

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις
και οργανισμούς.
Η κομβική παράμετρος της οικονομικής
διάστασης



Human resources management in enterprises and organizations .

The critical parameter of economic dimension.

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΣΣΑΡΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2017

- Περίληψη

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Έχει γίνει, δηλαδή, αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και, τελικά, τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι να μας δείξει τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα της ΔΑΠ και κυρίως να αναπτύξει το κομβικό παράγοντα της οικονομικής διάστασης και το ρόλο της στην απόδοση των εργαζομένων.

- **Abstract**

Companies and organizations have more than ever nowadays turned their interest in Human Resource Management (HRM). It is already understandable that a company's success is entirely based on the human factor. The quality of workers in companies, their enthusiasm, their work satisfaction, their fair treatment feeling and their motives, all influence not only the company's productivity, but also its viability. Aim of this thesis is to show us the importance and the necessity of HRM in general and especially develop the key factor of the economic dimension and its role in employee performance.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	2
Abstract	3
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Υπόβαθρο έρευνας	5
1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας	6
1.3 Δομή της εργασίας	6
2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	
2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο	7-8
2.2 Σημασία ανθρωπίνων πόρων	8-9
2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και επιδραστικοί παράγοντες	9-16
3 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
3.1 Περιεχόμενο και δομή τμήματος ΔΑΠ	17-22
3.2 Σκοπός του τμήματος ΔΑΠ	22-23
3.3 Πρακτικές που ακολουθούνται διεθνώς	23-24
3.4 Ρόλος του τμήματος ΔΑΠ στην επίδοση της επιχείρησης	24-25
4 Οικονομική διάσταση	
4.1 Εισαγωγή	25-26
4.2 Υποκίνηση εργαζομένων	26-27
4.3 Αξιολόγηση και σύστημα ανταμοιβών	28-29
4.4 Οικονομική διάσταση των αμοιβών	29-31
4.5 Εναλλακτικές μη χρηματικές αμοιβές	31
5 Συμπεράσματα	32-33
6 Βιβλιογραφία	34-36

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Υπόβαθρο έρευνας

Κάθε οργάνωση, επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία έχει ως επιδίωξη την επίτευξη των στόχων της μέσω της αποδοτικής χρήσης ορισμένων πόρων, όπως οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων και άλλων. Η διοίκηση κάθε οργάνωσης έχει ως στόχο την αξιοποίηση αυτών των πόρων (Χατζηπαντελή, 1999). Η επιχείρηση αποτελεί μια οντότητα που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο και αποτελεί ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, με κύριο στόχο την επίτευξη κερδοφορίας. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δηλαδή τους εργαζόμενους της (εργάτες, υπαλλήλους και στελέχη).

Η ανθρώπινη δυναμική μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα και ένα από τα σημαντικότερα μέσα μιας οργάνωσης. Η διοίκηση και κατ'επέκταση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή η διοίκηση προσωπικού, αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Αυτό καταδεικνύει, όσον αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η αναγκαιότητα της επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου επίτευξης της αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης. Η έννοια της επιστήμης και της εφαρμογής της για τις επιχειρήσεις θα δείξει σε αυτό το μέρος, ώστε να γίνει κατανοητή και η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται αναγκαίο να γίνει η περιγραφή της επίπτωσης οικονομικής διάστασης των εργαζομένων στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης/ ενός οργανισμού στο σύγχρονο επιχειρησιακό σκηνικό.

1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η καταγραφή των σύγχρονων δεδομένων γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Θα γίνει μελέτη των φαινομένων, των θεωριών γύρω από αυτές, των παραγόντων που τις επηρεάζουν και των επιπτώσεων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Συνεπώς, οι επιμέρους στόχοι είναι:

- Βιβλιογραφική ανασκόπηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Μελέτη των τμημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)
- Παρουσίαση της σχέσης της οικονομικής υποκίνησης με την απόδοση των εργαζομένων.

1.3 Δομή της εργασίας

Στον πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και η σημασία των ανθρώπινων πόρων ενώ αναλύεται η διάσταση και οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Περιγράφεται η δομή, το περιεχόμενο, ο ρόλος και οι σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ.

Το τρίτο κεφάλαιο σχετίζει την οικονομική διάσταση με την επίδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην έννοια της υποκίνησης, στη μέθοδο της αξιολόγησης και στα συστήματα ανταμοιβών. Ακόμη αναλύονται οι εξωτερικές και εσωτερικές αμοιβές των εργαζομένων.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η συσχέτιση των παραπάνω εννοιών και καταλήγουμε σε συμπεράσματα σε σχέση με την οικονομική παράμετρο τη διαχείριση της ΔΑΠ.

2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources) έχει αντικαταστήσει τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό διότι δίνει μεγαλύτερη σημασία στον σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που βοηθούν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει. Η ικανότητα και τα προσόντα των εργαζομένων, η διάθεση και ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και η συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωση της (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003).

Κατά τους Jackson και Schuler (2000) επίσης, μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ικανοτήτων και της διάθεσης για απόδοση του προσωπικού μιας επιχείρησης που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων της» (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003). Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, το ανθρώπινη κεφάλαιο είναι το σύνολο των ανθρωπίνων χαρακτηριστικών στο χώρο εργασίας. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται δηλαδή, στις ιδιότητες που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους - ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, δεξιότητες, εμπειρία και η ικανότητα για μάθηση.

Ωστόσο, λόγω του ότι η συνεισφορά των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης όσον αφορά τη διοίκηση και τη διαχείριση τους» (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Ακριβώς σε αυτό το στοιχείο, το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια. Κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες, γνώση, χαρακτήρα, φύλο, κίνητρα, αφοσίωση καθώς και διαφορετική

αντίληψη του ρόλου και της εμπειρίας του. Οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους άλλους πόρους διαθέτουν την ικανότητα της αξιολόγησης και αμφισβήτησης των ενεργειών της διοίκησης, με αποτέλεσμα η αφοσίωση και η συνεργασία τους να μην είναι πάντα δεδομένη αλλά να πρέπει να κερδηθεί. Εδώ αξίζει να αναφερθεί, ότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να σχηματίσουν ομάδες και συνδικάτα για την υπεράσπιση των οικονομικών τους συμφερόντων (Παπαγιάννης, 2008).

2.2 Σημασία ανθρωπίνων πόρων

Ήδη από τον 18^ο αιώνα, ο οικονομολόγος Adam Smith είχε αναφερθεί στην έννοια του «ανθρώπινου κεφαλαίου», όμως η πραγματική ανάδειξη της σημασίας του δεν πραγματοποιήθηκε πριν τα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60. Ο οικονομολόγος Theodor Schultz ήταν εκείνος που χρησιμοποίησε τον όρο «κεφάλαιο» για να ερμηνεύσει το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην προαγωγή της ευημερίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Schultz, οι άνθρωποι επενδύουν στην κατάρτιση και την εκπαίδευσή τους για να συγκεντρώσουν ένα απόθεμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορεί να τους αποφέρει μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Η εν λόγω επένδυση μπορεί επίσης να ωφελήσει την προσωπική και εθνική οικονομική ανάπτυξη. Έτσι, το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει το μείγμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων που αποκτούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (Παπαγιάννης, 2008).

