ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

του

ΠΑΠΠΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΨΗ: ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ,
Επίκουρος καθηγητής

ΧΑΝΙΑ

2008

Στον Ευσέβιο και τον Φλορεστάν

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ……...5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ…….....6

1.1 ΓΕΝΙΚΑ…….....6
1.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΑΔ……...7
1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ…….....9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....11

2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....11
2.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΑΔ.....11
2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΑΔ.....13
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΑΔ.....15
2.4.1 Αρχές στρατηγικής ΔΑΔ.....15
2.4.2 Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων.....16
2.4.3 Στρατηγική ευθυγράμμιση ΔΑΔ.....18
2.4.4 Επιλογή πολιτικών και ρόλων.....19
2.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΑΔ.....19
2.5.1 Ρόλοι ΔΑΔ κατά Ulrich.....19
2.5.2 Ανάλυση του Porter.....20
2.5.3 Ανταγωνιστικές στρατηγικές των Miles και Snow.....21
2.5.4 Έλεγχος και αφοσίωση από τον Walton.....23
2.5.5 Προσέγγιση των Brewsten και Larsen.....24
2.6 ΔΑΔ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ.....25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΑΔ 27

3.1 ΚΥΡΙΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....27
3.1.1 «Μαλακή» και «σκληρή» ΔΑΔ.....27
3.1.2 Στρατηγική ΔΑΔ και απόδοση επιχειρήσεων.....28
3.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΑΔ.....29
3.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....31
3.3.1 Ανθρώπινο Δυναμικό ως πόρος.....32
3.3.2 Πρακτικές ΔΑΔ.....35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΑΔ.....39

4.1 ΓΕΝΙΚΑ.....39
4.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....40
4.3 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....53
4.3.1 Το βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige.....53
4.3.2 Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας EFQM.....57
4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....62
4.4.1 Βασικές αρχές.....62
4.4.2 Διαστάσεις και κριτήρια.....63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ....68

5.1 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ....68
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ....72
5.3 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΥΣΤΑΘΕΙΑ....73
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ....74
5.4.1 Δείκτες επίδοσης και σημαντικότητας....74
5.4.2 Διαγράμματα επίδοσης/σημαντικότητας....75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ....78

6.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΦΙΛ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ....78
6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ....80
6.2.1 Οικονομικά αποτελέσματα....81
6.2.2 Σχεδιασμός και Διαχείριση ΑΔ....81
6.2.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ΑΔ....86
6.2.4 Συμμετοχή ΑΔ....91
6.2.5 Ανταμοιβές και Φροντίδα για το ΑΔ....96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ....100

7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ....100
7.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ....101
7.2.1 Σχεδιασμός και Διαχείριση ΑΔ....101
7.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ΑΔ....106
7.2.3 Συμμετοχή ΑΔ....112
7.2.4 Ανταμοιβές και Φροντίδα για το ΑΔ....116
7.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ....121
7.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ....127
7.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ....133
7.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΔ....138

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ....142

8.1 ΓΕΝΙΚΑ....142
8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ....144
8.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ....147

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ....149
Π.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ....149
Π.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ....153

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ....157
Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ....157
Β. ΞΕΝΗ....157

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία κλείνει ο προπτυχιακός κύκλος σπουδών μου στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Νιώθω την υποχρέωση μέσα από αυτό το μικρό κείμενο να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όσους με βοήθησαν.

Πρώτα από όλους την οικογένειά μου, χωρίς την βοήθεια των οποίων δεν είμαι σίγουρος αν θα μπορούσα να πραγματοποιήσω όσα μέχρι σήμερα έκανα.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης όλους τους πολύ κοντινούς μου ανθρώπους οι οποίοι παρέμειναν κοντά μου τόσα χρόνια και με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του.

Τέλος, ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γρηγορούδη, με τον οποίο συνεργάστηκα άριστα και χωρίς την κρίσιμη βοήθεια του οποίου δεν ξέρω αν θα ολοκληρωνόταν επιτυχώς αυτό το σύγγραμμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε ένα σημαντικό στάδιο αλλαγής. Καθώς τα κράτη μεταφέρονται σταδιακά από ένα κόσμο απομονωμένων εθνικών οικονομιών προς ένα ανεξάρτητο διεθνές οικονομικό σύστημα, παρατηρείται ταχεία αύξηση του ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη όλων των σχετικών με τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού τομέων (Schuler, 2000). Ενώ όμως η ανερχόμενη διεθνής οικονομία δημιουργεί ευκαιρίες παρουσιάζει παράλληλα δυσκολίες και απειλές με τις οποίες οι μάνατζερ των προηγούμενων γενεών δεν χρειαζόταν να ασχοληθούν. Η Διαχείριση του Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι κρίσιμη για την επιτυχία όλων των επιχειρήσεων, μικρών ή μεγάλων, ανεξαρτήτως τομέα (Ulrich, 1997). Όσο πιο αποτελεσματικά διαχειρίζεται μια εταιρεία το ανθρώπινο δυναμικό της, τόσο πιο επιτυχημένη τείνει να είναι.

Παραδοσιακοί τρόποι δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η παραγωγική ικανότητα, οι οικονομικοί πόροι, οι πρώτες ύλες, τα δίκτυα διανομής κτλ., θεωρούνται απαραίτητα, αλλά δεν επαρκούν πλέον για την οργανωσιακή επιτυχία. Είναι γενικότερα αποδεκτό ότι οι άνθρωποι είναι το κεφάλαιο κλειδί στην νέα παγκόσμια αγορά, και ότι όλο το υπόλοιπο κεφάλαιο δεν είναι παρά εμπόρευμα το οποίο μπορεί να αποκτηθεί σε τιμές αγοράς, αφού μόνο το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει την ικανότητα να μαθαίνει, να αναπτύσσεται και να συνεισφέρει (Fitz-enz, 1995, pp. 45). Οι ανθρώπινοι πόροι, οι γνώσεις τους, οι ικανότητες και δεξιοτεχνίες τους, αλλά και η μεταξύ τους συνεργασία, γίνονται το σημαντικότερο στοιχείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς η ΔΑΔ, ως λειτουργία που ασχολείται με την πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση του καταλληλότερου ανθρωπίνου δυναμικού, έχει τώρα την ευκαιρία να βγει στο προσκήνιο της οργανωσιακής στρατηγικής και διαχείρισης. Με άλλα λόγια, σε ένα κόσμο όπου όλες οι εργασίες απαιτούν γνώση και η εγκεφαλική ικανότητα είναι απαραίτητη για την οικονομική επιτυχία, είναι λογικό ότι η ικανότητα της προσέλκυσης, της διατήρησης και της χρησιμοποίησης του ταλέντου των ανθρώπων παρέχει στρατηγικό πλεονέκτημα.

Οι πρώτες μελέτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό αφορούσαν τη συσχέτιση μεταξύ αυτόνομων πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η τάση αυτή, είχε ως αποτέλεσμα τη διεξαγωγή μεγάλου αριθμού ερευνών, ιδίως σε τομείς όπως η ανάλυση χρησιμότητας, δηλαδή ποιες είναι οι πρακτικές ΔΑΔ θεωρούνται πιο χρήσιμες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Boudreau, 1983; Schmidt et al., 1979). Ωστόσο, καθώς οι πρακτικές ΔΑΔ δεν είναι στην πραγματικότητα αυτόνομες, αλλά επηρεάζουν η μία την άλλη, η σύγχρονη έρευνα έχει επικεντρωθεί στη σύνθεση τους σε ένα μοναδικό δείκτη (Ferris et al., 1998, p. 237).

Η ΔΑΔ αποτελείται από όλες εκείνες τις ενέργειες, οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να παρέχουν την απαραίτητη βοήθεια και να συντονίζουν το προσωπικό ενός οργανισμού (Byars and Rue, 1991). Αυτές περιλαμβάνουν, τον καθορισμό των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, τη συμμετοχή στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, τα συστήματα προσλήψεων, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, καθώς και όλες τις ενέργειες που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα μάλιστα, αναγνωρίζουν ότι η ΔΑΔ παίζει σημαντικό ρόλο και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλοί μελετητές, όπως οι Pfeffer (1997) και Ulrich (1997), απέδειξαν την αξία της διαδικασίας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύοντας την επίδραση που έχει στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού δημιούργησε την έννοια της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Wright και McMahan (1992), όρισαν τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν το σύνολο των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

1.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΑΔ

Δεδομένης της σημαντικότητας της ΔΑΔ, όπως δείχτηκε στα προηγούμενα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για να μπορέσει να αξιολογηθεί και να διαγνωστεί σωστά η πορεία και η εξέλιξη μιας επιχείρησης πρέπει να παρατηρηθούν και να μελετηθούν οι πρακτικές που αυτή ακολουθεί στον τομέα της ΔΑΔ.

Έτσι λοιπόν γίνεται υπαρκτή η ανάγκη της αξιολόγησης των πρακτικών και πολιτικών ΔΑΔ. Ένας διαδεδομένος τρόπος αξιολόγησης σε εταιρίες είναι η μέτρηση διαφόρων ποσοτικών μεγεθών που έχουν να κάνουν με την επιχείρηση, όπως διάφορα οικονομικά ή λογιστικά αποτελέσματα και η σύνδεση τους με την καλή λειτουργία της ΔΑΔ. Για να γίνει όμως αυτό εφικτό πρέπει η οποιαδήποτε ανάλυση να βασίζεται στο αξίωμα ότι αυτού του τύπου τα ποσοτικά μεγέθη δεν επηρεάζονται από άλλους παράγοντες, κάτι το οποίο φυσικά είναι αδύνατο. Τα τυχαία φαινόμενα της αγοράς, όπως η πίεση του ανταγωνισμού, οι χρηματιστηριακές πτώσεις, οι αυξήσεις στην τιμή του πετρελαίου κλπ. επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τα μετρήσιμα μεγέθη και οι μεταβολές αυτές δεν θα ήταν σωστό να αποδοθούν στην καλή ή όχι εφαρμογή των πρακτικών ΔΑΔ. Ο μόνος τρόπος για να εφαρμοστεί μία σωστή αξιολόγηση βασισμένη στην παραπάνω τεχνική θα ήταν οι μετρήσεις να γίνονται σε μεγάλο βάθος χρόνου, όπου η τυχαιότητα παίζει μικρότερο ρόλο αλλά κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ δαπανηρό και χρονοβόρο.

Η ανάγκη λοιπόν εξεύρεσης ενός αντικειμενικού και απαλλαγμένου από άλλους παράγοντες τρόπου αξιολόγησης οδήγησε στην λύση της αυτοαξιολόγησης. Η αυτοαξιολόγηση προσπαθεί να συσχετίσει την ικανοποίηση που προέρχεται από τις υλοποιημένες πρακτικές ΔΑΔ μέσα στην επιχείρηση με κάποια ποσοτικοποιημένα αντικειμενικά μεγέθη. Αυτά τα ποσοτικά μεγέθη δεν προέρχονται από διάφορους τομείς της επιχείρησης αλλά μόνο από τον τομέα της ΔΑΔ, και εδώ ακριβώς έγκειται η δυσκολία του εγχειρήματος, αφού πρέπει να γίνει ποσοτικοποίηση σε κατεξοχήν ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η φιλοσοφία και η πρακτική εφαρμογή της ΔΑΔ στις επιχειρήσεις επηρεάζει κάποιους συγκεκριμένους τομείς της ενδοεπιχειρησιακής λειτουργίας οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζουν όλη την πορεία της επιχείρησης. Οι τομείς που πρέπει να αξιολογηθούν είναι τελικά αυτοί που συνιστούν όλη τη φιλοσοφία της ΔΑΔ σε έναν οργανισμό και περιλαμβάνουν το σχεδιασμό και τη διαδικασία διαχείρισης, την συμμετοχή και εμπλοκή του προσωπικού στην στρατηγική εξέλιξη της επιχείρησης, τις ανταμοιβές των εργαζομένων και φυσικά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Η πρακτική της αυτοαξιολόγησης, αν σχηματιστούν οι κατάλληλοι δείκτες και κριτήρια προς συσχέτιση, μπορεί να βοηθήσει στην εξαγωγή χρήσιμων, και το κυριότερο, άμεσων συμπερασμάτων και ενδείξεων για την απόδοση της ΔΑΔ. Αυτή η απόδοση στη συνέχεια μπορεί να συσχετιστεί με τα πάσης φύσεως οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων για να διαφανεί το αν και κατά πόσο η σωστή ΔΑΔ

επηρεάζει μεγέθη που θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα και περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού, όπως το κέρδος.

1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στόχος της εργασίας αυτής λοιπόν είναι η κατασκευή ενός μοντέλου για την αξιολόγηση της λειτουργίας της ΔΑΔ των επιχειρήσεων και η προβολή της αποτελεσματικότητας που παρουσιάζει η εφαρμογή πολιτικών ΔΑΔ στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Δημιουργήθηκε έτσι ένα μοντέλο εσωτερικής αξιολόγησης της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας.

Αντικείμενο της εργασίας είναι σε πρώτο επίπεδο η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αιτίων και αποτελεσμάτων που επιδρούν στη ΔΑΔ, μέσω της κατασκευής και χρήσης ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης των λειτουργιών ΔΑΔ μιας εταιρίας, και στη συνέχεια ο συσχετισμός της απόδοσης της ΔΑΔ με την εταιρική απόδοση. Στα Κεφάλαια που ακολουθούν ορίζεται η ΔΑΔ και παρατίθενται οι σύγχρονες τάσεις πάνω σε αυτήν ενώ εξηγείται η χρήση της για την παραγωγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια αναπτύσσεται ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης των λειτουργιών ΔΑΔ μιας επιχείρησης και γίνεται η σύνθεση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου. Τέλος, αναλύονται τα δεδομένα που προήλθαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αυτών.

Τα κεφάλαια της εργασίας έχουν την ακόλουθη δομή:

Στο **Κεφάλαιο 2** γίνεται μια εισαγωγή στη θεωρία της ΔΑΔ. Δίνεται ο ορισμός της ενώ παρατίθενται οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις σε αυτή.

Στο **Κεφάλαιο 3** αναλύεται η σχέση μεταξύ εταιρικής απόδοσης και ΔΑΔ, δίνονται οι προϋποθέσεις παραγωγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το ανθρώπινο δυναμικό αναλύοντας το ως πόρο και εξετάζεται ο ρόλος των πρακτικών ΔΑΔ ως προς αυτό.

Στο **Κεφάλαιο 4** γίνεται η πλήρης ανάλυση ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης για τη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού προς την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Το μοντέλο αξιολόγησης βασίζεται στις αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και εξετάζει διάφορους παράγοντες της λειτουργίας της ΔΑΔ.

Στο **Κεφάλαιο 5** δίνεται η μαθηματική αναπαράσταση του μοντέλου που αναπτύχθηκε και η παρουσίαση των γραμμικών προβλημάτων προς επίλυση που

οδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με την απόδοση της ΔΑΔ σε τέσσερις βασικές Διαστάσεις.

Στο **Κεφάλαιο 6** παρουσιάζονται όλες οι περιγραφικές στατιστικές των απαντήσεων που δόθηκαν από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και όλες οι στατιστικές πληροφορίες του δείγματος.

Στο **Κεφάλαιο 7** παρουσιάζονται όλα τα αποτελέσματα της επίλυσης του μοντέλου. Ουσιαστικά αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Τέλος, στο **Κεφάλαιο 8** ανακεφαλαιώνονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση όλων των αποτελεσμάτων και προτείνονται διάφορες βελτιώσεις και επεκτάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν στην παρούσα διπλωματική εργασία για περαιτέρω ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), όπως επίσης είναι γνωστός ο όρος, αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία μιας επιχείρησης στην οποία συμπεριλαμβάνονται μία σειρά από δραστηριότητες με επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ο τομέας της ΔΑΔ είναι μια επιστήμη που, όπως θα δειχθεί στις επόμενες παραγράφους, βρίσκεται ακόμα στα πρώτα στάδια ωρίμανσης της με αντικρουόμενες θεωρίες και έλλειψη ρεαλιστικών αποδείξεων. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία παρουσίαση του βασικού πλαισίου εφαρμογής της ΔΑΔ και των σημαντικότερων θεωρητικών τοποθετήσεων.

Η Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού αναφέρεται σε ένα σύνολο τεχνικών, μεθόδων και πρακτικών που εκφράζουν ιδέες, δράσεις αλλά και φιλοσοφικές προσεγγίσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο εργασίας. Οι Lado και Wilson (1994, p. 701), όρισαν ένα σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σαν ένα σύνολο από ξεχωριστές αλλά συσχετιζόμενες ενέργειες, λειτουργίες και διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στο να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Υπό τους ορισμούς αυτούς, ο ρόλος της ΔΑΔ είναι η επιτυχής εκτέλεση μιας σειράς πρακτικών λειτουργιών, όπως προσλήψεις και εκπαίδευση, ενισχυμένες από διαδικασίες στρατηγικής φύσεως και με στόχο την προσέλκυση και σωστή αξιοποίηση του ανθρωπίνου παράγοντα.

2.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΑΔ

Οι νέοι τρόποι αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού και η αλλαγή στη φιλοσοφία των σύγχρονων επιχειρήσεων έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) με αυτόν της ΔΑΔ. Αν και οι δύο όροι συχνά επικαλύπτονται, θα ήταν επιστημονικά ορθότερος ο διαχωρισμός τους και η θεώρηση

της ΔΑΔ ως εξέλιξης της ΔΠ, κάτι που συμβαδίζει με τις επικρατέστερες απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Η διαφορά μεταξύ των δύο όρων εστιάζεται όχι τόσο στις δραστηριότητες στις οποίες αναφέρονται, αλλά στην φιλοσοφία που τους διέπει.

Η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει στο προσωπικό της επιχείρησης και τον κύκλο ζωής του σε αυτήν. Τα εργαλεία της ΔΠ είναι μια σειρά τεχνικών λειτουργιών οι οποίες συχνά γίνονται συστηματικά, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα τους. Οι λειτουργίες αυτές, που θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα, περιλαμβάνουν την προσέλκυση και την επιλογή, την εκπαίδευση, τις αμοιβές και τις παροχές, την αποχώρηση και τις διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικές οργανώσεις κλπ. Στα πλαίσια αυτά το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η ΔΠ εστιάζει στην εναρμόνιση των μηχανιστικών εργαλείων που διαθέτει χωρίς την απόπειρα αλλαγής ή τη σύνδεση τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η ΔΑΔ, αν και περιλαμβάνει τα προαναφερόμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Η ΔΑΔ, όπως ορίστηκε στην αρχή αυτού του Κεφαλαίου, αποτελεί μια σειρά λειτουργιών και ρόλων που εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία, στοχεύοντας έτσι στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της κουλτούρας της επιχείρησης και της εναρμόνισης τους με την επιχειρησιακή στρατηγική και το περιβάλλον.

Συμπεραίνεται από τα παραπάνω ότι τόσο η ΔΠ όσο και ΔΑΔ αναφέρονται στις απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης υπηρεσίες. Ωστόσο, η ΔΑΔ επεκτείνει το πλαίσιο αυτό συμπεριλαμβάνοντας υπηρεσίες που διαμορφώνουν και στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, την διάθεση για απόδοση, την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων και την εσωτερική επικοινωνία, την οργανωσιακή δομή και το κλίμα, τη διαχείριση της γνώσης, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας καθώς και το τρόπο διοίκησης των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού περιορίζεται στα λειτουργικά καθήκοντα της επιχείρησης ενώ η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει έναν πιο στρατηγικό ρόλο, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΑΔ

Ο τομέας της ΔΑΔ περιλαμβάνει ένα σύνολο τεχνικών λειτουργιών, απαραίτητες για την επιβίωση μιας εταιρείας. Οι λειτουργίες αυτές οργανώνονται και συντονίζονται για την επιτυχία μιας διοίκησης απόδοσης. Υπό την έννοια αυτή, ο σωστός προγραμματισμός και η αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών αυτών βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας ως σύνολο. Οι τεχνικές λειτουργίες της ΔΑΔ περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους:

- **Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας**

Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΔ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Πρόκειται για τη λειτουργία της ΔΑΔ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

- **Προσέλκυση και επιλογή**

Η προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Η επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία περιλαμβάνει την διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

❖ **Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

❖ **Αξιολόγηση εργαζομένου**

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες παραγωγής του και οι απολαβές του, εφ' όσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

❖ **Αμοιβές και παροχές**

Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

❖ **Εργασιακές σχέσεις**

Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κλπ.

❖ **Εσωτερική επικοινωνία**

Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της ΔΑΔ, περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών

διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΑΔ

Η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη ΔΑΔ παραμένει μέχρι τις μέρες μας αδιευκρίνιστη και αιτία πολλών αντιπαραθέσεων με το μεγαλύτερο σημείο σύγκλισης να παρουσιάζεται στην ανάγκη ύπαρξης στενής σύνδεσης μεταξύ των δύο. Η σημαντικότερη διαφοροποίηση μεταξύ των απόψεων αφορά το είδος της σχέσης αυτής και κατά πόσο ο ένας τομέας καθορίζει τον άλλο. Συγκεκριμένα, στο ένα ακρότατο απόψεων η ΔΑΔ έχει ρόλο προδραστικό έτσι ώστε, σε συνδυασμό με την Ανώτατη Διοίκηση, να καθορίζει την επιχειρηματική στρατηγική. Η αντίθετη θέση παρουσιάζει τη ΔΑΔ να αντιδρά στις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, χωρίς συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων αλλά με αναγνωρισμένη την σημασία της στην επίτευξη τους. Ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα παρουσιάζονται διάφορες διαβαθμίσεις στη σημαντικότητα της ΔΑΔ όσον αφορά τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, με την εναρμόνισή της με τη στρατηγική αυτή να θεωρείται απαραίτητη από όλα τα μοντέλα.

2.4.1 ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΑΔ

Ένας ορισμός που μπορεί να αποδώσει το γενικότερο περιεχόμενο της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) είναι ο ακόλουθος:

Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τους Hendry και Pettigrew (1986) η ΣΔΑΔ συνδυάζει τα παρακάτω τέσσερα στοιχεία:

- τη χρήση του προγραμματισμού
- μία συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία
- την εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΔ με την επιχειρηματική στρατηγική
- την θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Προκειμένου λοιπόν η ΔΑΔ να παίξει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές:

- να λαμβάνει υπόψη της τα διάφορα βασικά-θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.
- να εναρμονίζει και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).
- να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

2.4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η απόδοση στρατηγικής διάστασης στη ΔΑΔ απαιτεί να ληφθεί υπ'όψιν μια σειρά εξειδικευμένων χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Παρακάτω δίνεται μία σύντομη παρουσίαση των χαρακτηριστικών αυτών και του τρόπου που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΑΔ.

❖ **Τύπος παραγωγικής διαδικασίας**

Μηχανιστικές και επαναλαμβανόμενες μέθοδοι παραγωγής τείνουν να ωθούν την επιχείρηση προς στρατηγικές αυστηρότερου ελέγχου. Ο έλεγχος αυτός εκφράζεται μέσω της συγκεκριμένης περιγραφής των θέσεων εργασίας και την προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες της θέσης. Επιχειρήσεις, αντίθετα, που δεν χρησιμοποιούν δεδομένες, επαναλαμβανόμενες μεθόδους ωφελούνται από την εφαρμογή ευέλικτων στρατηγικών ΔΑΔ. Τέτοιες επιχειρήσεις, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις διαφημιστικές εταιρίες και τις εταιρίες νέων τεχνολογιών, προωθούν την οργανωσιακή

προσαρμοστικότητα, την άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές και την παραγωγική λήψη αποφάσεων.

- **Θέση της επιχείρησης στην αγορά**

Οι επιχειρήσεις με έμφαση στην καινοτομία προϊόντος σε ευρείες αγορές και υψηλούς ρυθμούς αύξησης των πωλήσεων εφαρμόζουν συνήθως πολιτικές ΔΑΔ που ενισχύουν την ανάπτυξη και την επιχειρηματικότητα. Στις πρακτικές αυτές περιλαμβάνονται η εξωτερική προσέλκυση, οι αποκεντρωτικές πρακτικές αμοιβών και η χαλαρή αξιολόγηση. Διαφορετικές πρακτικές ακολουθούνται συνήθως σε επιχειρήσεις περιορισμένης καινοτομίας και χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Στις περιπτώσεις αυτές δίνεται έμφαση στην αύξηση της απόδοσης, τον έλεγχο και την ολοκληρωμένη γνώση του πως λειτουργεί η επιχείρηση. Τέτοιες πρακτικές είναι η εσωτερική προσέλκυση, η μεγάλη εξάρτηση από τους ανώτερους και η εκπαίδευση στη θέση εργασίας.

- **Φιλοσοφία ανώτατης ηγεσίας**

Σε επιχειρήσεις με αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας προβάλλεται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ενώ η εσωτερική επικοινωνία είναι μειωμένη. Το αντίθετο συμβαίνει όταν τα ανώτερα στελέχη είναι δεκτικά στην καινοτομία και την ανάληψη κινδύνου ενώ οι οργανωτικές δομές τις επιχείρησης παρουσιάζονται πιο επίπεδες, με μεγάλη συμμετοχή στη διοίκηση και προσανατολισμό στο εσωτερικό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή οι εφαρμοζόμενες πρακτικές ΔΑΔ περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των άμεσα προϊστάμενων στην επιλογή του προσωπικού, ευέλικτες αμοιβές, δημιουργία καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας και πολλαπλές πηγές αξιολόγησης εργαζομένων.

- **Οργανωσιακή δομή**

Διαφορετικές στρατηγικές ΔΑΔ τείνουν να εφαρμόζονται ανάλογα την αυστηρότητα της δομής της επιχείρησης. Επιχειρήσεις με επίσημα καθορισμένες δομές και διαδικασίες και σαφή κατανομή σε λειτουργικούς τομείς δίνουν συνήθως έμφαση στον έλεγχο, τον συγκεντρωτικό καθορισμό των αμοιβών καθώς και την ακριβή περιγραφή των θέσεων εργασίας και τη σύνδεση τους με την αμοιβή. Στην αντίθετη περίπτωση επιχειρήσεων με πιο χαλαρές δομές προωθούνται οι άτυπες πηγές προσλήψεων, η ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους, η αποκέντρωση των

αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, διευρυμένες κατηγορίες θέσεων απασχόλησης και αμοιβές ανάλογες της ατομικής απόδοσης.

❖ **Οργανωσιακή κουλτούρα**

Τα χαρακτηριστικά εκείνα της οργανωσιακής κουλτούρας με τη μεγαλύτερη επιρροή στη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών ΔΑΔ είναι η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και η ηθική δέσμευση:

Η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας ωθεί τις εταιρίες προς τη χρήση στρατηγικών όπως ο χαλαρός προγραμματισμός, οι άτυπες πηγές προσλήψεων, η άτυπη κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και οι μεταβλητές αμοιβές. Η αποθάρρυνση, από την άλλη, του επιχειρηματικού κλίματος συνήθως συνδυάζεται με το λεπτομερή εργασιακό προγραμματισμό, σταθερούς μισθούς και τυπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων.

Η έμφαση μιας επιχείρησης στην ηθική δέσμευση συνδυάζεται συνήθως με στρατηγικές όπως η προσπάθεια προληπτικής μείωσης των λαθών που πράττονται από τους υπαλλήλους, η προστασία των εργαζομένων και η θέσπιση ηθικού κώδικα συμπεριφοράς. Οι πρακτικές αυτές δεν εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις που αποδίδουν χαμηλή σημασία στην ηθική δέσμευση των εργαζομένων.

❖ **Επίπεδο εξειδικευμένων δεξιοτήτων**

Οι ιδιαίτερες δεξιότητες που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμορφωμένη στρατηγική ΔΑΔ, έτσι ώστε να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού, μεμονωμένα και σε συνδυασμό, και να αποφευχθούν τυχόν αδυναμίες.

2.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΑΔ

Η επιτυχία μιας εφαρμοζόμενης στρατηγικής ΔΑΔ εξαρτάται από την εναρμόνιση της με την εξωτερική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να υπάρξει στρατηγική ολοκλήρωση ή στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ της εξωτερικής στρατηγικής και της εσωτερικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Delery και Doty (1996), η στρατηγική ευθυγράμμιση μπορεί να διαχωριστεί στην εξωτερική και την εσωτερική ή αλλιώς την κάθετη και την οριζόντια. Η εξωτερική ή κάθετη αφορά τη συμφωνία της δομής, των συστημάτων και των διοικητικών

πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο. Η εσωτερική ή οριζόντια αφορά το βαθμό κατά τον οποίο η δομή, η τεχνολογία και οι διοικητικές πρακτικές είναι συνεπείς και αλληλοϋποστηρίζονται. Απαιτείται λοιπόν, πέραν της συνοχής της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική, να υπάρχει επίσης συνοχή μεταξύ των συστατικών στοιχείων της ΔΑΔ και αυτά να βρίσκονται στην ίδια φάση ανάπτυξης.

2.4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΡΟΛΩΝ

Η παραπάνω ανάλυση υποδεικνύει την διαφοροποίηση του βέλτιστου συνόλου πρακτικών για μια επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση, ανάλογα τη στρατηγική της και το πλαίσιο λειτουργίας της ΔΑΔ, επιλέγει τις πολιτικές και τους ρόλους που της ταιριάζουν. Επιπλέον, υπό την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης οι διαφορετικές πολιτικές που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους. Μια επιχείρηση καλείται έτσι να επιλέξει για κάθε τεχνική λειτουργία της ΔΑΔ ένα τρόπο εφαρμογής από ένα συνεχές εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής της πολιτικής.

2.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΑΔ

Στις παρακάτω ενότητες παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις ως προς την Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού.

2.5.1 ΡΟΛΟΙ ΔΑΔ ΚΑΤΑ ULRICH

Το 1997 προτάθηκε από τον Ulrich ο διαχωρισμός της λειτουργίας της ΔΑΔ στους παρακάτω τέσσερις βασικούς ρόλους:

1. Τη "**Διοίκηση Στρατηγικών Ανθρώπινων Πόρων**", δηλαδή την ευθυγράμμιση των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές και τις στρατηγικές ανάγκες της εταιρείας.

2. Τη "**Διαχείριση Εταιρικής Υποδομής**" που εστιάζει στην απόδοση αποτελεσματικών τεχνικών λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού όπως στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση και στα συστήματα ανταμοιβών.

3. Τη "**Διαχείριση της Υπαλληλικής Συνεισφοράς**" που ασχολείται με την παρακολούθηση των αναγκών του προσωπικού και τη διευθέτηση των προβλημάτων που προκύπτουν.

4. Τη "**Διαχείριση Αλλαγών**" που αναφέρεται στο ρόλο που παίζει το ανθρώπινο δυναμικό για τη αλλαγή της κουλτούρας της εταιρίας και των χρησιμοποιουμένων σε αυτήν διαδικασιών.

2.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ PORTER

Οι Schuler και Jackson (1987) βασισμένοι στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού όπως προκύπτουν από την ανάλυση του Porter, αντιστοίχισαν σε κάθε κατηγορία μία απαιτούμενη συμπεριφορά των εργαζομένων, και κατ' επέκταση μία συγκεκριμένη πολιτική του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές κατά τον Porter είναι:

- η στρατηγική καινοτομίας που αφορά την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό που εκτιμάται από τον πελάτη
- η στρατηγική μείωσης κόστους που αφορά την παραγωγή ενός βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Στις τρεις αυτές ανταγωνιστικές στρατηγικές αντιστοιχούν τρεις ομάδες πρακτικών ΔΑΔ, οι οποίες αναλύονται ως εξής:

❖ **Στρατηγική καινοτομίας**

Στη περίπτωση εφαρμογής στρατηγικής καινοτομίας ζητείται από τους εργαζόμενους να επιδείξουν υψηλό βαθμό δημιουργικότητας και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό σε συνδυασμό με μεγάλο βαθμό ανάληψης κινδύνου και αντοχή στην αβεβαιότητα. Η πολιτική του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εκτέλεση των εργασιών με συχνή επαφή και συντονισμό των ομάδων/ατόμων, τα συστήματα αξιολόγησης που επιβραβεύουν την ομαδικότητα και τα μακροπρόθεσμα επιτεύγματα καθώς και τον ευρύ σχεδιασμό καριέρας για την απόκτηση ευρείου φάσματος ικανοτήτων.

❖ **Στρατηγική μείωσης κόστους**

Η εφαρμογή στρατηγικής μείωσης κόστους απαιτεί την επαναληπτική και προβλέψιμη συμπεριφορά των εργαζομένων οι οποίοι πρέπει να εμφανίζουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό και υψηλή ποσότητα παραγωγής. Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού είναι να καθορίσει αυστηρά τις περιγραφές καθηκόντων και να ενθαρρύνει την εξειδίκευση διατηρώντας παράλληλα χαμηλά το επίπεδο των προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης.

❖ **Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας**

Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί την υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα και την μέτρια ενασχόληση με την ποσότητα. Ο προσανατολισμός κυμαίνεται από μεσοπρόθεσμος έως μακροπρόθεσμος ενώ η εκτέλεση του έργου είναι επαναληπτική και μεθοδική. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιζητά το υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση τους και την εξασφάλιση της απασχόλησης. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι εκτεταμένη ενώ οι περιγραφές καθηκόντων σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές.

2.5.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ MILES ΚΑΙ SNOW (1984)

Οι Miles και Snow (1984) μελέτησαν την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης, την εναρμόνιση δηλαδή των στρατηγικών δομών μιας επιχείρησης με τις εσωτερικές τις διαδικασίες. Η τυπολογία που αναπτύχθηκε, και αναλύεται παρακάτω, περιλαμβάνει τις στρατηγικές υπεράσπισης, αναζήτησης, ανάλυσης και αντίδρασης:

❖ **Οργανισμοί υπεράσπισης**

Οι οργανισμοί υπεράσπισης δρουν σε περιορισμένα και σταθερά προϊόντα και αγορές και έχουν ανώτερα στελέχη με ειδικότητα σε αυτά. Είναι εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντος σπάνια χρειάζεται να κάνουν σημαντικές προσαρμογές στις μεθόδους λειτουργίας, της τεχνολογίας ή της δομής τους. Έτσι το κύριο μέλημα τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητας τους και η διατήρηση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.

❖ **Οργανισμοί αναζήτησης**

Οι οργανισμοί αναζήτησης συνεχώς ψάχνουν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικά τους είναι οι πολλαπλές γραμμές παραγωγής, οι διαφορετικές τεχνολογίες, η τμηματοποιημένη δομή και η ικανότητα στην έρευνα και την ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες οι ανταγωνιστές τους πρέπει να ανταποκριθούν. Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων αυτών είναι τυπικά μειωμένη λόγω της έλλειψης σταθερότητας και προβλεψιμότητας του περιβάλλοντος τους και της βάσης τους στην καινοτομία.

❖ **Οργανισμοί ανάλυσης**

Οι οργανισμοί ανάλυσης λειτουργούν ταυτόχρονα σε δύο είδη αγοράς: ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες με καλή σχέση κόστους-απόδοσης. Στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό υιοθετώντας γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν πιο κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι περιορισμένη γραμμή παραγωγής, αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.

❖ **Οργανισμοί αντίδρασης**

Ως οργανισμοί αντίδρασης ορίζονται αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή αυτοί των οποίων η στρατηγική δεν συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες τους.

Στην προσπάθεια τους να συνδέσουν την παραπάνω τυπολογία επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΔ οι Miles και Snow περιγράφουν τις δύο εναλλακτικές φιλοσοφίες ΔΑΔ , της αγοράς και της δημιουργίας:

1. Στη φιλοσοφία της "**αγοράς",** η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας εξωτερικές πηγές στρατολόγησης. Η επιλογή των εργαζομένων γίνεται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λίγα εκπαιδευτικά προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων. Οι αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

2. Στη φιλοσοφία της "**δημιουργίας",** η βασική στρατηγική είναι δημιουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατολόγηση από εξωτερικές πηγές γίνεται μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο και κατόπιν οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης για να καλύψουν τις διάφορες εργασιακές θέσεις. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει διαδικασιών και συμπεριφορών και βασίζεται σε κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στο χρόνο παραμονής στην επιχείρηση. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα.

Οι Miles και Snow συνδέουν τη στρατηγική υπεράσπισης με τη φιλοσοφία της "δημιουργίας" και τη στρατηγική αναζήτησης με τη φιλοσοφία της "αγοράς". Για τη στρατηγική της ανάλυσης θεωρείται πιο κατάλληλος ο συγκερασμός των δύο φιλοσοφιών. Η φιλοσοφία που προκύπτει επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και μικτά συστήματα αμοιβών.

2.5.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ WALTON (1985)

Ο Walton (1985) έπειτα από παρατηρήσεις σε εργοστάσια ανέπτυξε την ταξινόμηση των στρατηγικών ΔΑΔ σε αυτή του ελέγχου και της αφοσίωσης:

1. Η **στρατηγική του ελέγχου** ή **παραδοσιακή** χαρακτηρίζεται από τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητού κόστους και βασίζεται στην κατάτμηση της εργασίας σε περιορισμένα καθήκοντα. Η απόδοση κρίνεται βάσει καθορισμένων κατώτατων επιπέδων με την αμοιβή να καθορίζεται από την θέση, αν και πολλές φορές περιέχονται μεταβλητά κομμάτια που λειτουργούν ως κίνητρο. Η επικοινωνία με το προσωπικό καθώς και η συμμετοχή του στις αποφάσεις είναι ελάχιστη με βασικά στοιχεία τις έρευνες στάσεων, τις διαδικασίες επίλυσης παραπόνων και τη συλλογική σύμβαση, με τις εργασιακές σχέσεις να χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις. Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και ο έλεγχος γίνεται από πάνω προς τα κάτω.

2. Η **στρατηγική της αφοσίωσης,** αντίθετα, δίνει έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία η οποία αποτελείται από ευέλικτα επιμέρους καθήκοντα και για την οποία υπεύθυνη είναι μια ομάδα, ενώ το άτομο στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει δυναμικών στόχων και οι

αμοιβές έχουν δύο συνθετικά, το ομαδικό και το ατομικό. Το πρώτο είναι μεταβλητό και συνδέεται με τη συνολική απόδοση στοχεύοντας στη δημιουργία κλίματος ισότητας. Το δεύτερο εξαρτάται από τις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου. Η οργανωτική δομή είναι επίπεδη, η επικοινωνία αμφίδρομη ενώ ο έλεγχος και η διοίκηση βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα.

2.5.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ BREWSTER ΚΑΙ LARSEN (1992)

Οι Brewster και Larsen σχεδίασαν ένα υπόδειγμα το οποίο εξετάζει το βαθμό σύνδεσης της στρατηγικής με τη ΔΑΔ. Στη προσέγγιση τους διακρίνονται δύο παράμετροι που ορίζουν το χαρακτήρα της ΔΑΔ και το ρόλο του υπευθύνου ΔΑΔ στην επιχείρηση:

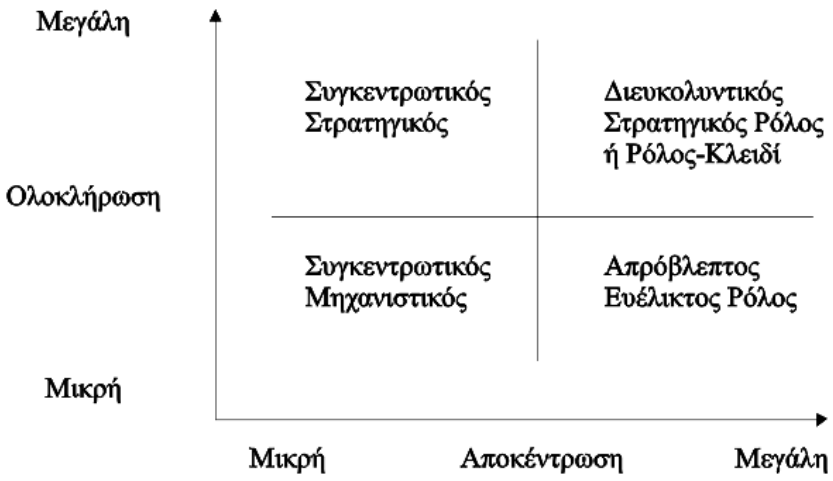
1. Ο **βαθμός ολοκλήρωσης** της ΔΑΔ με την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο βαθμός ολοκλήρωσης προκύπτει από τη συμμετοχή των υπευθύνων ΔΑΔ στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, και το βαθμό σύνδεσης της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΔ που χρησιμοποιούνται.

2. Ο **βαθμός αποκέντρωσης** της λειτουργίας της ΔΑΔ και της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από το τμήμα ΔΑΔ στα στελέχη γραμμής. Ο βαθμός αποκέντρωσης αφορά το βαθμό στον οποίο τα στελέχη γραμμής εφαρμόζουν συγκεκριμένες πολιτικές ΔΑΔ αλλά και τον δείκτη αριθμού στελεχών ΔΑΔ ανά αριθμό εργαζομένων.

Το διάγραμμα του Σχήματος 2.1 παρουσιάζει το ρόλο της ΔΑΔ σε σχέση με τις παραπάνω διαστάσεις. Οι ρόλοι αυτοί είναι:

- **Συγκεντρωτικός-Μηχανιστικός ρόλος**

Στις επιχειρήσεις που η ΔΑΔ εκτελείται από το τμήμα προσωπικού, το οποίο δεν αναλαμβάνει στρατηγικές πρωτοβουλίες και δε συμμετέχει στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, το τμήμα ΔΑΔ καλύπτει συγκεκριμένες, εξειδικευμένες λειτουργίες.



