	Ερωτ IV.1 / Ερωτ IV.2 / Ερωτ IV.3
<i>KAT5</i>	Ερωτ V.1α / Ερωτ V.2 / Ερωτ V.3
<i>KAT6</i>	Ερωτ VI.1
<i>KAT7</i>	Ερωτ VII.1 / Ερωτ VII.2
<i>KAT8</i>	Ερωτ VIII.1
<i>KAT9</i>	Ερωτ IX.1

Οι μονάδες καταγραφής που αφορούν ποιοτικά στοιχεία (φράσεις, λέξεις) είναι οι ακόλουθες:

- **Ερωτ I.4:** περιγραφή επιχείρησης
- **Ερωτ I.5:** σημερινή κατάσταση
- **Ερωτ II.6:** προέλευση υπευθύνου
- **Ερωτ V.1β:** σύστημα αξιολόγησης

Οι μονάδες καταγραφής κατατάσσονται σύμφωνα με τις κατηγορίες, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5.2 Κατάταξη μονάδων καταγραφής

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ
<i>KAT1</i>	Ερωτ I.4 / Ερωτ I.5
<i>KAT2</i>	Ερωτ II.6

KAT5	Ερωτ V.1β
------	-----------

5.1.2.3 Κωδικοποίηση Ανάλυσης

Οι αριθμητικές μεταβλητές κωδικοποιούνται (ανάθεση αριθμητικών τιμών) ως εξής:

- **Ερωτ I.1:** ιδιοκτησία επιχείρησης

<i>Ιδιωτική</i>	<i>Δημόσια</i>	<i>Μικτή</i>	<i>Άλλη</i>
1	2	3	4

- **Ερωτ I.2:** αριθμός εργαζομένων

<i><10</i>	<i>11-50</i>	<i>51-500</i>	<i>501-1000</i>	<i>>1000</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ I.3:** Οικον. Δραστηριότητα (πολλαπλή επιλογή)

<i>Πρωτογενής</i>	<i>Δευτερογενής</i>	<i>Τριτογενής</i>
1	2	3

- **Ερωτ I.6:** Ικανοποίηση διαχείρισης προσωπικού

<i>Πάρα πολύ ικανοποιημένος</i>	<i>Πολύ ικανοποιημένος</i>	<i>Μέτρια ικανοποιημένος</i>	<i>Λίγο ικανοποιημένος</i>	<i>Καθόλου ικανοποιημένος</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ II.1:** Διαχείριση προσωπικού

<i>Τμήμα Διαχείρισης Προσωπικού</i>	<i>Υπεύθυνος</i>	<i>Άλλο</i>
1	2	3

- **Ερωτ II.2:** φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού

<i>ΔΠ</i>	<i>ΔΑΔ</i>	<i>Άλλο</i>
-----------	------------	-------------

1	2	3
---	---	---

- **Ερωτ II.3:** αρμοδιότητα (πολλαπλή επιλογή)

<i>Αμοιβές- Παροχές</i>	<i>Εκπαίδευση- Ανάπτυξη</i>	<i>Στελέχωση</i>	<i>Εργασιακές σχέσεις</i>	<i>Αυξομείωση προσωπικού</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ II.4:** συμμετοχή στη στρατηγική

<i>Από την αρχή</i>	<i>Κατά την διάρκεια της διαβούλευσης</i>	<i>Κατά την εφαρμογή</i>	<i>Δεν συμμετέχει</i>
1	2	3	4

- **Ερωτ II.5:** συμμετοχή στο ΔΣ

<i>ΝΑΙ</i>	<i>ΟΧΙ</i>
1	2

- **Ερωτ II.7:** πολιτικές διαχείρισης προσωπικού (πολλαπλή επιλογή)

<i>Δήλωση αποστολής</i>	<i>Επιχειρησιακή στρατηγική</i>	<i>Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού</i>	<i>Δήλωση εταιρικών αξιών</i>	<i>Πολιτικές για διαφορετικότητες</i>	<i>Κώδικας ηθικής</i>	<i>EKE</i>	<i>ΕΠ</i>
1	2	3	4	5	6	7	8

- **Ερωτ III.1:** μέθοδοι μείωσης προσωπικού (πολλαπλή επιλογή)

<i>Πάγωμα προσλήψεων</i>	<i>Πρόωρη συνταξιοδότηση</i>	<i>Εθελούσια έξοδος</i>	<i>Αναγκαστική έξοδος</i>	<i>Εσωτερικές μετακινήσεις</i>	<i>Μη ανανέωση συμβάσεων</i>	<i>Outsourcing</i>
1	2	3	4	5	6	7

- **Ερωτ III.2:** μέθοδοι πρόσληψης (πολλαπλή επιλογή)

<i>σύμβουλος</i>	<i>Εκ των έσω</i>	<i>καταχώρηση</i>	<i>Εκαιδ. ιδρύματα</i>	<i>Μέσω γνωστού</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ III.3:** μέθοδοι επιλογής (πολλαπλή επιλογή)

<i>συνεντεύξεις</i>	<i>εξετάσεις</i>	<i>Ψυχομετρικά τεστ</i>	<i>Άλλο</i>
1	2	3	4

- **Ερωτ III.4:** ευέλικτες μορφές εργασίας

<i>NAI</i>	<i>OXI</i>
1	2

- **Ερωτ IV.1:** ημέρες εκπαίδευσης

<i>Ημέρες</i>
αριθμός

- **Ερωτ IV.2:** εκπαιδευτική μέθοδος (πολλαπλή επιλογή)

<i>Παραδοσιακή</i>	<i>e- learning</i>	<i>Blended learning</i>
1	2	3

- **Ερωτ IV.3:** αξιολόγηση συμμετοχής εργαζόμενου

<i>NAI</i>	<i>OXI</i>
1	2

- **Ερωτ V.1α:** σύστημα αξιολόγησης προσωπικού

<i>NAI</i>	<i>OXI</i>
1	2

- **Ερωτ V.2:** συμμετέχοντες αξιολόγησης (πολλαπλή επιλογή)

<i>Άμεσος προϊστάμενος</i>	<i>Προϊστάμενος προϊσταμένου</i>	<i>υφιστάμενοι</i>	<i>Συνάδελφος ίδιας βαθμίδας</i>	<i>πελάτες</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ V.3:** στόχοι αξιολόγησης (πολλαπλή επιλογή)

<i>Δήλωση αποστολής</i>	<i>Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού</i>	<i>Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών</i>	<i>Καριέρα</i>	<i>Καθορισμός αμοιβών</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ VI.1:** πλαίσιο αμοιβών (πολλαπλή επιλογή)

<i>Βασικός μισθός</i>	<i>υπερωρίες</i>	<i>πριμ</i>	<i>Συμμετοχή στα κέρδη</i>
1	2	3	4

- **Ερωτ VII.1:** συνδικαλιστικός φορέας

<i>ΝΑΙ</i>	<i>ΟΧΙ</i>
1	2

- **Ερωτ VII.2:** ποσοστό προσωπικού

<i>Ποσοστό (%)</i>
Αριθμός%

- **Ερωτ VIII.1:** διαδικασίες επικοινωνίας (πολλαπλή επιλογή)

<i>εκπρόσωπος</i>	<i>προφορικά</i>	<i>γραπτά</i>	<i>email</i>	<i>Ομαδικές συναντήσεις</i>
1	2	3	4	5

- **Ερωτ ΙΧ.1:** παράγοντες επίδρασης (σειρά αξιολόγησης ανα επιλογή)

<i>Κοινωνικοί</i>	<i>τεχνολογία</i>	<i>Πολιτική</i>	<i>Οικονομία</i>
1 ^{ος}	1 ^{ος}	1 ^{ος}	1 ^{ος}
2 ^{ος}	2 ^{ος}	2 ^{ος}	2 ^{ος}
3 ^{ος}	3 ^{ος}	3 ^{ος}	3 ^{ος}
4 ^{ος}	4 ^{ος}	4 ^{ος}	4 ^{ος}

Όσο αφορά τις μονάδες καταγραφής θα ακολουθηθεί η ανοικτή κωδικοποίηση (open coding), που περιλαμβάνει την κειμενική ανάλυση κάθε μονάδας καταγραφής και την απόδοση ενός εννοιολογικού προσδιορισμού («κώδικα»). Το κείμενο τεμαχίζεται σε ευδιάκριτα τμήματα που δίνουν μια ολοκληρωμένη απάντηση στα ευρετικά αυτά ερωτήματα σύμφωνα με την ερμηνεία του ερευνητή (Τσιώλης, 2014). Ειδικότερα:

Μονάδα καταγραφής (κείμενο)	Κώδικες
Ερωτ Ι.4 Ερωτ Ι.5 Ερωτ ΙΙ.6 Ερωτ V.1β	Ευρετικά ερωτήματα απόδοσης του κείμενου (ανά μονάδα καταγραφής/ερώτηση) σε κώδικα: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ποιο ζήτημα τίθεται εδώ; ❖ Πως μπορούμε να κατανοήσουμε το συγκεκριμένο απόσπασμα;

Τέλος, η κωδικοποίηση κάθε εταιρείας (που αφορά το άτομο που την εκπροσωπεί) λαμβάνει την εξής μορφή:

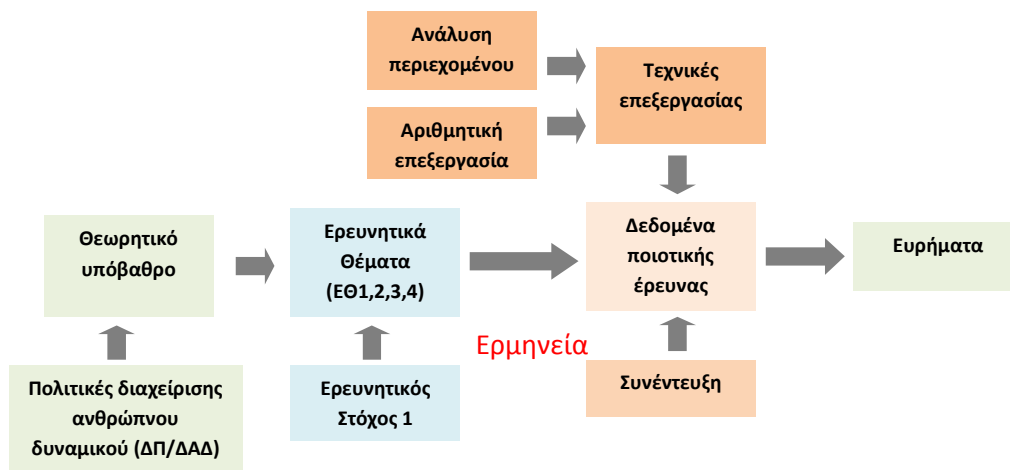
Code: τα τρία πρώτα γράμματα της επωνυμίας και την αριθμητική επιλογή οικονομικής δραστηριότητας (1: πρωτογενής, 2: δευτερογενής, 3: τριτογενής).

Π.χ. εταιρεία ΠΙΤΣΟΣ → ΠΙΤ2 (ΠΙΤσος + 2/δευτερογενής-βιομηχανία)

5.1.2.4 Ερμηνευτικό πλαίσιο

Τα αποτελέσματα της έρευνας (μετά από την επεξεργασία) όσα αφορά την ποιοτική ανάλυση θα τεθούν υπό το ακόλουθο ερμηνευτικό πλαίσιο (Σχ.5.1):

- *Θεωρητικό υπόβαθρο* (πολιτικές διαχείρισης προσωπικού – Διοίκηση Προσωπικού/ΔΠ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ΔΑΔ)(Ιορδάνογλου, 2008; Πατρινός, 2005; Χατζηπαντελή, 1999; Χολέβας, 1996; Τζωρτζάκης, 2014; Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012)
- *Ερευνητικά θέματα* που αφορούν τον πρώτο ερευνητικό στόχο:
 - *EΘ1*: Ποια προσέγγιση διαχείρισης προσωπικού ακολουθείται από τις επιχειρήσεις;
 - *EΘ2*: Τι ισχύει από πλευράς πρακτικών όσο αφορά τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού που είναι κοινές και στις δύο βασικές προσεγγίσεις ΔΠ – ΔΑΔ όπως είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία;
 - *EΘ3*: Ποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος επιδρούν περισσότερο στις δραστηριότητες της διαχείρισης προσωπικού;
 - *EΘ4*: Υπάρχει σύνδεση της διαχείρισης προσωπικού με τη στρατηγική της επιχείρησης;



Σχήμα 5.1 Ερμηνευτικό πλαίσιο έρευνας

5.1.2.5 Διαδικασία Διεξαγωγής Ποιοτικής Έρευνας

Η διαδικασία διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας (9/7 – 10/8/2015) ακολούθησε τα εξής στάδια:

- Πιλοτική έρευνα (αξιολόγηση συνέντευξης)
- Βελτιώσεις/Διορθώσεις συνέντευξης
- Ποιοτική έρευνα (συνέντευξη)
 - προφορική ενημέρωση
 - συμπλήρωση συνέντευξης
 - ολοκλήρωση συνέντευξης
- Ανάλυση δεδομένων

- Ευρήματα (πορίσματα)

5.1.3 Πιλοτική Ποιοτική Έρευνα

Η πιλοτική ποιοτική έρευνα έγινε για την δοκιμή της συνέντευξης (βελτιώσεις / διορθώσεις), και πραγματοποιήθηκε στις 9/7/2015 και 10/7/2015, όπου χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας, λόγω της δυσκολίας υλοποίησης επίσημης έρευνας (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Πραγματοποιήθηκαν 2 συνεντεύξεις σε στελέχη ανθρώπινου δυναμικού (εταιρείες ΕΥΚΑΜΠΤΙΚΗ ΑΕ & CAVOMIT ΟΕ). Η διαδικασία διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας ακολούθησε τα εξής στάδια:

- προφορική ενημέρωση,
- συμπλήρωση συνέντευξης,
- συμπλήρωση ερωτηματολογίου αξιολόγησης, και
- συλλογή υλικού έρευνας (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο αξιολόγησης).

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της συνέντευξης (4 ερωτήσεις) περιλαμβάνει τις εξής μεταβλητές:

- $M_{ΔΟΜ}$: απλή μεταβλητή Ικανοποίησης δομής (ερώτηση 1),
- $M_{ΣΤΟΧ}$: απλή μεταβλητή Ικανοποίησης στόχου έρευνας (ερώτηση 2),
- $M_{ΣΓ}$: απλή μεταβλητή Συνολικής Ικανοποίησης (ερώτηση 3),
- $M_{ΣΧΟΛ}$: μονάδα καταγραφής Σχόλια (ερώτηση 4)

Οι 3 πρώτες μεταβλητές της πιλοτικής ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιούν κλίμακα *Lickert*:

Πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος/ ούτε δυσανεστημένος	δυσανεστημένος	Πολύ δυσανεστημένος

Η ανάλυση αξιολόγησης (ικανοποίηση) της πιλοτικής ποιοτικής έρευνας είναι η εξής:

- $M_{ΔΟΜ}$ (Ικανοποίησης δομής): και οι δύο εταιρείες (στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού) συμφωνούν ότι είναι πολύ ικανοποιημένες από την δομή της συνέντευξης.

- *M_{ΣΤΟΧ}* (Ικανοποίησης στόχου έρευνας): η μία εταιρεία θεωρεί πολύ ικανοποιημένη από τον στόχο της έρευνας της συνέντευξης, ενώ η άλλη εταιρεία είναι απλά ικανοποιημένη.
- *M_{ΣΙ}* (Συνολικής Ικανοποίησης): και οι δύο εταιρείες είναι συνολικά ικανοποιημένες από την συνέντευξη της έρευνας.
- *M_{ΣΧΟΛ}*: η ανάλυση σχολίων της πιλοτικής ποιοτικής έρευνας ανέδειξαν τα εξής:
 - αλλαγή στην σύνταξη κάποιων ερωτήσεων (Ερωτ II.2, Ερωτ II.3, Ερωτ III.1, Ερωτ III.2), και
 - να υπάρχει επεξήγηση της Ερωτ I.4 όσο αφορά την περιγραφή της εταιρείας (δραστηριότητες, στόχοι κοκ.).

5.1.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Οι έννοιες της *αξιοπιστίας (reliability)* και *εγκυρότητας (validity)* στην ποιοτική έρευνα έχουν δεχθεί κριτική όσα αφορά τον τρόπο σύνδεσης τους με την ποιοτική μεθοδολογία, και ευρύτερα την σκοπιμότητα και χρησιμότητα εφαρμογής ελέγχων εγκυρότητας και αξιοπιστίας στην ποιοτική έρευνα. Ωστόσο στην σύγχρονη ποιοτική έρευνα υιοθετούνται τέτοιες μεθοδολογίες, που διαφέρει σημαντικά από τις αντίστοιχες των ποσοτικών μεθόδων (Ιωσηφιδης, 2003).