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οδηγούνται σε ριζική αναθεώρηση των παλαιότερων τρόπων διοίκησής τους. Οι νέες συνθήκες περιλαμβάνουν την παγκοσμιοποίηση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη πολυεθνικών συνεργασιών, τη σταδιακή μείωση της καταναλωτικής ζήτησης, τη διαφοροποίηση των αγορών και τις πολιτικές ανακατατάξεις. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μίας επιχείρηση πρέπει να επενδύσει στον ανθρώπινο παράγοντα με σκοπό να ξεχωρίσει. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία διότι μέσω αυτού μία επιχείρηση θα προβλέψει, θα εκτιμήσει, θα

οργανώσει και θα υλοποιήσει τη νέα στρατηγική της ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ξυροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Ως εκ τούτου, η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία (διοίκηση ή εργαζόμενοι). Η εργασιακή ικανοποίηση, ο ενθουσιασμός, η αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και τα παρεχόμενα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Έχει επίσης διαπιστωθεί, ότι η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα σε εκπαιδευτικό, φυσικό, κοινωνικό, σωματικό και ψυχικό επίπεδο αποτελούν επένδυση που δεν διαφέρει από τις άλλες επενδύσεις στο φυσικό κεφάλαιο. Στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, επιχειρήσεις που επενδύουν στην εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται ενώ άλλες στις οποίες ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά κλείνουν ή απλά επιβιώνουν στον ανταγωνιστικό στίβο. Οι άνθρωποι, τελικά, είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και επιδραστικοί παράγοντες

Διαφορετικοί συγγραφείς έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον καθορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Μερικοί από τους πιο συχνά χρησιμοποιούμενους ορισμούς παρατίθενται παρακάτω. Ο Herzberg ήταν ο πρώτος που όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως οποιοδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν ένα άτομο με ειλικρίνεια να πει ότι είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά μου. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, αν και η ικανοποίηση από την εργασία είναι υπό την επήρεια πολλών εξωτερικών παραγόντων, παραμένει κάτι εσωτερικό που έχει να κάνει με το πως αισθάνεται ο εργαζόμενος. Εδώ η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από μια σειρά από παράγοντες που προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης (Μπάτιου, 2009).

Ο Vroom, αντίθετα, στον ορισμό του για την εργασιακή ικανοποίηση εστιάζει στο ρόλο των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Έτσι, ο ίδιος ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως τη συναισθηματική κατεύθυνση των εργαζομένων προς τους εργασιακούς ρόλους που καταλαμβάνουν (Vroom, 1964 μέσω Συντιχάκη, 2014). Ένας

από τα πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς για την ικανοποίηση από την εργασία είναι εκείνος του Spector (1997) σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της. Έχει να κάνει με το βαθμό που οι άνθρωποι αγαπούν ή αντιπαθούν τη δουλειά τους. Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία η όχι μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε δοθείσα εργασιακή κατάσταση (Συντιχάκη, 2014).

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί επίσης και ως ο βαθμός της ικανοποίησης με τα οφέλη που κάποιος λαμβάνει στην δουλειά του, ιδιαίτερα όσον αφορά την εγγενή κινητοποίηση του. Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται επίσης, στην συμπεριφορά και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους. Θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εργασία δείχνουν ικανοποίηση ενώ αρνητική και δυσμενή στάση δείχνουν δυσαρέσκεια για την εργασία. Τα επίπεδα του βαθμού ικανοποίησης μπορεί να κυμαίνονται από ακραία ικανοποίηση σε ακραία δυσαρέσκεια. Εκτός από την ικανοποίηση τους για τη τωρινή θέση εργασίας τους, ως σύνολο, οι άνθρωποι, επίσης, έχουν συμπεριφορές σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως το είδος της εργασίας που κάνουν, τους συνεργάτες, τους επόπτες ή τις αμοιβές τους (Παπαδόπουλος, 2013).

Έτσι, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο αξιολογεί θετικά την εργασία του (, τον χώρο εργασίας (την εταιρία, την επιχείρηση) ως ένα μέρος για να εργαστεί, τις πτυχές της εργασίας και την εργασιακή κατάσταση, και τις ενδογενείς και εξωγενείς ικανοποιήσεις που προκύπτουν. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ικανοποίηση με διάφορες πτυχές της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής, ευκαιριών για πρόοδο, της συνολικής ικανοποίησης από τον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής της επιχείρησης (Συντιχάκη, 2014).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την αίσθηση του εργαζομένου για την επιτυχία του στην εργασία. Γενικά θεωρείται ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα καθώς και με την προσωπική ευημερία. Ένα άτομο κάνει μια δουλειά που απολαμβάνει, την κάνει καλά και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Ακόμη, συνεπάγεται η ύπαρξη ενθουσιασμού και ευτυχίας από την εργασία και αποτελεί το συστατικό που οδηγεί στην αναγνώριση, στο εισόδημα, στην προώθηση

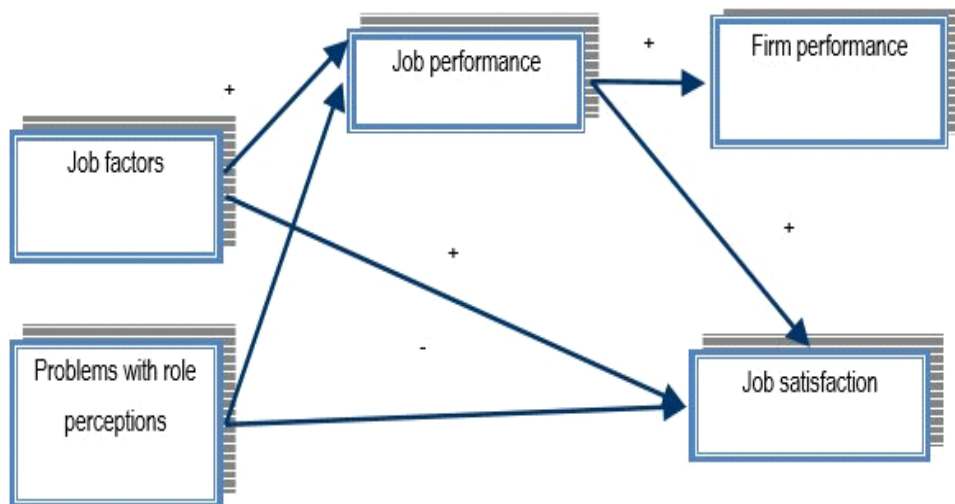
και στην επιτυχία των άλλων στόχων που οδηγούν σε ένα αίσθημα ολοκλήρωσης (Συντιχάκη, 2014).

Για τους λόγους αυτούς, είναι σημαντικό να μελετώνται οι διάφορες πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία. Οι διάφορες αυτές πτυχές περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, την αύξηση των μισθών, τη σύγκριση του εισοδήματος με την ανεργία, το μέγεθος της απασχόλησης και το εργασιακό περιβάλλον, την αντιστοίχιση των θέσεων εργασίας και τον τομέα των υπηρεσιών.