Σχήμα 2.1: Ρόλοι ΔΑΔ με βάση την ολοκλήρωση και την αποκέντρωση
(Brewster and Larsen, 1992)

❖ **Απρόβλεπτος-Ευέλικτος ρόλος**

Η συμμετοχή των στελεχών γραμμής στην εφαρμογή της ΔΑΔ είναι αυξημένη και ο ρόλος του τμήματος προσωπικού περιορίζεται στο βασικό συντονισμό των λειτουργιών ΔΑΔ που εφαρμόζει κάθε τμήμα χωριστά.

❖ **Στρατηγικός-Συγκεντρωτικός ρόλος**

Είναι χαρακτηριστικό επιχειρήσεων όπου οι λειτουργίες της ΔΑΔ είναι συγκεντρωμένες στο τμήμα ΔΑΔ, και συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, το τμήμα ΔΑΔ είναι στελεχωμένο με υψηλού επιπέδου στελέχη που συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

❖ **Ρόλος-κλειδί**

Σε αυτές τις επιχειρήσεις, τα στελέχη γραμμής συνδυάζουν τις ειδικές γνώσεις και την εξοικείωση με θέματα ΔΑΔ με τη γνώση της στρατηγικής της επιχείρησης, οπότε τα στελέχη γραμμής σε αυτήν την περίπτωση γίνονται οι κύριοι φορείς υλοποίησης της ΔΑΔ.

2.6 ΔΑΔ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως υλοποιείται η ΔΑΔ στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Πηγή σχετικών πληροφοριών αποτελεί μια συγκριτική έρευνα από ένα δίκτυο ευρωπαϊκών πανεπιστημίων (Cranfield Network, Παπαλεξανδρή et al., 2001). Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της έρευνας αυτής για την Ελλάδα, παρατηρούνται τα εξής:

- Η συμμετοχή των υψηλόβαθμων στελεχών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού και ιδιαίτερα των υψηλόβαθμων στελεχών απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις.
- Η πλέον διαδεδομένη αμοιβή – κίνητρο είναι η αμοιβή βάσει απόδοσης. Τα ομαδικά bonus έρχονται σε δεύτερη μοίρα.
- Παρατηρείται ενίσχυση της επικοινωνίας προς όλες τις βαθμίδες των επιχειρήσεων.
- Δίνεται μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Παρατηρείται ενδιαφέρον για τις ευέλικτες μορφές εργασίας (εποχιακή απασχόληση, τηλεργασία, μερική απασχόληση, συμβόλαια ετησίων ωρών κ.α.).
- Αυξάνεται η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.
- Αυξήθηκε περισσότερο από κάθε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης η ευελιξία των καθηκόντων για τα διοικητικά στελέχη.

Παρατηρείται λοιπόν ότι στην παρούσα φάση οι ελληνικές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα και μέσω των υψηλόβαθμων στελεχών αλλά και μέσω της αυξημένης ζήτησης υπηρεσιών συμβούλων ιδίως σε υπηρεσίες επιλογής, εκπαίδευσης και αμοιβών, βαδίζουν προς την κατεύθυνση ενός πιο στρατηγικού και επιτελικού ρόλου για αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 ΚΥΡΙΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κρίσιμη για την μεγέθυνση και ευημερία ενός οργανισμού. Παρόλο που πολλές πορείες μπορούν να ακολουθηθούν για αυτό το σκοπό, μια από τις πιο συχνά αναγνωρισμένες είναι η εκμετάλλευση μίας ανώτερης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Όμως, αν και πολλές εταιρίες αναγνωρίζουν την αυξανόμενη σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων, ελάχιστες το αξιοποιούν στρατηγικά για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτέλεσμα αυτού είναι πολλές εταιρίες να παραιτούνται της ευκαιρίας διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

3.1.1 «SOFT» ΚΑΙ «HARD» ΔΑΔ

Η ΔΑΔ μπορεί στη βάση της να διαιρεθεί σε δύο βασικές προσεγγίσεις, το ‘hard’ και το ‘soft’ μοντέλο της ΔΑΔ. Η ‘hard’ έκδοση της ΔΑΔ ασχολείται κυρίως με την επιχειρηματική απόδοση και έχει αναγνωριστεί ευρέως για τη μικρή σημασία που εναποθέτει στα ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Το μοντέλο ΔΑΔ του πανεπιστημίου του Michigan υποστηρίζει αυτή τη προσέγγιση και είναι ουσιαστικά ‘hard’, εστιάζοντας στη κερδοφορία και την ευημερία της οργάνωσης. Σε πλήρη αντίθεση με τη μέθοδο αυτή έρχεται η ‘soft’ έκδοση της ΔΑΔ, που, παρόλο που ασχολείται κυρίως με την απόδοση του οργανισμού, είναι επίσης πιθανό να διατηρεί ίσο ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων. Η σχέση αυτή μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και της ευημερίας των εργαζομένων αποτυπώνεται στο μοντέλο του Harvard (Beer et al., 1984), ένα από τα πιο συχνά αναφερόμενα μοντέλα της ΔΑΔ. Το μοντέλο αυτό εξετάζει τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων από τους μετόχους μέχρι τους εργαζομένους και τα συνδικάτα, ενώ παίρνει υπόψη του περιστασιακούς παράγοντες όπως κοινωνικές αξίες και συνθήκες εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη της τα δύο αυτά σύνολα παραγόντων, μία οργάνωση μπορεί να πάρει αποφάσεις σχετικά με τη πολιτική ΔΑΔ που θα ακολουθήσει ώστε να ικανοποιήσει καλύτερα τους εργαζομένους της.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Harvard, μόλις παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με την πολιτική ΔΑΔ, θα πρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να εμφανιστούν

αποτελέσματα αφοσίωσης, ικανότητας, συμφωνίας με τη διοίκηση και αποδοτικότητας (Beer et al., 1984). Το μοντέλο αυτό προτείνει ότι απαιτείται μία 'soft' προσέγγιση στη ΔΑΔ ώστε οι εργαζόμενοι να ωφεληθούν από τις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού. Παρ' όλη την ευρεία διάσταση μεταξύ 'hard' και 'soft' ΔΑΔ, ο Edgar (2003) πιστεύει ότι οι εργοδότες πιθανότατα συμπεριλαμβάνουν στοιχεία και των δύο μοντέλων στις εφαρμοζόμενες πρακτικές ΔΑΔ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, ο τελικός στόχος του οργανισμού είναι η αύξηση της κερδοφορίας, που μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση του 'hard' μοντέλου της πρακτικής ΔΑΔ (Edgar, 2003). Παρόλα αυτά, και επιπλέον αυτού, η έρευνα έχει δείξει ότι οι οργανισμοί τείνουν επίσης να υιοθετούν την φιλοσοφία του αναπτυξιακού ουμανισμού και για αυτό ασπάζονται επίσης μία 'soft' προσέγγιση στη ΔΑΔ (Guest, 1999).

3.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΑΔ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Παρά το μεγάλο αριθμό διαθέσιμων εμπειρικών ερευνών πάνω στη Στρατηγική ΔΑΔ, ο τομέας αυτός της ΔΑΔ έχει δεχτεί ευρεία κριτική λόγω της έλλειψης μίας σταθερής θεωρητικής βάσης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχει πολλή συζήτηση πάνω στο ποια από τις τρεις κύριες προσεγγίσεις στην Στρατηγική ΔΑΔ, η προσέγγιση ωφελιμότητας, η προσέγγιση συνάφειας και η προσέγγιση διαμόρφωσης, μπορεί να παράγει τα πιο επιθυμητά αποτελέσματα. Αν και η Στρατηγική ΔΑΔ έχει αναπτυχθεί με το σκοπό να δώσει περισσότερη αξιοπιστία στη ΔΑΔ, η αδύναμη θεωρητική της βάση θέτει εμπόδια στο στόχο αυτό.

Η πρώτη προσέγγιση προς τη Στρατηγική ΔΑΔ είναι αυτή της ωφελιμότητας η οποία υποστηρίζει την ύπαρξη συγκεκριμένων βέλτιστων πρακτικών ΔΑΔ που συνεισφέρουν στην λειτουργική και οικονομική απόδοση του οργανισμού, ανεξαρτήτως στρατηγικής (Ferris et al., 1999). Παρόλο που πολλοί ακαδημαϊκοί συμφωνούν με αυτήν την υπόθεση, δεν έχει υπάρξει συμφωνία πάνω στο ποιες είναι αυτές οι πρακτικές, κάτι που υποσκάπτει εν μέρει την προσέγγιση αυτή.

Από την άλλη, υπάρχουν πολλοί ακαδημαϊκοί και ερευνητές που υποστηρίζουν ότι η προσέγγιση συνάφειας αρμόζει περισσότερο στη Στρατηγική ΔΑΔ. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι η απόδοση μιας εταιρείας βελτιώνεται όταν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής της εταιρείας και των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού (Delery and Doty, 1996). Αυτό στηρίζεται από τον Schuler (1992) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ που δεν είναι ευθυγραμμισμένες και συνεπείς με την

οργανωσιακή στρατηγική και έρχονται σε σύγκρουση με άλλες πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να παρεμποδίσουν την οργανωσιακή και την ατομική απόδοση.

Τέλος, η τρίτη οπτική, αυτή της 'διαμορφωτικής' Στρατηγικής ΔΑΔ, ασχολείται με το μοτίβο σχεδιασμένων διαδικασιών ΔΑΔ και πρακτικών που στοχεύουν στο να επιτρέψουν σε μία οργάνωση να πετύχει τους στόχους της (Wright and McMahan, 1992). Πιο συγκεκριμένα, η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν ορισμένα συστήματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν σε υψηλή εσωτερική συνέπεια (οριζόντια ευθυγράμμιση) αλλά και υψηλό συσχετισμό με τους οργανωσιακούς στόχους (κάθετη ευθυγράμμιση) (Ferris et al., 1999).

Ένας αριθμός ερευνών πάνω στη ΔΑΔ έχουν δείξει ότι παρόλο το πλήθος θεωρητικά και εμπειρικά βασισμένων συμβουλών που διατίθενται, πολλές οργανώσεις αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν αποδοτικές προσεγγίσεις στη ΔΑΔ. Ουσιαστικά, αν και διατίθεται πληθώρα θεωρητικών απόψεων πάνω στο πως μπορεί να επιτευχθεί μια αποδοτική ΔΑΔ, ελάχιστες, κορυφαίες συνήθως, εταιρείες τις έχουν εφαρμόσει στη πράξη (δείτε για παράδειγμα Buller, 1988; Gilbertson and Fogelberg, 1991; Guest, 1990, 1992; Jain and Murray, 1984; Kramer, 1992; Legge, 1995a, 1995b; Moore and Jennings, 1993; Pleval et al., 1994; Storey, 1995). Αντιθέτως, η ΔΑΔ φαίνεται να εφαρμόζεται συνήθως ειδικά, μερικά και ως αντίδραση. Έτσι, όπως σημειώθηκε από τους Becker και Gerhart (1996, p. 796): "Κατά καιρούς, φαίνεται να υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ του τι προστάζει η βιβλιογραφία ότι πρέπει να πράξουν οι εταιρίες και του τι οι εταιρίες πραγματικά κάνουν." Οι αποδείξεις απορρόφησης της ΔΑΔ αποδυναμώνονται επίσης από το ότι πολλές έρευνες εστιάζουν απλά σε μία πρακτική διαχείρισης, συνήθως σε μεγάλες πολυεθνικές του ιδιωτικού τομέα, παρουσιάζοντας την ως ενδεικτική μιας γενικότερης στρατηγικής ΔΑΔ (δείτε για παράδειγμα Buller, 1988; Heyes, 1998; Kane et al., 1994; Midgley, 1990; Plevel et al., 1994; Rosenthal et al., 1998).

3.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΑΔ

Η έλλειψη αποδείξεων της ευρείας υιοθέτησης σημαντικών και αποτελεσματικών μορφών ΔΑΔ πιθανώς εξηγείται από μια σειρά εκ των υστέρων, γενικώς, αναλύσεων της ΔΑΔ. Μέσω των ερευνών αυτών έχει διαπιστωθεί μία σειρά παραγόντων που λειτουργούν παρεμποδιστικά στην εφαρμογή της ΔΑΔ με τρεις να παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Ο πρώτος αφορά το κατά πόσο τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης έχουν τα θέματα ΔΑΔ σε χαμηλή προτεραιότητα εστιάζοντας σε βραχυπρόθεσμα προβλήματα ενώ δίνουν περισσότερη σημασία σε προβλήματα εξουσίας και ελέγχου. Η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται από την συχνά αναφερόμενη μικρή ισχύ και την περιορισμένη αποδιδόμενη αξία στη ΔΑΔ στα ανώτερα εκτελεστικά κλιμάκια ιεραρχίας (Gennard and Kelly, 1995; Grant and Oswick, 1998; Kane, 1996; Torrington, 1989). Εν κατακλείδι, η αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης στη ΔΑΔ είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία της (Fowler, 1987; Kane, 1996; Purcell, 1994), αλλά η παρουσία της δεν είναι τόσο συχνή όσο θα μπορούσε να είναι. Πράγματι, συγγραφείς όπως οι Dyer και Holder (1988, p. 37), έχουν φτάσει στο σημείο να προτείνουν ότι η ανώτερη διοίκηση είναι πιθανότατα ο ισχυρότερος παράγοντας που μπορεί να λειτουργήσει κατά της υιοθέτησης πρωτοβουλιών ΔΑΔ.

Το δεύτερο εμπόδιο για αποτελεσματική ΔΑΔ σχετίζεται με το εύρος των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων που κατέχουν οι ασκούμενοι στη ΔΑΔ για την υλοποίηση ενός αξιόπιστου προγράμματος ΔΑΔ εντός του οργανισμού. Μία σειρά σχολιαστών έχουν εκφράσει αμφιβολίες σχετικά με την ικανότητα του προσωπικού ΔΑΔ στο να αναλαμβάνει επιπλέον, πιο προδραστικούς ρόλους (Collins, 1985; Dyer and Holder, 1988; Miller, 1991; Moore and Jennings, 1993; O'Neill, 1985; Schuler, 1990).

Το τρίτο εμπόδιο για αποτελεσματική ΔΑΔ προκύπτει ως αποτέλεσμα της έλλειψης αποδεδειγμένης γνώσης για την μακροχρόνια επιρροή των προγραμμάτων ΔΑΔ και των ελάχιστων αποπειρών παρουσίασης αυτής (Fernie and Metcalf, 1995; Guest and Peccei, 1994; Huselid, 1998; Legge, 1995b; Storey, 1995). Αποτέλεσμα αυτού είναι ο σκεπτικισμός των μελών ενός οργανισμού πάνω στην αξία μεγάλων πρωτοβουλιών ΔΑΔ. Ένας σκεπτικισμός που μπορεί να υφίσταται τόσο στα ανώτερα όσο και στα μεσαία στρώματα διοίκησης. Αυτά αδυνατούν να διακρίνουν απτά και θετικά αποτελέσματα στην απόδοση που να σχετίζονται με τη ΔΑΔ, με αποτέλεσμα την ελάττωση της αφοσίωσης τους σε αυτή ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, την αδυναμία υλοποίησης της. Λόγω της κατοχής από αυτούς της ευθύνης εφαρμογής, η έλλειψη αφοσίωσης τους οδηγεί σε αναποτελεσματική ΔΑΔ.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης, η εκτίμηση των παγκόσμιων τάσεων στη ΔΑΔ από τον Blunt (1990, p. 58) παραμένει ιδιαίτερα σχετική: "Οι συνεχείς προτάσεις που γίνονται από συγγραφείς ΔΑΔ πάνω στο τι πρέπει να γίνει ώστε να υπάρξει βελτίωση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων φαίνεται να έχουν μία σχετικά μέτρια και

κατακερματισμένη επιρροή στη πράξη". Παρόλα αυτά, η εκτίμηση του Blunt έγινε υπό την σιωπηλή υπόθεση ότι οι σχολιαστές της ΔΑΔ έχουν την υποχρέωση να λειτουργούν κανονιστικά. Με αυτή του τη τοποθέτηση, αγνοεί μία αντίθετη και λιγότερο κανονιστική οπτική πάνω στη ΔΑΔ όπως προτάθηκε από τη Tsui και τους συνεργάτες της (Tsui,1990; Tsui and Milkovich, 1987). Αυτή είναι η προσέγγιση πολλαπλών συναποφασιζόντων. Αντί του ορισμού ιδανικών τεχνικών ή στρατηγικών ΔΑΔ, δίνει έμφαση στο ότι η ΔΑΔ υπόκειται σε ένα μεγάλο εύρος πιέσεων και προσδοκιών από διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος εντός του οργανισμού. Οι προσδοκίες αυτές μπορεί κατά περίπτωση να είναι ή να μην είναι συμβατές με πολιτικές "hard" ή "soft" ΔΑΔ. Σημασία έχει ότι η αποδοτικότητα της ΔΑΔ βασίζεται στις αντιλήψεις του ανταποκρινόμενου πάνω στη δυνατότητα εκπλήρωσης των προσδοκιών αυτών. Αντίθετα με πολλές έρευνες πάνω στη ΔΑΔ που βασίζονται στη συλλογή δεδομένων αποκλειστικά από τους εξασκούμενους τη ΔΑΔ, έρευνες που υιοθετούν την προσέγγιση πολλαπλών συναποφασιζόντων υποχρεωτικά περιλαμβάνουν εκτιμήσεις από προσωπικό εντός και εκτός της ΔΑΔ (Heneman et al., 1995; Kossek, 1989; Tsui, 1990; Tsui and Milkovich, 1987).

Συνοψίζοντας, φαίνεται ότι οι περισσότερες έρευνες πάνω στη ΔΑΔ εξιχνιάζουν μία σχετικά συγκεκριμένη περιοχή της ΔΑΔ, στηρίζονται κυρίως σε πληροφορίες προερχόμενες από προσωπικό ΔΑΔ, περιορίζουν το δείγμα τους σε μεσαίους ή μεγάλους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, συνήθως εντός μίας χώρας, και δεν εξετάζουν ρητά τα προβλήματα που μπορούν να περιορίσουν την αποδοτικότητα της ΔΑΔ.

3.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΔΑΔ

Πριν την εξέταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οι πρακτικές ΔΑΔ μπορούν να προσφέρουν θα πρέπει να εξακριβωθεί η δυνατότητα διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό δίνεται στην επόμενη παράγραφο, όπου το ανθρώπινο δυναμικό αναλύεται ως πόρος:

3.3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΠΟΡΟΣ

Αρχικά, για να λειτουργήσει το ανθρώπινο δυναμικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τα κριτήρια του Barney (1991), θα πρέπει να παρέχει αξία στον οργανισμό. Οι Steffy και Maurer (1988) παρέχουν μία οικονομικά βασισμένη θεωρητική πρόταση ότι τόσο η ζήτηση όσο και η προσφορά εργασίας είναι ετερογενείς, με την έννοια ότι οι εταιρίες απαιτούν διαφορετικές εργασίες με διαφορετικές απαιτήσεις σε ικανότητες ενώ το κάθε άτομο διαφέρει όσον αφορά το είδος και το επίπεδο των δεξιοτήτων ιδιοσυγκρασίας που διαθέτει. Έτσι, παρουσιάζεται μεταβλητότητα στην ατομική συνεισφορά προς την εταιρεία και συνεπώς στην ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να παρέχει αξία (Wright et al., 1994).

Δεύτερον, ένας πόρος θα πρέπει να εμφανίζει σπανιότητα για να θεωρηθεί ως πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Αντικρούοντας την προηγούμενη τοποθέτηση πάνω στην σπανιότητα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η προσφορά εργασίας είναι ομογενής λόγω της ύπαρξης της ανεργίας που υποδηλώνει περίσσεια εργατικού δυναμικού (Wright et al., 1994). Παρότι αυτό είναι γεγονός, οι μελετητές της Στρατηγικής ΔΑΔ προτείνουν ότι η σπανιότητα των ανθρώπινων πόρων προέρχεται από τα επίπεδα δεξιοτήτων και ικανότητας. Αυτό, σε συνδυασμό με τη θεώρηση ότι οι ικανότητες και οι δυνατότητες είναι κατανεμημένες κανονικά στο πληθυσμό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι υψηλής ποιότητας και ικανότητας εργάτες αποτελούν σπάνιο πόρο (Wright et al., 1994).

Τρίτον, ένας πόρος πρέπει να μην είναι δυνατόν να βρει μιμητές ώστε να μπορέσει να αποτελέσει πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Για να υπάρξει μίμηση των ανθρώπινων πόρων, πρώτον, θα πρέπει οι ανταγωνιστές να είναι σε θέση να εξακριβώσουν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Δεύτερον, οι ανταγωνιστές θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιγράψουν πλήρως τόσο το σύνολο των πηγών ανθρώπινου δυναμικού όσο και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτό λειτουργεί (Wright et al., 1994).

Σε συνάφεια με την βασισμένη σε πόρους οπτική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μελετητές της Στρατηγικής ΔΑΔ προτείνουν ότι το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να μιμηθεί ατελώς λόγω της ύπαρξης τριών αναγκαίων εννοιών: μοναδικές ιστορικές συνθήκες, τυπική ασάφεια, και κοινωνική πολυπλοκότητα. Μέσω του συνδυασμού των εννοιών αυτών και της ατελούς

δυνατότητας μετακίνησης πόρων μπορεί να διατηρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργηθεί αξία (Wright et al., 1994):

- Πρώτον, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας θα πρέπει να παρουσιάζει μοναδικές ιστορικές συνθήκες (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991) οι οποίες έχουν εξελιχθεί παράλληλα με την εταιρία (Barney, 1986a; Fiol, 1991), είναι ευθυγραμμισμένες με τη στρατηγική της εταιρίας (Wright et al., 1994) και έχουν επηρεαστεί από τις αξίες, τις βασικές υποθέσεις, την κουλτούρα και τις ιδιαίτερες προσωπικότητες των αρχηγών της οργάνωσης (Kotter and Heskett, 1992).
- Δεύτερον, η σχέση μεταξύ της βάσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι τυπικά ασαφής (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990; Wright et al., 1994), εννοώντας ότι ενώ η εταιρεία γνωρίζει την σχέση αυτή και είναι σε θέση να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, άλλες εταιρίες δεν μπορούν να τη διαγνώσουν ή να την εξακριβώσουν ώστε να μπορούν να την μιμηθούν.
- Τρίτον, το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας μπορεί να είναι κοινωνικά περίπλοκο όσον αφορά τα κοινωνικά του δίκτυα, τις αλληλεξαρτήσεις και τη λειτουργία του (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Wright et al., 1994), και έτσι είναι σχεδόν αδύνατο να αντιγραφεί και να μιμηθεί. Έτσι, θεωρητικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να γίνει θύμα μίμησης, αλλά μόνο εφόσον ο ανταγωνιστής μπορεί να αναπαράγει τις ακριβείς ιστορικές συνθήκες, αιτίες, δομές κοινωνικών δικτύων, αλληλεπιδράσεις, αλληλεξαρτήσεις και προσωπικότητες που υπάρχουν εντός της εταιρείας και προσφέρουν στην ανταγωνιστικότητα της. Όμως, λόγω των πολλών οργανωσιακών ενδεχόμενων που υπάρχουν μέσα στις εταιρείες, αυτό είναι ιδιαίτερα απίθανο (Wright et al., 1994).

Επιπλέον, για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να είναι ατελώς μεταφερόμενοι (Amit and Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Peteraf, 1993) με την έννοια ότι δεν είναι εμπορεύσιμοι. Η μη εμπορευσιμότητα τους καθιστά λιγότερο ελκυστικούς σε άλλους χρήστες ώστε να μην είναι δυνατή η αρπαγή τους από τον εργοδότη με οικονομικά μέσα. Ενώ οι ανθρώπινοι πόροι ως άτομα μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εμπορίας, το ανθρώπινο δυναμικό ως σύνολο δεν είναι δυνατόν να εμπορευματοποιηθεί. Αυτό επειδή το τελευταίο παράγεται από μία μίξη οργανωσιακής κουλτούρας, εταιρικών δυνατοτήτων καθώς και ενσωματωμένων στρατηγικών της εταιρείας και στρατηγικών ανθρώπινου

δυναμικού καθιστώντας το πλεονέκτημα που απομυζάται συνδεδεμένο με την εταιρεία και μακροπρόθεσμα διαθέσιμο λόγω των ιστορικών συνθηκών της, της κοινωνικής της πολυπλοκότητας και της τυπικής ασάφειας (Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993; Wright et al., 1994). Πόροι προσαρμοσμένοι στις ανάγκες της εταιρείας, όπως προσωπικό εκπαιδευμένο σε εξειδικευμένες για την εταιρεία εργασίες, μπορούν να εμπορευθούν, αλλά έχουν μεγαλύτερη αξία για την εταιρεία που τους απασχολεί παρά για άλλους (Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993).

❖ Τέταρτον, για να παραχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από έναν πόρο το οποίο να μπορεί να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου πρέπει να μην μπορεί να αντικατασταθεί από άλλους πόρους (Barney, 1991). Η ατελής δυνατότητα αντικατάστασης απαιτεί την μη ύπαρξη ενός στρατηγικά ισάξιου πόρου, ο ίδιος μη σπάνιος ή αντιγράψιμος (Barney, 1991, p. 111). Εάν οι εναλλακτικοί πόροι είναι είτε μη σπάνιοι είτε αντιγράψιμοι, τότε οι άλλες εταιρίες θα μπορέσουν να εφαρμόσουν παρόμοιες στρατηγικές από τον πόρο εκμηδενίζοντας έτσι την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των ανθρώπινων πόρων είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει κανένα ζεύγος ατόμων με τα ίδια γενετικά χαρακτηριστικά και έτσι καθίσταται ένας ετερογενής πόρος (Fiol, 1991) και ικανός να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney and Wright, 1998; Pfeffer, 1995; Pfeffer and Veiga, 1999; Schuler and Jackson, 1987a; Wright et al., 1994).

Η παραπάνω ανάλυση παρέχει τη θεωρία του πως το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να παρέχει σε μια εταιρία, ή να συνεισφέρει προς διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απομένει η ανάλυση του ρόλου και της δυνατότητας παροχής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πρακτικών ΔΑΔ. Η οπτική ωφελιμότητας υποστηρίζει την ύπαρξη βέλτιστων πρακτικών , οι οποίες θα πρέπει να υιοθετηθούν από το σύνολο των εταιρειών. “Μήπως όμως οι πρακτικές αυτές είναι υπερβολικά κοινές και γνωστές για να αποτελέσουν κάποια μορφή πλεονεκτήματος, υστερώντας στα απαραίτητα κριτήρια διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της θεώρησης βάσει πόρων (Boxall, 1996; Wright et al., 1994);”

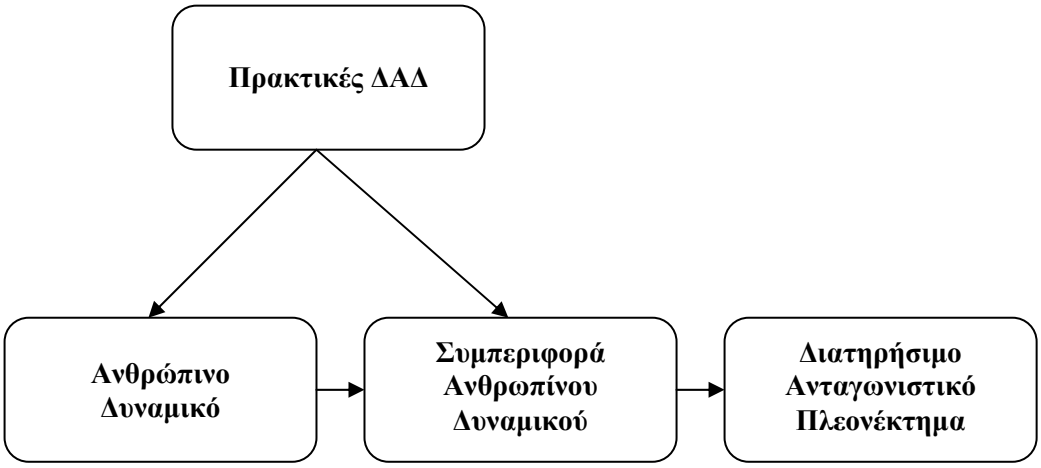
3.3.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΑΔ

Εστιάζοντας στο ανθρώπινο δυναμικό ως πόρο, έχει τεθεί ότι οι πρακτικές ΔΑΔ δεν αρκούν από μόνες τους για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού είναι σχεδόν αδύνατο αυτές να είναι σπάνιες, αμίμητες και μη αντικαταστάσιμες. Για παράδειγμα, προγράμματα εκπαίδευσης, συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και συστήματα ανταμοιβών μπορούν να αγοραστούν σε αυτό που οι Dierickx και Cool (1989) χαρακτηρίζουν ως αγορές στρατηγικών παραγόντων.

Βάσει της προηγούμενης ανάλυσης, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν θεωρητικά πολύ μικρή πιθανότητα να αποτελέσουν πηγή διατηρήσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος (Wright et al., 1994). Για το λόγο αυτό, η πηγή του διατηρήσιμου στρατηγικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, και όχι στις πρακτικές προσέλκυσης, χρήσης και διατήρησης του (Boxall, 1996; Wright et al., 1994). Συνεπώς, η προσέγγιση ωφελιμότητας των πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι θεωρητικά ανεπαρκής και αβάσιμη. Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η σημαντικότητα των πρακτικών αυτών στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντί αυτής, προτείνεται η προσέγγιση διαμόρφωσης των πρακτικών ΔΑΔ ως θεωρητικά ορθότερη και πιο βάσιμη προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό γιατί η προσέγγιση διαμόρφωσης προωθεί ένα σύστημα πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού προσαρμοσμένα στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, εσωτερικές πρακτικές, πολιτικές και πόρους μιας συγκεκριμένης εταιρίας, παρέχοντας οριζόντια και κάθετη ευθυγράμμιση. Η αντίληψη της προσέγγισης ωφελιμότητας περί βέλτιστων πρακτικών αποτελεί πιθανόν περισσότερο ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών ή αρχιτεκτονική συστήματος (Becker and Gerhart, 1996), ενώ οι ιδιαίτερες πρακτικές και πολιτικές που στηρίζουν μια κατευθυντήρια αρχή μπορεί να εξαρτώνται από την περίσταση (Stroh and Caligiuri, 1998).

Οι Becker και Gerhart (1996) προτείνουν ότι μία βέλτιστη αρχιτεκτονική συστήματος μπορεί να υφίσταται, αλλά για κορυφαία απόδοση, τα σύνολα πρακτικών και πολιτικών που εφαρμόζονται σε μία εταιρία πρέπει να εμφανίζουν κάθετη και οριζόντια ευθυγράμμιση. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους αλλά και με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της εταιρείας και άλλες λειτουργικές πρακτικές και πολιτικές. Η προσέγγιση αυτή προς την υλοποίηση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού συμπίπτει περισσότερο με την ανάλυση του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος βάσει πόρων αφού οι πρακτικές χρησιμοποιούνται συστηματικά για την ανάπτυξη και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τη διαχείριση της σχέσης μεταξύ αυτού και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του επηρεασμού της συμπεριφοράς του δυναμικού. Αυτό παρουσιάζεται στο σχήμα 3.1 όπως προτάθηκε από τους Wright et al. (1994).



Σχήμα 3.1: Ένα μοντέλο των ανθρώπινων πόρων ως πηγή διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε απευθείας αναφορά στο σχήμα 3.1, πρώτον, οι μάνατζερ μπορούν να αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιο με τη χρήση πρακτικών ΔΑΔ όπως την επιλογή, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τα συστήματα ανταμοιβών για να προσελκύσουν, να διακρίνουν και να διατηρήσουν υψηλής ποιότητας προσωπικό (Wright et al., 1994). Δεύτερον, προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού όπως τα εκτεταμένα συστήματα προσλήψεων και τα ελκυστικά προγράμματα αποζημιώσεων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων με τη μεγαλύτερη ικανότητα, ποιότητα και την καλύτερη οργανωσιακή ευθυγράμμιση (Wright et al., 1994). Τρίτον, προγράμματα εκπαίδευσης που στοχεύουν στην ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων παρέχουν συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Από το μοντέλο των Wright et al. (1994), ο επόμενος στόχος των πρακτικών ΔΑΔ είναι να προωθήσουν ατομική συμπεριφορά υποστηρικτική της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας. Ο Schuler (1992) προτείνει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών, συστημάτων επικοινωνίας, προγραμμάτων εκπαίδευσης και συστημάτων κοινωνικοποίησης που θα ενθαρρύνουν το προσωπικό να δρα προς το συμφέρον της εταιρείας. Τα παραπάνω είναι υψίστης σημασίας, δεδομένου

ότι οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού υλοποιούνται μόνο στο όριο που του επιτρέπουν οι ατομικές συμπεριφορές του προσωπικού (Wright et al., 1994).

Η παραπάνω ανάλυση είναι υποστηρικτική μιας προσέγγισης διαμόρφωσης αφού αυτός ο διαχειριστικός ρόλος μπορεί να εξηγήσει την μεγάλη διάσταση υψηλής και χαμηλής επιτυχίας και απόδοσης που επιτυγχάνεται από εταιρείες που εφαρμόζουν κοινές πρακτικές ΔΑΔ όπως την επιλογή, την εκπαίδευση και την πληρωμή βάσει γνώσεων. Οι εταιρείες μπορούν, υιοθετώντας μια προσέγγιση ωφελιμότητας, να μιμηθούν επιτυχημένες πρακτικές άλλων εταιρειών, αλλά μόνο μέσω της διαμορφωτικής χρήσης των πρακτικών αυτών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικο σε μοναδικό γενικό πλαίσιο μπορεί να επιτευχθεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα για τη διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος (Wright et al., 1994).

Οι Wright et al. (1994) προτείνουν ότι η πηγή διαφοροποίησης της επιτυχίας των ίδιων πρακτικών ΔΑΔ μεταξύ εταιρειών βρίσκεται στα διαφορετικά ανθρώπινα κεφάλαια. Κάποιες συμπεριφορές ρόλων απαιτούν υψηλής ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο, και όταν αυτό δεν υφίσταται, οι απαιτούμενες συμπεριφορές δεν θα εκμαιευθούν και δεν θα δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πρόταση αυτή είναι και πάλι υποστηρικτική του ότι η σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο και όχι τις ίδιες τις πρακτικές. Συνεπώς, εταιρίες που επιθυμούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορούν να ελπίζουν στην αγορά ή μίμηση διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της απόκτησης ενός ωφελιμιστικού συνόλου βέλτιστων πρακτικών. Η εταιρία θα πρέπει να υιοθετήσει μία προσέγγιση διαμόρφωσης δημιουργώντας ένα σύστημα πρακτικών ΔΑΔ που θα αρμόζουν στις ανταγωνιστικές στρατηγικές της εταιρίας, τις εσωτερικές πρακτικές της, τις πολιτικές και τους πόρους της, παρέχοντας τόσο κάθετη όσο και οριζόντια ευθυγράμμιση. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να βρεθούν πλεονεκτήματα στους σπάνιους, ατελώς αντιγράψιμους και μη αντικαταστάσιμους πόρους που ήδη ελέγχονται από την εταιρία (Dierickx and Cool, 1989).

Οι Wright et al. (1994) συμπεραίνουν ότι ο ρόλος του διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού είναι η αναγνώριση, η ανάπτυξη και η εκμετάλλευση των πόρων εντός της εταιρείας μέσω της εφαρμογής συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού που θα

αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και θα προωθούν συμπεριφορές εργαζομένων ωφέλιμες προς την ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Με την συνεχώς αυξανόμενη σημαντικότητα που αποδίδεται από τις επιχειρήσεις διεθνώς στο ανθρώπινο δυναμικό, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος ΔΑΔ κρίνεται απαραίτητη. Μέσω της αξιολόγησης αυτής μπορεί να εκτιμηθεί η συσχέτιση του συστήματος με τη στρατηγική της εταιρίας και να δημιουργηθούν οι βάσεις για βελτίωση. Η αξιολόγηση του συστήματος ΔΑΔ οφείλει να βασιστεί σε κατά το δυνατό αντικειμενικές μετρήσεις προσπαθώντας να ποσοτικοποιήσει και να προσμετρήσει κατ' εξοχήν ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αυτή είναι και η κυριότερη δυσκολία μιας και η ΔΑΔ ως διοικητική λειτουργία παρουσιάζει δυο βασικές διαφορές από τις άλλες λειτουργίες. Η πρώτη διαφορά είναι ότι αποτελεί υποστηρικτική λειτουργία όλων των άλλων λειτουργιών και η δεύτερη ότι πέρα από τις βασικές εργασίες ρουτίνας, η ΔΑΔ δεν μπορεί εύκολα να αποδείξει με ποσοτικά στοιχεία την αξία που προσθέτει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

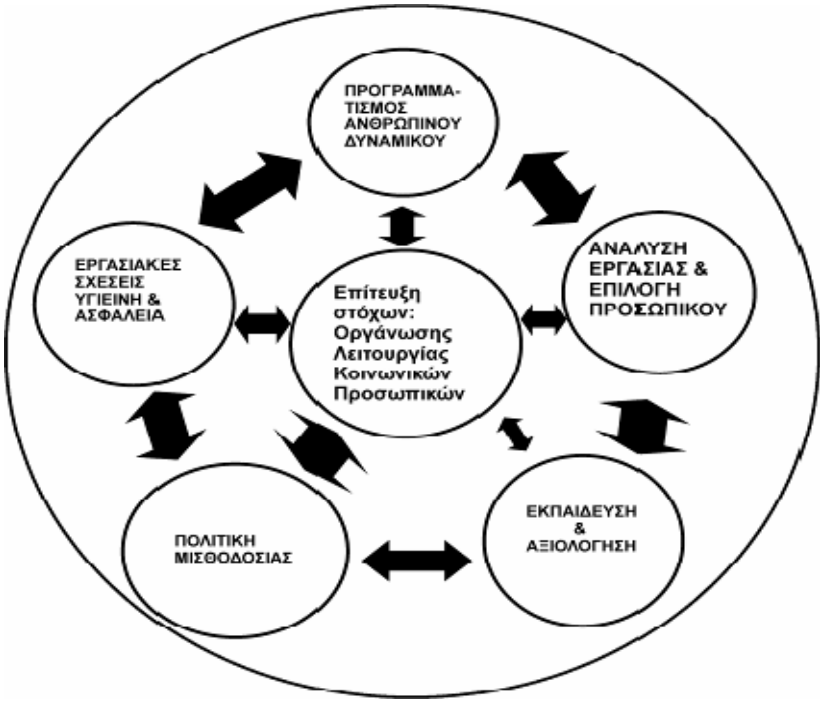
Στο Κεφάλαιο αυτό γίνεται η πλήρης ανάλυση ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προς την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αυτοαξιολόγησης, το οποίο βασίζεται στις αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και εξετάζει παράγοντες όπως είναι ο βαθμός εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού, ο βαθμός συνεργασίας του, η εκπαίδευση, τα συστήματα ανταμοιβής, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η δημιουργία ομάδων συνεργασίας, ο βαθμός επικοινωνίας, κλπ. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του μοντέλου αυτού, προσπαθεί να εκτιμήσει τους συντελεστές βαρύτητας-σημαντικότητας των κριτηρίων, των αιτιών και των αποτελεσμάτων.

Στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθεί η σημαντικότητα των μεταβλητών που αποτελούν προϋποθέσεις και αποτελέσματα και να γίνει μια ανάλυση των συντελεστών βαρύτητας, καθώς και ο υπολογισμός και η ανάλυση των δεικτών επίδοσης των μεταβλητών αυτών.

4.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως ειπώθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, η ΔΑΔ περιλαμβάνει ένα σύνολο τεχνικών, μεθόδων και πρακτικών που αποτυπώνουν ιδέες, απόψεις αλλά και φιλοσοφικές προσεγγίσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο εργασίας. Για την αποτελεσματική λοιπόν αξιολόγηση της ΔΑΔ στις επιχειρήσεις πρέπει να επιλεχθούν οι κατάλληλες Διαστάσεις – τομείς αξιολόγησης μέσα από το σύνολο αυτό καθώς και τα κατάλληλα υποκριτήρια που υπάγονται στους γενικότερους τομείς αξιολόγησης.

Μια συνοπτική παρουσίαση των κομβικών τεχνικών και δραστηριοτήτων στη διαχείριση του ανθρωπινου παράγοντα γίνεται στο σχήμα 4.1. Αναδεικνύονται οι σχέσεις των βασικότερων λειτουργιών μεταξύ τους. Αυτές διαμορφώνονται και προσδιορίζονται κάθε φορά, από παράγοντες του γενικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά και ενδοεπιχειρησιακούς συνάμα.



Σχήμα 4.1: Δραστηριότητες, συσχετισμοί και βασικοί ρόλοι ΔΑΔ

Μια επιχείρηση για να μπορεί να ασκεί σωστή ΔΑΔ πρέπει να λάβει υπόψη (Henry and Pettigrew, 1986):

- Μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση του προσωπικού, βάσει συγκεκριμένης πολιτικής στα πλαίσια μια ενιαίας στρατηγικής
- Την ύπαρξη δομημένου και σχεδιασμένου προγραμματισμού
- Την εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΔ με την επιχειρηματική στρατηγική
- Την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν στρατηγικό πόρο και δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Όπως φάνηκε από τα προηγούμενα κεφάλαια, οι κοινές πρακτικές ΔΑΔ που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις και οι οποίες πηγάζουν από τις γενικότερες λειτουργίες του σχήματος 4.1 αφορούν:

- Τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων
- Την εξουσιοδότηση του προσωπικού για την ανάληψη πρωτοβουλιών
- Την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Την προώθηση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την ύπαρξη συστημάτων ανταμοιβών
- Τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας εργασίας
- Την ύπαρξη συστημάτων στελέχωσης και ανάπτυξης του προσωπικού
- Την παρακίνηση του προσωπικού
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων

Η **συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού** αναφέρεται σε οποιαδήποτε ενέργεια κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στις αποφάσεις και στη βελτίωση του τρόπου εργασίας, με στόχο την πλήρη χρησιμοποίηση όλων των ιδεών του προσωπικού και την ανάπτυξη κινήτρων. Η συμμετοχή μαζί με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται δύο από τους βασικότερους παράγοντες για τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των πελατών στην κλασική βιβλιογραφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Deming, 1986; Ishikawa, 1990; Juran, 1989). Η σημαντικότητα της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία βελτίωσης

της ποιότητας ενός οργανισμού βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι καλύτερες καινοτομίες προέρχονται από τους ανθρώπους που εκτελούν την εργασία. Άλλωστε, αυξάνοντας τον αριθμό των προτάσεων βελτίωσης ανά εργαζόμενο ανά έτος αυξάνεται η παραγωγικότητα, το οποίο για να συμβεί θα πρέπει πρώτα να υπάρχει ενεργώς συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Dahlgaard et al., 1998).