Η έννοια της αξιοπιστίας στην ποιοτική έρευνα αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας της ερευνητικής διαδικασίας, όπως επίσης και στον βαθμό που τα ευρήματα της έρευνας έχουν γενικότερη αξία και σημασία (Perakyla, 1997). Ειδικότερα η παρούσα έρευνα διαθέτει επαρκή αξιοπιστία καθότι:

- Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν αξία για έρευνες που αφορούν την υιοθέτηση πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΠ,ΔΑΔ) αφού βασίστηκε η μεθοδολογία της στο μοντέλο της έρευνας Research Project CRANET (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012).
- Τα δεδομένα της έρευνας ελέγχθησαν από τα στελέχη των εταιρειών και δόθηκε η συγκατάθεση τους.

Η εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας αναφέρεται στο βαθμό αντιστοίχισης των ερευνητικών σκοπών, υποθέσεων και ερωτημάτων με τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας (Berg and Mansvelt, 2000). Συγκεκριμένα στην παρούσα έρευνα ισχύει ότι:

- ο Διαθέτει περιγραφική εγκυρότητα (descriptive validity) αφού ακολουθήθηκε με ακρίβεια η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας. Επιπλέον υπήρξε πιλοτική έρευνα για βελτιώσεις της συνέντευξης.

Η χρήση τριγωνοποίησης (μεθόδων και πηγών) για την ανάπτυξη συμπερασμάτων επαυξάνει την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι, η υιοθέτηση της παρούσας έρευνας της θεωρητικής δειγματοληψίας, δεν αποσκοπεί στην εμπειρική γενίκευση. Αντιθέτως, εξυπηρετεί τη λογική της ανακάλυψης και της παραγωγής νέων ιδεών (Τσιώλης, 2014; Dey, 1999). Ειδικότερα, λόγω της δυσκολίας εφαρμογής της έρευνας δηλ. να δοθεί επίσημη άδεια, επιλέχθηκε αυτή η μεθοδολογία. Ωστόσο, αποσκοπεί να αναδειχθεί («ανακαλυφθεί») η όποια καινοτομική προσέγγιση που υπάρχει στην διαχείριση του προσωπικού στην σημερινή οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα.

5.1.5 Ευρήματα

Το δείγμα της έρευνας όσα φορά τις εταιρείες φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5.3 Δείγμα Έρευνας

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΟΝΟΜΑΣΙΩΝ	Web site
<i>EYPΩKAMΠITIKH AE</i>	EYP2	http://www.eurobend.com/
<i>CAVOMIT OE</i>	CAV2	http://www.cavomit.gr/index.php/el/
<i>GOODYEAR DUNLOP ΕΛΑΣΤΙΚΑ ΕΛΛΑΣ AEBE</i>	GOD3	http://www.goodyear.eu/gr_el/tire-advice/tire-warranty-program/
<i>M.I.ΜΑΪΛΗΣ AEBE</i>	MAI2	http://www.maillis.com/
<i>IAMA AE</i>	IAM3	http://www.iama-diagnostiko.gr/
<i>NOVOTEL HOTEL ATHENS AE</i>	NOV3	http://www.novotelathens.gr/el/
<i>MEDNUTRITION SERVICES LIMITED</i>	MED3	www.mednutrition.gr

5.1.5.1 Προφίλ Επιχείρησης

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- **Ερωτ 1.1** (ιδιοκτησία επιχείρησης): Όλες οι εταιρείες είναι ιδιωτικής ιδιοκτησίας. Ειδικότερα, στον επόμενο πίνακα φαίνονται οι κατατάξεις ανά νομικό τύπο ιδιωτικής επιχείρησης:

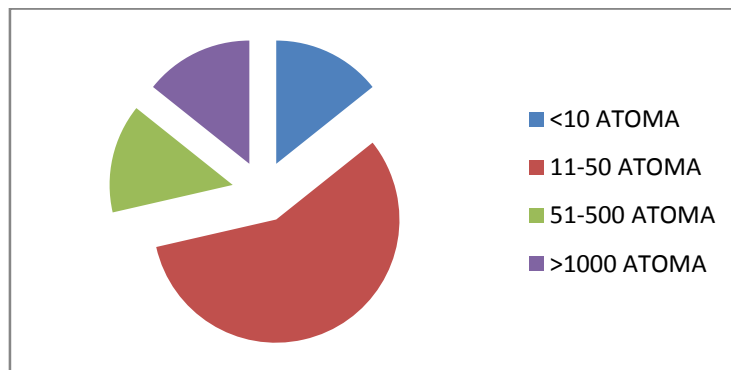
Πίνακας 5.4 Νομική μορφή Εταιρειών Δείγματος

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Νομική Μορφή
<i>EYP2, GOD3, IAM3, NOV3</i>	ΑΕ
<i>MED3</i>	ΕΠΕ
<i>CAV2</i>	ΟΕ

- **Ερωτ I.2** (αριθμός εργαζομένων): η πλειοψηφία των εταιρειών (4) του δείγματος διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 11-50 άτομα, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα (Σχ.5.2).

Πίνακας 5.5 Μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κατηγορία
<i>MED3</i>	<10 άτομα
<i>CAV2, GOD3, IAM3, NOV3</i>	11-50 άτομα
<i>EYP2</i>	51-500 άτομα
<i>MAI2</i>	>1000 άτομα



Σχήμα 5.2 Γράφημα Δυναμικού Ανθρώπινου Δυναμικού του δείγματος

- **Ερωτ I.3** (Οικον. Δραστηριότητα): οι εταιρείες του δείγματος ανήκουν σε δύο κατηγορίες: δευτερογενή (3) & τριτογενή (4), όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.6 Κατηγορίες Οικονομικής Δραστηριότητας

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Οικονομική Δραστηριότητα
CAV2, EYP2, MAI2	Δευτερογενής τομέας (βιομηχανία, βιοτεχνία, ορυχεία κλπ.)
MED3, GOD3, IAM3, NOV3	Τριτογενής τομέας (υπηρεσίες, τουρισμός, τράπεζες, κλπ.)

- **Ερωτ I.4** (περιγραφή επιχείρησης): αυτή η μονάδα καταγραφής περιγράφει το προφίλ της κάθε εταιρείας όσο αφορά δραστηριότητες, στόχους, κουλτούρα κλπ. (Πιν.5.7).

Πίνακας 5.7 Ανάλυση περιγραφής εταιρειών δείγματος

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κείμενο	Κώδικες
EYP2	<p>Η ΕΥΡΩΚΑΜΠΤΙΚΗ ΑΕ ξεκίνησε τις δραστηριότητες της τα τέλη της δεκαετίας του '90 . Ασχολείται κυρίως με την κατασκευή μηχανημάτων προηγμένης τεχνολογίας. Συγκεκριμένα, μπορώ να σας πω ότι κατασκευάζει πλήρως αυτοματοποιημένες και ηλεκτρονικά ελεγχόμενες μηχανές για ίσιωμα, κοπή και κάμψη όλων των τύπων καλωδίων από χάλυβα (όπως λεία, παραμορφωμένα, με εσοχή ή εκ νέου bar) για πλέγμα που χρησιμοποιείται για οικοδομικές εργασίες. Επίσης ασχολούμαστε και με μηχανές συγκόλλησης και CNC μηχανές. Είμαστε στην Λεωφόρο Τατοΐου όπου βρίσκεται η κεντρική εργοστασιακή μονάδα και τα κεντρικά διοικητικά γραφεία. Η εταιρεία μας πια ασχολείται με εξαγωγές. Ο κύκλος εξαγωγικών εργασιών μας αφορά το 98% συνολικά του τζίρου μας. Έχουμε ανέβει διεθνώς στην κατάταξη των εταιρειών του κλάδου μας και αυτό οφείλεται στον συνδυασμό ποιότητας και ευελιξίας που έχουν οι μηχανές μας, σε σύγκριση με εκείνες που υπάρχουν σε τμήμα της αγοράς. Στηρίζομαστε σε ένα πολύ δυνατό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) που έχουμε που αποτελείται από πολύ καλά εκπαιδευμένους μηχανικούς με μεταπτυχιακές σπουδές. Το προσωπικό μας είναι καλά επιμορφωμένο και δουλεύει για μας πολλά χρόνια. Επίσης παρέχουμε ανταγωνιστικές τιμές στην ξένη αγορά, που σε συνδυασμό με την σημαντική εξυπηρέτηση που έχουμε (διαθέτουμε μεγάλο αριθμό δοκιμαστών των μηχανών μας που μιλάνε πολλές ξένες γλώσσες και κάποιοι είναι ξένοι) αποτελούν σημαντικά περιουσιακά στοιχεία. Η εταιρεία μας θεωρούμε ότι</p>	<p><i>Εταιρεία παραγωγής μηχανημάτων υψηλής τεχνολογίας</i></p> <p><i>Είναι εξαγωγική εταιρεία</i></p>

	<p>αποτελεί ηγετική μάρκα στην παγκόσμια αγορά. Ξεκινήσαμε από χαμηλά και φτάσαμε ψηλά. Έχουμε επεκταθεί σε όλες τις ηπείρους (70 κράτη μέχρι στιγμής). Αυτά, ευχαριστώ.</p>	<p><i>Διαθέτει κουλτούρα έρευνας & ανάπτυξης (R&D) και Επιμόρφωσης προσωπικού</i></p>
CAV2	<p>Η CAVOMIT ξεκίνησε το 1986 με αντικείμενο εργασιών την μετατροπή απλών εκτυπωτικών μηχανών θερμοτυπίας. Η αποκλειστική δραστηριότητα μας είναι η κατασκευή θερμοτυπικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στα νομισματοκοπεία-λιθογραφεία και καλλιτεχνικά τυπογραφεία σε όλο τον κόσμο. Πουλάμε σε πάνω από 20 χώρες. Έχουμε σημαντική φήμη αποκτήσει διεθνώς λόγω της αξιοπιστία μας, την έμφαση στον έλεγχο ποιότητας, την άμεση τεχνική υποστήριξη μετά την πώληση και την συνεχή αναβάθμιση των μοντέλων μας σε συνδυασμό με τις ασυναγώνιστες τιμές μας. Είμαστε μικρή επιχείριση αλλά αυτό δεν μας εμποδίζει να έχουμε προσωπικό υψηλής στάθμης και να σχεδιάζουμε όλο και πιο σύγχρονα μηχανήματα χάρη στην έρευνα και ανάπτυξη που διαθέτουμε ως εταιρεία. Βρισκόμαστε στο Καματερό στην Α. Δημοκρατία όπου στεγαζόμαστε σε ένα σύγχρονο κτίριο. Αυτά....</p>	<p><i>Εταιρεία παραγωγής θερμοτυπικών συστημάτων σύγχρονης τεχνολογίας Εξαγωγική εταιρεία Κουλτούρα έρευνας & ανάπτυξης (R&D και προσωπικό υψηλής στάθμης</i></p>
GOD3	<p>Η εταιρεία μας ασχολείται με χονδρικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων (αυτοκίνητα, φορτηγά κοκ.). Δηλαδή ασχολούμαστε με εμπόριο ελαστικών. Αναπτύσσουμε ένα πανελλαδικό δικτύου διανομής-πωλήσεων. Ανήκουμε στην μητρική εταιρεία. Στόχος μας είναι να αυξήσουμε το μερίδιο αγοράς, σε μια αγορά πολύ ανταγωνιστική. Το προσωπικό μας επιμορφώνεται σταθερά, ενώ ο κεντρικός στόχος μας είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Βρισκόμαστε στους Αγ.Αναργύρους. Παλιότερα υπήρχε στην κατοχή της εταιρείας εργαστήριο στη Θεσσαλονίκη, που έκλεισε στην δεκαετία του 2000.Αυτά λοιπόν.</p>	<p><i>Εμπορική εταιρεία ελαστικών πανελλαδικό δικτύου διανομής- πωλήσεων ποιοτικές υπηρεσίες</i></p>

		<i>Συνεχή επιμόρφωση προσωπικού</i>
MAI2	<p>Ο όμιλος I.M.Μαΐλης είναι μια κατασκευαστική εταιρεία ειδών συσκευασίας. Είμαστε κυρίως εξαγωγική εταιρεία με 15000 πελάτες περίπου μέχρι τώρα (σε όλο τον κόσμο). Ιδρύθηκε το 1968, και έχει εξελιχθεί από μια ιδιωτική επιχείρηση παραγωγής ταινιών χάλυβα σε μια πολυεθνική βιομηχανική εταιρεία. Αυτό έγινε μέσω στρατηγικών που εστίαζαν στην καθετοποιημένη παραγωγή, την οργανική ανάπτυξη και την χρήση υψηλής τεχνολογίας στην παραγωγή των προϊόντων. Χρησιμοποιούμε ολοκληρωμένο βιομηχανικό σύστημα παραγωγής, πλήρως αυτοματοποιημένο, που μας δίνει την δυνατότητα ποιοτικών προϊόντων στο σωστό χρόνο (just in time). Το 2011 ολοκληρώσαμε ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης σε όλα τα επίπεδα του ομίλου που μας έδωσε νέα ώθηση στην παραγωγή μας και στην απόδοση επίσης. Διαθέτουμε πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό σε πολύ καλό περιβάλλον (επιμόρφωση, αμοιβές). Συνεχώς αναπτύσσουμε τα προϊόντα μας με χρήση νέας τεχνολογίας και εστιάζουμε στο περιβάλλον και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Διαθέτουμε διάφορες εγκαταστάσεις στην Ελλάδα και εξωτερικό (7 εργοστάσια). Τα κεντρικά γραφεία μας είναι στην Αθήνα. OK.</p>	<p><i>Εταιρεία παραγωγής ειδών συσκευασίας</i></p> <p><i>Εξαγωγική εταιρεία</i></p> <p><i>Χρήση υψηλής τεχνολογίας παραγωγής προϊόντων</i></p> <p><i>Πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό</i></p> <p><i>Πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον</i></p> <p><i>Εστίαση στο περιβάλλον και στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη</i></p>
IAM3	<p>Το IAMA ιδρύθηκε το 2000 στο Ελληνικό της Αττικής. Ασχολείται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για πρωτοβάθμια υγεία. Διαθέτει μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας για εξετάσεις και διαγνωστικές εφαρμογές. Για παράδειγμα, να σας πω ότι το 2013 προμηθευτήκαμε υπερσύγχρονο μαγνητικό τομογράφο. Εξυπηρετούμε περιοχές της Ν. Αθήνας (Αργυρούπολη, Ηλιούπολη, Βούλα, Γλυφάδα κλπ.). Διαθέτουμε έμπειρο ιατρικό, παραϊατρικό κα διοικητικό προσωπικό. Τέλος, διαθέτουμε Ακτινολογικό,</p>	<p><i>Εταιρεία παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας υγείας (διαγνώσεις, εξετάσεις)</i></p>

	υπερήχους, μοριακό έλεγχο, καρδιολογικό και δερματολογικό τμήμα. Αυτά τελειώσαμε νομίζω.	<p><i>Παρέχει υπηρεσίες στην Ν.Αθήνα</i></p> <p><i>Χρησιμοποιεί ιατρικά μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας</i></p> <p><i>Έμπειρο προσωπικό</i></p>
NOV3	<p>Η εταιρεία αποτελεί μέρος της διεθνής αλυσίδας των Novotel Hotels. Το ξενοδοχείο μας διαθέτει 196 πλήρως εξοπλισμένα δωμάτια, εστιατόρια, μπάρ, παιδική γωνιά, πισίνα και γυμναστήριο. Βρίσκεται εκτός δακτυλίου, σε ακτίνα 500μ από την πλατεία Ομόνοιας, κοντά τον κεντρικό σιδηροδρομικό σταθμό και τους σταθμούς του Μετρό (Μ.Βόδα 4-6). Παρέχουμε σε όλους τους πελάτες μας ιδιόκτητο υπόγειο χώρο στάθμευσης έως 120 θέσεων. Παρέχει υπηρεσίες κλασσικού τουρισμού και επίσης διαθέτει εγκαταστάσεις συνεδριακού τουρισμού. Παρέχουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες τυποποιημένες από την μητέρα-εταιρεία, και επίσης τα προσωπικό μας είναι έμπειρο, πιστοποιημένο και επιμορφωμένο. Τέλος.</p>	<p><i>Εταιρεία παροχής τουριστικών υπηρεσιών (Ξενοδοχείο)</i></p> <p><i>Άριτες εγκαταστάσεις</i></p> <p><i>Οι υπηρεσίες είναι πιστοποιημένες</i></p> <p><i>Έμπειρο, εκπαιδευμένο και πιστοποιημένο προσωπικό</i></p>
MED3	<p>Η εταιρεία δημιουργήθηκε το 2003, στην Αθήνα, διαθέτουμε ένα δημοφιλές portal παροχής διατροφικών υπηρεσιών και πληροφοριών. Είναι αρκετά δημοφιλές, έγκυρο και αξιόπιστο ηλεκτρονικό μέσο πληροφόρησης, που παρέχει τεκμηριωμένη ενημέρωση, γύρω από θέματα διατροφής και υγείας, τόσο για το ευρύ κοινό όσο και για τους επαγγελματίες του χώρου. Τα πεδία δράσης της επιχείρησης μας είναι η Ελλάδα και Κύπρος και μελλοντικά σκεφτόμαστε σε ευρωπαϊκή</p>	<p><i>Εταιρεία διατροφικών υπηρεσιών</i></p> <p><i>Διαθέτει διαδικτυακή</i></p>