Συνεπώς, είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Ακόμη η εργασιακή ικανοποίηση συνήθως συνδέεται με κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι τελείως σαφής. Η ικανοποίηση δεν ταυτίζεται επίσης με την κινητοποίηση διότι είναι κάτι περισσότερο από μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να σχετίζεται με μια προσωπική αίσθηση επιτυχίας, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά. Για την περιγραφή της εργασιακής ικανοποίησης δημιουργήθηκε ένα μοντέλο που συνδυάζει τέσσερα στοιχεία (Christen, et al., 2006):

- παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία
- αντιλήψεις για το ρόλο
- απόδοση στην εργασία
- απόδοση της εταιρίας

Εικόνα 1 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης (Christen, et al., 2006)



Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η προσωπική ικανοποίηση του επαγγελματία, που έχει επίδραση στην συμπεριφορά του. Κάθε οργανισμός εκτιμά αυτό το λειτουργικό χαρακτηριστικό με τη γνωστική αξιολόγηση όπου το χάσμα μεταξύ των ρεαλιστικών αξιών και των συναισθηματικών αντιδράσεων και προσδοκιών των εργαζομένων προσμετρείται. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει το βαθμό της οργανωτικής δέσμευσης και τα κίνητρα με τα οποία η εργασία είναι στενά συνδεδεμένη. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι ένας σημαντικός δείκτης για το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις δουλειές τους και προγνωστικός δείκτης της συμπεριφοράς εργασίας όπως είναι η οργανωτική ιθαγένεια, απουσίες και ο κύκλος εργασιών. Περαιτέρω, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να ρυθμίσει τη σχέση των μεταβλητών της προσωπικότητας και των αποκλίνουσων συμπεριφορών στην εργασία (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια γενική κατάσταση που σχετίζονται με την εργασία, προκύπτει από την εξέταση της επαγγελματικής κατάστασης των εργαζομένων και μοιάζει με μια συνολική συναισθηματική αξιολόγηση των εγγενών και εξωγενών πτυχών της εργασίας, καθώς και της οργάνωσης συνολικά ως χώρος εργασίας. Όμως, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κυριότερους παράγοντες, όταν πρόκειται για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τον νέο μοντέλο διαχείρισης οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά άτομα που έχουν τις δικές τους επιθυμίες, ανάγκες, και προσωπικές επιθυμίες και αυτό

αποτελεί πολύ καλή ένδειξη για τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στις σύγχρονες εταιρείες (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

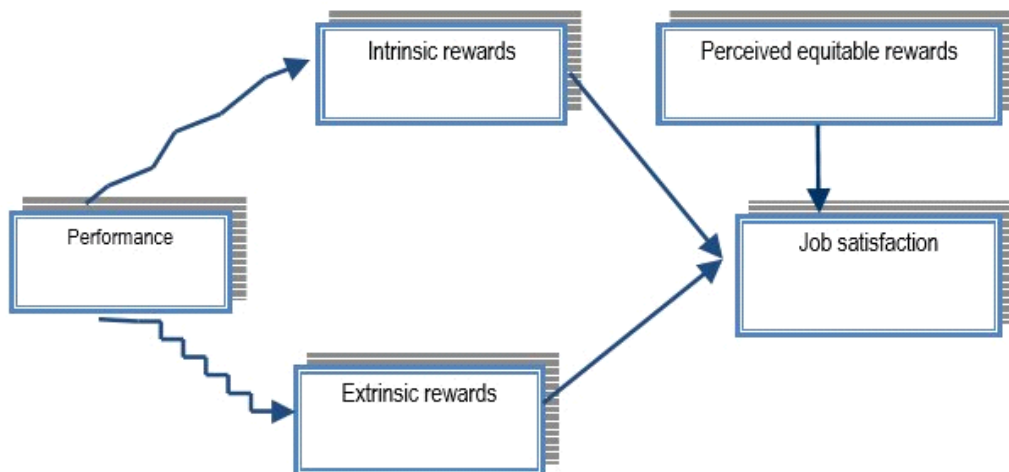
Έτσι, η σύγχρονη λογική υποδεικνύει ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος εργαζόμενος. Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία, έρχεται στην επιφάνεια, όταν αναλογιστούμε τις πολλές αρνητικές συνέπειες της μη ικανοποίησης από τη δουλειά όπως είναι η έλλειψη πίστης, η αυξημένη απουσία, η αύξηση του αριθμού των ατυχημάτων κλπ (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

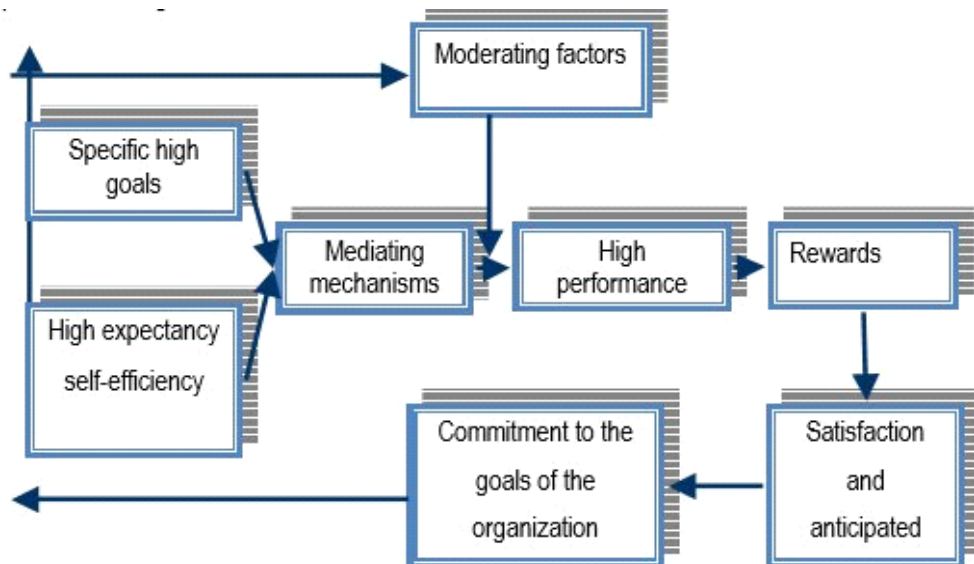
Ο Spector (1997) αναφέρει ότι τρία είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης από την εργασία. Πρώτον, οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί θα πρέπει να καθοδηγούνται από ανθρώπινες αξίες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσανατολίζονται προς τη διαχείριση των εργαζομένων με σεβασμό. Στις περιπτώσεις αυτές, τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να είναι σημάδι μιας καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων, ανάλογα με το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Από αυτό μπορεί να εκληφθεί το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα οδηγήσει σε θετική συμπεριφορά και το αντίστροφο, η δυσαρέσκεια θα οδηγήσει σε αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τρίτον, η ικανοποίηση μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Μέσα από την αξιολόγηση της ικανοποίησης, μπορεί να οριστούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, που με τη σειρά τους μπορεί να χρησιμεύσουν ως μια καλή ένδειξη σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις οργανωτικές μονάδες για την τόνωση των επιδόσεων.