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αφορά την απλή ανταλλαγή πληροφοριών μέχρι και τη δυνατότητα να γίνονται προτάσεις για τον καθορισμό των στόχων, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Η συμμετοχή του δυναμικού στις παραπάνω διαδικασίες κάνει περισσότερο ελκυστική την εργασία για το προσωπικό, καθώς ικανοποιεί την ανάγκη του για ενδιαφέρουσα εργασία, η οποία χρειάζεται την ανάληψη πρωτοβουλιών και μπορεί να αναγνωρισθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ξεκινάει με την προσωπική δέσμευση προς την ποιότητα. Εφόσον το προσωπικό αποδεχτεί και δεσμευτεί προς μία φιλοσοφία ποιότητας, είναι ευκολότερο να εκπαιδευτεί στα εργαλεία και τις τεχνικές που αφορούν την ποιότητα και να τα χρησιμοποιήσει στις καθημερινές εργασίες του. Καθώς θα αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα από τη δέσμευση τους στην ποιότητα, θα γίνουν περισσότερο δεκτικοί στο να εργάζονται σε ομάδες. Η συμμετοχή στις ομάδες, με τη σειρά της, ενισχύει την προσωπική δέσμευση, δημιουργώντας ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται επίσης από το πλήθος και το είδος των πληροφοριών που μοιράζεται το προσωπικό, την εκπαίδευση και τις πρακτικές ενθάρρυνσης και ανταμοιβής της εταιρίας (Lawler et al., 1992). Θα πρέπει λοιπόν οι πρακτικές της ΔΑΔ να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες της επιχείρησης.

Ένας από τους ευκολότερους τρόπους για την εξασφάλιση της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες της επιχείρησης είναι η ύπαρξη συστημάτων δημιουργίας προτάσεων. Ένα σύστημα δημιουργίας προτάσεων είναι ένα διοικητικό εργαλείο για την υποβολή, την αξιολόγηση και την εφαρμογή της ιδέας που έχει ένας εργαζόμενος για τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας ή τη βελτίωση άλλων στοιχείων όπως είναι η ασφάλεια. Συνήθως, οι εταιρίες επιβραβεύουν τους εργαζομένους όταν εφαρμόζονται οι προτάσεις τους. Για παράδειγμα, στην Toyota, οι εργαζόμενοι προτείνουν περίπου 3 εκατομμύρια ιδέες κάθε χρόνο (60 κατά μέσο όρο

ανά εργαζόμενο), από τις οποίες το 85% εφαρμόζονται από την διοίκηση (Evans and Lindsay, 1999).

Τα συστήματα δημιουργίας προτάσεων, όπως οι περισσότερες επιτυχημένες μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας, προέρχονται από τη Δύση αλλά εφαρμόστηκαν αποτελεσματικότερα στην Ιαπωνία. Οι περισσότερες μεγάλες Ιαπωνικές επιχειρήσεις και περίπου οι μισές μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα δημιουργίας προτάσεων, τα οποία είναι πιο εκτεταμένα από αυτά που χρησιμοποιούνται στις ΗΠΑ. Τα συστήματα δημιουργίας προτάσεων στην Ιαπωνία είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλούν μικρές, βαθμιαίες αλλά συνεχείς βελτιώσεις. Το ποσοστό συμμετοχής στην Ιαπωνία ξεπερνάει το 65% σε αντίθεση με αυτό των ΗΠΑ, το οποίο πλησιάζει το 8% (Evans and Lindsay, 1999).

Η **εξουσιοδότηση του ανθρώπινου δυναμικού** αναφέρεται στη δυνατότητα που δίνεται στο προσωπικό να παίρνει αποφάσεις σύμφωνα με αυτό που πιστεύει ότι είναι σωστό, να έχει τον έλεγχο της δικής του εργασίας, να αναλαμβάνει τους κινδύνους μαθαίνοντας από τα λάθη του και να προάγει την αλλαγή.

Η ανάγκη εξουσιοδότησης ολόκληρου του εργατικού δυναμικού ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της ποιότητας έχει αναγνωριστεί από παλιά, εάν και μόνο πρόσφατα εφαρμόζεται στην πράξη. Ο Juran (1989) έγραψε ότι, στην ιδανική περίπτωση, ο ποιοτικός έλεγχος θα πρέπει να γίνεται από το εργατικό δυναμικό στο μεγαλύτερο βαθμό που είναι δυνατό. Επίσης, πολλές από τις 14 αρχές του Deming που αναφέρονται στη συνεχή εκπαίδευση, στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την ενδυνάμωση της ηγετικής ικανότητας του προσωπικού, αφορούν ακριβώς την εξουσιοδότηση που πρέπει να δίνεται στο προσωπικό να παίρνει αποφάσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και σε ποια χρονική στιγμή, να έχει τα κίνητρα για να το κάνει και τα κατάλληλα εργαλεία για να πραγματοποιήσει την εργασία. Αυτό απαιτεί την παροχή των απαραίτητων πόρων, την απαλοιφή των αδικαιολόγητων περιορισμών, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την ελεύθερη διάδοση των πληροφοριών, την κατάλληλη υποστήριξη και εκπαίδευση του προσωπικού (Smitley and Scott, 1994).

Η εξουσιοδότηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα είδος συνεργασίας του διοικητικού και του μη διοικητικού προσωπικού. Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του είναι ότι:

- Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους δείχνοντας τους ότι η εταιρία εμπιστεύεται την ικανότητα τους να λαμβάνουν αποφάσεις.
- Αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων και δημιουργεί ένα αίσθημα υπερηφάνειας.
- Αυξάνει τις προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων και τους δίνει τη δυνατότητα εξέλιξης.
- Βελτιώνει την εικόνα που έχουν οι πελάτες για την εταιρία με τη μείωση της γραφειοκρατίας κατά την εξυπηρέτηση τους

Η **εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού** αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα αρχικά έξοδα για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, είναι και ένα έξοδο, το οποίο πολλές εταιρίες είναι διστακτικές να επενδύσουν και αυτό γιατί είναι δύσκολο να αξιολογηθεί το όφελος της εταιρίας από μια τέτοιου είδους επένδυση. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική ευθύνη των τμημάτων της ΔΑΔ στους οργανισμούς που εφαρμόζουν την Ολική Ποιότητα, ιδιαίτερα καθώς η αύξηση της εξουσιοδότησης του προσωπικού για τη λήψη αποφάσεων απαιτεί καινούργιες γνώσεις και δεξιότητες. Όλοι οι σημαντικοί ηγέτες της ποιότητας όπως ο Deming, ο Juran και ο Crosby, θεωρούσαν απαραίτητο στοιχείο των οργανισμών που προωθούν την Ολική ποιότητα, την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού τους. Οι τεχνικές των ηγετών της ποιότητας δεν βασίζονται μόνο σε προχωρημένη στατιστική και νέες τεχνολογίες αλλά στην κατανόηση της σημαντικότητας της ποιότητας και τη χρησιμοποίηση απλών εργαλείων και τεχνικών που είναι εύκολο να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν. Σε κάθε περίπτωση, τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται ανάλογα με τις απαιτούμενες ανάγκες και τη στρατηγική της εταιρίας και να καθορίζονται από τις ανάγκες των πελατών.

Η **ομαδική εργασία** και η **συνεργασία** μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης αποτελεί επίσης μια απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παραδοσιακοί τρόποι διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έδιναν έμφαση στην ατομική επίδοση των ανθρώπων που εκτελούσαν την εργασία. Πρακτικές όπως η διοίκηση βάσει στόχων, η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, η εξέλιξη ατομικά κάθε εργαζομένου κλπ., βοηθούσαν στη διατήρηση του συγκεκριμένου τρόπου διαχείρισης. Ωστόσο, με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα, η μεροληψία και η δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την

εκτέλεση των εργασιών με τρόπο που να ενισχύονται τα ατομικά συμφέροντα του εργαζομένου εις βάρος της πραγματικής αποστολής της επιχείρησης, που είναι η ικανοποίηση των πελατών. Ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης απαιτεί οι περισσότερες εργασίες να γίνονται από ειδικά διαμορφωμένες ομάδες. Άλλωστε, σπάνια ένας άνθρωπος έχει από μόνος του την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία για την κατανόηση όλων των πτυχών μιας εργασίας.

Μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ανθρώπων με συμπληρωματικές ικανότητες, οι οποίοι δεσμεύονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, καθορίζουν τους στόχους απόδοσης και τον τρόπο με τον οποίο θα τους επιτύχουν και είναι υπόλογοι για όλα τα παραπάνω (Katzenback and Smith, 1993). Παρόλο που η εκτέλεση εργασιών μέσω ομάδων ήταν μια διαδικασία που υπήρχε και στους παραδοσιακούς οργανισμούς, η ιδέα της ομάδας και της ομαδικής εργασίας έχει αποκτήσει μια νέα σημασία στους οργανισμούς που εφαρμόζουν την Ολική Ποιότητα. Οι ομάδες δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να επιλύσουν προβλήματα που δεν θα ήταν σε θέση να επιλύσουν από μόνοι τους. Οι ομάδες έχουν την ικανότητα να επιλύσουν ποικίλα προβλήματα, όπως είναι ο καθορισμός των αναγκών των πελατών, η ανάπτυξη ενός διαγράμματος ροής για τη μελέτη μιας διαδικασίας, η υποβολή προτάσεων για τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης, η επιλογή έργων, η διενέργεια διορθωτικών αλλαγών και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των λύσεων που έχουν δοθεί. Για τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας, θα πρέπει το εργατικό δυναμικό να αναπτύξει κάποιες απαραίτητες ικανότητες, όπως είναι η ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας και η ικανότητα λήψη ομαδικών αποφάσεων. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές ομάδων εργασίας με πιο συνηθισμένη τους κύκλους ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούνται από εργαζόμενους και προϊσταμένους, οι οποίοι πραγματοποιούν τακτικές συναντήσεις για την επίλυση διάφορων προβλημάτων που συμπεριλαμβάνουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα (Dumaine, 1994).

Η **αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων** είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία της ΔΑΔ. Οι οργανισμοί αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων σαν ένα μέσο ανάδρασης προς τους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να αναγνωρίζουν και να βελτιώνουν τις αδυναμίες τους και να διατηρούν τα δυνατά τους στοιχεία. Επίσης, η αξιολόγηση χρησιμοποιείται με σκοπό την αναγνώριση και την ανταμοιβή των προσπαθειών του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πολλές φορές ότι αξιολογούνται με άνισο τρόπο. Η Εταιρεία της ΔΑΔ (Society of Human Resource Management) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πάνω από 90% των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι ανεπιτυχή ενώ μία αντίστοιχη έρευνα το 1993 από την Development Dimensions Incorporation έδειξε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους είναι πολύ δυσαρεστημένοι από τα συστήματα αξιολόγησης τους (Smith et al., 1996). Μερικές από τις πρακτικές που δημιουργούν τέτοιου είδους καταστάσεις και θα πρέπει να αποφεύγονται στα συστήματα αξιολόγησης είναι (Milliman and McFadden, 1997):

- Η τάση να υποστηρίζουν τη μετριοπάθεια και να αποθαρρύνουν την ανάληψη ρίσκων.
- Η επικέντρωση σε μετρήσιμους, βραχυπρόθεσμους στόχους, αποθαρρύνοντας έτσι τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και αδιαφορώντας για σημαντικές παραμέτρους που είναι δύσκολο να μετρηθούν.
- Η επικέντρωση ατομικά σε κάθε εργαζόμενο, αποθαρρύνοντας έτσι την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων.
- Η ύπαρξη διαδικασίας αξιολόγησης που είναι προσανατολισμένη στον εντοπισμό και όχι στην πρόληψη.
- Η υποκειμενικότητα που υπάρχει από τους αξιολογητές.
- Η ανικανότητα των συστημάτων να ξεχωρίσουν τους παράγοντες που βρίσκονται στον έλεγχο των εργαζομένων από αυτούς οι οποίοι είναι εκτός του ελέγχου τους και εξαρτώνται από τη διαδικασία που εφαρμόζεται.

Τα συστήματα αξιολόγησης είναι περισσότερο αποτελεσματικά όταν βασίζονται στους στόχους των ομάδων εργασίας (Moss, 1989). Με τον τρόπο αυτό λειτουργούν σαν διαγνωστικά εργαλεία για τους εργαζόμενους, τις ομάδες και την ανάπτυξη και ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού. Παρόμοια, τα συστήματα ανταμοιβών θα πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στην αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας και λιγότερο ατομικά στους εργαζομένους (Walton, 1984). Τέτοιου είδους συστήματα ενισχύουν τη σημαντικότητα της συνεισφοράς των ομάδων και δεν επικεντρώνονται μόνο στην ατομική συνεισφορά των εργαζομένων. Με αυτόν τον

τρόπο βελτιώνεται η σχέση των εργαζομένων που συμμετέχουν στις ομάδες, οι οποίοι εργάζονται πλέον για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και όχι των προσωπικών τους στόχων.

Το είδος της ανταμοιβής είναι ένα πολύπλοκο θέμα, το οποίο είναι στενά συνδεδεμένο με τη δημιουργία κινήτρων και την ικανοποίηση του προσωπικού. Οι ανταμοιβές αποτελούν ένα χειροπιαστό μέσο προώθησης των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας και ένδειξης προς τους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός αξιολογεί τις προσπάθειες τους, δίνοντας τους έτσι τα κίνητρα για να συνεχίσουν τις προσπάθειες βελτίωσης. Το είδος της ανταμοιβής δεν θα πρέπει να είναι μόνο χρηματικό. Τα χρηματικά έπαθλα πολλές φορές έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων και της πεποίθησης ότι δεν υπάρχει ισότιμη μεταχείριση προς αυτούς. Αυτό αποπροσανατολίζει τους εργαζόμενους από τον πραγματικό τους στόχο που δεν θα πρέπει να είναι άλλος από την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Στην πραγματικότητα, ένας συνδυασμός από χρηματικά και μη χρηματικά έπαθλα χρειάζεται ανάλογα με την περίσταση. Τα χρηματικά έπαθλα είναι, σε γενικές γραμμές, καλύτερη ανταμοιβή για τους υπαλλήλους και τους ωρομίσθιους σε αντίθεση με τα διοικητικά στελέχη, τα οποία προτιμούν άλλου είδους ανταμοιβές όπως είναι η αναγνώριση και η εξέλιξη στην ιεραρχία.

Τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να εξετάζονται για την επιλογή των εργαζομένων στους οποίους θα αναφέρεται η ανταμοιβή θα πρέπει να ξεφεύγουν από τα παραδοσιακά οικονομικά μεγέθη όπως είναι η αύξηση της κερδοφορίας και να αναζητούνται ποιοτικές μετρήσεις όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, κλπ.

Η **υγιεινή και η ασφάλεια του προσωπικού** αποτελούσαν πάντοτε προτεραιότητες στις περισσότερες επιχειρήσεις. Καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό στοιχείο ενός οργανισμού, η υγεία, η ασφάλεια και η ικανοποίηση τους είναι σημαντικοί παράγοντες του περιβάλλοντος εργασίας τους. Ωστόσο, οι τρέχουσες συνθήκες εργασίας επεκτείνονται πέρα από τη διατήρηση ενός καθαρού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πολλές ευκαιρίες για να συνεισφέρουν στην ποιότητα εργασίας και να προσελκύσουν νέα στελέχη ή να διατηρήσουν το υπάρχον δυναμικό τους. Μερικές από τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν αναφέρονται σε συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων, σε διάφορα μέσα ψυχαγωγίας, σε ευέλικτα ωράρια

εργασίας, σε προγράμματα ασφάλισης, σε συνταξιοδοτικά προγράμματα, κλπ. Όλες αυτές οι υπηρεσίες συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός περισσότερο παραγωγικού, ασφαλέστερου και περισσότερο ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού για την επίτευξη των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους, έχει κάνει τη δημιουργία διαδικασιών **στελέχωσης και ανάπτυξης του προσωπικού** αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος της ΔΑΔ.

Καθώς ο αριθμός των εργαζομένων που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες αυξάνει με την πάροδο των χρόνων και η διαθεσιμότητα ανθρώπων με ικανότητες εκτέλεσης πολύπλοκων και συνεχώς μεταβαλλόμενων εργασιών είναι περιορισμένη, οι επιχειρήσεις έχουν αναγκαστεί να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές επιλογής του προσωπικού τους. Οι παραδοσιακές πρακτικές προσλήψεων βασίζονταν κυρίως σε γνωστικές και τεχνικές ικανότητες. Αντίθετα, οι σύγχρονες πρακτικές δίνουν έμφαση στην ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων. Τα κριτήρια επιλογής αφορούν πλέον χαρακτηριστικά όπως είναι ο ενθουσιασμός, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που ανακύπτουν, η δημιουργικότητα, η ικανότητα συνεργασίας και η ικανότητα γρήγορης εκμάθησης. Ακόμα και οι απαιτήσεις για τεχνικές γνώσεις έχουν αλλάξει ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αντεπεξέλθουν στις ποιοτικές απαιτήσεις της εργασίας, καθιστώντας πλέον απαραίτητη την γνώση βασικών μαθηματικών και λογικής σκέψης από όλους τους εργαζόμενους. Η επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι γνώσεις και οι ικανότητες του να ανταποκρίνονται στη θέση εργασίας για την οποία προορίζεται. Για την εξασφάλιση ότι οι υποψήφιοι μιας εργασίας έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, νέες μέθοδοι, όπως είναι τα ψυχολογικά τεστ χρησιμοποιούνται πλέον στη διαδικασία πρόσληψης.

Παρακίνηση είναι η ικανότητα δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών ώστε να δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να εκτελούν την εργασία τους με τον αποτελεσματικότερο τρόπο (Gallerman, 1992). Το προσωπικό χωρίς την κατάλληλη παρακίνηση εργάζεται κάτω από το όριο των δυνατοτήτων του με αποτέλεσμα, η επιχείρηση, να μην εκμεταλλεύεται στο 100% το σημαντικότερο πόρο της που είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται το προσωπικό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το βαθμό παρακίνησης. Αν και έχουν γίνει πολλές έρευνες για την εξεύρεση μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού, παραμένει ακόμα ένα πολύπλοκο αντικείμενο μελέτης που δεν έχει κατανοηθεί πλήρως.

Τα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μπορεί να ποικίλουν από το αίσθημα φόβου για τον κίνδυνο να χάσουν τη δουλειά τους έως και την υπερηφάνεια που μπορεί να νιώσει ένας εργαζόμενος από την αναγνώριση των προσπαθειών που έχει καταβάλλει. Οι ερευνητές έχουν προτείνει πολλές θεωρίες και μοντέλα για να περιγράψουν τα αίτια και τον τρόπο παρακίνησης του προσωπικού. Οι θεωρίες και τα μοντέλα αυτά προέρχονται κυρίως από την ψυχολογία και αναλύουν τους τρόπους συμπεριφοράς και αντίδρασης των εργαζομένων. Τρεις από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης έχουν αναπτυχθεί από τους Abraham Maslow, Douglas McGregor και Frederick Herzberg.

Ο Maslow (1954), ιεράρχησε τις ανάγκες των εργαζομένων σε πέντε επίπεδα. Τα επίπεδα των αναγκών αυτών από το χαμηλότερο στο υψηλότερο αφορούν τις φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες υγιεινής και ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης και εκτίμησης και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων. Ο McGregor (1960) υποθέτει ότι υπάρχουν δύο είδη συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στη μία περίπτωση θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία και κατά συνέπεια είναι απαραίτητη η επιτήρηση και ο έλεγχος τους. Στην άλλη περίπτωση, οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται παρακίνηση από άλλους, αναζητούν την ανάληψη ευθυνών και την αναγνώριση. Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg υπάρχουν δύο είδη παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας (Herzberg et al., 1959). Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες διατήρησης και παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες διατήρησης είναι αναμενόμενες συνθήκες για τους εργαζόμενους, όπως είναι το ασφαλές περιβάλλον εργασίας και οι οποίες όταν απουσιάζουν δημιουργείται μεγάλη δυσαρέσκεια στο προσωπικό. Οι παράγοντες παρακίνησης, όπως είναι η αναγνώριση, η δυνατότητα ανάπτυξης και προαγωγής δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους, ωστόσο η έλλειψη τους δεν δημιουργεί μη ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι **έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων** χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για την κατανόηση των απόψεων του προσωπικού σε σχέση με την ικανοποίηση τους από την εταιρία, τις πρακτικές διοίκησης και τους εσωτερικούς πελάτες και προμηθευτές τους. Οι πληροφορίες που τους παρέχονται από τις έρευνες αυτές τους βοηθούν στη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων (ή αλλιώς ικανοποίηση από την εργασία) αναφέρεται στη γενική συμπεριφορά του προσωπικού απέναντι στην εργασία που εκτελεί (Robbins and Coulter, 1996). Παρόλο που οι οργανισμοί τα τελευταία 20 χρόνια χρησιμοποιούν πολύ συχνά τις έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων, μόλις πρόσφατα διαπιστώθηκε ότι οι έρευνες αυτές μπορούν να προσφέρουν πολλά περισσότερα από το να πληροφορήσουν απλώς για το ηθικό, τη συμπεριφορά και την ικανοποίηση του προσωπικού απέναντι στην εταιρία (Ashworth et al., 1996). Οι έρευνες πλέον προσφέρουν πληροφορίες για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τις στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρία, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζει για την εξυπηρέτηση των πελατών της (Nebeker et al., 2001).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει συνδεθεί ποικιλοτρόπως με διάφορες διαστάσεις της εργασίας. Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για να αποδείξουν τη συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων με την απόδοση της επιχείρησης (Vroom, 1964; Bernhardt et al., 2000), την ικανοποίηση των πελατών (Heskett et al., 1994; Tompkins, 1992; Weaver, 1994) και την αφοσίωση τους στην επιχείρηση (Hom and Griffeth, 1991; Price and Mueller, 1986; Mowday et al., 1982). Αν και τα αποτελέσματα των μελετών είναι πολλές φορές αντιφατικά, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει θετική συνεισφορά στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Ο **Hiltrop** (1996) παρουσιάζει 10 συνιστώσες της ΔΑΔ που προτείνει να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της επίδοσης της, οι οποίες έρχονται σε πλήρη συμφωνία με τα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν και μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια για το μοντέλο που χρησιμοποιείται στην έρευνα:

- Εμπιστοσύνη στις διαδικασίες πρόσληψης και προαγωγών
- Έμφαση στην ομαδική εργασία
- Επαγγελματική εξέλιξη
- Διάχυση των πληροφοριών στα πλαίσια του οργανισμού
- Επικέντρωση στον άνθρωπο
- Αποκέντρωση των αποφάσεων και πίστη προς τις αρχές
- Αναγνώριση και επιβράβευση της υψηλής απόδοσης

- Εξέλιξη και επιβράβευση των γνώσεων και των ικανοτήτων
- Έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού
- Μακροπρόθεσμη στοχοθέτηση των αποφάσεων της ΔΑΔ

Αντίστοιχα και ο **Pfeffer** (1998) αναφέρει 7 βασικά σημεία που κρίνουν την επίδοση της ΔΑΔ:

- Το αίσθημα ασφάλειας του προσωπικού
- Η επιλεκτική και δίκαια επιλογή του προσωπικού
- Η οργανωτική δομή που επιτρέπει αυτοδιοικούμενες ομάδες και αποκέντρωση των αποφάσεων
- Η συσχέτιση των κερδών με τη μισθοδοσία των εργαζομένων
- Η συνεχής εκπαίδευση
- Η εξομάλυνση των μισθολογικών αντιθέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους και κατάργηση των στεγανών σε θέματα ηθικής, ντυσίματος και κουλτούρας.
- Η διάχυση των πληροφοριών που αφορούν τις επιδόσεις και τα οικονομικά του οργανισμού στους εργαζομένους.

Όλα τα χαρακτηριστικά σημεία που αναφέρθηκαν, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή αξιολόγηση της ΔΑΔ σε έναν οργανισμό. Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.1 οι Hiltrop and Despres έχουν υλοποιήσει ένα σύστημα αξιολόγησης με 5 κύριες Διαστάσεις εκ των οποίων η Διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης υλοποιείται και στο παρόν μοντέλο της έρευνας.

Πίνακας 4.1: Δείκτες αποδοτικότητας των πρακτικών Διαχείρισης του ΑΔ

(Hiltrop and Despres,1994)

Στελέχωση προσωπικού	• Πλήθος μακροχρόνιων διακοπών (πάνω από 6 μήνες) / σύνολο θέσεων εργασίας • Αναλογία διακοπών λόγω προβιβασμού, υποβιβασμού, ή μετακίνηση προσωπικού	• Μέσος χρόνος διακοπών • Μέση σπατάλη χρόνου για μια εργασία ή ένα τμήμα ανά εργαζόμενο
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	• Ημέρες εκπαίδευσης / σύνολο εργαζομένων	• Κόστος εκπαίδευσης / συνολικό κόστος προσωπικού
Σύστημα επιβράβευσης	• Συνολικό κόστος επιβραβεύσεων / συνολικό εισόδημα • Πλήθος μισθολογικών βαθμίδων / σύνολο εργαζομένων	• Βασικός μισθός / συνολική αμοιβή
Σχέσεις με το προσωπικό	• Πλήθος παραιτήσεων / σύνολο εργαζομένων ανά έτος • Ποσοστό συστηματικών απουσιών • Πλήθος προϊσταμένων και διευθυντών ανά εργαζόμενο	• Μέση διάρκεια προσφοράς υπηρεσιών ανά εργαζόμενο • Μέση διάρκεια απουσιών ανά εργαζόμενο
Συνολική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	• Συνολικό κέρδος ανά εργαζόμενο • Αναλογία εργαζομένων μερικής απασχόλησης και συνόλου εργαζομένων • Πλήθος ειδικών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ανά εργαζόμενο	• Σύνολο εργαζομένων σε σχέση με το προηγούμενο έτος • Κόστος απασχόλησης / συνολικά έξοδα • Κατανομή της ηλικίας των εργαζομένων

Μέχρι στιγμής αναλύθηκαν οι σημαντικότερες συνιστώσες της ΔΑΔ που έχουν αποσαφηνιστεί και τεκμηριωθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία. Η επιλογή των κριτηρίων για το μοντέλο της παρούσας έρευνας στηρίζεται κυρίως στην προηγούμενη βιβλιογραφική επισκόπηση. Στην επόμενη παράγραφο θα παρουσιαστούν τα δύο κυριότερα θεσμοθετημένα βραβεία ποιότητας το Αμερικάνικο Malcolm Baldrige και το ευρωπαϊκό EFQM και θα εστιαστεί ο τρόπος που αυτά τα ολοκληρωμένα βραβεία αντιμετωπίζουν τη ΔΑΔ.

4.3 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.3.1 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIGE

Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος της θέσπισης του βραβείου αυτού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming, ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων. Το βραβείο MBNQA αφορά, λοιπόν, την βελτίωση της Εθνικής Ανταγωνιστικότητας με την οικοδόμηση ενεργειών συνεργασίας εντός του ιδιωτικού τομέα και μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και όλων των επιπέδων της Κυβέρνησης. Οι στόχοι του βραβείου είναι:

- Η προώθηση των αμερικανικών επιχειρήσεων, ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητά τους, ως μέσο αναγνώρισης και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης των κερδών.
- Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων, οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η υιοθέτηση των πρακτικών τους από άλλες επιχειρήσεις
- Η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των δικών τους προσπαθειών βελτίωσης.
- Η παροχή βοήθειας προς τις υπόλοιπες αμερικανικές επιχειρήσεις, για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών τους.
- Η προβολή και προώθηση των αρχών της ΔΟΠ.

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige σχεδιάστηκε και εποπτεύεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology -NIST), με την Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (American Society for Quality - ASQ) να υποστηρίζει τη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων, την προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων για το βραβείο και τη διοικητική υποστήριξη. Επίσης, η Επιτροπή Εποπτών αξιολογεί όλες τις πλευρές του

προγράμματος, συμπεριλαμβανομένης και της επάρκειας των κριτηρίων και διαδικασιών για τον καθαρισμό των παραληπτών των βραβείων, ενώ αξιολογεί και το κατά πόσο καλά το πρόγραμμα υπηρετεί το εθνικό συμφέρον. Απονέμεται σε ετήσια βάση, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν διακριθεί στις επιδόσεις τους, όσον αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Υπάρχουν επτά ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί:

- Επιχειρήσεις
- Βιομηχανίες
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (λιγότεροι από 500 υπάλληλοι)
- Νοσηλευτικά ιδρύματα
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα

Μέχρι δύο επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν το βραβείο σε κάθε μία από τις κατηγορίες κάθε χρόνο. Το μοντέλο του βραβείου Malcolm Baldrige παρουσιάζεται στο σχήμα 4.2.



Σχήμα 4.2: Το μοντέλο του βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige (NIST, 2004)

Το προφίλ του οργανισμού καθορίζει τις βασικές αρχές λειτουργίας του οργανισμού. Το περιβάλλον, οι εργασιακές σχέσεις και οι στρατηγικές προκλήσεις αποτελούν τον οδηγό για το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού. Οι λειτουργίες του

συστήματος περιλαμβάνονται στις έξι βασικές κατηγορίες του κεντρικού τμήματος του μοντέλου. Η ηγεσία, ο στρατηγικός προγραμματισμός και ο προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά αποτελούν την τριάδα της ηγεσίας. Ο προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση των διαδικασιών και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα αποτελούν την τριάδα των αποτελεσμάτων. Η τριάδα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την τριάδα των αποτελεσμάτων, το οποίο είναι σημαντικό για την επιτυχία του οργανισμού. Η μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση των πληροφοριών υποστηρίζει ολόκληρο το μοντέλο και είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού και για τη δημιουργία ενός συστήματος βελτίωσης της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας, βασισμένο σε γεγονότα.

Στον πίνακα 4.2 φαίνονται αναλυτικά τα κριτήρια του βραβείου καθώς και οι πόντοι που απολαμβάνει το καθένα. Φαίνεται ότι στη Διάσταση του προσανατολισμού στο ανθρώπινο δυναμικό αντιστοιχούν συνολικά 85 πόντοι, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα που κατέχει η ΔΑΔ στο συγκεκριμένο βραβείο, αφού η Διάσταση της ΔΑΔ ισοβαθμεί με τις περισσότερες από τις υπόλοιπες διαστάσεις. Τα τρία υποκριτήρια που έχουν επιλεχθεί είναι τα συστήματα εργασίας, η εκπαίδευση του ΑΔ και η ικανοποίηση και ευημερία του προσωπικού. Στο μοντέλο που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία η Διάσταση της Εκπαίδευσης επίσης χρησιμοποιείται, ενώ τα Συστήματα Εργασίας είναι υποσύνολο του Σχεδιασμού και Διαχείρισης του ΑΔ, που αποτελεί μία από τις κύριες Διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκε από την παρούσα έρευνα. Η Ευημερία και Ικανοποίηση του ΑΔ, προέρχεται σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως δείχθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, από τις Ανταμοιβές και Φροντίδα για το ΑΔ, που επίσης επιλέχθηκε σαν Διάσταση από το μοντέλο της παρούσας εργασίας.

Πίνακας 4.2: Τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige (NIST, 2004)

Π.	Προφίλ του Οργανισμού	
Π.1	Περιγραφή του οργανισμού	
Π.2	Προκλήσεις για τον οργανισμό	
Κατηγορίες και αντικείμενα		**Αξία κριτηρίων**
1.	**Ηγεσία**	**120**
1.1 Ηγεσία του οργανισμού	70	
1.2 Κοινωνική ευθύνη	50	
2.	**Στρατηγικός προγραμματισμός**	**85**
2.1 Ανάπτυξη στρατηγικής	40	
2.2 Εφαρμογή στρατηγικής	45	
3.	**Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά**	**85**
3.1 Γνώση του πελάτη και της αγοράς	40	
3.2 Σχέση με τους πελάτες και ικανοποίηση	45	
4.	**Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση πληροφοριών**	**90**
4.1Μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού	45	
4.2Διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων	45	
5.	**Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό**	**85**
5.1 Συστήματα εργασίας	35	
5.2 Εκπαίδευση προσωπικού και παρακίνηση	25	
5.3 Ευημερία και ικανοποίηση προσωπικού	25	
6.	**Διαχείριση διαδικασιών**	**85**
6.1 Βασικές διαδικασίες	50	
6.2 Υποστηρικτικές διαδικασίες	35	
7.	**Επιχειρησιακά αποτελέσματα**	**450**
7.1 Αποτελέσματα πελατών	75	
7.2 Αποτελέσματα προϊόντων / υπηρεσιών	75	
7.3 Οικονομικά αποτελέσματα	75	
7.4 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	75	
7.5 Λειτουργικά αποτελέσματα	75	
7.6 Κοινωνικά αποτελέσματα	75	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ		**1.000**

4.3.2 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ EFQM

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα, για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Στα πλαίσια αυτά, το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality - EOQ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο στόχος του EQA είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος, τον οποίο για την Ελλάδα αντιπροσωπεύει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων –ΕΕΛΔΕ. Σήμερα, το ίδρυμα αριθμεί περισσότερες από 800 εταιρίες μέλη, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και σημαντικές εθνικές εταιρίες, καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων.

Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου, τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.4 και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν:

- μεγάλες επιχειρήσεις και τμήματα επιχειρήσεων,
- λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων,
- μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- δημόσιους οργανισμούς

Οι φορείς διάδοσης και εφαρμογής της τεχνικής θα πρέπει:

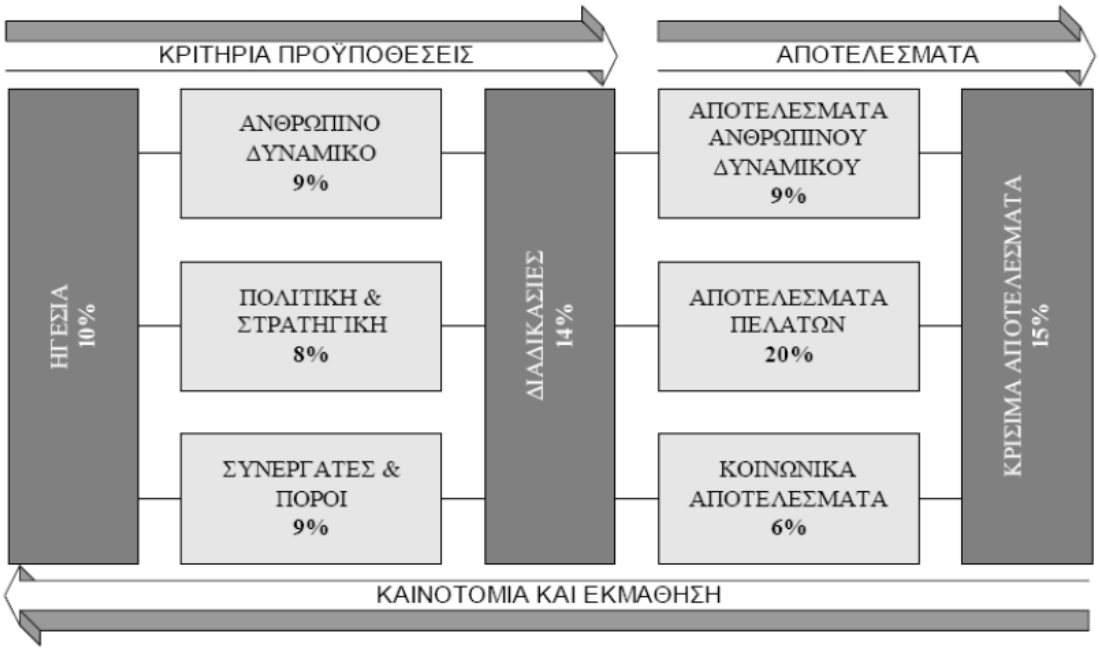
- Να έχουν τη δική τους μεθοδολογία
- Να διαθέτουν προσωπικό αρχείο ή να έχουν πρόσβαση σε αρχείο με δεδομένα βέλτιστης πρακτικής και πρότυπα αναφοράς (σε περιφερειακό, τομεακό ή διεθνές επίπεδο, ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής)
- Να συμμορφώνονται με έναν Κώδικα Συμπεριφοράς.

Το 2001 εισήχθησαν τα επίπεδα αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας, τα οποία βασίζονται επίσης στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, καθώς και στις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας. Τα επίπεδα, λοιπόν, δεν είναι παρά σχέδια αναγνώρισης (recognition schemes) των προσπαθειών για ποιότητα, με σκοπό την ενθάρρυνση για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Προάγουν την επικέντρωση στη μάθηση, την εκπαίδευση και τη συστηματική βελτίωση και αποδεικνύουν την πρόοδο που έχει επιτευχθεί σε σημαντικούς τομείς, στο προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Συγκεκριμένα:

1. Το επίπεδο «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (“Committed to Excellence”) αναγνωρίζει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει την προσπάθεια για ποιότητα και βρίσκεται στο στάδιο της δέσμευσης.
2. Το επίπεδο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (“Recognised for Excellence”) αντιπροσωπεύει την ύπαρξη μιας καλής διοίκησης για την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας.
3. Το επίπεδο «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» (“European Quality Award”) αντιστοιχεί στην υψηλότερη επιβράβευση οργανισμών, οι οποίοι κατέχουν εξέχουσα θέση αναφορικά με τη λειτουργία τους σε πανευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο.

Το EQA είναι ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία και δεν στοχεύει στον καθορισμό συγκεκριμένου τρόπου επίτευξης της. Το όραμά του είναι η επιχειρηματική αριστεία των οργανισμών στην Ευρώπη. Ο όρος επιχειρηματική αριστεία διευκρινίζεται από το EFQM ως «η εξέχουσα πρακτική όχι μόνο στην επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων αλλά και στη διοίκηση ενός οργανισμού». Η βασική αρχή

πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι ότι τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών (EFQM, 2004).Το μοντέλο, στο οποίο αποτυπώνεται η παραπάνω αρχή απεικονίζεται στο σχήμα 4.3.



Σχήμα 4.3: Το ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας EFQM

Παρατηρώντας το παραπάνω σχήμα, φαίνεται ότι η ΔΑΔ παίζει εξέχοντα ρόλο στις διαστάσεις αξιολόγησης του μοντέλου. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζονται οι Διαστάσεις του μοντέλου μαζί με τα υποκριτήρια. Το πρώτο υποκριτήριο αφορά το Σχεδιασμό και τη Διαχείριση του ΑΔ, και επελέγη και από το μοντέλο της παρούσας εργασίας. Το δεύτερο υποκριτήριο αφορά την αναγνώριση, ανάπτυξη και διατήρηση των γνώσεων του ΑΔ. Αυτά τα επιθυμητά χαρακτηριστικά επιτυγχάνονται μέσα από την εκπαίδευση του ΑΔ, η οποία σαν Διάσταση υπάγεται στο μοντέλο της παρούσας έρευνας. Η συμμετοχή και ο διάλογος αποτελούν τα δύο επόμενα κριτήρια του βραβείου, τα οποία ενοποιούνται και δημιουργούν τη Διάσταση της Συμμετοχής που αποτελεί την Τρίτη Διάσταση αξιολόγησης στην παρούσα έρευνα. Αυτό γιατί ουσιαστικά, η ύπαρξη διαλόγου και επικοινωνίας ενισχύει την Συμμετοχή του προσωπικού όπως αναλύεται διεξοδικά στην παράγραφο 4.2. Τέλος, υπάρχει

ομοιογένεια και στην τελευταία Διάσταση, αυτή δηλαδή των Ανταμοιβών και Φροντίδας για το ΑΔ. Συμπερασματικά, φαίνεται ότι το μοντέλο που χρησιμοποιείται για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έρχεται σε απόλυτη σύμπνοια με τα θεσμοθετημένα βραβεία ποιότητας στους αντίστοιχους τομείς.