	<p>κλίμακα. Η εταιρεία διαθέτει άρτια εκπαιδευμένα και έμπειρα στελέχη που περιλαμβάνει διατροφολόγους, τεχνολόγους τροφίμων, ιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων, καθηγητές φυσικής αγωγής, ψυχολόγους κ.ά. Η δημοφιλία μας αποδεικνύεται από το ότι τα στελέχη μας αρθρογραφούν σε έγκυρα περιοδικά του χώρου της υγείας και της διατροφής, όπως το περιοδικό «Ευεξία και Διατροφή» του Ελληνικού Ιδρύματος Γαστρεντερολογίας και Διατροφής (ΕΛΙΓΑΣΤ), η μηνιαία free press εφημερίδα «NATURA», το περιοδικό «ARMONIA» και πολλά άλλα. Επιπλέον έχουμε περισσότερους από 80.000 επισκέπτες, που ενημερώνονται από το site του medNutrition.gr σε μηνιαία βάση, ενώ περίπου 6.000 εγγεγραμμένοι χρήστες λαμβάνουν εβδομαδιαία ενημέρωση μέσα από το medNutrition Weekly. Επιπλέον διαθέτουμε και e-shop. Η εταιρεία μας έχει έδρα στην Αθήνα (Χρεμωνίδου, Αθήνα, Παγκράτι) και παρέχει τις ακόλουθες υπηρεσίες:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Διατολογικές υπηρεσίες - Διατολογικά προϊόντα - Διατροφικές εκδόσεις - Social campaigns - Υποστήριξη εταιρειών (εταιρική & συμβουλευτική υποστήριξη) <p>Αυτά όλα.</p>	<p><i>παρουσία με υψηλή επισκεψιμότητα</i></p> <p><i>Εστιάζει στην ελληνική και κυπριακή αγορά</i></p> <p><i>Έμπειρο, εκπαιδευμένο προσωπικό</i></p>
--	---	--

- **Ερωτ I.5** (σημερινή κατάσταση): αυτή η μονάδα καταγραφής περιγράφει την παρούσα κατάσταση της εταιρείας (οικονομική, πωλήσεις, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία κλπ.)(Πιν.5.8).

Πίνακας 5.8 Ανάλυση παρούσας κατάστασης εταιρειών δείγματος

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κείμενο	Κώδικες
EYP2	<p>Πριν τον έλεγχο των κεφαλαίων (Capital Control) οι δουλειές μας ήταν πολύ καλές. Είχαμε 4 μεγάλες παραγγελίες από Ρωσία και ΗΠΑ. Τώρα ακυρώθηκαν και δεν ξέρουμε τι θα γίνει από Σεπτέμβρη. Το προσωπικό είναι φοβισμένο. Η ιδιοκτησία καταβάλλει προσπάθεια να κρατήσει την Εταιρεία. Τέλος, μέρος του προσωπικού βγήκε σε άδεια με αποδοχές.</p>	<p><i>Οικονομική δυσκολία & απώλεια παραγγελιών</i></p> <p><i>Φοβισμένο προσωπικό</i></p> <p><i>«Δύσκολος Σεπτέμβρης»</i></p>

CAV2	<p>Με τον έλεγχο των κεφαλαίων (Capital Control) παρουσιάστηκαν μεγάλα οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση. Για αυτό ανοίξαμε θυγατρική την Αλβανία, μέσα στα Τίρανα για να επιβιώσουμε. Οι παραγγελίες μας έχουν πέσει, αλλά όχι πολύ. Υπάρχει έλλειψη ρευστότητας. ΟΚ.</p>	<p><i>Οικονομική δυσκολία & απώλεια παραγγελιών</i></p> <p><i>Άνοιγμα θυγατρικής στο εξωτερικό (Αλβανία, Τίρανα)</i></p>
GOD3	<p>Πριν τον έλεγχο των κεφαλαίων (Capital Control) η οικονομική κατάσταση της εταιρείας ήταν αρκετή καλά. Ωστόσο μετά έχουμε πρόβλημα και γίνεται προσπάθεια να είναι η εταιρεία βιώσιμη. Έχουμε έλλειψη ρευστότητας. Η δέσμευση των εργαζόμενων είναι ιδιαίτερα εμφανής. Εργαζόμαστε υπερωρία χωρίς να την πληρωθούμε για να βοηθήσουμε την εταιρεία. Αυτά</p>	<p><i>Οικονομική δυσκολία</i></p> <p><i>Έλλειψη ρευστότητας</i></p> <p><i>δέσμευση των εργαζόμενων</i></p>
MAI2	<p>Η οικονομική κρίση μας επηρέασε. Η τελευταία κατάσταση είναι πολύ δύσκολη, αλλά διαθέτουμε κεφαλαιακή ρευστότητα αφού στην εταιρεία έχουν μπει Ολλανδοί επενδυτές. Ωστόσο δεν ξέρουμε στο μέλλον τι θα γίνει. Προσπαθούμε να μην απολύσουμε προσωπικό. Υπάρχει κίνδυνος να μεταφέρουμε εργοστασιακές μονάδες μας στο εξωτερικό από το νέο έτος. Θα το δούμε...</p>	<p><i>Οικονομική δυσκολία</i></p> <p><i>Κίνδυνος μεταφοράς παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό</i></p>

IAM3	Η οικονομική κατάσταση σήμερα είναι πολύ δύσκολη. Δεν γνωρίζουμε αυτή τη στιγμή αν θα έχουμε μείωση προσωπικού από Φθινόπωρο. Το κράτος μας χρωστά μεγάλα ποσά για ιατρικές εξετάσεις. Υπάρχει γενικά δυσκολία ρευστότητας.	<i>Οικονομική δυσκολία & έλλειψη ρευστότητας</i> <i>Πιθανή μελλοντική μείωση προσωπικού</i> <i>Κρατικά χρέη προς την εταιρεία</i>
NOV3	Η κατάσταση σήμερα είναι δύσκολη λόγω των τελευταίων εξελίξεων. Προς το παρόν οι κρατήσεις μας πάνε πολύ καλά. Αλλά δυστυχώς έχουμε έλλειψη ρευστότητας. Η μητρική εταιρεία μας υποστηρίζει.	<i>Οικονομική δυσκολία & έλλειψη ρευστότητας</i> <i>Υποστήριξη από μητρική εταιρεία</i>
MED3	Σήμερα η κατάσταση είναι δύσκολη. Έχουμε πτώση σε διαφημίσεις για το portal μας. Ωστόσο τα καταφέρνουμε γιατί έχουμε εμπειρία από Κύπρο. Το προσωπικό βγήκε τον Αύγουστο σε άδεια. Από Σεπτέμβρη βλέπουμε τι θα κάνουμε....	<i>Οικονομική δυσκολία (πτώση διαφημίσεων)</i> <i>Κυπριακή εμπειρία</i> <i>Το προσωπικό σε υποχρεωτική άδεια</i>

- **Ερωτ I.6** (Ικανοποίηση διαχείρισης προσωπικού): οι εταιρείες του δείγματος ανήκουν σε δύο κυρίως κατηγορίες: μέτρια ικανοποιημένες (3) & πολύ ικανοποιημένες (3), ενώ υπάρχει και μια εταιρεία με πάρα πολύ ικανοποίηση, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.9 Ικανοποίηση Διαχείρισης προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Ικανοποίηση (χαρακτηρισμός)
CAV2, EYP2, IAM3	Μέτρια

<i>MED3, GOD3, MAI2</i>	Πολύ
<i>NOV3</i>	Πάρα πολύ

5.1.5.2 Στρατηγικές Διαχείρισης Προσωπικού

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα εξής ευρήματα:

- **Ερωτ II.1** (Διαχείριση προσωπικού): οι εταιρείες του δείγματος χρησιμοποιούν είτε τμήμα διαχείρισης προσωπικού, είτε υπεύθυνο προσωπικού, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.10 Επιλογές Διαχείρισης Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κατηγορίες
<i>EYP2, MAI2, GOD3</i>	Τμήμα διαχείρισης προσωπικού
<i>IAM3, NOV3, MED3</i>	Υπεύθυνος
<i>CAV2</i>	Άλλο (ιδιοκτήτης)

- **Ερωτ II.2** (φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί την φιλοσοφία της ΔΑΔ, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.11 Φιλοσοφία Διαχείρισης Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Φιλοσοφία
<i>CAV2, IAM3, NOV3</i>	ΔΠ
<i>EYP2, MAI2, GOD3, MED3</i>	ΔΑΔ

- **Ερωτ II.3** (αρμοδιότητα): οι εταιρείες στην πλειοψηφία τους έχουν ένα πλήθος αρμοδιοτήτων για τον υπεύθυνο ή το τμήμα διαχείρισης προσωπικού (αμοιβές, εκπαίδευση, στελέχωση, εργασιακές σχέσεις, αυξομείωση προσωπικού), όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.12 Αρμοδιότητα Διαχείρισης προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κατηγορίες αρμοδιοτήτων
<i>IAM3, NOV3</i>	αμοιβές

<i>EYP2</i>	στελέχωση, εργασιακές σχέσεις
<i>CAV2, MED3, GOD3, MAI2</i>	αμοιβές, εκπαίδευση, στελέχωση, εργασιακές σχέσεις, αυξομείωση προσωπικού

- **Ερωτ II.4** (συμμετοχή στη στρατηγική): οι εταιρείες κατατάσσονται μεταξύ των πρώτων κυρίως τριών επιλογών (από την αρχή, κατά την διάρκεια, εφαρμογή), όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.13 Συμμετοχή της Διαχείρισης Προσωπικού στην Στρατηγική

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Συμμετοχή (επιλογή)
<i>EYP2, CAV2</i>	Από την αρχή
<i>GOD3, MED3</i>	Κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης
<i>NOV3, MAI2</i>	Εφαρμογή
<i>IAM3</i>	Δεν συμμετέχει

- **Ερωτ II.5** (συμμετοχή στο ΔΣ): η πλειοψηφία των εταιρειών δεν συμμετέχει ο υπεύθυνος της διαχείρισης προσωπικού στο Διοικητικό Συμβούλιο, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.14 Συμμετοχή της Διαχείρισης Προσωπικού στο Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Συμμετοχή στο Διοικητικό Συμβούλιο
<i>IAM3, CAV2</i>	ΝΑΙ
<i>GOD3, MED3, EYP2, NOV3, MAI2</i>	ΟΧΙ

- **Ερωτ II.6** (προέλευση υπευθύνου): αυτή η μονάδα καταγραφής περιγράφει το υπόβαθρο του Υπευθύνου ή Δ/ντή διαχείρισης προσωπικού (Πιν.5.15).

Πίνακας 5.15 Υπόβαθρο Υπευθύνου ή Δ/ντή διαχείρισης προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κείμενο	Κώδικες
EYP2	Απόφοιτος τεχνικής σχολής	<i>Μη ειδικός (με κατάλληλες σπουδές, εμπειρία)</i>
CAV2	Απόφοιτος τεχνικής σχολής	<i>Μη ειδικός (με κατάλληλες σπουδές, εμπειρία)</i>
GOD3	Προέλευση από τον ιδιωτικό τομέα. Απόφοιτος Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης (Πανεπιστήμιο Πειραιά)	<i>Δεν φαίνεται να διαθέτει κατάλληλη ειδίκευση αλλά έχει εμπειρία</i>
MAI2	Απόφοιτος οικονομικών επιστημών με μεταπτυχιακή εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management) και εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα	<i>Διαθέτει κατάλληλη ειδίκευση και εμπειρία</i>
IAM3	Απόφοιτος οικονομικών & χρηματοοικονομικών με μεταπτυχιακή εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management) και εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα (Τράπεζα και άλλες επιχειρήσεις)	<i>Διαθέτει κατάλληλη εμπειρία</i>
NOV3	Απόφοιτος οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων με εμπειρία σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management)	<i>Διαθέτει κατάλληλη ειδίκευση και εμπειρία</i>
MED3	Απόφοιτος οικονομικών επιστημών με εμπειρία σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management)	<i>Διαθέτει κατάλληλη εμπειρία</i>

- **Ερωτ II.7** (πολιτικές διαχείρισης προσωπικού): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί ως πολιτική διαχείρισης προσωπικού, την ένταξη της στην Επιχειρησιακή Στρατηγική, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.16 Πολιτικές Διαχείρισης Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Πολιτικές
<i>IAM3, CAV2, GOD3, IAM3, NOV3, EYP2</i>	Επιχειρησιακή Στρατηγική
<i>MED3</i>	Επιχειρησιακή Στρατηγική, Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού
<i>MAI2</i>	Δήλωση αποστολής, Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού, Κώδικας Ηθικής, ΕΚΕ, Επικοινωνιακή Πολιτική

5.1.5.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα εξής αποτελέσματα:

- **Ερωτ III.1** (μέθοδοι μείωσης προσωπικού): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί ως μεθόδους μείωσης του προσωπικού, το πάγωμα προσλήψεων και το Outsourcing, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.17 Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Μέθοδοι
<i>IAM3, NOV3</i>	Πάγωμα προσλήψεων
<i>MED3, EYP2</i>	Πάγωμα προσλήψεων, Outsourcing
<i>MAI2</i>	Πάγωμα προσλήψεων, πρόωρη συνταξιοδότηση, εθελούσια έξοδος,

	αναγκαστική έξοδος, μη ανανέωση συμβάσεων
CAV2	Πάγωμα προσλήψεων, πρόωρη συνταξιοδότηση, εθελούσια έξοδος, αναγκαστική έξοδος, μη ανανέωση συμβάσεων, Outsourcing, εσωτερικές μετακινήσεις
GOD3	Outsourcing

- **Ερωτ III.2** (μέθοδοι πρόσληψης): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί ως μεθόδους πρόσληψης προσωπικού, τον σύμβουλο πρόσληψης, εκ των έσω & καταχώρηση σε MME, internet, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.18 Μέθοδοι Πρόσληψης Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Μέθοδοι
GOD3,	Σύμβουλος πρόσληψης
NOV3, EYP2, CAV2	Εκ των έσω
IAM3, MAI2	Καταχώρηση MME, διαδίκτυο
MED3	Καταχώρηση MME, διαδίκτυο, εκπαιδευτικά ιδρύματα

- **Ερωτ III.3** (μέθοδοι επιλογής): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί ως μεθόδους επιλογής προσωπικού, την συνέντευξη, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.19 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Μέθοδοι
-----------	---------

<i>GOD3, MED3, NOV3, IAM3, MAI2, CAV2</i>	Συνεντεύξεις
<i>EYP2</i>	Συνεντεύξεις, εξετάσεις

- **Ερωτ III.4** (ευέλικτες μορφές εργασίας): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.20 Ευέλικτες μορφές Εργασίας

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Ευέλικτες μορφές εργασίας
<i>EYP2, CAV2, NOV3, MED3</i>	ΝΑΙ
<i>GOD3, IAM3, MAI2</i>	ΟΧΙ

5.1.5.4 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- **Ερωτ IV.1** (ημέρες εκπαίδευσης): ο μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης των εταιρειών για το προηγούμενο έτος (2014) ήταν 5,29 (χαμηλή), όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.21 Ημέρες Εκπαίδευσης

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Ημέρες (αριθμός)
<i>EUR2</i>	<i>12</i>
<i>CAV2</i>	<i>2</i>
<i>GOD3</i>	<i>10</i>
<i>IAM3</i>	<i>0</i>
<i>NOV3</i>	<i>1</i>
<i>MED3</i>	<i>2</i>
<i>MAI2</i>	<i>10</i>
	Μέτρα Κεντρικής Τάσης
<i>Μέσος Όρος</i>	<i>5,29</i>

<i>MAX</i> τιμή	12
<i>MIN</i> τιμή	0
<i>Επικρατούσα</i> τιμή (<i>mode</i>)	2

- **Ερωτ IV.2** (εκπαιδευτική μέθοδος): η πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθεί παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης και ακολουθεί η μεικτή μέθοδος, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.22 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Μέθοδοι
<i>EYP2, CAV2, IAM3, MAI2</i>	Παραδοσιακή
<i>GOD3, NOV3, MED3</i>	Μεικτή

- **Ερωτ IV.3** (αξιολόγηση συμμετοχής εργαζόμενου): η πλειοψηφία των εταιρειών αξιολογεί θετικά την συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.23 Αξιολόγηση συμμετοχής προσωπικού στην εκπαίδευση

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Αξιολόγηση
<i>EYP2, CAV2, IAM3, MED3, GOD3</i>	Θετικά
<i>NOV3, MAI2</i>	Αρνητικά

5.1.5.5 Αξιολόγηση Εργασιακής Απόδοσης

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- **Ερωτ V.1a** (σύστημα αξιολόγησης προσωπικού): η πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.24 Σύστημα Αξιολόγησης προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Σύστημα Αξιολόγησης
<i>EYP2, CAV2, MED3, GOD3, MAI2</i>	ΝΑΙ

IAM3,NOV3	OXI
-----------	-----

- **Ερωτ V.1β** (σύστημα αξιολόγησης-ανάλυση): αυτή η μονάδα καταγραφής περιγράφει το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού (Πιν.5.25).