Οι Lawler και Porter (1967) είχαν δώσει το δικό τους μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης που σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αντίκτυπο των ανταμοιβών στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι ενδογενείς και εξωγενείς ανταμοιβές δεν συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση, λόγω των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το επίπεδο των αμοιβών που θεωρούν ότι τους αξίζει (Εικόνα 2). Από την άλλη, οι Locke και Latham

(1990) παρέχουν ένα κάπως διαφορετικό μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης. Με βάση την υπόθεση ότι οι στόχοι καθορίζονται στο υψηλότερο επίπεδο, προχωρούν στο ότι οι υψηλές προσδοκίες για επιτυχία στην εργασία οδηγούν σε επιτεύγματα και επιτυχία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων. Η επιτυχία, εδώ, αναλύεται ως παράγοντας που δημιουργεί ικανοποίηση από την εργασία (Εικόνα 3).

Εικόνα 2 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης (Lawler και Porter, 1967)



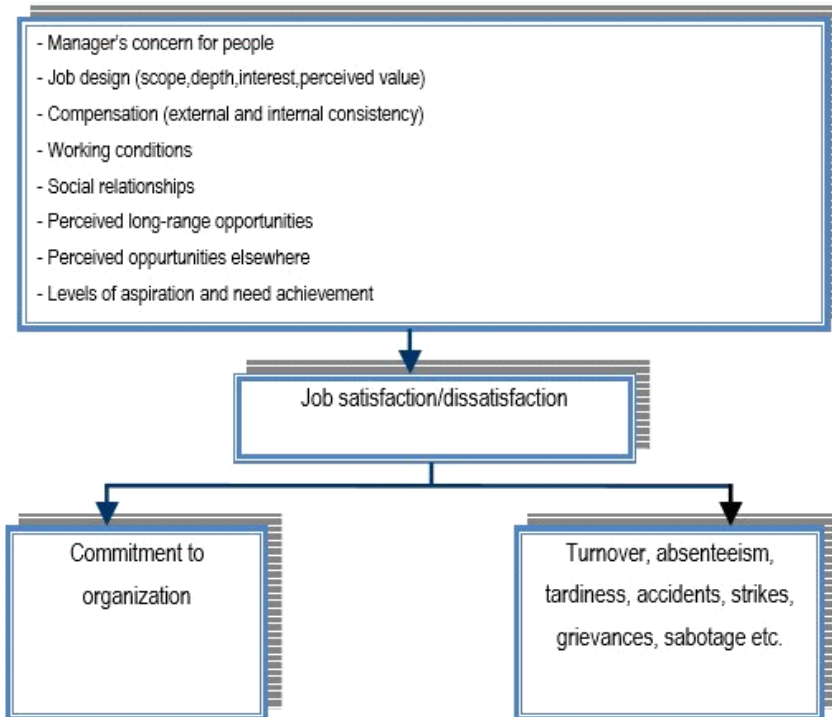


Εικόνα 3 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης (Locke και Latham, 1990).

Γενικά, η προώθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων έχει αξία για τους οργανισμούς. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη γενική αντίληψη ότι οι οργανισμοί υποστηρίζουν την ικανοποίηση των μελών τους, τα θετικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων που είναι ευεργετικές για τον οργανισμό (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Τέλος, προσδιορίστηκαν οι καλύτεροι δείκτες της ικανοποίησης των εργαζομένων και της οργανωτικής δέσμευσης. Καλοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση είναι το επίπεδο δεξιοτήτων των προϊσταμένων του εργαζομένου, η ηλικία ενός οργανισμού (μεγαλύτερης ηλικίας είναι καλύτερα), και η ποικιλία ικανοτήτων που απαιτεί η εργασία του ατόμου (πιο μονότονη και επαναλαμβανόμενη εργασία, τείνει να παράγει λιγότερο ικανοποιημένους εργαζομένους). Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από μία σειρά επιπρόσθετων παραγόντων όπως: η φύση της εργασίας, ο μισθός, οι ευκαιρίες εξέλιξης, το management, οι ομάδες εργασίας, οι συνθήκες εργασίας (Τσουκαλά, 2015).

Εικόνα 4 Παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση και δυσαρέσκεια (Rue και Byars, 2003)



Συνοψίζοντας, όπως αναφέρει ο Herzberg, οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον εργασίας τους είναι κάτω από την επίδραση των παραγόντων που προκαλούν ικανοποίηση και τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία. Ως εκ τούτου οι παράγοντες χωρίζονται σε παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (πχ. κίνητρα) και παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια εργασίας (πχ. παράγοντες υγιεινής). Μάλιστα, από τους πιο σημαντικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης είναι η ηγεσία, η σαφήνεια ρόλου, ο εργασιακός φόρτος, οι προσδοκίες, η αμοιβή, η ομαδική εργασία και η υποστήριξη (Μπάτιου, 2009).

3 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Περιεχόμενο και δομή τμήματος ΔΑΠ

Όπως αναφέραμε, οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος νέων συνθηκών αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της οικονομικής αστάθειας, των υπαρχουσών ανταγωνιστικών πιέσεων, και των δημογραφικών μετατοπίσεων, που προκαλούν τη δημιουργία νέων πιέσεων και ευκαιριών. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) γνωστή από παλαιότερα ως διοίκηση προσωπικού, αναλαμβάνει το ρόλο της προώθησης της μεταβολής και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Επομένως, ενώ στο παρελθόν αποτελούσε μία διοικητική λειτουργία με μικρό εύρος και επιρροή, πλέον γίνεται αντιληπτή ως μία νέα επιστήμη που είναι απαραίτητη για τη δραστηριοποίηση κάθε οργανισμού (Δημητριάδης, 2006).

Η ΔΑΠ αποτελεί πλέον μια σημαντική λειτουργία της επιχείρησης και περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες με στόχο τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της (Μπουράντας et al., 2007). Σύμφωνα με την Χατζηπαντέλλη (1999:), «η ΔΑΠ είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, που επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτιστικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών»

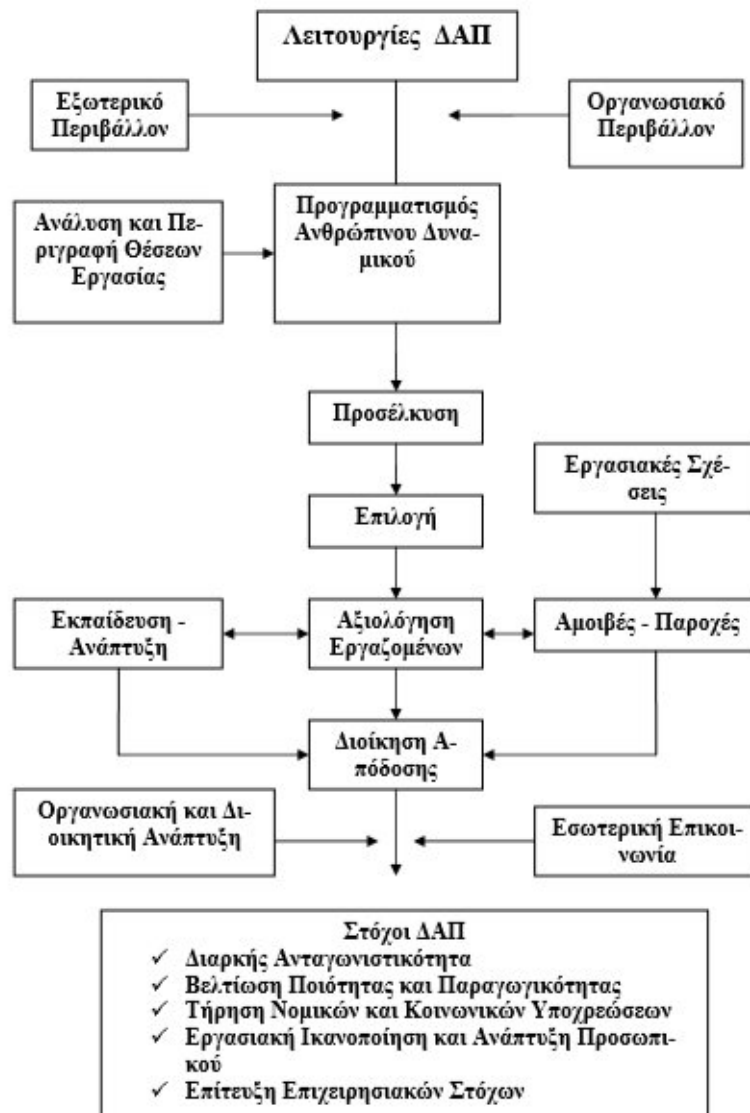
Αντίθετα σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), η ΔΑΠ αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν ένα διττό ρόλο, την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης και της προσωπικής τους ευημερίας. Αναλυτικότερα, η ΔΑΠ δίνει έμφαση στα εξής:

- Οι εργαζόμενοι οφείλουν να αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη του συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Οι πρακτικές της ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- Οι υπεύθυνοι πρέπει να βοηθήσουν την ανώτατη διεύθυνση στην επίτευξη των στόχων σχετικών με την αποτελεσματικότητα και με την κοινωνική δικαιοσύνη.

Συνεπώς, η ΔΑΠ εκτείνεται πέραν από τη διοίκηση, τις αμοιβές, τις εργασιακές συνθηκών, τη πειθαρχία και την επίλυση διαφορών των εργαζομένων. Περισσότερο σχετίζεται με την ανάπτυξη και τη συντήρηση των υπαλλήλων μέσω της εκπαίδευσης και βελτίωσης της στάσης τους προς την εργασία και την επιχείρηση και της βελτίωσης της σπουδαιότητας της εργασίας τους στο γενικότερο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ΔΑΠ βοηθά στη διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Από τη στιγμή που η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σχετίζεται με την επιτυχία των στόχων της, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η λειτουργία της ΔΑΠ (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Συνοπτικά, το περιεχόμενο της ΔΑΠ αφορά το σύνολο των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τη μορφή αλληλεξάρτησής τους (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).



Εικόνα 5 Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) (Παπαγιάννης, 2008)

Αξίζει να αναφέρουμε τις περιγραφές των όρων του διαγράμματος. Αρχικά, το εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον αφορά τόσο το εξωτερικό περιβάλλον προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό. Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας αναφέρεται σε εκείνη τη λειτουργία της ΔΑΠ που προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας ανεξαρτήτως τμήματος της επιχείρησης ενώ ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης στον ανθρώπινο δυναμικό και τον τρόπο κάλυψής τους.

Επίσης, η στρατολόγηση προσωπικού περιγράφει τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να υποβάλουν αίτηση για μία θέση οι πιο κατάλληλοι

υποψήφιοι και η επιλογή τους είναι η τελική στελέχωση της θέσης. Ακολουθεί η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων που περιλαμβάνει και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Όσον αφορά τις αμοιβές και παροχές, εδώ, δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζόμενου αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν ως ανταμοιβή για την καλή του απόδοση όπως είναι το μπόνους, το ποσοστό και άτυπες ανταμοιβές όπως αναγνωρίσεις και προαγωγές(Παπαγιάννης, 2008).

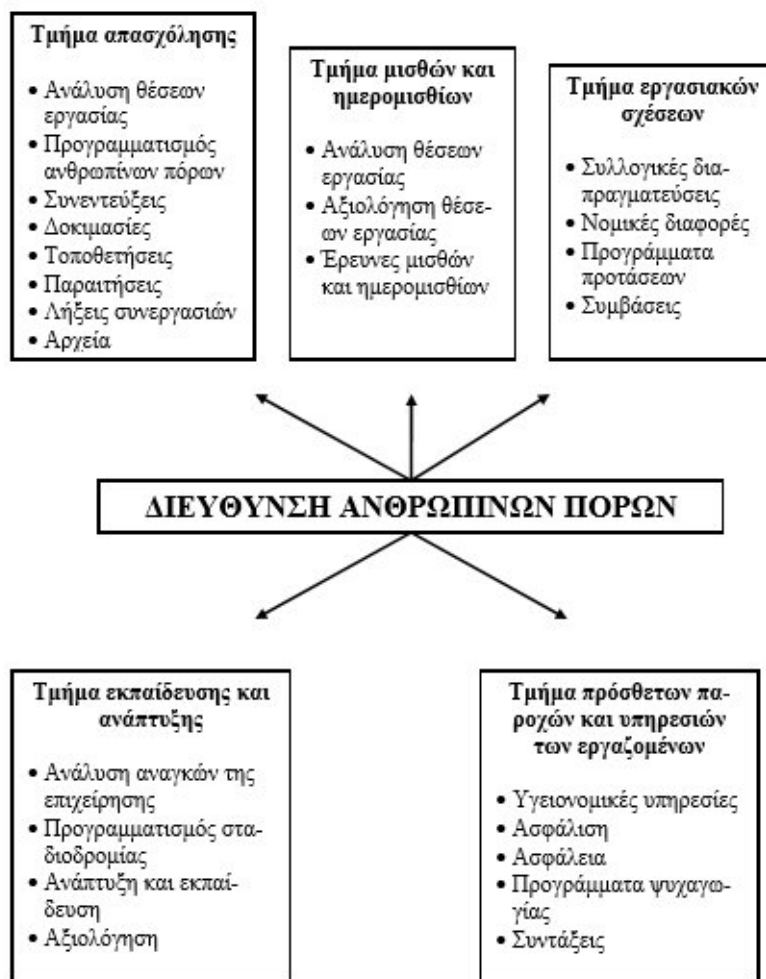
Το σημείο κλειδί στο κύκλο της ΔΑΠ διότι όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτήν είναι η διοίκηση ή διαχείριση της απόδοσης. Συγκεκριμένα, σκοπός της είναι η προσέλκυση και της επιλογή με την πλήρωση των θέσεων με στόχο την βελτιστοποίηση της απόδοσης. Στο διάγραμμα, φαίνονται επίσης, οι εργασιακές σχέσεις που αφορούν διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους εργαζομένους. Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους. Στόχοι της είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας. Τέλος, η οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη περιγράφει τη συμμετοχή της ΔΑΠ στη σχεδίαση και υποστήριξη ενεργειών προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβολές όπως την ανάπτυξη του μάρκαζμεντ και της ηγεσίας, την οργανωτική μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης (Μπαυραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

Συνεπώς τα βασικά συστατικά του περιεχομένου της ΔΑΠ είναι (Χατζηπαντελή, 1999):