Πίνακας 4.3: Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού βραβείου EFQM

1. **Ηγεσία** – πως η ηγεσία αναπτύσσει και διευκολύνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, δημιουργεί τις αξίες που απαιτούνται για μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις εφαρμόζει μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφοράς και κατά πόσο συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.	1.a – Η ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι παράδειγμα προς μίμηση προάγοντας μια κουλτούρα τελειότητας. 1.b – Η ηγεσία συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται συνεχώς. 1.c– Η ηγεσία σχετίζεται με τους πελάτες, τους συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας. 1.d – Η ηγεσία προωθεί μια κουλτούρα τελειότητας στο προσωπικό του οργανισμού. 1.e – Η ηγεσία αναγνωρίζει και προσπαθεί για την αλλαγή στον οργανισμό.
2. **Πολιτική και στρατηγική** – πως ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα του βάσει των αναγκών των εμπλεκομένων με τον οργανισμό και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επίσης, πως η στρατηγική και η πολιτική υποστηρίζονται με τη βοήθεια κατάλληλων πολιτικών, σχεδίων, στόχων και διαδικασιών.	2.a – Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκομένων με τον οργανισμό (τωρινών και δυνητικών) 2.b– Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα και τις ενέργειες εκμάθησης. 2.c – Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται. 2.d - Η πολιτική και η στρατηγική μεταδίδονται και εφαρμόζονται μέσω κατάλληλων διαδικασιών.
3. **Ανθρώπινο δυναμικό** – πως ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και εκμεταλλεύεται τη γνώση και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και πως προάγει την ισότητα, τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών από το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, εξετάζει το σύστημα επικοινωνίας, αναγνώρισης και ανταμοιβής και πως αυτά παρακινούν το προσωπικό και το δεσμεύουν ώστε να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις γνώσεις του για το καλό του οργανισμού.	3.a – Οι πόροι του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται. 3.b – Οι γνώσεις και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. 3.c – Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει και αναλαμβάνει ευθύνες. 3.d – Το ανθρώπινο δυναμικό έχει διάλογο με τον οργανισμό. 3.e – Οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.
4. **Συνεργάτες και πόροι** – πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους εξωτερικούς του συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους διαθέσιμους πόρους ώστε να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του. Επίσης, εξετάζει κατά πόσο ο σχεδιασμός αυτός λαμβάνει υπόψη τις σταθμισμένες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.	4.a – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εξωτερικών συνεργατών. 4.b–Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των οικονομικών. 4.c–Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των υλικών 4.d – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης της τεχνολογίας 4.e – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των πληροφοριών και γνώσεων.
5. **Διαδικασίες –** πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του ώστε να ικανοποιήσει πλήρως τους πελάτες του και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό.	5.a–Υπάρχει συστηματικός σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών. 5.b – Οι διαδικασίες βελτιώνονται όποτε χρειάζεται ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό. 5.c – Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. 5.d – Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται με κατάλληλο τρόπο. 5.e – Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

6. **Αποτελέσματα πελατών** – αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους πελάτες του.	6.a–Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, καταναλωτική πίστη) 6.b–Δείκτες απόδοσης (π.χ. αριθμός παραπόνων, πλήθος ελαττωματικών)
7. **Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού** – αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του.	7.a – Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού) 7.b – Δείκτες απόδοσης (π.χ. ποσοστό απουσιών, παραιτήσεων, ταχύτητα εξυπηρέτησης)
8. **Κοινωνικά αποτελέσματα** - αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την κοινωνία.	8.a – Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ηθική συμπεριφορά, παροχές φιλανθρωπίες, χορηγίες) 8.b – Δείκτες απόδοσης (π.χ. πλήθος ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων)
9. **Κρίσιμα αποτελέσματα** – αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με σημαντικά στοιχεία για την πολιτική και τη στρατηγική του.	9.a – Κρίσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας (π.χ. πωλήσεις, περιθώριο κέρδους) 9.b – Κρίσιμοι δείκτες αποδοτικότητας (π.χ. παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών)

4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βάσει αυτών που έχουν ως τώρα αναφερθεί, δημιουργήθηκε μία λίστα με τα κύρια κριτήρια και τα υποκριτήρια τους που συνοψίζουν την προαναφερόμενη γνώση και προωθούν τη βέλτιστη αξιολόγηση σε ένα τόσο σημαντικό και πολύπλοκο θέμα όπως η αποτίμηση της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στα πλαίσια ενός οργανισμού.

4.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Η μεθοδολογία απαιτεί τη διασαφήνιση των επιπτώσεων που έχουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι διαφορετικές λειτουργίες της ΔΑΔ πάνω στη συνολική της απόδοση και εν συνεχεία την επινόηση και τη μοντελοποίηση των κριτηρίων, με βάση τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση. Η επιλογή των κριτηρίων αυτών, έγινε με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να μπορούν να χαρακτηρίσουν πλήρως την λειτουργία της ΔΑΔ, να επαρκούν, δηλαδή, για την πλήρη αξιολόγηση του και αφετέρου η μοντελοποίηση τους να μην επιτρέπει την αλληλοεπικάλυψη και τη συσχέτιση μεταξύ τους (Roy, 1996; Keeney, 1992). Όσο μεγαλύτερη είναι η σημαντικότητα ενός κριτηρίου τόσος μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επιρροής του στη συνολική απόδοση. Η εκτίμηση της αποδοτικότητας των επιμέρους κριτηρίων και υποκριτηρίων γίνεται με τη βοήθεια κατάλληλα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων, συμπληρωμένα από τους υπεύθυνους για την εφαρμογή των πολιτικών ΔΑΔ σε κάθε εταιρεία.

Η κάθε ομάδα κριτηρίων αποτελείται από τα αίτια και τα αποτελέσματα. Τα αίτια είναι άμεσα μετρήσιμα χαρακτηριστικά της λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία σχετίζονται με την εκάστοτε λειτουργία του τομέα ΔΑΔ. Τα αποτελέσματα, από την άλλη, είναι στην ουσία ποιοτικά κριτήρια για τα οποία ζητείται μία εκτίμηση και από τα οποία θα προκύπτει, έπειτα από επεξεργασία των δεδομένων, η επιρροή των κριτηρίων αιτίας στον αντίστοιχο λειτουργικό τομέα της ΔΑΔ. Άλλωστε, η προσέγγιση βάσει της εκτίμησης των κριτηρίων από τους άμεσα ενδιαφερόμενους - χρήστες είναι ένας αποδεκτός τρόπος αποτίμησης ποιοτικών χαρακτηριστικών. Αυτό εν γένει αποτελεί αποδεκτή πρακτική για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών βασιζόμενοι στην εκτίμηση που έχουν οι αποδέκτες αυτών και όχι τα χαρακτηριστικά καθαυτά. Έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες έρευνες ικανοποίησης πελατών – χρηστών και έχει τεκμηριωθεί στο βιβλίο των Derek και Taniru (2000).

Βάσει των παραπάνω, αντιστοιχίστηκε σε κάθε κριτήριο αποτελέσματος μια ερώτηση ικανοποίησης ως προς το εκάστοτε κριτήριο. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν μία ποσοτική κλίμακα από το 1 έως το 10, όπου στην ποιοτική κλίμακα οι απαντήσεις από το 1 έως το 3 θεωρούνται ελλιπείς απαντήσεις, από το 4 έως το 7 ικανοποιητικές απαντήσεις και από το 8 έως το 10 θεωρούνται απόλυτα ικανοποιητικές. Η κλίμακα αυτή δίνεται παραστατικά στο Σχήμα 4.1.

Ελλιπής			Ικανοποιητικός				Απόλυτα ικανοποιητικός		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Σχήμα 4.1: Παρουσίαση ποιοτικής και ποσοτικής κλίμακας των ερωτήσεων ικανοποίησης

4.4.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Οι βασικές κατηγορίες κριτηρίων που χρησιμοποιούνται, και οι αντίστοιχοι τομείς λειτουργίας της ΔΑΔ, είναι:

- Σχεδιασμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού
- Ανταμοιβές και φροντίδα για ανθρώπινο δυναμικό

Στις παρακάτω υποενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια αποτελεσμάτων και αιτιών στην κάθε κατηγορία ενώ στα Σχήματα 4.2 έως 4.5 παρουσιάζεται γραφικά το σύνολο των κριτηρίων της αντίστοιχης ενότητας.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

❖ Αίτια

Ύπαρξη και διάρκεια τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ) (έτη)

Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων

Ύπαρξη και διάρκεια προγράμματος εξέλιξης (έτη)

Ύπαρξη και διάρκεια προγράμματος προσλήψεων (έτη)

Ύπαρξη και διάρκεια budget για ΑΔ (έτη)

Αριθμός αποχωρήσεων/Σύνολο εργαζομένων

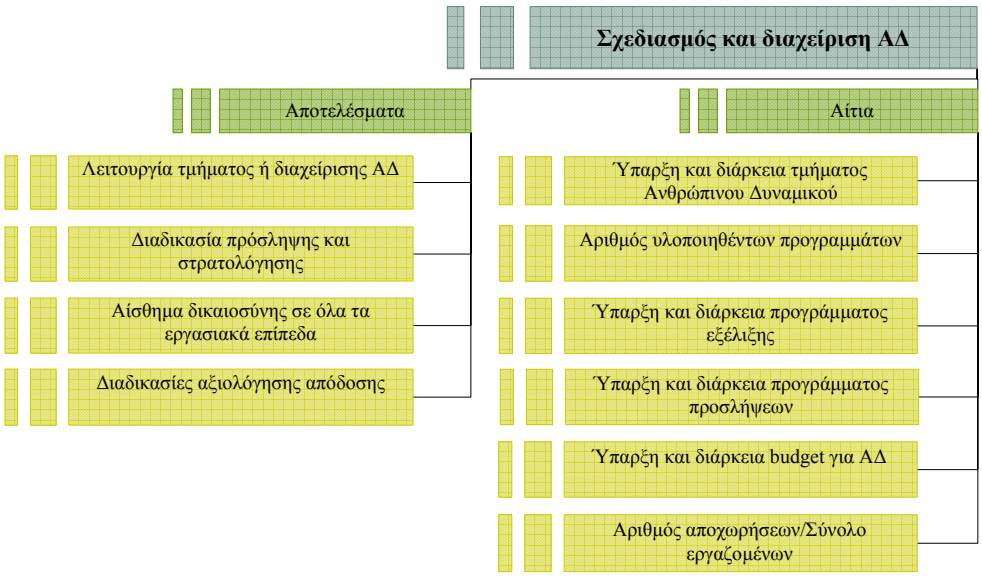
❖ Αποτελέσματα

Λειτουργία τμήματος ή διαχείρισης ΑΔ

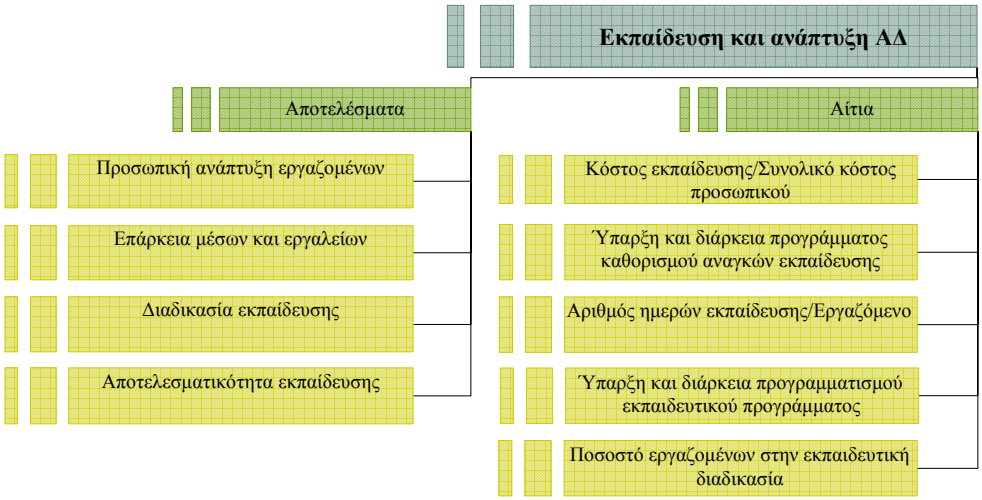
Διαδικασίες πρόσληψης και στρατολόγησης

Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα

Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης



Σχήμα 4.2: Κριτήρια αξιολόγησης Σχεδιασμού και Διαχείρισης ΑΔ.



Σχήμα 4.3: Κριτήρια αξιολόγησης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ΑΔ.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- **Αίτια**

Κόστος εκπαίδευσης/Συνολικό κόστος προσωπικού

Ύπαρξη και διάρκεια προγράμματος καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης (έτη)

Αριθμός ημερών εκπαίδευσης/Εργαζόμενο στο έτος

Ύπαρξη και διάρκεια προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος (έτη)

Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία

- **Αποτελέσματα**

Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένων

Επάρκεια μέσων και εργαλείων

Διαδικασία εκπαίδευσης

Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- **Αίτια**

Ποσοστό συμμετοχής στελεχών τμήματος ΑΔ στην ανώτατη διοίκηση

Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό

Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας

- **Αποτελέσματα**

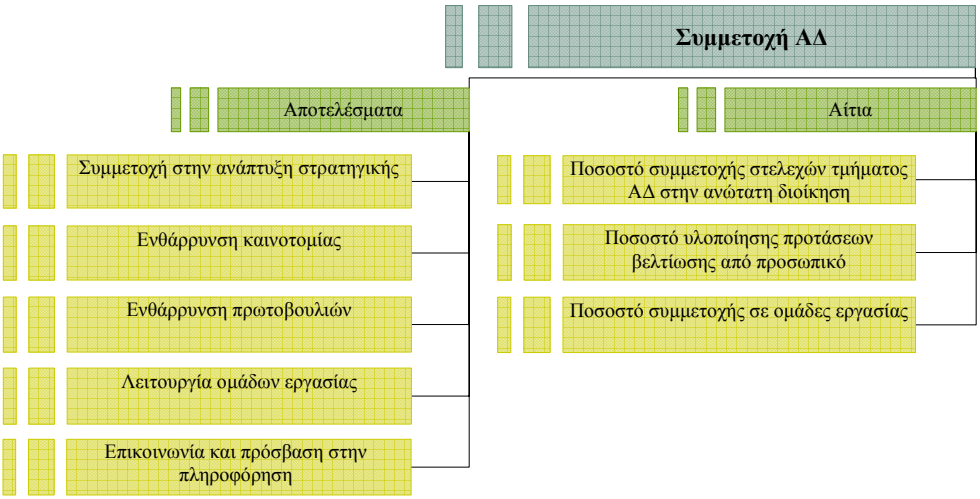
Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής

Ενθάρρυνση καινοτομίας

Ενθάρρυνση πρωτοβουλιών

Λειτουργία ομάδων εργασίας

Επικοινωνία και πρόσβαση στην πληροφόρηση



Σχήμα 4.4: Κριτήρια αξιολόγησης Συμμετοχής ΔΑΔ.

ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- **Αίτια**

Ύπαρξη και διάρκεια πολιτικής για υγιεινή και ασφάλεια εργασίας

Κατοχή πιστοποιητικού OHSAS για υγιεινή και ασφάλεια εργασίας

Δαπάνες μισθοδοσίας/Συνολικές δαπάνες

Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων/Αριθμό εργαζομένων

Εργαζόμενοι στο τμήμα ΑΔ/Σύνολο εργαζομένων

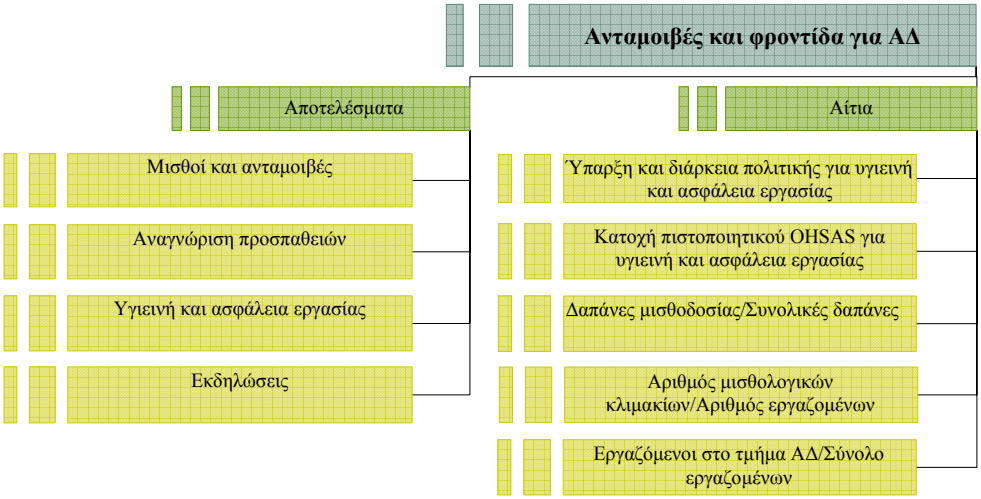
- **Αποτελέσματα**

Μισθοί και ανταμοιβές

Αναγνώριση προσπαθειών

Υγιεινή και ασφάλεια εργασίας

Εκδηλώσεις



Σχήμα 4.5: Κριτήρια αξιολόγησης Ανταμοιβών και Φροντίδας για το ΑΔ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

5.1 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η βασική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων του μοντέλου της έρευνας θα γίνει με βάση ένα μαθηματικό μοντέλο παλινδρόμησης. Το μοντέλο είναι μία προσέγγιση του μοντέλου ποιοτικής ανάπτυξης παλινδρόμησης και ακολουθεί τις βασικές αρχές του μοντέλου MUSA (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Στόχος του μοντέλου είναι να υπολογίσει τις συναρτήσεις αξιών και τους συντελεστές σημαντικότητας μεταξύ δύο ομάδων μεταβλητών αιτιών και αποτελεσμάτων. Το μοντέλο υποθέτει ότι υπάρχει μία εξάρτηση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αιτιών και προσπαθεί να εξισώσει τις συναρτήσεις αξιών των δύο αυτών κατηγοριών, δηλαδή U(αιτιών) = U(αποτελεσμάτων). Η συνάρτηση αξιών κάθε μεταβλητής συμβολίζει το επίπεδο αξίας που προσδίδει η μεταβλητή στο μοντέλο της έρευνας, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας υποδηλώνει το βάρος που κάθε μεταβλητή μετέχει σαν αίτιο ή απολαμβάνει σαν αποτέλεσμα.

Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης με εισαγωγή μίας διπλής μεταβλητής σφάλματος, έχει ως εξής:

$$\sum_{j=1}^{n'} 0{,}1 \times b_j Y_j = \sum_{i=1}^{N} b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \qquad (1)$$

υπό τους περιορισμούς $\sum_{j=1}^{n'} b_j = 1$ και $\sum_{i=1}^{N} b_i = 1,\ \forall i, j$

όπου το X_i^* συμβολίζει τη συνάρτηση αξιών των αιτιών, τα b_j και b_i τα βάρη (επίπεδα σημαντικότητας) των αποτελεσμάτων και αιτιών αντίστοιχα και τα σ^+ και σ^- τις μεταβλητές σφαλμάτων – απόκλισης του μοντέλου. Η συνάρτηση αξιών των αποτελεσμάτων είναι η $Y_j^* = 0{,}1 \times Y_j$ και αυτό γιατί ουσιαστικά πρόκειται για την κανονικοποίηση της 10-βάθμιας κλίμακας ικανοποίησης από το [1,10] στο [0.1 , 1.0].

Δηλαδή στα αποτελέσματα η συνάρτηση αξιών είναι πάντα γραμμική και δεν υπολογίζεται από το μοντέλο όπως στην περίπτωση των αιτιών.

Αναλυτικότερα, τα Y_j^* και X_i^* συμβολίζουν τις συναρτήσεις αξιών που συνθέτει το μοντέλο ελαχιστοποιώντας τα σφάλματα για τις αντίστοιχες Y και X μεταβλητές που έχουν οριστεί (Y=αποτελέσματα, X=αίτια).

Αυτό συνεπάγεται ότι ο ουσιαστικός σκοπός της ανάλυσης παλινδρόμησης είναι η σύνθεση των παραπάνω συναρτήσεων με όσο το δυνατόν μικρότερα σφάλματα.

Ο αντικειμενικός σκοπός και στόχος του μοντέλου είναι η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας ανάμεσα στις συναρτήσεις αξιών Y_j^* και X_i^* με βάση τα δεδομένα των συμμετεχόντων στην έρευνα επιχειρήσεων (Siskos et al, 1998).

Η εξίσωση (1) ισχύει για κάθε επιχείρηση που έχει λάβει μέρος στην έρευνα, έχει απαντήσει στους μαθηματικούς δείκτες που αντιστοιχούν στα αίτια και έχει εκφράσει μία συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης (αποτελέσματα). Έτσι οι μεταβλητές σφάλματος (σ^+, σ^-) ορίζονται για κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά.

Πίνακας 5.1: Μεταβλητές του μοντέλου

Σύμβολα	**Σημασία**
a_j	Αριθμός επιπέδων της κλίμακας αξίας για τη μεταβλητή αποτελεσμάτων j (j=1,2,…,10)
a_i	Αριθμός επιπέδων για τη μεταβλητή αιτιών i
N	Αριθμός μεταβλητών αιτιών
n'	Αριθμός μεταβλητών αποτελεσμάτων
x_i^{*m}	Αξία του x_i^m για τη μεταβλητή i στο m επίπεδο
Y_j	Συνολική αξιολόγηση j Διάστασης
X_i	Συνολική αξιολόγηση i Διάστασης
Y_j^*	Συνάρτηση αξιών του Y_j
X_i^*	Συνάρτηση αξιών του X_i

Σύμφωνα με τις παραπάνω υποθέσεις η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια του γραμμικού προγραμματισμού, μετασχηματίζοντας το πρόβλημα σε γραμμικό πρόβλημα με αντικειμενικό στόχο την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων.

Για να γίνει αυτός ο μετασχηματισμός, πρέπει να οριστεί το z_{im}, που συμβολίζει τα διαδοχικά βήματα αύξησης αξιών για τα αίτια (τα αντίστοιχα βήματα για τη συνάρτηση αξιών των αποτελεσμάτων είναι καθορισμένα και ίσα με 0,1). Πιο συγκεκριμένα:

$$z_{im} = b_i x_i^{*m+1} - b_i x_i^{*m} \text{ με m=1,…, } a_i - 1 \text{ και i=1,…,N} \qquad (2)$$

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι με τον παραπάνω μετασχηματισμό αφ'ενός μεν μειώνεται η υπολογιστική πολυπλοκότητα του μοντέλου, αφ'ετέρου δε επιτυγχάνεται η γραμμικότητα.

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (2) οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος έχουν ως εξής:

$$b_i x_i^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_{it} \text{ , για m=2,3,..., } a_i \text{ και i=1,...,N} \qquad (3)$$

Οπότε, εισάγοντας τη νέα μεταβλητή z_{im} και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (2) και (3) η αρχική εξίσωση παλινδρόμησης γίνεται:

$$\sum_j 0{,}1 \times b_j Y_j = \sum_i \sum_m z_{im} - \sigma^+ + \sigma^- \qquad (4)$$

Πιο συγκεκριμένα έστω ότι η εταιρία r έχει δεδομένα στα αίτια και τα αποτελέσματα με βάση τις κλίμακες Y_j^* και X_i^* τότε για την εξίσωση (4) θα ισχύει:

$$\sum_{j=1}^{n'} 0{,}1 \times b_j Y_{jr} = \sum_{i=1}^{N} \sum_{m=1}^{a_i - 1} c_{ir}^m z_{im} - \sigma_r^+ + \sigma_r^- \qquad (5)$$

Στο παραπάνω πρόγραμμα φαίνεται ο συντελεστής c_{ir}^{m}. Αυτός χρησιμοποιείται για την γραμμική παρεμβολή στην συνάρτηση αξιών X_i^*. Η γραμμική παρεμβολή είναι απαραίτητη αφού στα αίτια η συνάρτηση αξιών δεν είναι γραμμική ούτε δεδομένη αλλά υπολογίζεται κάθε φορά. Στα αποτελέσματα η συνάρτηση αξιών είναι δεδομένη και ακολουθεί την κλίμακα 1,...,10. Ο τρόπος υπολογισμού του συντελεστή είναι:

$$c_{ir}^{m} = \begin{cases} 0 & , \text{ αν } \mathrm{X_{ir}} \le x_i^m \\ \dfrac{X_{ir} - x_i^m}{x_i^{m+1} - x_i^m} & , \text{ αν } x_i^m < X_{ir} \le x_i^{m+1} \\ 1 & , \text{ αν } X_{ir} \ge x_i^{m+1} \end{cases} \qquad \forall r \text{ και } m < a \qquad (6)$$

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα εξάγεται ότι η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος προς επίλυση του Μοντέλου Ποιοτικής Παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\min F = \sum_{r=1}^{M} \sigma_r^+ + \sigma_r^- \qquad (7)$$

Υπό τους περιορισμούς:

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{m=1}^{a_i - 1} c_{ir}^{m} z_{im} - \sum_{j=1}^{n'} 0{,}1 \times b_j Y_{jr} - \sigma_r^+ + \sigma_r^- = 0 \quad \forall r$$

$$\sum_{j=1}^{n'} b_j = 1$$

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{m=1}^{a_i - 1} z_{im} = 1$$

με $b_j, z_{im}, \sigma^+, \sigma^- \ge 0$ για κάθε i, j, m και για r = 1,…,M.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι σπάνιο το πρόβλημα της ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων ή ημιβέλτιστων λύσεων στις εφαρμογές του γραμμικού προγραμματισμού, ιδίως σε προβλήματα μεγάλου μεγέθους.

Η λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα επιτυγχάνεται με μια ευρετική μέθοδο αναζήτησης ημιβέλτιστων λύσεων, οι οποίες όμως παρουσιάζουν κάποιες επιθυμητές ιδιότητες. Η ευρετική αυτή τεχνική στηρίζεται στα εξής σημεία:

- Σε αρκετές περιπτώσεις, η βέλτιστη ή οι βέλτιστες λύσεις δεν είναι οι μόνες που ενδιαφέρουν, δεδομένης της ασάφειας που ισχύει για τις παραμέτρους του γραμμικού προγράμματος και τις προτιμήσεις του αποφασίζοντος.
- Ο αριθμός των βέλτιστων ή ημιβέλτιστων λύσεων είναι συχνά τεράστιος, οπότε οι μέθοδοι εξαντλητικής αναζήτησής τους απαιτούν πολύ χρόνο (μέθοδος αντίστροφης simplex, αλγόριθμος Manas – Nedoma).

Άρα η ευρετική μέθοδος αναζητά νέες βέλτιστες λύσεις από το σύνολο των ημιβέλτιστων λύσεων του γραμμικού προβλήματος, για τις οποίες η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης διαφέρει της βέλτιστης τιμής F κατά μία μικρή (πρακτικά αμελητέα) προκαθορισμένη ποσότητα ε.

Αυτό υλοποιείται πρακτικά ως εξής: Κατά τη φάση της μεταβελτιστοποίησης λύνεται ένα νέο γραμμικό πρόβλημα όπου μεγιστοποιούνται τα βάρη όλων των υποκριτηρίων. Αν υπάρχει για παράδειγμα ένα πρόβλημα με n βάρη τότε λύνεται n φορές ένα νέο πρόβλημα μεγιστοποίησης όπου μεγιστοποιείται ένα βάρος ανά φορά, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τα υπόλοιπα βάρη και επιτρέποντας μία μικρή αύξηση ε στα σφάλματα.

Αναλυτικότερα, κάθε φορά λύνεται ανάλογα με την κατηγορία του βάρους προς μεγιστοποίηση, δηλαδή ανάλογα με το αν αντιστοιχεί σε μεταβλητή αποτελέσματος ή αιτίου τα αντίστοιχα παρακάτω προβλήματα:

$[MAX]F_1 = b_j$ με j=1,...,n'

ή

$$[MAX]F_2 = \sum_{m=1}^{a_j - 1} z_{im} \quad \text{με i=1,...,N} \tag{8}$$

Υπό τους περιορισμούς:

$$F_{1,2} \leq F^* + \varepsilon$$

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{m=1}^{a_i - 1} c_{ir}^{m} z_{im} - \sum_{j=1}^{n'} 0{,}1 \times b_j Y_{jr} - \sigma_r^+ + \sigma_r^- = 0 \quad \forall r$$

$$\sum_{j=1}^{n'} b_j = 1$$

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{m=1}^{a_i - 1} z_{im} = 1$$

με $b_j, z_{im}, \sigma^+, \sigma^- \geq 0$ για κάθε i, j, m και για r = 1,…,M.

Όπου F^* είναι η βέλτιστη λύση που υπολογίστηκε με βάση το γ.π. (7) και ε ένας αριθμός που αναπαριστά το ποσοστό αύξησης που επιτρέπεται στην αντικειμενική συνάρτηση (σφάλματα).

Η λύση που τελικά επιλέγεται ως τελική προκύπτει από τη μέση τιμή όλων των λύσεων (για κάθε κριτήριο) που προέκυψαν από την επίλυση των προγραμμάτων μεταβελτιστοποίησης.

Για την εκτέλεση του μοντέλου της έρευνας στο στάδιο της μεταβελτιστοποίησης στη συγκεκριμένη εργασία επιλέγεται ε = 3%, επιτρέποντας αύξηση της τιμής της αντικειμενικής συνάρτησης κατά τη μεταβελτιστοποίηση όχι μεγαλύτερη του 3%.

Η παραπάνω ανάλυση μεταβελτιστοποίησης επιτρέπει να διεξαχθεί και ο ανάλογος έλεγχος ευστάθειας του προβλήματος, αφού αν παρατηρηθεί μεγάλο εύρος στις τιμές που παίρνουν οι μεταβλητές σημαίνει ότι το πρόβλημα είναι ασταθές ενώ αν είναι μικρό ότι το πρόβλημα είναι πιο ευσταθές (Σίσκος, 1998).

5.3 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΥΣΤΑΘΕΙΑ

Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η ευστάθεια των αποτελεσμάτων που προέκυψαν μπορούν να υπολογιστούν οι μέσοι δείκτες προσαρμογής ASI (Average Stability Index) ευστάθειας AFI (Average Fitting Index) με τη βοήθεια των ακόλουθων τύπων:

$AFI = 1 - \frac{F^*}{100M}$, ($F^*$ = αρχική βέλτιστη λύση, M = αριθμός εταιριών)

$ASI = 1 - \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} \frac{\sqrt{n\sum_{j=1}^{n}(b_i^j)^2 - (\sum_{j=1}^{n} b_i^j)^2}}{100\sqrt{n-1}}$, όπου b_i^j το εκτιμώμενο βάρος του κριτηρίου i κατά την επίλυση του j γραμμικού προβλήματος της φάσης μεταβελτιστοποίησης.

Η μεγαλύτερη τιμή που μπορούν να πάρουν οι παραπάνω δείκτες είναι η μονάδα. Όσο πιο κοντά είναι στη μονάδα τόσο πιο αξιόπιστα και ευσταθή είναι τα αποτελέσματά που προκύπτουν από την επίλυση των γραμμικών προβλημάτων.

5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

5.4.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Με βάση τα αποτελέσματα του μοντέλου μπορούν να υπολογιστούν οι δείκτες επίδοσης και σημαντικότητας (βάρη) για κάθε μεταβλητή. Πιο συγκεκριμένα έχουμε:

Α) Δείκτης Σημαντικότητας για κάθε μεταβλητή $b_i = \sum_{m=1}^{a_i - 1} z_{im}$ ή b_j

Β) Δείκτης επίδοσης για κάθε μεταβλητή S_i = μέσος όρος επίδοσης των επιχειρήσεων σε αυτή τη μεταβλητή. Ο υπολογισμός του S_i για κάθε μεταβλητή i γίνεται ως εξής:

$$S_i = \frac{\sum_{r=1}^{M} (\frac{X_{ir} - x_i^m}{x_i^{m+1} - x_i^m})(x_i^{*m+1} - x_i^{*m}) + x_i^{*m}}{M}$$

υπό την προϋπόθεση ότι $x_i^m \le X_{ir} \le x_i^{m+1}$. Για τις μεταβλητές των αποτελεσμάτων ισχύει $S_j = \frac{1}{M}\sum_{i=1}^{M} Y_{jr}$.

5.4.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ/ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα αποτελέσματα της μεθόδου παρουσιάζονται με τη μορφή βαρών, δεικτών επίδοσης και συναρτήσεων αξιών.

Από την κατανομή των βαρών μεταξύ των ομάδων αιτιών και αποτελεσμάτων μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση διαφόρων μεταβλητών αιτιών στα αποτελέσματα, καθώς επίσης μπορεί να μελετηθεί και η κατανομή των βαρών ανά κατηγορία. Δηλαδή να παρατηρηθεί στα αίτια ποιες κατηγορίες μεταβλητών έχουν μεγαλύτερο βάρος, άρα και μεγαλύτερη δύναμη επιρροής, και στα αποτελέσματα ποιες ομάδες μεταβλητών φαίνονται να επηρεάζονται περισσότερο.

Στην συνέχεια, με τη βοήθεια των δεικτών επίδοσης μπορεί να ελεγχθεί αν η επίδοση του δείγματος είναι υψηλή ή χαμηλή σε κάθε μεταβλητή, καθώς και να κατασκευαστεί το διάγραμμα Απόδοσης/Σημαντικότητας.

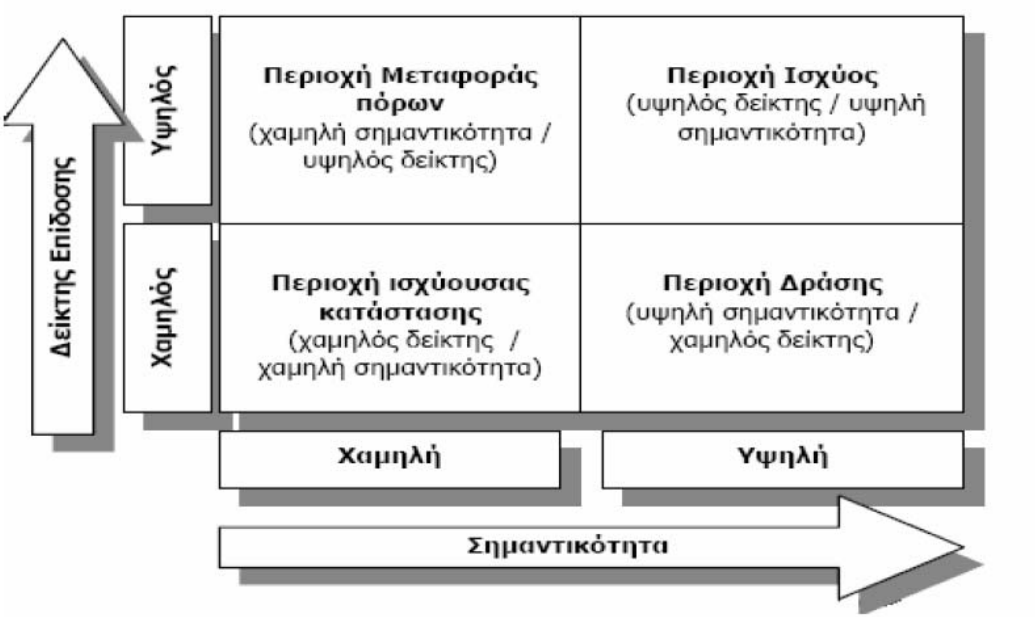
Στα διαγράμματα Απόδοσης/Σημαντικότητας υπάρχουν τέσσερις περιοχές πληροφοριών:

Α) **Περιοχή ισχύος**: οι μεταβλητές που εμφανίζονται σε αυτήν την περιοχή είναι μεγάλης σημασίας για τις επιχειρήσεις (παρουσιάζουν μεγάλη σημαντικότητα), καθώς και η επίδοσή τους σε αυτές είναι μεγάλη.

Β) **Περιοχή δράσης**: οι μεταβλητές που εμφανίζονται σε αυτήν την περιοχή έχουν μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις, όμως παρουσιάζουν χαμηλό δείκτη επίδοσης. Οι οργανισμοί πρέπει να «δράσουν», ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους σε αυτές τις «σημαντικές» μεταβλητές.

Γ) **Περιοχή ισχύουσας κατάστασης:** στην περιοχή αυτή παρουσιάζονται μεταβλητές που είναι μικρής σημασίας για τις επιχειρήσεις, αλλά και παρουσιάζουν και μικρές επιδόσεις.

Δ) **Περιοχή μεταφοράς πόρων:** στην περιοχή αυτή εμφανίζονται μεταβλητές στις οποίες οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλη επίδοση αλλά η σημασία τους είναι μικρή. Οι οργανισμοί πρέπει να μεταφέρουν την προσπάθειά τους στην βελτίωση της επίδοσής τους σε άλλες σημαντικότερες μεταβλητές.



Σχήμα 5.1: Διάγραμμα Απόδοσης – Σημαντικότητας

Η ερμηνεία του διαγράμματος Απόδοσης - Σημαντικότητας μπορεί να είναι διαφορετική αναλόγως με την ομάδα των μεταβλητών. Όταν το διάγραμμα απεικονίζει μεταβλητές αιτιών τότε ενδιαφέρον προκαλεί η κατανομή των μεταβλητών στις τέσσερις περιοχές του διαγράμματος. Όταν όμως αναλύεται το διάγραμμα που περιέχει κριτήρια αυτοϊκανοποίησης των αποτελεσμάτων, η ανάλυση αφορά κυρίως την ερμηνεία κάποιων σχέσεων μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα το χάσμα που παρατηρείται μεταξύ αυτών καθώς και σε ποιες περιπτώσεις κριτηρίων δίνεται μεγαλύτερη έμφαση. Και στις δύο περιπτώσεις όμως η κυρίαρχη ανάλυση των διαγραμμάτων προκύπτει από το τεταρτημόριο και τη θέση που καταλαμβάνουν.

Για να είναι εφικτή η τοποθέτηση των μεταβλητών στο διάγραμμα Απόδοσης – Σημαντικότητας πρέπει πρώτα να γίνει κανονικοποίηση των αποτελεσμάτων. Η κανονικοποίηση γίνεται με τη βοήθεια των τύπων:

$$b_i' = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}} \text{ και } S_i' = \frac{S_i - \bar{S}}{\sqrt{\sum_i (S_i - \bar{S})^2}}$$

Οι τιμές που προκύπτουν έχουν πεδίο τιμών από το -1 έως το 1 ενώ το σημείο τομής των αξόνων είναι το (0,0).

Από το διάγραμμα Απόδοσης – Σημαντικότητας μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την έμφαση που δείχνουν οι εταιρίες στις διάφορες μεταβλητές αλλά και τη σχέση που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους (ανάλυση χάσματος).

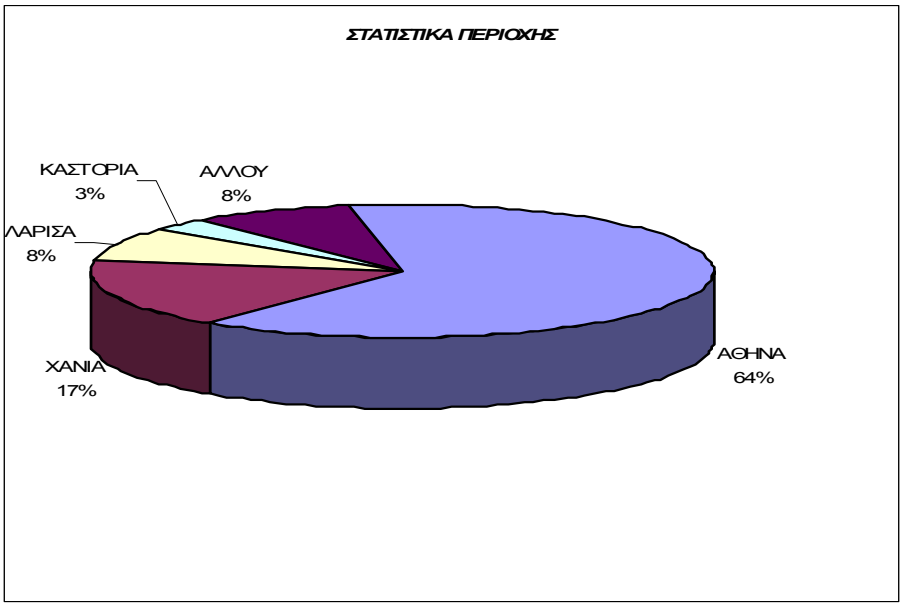
Τέλος, με τη βοήθεια των συναρτήσεων αξιών μπορούν να εντοπιστούν κρίσιμα σημεία επιδράσεων για τις μεταβλητές αιτιών (τα κριτήρια αυτοαξιολόγησης των αποτελεσμάτων έχουν γραμμική και δεδομένη συνάρτηση αξιών) καθώς και την σημασία της κατανομής κάθε μεταβλητής για το μοντέλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΦΙΛ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

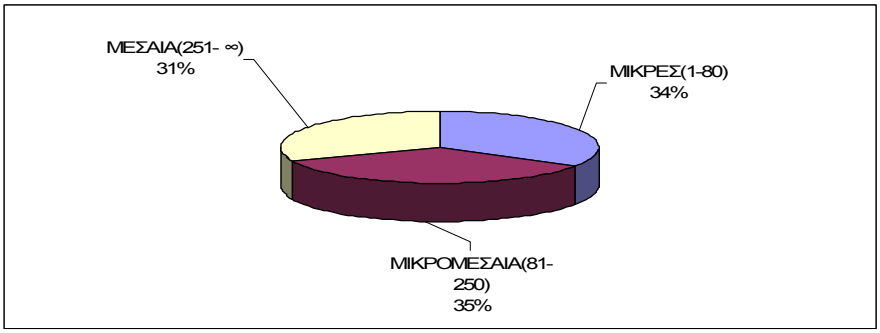
Η έρευνα διεξήχθη το χρονικό διάστημα από το Ιούλιο του 2007 μέχρι και τον Απρίλιο του 2008. Η διανομή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε από την πόλη της Αθήνας διότι υπήρχε μεγαλύτερη συγκέντρωση επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ολοκληρωμένη διαχείριση ΑΔ. Κυρίως για αυτό το λόγο οι περισσότερες εταιρίες του δείγματος εδράζονται στην Αθήνα. Η γνωστοποίηση της έρευνας και η πρόθεση για συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε γνωστή στις εταιρίες μέσω προσωπικής συνέντευξης (κυρίως στις εταιρίες των Αθηνών και της Κρήτης), τηλεφωνικής συνέντευξης, μέσω FAX και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έτσι, τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν αφορούν κυρίως την Αθήνα και την Κρήτη, χωρίς να αποκλείονται και διάφορα άλλα μέρη της Ελλάδας. Τελικά συλλέχθηκαν 71 ερωτηματολόγια και η ανταπόκριση που υπήρξε είναι της τάξης του 10%, αφού έγινε επαφή με περίπου 670 επιχειρήσεις. Το δείγμα κρίνεται αρκετά κανονικό, όσον αφορά τη γεωγραφική διασπορά αλλά και την ύπαρξη ή όχι επισημοποιημένης με ξεχωριστό τμήμα ύπαρξης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στο σχήμα 6.1 φαίνεται η γεωγραφική κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα.