Πίνακας 5.25 Περιγραφή Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Κείμενο	Κώδικες
EYP2	Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης που είναι ειδικά έντυπα (φύλα έργου) που συμπληρώνονται από τους άμεσους προϊστάμενους σε ετήσια βάση και παραδίδεται στον υπεύθυνο προσωπικού.	<i>Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης</i> <i>Ετήσια βάση</i>
CAV2	Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης που συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού (ιδιοκτησία) σε ετήσια βάση.	<i>Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης</i> <i>Ετήσια βάση</i>
GOD3	Σύστημα αξιολόγησης μέσω διαδικτύου κοινό για όλες τις θυγατρικές εταιρείες. Η αξιολόγηση γίνεται εξαμηνιαία και οριστικοποιείται στο πέρας του έτους. Η αξιολόγηση γίνεται από τον Direct manager και τον Matrix Manager αν υπάρχει.	<i>Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης μέσω διαδικτύου</i> <i>Εξαμηνιαία βάση</i> <i>Direct manager & Matrix Manager</i>
MAI2	Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης με εστίαση στην απόδοση, στην συνεργασία με συναδέλφους και στόχους του τμήματος της επιχείρησης, σε ετήσια βάση.	<i>Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης</i> <i>Ετήσια βάση</i>
MED3	Ενιαίο Σύστημα αξιολόγησης μέσω διαδικτύου. Η αξιολόγηση γίνεται ετήσια που συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού.	<i>Ενιαίο σύστημα αξιολόγησης μέσω διαδικτύου</i>

		<i>Ετήσια βάση</i>
--	--	--------------------

- **Ερωτ V.2** (συμμετέχοντες αξιολόγησης): στην πλειοψηφία των εταιρειών η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, και ακολουθεί ο προϊστάμενος του προϊστάμενου, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.26 Συμμετέχοντες Αξιολόγησης προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Σύστημα Αξιολόγησης
<i>EYP2, GOD3, IAM3, NOV3</i>	Άμεσος προϊστάμενος
<i>CAV2, MED3, MAI2</i>	Προϊστάμενος του προϊστάμενου

- **Ερωτ V.3** (στόχοι αξιολόγησης): η πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού για καριέρα (ανέλιξη) του προσωπικού, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.27 Στόχοι Αξιολόγησης προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Στόχοι Αξιολόγησης
<i>MAI2</i>	Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού
<i>CAV2</i>	Καριέρα (ανέλιξη)
<i>MED3</i>	Δήλωση αποστολής, Καριέρα (ανέλιξη)
<i>EYP2</i>	Ανάλυση Εκπαιδευτικών αναγκών, καριέρα (ανέλιξη)
<i>GOD3</i>	Δήλωση αποστολής, Ανάλυση Εκπαιδευτικών

	αναγκών,Καριέρα (ανέλιξη), καθορισμός αμοιβών
--	--

5.1.5.6 Αμοιβές-Παροχές

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει το εξής:

- **Ερωτ VI.1** (πλαίσιο αμοιβών): στην πλειοψηφία των εταιρειών ακολουθείται ένα πλαίσιο αμοιβών που περιλαμβάνει βασικό μισθό και υπερωρίες, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.28 Πλαίσιο Αμοιβών προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Πλαίσιο Αμοιβών
<i>IAM3,NOV3</i>	Βασικός μισθός
<i>EYP2,CAV2, MED3, MAI2</i>	Βασικός μισθός, υπερωρίες
<i>GOD3</i>	Βασικός μισθός,πριμ

5.1.5.7 Εργασιακές Σχέσεις

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- **Ερωτ VII.1** (συνδικαλιστικός φορέας): στην πλειοψηφία των εταιρειών δεν υπάρχει σωματείο ή συνδικάτο, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.29 Ύπαρξη Συνδικαλιστικού φορέα εντός εταιρείας

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Ύπαρξη φορέα συνδικαλισμού
<i>NOV3</i>	ΝΑΙ
<i>EYP2,CAV2, MED3, MAI2, GOD3</i>	ΟΧΙ

- **Ερωτ VII.2** (ποσοστό προσωπικού): ο μέσος όρος του ποσοστού συνδικαλιζόμενου προσωπικού των εταιρειών είναι 47,1% (μέτριο), όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.30 Ποσοστό Συνδικαλιζόμενου προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Ποσοστό προσωπικού (%)
<i>EUR2</i>	<i>80</i>
<i>CAV2</i>	<i>50</i>
<i>GOD3</i>	<i>0</i>
<i>IAM3</i>	<i>0</i>
<i>NOV3</i>	<i>90</i>
<i>MED3</i>	<i>80</i>
<i>MAI2</i>	<i>30</i>
	<i>Μέτρα Κεντρικής Τάσης</i>
<i>Μέσος Όρος</i>	<i>47,1</i>
<i>MAX τιμή</i>	<i>90</i>
<i>MIN τιμή</i>	<i>0</i>
<i>Επικρατούσα τιμή (mode)</i>	<i>0 & 80</i>

5.1.5.8 Επικοινωνία Διοίκησης-Εργαζομένων

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα εξής:

- **Ερωτ VIII.1** (διαδικασίες επικοινωνίας): στην πλειοψηφία των εταιρειών η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού γίνεται προφορικά και ακολουθεί η χρήση ομαδικών συναντήσεων , όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.31 Διαδικασίες Επικοινωνίας Διοίκησης-Προσωπικού

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Διαδικασίες επικοινωνίας

<i>EYP2,CAV2</i>	Προφορικά
<i>IAM3,NOV3</i>	προφορικά,ομαδικές συνατήσεις
<i>MED3, MAI2, GOD3</i>	προφορικά,ομαδικές συνατήσεις, e-mail

5.1.5.9 Παράγοντες Επίδρασης

Η ενότητα αυτή της συνέντευξης περιλαμβάνει τα εξής:

- **Ερωτ ΙΧ.1** (παράγοντες επίδρασης): η πλειοψηφία των εταιρειών επηρεάζεται πρώτα από την οικονομία και δεύτερον από την πολιτική, όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.32 Αξιολόγηση παραγόντων επίδρασης

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	Ποσοστό προσωπικού (%)
<i>EUR2</i>	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</i>
<i>CAV2</i>	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ</i>
<i>GOD3</i>	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</i>
<i>IAM3</i>	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ</i>
<i>NOV3</i>	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ</i>
<i>MED3</i>	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</i>

MAI2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ
------	------------------------

5.1.5.10 Ερμηνευτική Ανάλυση

Η ανάλυση των ευρημάτων βάση των ερευνητικών θεμάτων φαίνονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5.33 Ερμηνευτική Ανάλυση

Ερευνητικά θέματα	Ανάλυση
<i>Ερευνητικό Θέμα 1:</i> Ποια προσέγγιση διαχείρισης προσωπικού ακολουθείται από τις επιχειρήσεις;	Διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος (EYP2,GOD3,MED3,MAI2) ακολουθεί την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), δηλ. εστιάζουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζόμενου, εργασίας και επιχείρησης ή οργανισμού.
<i>Ερευνητικό Θέμα 2:</i> Τι ισχύει από πλευράς πρακτικών όσο αφορά τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού που είναι κοινές και στις δύο βασικές προσεγγίσεις ΔΠ – ΔΑΔ όπως είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία;	Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την ΔΑΔ σε σχέση με εκείνες που ακολουθούν την ΔΠ, παρατηρούμε ότι ο υπεύθυνος ή το τμήμα διαχείρισης προσωπικού έχουν κατά κύριο λόγο όλες τις αρμοδιότητες (αμοιβές-παροχές, στελέχωση, εργασιακές σχέσεις, αυξομείωση του προσωπικού και εκπαίδευση & ανάπτυξη). Αντίθετα σε εκείνες που ακολουθούν την ΔΠ διαπιστώνουμε ότι ο υπεύθυνος ή το τμήμα διαχείρισης προσωπικού έχουν κατά κύριο λόγο στις αμοιβές & παροχές (κόστος για την επιχείρηση). Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ΔΑΔ ακολουθούν κατά κύριο λόγο πολιτικές διαχείρισης προσωπικού που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική και την στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι υπόλοιπες ακολουθούν την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι εταιρείες που υιοθετούν ΔΑΔ εφαρμόζουν κυρίως πάγωμα προσλήψεων & outsourcing, ενώ ο υπόλοιπες κυρίως πάγωμα προσλήψεων. Για τις προσλήψεις περίπου συμφωνούν (πλειοψηφία) στην μεθοδολογία: καταχώρηση σε media και σύνδεση με ΑΕΙ. Το ίδιο και για τις μεθόδους επιλογής υποψηφίων: συνέντευξη. Στην χρήση ευέλικτων μορφών εργασίας δεν υπάρχει διαφορά, όπως και στις μεθοδολογίες εκπαίδευσης & ανάπτυξης. Υπάρχει όμως διαφορά στον αριθμό ημερών εκπαίδευσης: εταιρείες (ΔΑΔ):8,5 μέρες & εταιρείες (ΔΠ):1,5. Οι εταιρείες που ακολουθούν την ΔΑΔ διαθέτουν στοχοθετημένο σύστημα αξιολόγησης Προσωπικού, ενώ δύο από τις εταιρείες που υιοθετούν ακόμα ΔΠ (IAM3, NOV3) δεν διαθέτουν. Οι στόχοι του συστήματος είναι κυρίως η ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση είναι γενικά είτε οι άμεσοι προϊστάμενοι είτε οι προϊστάμενοι προϊστάμενου. Το πλαίσιο των αμοιβών δεν έχει ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις και βασίζεται στον βασικό μισθό και στις υπερωρίες. Στην συνδικαλιστική εκπροσώπηση εντός εταιρείας δεν υπάρχει διαφορά, ενώ όσο αφορά την συμμετοχή σε συνδικαλιστικούς φορείς έχουν παρόμοια συμμετοχή 47,5% -46,5%). Στην επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού, οι εταιρείες που υιοθετούν την ΔΑΔ επιλέγουν την προφορική ενημέρωση, με e-mail, και ομαδικές συναντήσεις (briefing), ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες την προφορική ενημέρωση και ομαδικές συναντήσεις (briefing). Τέλος, ο υπεύθυνος διαχείρισης προσωπικού στις εταιρείες που ακολουθούν την ΔΑΔ έναντι των άλλων διαθέτει κυρίως κατάλληλη εμπειρία σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και σε δεύτερο επίπεδο κατάλληλη ειδικευση.
<i>Ερευνητικό Θέμα 3:</i> Ποιοι παράγοντες του	Διαπιστώνουμε ότι οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην διαχείριση προσωπικού είναι οι: (α) οικονομικοί & (β) πολιτική. Η τεχνολογία

περιβάλλοντος επιδρούν περισσότερο στις δραστηριότητες της διαχείρισης προσωπικού;	υπάρχει ως τρίτος παράγοντας σε εταιρείες που η τεχνολογία παίζει σημαντικό παράγοντα όπως η EYP2 & MED3.
Ερευνητικό Θέμα 4: Υπάρχει σύνδεση της διαχείρισης προσωπικού με τη στρατηγική της επιχείρησης;	Όλες οι εταιρείες που ακολουθούν την ΔΑΔ, συμμετέχουν οι υπεύθυνοι της διαχείρισης προσωπικού στην Επιχειρησιακή Στρατηγική, ενώ δεν συμμετέχουν σε Διοικητικά Συμβούλια (ΔΣ), εν αντιθέσει με 2 εταιρείες που ακολουθούν την ΔΠ και συμμετέχουν στα ΔΣ.

5.2 Ποσοτική Έρευνα

5.2.1 Ποσοτική Ανάλυση Δεδομένων

Η ποσοτική ανάλυση της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- τον καθορισμό των μεταβλητών,
- την κωδικοποίηση,
- την πιλοτική έρευνα, και
- την κύρια έρευνα.

5.2.2 Ερευνητικές Μεταβλητές και Κωδικοποίηση

Η έρευνα αποτελείται από τις ακόλουθες ερευνητικές μεταβλητές (M_{ep}) που αντιστοιχούνται με ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έρευνας:

- ✓ M_{ep1} : απλή μεταβλητή - Φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού (ερώτηση I1)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

Διοίκηση Προσωπικού	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	Άλλο
1	2	3

- ✓ M_{ep2} : απλή μεταβλητή - Ενδιαφέρον για πορεία επιχείρησης (ερώτηση I2)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
-----------	------	--------	------	---------

5	4	3	2	1
----------	----------	----------	----------	----------

- ✓ M_{ep3} : απλή μεταβλητή - *Εργασιακή Ικανοποίηση* (ερώτηση I3)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
5	4	3	2	1

- ✓ M_{ep4} : σύνθετη μεταβλητή - *Ικανοποίηση από λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού* (ερωτήσεις ΠΙ1.1-ΠΙ1.8)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
5	4	3	2	1

- ✓ M_{ep5} : σύνθετη μεταβλητή - *Ικανοποίηση από έργο υπευθύνου διαχείρισης προσωπικού* (ερωτήσεις ΠΙΙ1.1-ΠΙΙ1.5)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Πάρα πολύ</i>	<i>Πολύ</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Καθόλου</i>
5	4	3	2	1

- ✓ M_{ep6} : απλή μεταβλητή - *Φύλο* (ερώτηση IV1)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Άνδρας</i>	<i>Γυναίκα</i>
1	2

- ✓ M_{ep7} : απλή μεταβλητή - *Ηλικία* (ερώτηση IV2)

Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>19-30</i>	<i>31-45</i>	<i>45-60</i>	<i>>60</i>
1	2	3	3

- ✓ M_{ep8} : απλή μεταβλητή - *Εθνικότητα* (ερώτηση IV3)
- ✓ Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>ΕΛΛΗΝΑΣ</i>	<i>ΑΛΛΟΔΑΠΟΣ</i>
1	2

- ✓ M_{ep9} : απλή μεταβλητή - *Εκπαίδευση* (ερώτηση IV4)
- Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Βασική Εκπαίδευση</i>	<i>Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</i>	<i>Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση</i>
1	2	3

- ✓ M_{ep10} : απλή μεταβλητή - *Εισόδημα* (ερώτηση IV5)
- Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i><10000</i>	<i>10001-20000</i>	<i>20001-30000</i>	<i>>30000</i>
1	2	3	3

- ✓ M_{ep11} : απλή μεταβλητή - *Προϋπηρεσία* (ερώτηση IV6)
- Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i><3 έτη</i>	<i>4-10 έτη</i>	<i>>10 έτη</i>
1	2	3

- ✓ M_{ep12} : απλή μεταβλητή - *Θέση εργασίας* (ερώτηση IV7)
- Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Υπάλληλος</i>	<i>Προϊστάμενος /Διευθυντής</i>	<i>Εξωτ. Συνεργάτης</i>
1	2	3

- ✓ M_{ep13} : απλή μεταβλητή - *Σύμβαση Έργου* (ερώτηση IV8)
- Η κωδικοποίηση της (απόδοση τιμής ανά επιλογή) είναι η εξής:

<i>Part Time</i>	<i>AOX</i>	<i>OX</i>
1	2	3

5.2.3 Πιλοτική Ποσοτική Έρευνα

Η πιλοτική ποσοτική έρευνα ασχολήθηκε με την δοκιμή του ερωτηματολογίου της κύριας ποσοτικής έρευνας, σε ένα επιλεγμένο δείγμα εργαζομένων (10 άτομα) δύο εταιρειών (7 άτομα ΕΥΚΑΜΠΤΙΚΗ ΑΕ & 3 άτομα CAVOMIT ΟΕ), όπου χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας, λόγω της δυσκολίας υλοποίησης επίσημης έρευνας (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Η διαδικασία διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας ακολούθησε τα εξής στάδια:

- προφορική ενημέρωση,
- συμπλήρωση ερωτηματολογίου κύριας ποσοτικής έρευνας,
- συμπλήρωση ερωτηματολογίου αξιολόγησης, και
- συλλογή υλικού έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης αποτελείται από 4 ερωτήσεις, και περιλαμβάνει τις εξής μεταβλητές:

- $M_{ΔΟΜ}$: απλή μεταβλητή Ικανοποίησης δομής (ερώτηση 1),
- $M_{ΣΤΟΧ}$: απλή μεταβλητή Ικανοποίησης στόχου έρευνας (ερώτηση 2),
- $M_{ΣΓ}$: απλή μεταβλητή Συνολικής Ικανοποίησης (ερώτηση 3),
- $M_{ΣΧΟΛ}$: μονάδα καταγραφής Σχόλια (ερώτηση 4)

Οι 3 πρώτες μεταβλητές της πιλοτικής ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιούν κλίμακα *Lickert*:

Πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος/ ούτε δυσανεστημένος	δυσανεστημένος	Πολύ δυσανεστημένος

Η ανάλυση αξιολόγησης (ικανοποίηση) της πιλοτικής ποσοτικής έρευνας είναι η εξής:

- $M_{ΔΟΜ}$ (Ικανοποίησης δομής): οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους (70%) συμφωνούν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την δομή του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.34 Ικανοποίηση δομής ερωτηματολογίου

Αριθμός ατόμων	Ποσοστό (%)	Αξιολόγηση
7	70%	Πολύ ικανοποιημένος
1	10%	αρκετά ικανοποιημένος
1	10%	μέτρια ικανοποιημένος
1	10%	λίγο ικανοποιημένος
0	0%	καθόλου ικανοποιημένος

- $M_{ΣΤΟΧ}$ (Ικανοποίησης στόχου έρευνας): οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους (80%) συμφωνούν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον στόχο του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.35 Ικανοποίηση στόχου έρευνας του ερωτηματολογίου

Αριθμός ατόμων	Ποσοστό (%)	Αξιολόγηση
8	80%	Πολύ ικανοποιημένος
1	10%	αρκετά ικανοποιημένος
1	10%	μέτρια ικανοποιημένος
0	0%	λίγο ικανοποιημένος
0	0%	καθόλου ικανοποιημένος

- $M_{ΣΙ}$ (Συνολικής Ικανοποίησης): οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους (70%) συμφωνούν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον στόχο του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 5.36 Ικανοποίηση συνολικής ικανοποίησης του ερωτηματολογίου

Αριθμός ατόμων	Ποσοστό (%)	Αξιολόγηση
7	70%	Πολύ ικανοποιημένος
1	10%	αρκετά ικανοποιημένος
2	20%	μέτρια ικανοποιημένος
0	0%	λίγο ικανοποιημένος
0	0%	καθόλου ικανοποιημένος

- $M_{ΣΧΟΛ}$: η ανάλυση σχολίων της πιλοτικής ποσοτικής έρευνας ανέδειξαν τα εξής:

- ο να υπάρχει επεξήγηση στις επιλογές της Ερωτ IV.8 (αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου).

Τέλος, τα αποτελέσματα αξιολόγησης ελήφθησαν υπόψη για την βελτίωση του ερωτηματολογίου της κύριας ποσοτικής έρευνας.

5.2.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Στην ποσοτική έρευνα, η αξιοπιστία αφορά τον έλεγχο ερωτήσεων του ερευνητικού εργαλείου που συνιστούν μια ομάδα, αν μετρούν την ίδια έννοια ή ορισμό (Νόβα-Καλτσούνη, 2006; Λουκαΐδης, 2011). Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η πιο δημοφιλής μέθοδος ελέγχου αξιοπιστίας, ο *συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha*, όπου λαμβάνει τιμές που κυμαίνονται στο πεδίο τιμών: 0 (μη αξιόπιστο) - 1 (πλήρως αξιόπιστο). Στην βιβλιογραφία θεωρούνται αξιόπιστες τιμές >0,7 (Νόβα-Καλτσούνη, 2006; Λουκαΐδης, 2011). Ειδικότερα, ο έλεγχος των σύνθετων μεταβλητών ($M_{επ4}$, $M_{επ5}$) δείχνει ότι η αξιοπιστία τους είναι αρκετά ικανοποιητική (>0.7):

Πίνακας 5.37 Ανάλυση συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha

Μεταβλητές	Cronbach Alpha
$M_{επ4}$	0,833
$M_{επ5}$	0,764

Από την άλλη, ως εγκυρότητα θεωρείται όταν ένα ερωτηματολόγιο (ερευνητικό εργαλείο) μπορεί να αποδώσει την θεωρητική έννοια ή έννοιες για την οποία κατασκευάστηκε. Για τον έλεγχο της χρησιμοποιείται η εκτίμηση φαινομενικής εγκυρότητας (face validity) (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσω της πιλοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε για το ερωτηματολόγιο, και ανέδειξε ότι σε ποσοστό >80% είναι ικανοποιημένοι οι χρήστες από το στόχο της έρευνας και 70% από την δομή & συνολική ικανοποίηση. Γεγονός που δείχνει ότι, το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας είναι κατάλληλο για το σκοπό που έχει αναπτυχθεί. Επιπρόσθετα, η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου ενισχύεται από το ότι, η σχεδίαση του ακολούθησε την βιβλιογραφία: τα πορίσματα της έρευνας του Πιπερόπουλου (2007) για το Προφίλ της Επιχείρησης, το μοντέλο της έρευνας Research Project CRANET (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012) για την Ικανοποίηση

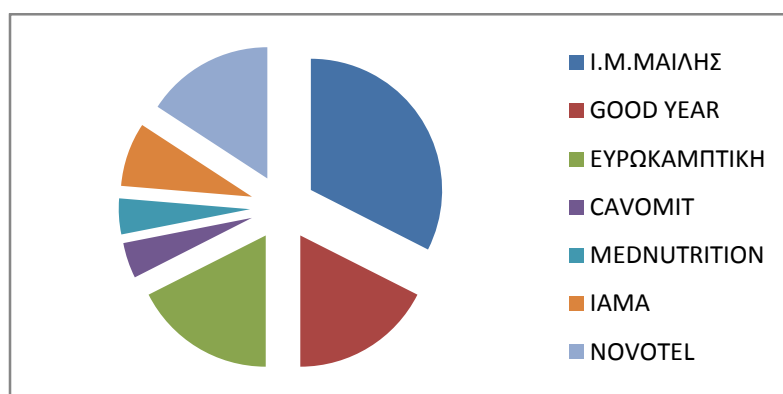
του τμήματος διαχείρισης προσωπικού, το πλαίσιο καθηκόντων – δεξιοτήτων των Δ/ντων ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2009) για την ικανοποίηση Δ/ντή – Υπευθύνου Διαχείρισης Προσωπικού, και τα κοινωνικά – δημογραφικά στοιχεία σύμφωνα με τους Blumberge and Pringle (1982), Παπαξελανδρή και άλλοι (2012), Χυτήρης (2001) και Schermerhorn et al., (1985).

5.2.5 Δημογραφική Ανάλυση

Το δείγμα της έρευνας όσο αφορά τον αριθμό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα φαίνεται στον επόμενο πίνακα και σχήμα:

Πίνακας 5.38 Δείγμα ποσοτικής έρευνας

α/α	Εταιρείες	Αριθμός εργαζομένων
1	<i>I.M.ΜΑΙΛΗΣ</i>	37
2	<i>GOOD YEAR</i>	20
3	<i>ΕΥΡΩΚΑΜΠΤΙΚΗ</i>	20
4	<i>CAVOMIT</i>	5
5	<i>MEDNUTRITION</i>	5
6	<i>IAMA</i>	9
7	<i>NOVOTEL</i>	18



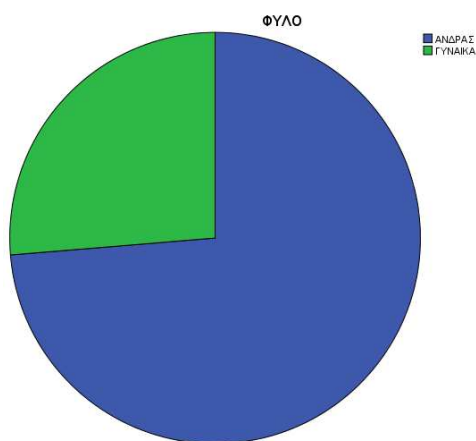
Σχήμα 5.3 Γράφημα κατανομής εργαζομένων ανά εταιρεία του δείγματος

Η επεξεργασία των δεδομένων όσο αφορά τα δημογραφικά δεδομένα του ατομικού προφίλ ανέδειξαν τα εξής αποτελέσματα:

- *ΦΥΛΟ*: η πλειοψηφία του δείγματος είναι Άνδρες σε ποσοστό 73,7% έναντι των γυναικών που είναι 26,3%.

Πίνακας 5.39 Ανάλυση Φύλου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ANΔΡΑΣ	84	73,7	73,7	73,7
ΓΥΝΑΙΚΑ	30	26,3	26,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

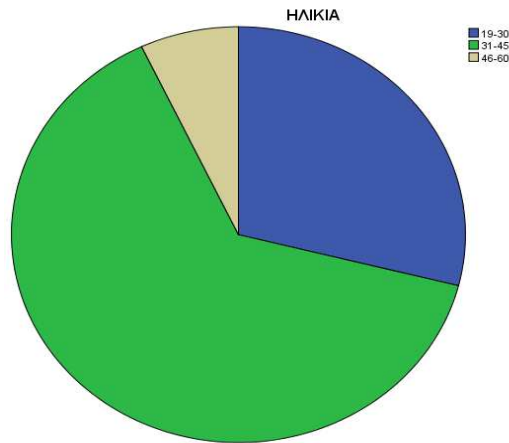


Σχήμα 5.4 Γράφημα κατανομής του Φύλου

- *ΗΛΙΚΙΑ*: η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 31-45 ετών (64%) και ακολουθεί η νεώτερη των 19-30 ετών (28,9%).

Πίνακας 5.40 Ανάλυση Ηλικίας

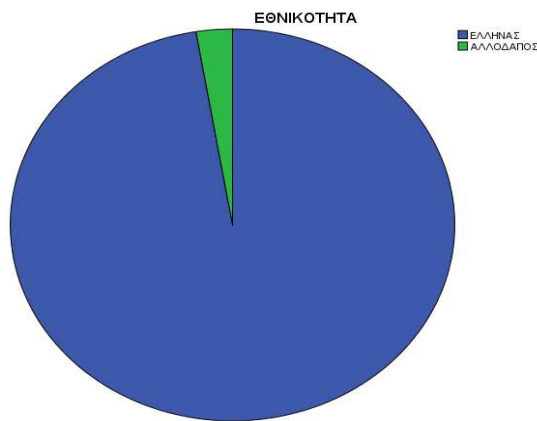
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19-30	33	28,9	28,9	28,9
31-45	73	64,0	64,0	93,0
46-60	8	7,0	7,0	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Σχήμα 5.5 Γράφημα κατανομής της Ηλικίας
 - ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ: η απόλυτη πλειοψηφία του δείγματος είναι Έλληνες (97,4%) και ακολουθούν οι αλλοδαποί (2,6%).

Πίνακας 5.41 Ανάλυση Εθνικότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΕΛΛΗΝΑΣ	111	97,4	97,4	97,4
Valid ΑΛΛΟΔΑΠΟΣ	3	2,6	2,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

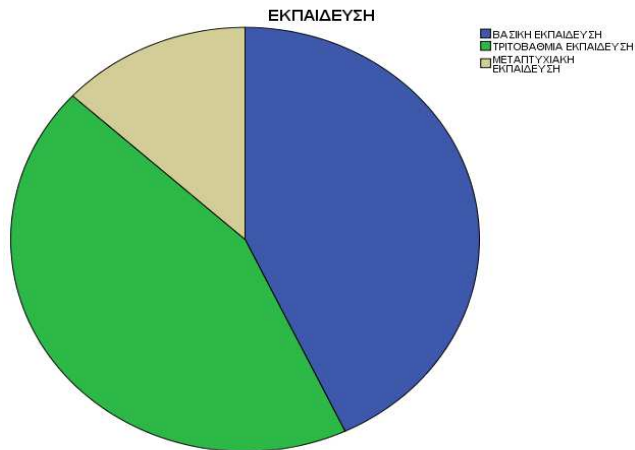


Σχήμα 5.6 Γράφημα κατανομής της Εθνικότητας
 - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: η πλειοψηφία του δείγματος αφορά απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και απόφοιτους με επιπλέον μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

Πίνακας 5.42 Ανάλυση Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	49	43,0	43,0	43,0
	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	50	43,9	43,9	86,8
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	15	13,2	13,2	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

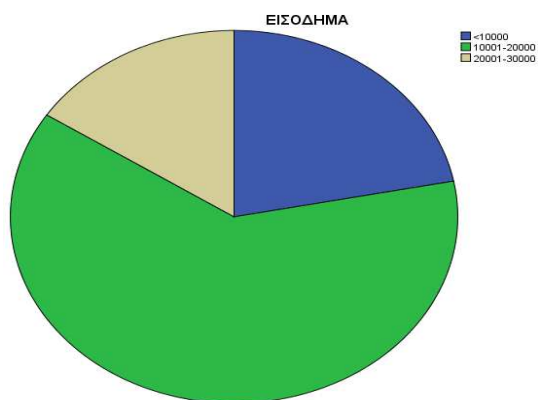


Σχήμα 5.7 Γράφημα κατανομής της Εκπαίδευσης

- **ΕΙΣΟΔΗΜΑ:** η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην δεύτερη χαμηλότερη εισοδηματική κατηγορία των 10001-20000 ευρώ.

Πίνακας 5.43 Ανάλυση Εισοδήματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<10000	25	21,9	21,9	21,9
10001-20000	71	62,3	62,3	84,2
20001-30000	18	15,8	15,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

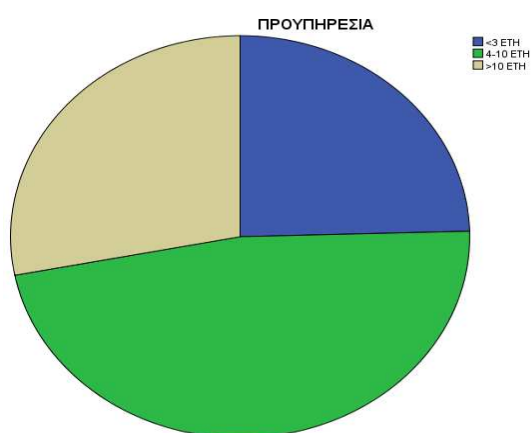


Σχήμα 5.8 Γράφημα κατανομής του Εισοδήματος

- ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ: η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην μέση εμπειρία (4-10 έτη).

Πίνακας 5.44 Ανάλυση Προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <3 ΕΤΗ	28	24,6	24,6	24,6
Valid 4-10 ΕΤΗ	54	47,4	47,4	71,9
Valid >10 ΕΤΗ	32	28,1	28,1	100,0
Total	114	100,0	100,0	

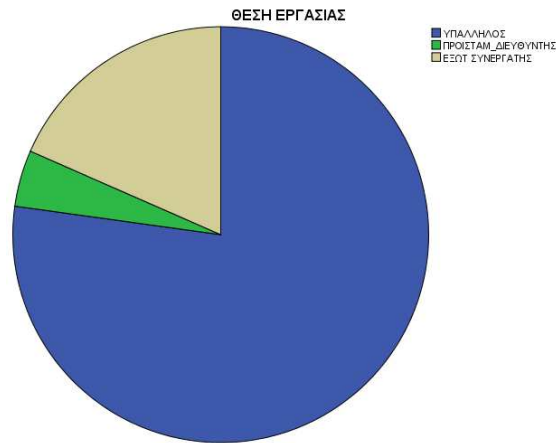


Σχήμα 5.9 Γράφημα κατανομής Προϋπηρεσίας

- ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από υπαλλήλους (μεσαίας και κατώτερης βαθμίδας).

Πίνακας 5.45 Ανάλυση Θέσης Εργασίας

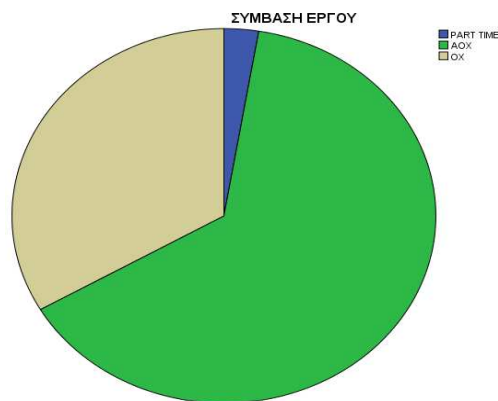
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	88	77,2	77,2	77,2
Valid ΠΡΟΙΣΤΑΜ_ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	5	4,4	4,4	81,6
Valid ΕΞΩΤ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	21	18,4	18,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Σχήμα 5.10 Γράφημα κατανομής Θέσης Εργασίας
 - ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΟΥ: η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από εργαζόμενους αορίστου χρόνου (ΑΟΧ).