- Η οργάνωση,
- Η στελέχωση,
- Η διαχείριση της απόδοσης,
- Η παρακίνηση των εργαζομένων,
- Ο ορισμός των αμοιβών,
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής καταστάσεως των εργαζομένων,

- Η εκπαίδευση και η κατάρτιση,
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα,
- Οι εργασιακές σχέσεις και
- Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Όσον αφορά τη δομή της ΔΑΠ, όλες οι παραπάνω δραστηριότητες εκτελούνται σε κάθε οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Σε μία μικρή επιχείρηση, ένας βοηθός ή ο ίδιος ο ιδιοκτήτης συντονίζουν τις δραστηριότητες. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υπεύθυνος της διαχείρισης των εργαζομένων ορίζεται ένα στέλεχος ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (άνω των 150 ατόμων) δημιουργείται ειδικό τμήμα ανθρωπίνων πόρων στελεχωμένο με ειδικευμένα άτομα (Ξυροτύρη- Κουφίδου, 2001). Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις όπως της Cosmote, φαίνεται στο παράδειγμα του διαγράμματος. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι κάθε επιχείρηση οργανώνει το τμήμα ΔΑΠ ανάλογα με τις δικές της ανάγκες, τους δικούς της στόχους και το ανάλογο μέγεθος της (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).



Εικόνα 6 Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και εργασίες του κάθε τμήματος της Cosmote (Παπαγιάννης, 2008)

3.2 Σκοπός του τμήματος ΔΑΠ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων θεωρούνται (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001):

- αύξηση της παραγωγικότητας.
- βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

- συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ευελιξία του εργατικού δυναμικού.

Συγκεκριμένα, η αύξηση της παραγωγικότητας είναι ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης. Το τμήμα ΔΑΠ βοηθά προς αυτή την κατεύθυνση μέσω της συμμετοχής στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, της επίλυσης τυχόν προβλημάτων του προσωπικού και της ανάπτυξης της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα στελέχη και της μετεξέλιξής τους. Επιπλέον, το τμήμα ΔΑΠ, στοχεύει στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και σχεδιάζοντας συμμετοχές μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιήσουν τις καινοτόμες ιδέες τους. Από την άλλη, το τμήμα ΔΑΠ οφείλει να γνωρίζει και να συμμορφώνεται με την εργατική νομοθεσία για τα εργατικά δικαιώματα και υποχρεώσεις, την φυλετική ισότητα, τις αμοιβές, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης με την νομοθεσία μπορεί να επιφέρει υψηλά πρόστιμα.

Επιπρόσθετα, βασικός στόχος είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να συμβεί με την βελτίωση της εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ανταμοιβής και άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων. Τέλος, η ευελιξία από την άποψη των ικανοτήτων και των γνώσεων και των ωρών εργασίας, είναι πολύ σημαντική.

3.3 Πρακτικές που ακολουθούνται διεθνώς

Το επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα διαμορφώνεται μέσα από γενικές μεταβολές που συντελούνται ατομικά σε κάθε εργαζόμενο, εσωτερικά σε κάθε επιχείρηση και εξωτερικά στο περιβάλλον της κάθε επιχείρησης (Παπαγιάννης, 2008). Όλες αυτές οι μεταβολές επηρεάζουν άμεσα τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Χωρίς να παραβλέπονται η επίδραση των αλλαγών που συντελούνται στο ατομικό επίπεδο του κάθε εργαζομένου, και στο οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης, στο εξωτερικό περιβάλλον συμβαίνουν ταχύτερες αλλαγές που αφορούν την τάση διεθνοποίησης- παγκοσμιοποίησης, αλλαγές στη νομοθεσία,, αύξηση της διαφορετικότητας των εργαζομένων, μεταβολή των ρόλων στην οικογένεια και την εργασία, έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα, ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, αύξηση των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), ενίσχυση της συγκεντροποίησης και αύξηση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες αναπτύχθηκε η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΔΑΠ) που στην ουσία αφορά όλα τα ζητήματα ΔΑΠ που προκύπτουν από τις στρατηγικές δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων και που προσκρούουν στις διεθνείς ανησυχίες και τους στόχους αυτών των επιχειρήσεων (Δημητριάδης, 2006).

Οι πολυεθνικές εταιρίες προκειμένου να είναι διεθνώς ανταγωνιστικές, έχουν την ανάγκη να διοικούν ταυτόχρονα και σε παγκόσμιο επίπεδο έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών και χαλαρά συνδεδεμένων αγορών. Άρα, ο συνδυασμός της γνώσης των συνθηκών κάθε χώρας και ο συσχετισμός όλων αυτών αποτελούν την ουσία της σύγχρονης πρακτικής της διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δημητριάδης, 2006).

3.4 Ρόλος του τμήματος ΔΑΠ στην επίδοση της επιχείρησης

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά τα συστήματα με τα οποία μια επιχείρηση επιλέγει και επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να είναι αποδοτικοί. Στο παρελθόν, οι μονάδες του προσωπικού και γενικότερα τα τμήματα που ανέλαβαν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ασχολούνταν απλά με ένα σύνολο διοικητικών καθηκόντων. Στην εποχή μας όμως αυτές οι διοικητικές λειτουργίες εκτελούνται με τις νέες τεχνολογίες, οπότε το τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει έναν πιο ουσιαστικό ρόλο: την εξασφάλιση ότι το ανθρώπινο δυναμικό υποστηρίζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά παρατηρείται, η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου να αποτυγχάνει λόγω της μη στήριξή τους από το προσωπικό ή της έλλειψης γνώσης ή ικανότητας του προσωπικού να το στηρίξει. Η συνεργασία του τμήματος ΔΑΠ με την ομάδα διοίκησης που διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο βοηθά την επίτευξη της επιτυχίας. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι συνεργασίας των δύο τμημάτων ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση της επιχείρησης. Κάποιες από αυτές είναι η Διοίκηση με βάση τη απόδοση (Performance Management), η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting) (Αβραμίδου, 2011).

Η Διοίκηση με βάση την απόδοση περιλαμβάνει δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΠ που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Τέτοιες είναι (Αβραμίδου, 2011):

- Σχεδιάζονται και καθορίζονται εκ των προτέρων τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε εργασίας,
- Παρακολουθείται η απόδοση κάθε εργασίας
- Αναπτύσσεται η ικανότητα του προσωπικού
- Αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού και ομαδοποιούνται τα αποτελέσματα,
- Επιβραβεύεται η καλύτερη απόδοση

4 Οικονομική διάσταση

4.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι η επιδίωξη των οικονομικών τους στόχων, μέσω του συνδυασμού διαφόρων συντελεστών παραγωγής (γη, κεφάλαιο, εργασία, επιχειρηματικότητα). Κάθε οικονομική μονάδα πρέπει να λειτουργεί με βάση την

τρέχουσα οικονομική αρχή η οποία διαφοροποιείται με το πέρασμα των χρόνων. Συνεπώς, αν και η αρχή του μέγιστου κέρδους παραμένει, κάποιο άλλοι σύγχρονοι στόχοι είναι η ανταγωνιστικότητα, η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, η παραγωγικότητα η κοινωνική ευθύνη και η οικολογική ευαισθησία (Μαντζάρης, 2003).