Σχήμα 6.1: Γεωγραφική κατανομή του δείγματος

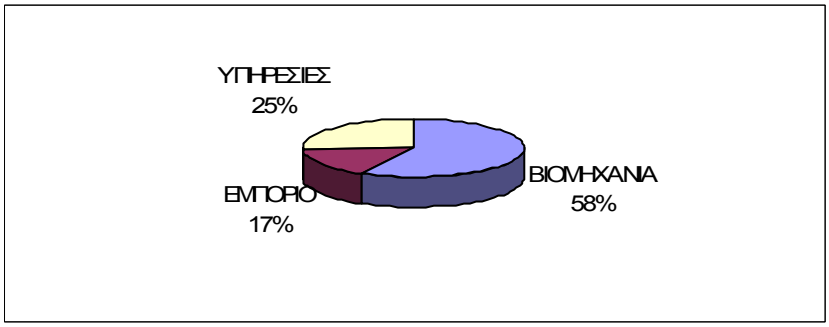
Στο σχήμα φαίνεται ότι ο κύριος όγκος των ερωτηματολογίων απαντήθηκε από εταιρίες της πρωτεύουσας (64%) με τα Χανιά να ακολουθούν σε ποσοστό 17%. Το υπόλοιπο 19% αφορά εταιρίες διεσπαρμένες σε διάφορες περιοχές της ελληνικής επαρχίας.

Όσον αφορά το μέγεθος των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, θεωρούνται 3 περιπτώσεις: μικρές εταιρίες (μέχρι 80 εργαζόμενους), μεσαίες εταιρίες (από 81 μέχρι 250 εργαζόμενους) και μεγάλες (από 251 εργαζόμενους και άνω). Γενικά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά ισοκατανεμημένο ως προς το μέγεθος. Η αναλυτική κατανομή φαίνεται στο διάγραμμα του σχήματος 6.2.



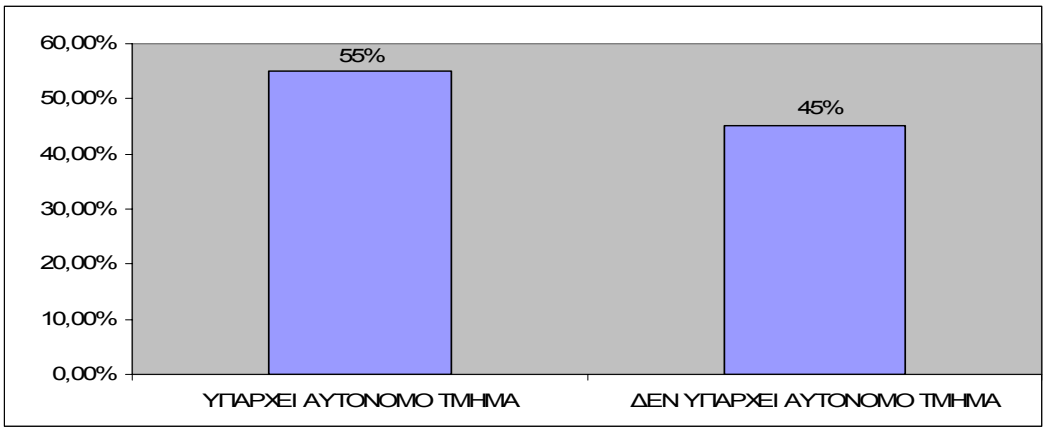
Σχήμα 6.2: Κατανομή δείγματος ανά μέγεθος

Μια άλλη σημαντική κατηγοριοποίηση που έπρεπε να γίνει είναι να χωριστούν οι εταιρίες ανά κλάδο δραστηριοποίησης. Έτσι, το δείγμα χωρίστηκε σε τρεις γενικές κατηγορίες: βιομηχανικές επιχειρήσεις, εμπορικές και εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος καταλαμβάνουν οι βιομηχανίες (58%) και ακολουθούν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (25%) και οι εμπορικές (17%). Σημειώνεται ότι θα μπορούσε να γίνει διαχωρισμός σε αρκετές υποκατηγορίες (ξενοδοχεία, πολυκαταστήματα, τεχνικές – οικοδομικές κλπ.) αλλά κάτι τέτοιο δεν θα βοηθούσε την ανάλυση των δεδομένων δεδομένου ότι το δείγμα της έρευνας είναι σχετικά μικρό. Αναλυτικά η κατανομή φαίνεται στο σχήμα 6.3.



Σχήμα 6.3: κατανομή κλάδων του δείγματος

Καλό θα είναι να αναφερθεί στα πλαίσια της γενικής περιγραφικής στατιστικής πόσοι από τους συμμετέχοντες οργανισμούς έχουν ανεξάρτητο τμήμα ανθρώπινων πόρων (HR Dept.) και πόσες δεν έχουν και η διαχείριση των ανθρώπων επιτελείται είτε από τον διευθύνοντα σύμβουλο είτε από ένα συνδυασμό στελεχών. Γενικά, οι εταιρίες με προσωπικό πάνω από 300 άτομα έχουν ανεξάρτητο τμήμα χωρίς να αποκλείονται και κάποιες μικρές, νέες και οργανωμένες εταιρίες που έχουν ιδρύσει τμήμα. Όσον αφορά το δείγμα της παρούσας εργασίας , η πλειοψηφία έχει ανεξάρτητο τμήμα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι επιδιώχτηκε σε μεγάλο βαθμό η συμμετοχή μεγάλων, καθιερωμένων και παλιών επιχειρήσεων στον ελλαδικό χώρο, κάτι που πραγματοποιήθηκε με επιτυχία. Αναλυτικά η κατανομή των εταιριών με ανεξάρτητο τμήμα και μη, φαίνεται στο σχήμα 6.4.



Σχήμα 6.4: Ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ

6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

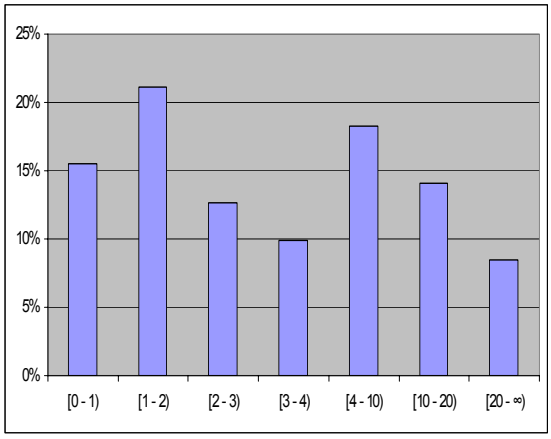
Η στατιστική ανάλυση δεδομένων οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που αφορούν το δείγμα των στατιστικών στοιχείων που έχει χρησιμοποιηθεί.

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων και στη συνέχεια τα στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των 71 επιχειρήσεων στις 4 βασικές διαστάσεις του μοντέλου, δηλαδή τον Σχεδιασμό & τη Διαχείριση του Α.Δ., την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Α.Δ., την Συμμετοχή του Α.Δ. και τις Ανταμοιβές και Φροντίδα για το Α.Δ. Φυσικά αναλύονται τόσο και τα υποκριτήρια της κάθε διάστασης που λειτουργούν ως αίτια, όσο και τα αντίστοιχα που λειτουργούν σαν αποτελέσματα. Η παρουσίαση γίνεται για κάθε διάσταση ξεχωριστά. Πρέπει να

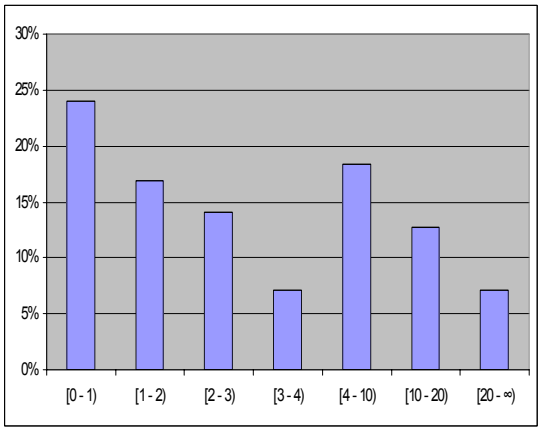
σημειωθεί ότι σε όλα τα υποκριτήρια αίτια, όλες οι απαντήσεις αφορούν το έτος 2006, αφού όταν ξεκίνησε η διεξαγωγή της έρευνας ήταν το αμέσως προηγούμενο κλεισμένο λογιστικό έτος, οπότε θα υπήρχαν ολοκληρωμένες απαντήσεις.

6.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.5 η πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος δαπανούν για μισθολογικές ανάγκες 1 με 2 εκατομμύρια ευρώ (€), με ποσοστό που αγγίζει το 22%. Η κατηγορία που ακολουθεί είναι αυτή των εταιριών που δαπανούν 4 με 10 εκατομμύρια € με ποσοστό περίπου 18%. Από την άλλη, στο σχήμα 6.6 φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δαπανά για λειτουργικά έξοδα μέχρι 1 εκατομμύριο €, σε ποσοστό 22%. Από την συγκριτική ανάλυση λοιπόν των δύο σχημάτων συνάγεται ότι εν γένει οι δαπάνες για μισθοδοσία είναι μεγαλύτερες από αυτές για λειτουργικά έξοδα κάτι το οποίο λειτουργεί υπέρ του ανθρώπινου δυναμικού.



Σχήμα 6.5: Κατανομή δαπανών μισθοδοσίας (σε εκατομμύρια €)



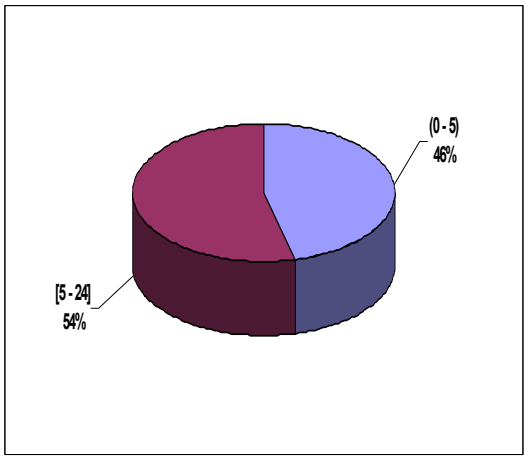
Σχήμα 6.6: Κατανομή λειτουργικών δαπανών (σε εκατομμύρια €)

6.2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΔ

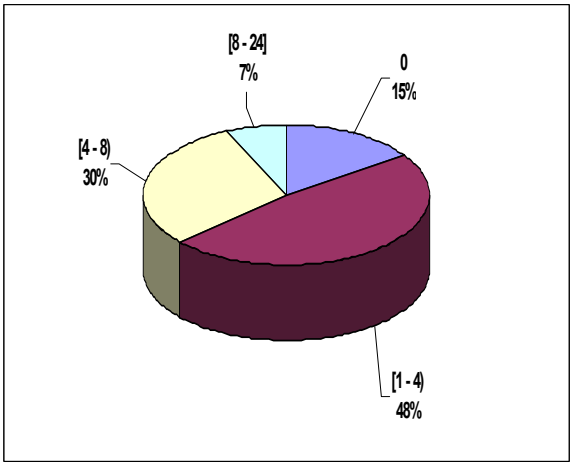
Αυτή η διάσταση αναλύει 6 υποκριτήρια - προϋποθέσεις και 4 υποκριτήρια – αποτελέσματα. Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται τα αίτια και στην συνέχεια τα αποτελέσματα.

Τα 6 υποκριτήρια έχουν να κάνουν με την διάρκεια του τμήματος HR, με τον αριθμό των προγραμμάτων που έχουν υλοποιηθεί κατά το 2006, την ύπαρξη και διάρκεια καθορισμένου προγράμματος πρόσληψης, την ύπαρξη και διάρκεια καθορισμένου προγράμματος εξέλιξης, την διάθεση και διάρκεια διάθεσης

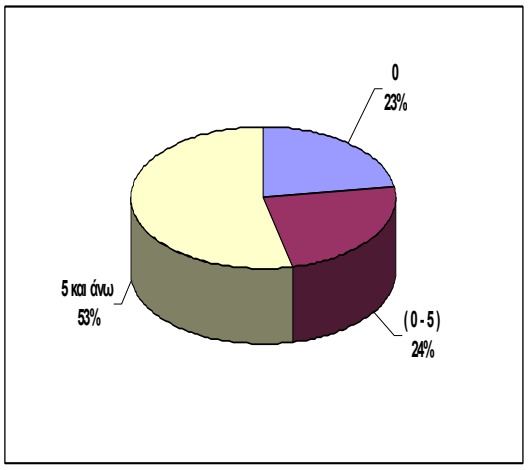
οικονομικών πόρων για τις ανάγκες διαχείρισης του HR, και τον δείκτη αριθμός αποχωρήσεων (2006) επί του συνόλου των εργαζομένων. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται είναι της μορφής ΝΑΙ – ΟΧΙ – ΕΤΗ για όλα τα κριτήρια εκτός από τα κριτήρια που έχουν να κάνουν με τον αριθμό των υλοποιηθέντων προγραμμάτων και τον δείκτη αποχωρήσεων στα οποία έπρεπε να εισαχθούν καθαροί αριθμοί.



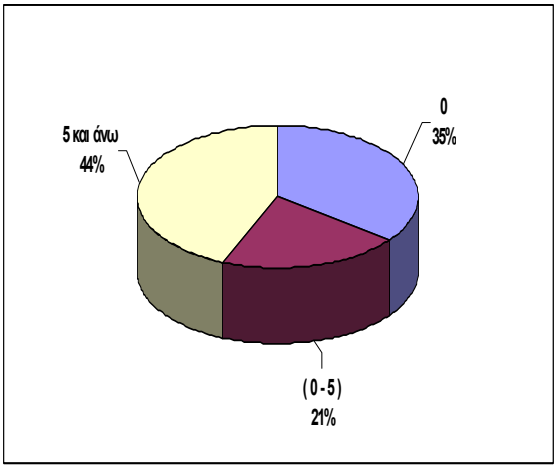
Σχήμα 6.7: Διάρκεια Τμήματος HR (έτη)



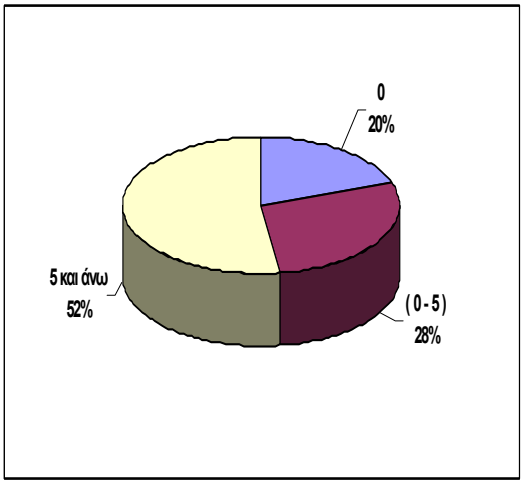
Σχήμα 6.8: Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων



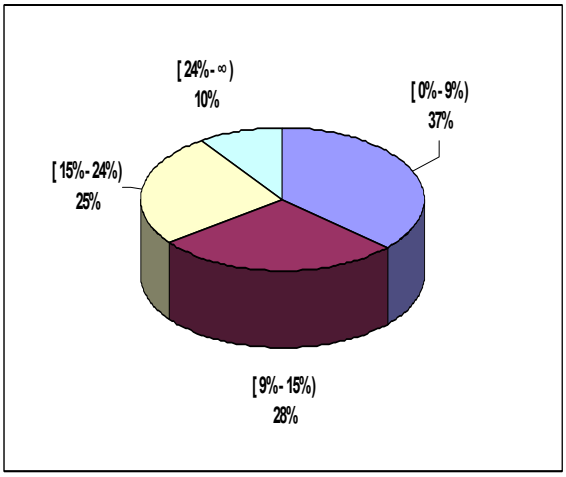
Σχήμα 6.9: Διάρκεια προγράμματος Πρόσληψης (έτη)



Σχήμα 6.10: Διάρκεια προγράμματος εξέλιξης (έτη)



Σχήμα 6.11: Διάρκεια διάθεσης εταιρικού budget για ανάγκες hr



Σχήμα 6.12: Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων (ποσοστό)

Από το σχήμα 6.7 παρατηρείται ότι από τις εταιρίες που διαθέτουν ανεξάρτητο τμήμα HR, στο 46% (δηλαδή περίπου στις μισές) αυτό είναι νεοσύστατο με ηλικία μέχρι 5 χρόνια. Στο υπόλοιπο 54% το αντίστοιχο τμήμα είναι πιο παλιό με ηλικία από 5 και πάνω έτη.

Όπως φαίνεται από το σχήμα 6.8 η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών μέσα στο 2006 (63%) εφάρμοσε από 0 μέχρι 4 προγράμματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι αριθμοί αυτοί είναι μικροί και μπορεί να καταδεικνύουν μία τάση συντήρησης της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση. Το 30% των επιχειρήσεων εφάρμοσε από 4 μέχρι 8 προγράμματα και μόλις το 7% ξεπέρασε αυτό τον αριθμό.

Όσον αφορά το τρίτο κριτήριο (ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος πρόσληψης), παρατηρείται από το σχήμα 6.9 ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εφαρμόζει επίσημα καθορισμένο πρόγραμμα για πάνω από 5 χρόνια (53%), ενώ το 20% δεν έχει εφαρμόσει τέτοιου είδους πολιτική. Παρόμοιο (24%) είναι και το ποσοστό αυτών που έχουν εφαρμόσει πρόσφατα (τα τελευταία 5 χρόνια) τέτοιου είδους πρόγραμμα.

Το επόμενο κριτήριο που εξετάστηκε είναι η ύπαρξη και διάρκεια επίσημα καθορισμένου προγράμματος ενδοεταιρικής εξέλιξης. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα του σχήματος 6.10 τα ποσοστά των εταιριών που εφαρμόζουν το πρόγραμμα αυτό είναι πιο χαμηλά σε σχέση με αυτά του προγράμματος πρόσληψης, κάτι αναμενόμενο αφού πρόκειται για ένα πιο πολύπλοκο πρόγραμμα το οποίο απευθύνεται κυρίως σε μεγαλύτερες εταιρίες που μπορούν να υλοποιούν διάφορα μισθολογικά και διοικητικά κλιμάκια.

Έτσι, το 35% των ερωτηθέντων δεν εφαρμόζει πρόγραμμα εξέλιξης, το 44% των εταιριών το εφαρμόζει για πάνω από 5 χρόνια, ενώ το εναπομείναν 21% το έχει εφαρμόσει πρόσφατα (τα τελευταία 5 χρόνια).

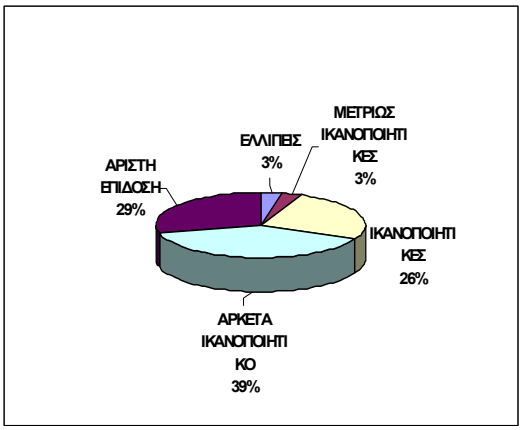
Το σχήμα 6.11 φανερώνει ότι η πλειοψηφία των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα διοχετεύουν μέρος των κεφαλαίων τους στην κάλυψη αναγκών που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το 52% δαπανά μέρος του εταιρικού προϋπολογισμού σε ανάγκες του HRM για πάνω από 5 χρόνια, το 28% άρχισε να το κάνει τα τελευταία 5 χρόνια ενώ υπάρχει και ένα 20% από μικρές κυρίως εταιρίες οι οποίες δεν διοχετεύουν καθόλου κεφάλαια στο HRM.

Το τελευταίο μέγεθος που μετρήθηκε σε αυτή τη διάσταση είναι το πλήθος των αποχωρήσεων προς το σύνολο όλων των εργαζομένων στην εταιρία. Ενδιαφέρουν βέβαια μόνο οι αποχωρήσεις που έγιναν το 2006. Από το διάγραμμα που φαίνεται στο σχήμα 6.12 παρατηρείται ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών (37%) είχαν αποχωρήσεις που δεν ξεπέρασαν το 9% επί του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Φαίνεται ότι όσο μεγαλώνουν τα ποσοστά των αποχωρήσεων τόσο λιγότερες είναι οι εταιρίες που αυτά τα ποσοστά συναντώνται. Έτσι, το 28% των ερωτηθέντων είχε ποσοστά αποχωρήσεων από 9% μέχρι 15%, στο 25% συναντώνται ποσοστά από 15% μέχρι 24% και μόλις στο 10% των εταιριών υπάρχουν δείκτες αποχωρήσεων πάνω από 24%. Έχει ενδιαφέρον το γεγονός ότι τα μεγάλα ποσοστά αποχωρήσεων είναι περισσότερο συχνά σε μικρές και μεσαίες εταιρίες. Αυτό σημαίνει ότι σε απόλυτα νούμερα οι αποχωρήσεις που γίνονται σε όλους τους τύπους οργανισμών (μικροί, μεσαίοι, μεγάλοι) είναι της ίδιας τάξης μεγέθους και άρα παρατηρείται μία μεγαλύτερη αστάθεια όσον αφορά τα πρόσωπα στις μικρότερες εταιρίες σε σχέση με τις μεγάλες και εδραιωμένες.

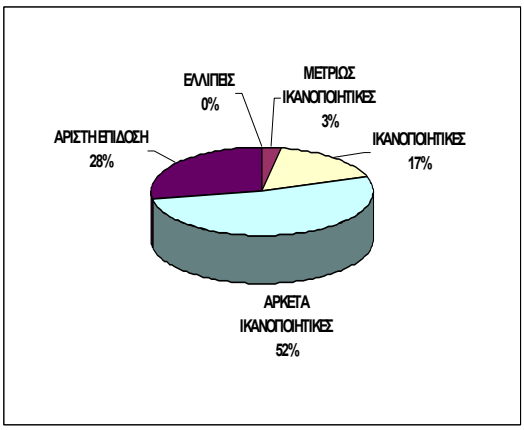
Σε αυτή την παράγραφο θα αναλυθούν περιγραφικά οι απαντήσεις που δόθηκαν σε ότι αφορά την αυτοαξιολόγηση της $1^{ης}$ διάστασης στα τέσσερα κριτήρια – αποτελέσματα, τη λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού γενικά, τις διαδικασίες πρόσληψης και στρατολόγησης εργαζομένων, το βαθμό ύπαρξης αισθήματος δικαιοσύνης ανεξαρτήτως εργασιακού επιπέδου, μισθολογικού κλιμακίου και εργασιακής βαθμίδας και τέλος το βαθμό υλοποίησης διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Από τα κάτωθι διαγράμματα προκύπτουν κάποια αρκετά ενδιαφέροντα στοιχεία για τις παραπάνω λειτουργίες στα πλαίσια της ελληνικής επιχειρησιακής κουλτούρας.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για την αυτοβαθμολόγηση στα αποτελέσματα είναι 10-βάθμια. Η αντιστοίχηση που έγινε είναι με μία 5-βάθμια ποιοτική κλίμακα, και είναι η εξής:

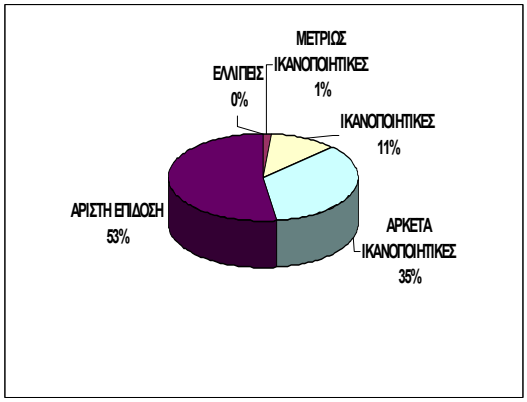
- Αξιολόγηση 1-2 αντιστοιχεί σε ελλιπή βαθμολογία
- Αξιολόγηση 3-4 αντιστοιχεί σε μέτριες απαντήσεις
- Αξιολόγηση 5-6 αντιστοιχεί σε ικανοποιητικές απαντήσεις
- Αξιολόγηση 7-8 αντιστοιχεί σε αρκετά ικανοποιητικές απαντήσεις
- Αξιολόγηση 9-10 αντιστοιχεί σε άριστες απαντήσεις



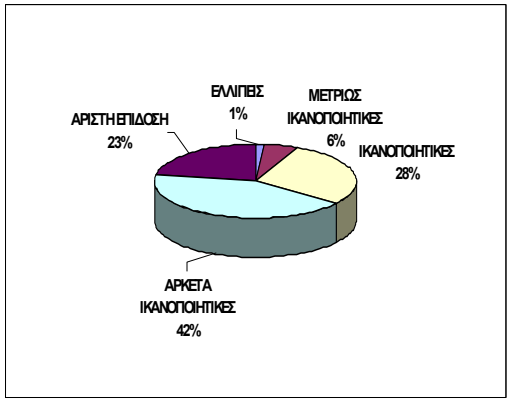
Σχήμα 6.13: Λειτουργία Διαχείρισης του HR



Σχήμα 6.14: Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης ανθρώπων



Σχήμα 6.15: Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα



Σχήμα 6.16: Διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα του σχήματος 6.13, οι εταιρίες δίνουν αρκετή βάση στην λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αφού η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι αρκετά ικανοποιητικές (39%). Επίσης υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό άριστων απαντήσεων (29%), και η ελλιπής βαθμολόγηση είναι σχεδόν

ανύπαρκτη (3%). Αυτό που συνάγεται είναι ότι οι εταιρίες υλοποιούν στην πράξη λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου κλπ. το οποίο είναι θετικό στοιχείο.

Παρόμοια συμπεράσματα συνάγονται και από το σχήμα 6.14 αφού και πάλι το 52% θεωρεί ότι οι διαδικασίες πρόσληψης και στρατολόγησης ανθρώπων είναι αρκετά ικανοποιητικές και το 28% ότι αυτές είναι άριστες. Δηλαδή για όλες τις εταιρίες είναι σημαντικό το να υπάρχουν σωστές μέθοδοι πρόσληψης, όπως καταγραφή βιογραφικών σε βάσεις δεδομένων, συνεντεύξεις κλπ. αλλά και σωστή στελέχωση, δηλαδή να μπαίνουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Είναι ενδεικτικό το ότι δεν υπήρξε ούτε μία περίπτωση ελλιπούς απάντησης.

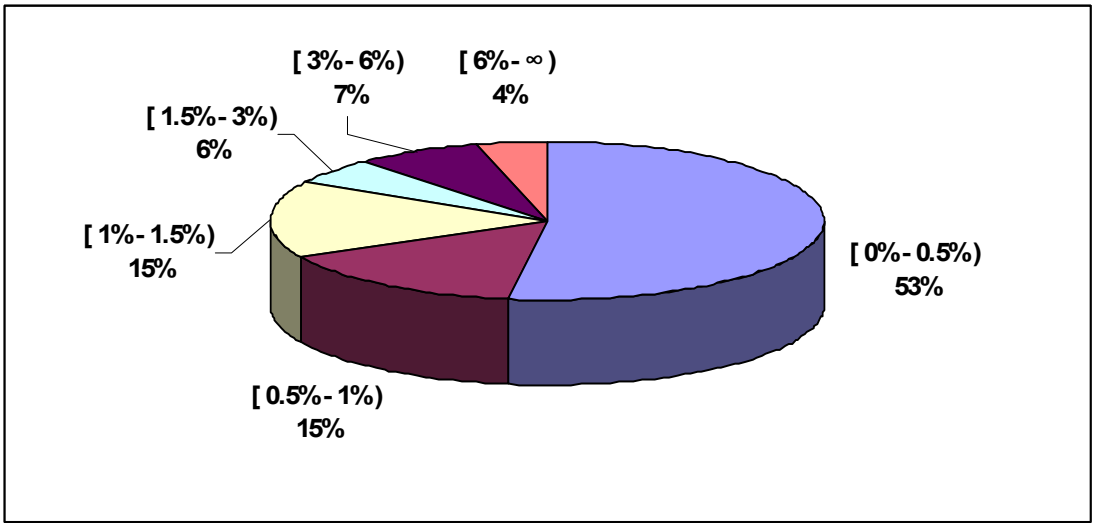
Λίγο διαφορετικά είναι τα πορίσματα που εξάγονται από το σχήμα 6.15 που αφορά την ύπαρξη αισθήματος δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό. Το 52% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχει σε άριστο βαθμό δικαιοσύνη η οποία είναι άμεσα αντιληπτή από το προσωπικό. Επίσης το 36% θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Το αίσθημα δικαιοσύνης οδηγεί σε αίσθημα ενδοεταιρικής ασφάλειας, κάτι πολύ σημαντικό για την καλή συνεργασία στα οριζόντια και κάθετα επίπεδα μέσα στον οργανισμό. Και εδώ δεν υπάρχουν απαντήσεις που να δείχνουν ότι υπάρχει έλλειψη αυτών των αισθημάτων.

Όσον αφορά τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης, αυτές είναι πολύ ικανοποιητικές στις περισσότερες περιπτώσεις του δείγματος (42%), όπως καταδεικνύεται από το σχήμα 6.16. Οι διαδικασίες αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνουν έντυπα αξιολόγησης ή αυτοαξιολόγησης, συνεντεύξεις αξιολόγησης και διάφορες άλλες μεθόδους μέτρησης της παραγωγής οι οποίες υλοποιούνται σε μεγάλο βαθμό. Οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης συναντώνται κυρίως σε μεγάλες και μεσαίες εταιρίες με καλά οργανωμένο τμήμα HR, λόγω του αυξημένου κόστους σχεδιασμού και υλοποίησης, κάτι που εξηγεί και το 8% των ελλιπών απαντήσεων.

6.2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΔ

Σε αυτή τη διάσταση εξετάζονται πέντε υποκριτήρια – αίτια : ο δείκτης κόστος εκπαίδευσης σαν ποσοστό επί του συνολικού κόστους που δαπανήθηκε για το προσωπικό τη χρονιά 2006, η ύπαρξη και διάρκεια επίσημου προγράμματος καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, ο αριθμός ημερών εκπαίδευσης ανά

εργαζόμενο για το 2006, η ύπαρξη και διάρκεια προγραμματισμού του εκπαιδευτικού προγράμματος (annual training plan) και τέλος το ποσοστό των ατόμων που έλαβαν επίσημη εκπαίδευση το 2006 επί του συνόλου των εργαζομένων. Το δεύτερο και το τέταρτο κριτήριο εκφράζουν διάρκεια και μετρώνται σε έτη ενώ όλα τα υπόλοιπα είναι καθαροί αριθμοί.

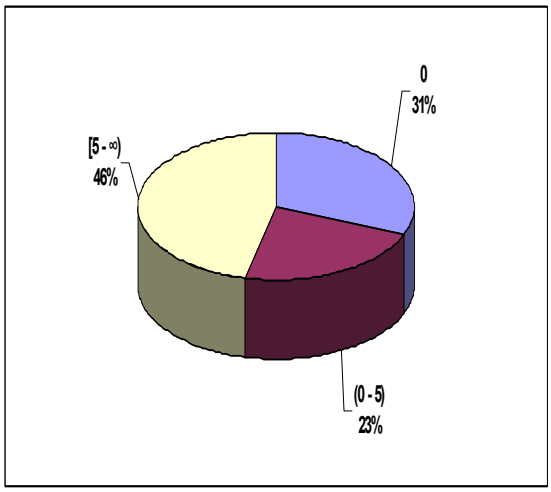


Σχήμα 6.17: Ποσοστό του κόστους εκπαίδευσης προσωπικού για το 2006 επί του συνολικού κόστους προσωπικού

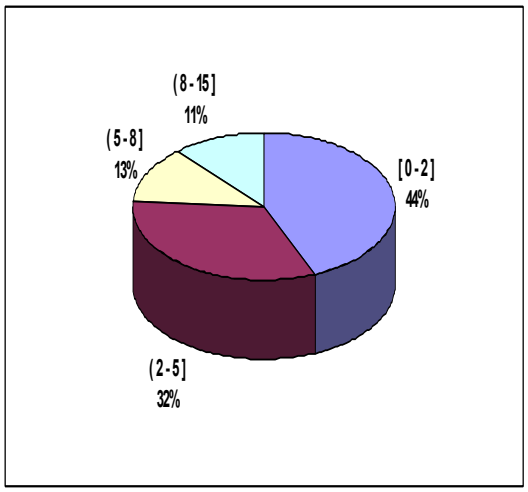
Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.17, το μέρος των δαπανών για το ανθρώπινο δυναμικό που πάει στην εκπαίδευση αυτού είναι αρκετά χαμηλό στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, δηλαδή από 0% μέχρι 0,5%. Η εκπαίδευση έχει τεράστια σημασία για τις επιχειρήσεις αφού συμβάλλει σε διάφορους βασικούς τομείς των λειτουργιών τους όπως στην παραγωγικότητα, την επίβλεψη του προσωπικού, τα ατυχήματα, την ευελιξία και άλλα. Συνεπώς για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητη η διαδικασία της σωστής εκπαίδευσης. Ένα ικανοποιητικό ετήσιο ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 2% - 3% επί του συνολικού ετήσιου κόστους για το προσωπικό (Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., 2002). Από αυτά τα ποσοστά και πάνω βρίσκεται μόλις το 15% περίπου των εταιριών του δείγματος. Όσον αφορά το υπόλοιπο 85%, στις περισσότερες περιπτώσεις η εκπαίδευση είναι συνήθως επιδοτούμενη. Εάν αυτό δεν συνέβαινε τα ποσοστά θα ήταν ενδεχομένως ακόμα πιο χαμηλά.

Ο κυριότερος λόγος που πιστεύεται ότι οι ελληνικές εταιρίες δεν επενδύουν μεγάλα κεφάλαια στην εκπαίδευση είναι ότι το οικονομικό όφελος από αυτήν την

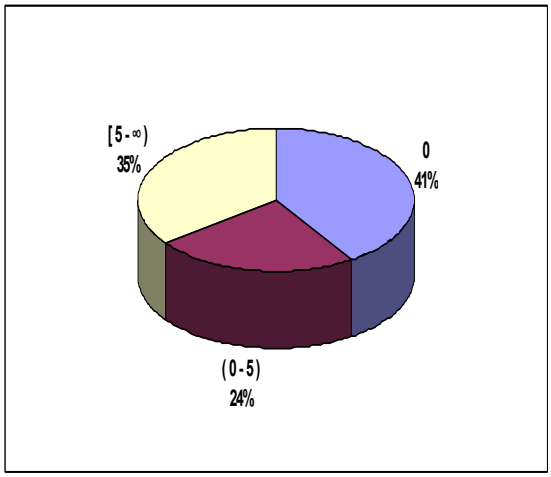
επένδυση δεν είναι άμεσα μετρήσιμο και δεν είναι σαφές αν οι ωφέλειες από την επένδυση υπερκαλύπτουν το κόστος.



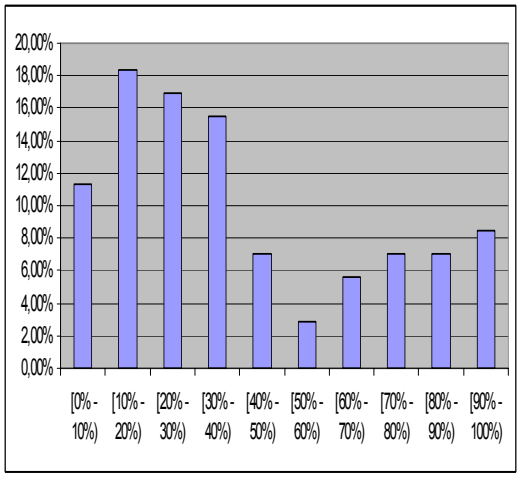
Σχήμα 6.18: Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών



Σχήμα 6.19: Αριθμός ημερών εκπαίδευσης/εργαζόμενο



Σχήμα 6.20: Ύπαρξη & διάρκεια προγραμματισμού εκπαίδευσης (έτη)



Σχήμα 6.21: Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική εκπαίδευση. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μία από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος.

Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.18 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν πρόγραμμα καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού για πάνω από πέντε χρόνια, δηλαδή εφαρμόζονται μέθοδοι όπως ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ΔΑΔ, εκπαιδευτικοί έλεγχοι, αναλύσεις απόδοσης

και αναλύσεις θέσεων εργασίας. Υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 31% και αφορά εταιρίες που δεν εφαρμόζουν καθόλου πρόγραμμα εντοπισμού και ένα 23% που το εφάρμοσε πρόσφατα (τελευταία 5 χρόνια).

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχόμενου και των στόχων της εκπαίδευσης, καθώς και το χώρο και το χρόνο που θα λάβει χώρα.

Πιο συγκεκριμένα πρέπει να οριστεί ο αριθμός εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία αυτοί προέρχονται, τις προτιμήσεις τους καθώς και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Επίσης πρέπει να οριστεί η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος η οποία βέβαια εξαρτάται από το περιεχόμενό του και από το χρόνο που χρειάζεται ο εργαζόμενος για αφομοίωση νέων τεχνικών και ιδεών.

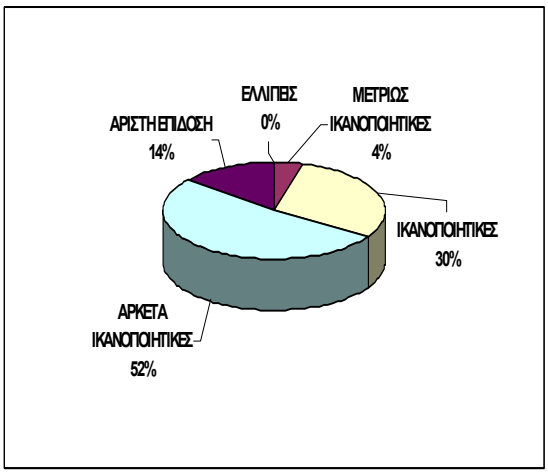
Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.20, λιγότερες είναι οι εταιρίες που εφαρμόζουν προγραμματισμό εκπαίδευσης από αυτές που εφαρμόζουν εντοπισμό αυτής (69% έναντι 59%). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα περιέχει εταιρίες όλων των μεγεθών. Σε πολλές μικρές και μεσαίες εταιρίες η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται πιο ευέλικτα και σε πλήρη συνεννόηση και συνεργασία με τον εργαζόμενο αφού οι σχέσεις είναι πιο προσωπικές και φυσικά ο αριθμός των εκπαιδευόμενων μικρότερος.

Το επόμενο υποκριτήριο προς εξέταση είναι το πλήθος των ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο για το 2006. Εδώ οι απαντήσεις ποικίλλουν, αλλά οι πλειοψηφία των εταιριών (44%) αφιέρωσε από 0 έως 2 μέρες το 2006 για εκπαίδευση των στελεχών τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι τις περισσότερες μέρες αφιερώνουν οι εταιρίες που έχουν εφαρμόσει τα παραπάνω προγράμματα που αναλύθηκαν και είναι συνήθως μεγάλες. Στις μικρές εταιρίες εφαρμόζεται συνήθως on the job training, κάτι που είναι δύσκολα μετρήσιμο σε νούμερα. Το 11% αφιέρωσε από 8 έως 15 μέρες και πρόκειται κυρίως για μεγάλες επιχειρήσεις.

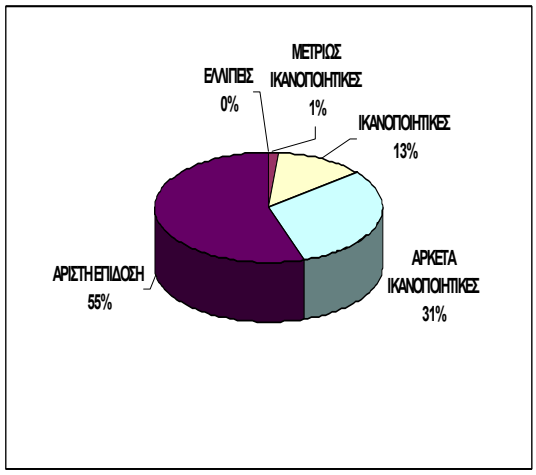
Το τελευταίο υποκριτήριο που εξετάζεται είναι το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν σε κάθε εταιρία το 2006. Όπως γίνεται εμφανές στο διάγραμμα 6.21, η πλειοψηφία των εταιριών εκπαίδευσε το 10% με 30% των εργαζομένων της. Θα περίμενε κανείς ότι όσο μεγαλώνουν τα ποσοστά των εργαζομένων στο διάγραμμα τόσο λιγότερες εταιρίες θα αντιπροσώπευαν αυτά τα ποσοστά αλλά δεν συμβαίνει αυτό, ακριβώς λόγω της ποικιλίας του δείγματος σε μέγεθος, ηλικία κλπ. Οι μεγάλες εταιρίες εκπαιδεύουν ένα σχετικά μικρό ποσοστό των εργαζομένων τους κάθε χρόνο

αφού απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα και κλιμάκια. Αντιθέτως το 70%-100% των εργαζομένων τους εκπαιδεύουν συνεχώς οι εταιρίες που απασχολούν 10 – 30 άτομα αφού είναι κάτι σχετικά πιο εύκολο, απαιτεί λιγότερο εξειδικευμένη γνώση σε σχέση με τη μεγάλη εταιρία και είναι σαφώς λιγότερο πολυδάπανο.