Πίνακας 5.46 Ανάλυση Σύμβασης Έργου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PART TIME	3	2,6	2,6	2,6
Valid AOX	73	64,0	64,0	66,7
OX	38	33,3	33,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Σχήμα 5.11 Γράφημα κατανομής Σύμβασης Έργου

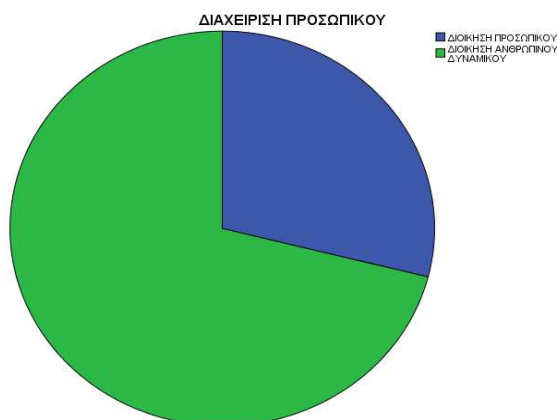
5.2.6 Περιγραφική Ανάλυση

Η επεξεργασία δεδομένων του ερωτηματολογίου όσο αφορά συγκεκριμένες ερωτήσεις (απλές και σύνθετες μεταβλητές) ανέδειξαν τα εξής ευρήματα:

- **ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:** η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι εργάζεται σε εταιρείες που ακολουθούν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) ως φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού.

Πίνακας 5.47 Ανάλυση Φιλοσοφίας διαχείρισης προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	33	28,9	28,9	28,9
Valid ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	81	71,1	71,1	100,0
Total	114	100,0	100,0	

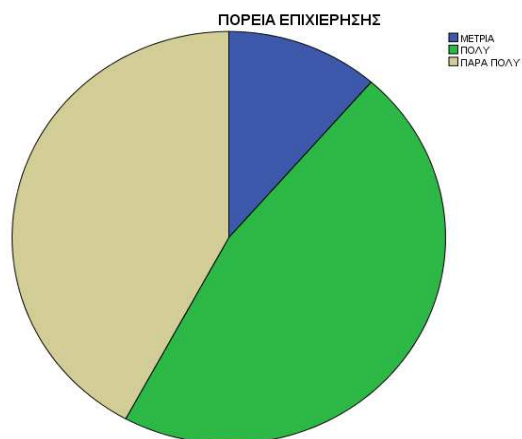


Σχήμα 5.12 Γράφημα κατανομής Σύμβασης Έργου

- **ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΟΡΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:** η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι ενδιαφέρεται για την πορεία της εταιρίας που εργάζεται σε ποσοστό 88,6% («πολύ» & «πάρα πολύ»), δείχνοντας υψηλή οργανωσιακή δέσμευση.

Πίνακας 5.48 Ανάλυση Ενδιαφέροντος Πορείας Επιχείρησης

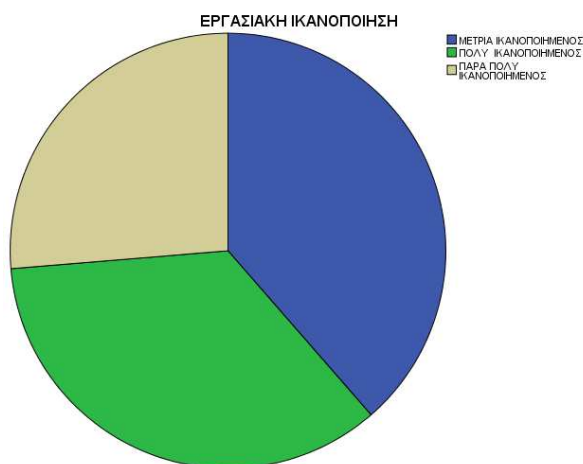
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΜΕΤΡΙΑ	13	11,4	11,4	11,4
Valid ΠΟΛΥ	53	46,5	46,5	57,9
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	48	42,1	42,1	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Σχήμα 5.13 Γράφημα κατανομής Ενδιαφέροντος για Πορεία Επιχείρησης
 - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος είναι ικανοποιημένο από την εργασία του σε ποσοστό 61,4% («πολύ» & «πάρα πολύ»), επιβεβαιώνοντας την υψηλή οργανωσιακή δέσμευση.

Πίνακας 5.49 Ανάλυση Εργασιακής Ικανοποίησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΜΕΤΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	44	38,6	38,6	38,6
Valid ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	40	35,1	35,1	73,7
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	30	26,3	26,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Σχήμα 5.14 Γράφημα κατανομής Εργασιακής ικανοποίησης

- *ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:*
 παρατηρούμε ότι σε όλες τις υπο-μεταβλητές υπερέχουν ο επιλογές «πολύ» & «πάρα πολύ», όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5.50 Ανάλυση Ικανοποίησης τμήματος διαχείρισης προσωπικού

Υπο-μεταβλητές	χαρακτηρισμός	Ποσοστό (%)
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	«πολύ»	46,5%
Στελέχωση-προσλήψεις	«πολύ»	70%
Μέθοδο επιλογής προσωπικού	«πολύ» & «πάρα πολύ»	63,2%
Εκπαίδευση & ανάπτυξη	«πολύ»	54,4%
Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης	«πολύ»	57%
Αμοιβές-παροχές	«πολύ»	71,1%
Εργασιακές σχέσεις	«πολύ»	57%
Επικοινωνία διοίκησης-εργαζομένων	«πολύ»	78,12%

- *ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Δ/ΝΤΗ-ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:*
 στην πλειοψηφία των υπο-μεταβλητών υπερέχουν ο επιλογές «πολύ» & «πάρα πολύ», με εξαίρεση δύο υπο-μεταβλητές (III1.1,III1.4), όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

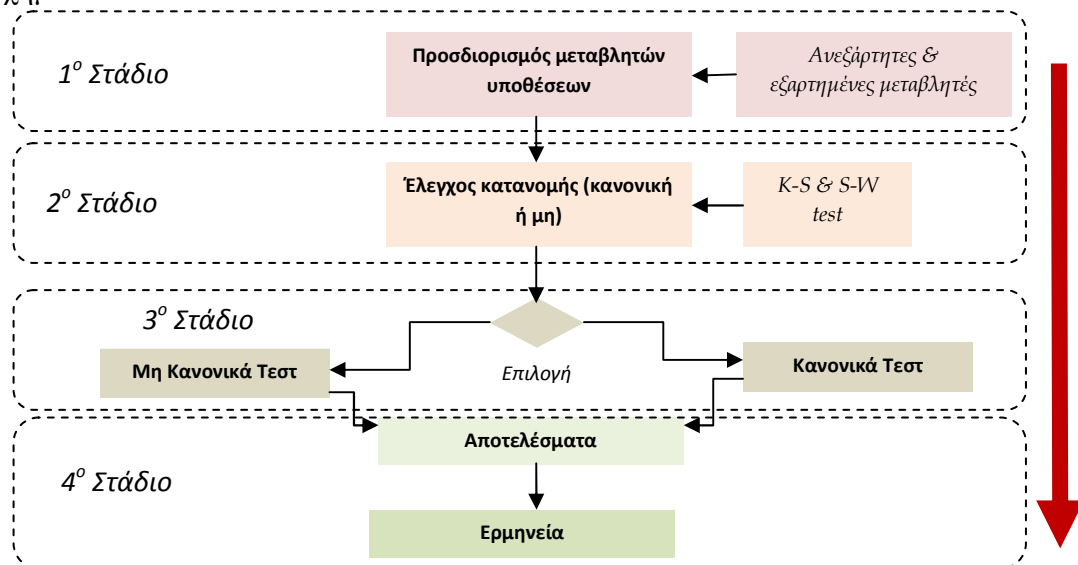
Πίνακας 5.51 Ανάλυση Ικανοποίησης Δ/ντή-Υπευθύνου διαχείρισης προσωπικού

Υπο-μεταβλητές	χαρακτηρισμός	Ποσοστό (%)
Εξέλιξη & ανάπτυξη στελεχών	«μέτρια»	62,%
Έμπιστος συνομιλητής	«πολύ & πάρα πολύ»	50%

Διαχείριση εργασιακών σχέσεων	«πολύ & πάρα πολύ	54,3%
Διαχείριση διαδικασιών διαχείρισης προσωπικού	«μέτρια»	46,5%
Διαχείριση επιχειρησιακών αλλαγών	«πολύ»	78,1%

5.2.7 Έλεγχος / Ανάλυση Υποθέσεων

Η επεξεργασία δεδομένων του ερωτηματολογίου όσο αφορά το έλεγχο και ανάλυση ερευνητικών υποθέσεων περιλαμβάνει τα εξής στάδια, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 5.15 Στάδια Ελέγχου/Ανάλυσης Ερευνητικής Υπόθεσης

5.2.7.1 Προσδιορισμός Μεταβλητών

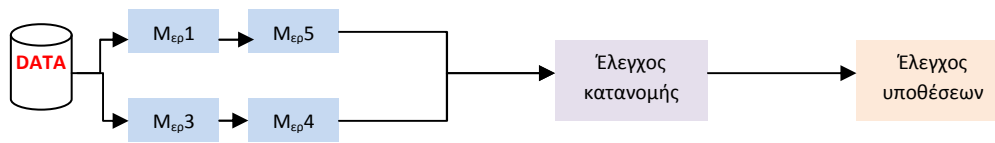
Οι μεταβλητές που θα υποβληθούν στον έλεγχο κατανομής για να υλοποιηθεί μετά ο έλεγχος / ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων είναι οι ακόλουθες:

- M_{ep1} - Φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού: ερώτηση Π1
 $II: [1,2,3]$ (1.0)
- M_{ep3} - Εργασιακή Ικανοποίηση: ερώτηση Π3
 $II: [1,2,3,4,5]$ (2.0)
- M_{ep4} - Ικανοποίηση από λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού: ερωτήσεις Π1.1- Π1.8

$$M_{ep4} = [\sum \text{ερωτΠ1.1..Π1.8}] / 8 \quad (3.0)$$

- $M_{ερ5}$: σύνθετη μεταβλητή - Ικανοποίηση από έργο υπευθύνου διαχείρισης προσωπικού (ερωτήσεις III1.1-III1.5)

$$M_{ερ5} = [\sum \text{ερωτIII1..III1.5}] / 8 \quad (4.0)$$



Σχήμα 5.16 Προσδιορισμός μεταβλητών

5.2.7.2 Έλεγχος Κατανομής

Ο έλεγχος κατανομής πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια των *Kolmogorov-Smirnov (K-S) & Shapiro-Wilk (S-W) test*. Στα τεστ αυτά η *στατιστική σημαντικότητα* για να υπάρχει κανονική κατανομή σε μια μεταβλητή, πρέπει να είναι $p > 0,05$. Ειδικότερα, στην παρούσα έρευνα έχουμε ότι όλες οι μεταβλητές δεν διαθέτουν κανονική κατανομή ($\text{Sig.}: 0,0 < 0,05$):

Πίνακας 5.52 Έλεγχος Κανονικότητας Μεταβλητών

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	,448	114	,000	,568	114	,000
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ	,250	114	,000	,792	114	,000
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	,219	114	,000	,857	114	,000
INDEX II	,198	114	,000	,917	114	,000

a. Lilliefors Significance Correction

5.2.7.3 Ερευνητική Υπόθεση $H_{2,0|2,1}$

Η ερευνητική υπόθεση $H_{2,0|2,1}$, έχει την ακόλουθη διατύπωση:

- ✚ $H_{2,0}$ (μηδενική υπόθεση): Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν εξαρτάται από την ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)
- ✚ $H_{2,1}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)

Από αυτή προκύπτουν δύο μεταβλητές:

- *Ανεξάρτητη μεταβλητή (AM):* ακολουθούμενη πολιτική της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ, ΔΑΔ)
- *Εξαρτημένη μεταβλητή (EM):* συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων

Επίπεδο Σημαντικότητας (μ) : 0,05

Εφαρμόζουμε το μη παραμετρικό τεστ Spearman & Kendall's tau_b, αφού είναι μη κανονικές οι μεταβλητές, οπότε έχουμε:

Πίνακας 5.53 Έλεγχος Συσχέτισης Μεταβλητών $H_{2,0|2,1}$

		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
Kendall's tau_b	Correlation Coefficient	1,000	,509**
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	114	114
	Correlation Coefficient	,509**	1,000
	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	114	114
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,539**
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	114	114
	Correlation Coefficient	,539**	1,000
	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παρατηρούμε από τα αποτελέσματα εφαρμογής των τεστ στατιστικά σημαντική (Sig.=0,000) & απλή θετική συσχέτιση μεταξύ *Εργασιακή Ικανοποίηση* και *Διαχείρισης Προσωπικού*, στο spearman rho: $r=0,539$ & στο Kendall's tau_b= $0,509$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και άρα η συνολική ικανοποίηση εξαρτάται από την φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού ($H_{2,1}$).

Επιπρόσθετα, αναλύοντας την τάση διαμέσων κάθε κατηγορίας της διαχείρισης προσωπικού (ΔΠ,ΔΑΔ) σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση παρατηρούμε όπως φαίνεται και στους δύο επόμενους πίνακες:

- στην ΔΠ η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, και

- αντίστροφα στην ΔΑΔ η μειοψηφία των εργαζομένων έχει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, ενώ σχεδόν το 71% είναι «πολύ» έως «πάρα πολύ» ικανοποιημένο.

Πίνακας 5.54 Ανάλυση Εργασιακή Ικανοποίησης – Φιλοσοφίας Διαχείρισης Προσωπικού (ΔΠ)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΜΕΤΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	26	78,8	78,8	78,8
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

a. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ = ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πίνακας 5.55 Ανάλυση Εργασιακή Ικανοποίησης – Φιλοσοφίας Διαχείρισης Προσωπικού (ΔΑΔ)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΜΕΤΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	18	22,2	22,2	22,2
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	33	40,7	40,7	63,0
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	30	37,0	37,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

a. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ = ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.2.7.4 Ερευνητική Υπόθεση $H_{3,0|3,1}$

Η ερευνητική υπόθεση $H_{3,0|3,1}$, έχει την ακόλουθη διατύπωση:

- ✚ $H_{3,0}$ (μηδενική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού δεν εξαρτάται από την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/σης Προσωπικού
- ✚ $H_{3,1}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού εξαρτάται από την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/σης Προσωπικού

Από αυτή προκύπτουν δύο μεταβλητές:

- *Ανεξάρτητη μεταβλητή (AM):* την Ικανοποίηση από το έργο του Δ/ντή της Δ/νσης Προσωπικού
- *Εξαρτημένη μεταβλητή (EM):* ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού)

Επίπεδο Σημαντικότητας (μ) : 0,05

Εφαρμόζουμε το μη παραμετρικό τεστ Spearman & Kendall's tau_b, αφού είναι μη κανονικές οι μεταβλητές, οπότε έχουμε:

Πίνακας 5.56 Έλεγχος Συσχέτισης Μεταβλητών $H_{3,0|3,1}$

			INDEX II	INDEX III
Kendall's tau_b		Correlation Coefficient	1,000	,585**
	INDEX II	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	114	114
		Correlation Coefficient	,585**	1,000
	INDEX III	Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	114	114
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1,000	,682**
	INDEX II	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	114	114
		Correlation Coefficient	,682**	1,000
	INDEX III	Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παρατηρούμε από τα αποτελέσματα εφαρμογής των τεστ στατιστικά σημαντική (Sig.=0,000) & θετική συσχέτιση μεταξύ *Ικανοποίηση από τμήμα διαχείρισης προσωπικού* και *ικανοποίηση από υπεύθυνο προσωπικού*, στο spearman rho: $r=0,682$ & στο Kendall's tau_b= $0,585$. Επομένως, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και άρα η ικανοποίηση από το τμήμα διαχείρισης προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) *εξαρτάται* από τον υπεύθυνο διαχείρισης προσωπικού ($H_{3,1}$).