Οι οικονομικές λοιπόν, εισροές είναι καθοριστικές για το επίπεδο της παραγωγής κάθε επιχείρησης αλλά οι πραγματικές διαστάσεις της παραγωγικότητας είναι το κεφάλαιο, οι μισθοί, η διοίκηση (διοικητικές τεχνικές που εφαρμόζονται), η οργάνωση, η δημιουργικότητα και η στάση των εργαζομένων (στην εργασία τους και απέναντι στο επιχείρηση) κ.α. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχουν και τα δύο στενή σχέση με την γνώση και την εκπαίδευση. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται η δημιουργικότητα και η ενθάρρυνση της ανάπτυξης ιδεών και καινοτομιών (Μαντζάρης, 2003).

4.2 Υποκίνηση εργαζομένων

Κάποιος μπορεί να ρωτήσει γιατί υπάρχει η ανάγκη υποκίνησης των εργαζομένων και η απάντηση είναι η παράταση της ύπαρξής τους. Οι εργαζόμενοι συνθέτουν έναν οργανισμό και αν δεν έχουν την οργανωτική δέσμευση, τότε δεν υπάρχει κανένα κίνητρο για να διαπρέψουν στη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να υποκινούνται για τους εξής δύο σημαντικούς λόγους: πρώτον για να πετύχουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους και δεύτερον για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Καλλιγά, 2011).

Ο ορισμός της υποκίνησης ξεκινά με τη ρίζα της λέξης, το κίνητρο. Το κίνητρο ορίζεται ως κάτι που προκαλεί ένα άτομο να ενεργήσει. Ως εκ τούτου, η υποκίνηση μπορεί να οριστεί ως, η πράξη που παρέχει κίνητρο το οποίο προκαλεί κάποιον να ενεργεί. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με την Nancy Shanks, η υποκίνηση προκαλεί κάποιον προς μία ενέργεια και η υποκίνηση ενός ατόμου δεν μπορεί να προέλθει από άλλο άτομο. Είναι στην κρίση του ατόμου να αποφασίσει εάν πρόκειται να υποκινηθεί ή όχι. Η υποκίνηση και η μη υποκίνηση δεν είναι αντίθετες έννοιες, αλλά

αντ' αυτού, υπάρχουν καθοριστικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την υποκίνηση ενός ατόμου, όπως τα γεγονότα της ζωής και συμπεριφορές προς μια συγκεκριμένη εργασία (Καλλιγά, 2011).

Σε σχέση με το χώρο εργασίας, ο Ray Williams, ορίζει ως υποκίνηση, «την προδιάθεση του ατόμου να συμπεριφέρεται με αποφασιστικό τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων, ανικανοποίητων αναγκών και τη βούληση για την επίτευξη, και την εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να ολοκληρώσουν τους προσωπικούς οργανωτικούς τους στόχους». Ένα άτομο υποκινείται για να πετύχει τους δικούς του προσωπικούς του στόχους, καθώς και τους οργανωτικούς στόχους. Όσο πιο υποκινούμενος είναι ένας υπάλληλος, τόσο πιο πιθανό είναι να έχει οργανωτική δέσμευση και να ταυτίζεται με τον οργανισμό (Καλλιγά, 2011).

Αυτά τα στοιχεία θα εκπληρώσουν μερικές από τις ανεκπλήρωτες ανάγκες, και θα ενισχύσουν τη σύνδεσή τους με τον οργανισμό. Ο οργανισμός είναι σε θέση να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους για να καλύψουν τους δικούς τους στόχους και τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Οι Ryan και Deci (2000), από το Πανεπιστήμιο του Ρότσεστερ, συμφωνούν ότι η υποκίνηση σημαίνει ότι το άτομο κινείται για να κάνει μια συγκεκριμένη πράξη. Οι συγγραφείς περιγράφουν ως υποκίνηση, τον «προσανατολισμό των κινήτρων που αφορά τις βασικές στάσεις και τους στόχους που οδηγούν στην ανάληψη δράσης».

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες που προσπαθούν και να εξηγήσουν την υποκίνηση. Οι επιστήμονες έχουν μελετήσει το θέμα της υποκίνησης πάνω από έναν αιώνα και έχουν σημειώσει τεράστια πρόοδο για να εξηγήσουν την υποκίνηση που μπορούν να ερμηνευθεί μέσα στο χώρο εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν (Καλλιγά, 2011):

- την ιεραρχία των αναγκών του Maslow,
- τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg,
- διάφορα είδη υποκίνησης, όπως οι ενδογενής και εξωγενής

4.3 Αξιολόγηση και σύστημα ανταμοιβών

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων τους. Μ ε τον τρόπο αυτό, ο τομέας ΔΑΠ, οι προϊστάμενοί και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποκομίζουν οφέλη γνωρίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται με πολλούς τρόπους με απώτερο στόχο την ενθάρρυνση της εξέλιξης των ιδίων των εργαζομένων. Επίσης, η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Γενικά, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής

Οι αξιολογήσεις σχετίζονται άμεσα με την απόδοση, τις προσπάθειες και την υπευθυνότητα των εργαζομένων. Σε ένα παγκόσμιο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους εργασιακή συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (Μαυρομιχάλη, 2011).

Το σύστημα ανταμοιβών παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου. Ένα άτομο προσδοκά συγκεκριμένες αμοιβές προσφέροντας τις ικανότητές του σε μια επιχείρηση. Αυτές οι αμοιβές αποτελούν τελικά την κινητήρια

δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του, επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίησή του, καθορίζουν τις μελλοντικές προσπάθειές του και τελικά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι αμοιβές των εργαζομένων είναι δύο ειδών (Μακρυγιωργάκης, 2001):

- εξωτερικές, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και
- εσωτερικές, που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

4.4 Οικονομική διάσταση των αμοιβών

Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες είναι οι μισθοί και οι ημερομίσθια, τα ποσοστά και τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων ενώ οι έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, ο χρόνος εργασίας, η διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση και οποιεσδήποτε άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση (Μαυρομιχάλη, 2011).

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών αμοιβών ως κινήτρων ποικίλει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης και των αποδοχών, το μορφωτικό επίπεδο κ.α. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει, κάτω από ορισμένες πάντα προϋποθέσεις, την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι (Μακρυγιωργάκης, 2001):

- Να υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής και επίδοσης. Η σύνδεση αυτή είναι εύκολη σε έργα, όπου η απόδοση μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια (σε αριθμητικές μονάδες), όπως συμβαίνει συνήθως στα έργα των κατώτερων βαθμίδων της οργάνωσης. Στις μεσαίες και ανώτερες βαθμίδες, όπου λόγω της φύσης του έργου δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των συστημάτων οικονομικών κινήτρων, καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και πέραν αυτής χορηγούνται πρόσθετες παροχές σε μορφή επιδόματος ανάλογα με το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν.

- Να συνδεθεί η πρόσθετη χρηματική αμοιβή με την επίδοση και αυτό να γίνει αντιληπτό από τον εργαζόμενο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο η διαδικασία χορήγησης πρόσθετων χρηματικών ανταμοιβών πρέπει να βασίζεται σε ένα απλό και κατανοητό σύστημα, που να γνωστοποιείται και να αναλύεται με λεπτομερείς όρους και να βασίζεται σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων.