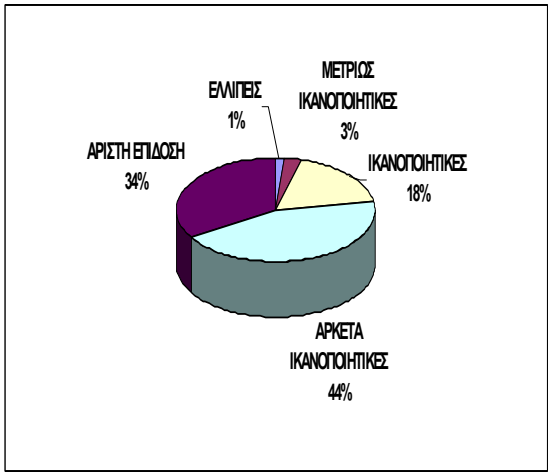
Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα αποτελέσματα αυτής της διάστασης τα οποία είναι η προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου, η επάρκεια των μέσων και των εργαλείων που παρέχονται για την περάτωση των διάφορων εργασιών, η διαδικασία της εκπαίδευσης εν γένει και τέλος, η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



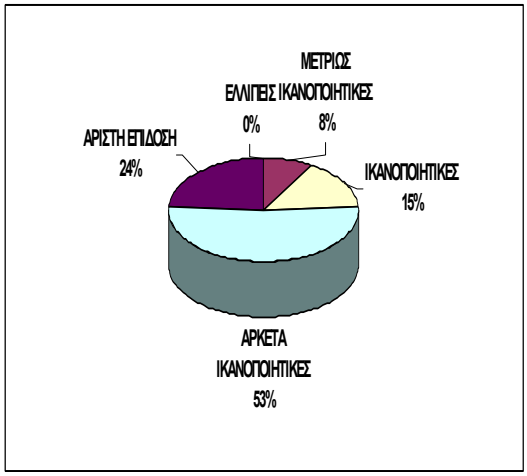
Σχήμα 6.22: Προσωπική ανάπτυξη εργαζόμενου



Σχήμα 6.23: Επάρκεια μέσων & εργαλείων



Σχήμα 6.24: Διαδικασία εκπαίδευσης



Σχήμα 6.25: Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης

Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.22, οι περισσότερες εταιρίες (52%) είναι αρκετά ικανοποιημένες με τις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στους εργαζόμενους

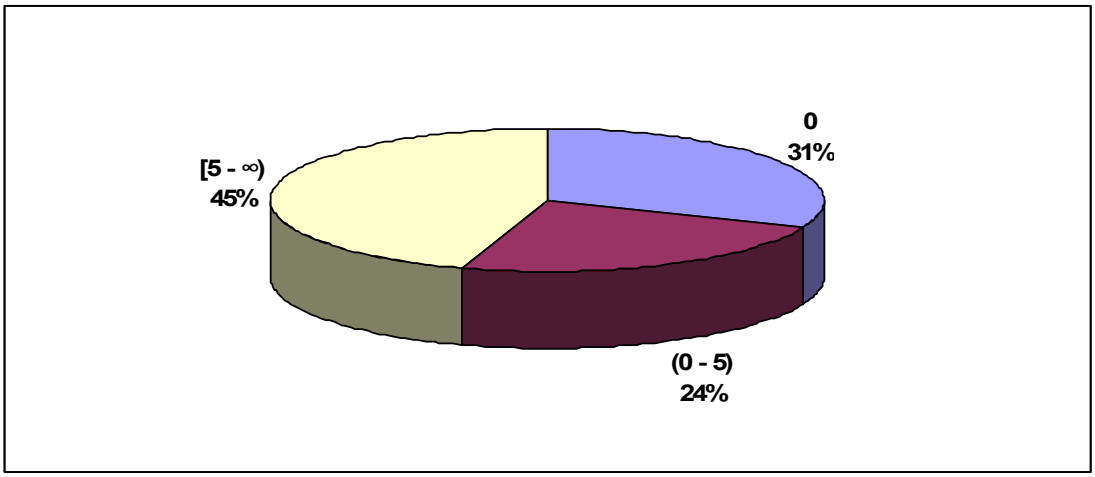
τους. Καμία εταιρία δεν θεωρεί ότι δεν υπάρχουν καθόλου προοπτικές εξέλιξης αλλά ένα 34% θεωρεί ότι αυτές είναι σχετικά περιορισμένες. Ωστόσο, το υπόλοιπο 14% πιστεύει ότι αυτές οι προοπτικές είναι ιδανικές.

Διαφορετικά είναι τα πράγματα σε ότι αφορά τα μέσα και εργαλεία αφού το 55% θεωρεί ότι τα πάντα παρέχονται σε άριστο βαθμό. Το 31% είναι πιο μετριοπαθές αφού πιστεύει ότι παρέχονται σε αρκετά ικανοποιητικό και μόλις το 14% θεωρεί ότι υπάρχει πρόβλημα σε αυτόν τον τομέα.

Αρκετά ικανοποιητική θεωρεί ότι είναι η εκπαιδευτική διαδικασία που παρέχεται στους οργανισμούς τους (44%), όπως φαίνεται στο σχήμα 6.24. Ελάχιστα μεταβάλλονται οι απόψεις και τα αντίστοιχα ποσοστά στην ικανοποίηση από την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Και σε αυτή την περίπτωση δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι οι διαδικασίες αυτές γίνονται σε άριστο βαθμό (34% - 24%).

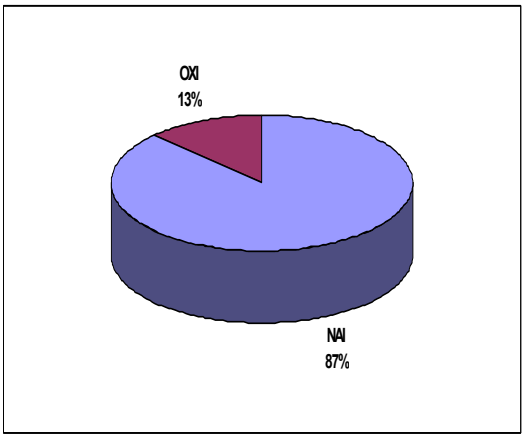
6.2.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΔ

Σε αυτή την παράγραφο γίνεται η γραφική παρουσίαση των απαντήσεων που δόθηκαν για την τρίτη διάσταση, δηλαδή την επικοινωνία και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής αλλά και σε άλλα θέματα όπως εταιρική κουλτούρα, οργανωσιακό κλίμα κλπ. Στη συνέχεια γίνεται η παρουσίαση των υποκριτηρίων- αιτίων που είναι η ύπαρξη και διάρκεια συμμετοχής στελεχών του τμήματος ή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ανώτατη διοίκηση της εταιρίας, το ποσοστό υλοποίησης προτάσεων που έχουν διατυπωθεί από το προσωπικό και το ποσοστό των ατόμων που είναι μέλη κάποιας ομάδας που επιτελεί κάποιο έργο της επιχείρησης. Τα υποκριτήρια – αποτελέσματα αφορούν την ικανοποίηση από τη συμμετοχή του προσωπικού στην ανάπτυξη στρατηγικής, την ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και καινοτομίας, την ομαδική εργασία εν γένει και την επικοινωνία και πρόσβαση σε κανάλια πληροφοριών που έχουν να κάνουν με την εταιρία.

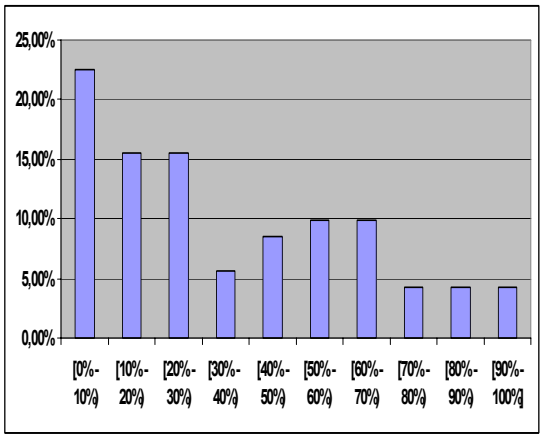


Σχήμα 6.26: Ύπαρξη & διάρκεια συμμετοχής στελεχών του HRM στην ανώτατη Διοίκηση της εταιρίας

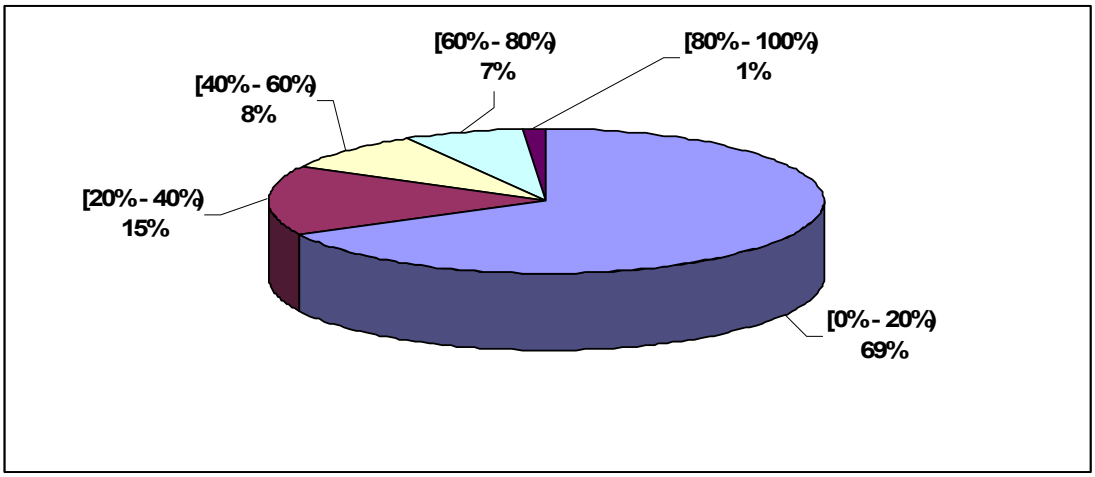
Όπως φαίνεται από το σχήμα 6.26 τα στελέχη του τμήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ή τα άτομα που εμπλέκονται με τη διαχείριση (στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα) είναι ταυτόχρονα και μέλη της ανώτατης διοίκησης στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (45%) και μάλιστα για πάνω από πέντε χρόνια. Στο 24% του δείγματος αυτό συμβαίνει από το πολύ για 5 χρόνια ενώ στο 31% των περιπτώσεων τα άτομα εμπλεκόμενα με το hr δεν έχουν σχέση με την διοίκηση της εταιρίας.



Σχήμα 6.27: Υλοποίηση προτάσεων από προσωπικό



Σχήμα 6.28: Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό



Σχήμα 6.29: Ποσοστά συμμετοχής σε ομάδες εργασίας

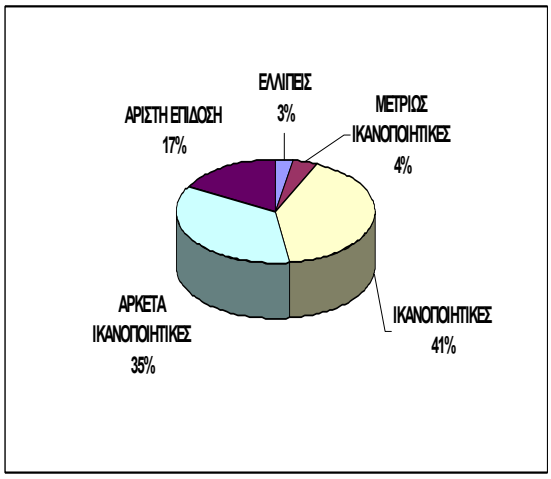
Στην μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων υπήρξε μέσα στο 2006 υλοποίηση λιγότερων ή περισσότερων προτάσεων που διατυπώθηκαν από το ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, το 87% των επιχειρήσεων εφαρμόζει αυτή την πολιτική. Εν γένει είναι πολύ σημαντικό αφ'ενός να υπάρχει η ελευθερία διατύπωσης των προτάσεων, λύσεων, βελτιώσεων ή οποιαδήποτε ιδέα χρήσιμη για την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη του οτιδήποτε συσχετίζεται με την εργασία ή και ευρύτερα την οργανωτική του μονάδα και την επιχείρηση συνολικά, και αφ'ετέρου η πιθανότητα υλοποίησης αυτών γιατί έτσι αποφεύγεται η λεγόμενη «οργανωσιακή σιωπή», δηλαδή η έλλειψη έκφρασης των εργαζομένων και η αρνητική στάση των ανώτερων στελεχών να δεχθούν κριτική από τους υφισταμένους.

Διαδεδομένες μέθοδοι διατύπωσης προτάσεων είναι τα συστήματα προτάσεων και οι έρευνες κλίματος στους εργαζόμενους και τα οποία είναι πολύ θετικό που φαίνεται να υλοποιούνται στην πράξη και όχι μόνο από τις μεγαλύτερες εταιρίες. Ενδεχομένως στις μικρότερες να μην είναι αυστηρά καθορισμένες οι μέθοδοι διατύπωσης γιατί υπάρχει άμεση διαπροσωπική επαφή με τον ανώτερο.

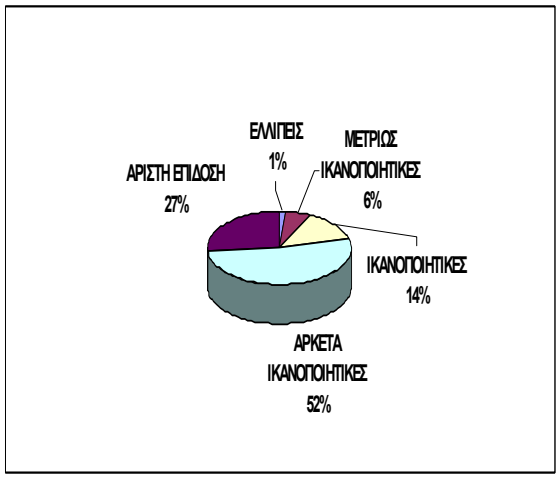
Όσον αφορά τα ποσοστά, από το ακριβώς επόμενο σχήμα βλέπουμε ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (53%) , υλοποιήθηκε μέχρι και το 30% των προτάσεων που διατυπώθηκαν το 2006, το οποίο είναι πολύ ενθαρρυντικό ποσοστό. Και πάλι παρατηρείται ένα μερικό φαινόμενο αύξησης των εταιριών όσο αυξάνουν τα ποσοστά υλοποίησης στο διάγραμμα κάτι που εξηγείται εύκολα και αποδίδεται στην εξαιρετική ανομοιογένεια του δείγματος.

Το τελευταίο υποκριτήριο που εξετάζεται είναι τα ποσοστά συμμετοχής των εργαζόμενων σε ομάδες εργασίας. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (69%) σε

ομαδικά έργα εμπλέκεται μέχρι και το 20% των εργαζόμενων και από εκεί και πάνω τα υπόλοιπα ποσοστά είναι αρκετά μικρότερα και φθίνοντα όσο περισσότεροι εργαζόμενοι εμπλέκονται. Μόλις στο 1% των απαντήσεων εργάζονται 80% με 100% των ανθρώπων σε ομάδες.



Σχήμα 6.30: Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής

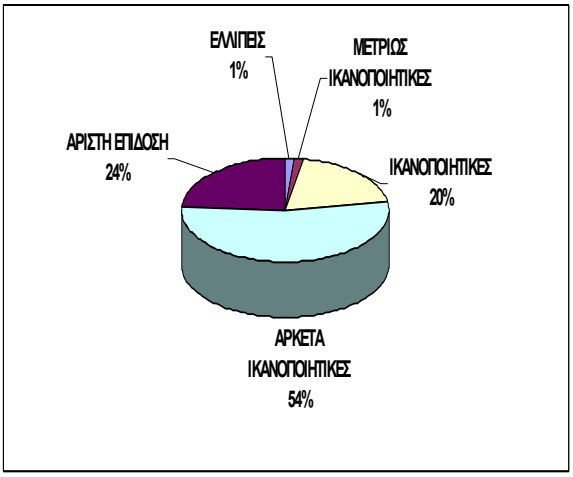


Σχήμα 6.31: Ενθάρρυνση καινοτομίας

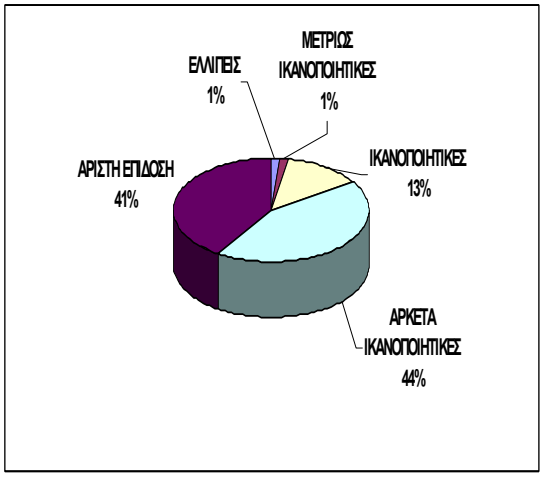
Όσον αφορά την ικανοποίηση από τη συμμετοχή του προσωπικού στην ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής, οι απόψεις είναι εν γένει μοιρασμένες. Σύμφωνα με το σχήμα 6.30, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι απλά ικανοποιητική η δυνατότητα συμμετοχής (41%). Αυτό σημαίνει ότι γενικά η «από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία» επιδέχεται βελτιώσεις, μιας και η συμμετοχή κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση, υπευθυνότητα, δέσμευση και ενδυνάμωση. Υπάρχει και ένα 17% των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι η συμμετοχή γίνεται άριστα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε μικρές και μεσαίες εταιρίες όπου υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και διαπροσωπική επαφή.

Τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά στην ικανοποίηση από το βαθμό ενθάρρυνσης του προσωπικού για καινοτομία. Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα (σχήμα 6.31) ότι υπάρχει το κλίμα και η ελευθερία που επιτρέπει τέτοιου είδους ενέργειες, παρ'όλο που στις περισσότερες εταιρίες του δείγματός μας δεν υπήρχε καν αυτόνομο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα αυτά είναι άκρως ενθαρρυντικά καθώς πάντα η χρήση και αξιοποίηση νεωτερισμών είτε στη διαδικασία παραγωγής είτε στη διαδικασία διοίκησης είτε σε οποιονδήποτε άλλο τομέα αφορά την εσωτερική διάρθρωση της επιχείρησης οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό

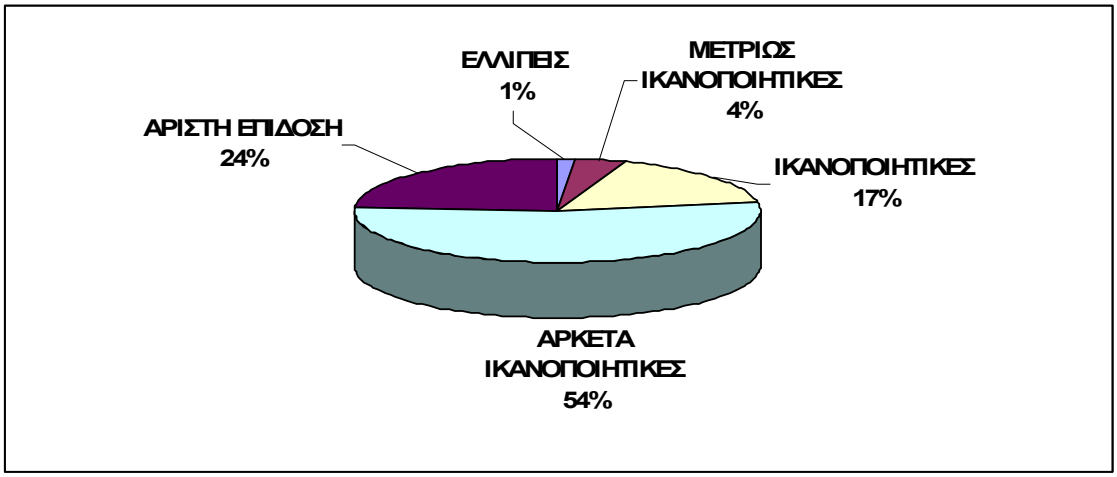
είναι το ποσοστό 27% που φαίνεται να είναι άκρως ικανοποιημένο από την ελευθερία που υπάρχει για καινοτομία.



Σχήμα 6.32: Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας



Σχήμα 6.33: Ομαδική εργασία



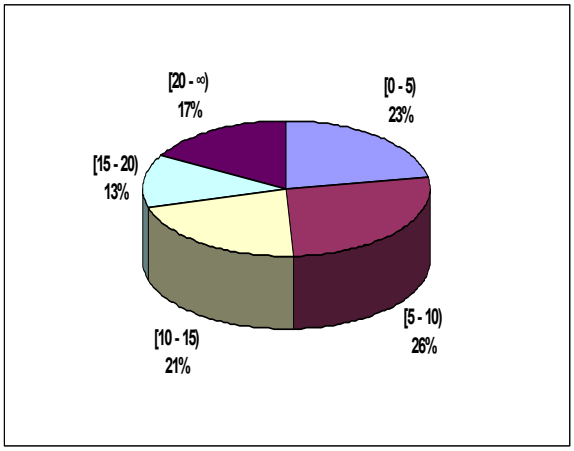
Σχήμα 6.34: Επικοινωνία – πρόσβαση σε πληροφόρηση

Λίγο διαφέρουν τα αποτελέσματα και για την ικανοποίηση που προέρχεται από τη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών. Αυτό δεν είναι περίεργο, αφού για να οδηγηθεί κάποιος στην καινοτομία πρέπει να περάσει πρώτα από το στάδιο την επιτυχούς ανάληψης πρωτοβουλίας. Αναλυτικά, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (54%) είναι αρκετά ικανοποιημένη με την ενθάρρυνση πρωτοβουλίας και το 24% άριστα ικανοποιημένη.

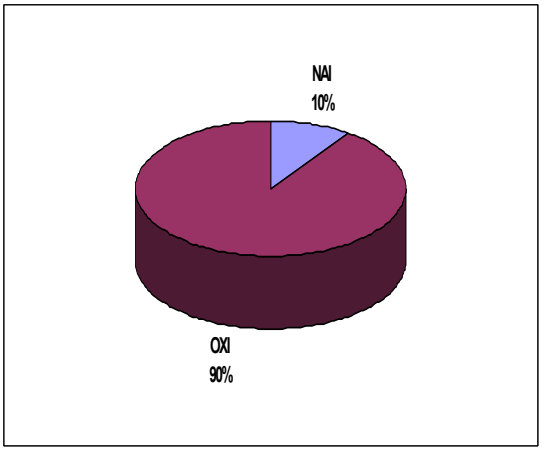
Σε ό,τι αφορά την ομαδική εργασία, παρατηρούμε ότι το 85% πιστεύει ότι αυτή επιτυγχάνεται σε αρκετά ικανοποιητικό και άριστο βαθμό, κάτι που συμβαίνει και στο τελευταίο υποκριτήριο της επικοινωνίας και πρόσβασης σε πληροφόρηση σε ποσοστό 78%.

6.2.5 ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΑΔ

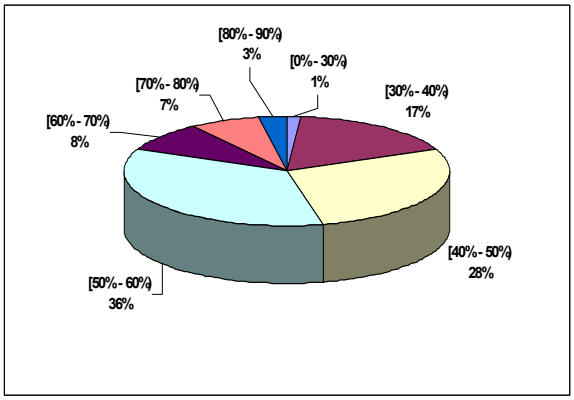
Σε αυτή την παράγραφο θα περιγραφούν στατιστικά οι απαντήσεις που αφορούν την τέταρτη και τελευταία διάσταση του μοντέλου που έχει να κάνει με τις ανταμοιβές και την φροντίδα που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Τα υποκριτήρια που θα αναλυθούν είναι η ύπαρξη και διάρκεια πολιτικής για την διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας της εργασίας, η ύπαρξη της πιστοποίησης κατά OHSAS 18001, ο δείκτης δαπάνες μισθοδοσίας/ συνολικές δαπάνες, ο αριθμός μισθολογικών κλιμακίων/ σύνολο εργαζομένων το 2006, και οι εργαζόμενοι που εργάζονται στο τμήμα ανθρώπινων πόρων ή εμπλέκονται στη διαχείριση αυτών (αν δεν υπάρχει αυτόνομο τμήμα) σε ποσοστό επί του συνόλου των εργαζομένων το 2006. Όσον αφορά τους δείκτες ικανοποίησης, αυτοί είναι: μισθοί & ανταμοιβές, αναγνώριση προσπαθειών, υγιεινή & ασφάλεια και εκδηλώσεις.



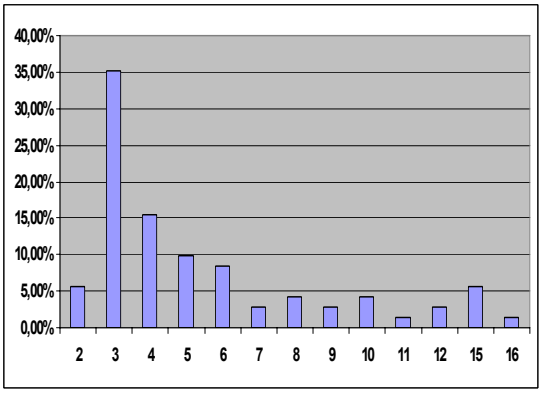
Σχήμα 6.35: Ύπαρξη και διάρκεια πολιτικής για την διασφάλιση της υγιεινής & της ασφάλειας



Σχήμα 6.36: Ύπαρξη πιστοποίησης κατά OHSAS 18001



Σχήμα 6.37: Δαπάνες μισθοδοσίας/Συνολικές δαπάνες το 2006



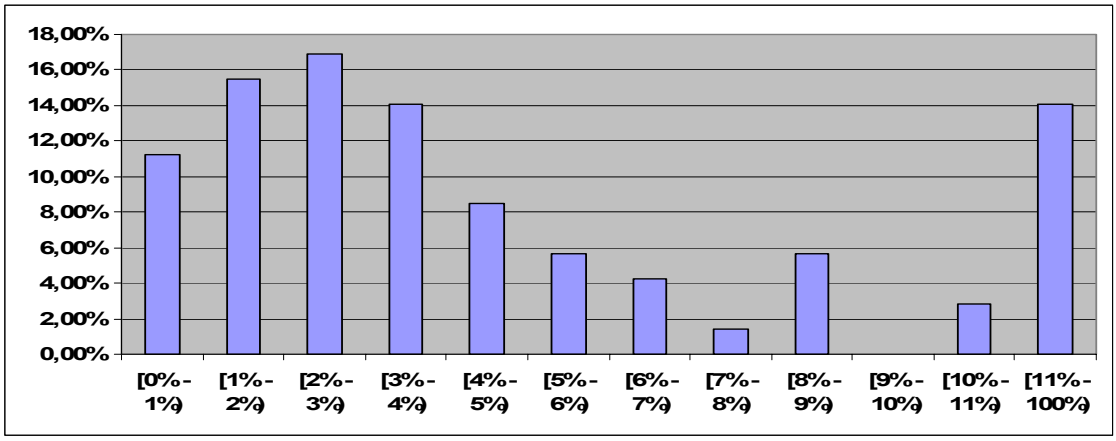
Σχήμα 6.38: Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων το 2006

Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.35, δεν μπορεί να εξαχθεί ξεκάθαρο συμπέρασμα για την ύπαρξη πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας. Η πλειοψηφία βεβαίως (26%), εφαρμόζει τέτοιου είδους πολιτική τα τελευταία 5 με 10 χρόνια, αλλά γενικά υπάρχει μία ισοκατανομή στη διάρκεια. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι μόλις μία εταιρία δήλωσε ότι δεν εφαρμόζει καθόλου τέτοιου είδους πολιτικές.

Παρότι όλες σχεδόν δηλώνουν αρκετά ευαισθητοποιημένες απέναντι στα κρίσιμα θέματα της υγιεινής και ασφάλειας, μόλις το 10% έχει επίσημη πιστοποίηση κατά OHSAS 18001 (Σχήμα 6.36). Το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται από μεγάλες εταιρίες οι οποίες βέβαια κατέχουν και αρκετές άλλες πιστοποιήσεις. Γενικά παρατηρείται ότι το OHSAS είναι το πιο άγνωστο σχετικά με τα υπόλοιπα πιστοποιητικά και οι λόγοι που μία εταιρία πιστοποιείται δεν έχουν να κάνουν με την άμεση διαφήμιση αλλά με την έμμεση απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

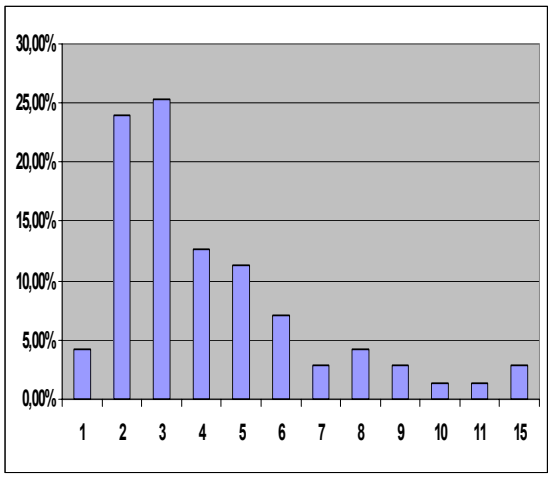
Όσον αφορά το κομμάτι των συνολικών δαπανών της επιχείρησης που διοχετεύεται στις μισθολογικές ανάγκες, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (64%) διοχετεύει 40% με 60%. Το ποσοστό δεν είναι αμελητέο αλλά ειδικά στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις παρατηρείται ότι ενώ ο μέσος μισθός είναι αρκετά υψηλός, το εύρος μεταξύ των πιο χαμηλόμισθων και των πιο υψηλόβαθμων εκ των στελεχών να είναι πολύ μεγάλο. Μόλις το 18% δηλώνει ότι διοχετεύει στους εργαζόμενους το 60% με 90% των δαπανών τους.

3 μισθολογικά κλιμάκια υλοποιούνται στην πλειοψηφία των εταιριών, όπως μαρτυράει το σχήμα 6.38 (35%). Είναι ένα λογικό νούμερο, καθώς από εκεί και πάνω καθίσταται πιο δύσκολη η ευελιξία και η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών βαθμίδων. Το υπόλοιπο 65% είναι σχετικά ισοκατανεμημένο όσον αφορά των πλήθος των βαθμίδων.

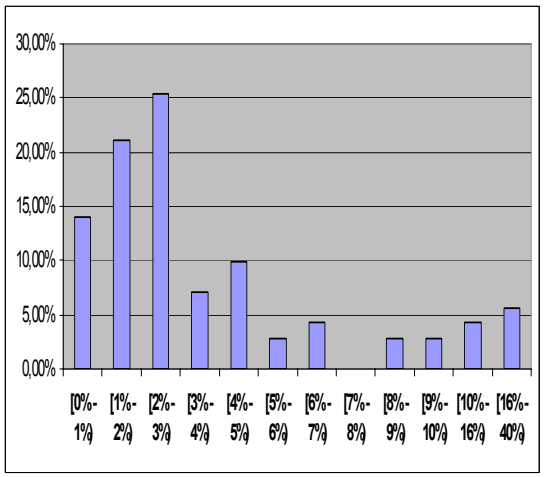


Σχήμα 6.39: Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων / Σύνολο εργαζομένων το 2006

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, η πλειοψηφία των εταιριών δηλώνει ότι σε κάθε 100 από τους εργαζόμενους της αντιστοιχούν 2 με 4 μισθολογικές βαθμίδες. Από εκεί και πάνω υπάρχει μία απολύτως λογική φθίνουσα τάση.

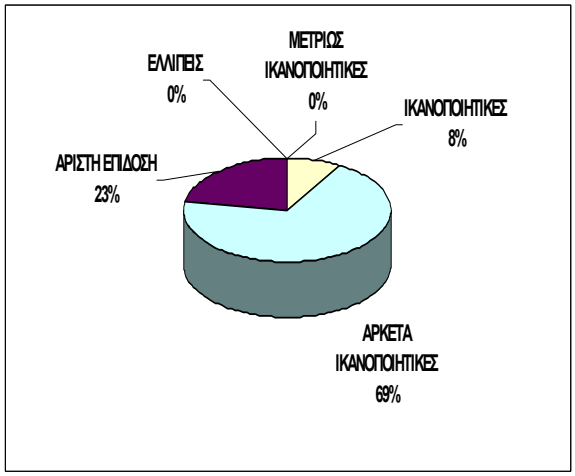


Σχήμα 6.40: Αριθμός εργαζομένων στο HRM

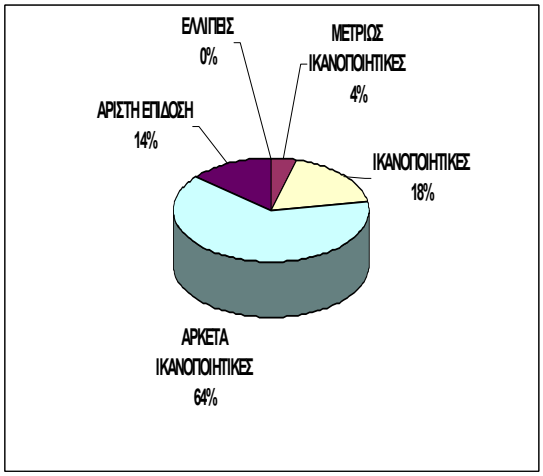


Σχήμα 6.41: Αριθμός εργαζομένων στο HRM / Σύνολο εργαζομένων το 2006

Όπως συνάγεται από το σχήμα 6.40, στην πλειοψηφία των εταιριών εμπλέκονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ή απασχολούνται στο αντίστοιχο τμήμα 2 με 3 άτομα και αυτοί αποτελούν συνήθως και το 2% με 3% των εργαζόμενων στην επιχείρηση. Και πάλι στα υπόλοιπα ποσοστά υπάρχει μία ισοκατανομή.



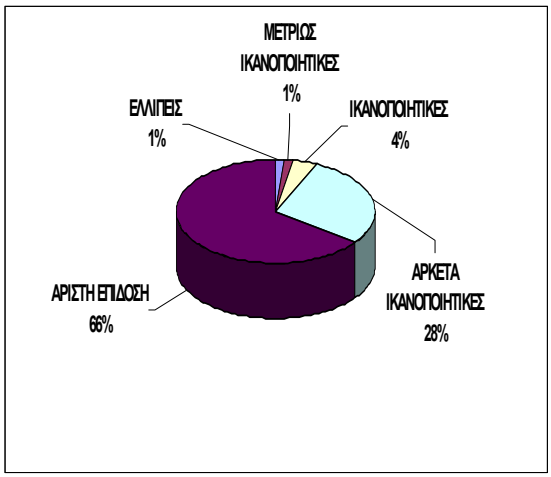
Σχήμα 6.42: Μισθοί & ανταμοιβές



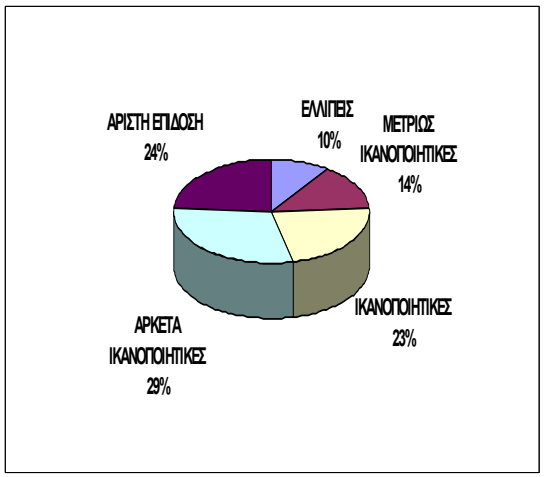
Σχήμα 6.43: Αναγνώριση Προσπαθειών

Οι περισσότερες εταιρίες θεωρούν ότι οι μισθοί και οι ανταμοιβές που παρέχονται στους εργαζόμενους είναι αρκετά ικανοποιητικά σε ποσοστό 69%. Χαρακτηριστικό είναι ότι κανείς δεν απάντησε ότι αυτά είναι ανεπαρκώς ή μετρίως

ικανοποιητικά. Περίπου τα ίδια ισχύουν και για την αναγνώριση των προσπαθειών και της παραγωγής έργου του ανθρώπινου δυναμικού, όπου όπως φαίνεται και από το σχήμα 6.43, τα ποσοστά μεταβάλλονται ελάχιστα.



Σχήμα 6.44: Υγιεινή & ασφάλεια



Σχήμα 6.45: Εκδηλώσεις

Στον τομέα της υγιεινής και της ασφάλειας τα πράγματα είναι εντελώς διαφορετικά και αρκετά ενθαρρυντικά καθώς η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει άριστα ικανοποιημένη (66%).

Σχετική ισοκατανομή παρατηρείται από την άλλη μεριά σε ότι αφορά την ικανοποίηση από τις εκδηλώσεις που παρέχονται στους εργαζόμενους, καθώς υπάρχουν μεγάλα ποσοστά και στις βαθμολογίες χαμηλής ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

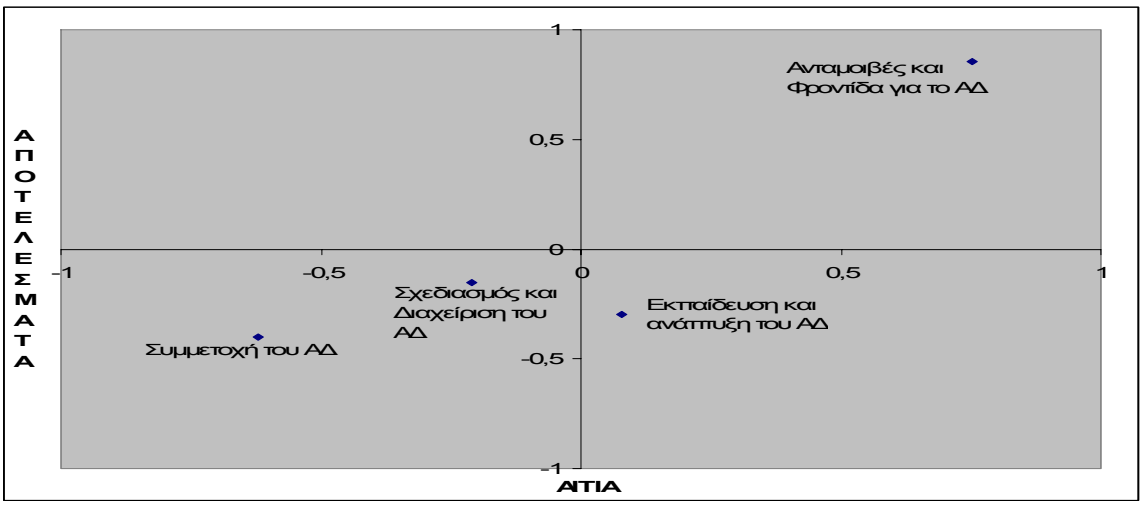
7.1 ΓΕΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στον πίνακα 7.1 φαίνονται οι επιδόσεις που επιτυγχάνουν οι εταιρίες συνολικά στις τέσσερις Διαστάσεις αξιολόγησης, όπως προκύπτουν τόσο από την προσμέτρηση των υποκριτηρίων προϋποθέσεων (αίτια) όσο και των υποκριτηρίων αποτελεσμάτων. Φαίνεται ότι η Διάσταση που επιτυγχάνει την υψηλότερη επίδοση είναι αυτή των Ανταμοιβών και Φροντίδας για το ΑΔ, με ποσοστό της τάξης του 80%, τόσο για τα αίτια, όσο και για τα αποτελέσματα. Για αυτόν ακριβώς το λόγο είναι και η μοναδική Διάσταση που ανήκει στην περιοχή Ισχύος, όπως φαίνεται από το διάγραμμα του σχήματος 7.1. Γενικά δεν παρατηρείται χάσμα ανάμεσα στα αίτια και τα αποτελέσματα εκτός από την περίπτωση της Διάστασης που αφορά την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του ΑΔ, που βρίσκεται στην περιοχή Δράσης.

Πίνακας 7.1: Δείκτες επίδοσης Διαστάσεων αξιολόγησης

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΑΙΤΙΩΝ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΔ	66,19%	74,40%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΔ	70,14%	73,55%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΑΔ	60,60%	72,96%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΔ	79,35%	80,29%

Σε αυτήν την Διάσταση υπάρχει μία ασυμφωνία που σημαίνει ότι η αξιολόγηση που έχουν οι εταιρίες από την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη είναι πλασματική, αφού οι αντικειμενικοί δείκτες μετρήσεων που αποτελούν τα κριτήρια προϋποθέσεων δεν δικαιολογούν αυτή την αξιολόγηση. Ο πιο πιθανός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους αρμόδιους είναι υπερεκτιμημένες, λόγω ίσως υπεραισιοδοξίας. Οι υπόλοιπες δύο Διαστάσεις αξιολόγησης βρίσκονται στην περιοχή Ισχύουσας κατάστασης, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει ασυμφωνία.