5.2.7.5 Ερευνητική Υπόθεση $H_{3,0|3,2}$

Η ερευνητική υπόθεση $H_{3,0|3,2}$, έχει την ακόλουθη διατύπωση:

- ✚ $H_{3,0}$ (μηδενική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού δεν εξαρτάται από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά
- ✚ $H_{3,2}$ (εναλλακτική υπόθεση): Η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/νσης Προσωπικού εξαρτάται από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από αυτή προκύπτουν δύο μεταβλητές:

- *Ανεξάρτητη μεταβλητή (AM):* κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά
- *Εξαρτημένη μεταβλητή (EM):* ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού

Επίπεδο Σημαντικότητας (μ) : 0,05

Από τα κοινωνικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά επιλέγονται σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα εξής (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012; Χυτήρης, 2001):

- φύλο
- ηλικία
- εκπαίδευση
- εθνικότητα
- προϋπηρεσία
- εισόδημα

Ειδικότερα έχουμε:

- *Φύλο:* εφαρμόζουμε μη παραμετρικό τεστ (Mann-Whitney Test) για δύο ανεξάρτητα δείγματα αφού η μεταβλητή ικανοποίηση δ/σης τμήματος προσωπικού/λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού έχει μη κανονική κατανομή:

Πίνακας 5.57 Έλεγχος Μεταβλητής: Φύλο [$H_{3,0|3,2}$]

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of INDEX_II is the same across categories of ΦΥΛΟ.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,298	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, και άρα η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) δεν εξαρτάται από το Φύλο.

- *Ηλικία:* εφαρμόζουμε μη παραμετρικό τεστ (Test Kruskal-Wallis) για περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα αφού η μεταβλητή ικανοποίηση δ/σης τμήματος προσωπικού/λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού έχει μη κανονική κατανομή:

Πίνακας 5.58 Έλεγχος Μεταβλητής: Ηλικία [$H_{3,0|3,2}$]

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of INDEX II is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, και άρα η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) εξαρτάται από την Ηλικία.

- *Εκπαίδευση*: εφαρμόζουμε μη παραμετρικό τεστ (Test Kruskal-Wallis) για περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα αφού η μεταβλητή ικανοποίηση δ/σης τμήματος προσωπικού/λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού έχει μη κανονική κατανομή:

Πίνακας 5.59 Έλεγχος Μεταβλητής: Εκπαίδευση [$H_{3,0|3,2}$]

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of INDEX II is the same across categories of ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,171	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, και άρα η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) δεν εξαρτάται από το Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο.

- *Εθνικότητα*: εφαρμόζουμε μη παραμετρικό τεστ (Mann-Whitney Test) για δύο ανεξάρτητα δείγματα αφού η μεταβλητή ικανοποίηση δ/σης τμήματος προσωπικού/λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού έχει μη κανονική κατανομή:

Πίνακας 5.60 Έλεγχος Μεταβλητής:Εθνικότητα [$H_{3,0|3,2}$]

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of INDEX II is the same across categories of ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,329 ^d	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

^dExact significance is displayed for this test.

Διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, και άρα η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) δεν εξαρτάται από την Εθνικότητα.

- *Προϋπηρεσία*: εφαρμόζουμε μη παραμετρικό τεστ (Test Kruskal-Wallis) για περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα αφού η μεταβλητή ικανοποίηση δ/σης τμήματος προσωπικού/λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού έχει μη κανονική κατανομή:

Πίνακας 5.61 Έλεγχος Μεταβλητής:Προϋπηρεσία [$H_{3,0|3,2}$]

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of INDEX II is the same across categories of ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, και άρα η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) εξαρτάται από την Προϋπηρεσία.

- *Εισόδημα*:μη παραμετρικό τεστ (Test Kruskal-Wallis) για περισσότερα από δύο ανεξάρτητα δείγματα αφού η μεταβλητή ικανοποίηση δ/σης τμήματος προσωπικού/λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού έχει μη κανονική κατανομή:

Πίνακας 5.62 Έλεγχος Μεταβλητής:Εισόδημα [$H_{3,0|3,2}$]

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of INDEX II is the same across categories of ΕΙΣΟΔΗΜΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Διαπιστώνουμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, και άρα η ικανοποίηση από την λειτουργία της Δ/σης Προσωπικού (λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού) εξαρτάται από το Εισόδημα.

5.3 Συνδυασμός Ερευνητικών Στόχων, Θεμάτων, Υποθέσεων & Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της μεικτής (ποιοτικής & ποσοτικής) έρευνας φαίνονται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5.63 Τελικά Αποτελέσματα

Ερευνητικοί Στόχοι	Ερωτηματολόγιο - Συνέντευξη	Ερευνητικά Θέματα	Ερευνητικές Υποθέσεις	Αποτελέσματα
	Συνέντευξη			
	Τμήμα Ι	Ερευνητικό Θέμα 1		η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος ακολουθεί την ΔΑΔ
	Τμήμα 3,4,5,6,7,8	Ερευνητικό Θέμα 2		Υπάρχουν διαφορές μεταξύ ΔΑΔ & ΔΠ στο δείγμα στις αρμοδιότητες του υπεύθυνου διαχείρισης προσωπικού, οι εταιρείες που υιοθετούν ΔΑΔ ακολουθούν στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει επίσης διαφορά στον αριθμό ημερών εκπαίδευσης & προφίλ του υπεύθυνου διαχείρισης

3^{ος}	<p>ΕρωτIII1.1-1.8- ΕρωτIII1.1-1.5</p> <p>ΕρωτIII1.1-1.8- Ερωτ IV1,2,3,4,5,6</p>		<p>H_{3,0} _{3,2}</p> <p>H_{3,0} _{3,2}</p>	<p>Απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- H_{3,1}</p> <p>Απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- ΦΥΛΟ (H_{3,0})</p> <p>Δεν απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- ΗΛΙΚΙΑ (H_{3,2})</p> <p>Απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- ΕΚΠΑΔΕΥΣΗ (H_{3,0})</p> <p>Απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ (H_{3,0})</p> <p>Δεν απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ (H_{3,2})</p> <p>Δεν απορρίφθηκε μηδενική υπόθεση- ΕΙΣΟΔΗΜΑ(H_{3,2})</p>

--	--	--	--	--

Κεφάλαιο Έκτο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συζήτηση

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ρόλος των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό και καταλυτικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η διαχείριση του προσωπικού σε αυτές τις νέες συνθήκες καλείται να παίξει ένα ρόλο απαιτητικό και γεμάτο προκλήσεις. Έτσι, στην παρούσα εργασία, διερευνούνται οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διαχείρισης προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και η αξιολόγηση τους από τους εργαζόμενους. Η διερεύνηση αυτή υλοποιείται με χρήση μεικτών μεθόδων (ποιοτικών & ποσοτικών τεχνικών). Ειδικότερα, σύμφωνα με τον πρώτο ερευνητικό στόχο που αφορά τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις (προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυση υποψηφίων, εκπαίδευση & ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, συστήματα αμοιβών, αξιολόγηση) διαπιστώνουμε ότι:

- η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος ακολουθεί την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), δηλ., δεν βλέπει τον εργαζόμενο ως κόστος (Διοίκηση Προσωπικού) αλλά ως «πνευματικό κεφάλαιο».
- έχει αρχίσει η μετεξέλιξη της «εικόνας» του προσωπικού σε σχέση με την θέση του μέσα στον οργανισμό αλλά και σε σχέση με την διοίκηση. Σε αυτό συνηγορούν από τα ευρήματα της συνέντευξης των υπευθύνων διαχείρισης προσωπικού ότι παίζει σημαντικό ρόλο η εκπαίδευση & ανάπτυξη των εργαζομένων (αυξάνονται οι ημέρες εκπαίδευσης) ώστε να ανταποκρίνονται με ταχύτητα στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα κατάλληλα επιμορφωμένο και υποκινημένο προσωπικό.
- αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων διαχείρισης προσωπικού με τη συμμετοχή τους στα χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής είτε σε μικρότερο ακόμα βαθμό με τη συμμετοχή τους στα διοικητικά συμβούλια.
- έχει αρχίσει να γίνεται χρήση μοντέρνων μεθόδων επικοινωνίας μεταξύ προσωπικού και διοίκησης (briefing, e-mail).

- επίσης ύπαρξη πλαισίου εργασιακής αξιολόγησης με σύνδεση με στόχους που υποκινεί έμμεσα το προσωπικό σε υψηλότερη απόδοση (εστίαση στην ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού).
- και τέλος οι οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες λαμβάνονται σημαντικά υπόψη για την διαχείριση του προσωπικού.

Πρέπει να σημειωθεί ότι αντίστοιχα ευρήματα όσο αφορά την μετεξέλιξη της διαχείρισης προσωπικού διαπιστώνονται και στην έκθεση GRANET 2012 (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού) για την Ελλάδα (Παπαλεξανδρή και άλλοι, 2012). Σε αυτή σημειώνεται ότι η διαχείριση προσωπικού έχει μεταξελιχθεί με σταθερά βήματα από την δεκαετία του '90 από την κλασσική Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η διαχείριση προσωπικού έχει αναγνωριστεί σαν μια βασική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και έχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Αντίστοιχα, όσο αφορά την αποδοχή των εργαζόμενων των προσεγγίσεων διαχείρισης προσωπικού που αποτελεί τον δεύτερο ερευνητικό στόχο διαπιστώθηκε ότι, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την ακολουθούμενη φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, όσοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εταιρεία τους ακολουθεί την ΔΑΔ προσέγγιση είναι πιο εργασιακά ικανοποιημένοι από ότι αυτοί που η εταιρεία τους ακολουθεί την ΔΠ. Αυτό επιβεβαιώνει τα ευρήματα της συνέντευξης όπου οι εταιρείες που ακολουθούν την ΔΑΔ «βλέπουν» διαφορετικά τους εργαζόμενους («πνευματικό κεφάλαιο», εκπαίδευση & ανάπτυξη, υποκίνηση-εργασιακή ανέλιξη) από ότι οι εταιρείες που ακολουθούν την ΔΠ (τριγωνοποίηση). Σε αυτό συμπερασμα οδηγούνται αντίστοιχα και αρκετοί μελετητές (Πατρίνος, 2005; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χατζηπαντελή, 1992; Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014).

Όσο αφορά τον τρίτο ερευνητικό στόχο, που αφορά την διερεύνηση της άποψης των εργαζομένων σχετικά τις εφαρμοζόμενες πολιτικές διοίκησης προσωπικού στην επιχείρηση τους. Σε αυτό το σημείο συμπεραίνεται από τα αποτελέσματα ότι επηρεάζεται η ικανοποίηση από τις λειτουργίες της διαχείρισης προσωπικού από την ικανοποίηση από τον υπεύθυνο διαχείρισης προσωπικού. Αυτό σχετίζεται από τις προσωπικές ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες και γνώση. Στις εταιρείες που ακολουθούν την ΔΑΔ διαπιστώνεται ότι οι υπεύθυνοι διαχείρισης προσωπικού

διαθέτουν εμπειρία και σχετική ειδίκευση (τριγωνισμός). Άλλωστε, ο Burke (1997), τονίζει την ανάγκη των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού για συνεχή επιμόρφωση και διεύρυνση των οριζόντων τους στην σημερινή εποχή, έτσι ώστε να γνωρίζουν ξεκάθαρα, τους παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση του προσωπικού, και να προσπαθούν καθημερινά για την βελτίωση της.

Επιπλέον, τα *δημογραφικά χαρακτηριστικά*, που αποτελούν θεμελιακές μεταβλητές που συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός ατόμου (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση κλπ.) (Παπαξελανδρή και άλλοι, 2012; Χυτήρης, 2001), από την έρευνα αναδείχτηκαν η ηλικία, η προϋπηρεσία και το εισόδημα ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση από την λειτουργία της διαχείρισης προσωπικού.

Τέλος, το περιβάλλον της σημερινής αγοράς απαιτεί από την εκάστοτε ηγεσία του τμήματος ΔΠ/ΔΑΔ, να ασκήσει έναν κρίσιμο ρόλο, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών (Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014). Αυτό διαπιστώνεται από τα ευρήματα της συνέντευξης σχετικά με την σημερινή κατάσταση, όπου πέραν των οικονομικών δυσκολιών των εταιρειών, υπάρχει ένας φόβος των εργαζομένων για τυχόν απολύσεις ή κλείσιμο επιχειρήσεων, αλλά και μια προσπάθεια από πλευράς των επιχειρήσεων να προσπαθήσουν με διάφορους τρόπους να κρατήσουν των ανθρώπινο δυναμικό τους. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται αυτό και από το ερωτηματολόγιο όπου παρατηρείται πολύ υψηλό ενδιαφέρον των εργαζομένων για την πορεία της επιχείρησής τους (τριγωνισμός).

6.2 Πρακτικές Εφαρμογές

Η έρευνα αποδεικνύει ότι υπάρχει μια εξέλιξη των ελληνικών επιχειρήσεων προς την φιλοσοφία της ΔΑΔ, όπως επίσης και τις διακριτές διαφορές μεταξύ ΔΠ – ΔΑΔ. Αυτό μπορεί να μας οδηγήσει στην υιοθέτηση συναφών ερευνών από πλευράς εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή άλλων σχετικών φορέων με στόχο την καλύτερη καταγραφή και ανάλυση της ελληνικής αγοράς.

Τέλος, μια τέτοιας μορφή έρευνα (μεικτή) θα ήταν θετικό να χρησιμοποιηθεί και στον δημόσιο και ευρύτερα δημόσιο τομέα (ΔΕΚΟ), γιατί θα βοηθούσε στην καλύτερη ανάλυση των εργασιακών δεδομένων που ισχύουν αλλά και των πολιτικών διαχείρισης προσωπικού που χρησιμοποιούνται ή θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

6.3 Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μεικτή έρευνα στην σημερινή οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα αποτελεί μία χρήσιμη και πρωτότυπη προσπάθεια (ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία) για την μελέτη της ελληνικής αγοράς όσο αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα μπορούσε στο μέλλον να δημιουργηθεί στο ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, στην Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ένα σχετικό παρατηρητήριο ανθρώπινου δυναμικού που να «παρακολουθεί» τις σχετικές εξελίξεις στην ιδιωτική αλλά και δημόσια οικονομία.

6.4 Περιορισμοί Έρευνας

Η χρήση της μεικτής έρευνας ήταν μια δύσκολη υπόθεση που απαιτούσε καλό σχεδιασμό και συντονισμό. Υπήρξαν περιορισμοί στο εύρος του δείγματος γιατί η συλλογή έπρεπε να γίνει μέσω άτυπων καναλιών, αφού η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ήταν αρνητική όσο αφορά την δημοσιοποίηση τέτοιων στοιχείων. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι στο χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα (Ιούλιος-Αύγουστος 2015), έλαβαν χώρα πολύ σημαντικά πολιτικά και οικονομικά γεγονότα που επηρέασαν σημαντικά την έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι., 2012. *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Βασιλείου, Θ.Α. και Σταματάκης, Ν. (1992) *Λεξικό των Επιστημών του Ανθρώπου*, Gutenberg, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Α. (2004). *Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2013). *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*. Υπηρεσία Εκδόσεων Ευρωπαϊκής Ένωσης..
- Ζάβλανος, Μ., 1998. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Ζάβλανος, Μ., 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- ΙΝΕ, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, (2013). *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση*. Ετήσια έκθεση 2013, Αθήνα, Αύγουστος, 2013.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003) *Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991), «*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Αθήνα.
- ΚΕΠΕ. (Κέντρο Οικονομικών Ερευνών και Προγραμματισμού) (2015) *Ελληνική Οικονομία, Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικής Ανάπτυξης*, Μάρτιος 2015, Αθήνα.
- Κορρές Γ. και Φιόνης Δ. (2003) *Ελληνική Οικονομία: Οικονομική Πολιτική και Ανάλυση Βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε. (2011) *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Λουκαΐδης, Κ. (2011). *Στατιστική Επεξεργασία Δεδομένων με τη χρήση του IBM SPSS STATISTICS 19*. Εκδόσεις Η.Επιφάνιου, Λευκωσία, Κύπρος.
- Νόβα – Καλτσούνη, Χ., (2006). *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπαξελανδρή, Ν. Και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012). *Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – Research Project CRANET*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Πατρινός, Δ. (2005) *Μάνατζμεντ II Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Παπαδασκαλόπουλος Α., (1995) *Πρότυπα και Πολιτικές Περιφερειακής Ανάπτυξης*, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Πηπερόπουλος, Π.Γ. (2007). *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσ/νίκη.
- Τάτσης, Ν.Χ. (1997) *Κοινωνιολογία. Ιστορική Εισαγωγή και Θεωρητικές Θεμελιώσεις*. Αθήνα: Οδυσσεάς.

- Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- Τσώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Χατζηπαντελή, Π.Σ. (1999). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο.
- Χολέβας, Ι. *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
- Χυτήρης, Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΗ

- Anderson, W. R. (1997). The future of human resources: Forging ahead or falling behind? *Human Resource Management*, 36, 17-22.
- Anderson, B., and Corley, M. (2003). The theoretical, conceptual and empirical impact of the service economy (No. 2003/22). *WIDER Discussion Papers/World Institute for Development Economics (UNU-WIDER)*.
- Armstrong, M. and Long, P. (1994) *The Reality of Strategic HRM*, Institute of Personnel and Development, London.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., et al. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000), *Human resource strategy: formulation, implementation, and impact*, Sage Publication.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review*, 43, 2, 34-41.
- Bell, M. P., Berry, D. P., Marquardt, D. J., & Green, T. G. (2013). Introducing discriminatory job loss: Antecedents, consequences, and complexities. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 584-605.
- Berg, I. and Mansvelt, J. (2000). "Writing in, speaking out: communicating qualitative research" in Hay, I. (Eds.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.
- Blau, P. and Meyer, M. (1977). *Bureaucracy in Modern Society*. 2nd edition, NY: Random House.
- Bluberger, M and Pringle, P.C. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, Vol.7, pp. 565.
- Boxall, P.F. (1992), "Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?" *Human Resource Management Journal*, 2,3,60-79.
- Breckler, S.J. "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984, pp. 1191-1205.
- Brewer, J., & Hunter, A. (2006). *Foundations of multi method research: Synthesizing styles*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.

- Burrell G. and Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, London.
- Burke, W.W. (1997), "What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty First Century", *Human Resource Management*, 36, 1, 71-79.
- Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008) *Research Methods in Education*. Routledge Falmer, Taylor & Francis Group, London.
- Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory. Guidelines for Qualitative Inquire*. San Diego: Academic Press.
- Diefendorff, J.M. Brown, D.J. and Kamin, A.M. (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Feb.2002, pp. 93-108.
- Draft, R.L. (1997). *Management*, 4th ed., NY: The Dryden Press.
- Dunn, K. (2000) "Interviewing", στο Hay, I. (Επιμ.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.
- English, H. B., English, A. C. (1958) *A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytic Terms*. London, Longman.
- Franke, R.H. & Kaul, J. (1978), "The Hawthorne experiments: First statistical interpretation", *American Sociological Review*, 43, 623-43.
- Frishbein, M. and Aizen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- George, J. and Jones, G. "Understanding and Managing Organizational Behavior", Prentice Hall; 5th edition, 2007.
- Gordon, J.R. (2002). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gowan, M. A. (2012). Employability, well-being, and job satisfaction following a job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 780-798.
- Grewell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (2nd ed.), Thousands Oaks, CA: Sage.
- Griffin, R.W. "Organizational Behavior: Managing People And Organizations", Houghton Mifflin Company; 8th Edition, 2006.
- GSR, (2013). *The Global Competitiveness Report, 2013 – 2014, Ελλάδα*. World Economic Forum-WEF, ΣΕΠΕ, Οκτώβριος 2013.
- Guest D.E., (1987), *Human Resource Management and Industrial Relations*, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No 5.
- Johnston, R.J. Gregory, D., Pratt, G., Watts, M. (2001) (Επιμ.) *The Dictionary of Human Geography*, 4th Edition. Oxford: Blackwell.
- Hunter, L.W. (2002), "Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11", *The Financial Post*.
- Isenhour, L. C., Stone, D. L., & Lien, D. (2012a). Advancing theory and research on employee behavior in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 4-8.

- Jackson, S.F. & Schuler, R.S. (2000). *Managing Human Resources: A Management Perspective*, South-Western College Publishing.
- Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Compensation and reward systems in a multicultural context. In D. L. Stone, & E. F. Stone-Romero (Eds.), *The influence of culture on human resource processes and practices* (pp. 181–205). New York: Taylor and Francis.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), "*The social psychology of organization* (2nd ed.)", New York, Wiley.
- Luthans, F. and Youssef, C.M. (2004), "Human Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33, 2, 143-160.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. NY: Harper and Row Edition.
- May, D.R. Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, No.1, pp.11-37.
- Michaels, E. Handfield-Jones, H. & Axelrod (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press.
- Miller, J. S., Hom, P.W., & Gomez-Mejia, L. R. (2001). The high cost of low wages: Does maquiladora compensation reduce turnover? *Journal of International Business Studies*, 32(3), 585–595.
- Mullins, L. "*Management & Organisational Behaviour*", Trans-Atlantic Publications, 2004.
- Myers, D.G. *Social Psychology*, 4th ed., NY: McGraw-Hill, 1993.
- Meyer, J.P. Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78, No.4, pp. 538-551.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rded.).Thousands Oaks, CA: Sage.
- Parry, E., Stavrou-Costea, E., & Morley, M. J. (2011). The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, 21(1), 1–4.
- Perakyla, A. (1997) "Reliability and validity in research based on transcripts" in Silverman, D. (Eds.) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications.
- Pettigrew M., R. Whipp (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
- Pike, S., Roos G., Rylander A., (2002), *Intellectual capital management and disclosure*, in Bontis, N., Choo, W.W. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, NY, pp.657-73.
- Pugh, D.S. (ed.) (1971) *Organization Theory*, Penguin Books.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 86, No.5, pp. 825-36.

- Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2011. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Robson, C. (2002) *Real World Research, Second Edition*. Oxford: Blackwell.
- Sama, L.M., & Papamarcos, S. D. (2000). Hofstede's IC dimension as predictive of allocative behaviors: A meta-analysis. *International Journal of Value-Based Management*, 13(2), 173-188.
- Schermerhorn, J.R. et al., (1985). *Managing Organizational Behavior*. NY: John Wiley & Sons, pp. 87-117.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987), "Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice", *Academy of Management Executive*, 1, 207-19.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459.
- Schuler, R. S., Jackson, S., Jackofsky, E., & Slocum, J. Jr (1996). Managing human resources in Mexico: A cultural understanding. *Business Horizons*, 55-61 (May-June).
- Simon, H. (1999). *Οι επιστήμες του τεχνητού*. 3^η έκδοση, MIT Press.
- Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 144-166.
- Stone, D. L., Johnson, R., Stone-Romero, E. F., & Hartman, M. (2006). A comparative study of Hispanic-American and Anglo-American cultural values and job choice preferences. *Management Research*, 4, 7-22.
- Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2002). Cross-cultural differences in responses to feedback: Implications for individual, group, and organizational effectiveness. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 275-331.
- Stone, D.L. and Deadrick, D.L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25 (2015) 139-145.
- Storey J., (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Tulgan, B., (2007), «Νέοι Ηγέτες - Αναπτύσσοντας τη νέα γενιά στελεχών», 10^ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG, Αθήνα.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NY: Harper and Row Publishers.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
- Welch, D. E. (1994). HRM implications of globalization. *Journal of General Management*, 19(4), 52-68.
- Wilson, N., McLean, S. (1994) *Questionnaire Design: a Practical Introduction*, Mewtown Abbery, Co. Antrim: University of Ulster Press.
- Yin, R. K. (1984) *Case study Research: Design and Methods*, CA, Sage Publications.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

“Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΟΥ
PERSONNEL MANAGEMENT:
ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ Η
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ;”

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην παρούσα έρευνα, διερευνούνται οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διαχείρισης προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις σε στελέχη διαχείρισης προσωπικού

Όνομασία Επιχείρησης

I. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ιδιοκτησία Επιχείρησης

Ιδιωτική

Δημόσια

Μικτή

Άλλη

2. Αριθμός Εργαζομένων

<10

11-50

51-500

501-1000

>1000

3. Τομέας Οικονομικής Δραστηριότητας

Πρωτογενής

Δευτερογενής

Τριτογενής

4. Ποια είναι η Εταιρεία (περιγραφή δραστηριοτήτων, κουλτούρας, στόχων)

5. Ποια είναι η σημερινή κατάσταση στην επιχείρηση;

6. Πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από το έργο/λειτουργία της διαχείρισης προσωπικού στην επιχείρηση

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

II. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Υπάρχει για την διαχείριση προσωπικού

Τμήμα διαχείριση προσωπικού

Υπεύθυνος

Άλλο

2. Ποια φιλοσοφία ακολουθείται στη διαχείριση προσωπικού

Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)

Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

Άλλο _____

3. Το τμήμα ή υπεύθυνος διαχείρισης προσωπικού έχει κύρια αρμοδιότητα:

Αμοιβές-Παροχές

Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Στελέχωση

Εργασιακές Σχέσεις

Αυξομοίωση Προσωπικού

4. Συμμετοχή υπεύθυνου διαχείρισης προσωπικού (ή Δ/ντή τμήματος) στην Επιχειρησιακή Στρατηγική

Από την αρχή κατά την διάρκεια κατά την εφαρμογή δεν συμμετέχει

5. Συμμετοχή υπεύθυνου διαχείρισης προσωπικού (ή Δ/ντή τμήματος) στο Διοικητικό Συμβούλιο

ΝΑΙ

ΟΧΙ

6. Προέλευση Υπεύθυνου ή Δ/ντή Διαχείρισης Προσωπικού (εκπαίδευση, εμπειρία)

7. Ποια/Ποιες Πολιτικές Διαχείρισης Προσωπικού ακολουθούνται στην επιχείρηση:

Δήλωση Αποστολής

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Στρατηγική Ανθρ. δυναμικού

Δήλωση Εταιρικών Αξιών

Πολιτικές για Διαφορετικότητες

Κώδικας Ηθικής

Δήλωση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Επικοινωνιακή Πολιτική

III. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Ποια/Ποιες μέθοδοι για Μείωση Προσωπικού ακολουθούνται:

Πάγωμα προσλήψεων

Πρόωρη Συνταξιοδότηση

Εθελούσια Έξοδος

Αναγκαστική Έξοδος

Εσωτερικές Μετακινήσεις

Μη ανανέωση συμβάσεων

Outsourcing

2. Ποια/Ποιες μέθοδοι για Προσλήψεις ακολουθούνται:

μέσω συμβούλου πρόσληψης

εκ των έσω

καταχώρηση (τύπος, media, internet)

απευθείας στα εκπαιδευτικά ιδρύματα

αναζήτηση μέσω γνωστού

3. Ποια/Ποιες μέθοδοι για Επιλογή Προσωπικού ακολουθούνται:

συνεντεύξεις

εξετάσεις

ψυχομετρικά τεστ

άλλο

4. Χρήση Ευέλικτων μορφών εργασίας (part time, τηλεργασία, κλπ.)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

IV. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Πόσες ημέρες εκπαίδευση/κατάρτιση το τελευταίο έτος είχατε στην επιχείρηση;

Ημέρες

2. Ποια εκπαιδευτική μέθοδος χρησιμοποιείται;

Παραδοσιακή (φυσική επαφή)

e-learning

μεικτές μέθοδοι (blended learning)

3. Αξιολογείτε θετικά η συμμετοχή κάθε εργαζομένου της επιχείρησης σε προγράμματα εκπαίδευσης εντός ή εκτός επιχείρησης

ΝΑΙ

ΟΧΙ

V. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Χρησιμοποιείται σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, και αν ΝΑΙ τι (αιτιολογήστε)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Ποιοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση:

άμεσος προϊστάμενος

προϊστάμενος προϊσταμένου

υφιστάμενοι

συνάδελφος ίδιας βαθμίδας

πελάτες

3. Ποιος/Ποιοι είναι οι Στόχοι του συστήματος αξιολόγησης

Δήλωση Αποστολής

Προγρ. Ανθρωπ. Δυναμικού

Ανάλυση Εκπαιδ. Αναγκών

Καριέρα

Καθορισμός αμοιβών

VI. ΑΜΟΙΒΕΣ - ΠΑΡΟΧΕΣ

1. Ποιο πλαίσιο με αμοιβές ακολουθείτε;

βασικός μισθός

υπερωρίες

πριμ παραγωγικότητας

συμμετοχή στα κέρδη

VII. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1.Υπάρχει Σωματείο ή Συνδικάτο στην Επιχείρησή σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Ποσοστό προσωπικού που συμμετέχει σε οποιαδήποτε εργατικό σωματείο

VIII. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Ποια/Ποιες διαδικασίες για Επικοινωνία ακολουθούνται:

μέσω συνδικαλιστικού εκπροσώπου

προφορικά προς τους εργαζόμενους

γραπτά μέσω εγκυκλίων

με email

ομαδικές συναντήσεις (briefing)

IX. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ

1. Αξιολογείστε κατά σειρά τους παράγοντες που επιδρούν στην διαχείριση προσωπικού

Κοινωνικοί

Τεχνολογία

Πολιτική

Οικονομία

Άλλο Σχόλιο

Σας Ευχαριστώ

“Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΟΥ
PERSONNEL MANAGEMENT:
ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ Η
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ;”

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στην παρούσα έρευνα, διερευνούνται οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διαχείρισης προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και η αξιολόγηση τους από τους εργαζόμενους

Όνομασία Επιχείρησης

I. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Κατά τη γνώμη σας ποια φιλοσοφία διαχείρισης προσωπικού ακολουθεί η επιχείρησή σας (μαρκάρετε μια επιλογή);

Διοίκηση Προσωπικού, ΔΠ: θεωρεί τον κάθε εργαζόμενο ως κόστος για την εταιρεία

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ΔΑΔ: εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού

Τίποτα από τα παραπάνω

2. Σας ενδιαφέρει η πορεία της επιχείρησής

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

3. Πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από την εργασία σας στην επιχείρηση

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

II. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Ποια είναι η ικανοποίηση σας από τις παρακάτω λειτουργίες διαχείρισης προσωπικού;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

**Πάρα
πολύ**

1.1 Προγραμματισμός
ανθρώπινου δυναμικού

1.2 Στελέχωση-
προσλήψεις

1.3 Μέθοδοι επιλογής
προσωπικού

1.4 Εκπαίδευση &
ανάπτυξη προσωπικού

1.5 Αξιολόγηση
εργασιακής απόδοσης

1.6 Αμοιβές -παροχές

1.7 Εργασιακές σχέσεις

1.8 Επικοινωνία
διοίκησης - εργαζομένων

III. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Δ/ΝΤΗ-ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Ποια είναι η ικανοποίησή σας από το έργο του υπεύθυνου διαχείρισης προσωπικού;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.1 Εξέλιξη & ανάπτυξη στελεχών των					
1.2 Έμπιστος συνομιλητής					
1.3 Διαχείριση εργασιακών σχέσεων					
1.4 Διαχείριση διαδικασιών διαχείρισης προσωπικού					
1.5 Διαχείριση επιχειρησιακών αλλαγών					

IV. ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Ηλικία

19-30

31-45

46-60

>60

3.Εθνικότητα

4. Εκπαίδευση

BE

TE

ME

5. Εισόδημα

<10000

10001-20000

20001-30000

>30000

6. Προϋπηρεσία στην επιχείρηση

<3 έτη

4-10 έτη

>10 έτη

7. Θέση εργασίας

Υπάλληλος

Προϊστάμενος/Δ/ντης

Εξωτ. Συνεργάτης

8. Σύμβαση Έργου

Part time

Αορίστου Χρόνου

Ορισμένου Χρόνου

Άλλο σχόλιο

Σας Ευχαριστώ

Ερωτηματολόγιο Πιλοτικής Ποσοτικής Έρευνας

Με το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογείται αν ικανοποιεί κάποιες προϋποθέσεις το ερωτηματολόγιο έρευνας που σας δόθηκε. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου γίνεται **ανώνυμα** και οι απαντήσεις είναι **εμπιστευτικές**.

1. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την **δομή** του ερωτηματολογίου;

Πολύ Ικανοποιημένος	Αρκετά Ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Πόσο ικανοποιημένος είστε από το ερωτηματολόγιο αν ικανοποιεί το **στόχο της έρευνας**: Στην παρούσα έρευνα, διερευνούνται οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διαχείρισης προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις και η αξιολόγηση τους από τους εργαζόμενους

Πολύ Ικανοποιημένος	Αρκετά Ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Ποια είναι η **Συνολική Ικανοποίηση** σας από το ερωτηματολόγιο.

Πολύ Ικανοποιημένος	Αρκετά Ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Αναφέρεται ότι θεωρείται χρήσιμο σχετικά με την αξιολόγηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερωτηματολόγιο Πιλοτικής Ποιοτικής Έρευνας

Με το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογείται αν ικανοποιεί κάποιες προϋποθέσεις η συνέντευξη που λάβατε μέρος. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου γίνεται **ανώνυμα** και οι απαντήσεις είναι **εμπιστευτικές**.

1. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την **δομή** της συνέντευξης;

Πολύ Ικανοποιημένος	Αρκετά Ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την συνέντευξη αν ικανοποιεί το **στόχο της έρευνας**: Στην παρούσα έρευνα, διερευνούνται οι εφαρμοζόμενες πολιτικές διαχείρισης προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις σε στελέχη διαχείρισης προσωπικού

Πολύ Ικανοποιημένος	Αρκετά Ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ποια είναι η **Συνολική Ικανοποίηση** σας από την συνέντευξη.

Πολύ Ικανοποιημένος	Αρκετά Ικανοποιημένος	Μέτρια Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Αναφέρεται ότι θεωρείται χρήσιμο σχετικά με την αξιολόγηση της συνέντευξης της έρευνας