Εάν πληρούνται οι δύο παραπάνω προϋποθέσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι το κίνητρο της χρηματικής αμοιβής θα αυξήσει την απόδοση των ατόμων που την εκτιμούν ιδιαίτερα. Σαν τέτοια άτομα θεωρούνται γενικά τα άτομα νεαρής ηλικίας που βρίσκονται στην αρχή της σταδιοδρομίας τους και έχουν αυξημένες υλικές ανάγκες. Επίσης, η εξασφάλιση της απασχόλησης ως αμοιβή για την επιθυμητή απόδοση του ατόμου αξιολογείται διαφορετικά από τους εργαζόμενους. Ο βαθμός κινήτρου της συγκεκριμένης αμοιβής εξαρτάται από (Μακρυγιωργάκης, 2001):

- εάν η εξασφάλιση της θέσης δεν συνδέεται άμεσα με την απόδοσή του και κινδυνεύει συνεχώς, για οποιονδήποτε λόγο, ανεξάρτητα, από τις επιδόσεις του, τότε είναι πολύ αμφίβολη η υποκίνηση του για αποδοτική συμπεριφορά.
- την ατμόσφαιρα που έχουν ζήσει στην παιδική τους ηλικία: άτομα των οποίων οι γονείς ήταν πολύ υπομονετικοί, δέχθηκαν παθητικά τις διάφορες αντιξοότητες χωρίς αντίδραση, και εκτιμούν ενδεχομένως την «σιγουριά», πολύ περισσότερο. Από την άλλη, άτομα που έχουν μεγαλώσει σε πιο δυναμικά περιβάλλοντα, αδιαφορούν ενδεχομένως για την «σιγουριά», όταν οι συνθήκες αποδεικνύονται γι' αυτούς επανειλημμένα μη ευνοϊκές.

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν τέλος, το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο άνθρωπος, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό, δηλ. τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Για ορισμένα άτομα, ιδίως εκείνα που είναι πιο κοινωνικά, το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται έχει μεγάλη σημασία και επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, επηρεάζοντας την επίδοσή τους. Τα άτομα αυτά είναι συχνά διατεθειμένα να αποδεχθούν μικρότερες οικονομικές ανταμοιβές προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα εργασίας (Μαυρομιχάλη, 2011).

4.5 Εναλλακτικές μη χρηματικές αμοιβές

Όσο αυξάνεται η εξασφάλιση ενός ατόμου από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απολαύσεως των εσωτερικών ανταμοιβών. Ειδικότερα, οι εσωτερικές ανταμοιβές που ένα άτομο επιζητεί να απολαύσει μέσα σε μια επιχείρηση είναι (Μαυρομιχάλη, 2011):

- Κοινωνικές ανάγκες: Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται τη βοήθειά τους. Μια τέτοια επιθυμία αναπτύσσεται σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των ατόμων και σε διαφορετικούς χρόνους και καταστάσεις.
- Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Οι άνθρωποι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Άλλοι επιζητούν τα υλικά μέσα που θα τους επιτρέψουν να αποκτήσουν κύρος ενώ άλλοι τις ηθικές ανταμοιβές του προσωπικού επιτεύγματος που εξασφαλίζει το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.
- Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση: Η δυνατότητα να εκτελεί κανείς την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν σ' αυτή και πιο πέρα: η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρωπίνων αναγκών (Μακρυγιωργάκης, 2001).

5 Συμπεράσματα

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κρισιμότερο στοιχείο ενός οργανισμού και σήμερα η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων έχει τεθεί στο στόχαστρο. Σύμφωνα με όσα προηγήθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση,

είναι εφικτό να συμπεράνουμε ότι η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να είναι εφικτό να ολοκληρώνονται οι στόχοι κάθε επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητό τι περιλαμβάνει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς η γνώση αυτή συνδράμει στη στόχευση και στο σχεδιασμό των κατάλληλων συναφών πρακτικών.

Έτσι, πιο συγκεκριμένα, οι πέντε βασικές λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αναφέρονται (Τσουκαλά, 2015):

- στον ανθρώπινο παράγοντα (διαχείριση των ταλαντούχων εργαζομένων και οριοθέτηση των συμβάσεων εργασίας),
- στην απόδοση (δηλαδή στη διαμόρφωση στόχων προκειμένου να συμμετάσχουν ενεργά οι εργαζόμενοι σε ατομικό ή σε ομαδικό επίπεδο ώστε να επιτευχθεί η αναμενόμενη απόδοση τους),
- στην εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβής που θα καλύπτει τις οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές,
- στη μάθηση/ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων (και στην εκπαιδευτική παρέμβαση μέσω των κατάλληλων αξιολογήσεων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων) και
- στις εργασιακές σχέσεις (η καλή διαβίωση των εργαζομένων και η καλή μεταξύ τους επικοινωνία, όπως και η πειθαρχία, συνδράμουν ενεργά στη διαχείριση του προσωπικού).

Έτσι λοιπόν, προκύπτει το γενικό συμπέρασμα ότι η Δ.Α.Π. είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, θέτοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως το επίκεντρο για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του οποίου θα επιφέρει την επίτευξη των στόχων του. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να βελτιωθούν οι λειτουργίες της, ώστε να αναπτυχθεί αποτελεσματικά ο οργανισμός. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να τονισθεί πως ναί μεν η ικανοποιητική αμοιβή αποτελεί ένα βασικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά επίσης οι ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες, η καλή εργασιακή πολιτική, η

υποστηρικτική εποπτεία, η ασφάλεια και σταθερότητα, η δίκαιη μεταχείριση και ο σαφής καθορισμός του εργασιακού ρόλου είναι εξίσου σημαντικές.

6 Βιβλιογραφία

- Αβραμίδου Β.Γ. (2011), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων και συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του προσωπικού., Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Δημητριάδης Ευ. (2006), Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Καλλιγά Α. (2011), Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001), Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Μάντζαρης, Γ. (2003). Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- Μαυρομιχάλη Κ. (2011) Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά
- Μπάτιου Β., (2009), Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το Παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα - Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε.» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Μπουραντάς, Δ. - Βάθης, Α. - Παπακωνσταντίνου, Χ. - Ρεκλείτης, Π. (2007). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β.
- Ξυροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαγιάννης Γ.Δ., (2008) Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Σπουδών

- Παπαδόπουλος Θ. (2013), Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου
- Συντιχάκη Ε. (2014), Ικανοποίηση από την Εργασία: Η Περίπτωση των Εργαζομένων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκ. Προσωπικού). Εκδ: Rosili
- Τσουκαλά Κ.Β. (2015), Αξιολόγηση Δαπανών Υγείας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
- Τσουνής Α. & Σαράφης Π., (2016) Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση, Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας ,Τόμος 8,Τεύχος 2, 36-47
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, Journal of Marketing, Januaryr, Vol. 70, pp. 137-150
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., (2000). Managing human resource management: a partnership perspective. 7th edn. Southwestern, Cincinnati, OH.
- Lawler, E.E. III and Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relations, pp. 20-28.

- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, p.4
- Rue, L.W. and Byars, L. (2003). Management, Skills and Application, 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 259
- Ryan, R., and Deci. E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25.1