Σχήμα 7.1: Διάγραμμα χάσματος για τις 4 Διαστάσεις αξιολόγησης

7.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

7.2.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΔ

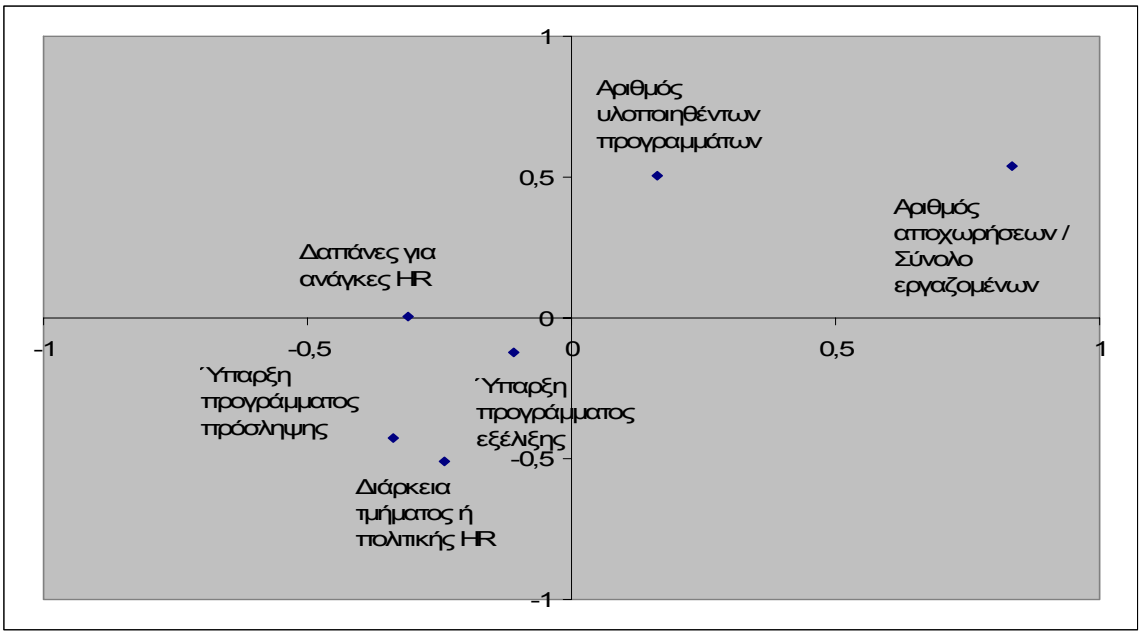
Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.2, το πιο σημαντικό υποκριτήριο για τις εταιρίες του δείγματος είναι ο δείκτης Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων το 2006, το οποίο απολαμβάνει σημαντικότητα 48,73%. Αυτό το αποτέλεσμα δεν προκαλεί έκπληξη, διότι απαραίτητη προϋπόθεση για να λάβουν χώρα οι υπόλοιπες πολιτικές διαχείρισης είναι να έχει επιτελεστεί σωστά το έργο της πολιτικής προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποχωρήσεων καταδεικνύει την τάση που επικρατεί για την σταθερότητα του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση και προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό. Η καλή σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει στην πορεία να υλοποιηθούν προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό, προγράμματα εξέλιξης κλπ. Η σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στο συγκεκριμένο δείκτη φαίνεται και από τη μεγάλη επίδοση που αυτός απολαμβάνει (78,11%) που είναι και η μεγαλύτερη από όλα τα υποκριτήρια της συγκεκριμένης διάστασης. Παρατηρώντας την συνάρτηση χρησιμότητας του υποκριτηρίου που φαίνεται στο σχήμα 7.2 φαίνεται ότι ο δείκτης έχει επίδραση στο μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση στο διάστημα 0% έως 10% ενώ από εκεί και πάνω επικρατεί σχεδόν σταθερότητα.

Το δεύτερο σε σημαντικότητα κριτήριο για τις επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ο αριθμός των προγραμμάτων που έχουν υλοποιηθεί και αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης (22,95%). Και πάλι πρόκειται για ένα λογικό αποτέλεσμα το οποίο

ενισχύεται και από τη θέση που καταλαμβάνει αυτό αλλά και το προηγούμενο κριτήριο στο διάγραμμα απόδοσης. Και τα δύο βρίσκονται στην περιοχή ισχύος, κάτι που σημαίνει ότι αφ'ενός είναι σημαντικά και αφ'ετέρου ότι οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει αυτή την σημαντικότητα και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Κοιτάζοντας την συνάρτηση χρησιμότητας του υποκριτηρίου αυτού φαίνεται ότι το πλήθος των υλοποιηθέντων προγραμμάτων που επιδρούν στο μοντέλο είναι από 0 έως 2 όπου και παρατηρείται μία απότομη αύξηση ενώ οι υπόλοιπες τιμές επιδρούν ελάχιστα.

Πίνακας 7.2: Βάρη και δείκτες επίδοσης αιτίων Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης ΑΔ

Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Διάρκεια τμήματος ή πολιτικής HR	7,38%	17,32%
Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	22,95%	76,06%
Ύπαρξη προγράμματος πρόσληψης	3,71%	22,21%
Ύπαρξη προγράμματος εξέλιξης	12,41%	39,82%
Δαπάνες για ανάγκες HR	4,81%	47,21%
Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων	48,73%	78,11%

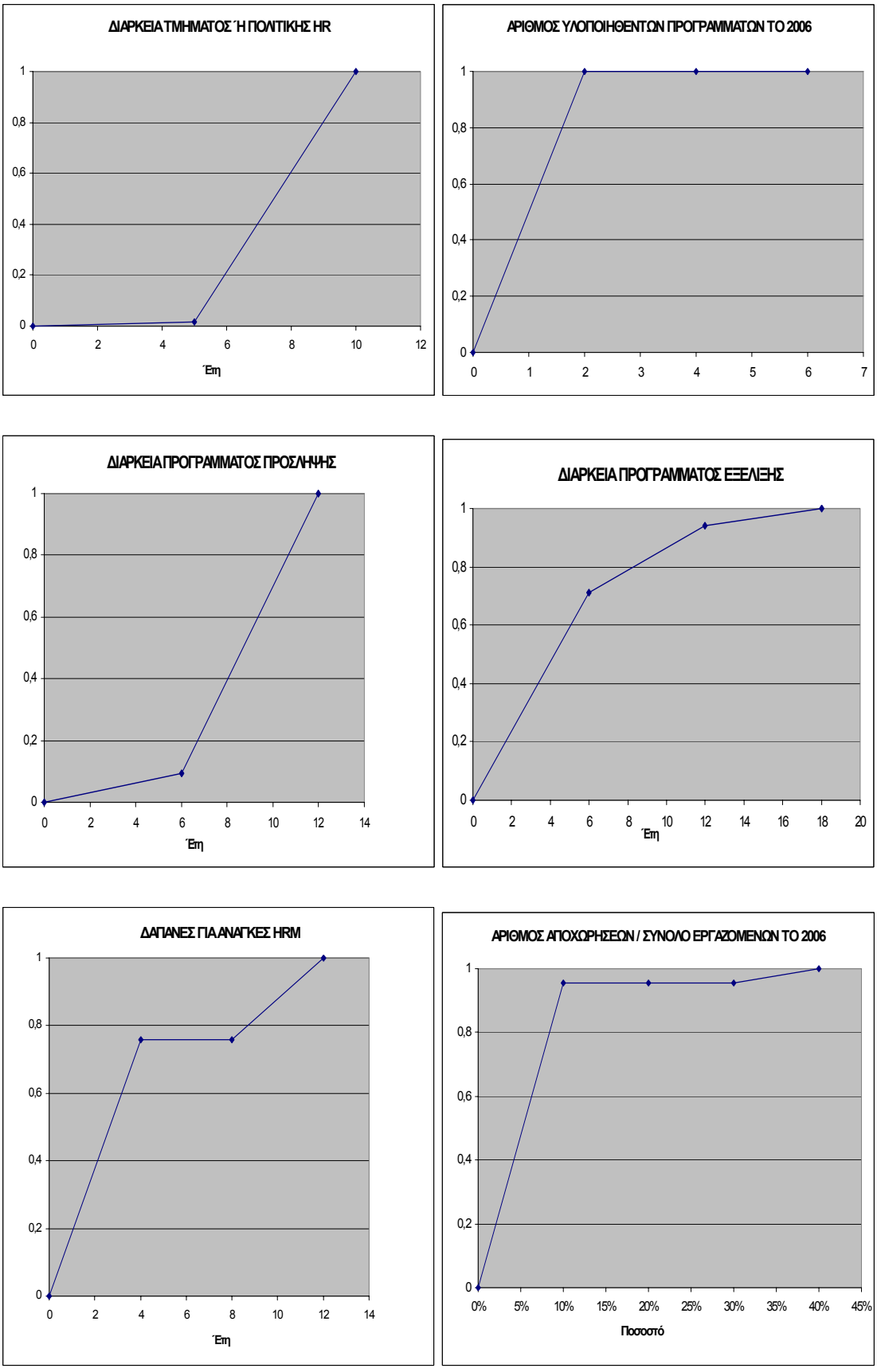


Σχήμα 7.2: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αιτίων Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης ΑΔ

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας, τα υπόλοιπα κριτήρια βρίσκονται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης που σημαίνει ότι και χαμηλή σημαντικότητα έχουν για την εταιρίες αλλά και χαμηλή συγκριτική επίδοση. Παρ' όλ'αυτά το οι δαπάνες που παρέχονται για το HR είναι ίσως περισσότερες από όσες θα έπρεπε αφού οριακά βρίσκονται στην περιοχή μεταφοράς πόρων.

Η διάρκεια του τμήματος ή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να κατέχει θέση χαμηλής σημαντικότητας αλλά αυτό συμβαίνει επειδή η φιλοσοφία της ορθής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα δεν έχει μεγάλη ιστορία χρονικά. Η σωστή και μακροχρόνια διαχείριση οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση συνολικά και άρα και σε μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου. Ενδεχομένως λοιπόν το συγκεκριμένο κριτήριο να αποκτήσει μεγαλύτερη σημαντικότητα στο μέλλον.

Τα συμπεράσματα που συνάγονται από τις συναρτήσεις χρησιμότητας των υποκριτηρίων που δεν συζητήθηκαν είναι τα εξής: όσον αφορά την ύπαρξη και διάρκεια της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται ότι οι κρίσιμες διάρκειες είναι από 5 και πάνω χρόνια όπου παρατηρείται μία αύξηση. Μέχρι τα 5 χρόνια συνάρτηση είναι σχεδόν σταθερή και ταυτίζεται με τον άξονα x που σημαίνει ότι έχει και χαμηλή σημαντικότητα. Στα κριτήρια που σχετίζονται με τις διάρκειες των προγραμμάτων πρόσληψης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού δεν παρατηρούνται συγκεκριμένα σημαντικά διαστήματα τιμών στις συναρτήσεις χρησιμότητας. Φαίνεται όμως ότι στο διάγραμμα απόδοσης-σημαντικότητας βρίσκονται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης που σημαίνει αφ’ενός μεν ότι συνολικά έχουν χαμηλή σημαντικότητα για την διάσταση που αναλύεται και αφ’ετέρου δε ότι οι επιχειρήσεις δεν τους δίνουν ιδιαίτερα μεγάλο βάρος.



Σχήμα 7.3: Συναρτήσεις αξιών υποκριτηρίων – αιτιών Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης ΑΔ

Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται τα υποκριτήρια – αποτελέσματα της 1ης διάστασης που έχουν να κάνουν με το σχεδιασμό και τη διαχείριση του HR.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, λόγω της φύσης των υποκριτηρίων – αποτελεσμάτων, επειδή δηλαδή εκφράζουν ικανοποίηση με τη βοήθεια 10-βάθμιας κλίμακας, οι συναρτήσεις αξιών είναι γραμμικές, που σημαίνει ότι υπάρχει αύξηση των επιπέδων αξίας με την αύξηση της ικανοποίησης κατά μία μονάδα, ακολουθώντας ανάλογη πορεία, που μας δείχνει πως όσο μεγαλύτερη η μεταβολή, τόσο μεγαλύτερη η αξία της.

Κοιτάζοντας τον πίνακα 7.3 παρατηρούμε ότι τη μεγαλύτερη επιρροή από τα αποτελέσματα απολαμβάνει το 4ο υποκριτήριο που έχει να κάνει με τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (32,76%). Ακολουθεί με πολύ μικρή ποσοστιαία διαφορά το υποκριτήριο που αφορά τις διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης των εργαζομένων (32,10%). Αυτές οι παρατηρήσεις δείχνουν ότι σε ενδεχόμενες αλλαγές που θα συμβούν στα υποκριτήρια – προϋποθέσεις τα παραπάνω δύο υποκριτήρια θα είναι και τα πρώτα που θα επηρεαστούν και άρα χρήζουν προσοχής.

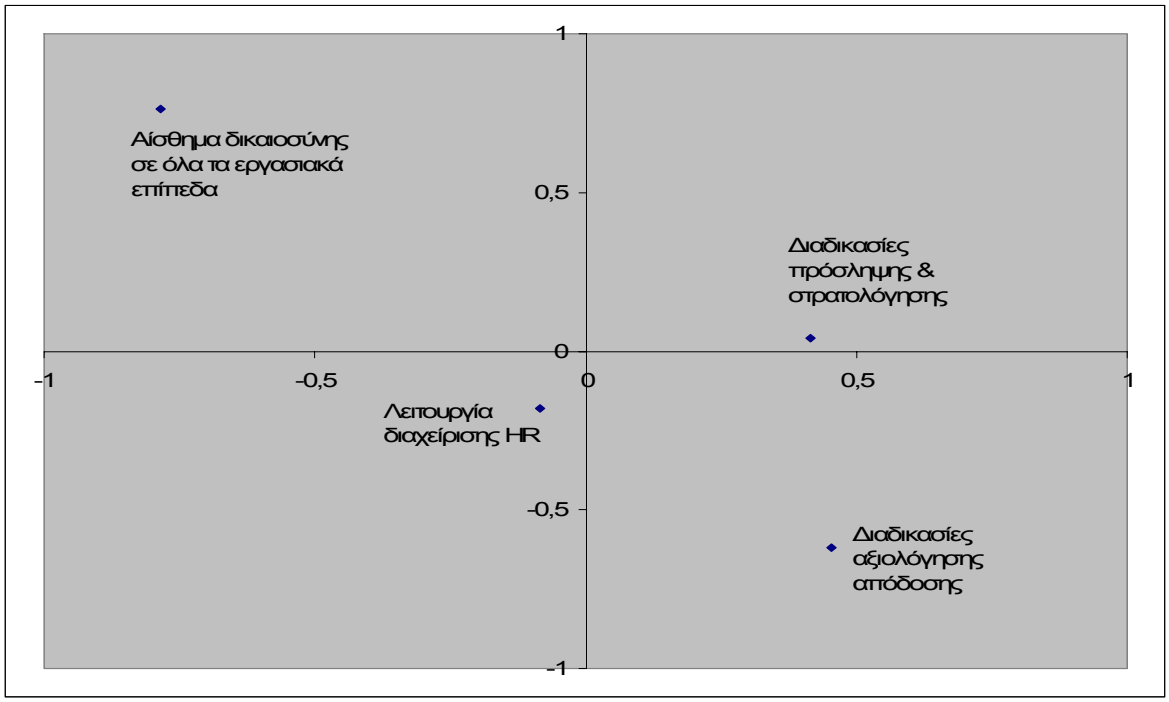
Παρατηρώντας τους δείκτες επίδοσης, φαίνεται αφ'ενός μεν ότι σε όλα τα υποκριτήρια υπάρχει σχετικά μεγάλη επίδοση και αφ'ετέρου δε ότι οι διαφορές μεταξύ τους είναι πολύ μικρές, της τάξης του 10%. Πιο συγκεκριμένα, τη μεγαλύτερη επίδοση κατέχει το κριτήριο που αφορά την ικανοποίηση από το αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα. Ταυτόχρονα όμως, αυτό έχει και πολύ χαμηλή επιρροή, και έτσι κατατάσσεται στην περιοχή μεταφοράς πόρων στο διάγραμμα απόδοσης σημαντικότητας. Αυτό σημαίνει ότι παρ'όλο που είναι αρκετά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να υπάρχει εδραιωμένο συναίσθημα ίσης μεταχείρισης και δικαιοσύνης, αφού έτσι δημιουργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα του «ανήκειν» και της ενδοεταιρικής ασφάλειας, βλέπουμε ότι είναι δύσκολο να επηρεαστεί από ενδεχόμενες αλλαγές.

Παρατηρώντας το διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας, φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των υποκριτηρίων, αφού το καθένα από τα τέσσερα που αναλύονται στη συγκεκριμένη διάσταση, καταλαμβάνει και από μία διαφορετική θέση σε καθένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια. Πιο συγκεκριμένα, οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης ενώ έχουν τη μεγαλύτερη σημαντικότητα για τις επιχειρήσεις έχουν τη μικρότερη απόδοση, πράγμα που σημαίνει ότι οι προσδοκίες των επιχειρήσεων για αυτό το υποκριτήριο δεν συνάδουν με την πραγματικότητα. Το

αντίθετο ακριβώς συμβαίνει όπως αναφέρθηκε με το αίσθημα δικαιοσύνης , ενώ στα άλλα δύο υποκριτήρια δεν παρατηρείται χάσμα.

Πίνακας 7.3: Βάρη και δείκτες επίδοσης αποτελεσμάτων Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης ΑΔ

Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Λειτουργία διαχείρισης HR	23,54%	74,08%
Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης	32,10%	76,06%
Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα	11,59%	82,54%
Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης	32,76%	70,14%



Σχήμα 7.4: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αποτελεσμάτων Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης ΑΔ

7.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΔ

Από τα 5 υποκριτήρια που υπάγονται σε αυτή τη διάσταση, υπάρχουν δύο τα οποία έχουν αρκετά υψηλή σημαντικότητα σε αντίθεση με τα άλλα τρία που μοιράζονται μικρά ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πίνακα 7.3, το πιο σημαντικό για τις επιχειρήσεις κριτήριο φαίνεται να είναι ο αριθμός ημερών εκπαίδευσης / εργαζόμενο. Αυτό το συμπέρασμα είναι λογικό, αφού η συστηματική εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Όσο καλή επίδοση να υπάρχει σε όλα τα άλλα υποκριτήρια και τομείς της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, οι σωστές ποιοτικά και

ποσοτικά μέρες εκπαίδευσης είναι αυτές που κάνουν τη διαφορά στο αποτέλεσμα. Η σημαντικότητα που έχει το κριτήριο αυτό φαίνεται να αντικατοπτρίζεται στην πραγματικότητα των επιχειρήσεων , αφού πετυχαίνει και την μεγαλύτερη επίδοση από όλα τα άλλα υποκριτήρια και μάλιστα να προηγείται με σημαντική ποσοστιαία διαφορά (80,74%). Παρατηρώντας την συνάρτηση χρησιμότητας αυτού του υποκριτηρίου, εξάγεται εύκολα το συμπέρασμα ότι παρ'όλο που το εύρος τιμών (μετρημένες σε πλήθος ημερών εκπαίδευσης) επηρεάζει τα αποτελέσματα του μοντέλου, περισσότερο έντονη φαίνεται η επιρροή από το διάστημα από μηδέν έως δύο μέρες όπου βλέπουμε μία απότομη αύξηση. Στις υπόλοιπες τιμές έχουμε μικρή αναλογικά αύξηση.

Το δεύτερο σε σημαντικότητα υποκριτήριο είναι το ποσοστό των εργαζομένων παίρνουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία. Και πάλι επιβεβαιώνεται το ότι η υλοποίηση όλων των προγραμμάτων που έχουν σχέση με την εκπαίδευση δεν είναι τόσο σημαντική αν η ίδια η εκπαίδευση, τόσο ποσοτικά (αναφορικά με τις ημέρες που αυτή λαμβάνει χώρα και με το πλήθος των εκπαιδευόμενων) όσο και ποιοτικά δεν ανταποκρίνεται σε ρεαλιστικές ανάγκες και βάσεις. Και πάλι φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα ότι η σημαντικότητα που έχει το συγκεκριμένο κριτήριο για τις επιχειρήσεις ανταποκρίνεται και την πραγματικότητα αφού επιτυγχάνει και την δεύτερη καλύτερη επίδοση. Κοιτώντας την συνάρτηση αξίας του κριτηρίου φαίνεται και πάλι (όπως και στο προηγούμενο) ότι το αρχικό διάστημα τιμών είναι αυτό που επηρεάζει περισσότερο το μοντέλο μας (0% έως 20%). Λιγότερο σημαντικό, αλλά όχι αμελητέο είναι και το διάστημα 40% - 100% . Το τρίτο διάστημα 20% έως 40% έχει πρακτικά μηδενική σημαντικότητα.

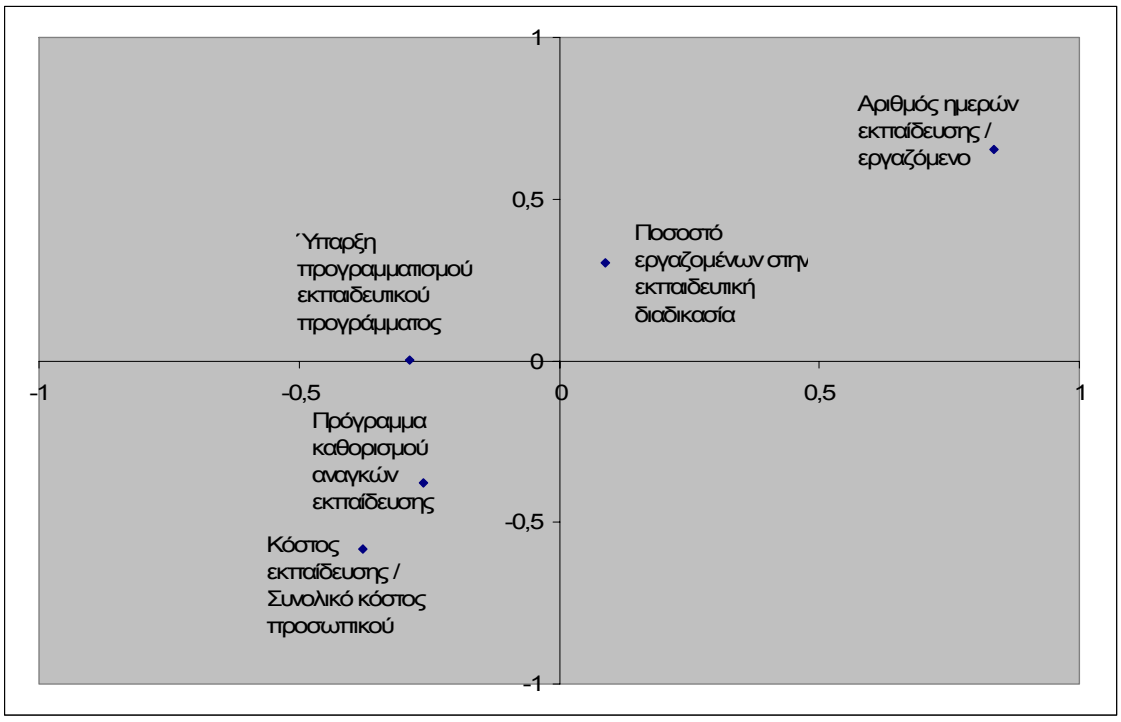
Πίνακας 7.4: Βάρη & δείκτες επίδοσης αιτιών Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ΑΔ

Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Κόστος εκπαίδευσης / συνολικό κόστος προσωπικού	5,32%	26,82%
Πρόγραμμα καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης	9,92%	35,67%
Αριθμός ημερών εκπαίδευσης / εργαζόμενο	52,43%	80,74%
Ύπαρξη προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος	8,85%	52,41%
Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία	23,47%	65,53%

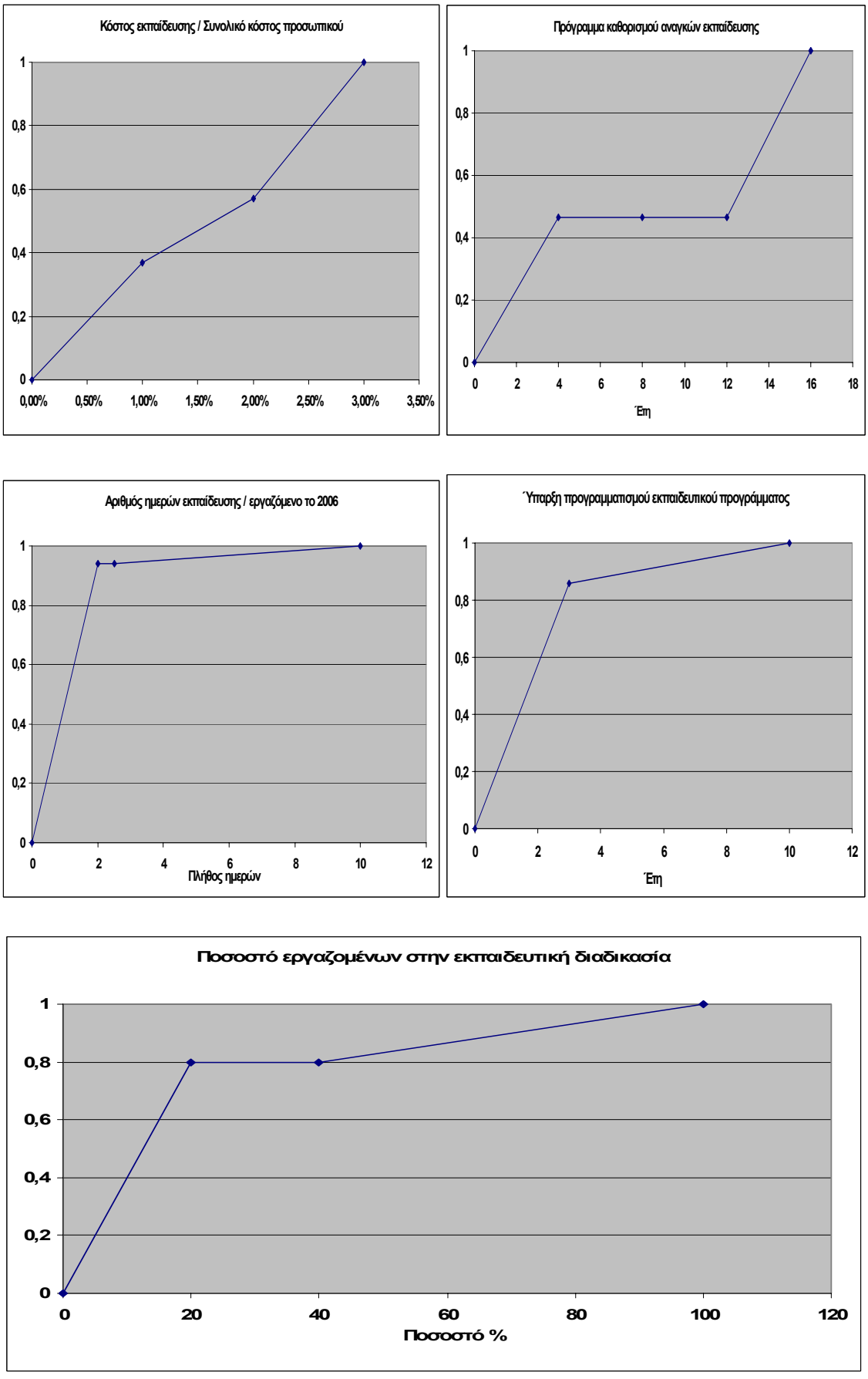
Τα υπόλοιπα τρία υποκριτήρια έχουν αρκετά πιο μικρή σημαντικότητα , αφού αθροιστικά μετά βίας αγγίζουν το βάρος του 24% με το πρόγραμμα καθορισμού των αναγκών για εκπαίδευση να είναι λίγο πιο σημαντικό από τα άλλα δύο. Στις

συναρτήσεις αξιών που φαίνονται πιο κάτω και αναφέρονται στα συγκεκριμένα κριτήρια φαίνονται τα διαστήματα τιμών που επιδράνε περισσότερο στην ανάλυσή μας.

Παρατηρώντας το διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας του σχήματος 7.5, φαίνεται μία πολύ καλή συνέπεια ανάμεσα στην επίδοση και τη σημαντικότητα που έχουν τα κριτήρια και άρα καθόλου χάσμα. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο το κριτήριο της ύπαρξης και διάρκεια προγραμματισμού του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι οριακά στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο, δηλαδή στη περιοχή μεταφοράς πόρων. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί και σε αυτό αλλά και στο κριτήριο «πρόγραμμα καθορισμού εκπαίδευσης» που βρίσκεται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης καθώς επειδή πρόκειται για δύο σχετικά νεοσύστατες πολιτικές που έχουν σχέση με την εκπαίδευση (σε αντίθεση με την ίδια την φύση της εκπαίδευσης, που είναι βασικό στοιχείο για να μπορεί να επιτελεστεί σωστά μία εργασία), ενδέχεται να αποκτήσουν στο μέλλον μεγαλύτερη σημαντικότητα.



Σχήμα 7.5: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αιτίων Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ΑΔ



Σχήμα 7.6: Συναρτήσεις χρησιμότητας αιτίων Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ΑΔ

Μελετώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης, φαίνεται ότι 3 υποκριτήρια έχουν σχετικά ισοκατατανεμημένους δείκτες σημαντικότητας, με μικρές διαφορές μεταξύ τους της τάξης του 10%. Μόνο ένα κριτήριο δεν έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, αυτό που έχει να κάνει με την επάρκεια των μέσων και των εργαλείων που παρέχονται για την περάτωση των διάφορων εργασιών, το οποίο έχει πολύ μικρή σημαντικότητα, μόλις 5,57%.

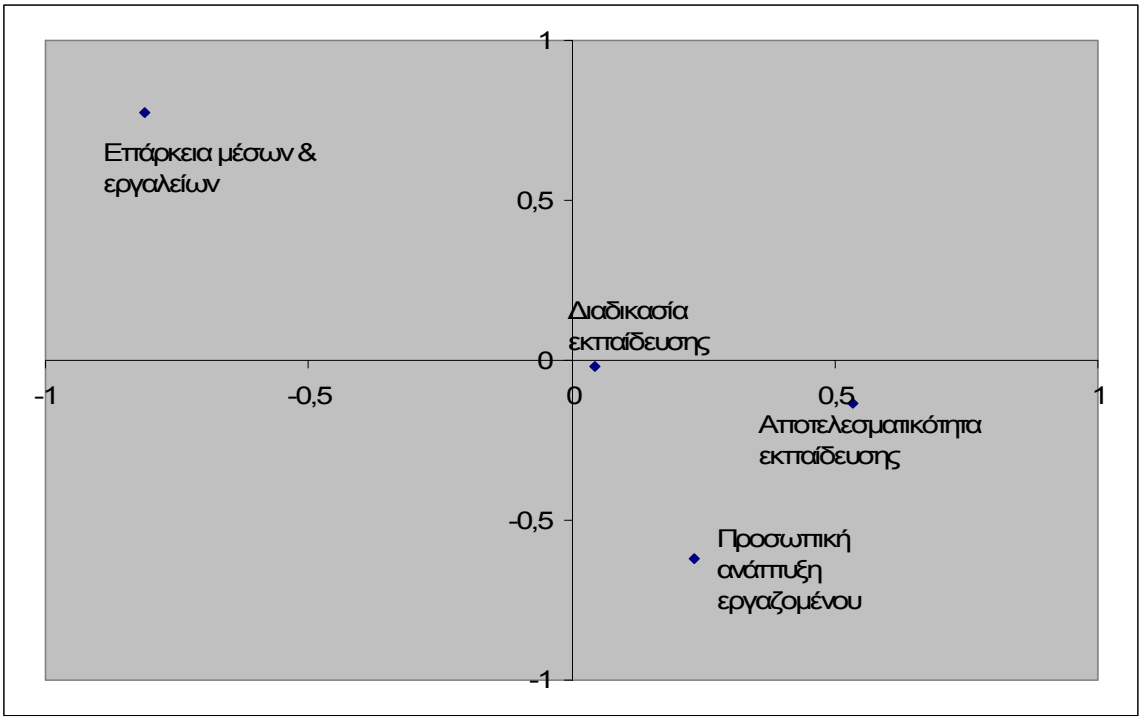
Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι το πιο σημαντικό κριτήριο για την εταιρίες που έχει τη μεγαλύτερη επιρροή είναι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, η οποία συγκεντρώνει ποσοστό της τάξης του 37,8 %. Η ποσότητα και η ποιότητα της εκπαίδευσης, όπως φάνηκε κρίνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά της άρα δεν κάνει εντύπωση αυτό το αποτέλεσμα. Ο δείκτης επίδοσης που συγκεντρώνει αυτό το κριτήριο δεν είναι ο μεγαλύτερος, αλλά από τους μικρότερους της διάστασης. Αυτό το κατατάσσει στην περιοχή Δράσης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας του σχήματος 7.7 αφού οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διοχετεύσουν περισσότερους πόρους και σημασία στον τόσο σημαντικό αυτόν τομέα για να αυξήσουν και την απόδοση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αλλά και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα εν γένει.

Το δεύτερο σε σημαντικότητα κριτήριο για την απόδοση είναι η προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου. Όταν η προσωπική ανάπτυξη ενός ατόμου, που μπορεί να εμπεριέχει και την έννοια της επαγγελματικής εξέλιξης αλλά όχι μόνο, συνδέεται με το χώρο εργασίας και τον οργανισμό εν γένει για τον οποίο εργάζεται, μειώνονται κατά πολύ τα συναισθήματα στασιμότητας και ρουτίνας και δίνουν τη θέση τους σε ένα πολύ σημαντικό αίσθημα ασφάλειας. Το αίσθημα του «ανήκειν» και της ασφάλειας βοηθούν κατά πολύ τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό. Αυτή η υπόθεση τεκμηριώνεται και από τα αποτελέσματα. Και πάλι όμως ο δείκτης επίδοσης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός , άρα στο συγκεκριμένο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή, μιας και κατατάσσεται στην περιοχή Δράσης, σύμφωνα με το Σχήμα 7.7.

Πίνακας 7.5: Βάρη & δείκτες επίδοσης αποτελεσμάτων Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ΑΔ

Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου	30,55%	69,44%
Επάρκεια μέσων και εργαλείων	5,57%	83,10%
Διαδικασία εκπαίδευσης	26,09%	75,35%
Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης	37,80%	74,23%

Εν κατακλείδι, εντύπωση κάνει το γεγονός ότι για όλα ανεξαιρέτως τα κριτήρια υπάρχει χάσμα, το οποίο κατατάσσει τα κριτήρια που έχουν πετύχει υψηλές επιδόσεις στην περιοχή Δράσης, ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο πιο ασήμαντο για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κριτήριο, την επάρκεια μέσων, το οποίο και κατατάσσεται προφανώς στην περιοχή μεταφοράς πόρων. Άρα συνολικά, στον τομέα – διάσταση που αφορά την εκπαίδευση θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να αλλάξουν τα παραπάνω αποτελέσματα με σκοπό την καλύτερη απόδοση σε αυτόν τον συγκεκριμένο τομέα.



Σχήμα 7.7: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αποτελεσμάτων Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ΑΔ

7.2.3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΔ

Παρατηρώντας τον πίνακα 7.6, φαίνεται ότι γενικά δεν υπάρχουν πολύ μεγάλοι δείκτες επίδοσης στα υποκριτήρια της διάστασης αυτής. Αυτό είναι ένα στοιχείο που χρήζει της ανάλογης προσοχής από τους οργανισμούς, καθώς ίσως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να μην δίνει την ανάλογη σημασία στο τόσο σημαντικό κομμάτι της συμμετοχής των εργαζόμενων. Παρ'ολ'αυτά μπορεί να γίνει εύκολα μία συγκριτική αξιολόγηση των υποκριτηρίων καθώς δεν υπάρχει ιδιαίτερη ισοκατανομή στα βάρη ούτε πολύ κοντινοί δείκτες επίδοσης.

Ο σημαντικότερος δείκτης της τρίτης Διάστασης που αναφέρεται στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι το ποσοστό υλοποίησης των προτάσεων οι οποίες είναι διατυπωμένες από τους εργαζόμενους. Οι προτάσεις που διατυπώνονται από το προσωπικό είναι ένας τρόπος ενίσχυσης της εσωτερικής επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Ο σκοπός όλων των τρόπων που στοχεύουν στην εσωτερική επικοινωνία είναι να εκπληρώνεται ουσιαστικά η αποστολή και οι επιχειρησιακές στρατηγικές του οργανισμού. Η δυνατότητα διατύπωσης και, δευτεροβάθμια, η πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιων προτάσεων αλλαγών ή βελτίωσης ή ακόμα και παραπόνων, ανησυχιών και λύσεων προεξοφλούν ότι έχουν γίνει κάποια πολύ ουσιαστικά βήματα προς μία άριστη εσωτερική επικοινωνία. Έτσι λοιπόν , δικαίως το συγκεκριμένο κριτήριο είναι το πιο σημαντικό για την Διάσταση. Η υλοποίηση προτάσεων επίσης κατέχει και το $2^{ο}$ μεγαλύτερο δείκτη επίδοσης (57,11%) με σχετικά μικρή διαφορά από τον πρώτο. Αυτά τα στοιχεία κατατάσσουν το υποκριτήριο αυτό στην Περιοχή Ισχύος, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα απόδοσης του σχήματος 7.6. Παρατηρώντας τη συνάρτηση χρησιμότητας του υποκριτηρίου φαίνεται ότι το πιο σημαντικό διάστημα για την ανάλυση είναι το 0% – 20% υλοποιημένων προτάσεων με τα υπόλοιπα διαστήματα να έχουν αρκετά χαμηλότερη σημαντικότητα.

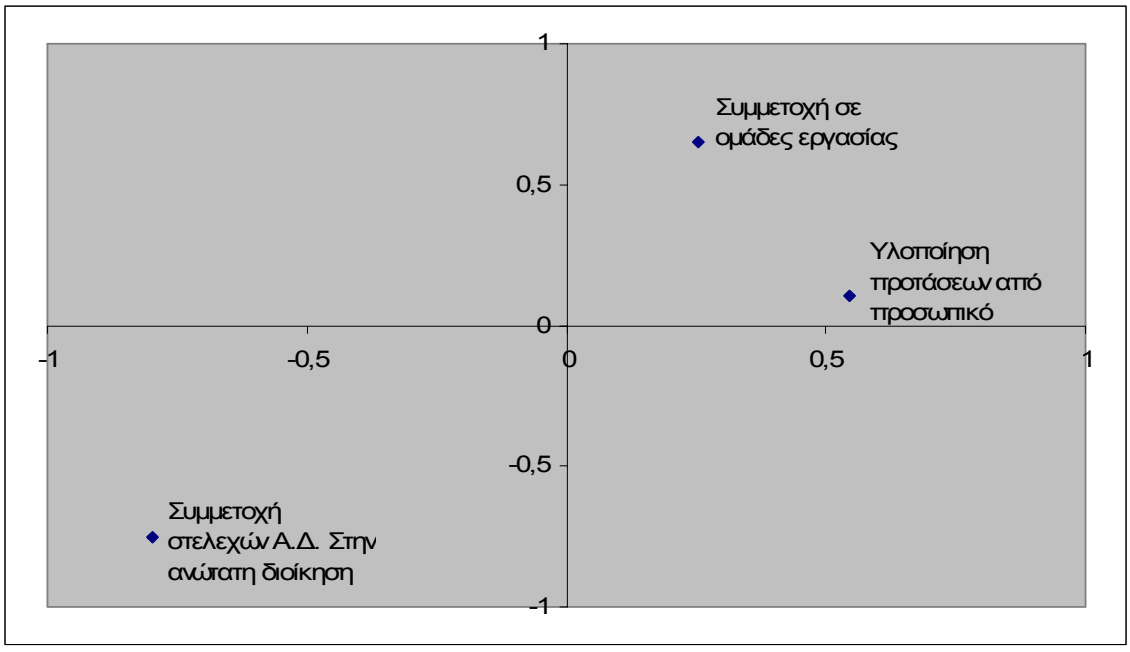
Το δεύτερο σημαντικότερο υποκριτήριο με σημαντικότητα 34,75% είναι ο αριθμητικός δείκτης που εκφράζει το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας. Η ομαδική εργασία αυξάνει κατά πολύ το αίσθημα συμμετοχής αφού μία ομάδα ανθρώπων ενεργεί προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου, την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Δεν προκαλεί λοιπόν εντύπωση η σημαντικότητα αυτού του κριτηρίου για τη διάσταση που αναλύεται. Το συγκεκριμένο υποκριτήριο έχει και τον μεγαλύτερο από τα τρία δείκτη επίδοσης (68,83%), κάτι που το κατατάσσει επίσης στην περιοχή ισχύος στο διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας

του σχήματος 7.8. Παρατηρώντας την αντίστοιχη συνάρτηση χρησιμότητας φαίνεται ότι το σημαντικότερο διάστημα ποσοστών είναι το 0% - 30% αφού εκεί υπάρχει μία απότομη αύξηση της καμπύλης η οποία στα επόμενο διαστήματα δεν είναι τόσο έντονη.

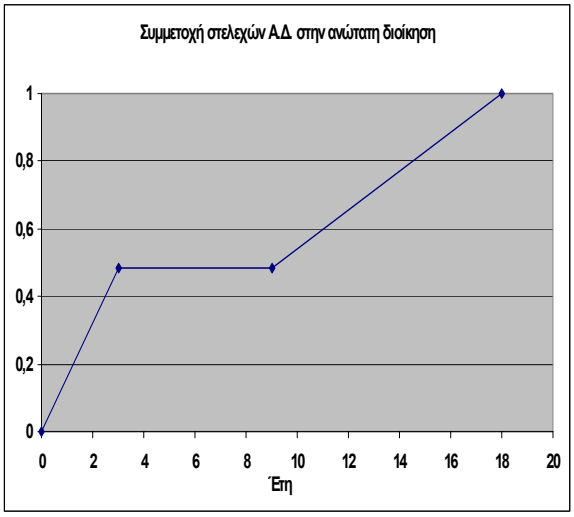
Πίνακας 7.6: Βάρη & δείκτες επίδοσης αιτίων Διάστασης Συμμετοχής ΑΔ

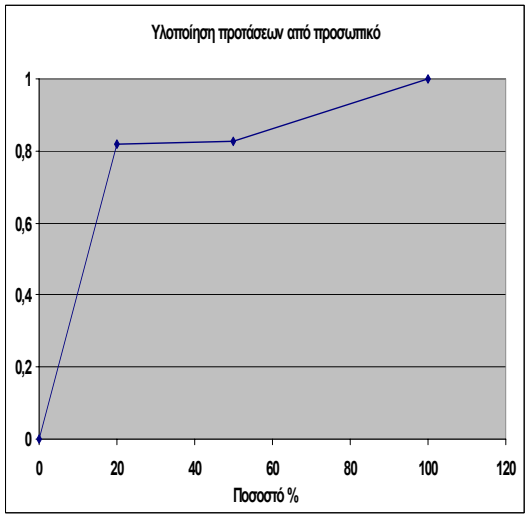
Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Συμμετοχή στελεχών που εμπλέκονται στο HRM στην ανώτατη διοίκηση	19,98%	38,76%
Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων διατυπωμένων από το προσωπικό	45,28%	57,11%
Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας	34,75%	68,83%

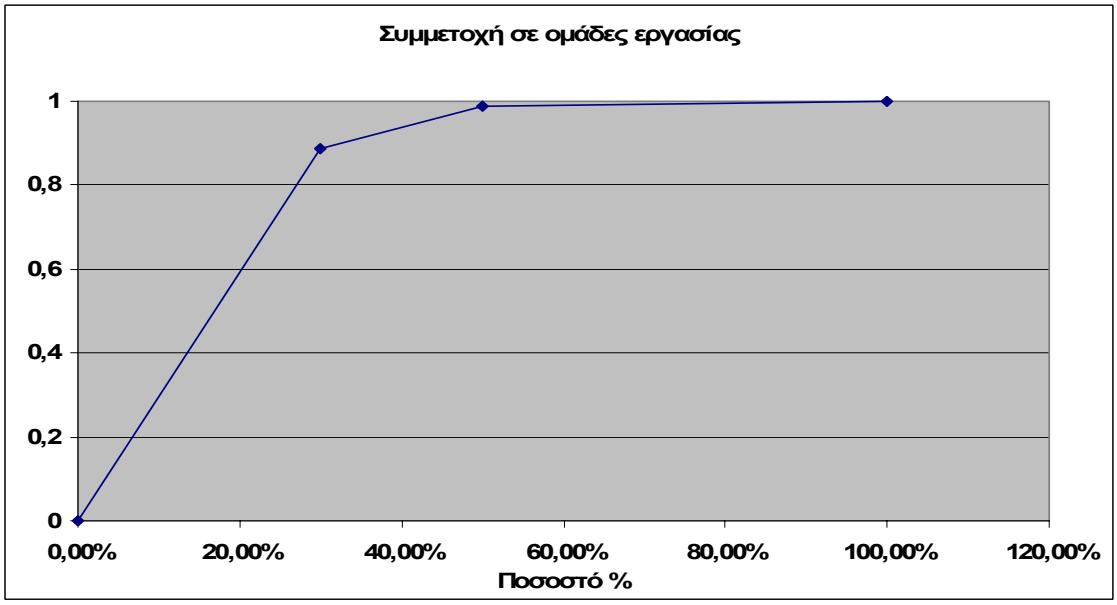
Η συμμετοχή των στελεχών δεν φαίνεται να είναι τόσο σημαντική ούτε και να παίρνει το ρόλο σημαντικού υποκριτηρίου αφού και από το διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας φαίνεται ότι ανήκει στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης. Τελικά αποδεικνύεται ότι καλύτερα μέσα για την βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι οι άμεσοι τρόποι συμμετοχής (ομάδες, προτάσεις κλπ.) και όχι τόσο η έμμεση εκπροσώπησή τους στην ανώτερη διοικητική βαθμίδα όπου λαμβάνουν χώρα οι πιο σοβαρές ενδοεπιχειρησιακές στρατηγικές.



Σχήμα 7.8: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αιτίων Διάστασης Συμμετοχής ΑΔ







Σχήμα 7.9: Συναρτήσεις χρησιμότητας αιτίων Διάστασης Συμμετοχής ΑΔ

Τα υποκριτήρια – αποτελέσματα αυτής της διάστασης είναι πέντε. Με μία πρώτη παρατήρηση του πίνακα 7.7, φαίνεται ότι 3 υποκριτήρια μοιράζονται τα μεγαλύτερα βάρη και συγκεντρώνουν αθροιστικά περίπου 90% σημαντικότητα, ενώ τα άλλα δύο δεν είναι τόσο σημαντικά και συγκεντρώνουν μόλις το υπόλοιπο 10% σημαντικότητας. Όσον αφορά τις επιδόσεις που αυτά απολαμβάνουν, παρατηρείται ότι σχεδόν όλα τα υποκριτήρια (εκτός από ένα) επιτυγχάνουν αρκετά υψηλές επιδόσεις, άνω του 75%.

Πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι το κριτήριο που έχει τη μεγαλύτερη σημαντικότητα είναι η ικανοποίηση που προκύπτει από τη συμμετοχή στην ανάπτυξη ενδοεταιρικής στρατηγικής (40,06%), και μάλιστα προηγείται από τα υπόλοιπα με

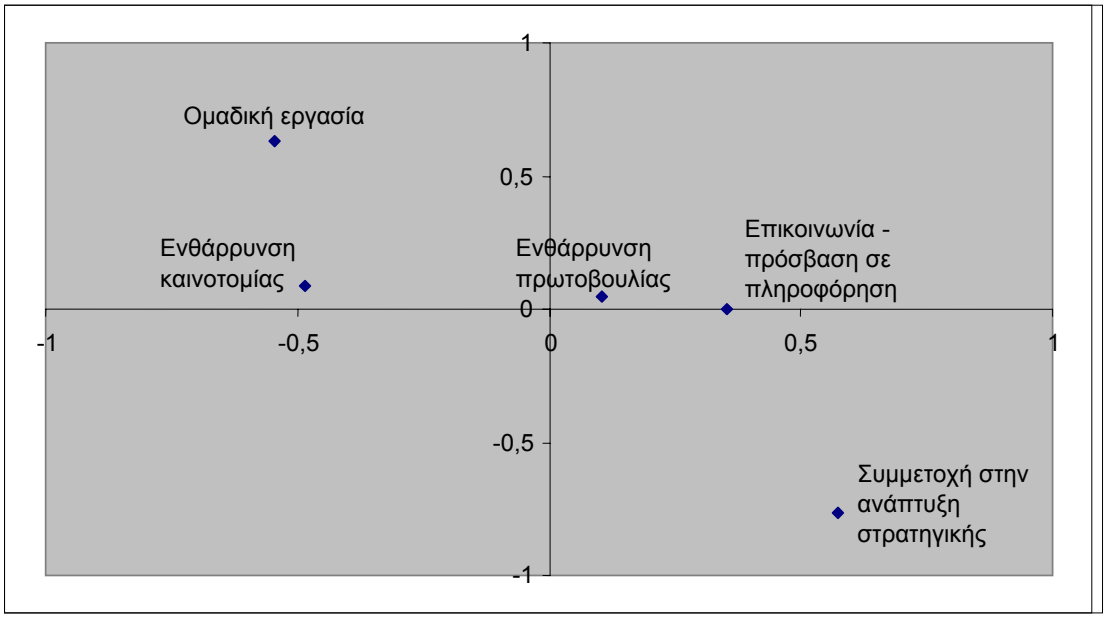
αρκετή διαφορά, της τάξης του 15%. Παρότι και τα πέντε υποκριτήρια ενισχύουν το αίσθημα της συμμετοχής και της ενδοεταιρικής ασφάλειας, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανώτερη μορφή συμμετοχής από όλες. Και αυτό συμβαίνει γιατί δίνοντας την ευκαιρία στον εργαζόμενο να εκφράσει τη γνώμη του για τις μελλοντικές κινήσεις της εταιρίας, αυτό που εισπράττεται είναι αφ'ενός μεν ότι η γνώμη του είναι καθ'όλα υπολογίσιμη και αφ'ετέρου δε ότι έχει ένα μέρος του ελέγχου στα χέρια του. Πράγματι λοιπόν είναι πάρα πολύ σημαντική παράμετρος και αυτό αποδεικνύεται και από τα αποτελέσματά μας. Όπως όμως φαίνεται στον ίδιο πίνακα οι εταιρίες δεν αξιολογούν πάρα πολύ αυτή την παράμετρο αφού ο δείκτης επίδοσης που επιτυγχάνει είναι ο χαμηλότερος. Αυτό κατατάσσει το συγκεκριμένο κριτήριο στην περιοχή Δράσης στο διάγραμμα απόδοσης, και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τα στελέχη γραμμής που θέλουν να ενισχύσουν το αίσθημα της συμμετοχής των εργαζομένων.

Το δεύτερο σημαντικότερο κριτήριο είναι η επικοινωνία και η πρόσβαση σε πληροφόρηση (ενημέρωση σχετικά με την επιχείρηση και το περιβάλλον της κλπ.). Και αυτό το αποτέλεσμα δεν έρχεται σε αντίθεση με την πραγματική σημαντικότητα του κριτηρίου, αφού η επικοινωνία έχει σαν στόχο την κατανόηση, από τους εργαζομένους, των εξελίξεων στο περιβάλλον της εταιρίας και της οργανωτικής τους μονάδας, του οράματος, των εταιρικών αξιών, των στρατηγικών, των στόχων, των σημαντικών αποφάσεων και γεγονότων κλπ. ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους ρόλους τους και να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες προσπάθειες, στάσεις, συμπεριφορές και ικανότητες. Επίσης, η σωστή επικοινωνία επιδρά θετικά στις σχέσεις εμπιστοσύνης Διοίκησης και εργαζομένων. Άρα όντως πρέπει να αποτελεί ένα αρκετά σημαντικό κριτήριο σε σχέση με την διάσταση που μελετάται. Στο διάγραμμα απόδοσης βλέπουμε ότι το υποκριτήριο βρίσκεται ακριβώς στην τομή μεταξύ του τεταρτημόριου δράσης και ισχύος και γι'αυτό θα πρέπει να αποτελέσει σημείο προσοχής.

Πίνακας 7.7: Βάρη & δείκτες επίδοσης αποτελεσμάτων Διάστασης Συμμετοχής ΑΔ

Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής	40,06%	67,18%
Ενθάρρυνση καινοτομίας	4,51%	75,21%
Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας	22,22%	74,79%
Ομαδική εργασία	4,73%	80,28%
Επικοινωνία - πρόσβαση σε πληροφόρηση	28,48%	74,37%

Η ενθάρρυνση πρωτοβουλίας επίσης φαίνεται να αποτελεί αρκετά σημαντικό κριτήριο αφού έχει δείκτη σημαντικότητας 22,22%. Τα άλλα δύο υποκριτήρια δεν είναι πολύ σημαντικά, αν και στην πράξη φαίνεται ότι οι εταιρίες τους δείχνουν αρκετό ενδιαφέρον και τις ενδιαφέρει να έχουν καλή επίδοση σε αυτά. Παρ'όλ'αυτά στο διάγραμμα απόδοσης κατατάσσονται στο τεταρτημόριο Μεταφοράς Πόρων, και το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι θα πρέπει τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να εστιάσουν σε άλλους τομείς προκειμένου να αυξηθούν τα επίπεδα απόδοσης στη συγκεκριμένη διάσταση.



Σχήμα 7.10: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αποτελεσμάτων Διάστασης Συμμετοχής ΑΔ

7.2.4 ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΔ

Η τελευταία διάσταση της οποίας τα κριτήρια θα αναλυθούν σε αυτή την παράγραφο είναι οι ανταμοιβές και η φροντίδα για το ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτή την διάσταση υπάρχουν πέντε κριτήρια – προϋποθέσεις η καλή επίδοση των στα οποία επιδρά στην καλή απόδοση της διάστασης.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.8, η απόδοση του δείκτη «εργαζόμενοι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σαν ποσοστό επί του συνόλου των εργαζόμενων» είναι η πιο σημαντική για τη διάσταση με σημαντικότητα που φτάνει σχεδόν το 35%. Αφού οι συναρτήσεις χρησιμότητας σε όλα τα υποκριτήρια είναι αύξουσες, αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότεροι άνθρωποι απασχολούνται ενεργά στο τμήμα ανθρώπινων πόρων ή

εμπλέκονται στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (στην περίπτωση που το αντίστοιχο τμήμα δεν υφίσταται) τόσο μεγαλύτερη επίδοση επιτυγχάνεται συνολικά στη διάσταση και μάλιστα η επίδραση είναι αρκετά μεγαλύτερη από αυτή των υπόλοιπων υποκριτηρίων. Είναι αλήθεια ότι όταν ασχολούνται αρκετοί άνθρωποι με την διαχείριση των ανθρώπων συνεπάγεται ότι ο οργανισμός δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον στους ανθρώπους που τον αποτελούν. Έτσι, όντως η φροντίδα και οι ανταμοιβές θα είναι μεγαλύτερες από ότι στην περίπτωση που απασχολούνταν λιγότεροι άνθρωποι. Βέβαια, όπως φαίνεται από το πίνακα 7.8 η επίδοση στον συγκεκριμένο δείκτη είναι χαμηλότερη από αυτή των άλλων κριτηρίων. Παρ'όλ'αυτά στο διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας κατατάσσεται στην περιοχή ισχύος, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει έμπρακτο ενδιαφέρον για την απόδοση στο συγκεκριμένο κριτήριο. Η συγκριτικά χαμηλότερη επίδοση ενδεχομένως να καταδεικνύει μία τάση η οποία χρήζει σχετικής προσοχής.

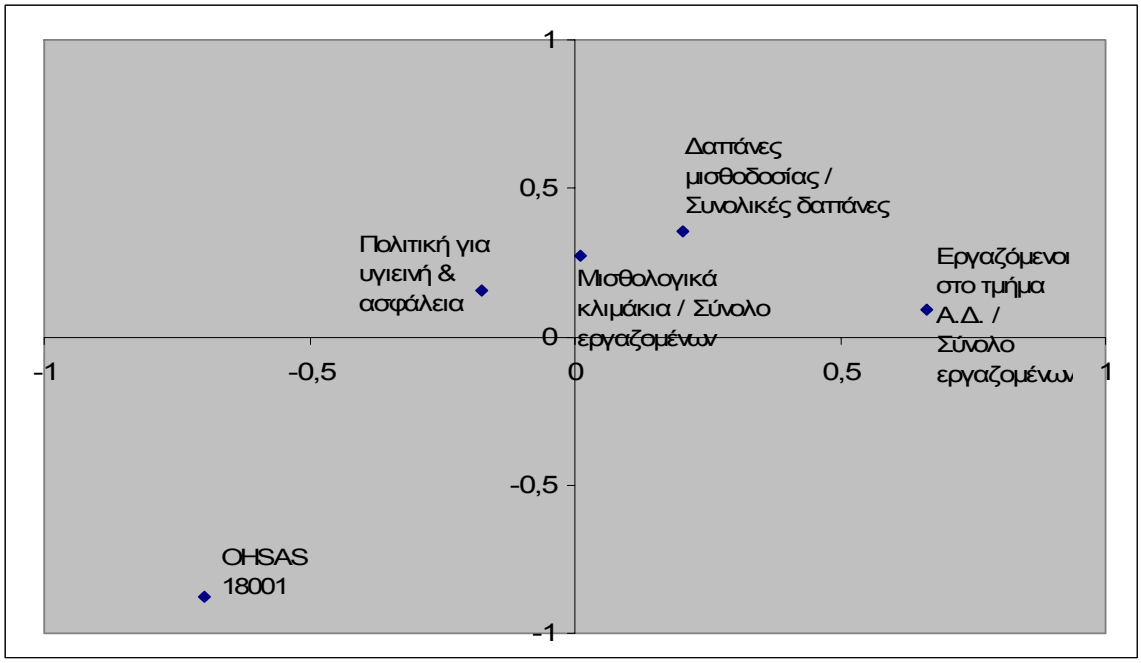
Ο δεύτερος σημαντικότερος δείκτης είναι οι δαπάνες μισθοδοσίας σαν ποσοστό επί των συνολικών δαπανών της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο, αφού είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο μέρος των εξόδων διοχετεύεται στις μισθολογικές ανάγκες των εργαζόμενων, τόσο μεγαλύτερο ενδιαφέρον διαφαίνεται για αυτούς. Εδώ μάλιστα επιτυγχάνεται και η μεγαλύτερη απόδοση, που φτάνει το 94%, κάτι που σημαίνει ότι οι εταιρίες πράγματι φροντίζουν να πετυχαίνουν μεγάλα αποτελέσματα στο συγκεκριμένο δείκτη. Όπως παρατηρείται στο σχήμα 7.11, και πάλι το συγκεκριμένο κριτήριο ανήκει στην περιοχή ισχύος, και μάλιστα χωρίς να είναι κοντά σε κάποιον άξονα, πράγμα που σημαίνει ότι έχει εδραιωθεί στη συνείδηση των εταιριών σαν σημαντικό κριτήριο που ενισχύει τις ανταμοιβές και φροντίδα εν γένει.

Πίνακας 7.8: Βάρη & δείκτες επίδοσης αιτιών Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το ΑΔ

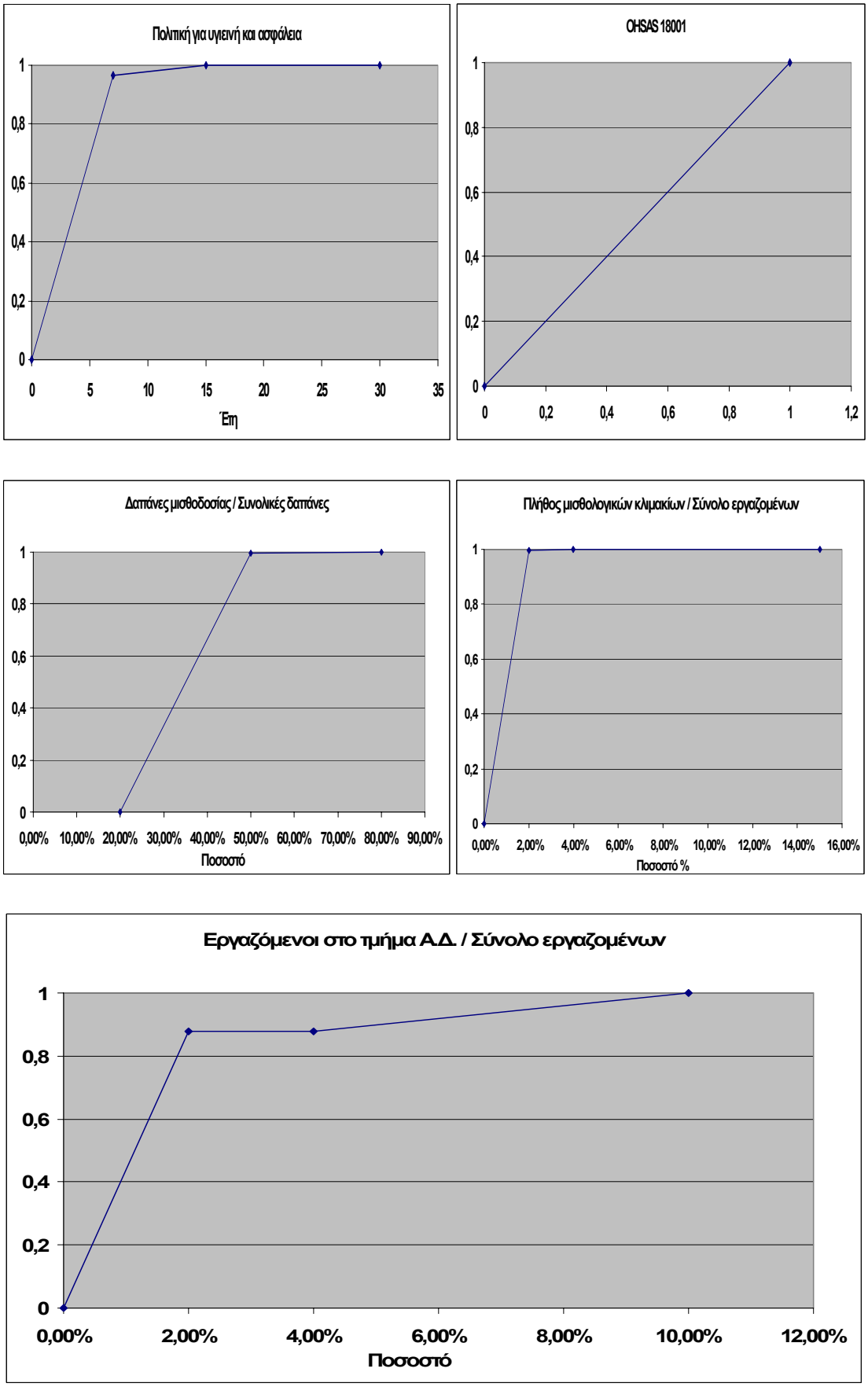
Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Πολιτική για υγιεινή και ασφάλεια	16,64%	80,37%
OHSAS 18001	6,69%	9,86%
Δαπάνες μισθοδοσίας / Συνολικές δαπάνες	23,87%	94,03%
Μισθολογικά κλιμάκια / Σύνολο εργαζομένων	20,19%	88,66%
Εργαζόμενοι στο τμήμα Α.Δ. / Σύνολο εργαζομένων	32,61%	76,22%

Στο ίδιο τεταρτημόριο εντάσσεται επίσης και ο δείκτης με το τρίτο μεγαλύτερο βάρος, μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση διαφαίνεται μία τάση μετατόπισης του που σημαίνει ότι ενδεχομένως να μην υπάρχει λόγος του να επιτυγχάνεται τόσο υψηλός

δείκτης επίδοσης. Οπωσδήποτε είναι πολύ σημαντικό για την δομική και λειτουργική ευρυθμία του οργανισμού καθώς και για την επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη των εργαζόμενων να υλοποιούνται αρκετές βαθμίδες ιεραρχίας, απλά φαίνεται αυτό να επηρεάζει λιγότερο την συγκεκριμένη διάσταση. Σίγουρα αυξημένο ενδιαφέρον δείχνουν οι επιχειρήσεις στην υγιεινή και ασφάλεια του χώρου εργασίας, χωρίς όμως αυτό να συνοδεύεται από ανάλογη πιστοποίηση. Είναι χαρακτηριστικός ο υπερβολικά μικρός αριθμός των εταιριών που κατείχαν το πιστοποιητικό OHSAS 18001, χωρίς να υπάρχει και κάποιο ανάλογο πιστοποιητικό. Προς το παρόν φαίνεται ότι το συγκεκριμένο κριτήριο έχει και χαμηλή σημαντικότητα, αλλά είναι σίγουρο ότι στο μέλλον θα αποκτήσει πολύ μεγαλύτερη σημασία, καθώς η πιστοποίηση εν γένει και η διαπιστευμένη ποιότητα σε οτιδήποτε έχει να κάνει με τη λειτουργία του οργανισμού φαίνεται να αποτελεί μονόδρομο στον αγώνα για εδραίωση και εξασφάλιση του καλού ονόματος ενός οργανισμού.



Σχήμα 7.11: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αιτιών Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το ΑΔ



Σχήμα 7.12: Συναρτήσεις χρησιμότητας αιτίων Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το ΑΔ

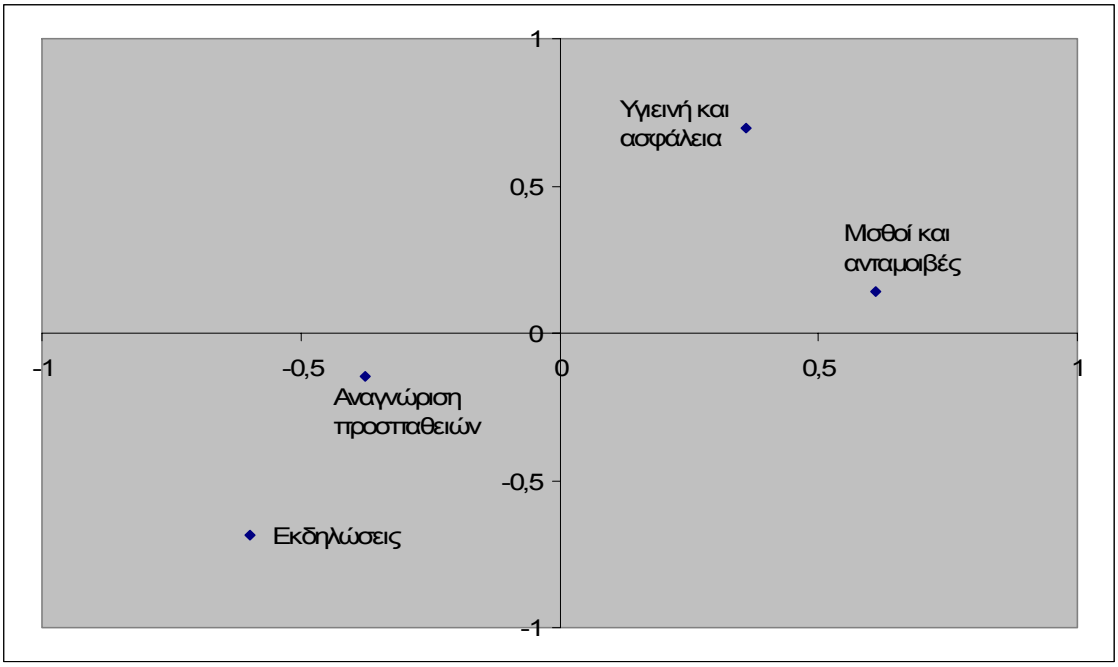
Κοιτώντας τα αποτελέσματα του πίνακα 7.9, προκύπτει ότι το σημαντικότερο αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση σε αυτή τη Διάσταση, είναι οι μισθοί και οι ανταμοιβές για τους εργαζόμενους, και μάλιστα με αρκετά υψηλό ποσοστό σημαντικότητας, που φτάνει σχεδόν το 50%. Η ικανοποίηση που προκύπτει από το συγκεκριμένο κριτήριο είναι σχετικά υψηλή (77,46%), με ποσοστό που του επιτρέπει να καταταχτεί στο τεταρτημόριο Ισχύος, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας του σχήματος 7.13.

Το αμέσως επόμενο σημαντικότερο αποτέλεσμα είναι η υγιεινή και ασφάλεια που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό με σημαντικότητα 39% και επίδοση σχετικά μεγαλύτερη από το προηγούμενο κριτήριο. Και πάλι φαίνεται ότι εμπράκτως οι επιχειρήσεις δείχνουν το ανάλογο ενδιαφέρον στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα , αφού κατατάσσεται επίσης στο τεταρτημόριο ισχύος.

Η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων και οι εκδηλώσεις, ενώ έχουν σχετικά μεγάλες επιδόσεις δεν φαίνεται να αποτελούν ιδιαιτέρως σημαντικά αποτελέσματα, αφού έχουν ποσοστά 11% και 2% αντίστοιχα. Έτσι, και μετά από την κανονικοποίηση που έγινε στα αποτελέσματα, τα δύο αυτά κριτήρια κατατάσσονται στο τεταρτημόριο ισχύουσας κατάστασης. Όσον αφορά την αναγνώριση προσπαθειών αυτό είναι λογικό αποτέλεσμα, αφού στις περισσότερες των περιπτώσεων η ζητούμενη αναγνώριση έρχεται μέσα από την μισθολογική κυρίως επιβράβευση. Πάντως , σε κάθε περίπτωση η λεκτική και ψυχολογική επιτίμηση είναι ιδιαιτέρως σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να καθορίσουν την ψυχολογία, την στάση, τη διάθεση και επαγωγικά, την απόδοση του εργαζόμενου.

Πίνακας 7.9: Βάρη & δείκτες επίδοσης αποτελεσμάτων Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το ΑΔ

Υποκριτήρια	Βάρη	Δείκτες επίδοσης
Μισθοί και ανταμοιβές	48,56%	77,46%
Αναγνώριση προσπαθειών	10,58%	72,68%
Υγιεινή και ασφάλεια	38,85%	86,76%
Εκδηλώσεις	2,01%	63,66%



Σχήμα 7.13: Διάγραμμα απόδοσης – σημαντικότητας αποτελεσμάτων Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το ΑΔ

Στην επόμενη παράγραφο θα γίνουν διαχωρισμοί του δείγματος ανάλογα με το μέγεθος, την περιοχή, τον επιχειρηματικό κλάδο και την ύπαρξη ή μη αυτόνομου τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και θα εξεταστεί η επίδοση κάθε κατηγορίας σε κάθε διάσταση, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το πως επηρεάζεται η επίδοση από φυσικά στοιχειά του οργανισμού.

7.3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Σε αυτή την ανάλυση οι εταιρίες που έλαβαν μέρος στην έρευνα χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες ανά κλάδο δραστηριότητας. Αυτές είναι το εμπόριο, η βιομηχανία και σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε παροχή υπηρεσιών.

Πίνακας 7.10: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας αιτίων για κάθε διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Βιομηχανία	Εμπόριο	Υπηρεσίες
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	69,87%	56,21%	64,45%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	72,02%	67,39%	67,68%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	65,38%	55,93%	52,82%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	79,42%	79,77%	78,90%

Από τον πίνακα 7.10, φαίνεται ότι εν γένει σε όλες τις διαστάσεις, τις καλύτερες επιδόσεις πετυχαίνουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, με τις εμπορικές να έρχονται δεύτερες. Η Διάσταση των ανταμοιβών και φροντίδας για το ανθρώπινο δυναμικό

πετυχαίνει επίσης τις καλύτερες επιδόσεις σε όλες τις συγκρίσεις. Φαίνεται ότι αυτή η Διάσταση είναι το ίδιο σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου, πράγμα λογικό αφού το ενδιαφέρον και η μισθολογική κλιμάκωση εξαρτάται είναι άσχετη από τον κλάδο δραστηριότητας. Κάτι διαφορετικό παρατηρείται στη Διάσταση της Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης όπου οι βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν σαφές προβάδισμα. Αυτό είναι απόλυτα λογικό αφού σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις οι κίνδυνος ατυχημάτων είναι πολύ πιο αυξημένος, και η εκπαίδευση είναι ένας αρκετά σημαντικός τρόπος πρόληψης τέτοιων κινδύνων.

Παρακάτω αναλύονται τα υποκριτήρια κάθε Διάστασης ξεχωριστά. Στην πρώτη Διάσταση τις πιο υψηλές επιδόσεις φαίνεται να έχει το κριτήριο του αριθμού των υλοποιηθέντων προγραμμάτων που έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως καταδεικνύει ο πίνακας 7.11. Αντίθετα, ιδιαίτερα χαμηλές είναι οι επιδόσεις του πρώτου υποκριτηρίου, και αυτό ίσως έχει να κάνει με την μικρή ιστορία που έχει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα. Για τον ίδιο λόγο ίσως και οι επιδόσεις στα κριτήρια που έχουν να κάνουν με τα διάφορα προγράμματα πρόσληψης και εξέλιξης είναι σχετικά χαμηλές. Σχετικά μικρές διαφορές από κλάδο σε κλάδο υπάρχουν στον τελευταίο δείκτη αποχωρήσεων με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών να έχουν ένα μικρό προβάδισμα.

Πίνακας 7.11: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Βιομηχανία	Εμπόριο	Υπηρεσίες
Ύπαρξη & διάρκεια τμήματος Α.Δ.	21,96%	6,97%	15,82%
Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	86,59%	75,00%	72,22%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος πρόσληψης	28,89%	17,86%	20,64%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος εξέλιξης	48,56%	36,38%	30,19%
Διοχέτευση & διάρκεια προϋπολογισμού για Α.Δ.	62,16%	51,87%	61,26%
Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων	78,57%	63,22%	80,52%

Στην δεύτερη Διάσταση του μοντέλου φαίνεται (Πίνακας 7.12) ότι τις μεγαλύτερες επιδόσεις τις πετυχαίνει ο δείκτης που μετράει το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στις διαδικασίες εκπαίδευσης, ανεξαρτήτως κλάδου. Τα υπόλοιπα κριτήρια έχουν αρκετά μεγάλη διαφορά στις επιδόσεις. Και πάλι φαίνεται ότι ο βιομηχανικός κλάδος έχει καλύτερες επιδόσεις σε όλα τα κριτήρια με τον εμπορικό

και την παροχή υπηρεσιών να μην έχουν μεταξύ τους ιδιαίτερα μεγάλες διαφορές. Ο μόνος τομέας που οι δύο τελευταίοι κλάδοι υπερτερούν είναι η επίδοση στον δείκτη που μετράει το κόστος εκπαίδευσης σαν ποσοστό επί του συνολικού κόστους, κάτι που ίσως εξηγείται από το γεγονός ότι σε μία βιομηχανία το συνολικό κόστος για το προσωπικό (εκπαίδευση, υγιεινή & ασφάλεια κλπ.) είναι μεγαλύτερο από ότι σε μία εταιρία που ανήκει στους άλλους δύο κλάδους οπότε ο παρονομαστής στον εν λόγω δείκτη θα είναι μεγαλύτερος.

Πίνακας 7.12: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Βιομηχανία	Εμπόριο	Υπηρεσίες
Κόστος εκπαίδευσης / Συνολικό κόστος προσωπικού	27,50%	36,78%	28,81%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης	39,76%	31,65%	29,31%
Αριθμός ημερών εκπαίδευσης / εργαζόμενο (2006)	44,98%	40,83%	44,46%
Ύπαρξη & διάρκεια προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος	60,47%	38,66%	36,63%
Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία	69,36%	76,85%	66,19%

Στον πίνακα 7.13, φαίνεται ότι οι εταιρίες που ανήκουν στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών απασχολούν περισσότερους υπαλλήλους τους σε ομαδικές εργασίες, ενώ υστερούν στα άλλα δύο κριτήρια της τρίτης Διάστασης. Επίσης στις εμπορικές επιχειρήσεις φαίνεται ότι συμμετέχουν περισσότερα άτομα του ανθρώπινου δυναμικού στην ανώτατη διοίκηση της εταιρίας αλλά τα λιγότερα σε ομάδες εργασίας. Τέλος, οι βιομηχανίες έχουν τη μεγαλύτερη επίδοση στο κριτήριο που αφορά την υλοποίηση προτάσεων από το προσωπικό. Πάντως γενικά οι επιδόσεις σε αυτή τη διάσταση δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές.

Πίνακας 7.13: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Συμμετοχής Α.Δ.

Υποκριτήρια	Βιομηχανία	Εμπόριο	Υπηρεσίες
Συμμετοχή στελεχών Α.Δ. στην ανώτατη διοίκηση	41,61%	46,67%	28,01%
Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό	68,55%	62,34%	47,78%
Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας	24,11%	15,04%	26,88%

Στην τέταρτη διάσταση, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.14, υπάρχουν αρκετά υψηλές επιδόσεις σε όλα τα κριτήρια και τους επιχειρησιακούς κλάδους, οι υψηλότερες

από όλες τις άλλες διαστάσεις. Μόνη εξαίρεση σε αυτό είναι το OHSAS, το οποίο όπως προαναφέρθηκε, το έχουν πολύ λίγες εταιρίες στην κατοχή τους, κάτι που επιβάλλεται να αλλάξει στο μέλλον. Οι εμπορικές εταιρίες φαίνεται εν γένει να τα πηγαίνουν καλύτερα σε ότι αφορά τις ανταμοιβές και φροντίδα για το Α.Δ. κάτι που μπορεί να εξηγείται από το γεγονός ότι αφ'ενός μεν συνήθως πρόκειται για πολυεθνικές εταιρίες με διαφορετική κουλτούρα σε ότι αφορά το ενδιαφέρον προς τους ανθρώπους τους, αφ'ετέρου δε ότι στις βιομηχανικές εταιρίες δουλεύουν περισσότεροι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι οπότε η μισθολογική ψαλίδα είναι μεγαλύτερη.

Πίνακας 7.14: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το Α.Δ.

Υποκριτήρια	Βιομηχανία	Εμπόριο	Υπηρεσίες
Ύπαρξη & διάρκεια πολιτικής για υγιεινή & ασφάλεια	83,00%	84,35%	78,06%
Ύπαρξη OHSAS	7,32%	8,33%	16,67%
Δαπάνες μισθοδοσίας / Συνολικές δαπάνες	86,02%	82,52%	91,97%
Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων / Σύνολο εργαζομένων	88,96%	90,47%	86,43%
Εργαζόμενοι στο τμήμα Α.Δ. / Σύνολο εργαζομένων	76,16%	83,21%	71,41%

Σχολιάζοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 7.15 μπορεί να ειπωθεί ότι δεν φαίνεται καμία ξεκάθαρη υπεροχή κάποιου κλάδου στα κριτήρια της πρώτης διάστασης και εν γένει οι επιδόσεις είναι αρκετά υψηλές. Το κριτήριο που ξεχωρίζει κάπως είναι αυτό των ανταμοιβών και φροντίδας για το Α.Δ. το οποίο αγγίζει επιδόσεις της τάξης το 80%. Η μικρότερη επίδοση που παρατηρείται στον πίνακα είναι αυτή της συμμετοχής του Α.Δ. στις εμπορικές επιχειρήσεις. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εμπορικές επιχειρήσεις, έχουν ξεκάθαρη στρατηγική, αυτή της πώλησης προϊόντων όπου ίσως δεν υπάρχουν ιδιαίτερα μεγάλα περιθώρια.

Πίνακας 7.15: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας αποτελεσμάτων για κάθε διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	75,02%	71,16%	75,16%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	72,80%	76,17%	73,51%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	73,10%	70,46%	74,29%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	80,50%	78,21%	81,21%

Στα αποτελέσματα της πρώτης διάστασης φαίνεται μία υπεροχή του κλάδου των υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών εν γένει νιώθουν ότι η αντιμετώπισή τους είναι πιο δίκαια, και ότι εν γένει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί πιο καλά. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών είναι πιο καινούριες στην Ελλάδα από ότι οι βιομηχανίες και οι εμπορικές εταιρίες, οπότε έχουν δώσει περισσότερη ενέργεια και ενδιαφέρον στους εργαζομένους τους.

Πίνακας 7.16: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Α.Δ.

Υποκριτήρια	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Λειτουργία διαχείρισης Α.Δ.	73,17%	68,33%	80,00%
Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης	76,83%	76,67%	73,89%
Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα	83,17%	76,67%	85,00%
Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης	71,71%	65,83%	69,44%

Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.17, που αφορά την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, οι οργανισμοί δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον στο να υπάρχουν τα αναγκαία εργαλεία ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να περατώνουν τις διάφορες εργασίες χωρίς κάποια έλλειψη. Οι εμπορικές εταιρίες τα καταφέρνουν λίγο καλύτερα σε αυτόν τον τομέα, όπως και σε όλους τους άλλους. Η άριστη εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα που ειδικά για τις βιομηχανικές εταιρίες επιδρά σε τομείς όπως η σωματική ακεραιότητα και ασφάλεια. Άρα είναι λογικό να μην έχουν επιτύχει τα μέγιστα σε αυτόν τον τομέα.

Πίνακας 7.17: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Α.Δ.

Υποκριτήρια	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου	69,51%	70,83%	68,33%
Επάρκεια μέσων & εργαλείων	83,17%	84,17%	82,22%
Διαδικασία εκπαίδευσης	73,90%	80,00%	75,56%
Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης	73,17%	76,67%	75,00%

Στην Τρίτη Διάσταση των αποτελεσμάτων εντύπωση προκαλεί ο χαμηλός δείκτης στην συμμετοχή του προσωπικού στην ανάπτυξη στρατηγικής (Πίνακας 7.18), αλλά, όπως προαναφέρθηκε στις εταιρίες αυτού του τύπου η στρατηγική είναι σχετικά προκαθορισμένη χωρίς πολύ μεγάλα περιθώρια για παρεμβάσεις. Στα υπόλοιπα κριτήρια, παρατηρείται μία υπεροχή των εταιριών παροχής υπηρεσιών στην ομαδική εργασία, καθώς και στην ενθάρρυνση καινοτόμων ιδεών, προτάσεων και λύσεων από το ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη οι εμπορικές εταιρίες φαίνεται να τα πηγαίνουν καλύτερα στον τομέα της επικοινωνίας. Εν γένει, οι διαφορές και πάλι δεν είναι τόσο μεγάλες ώστε να μπορεί ξεκάθαρα να διαφανεί κάποια ξεκάθαρη τάση κάποιου κλάδου.

Πίνακας 7.18: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Συμμετοχής Α.Δ.

Υποκριτήρια	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής	68,05%	58,33%	71,11%
Ενθάρρυνση καινοτομίας	71,71%	75,83%	82,78%
Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας	75,12%	74,17%	74,44%
Ομαδική εργασία	80,24%	72,50%	85,56%
Επικοινωνία - πρόσβαση σε πληροφόρηση	75,12%	78,33%	70,00%

Στον πίνακα 7.19, όπου φαίνονται τα αποτελέσματα των κριτηρίων – αποτελεσμάτων της τέταρτης διάστασης, φαίνεται ότι ενώ δίνεται προσοχή από όλους τους κλάδους στην υγιεινή και ασφάλεια (με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών να έχουν ένα ελαφρύ προβάδισμα), στον τομέα των εκδηλώσεων υπάρχει το μικρότερο ενδιαφέρον. Φαίνεται ότι η έννοια των ανταμοιβών έχει ταυτιστεί σε μεγάλο βαθμό περισσότερο με τη μισθοδοσία και τα μπόνους, όπως άλλωστε μαρτυρούν και οι υψηλότερες επιδόσεις σε αυτό το κριτήριο , παρά με τις κοινωνικές επιβραβεύσεις και διακρίσεις γενικά.

Πίνακας 7.19: Δείκτες επίδοσης ανά κλάδο δραστηριότητας Διάστασης Ανταμοιβών & φροντίδας για το Α.Δ.

Υποκριτήρια	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
Μισθοί & ανταμοιβές	78,05%	76,67%	76,67%
Αναγνώριση προσπαθειών	72,20%	72,50%	73,89%
Υγιεινή & ασφάλεια	86,59%	82,50%	90,00%
Εκδηλώσεις	65,85%	62,50%	59,44%

7.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μελετώντας του δείκτες επίδοσης που προέκυψαν για κάθε μία διάσταση στις μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις προκύπτουν μερικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Κατ' αρχήν, οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις φαίνεται να πετυχαίνουν καλύτερη επίδοση σε ότι αφορά το Σχεδιασμό και τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και την Εκπαίδευση & Ανάπτυξη αυτού. Τα παραπάνω συμπεράσματα είναι λογικά, αφού οι μεγάλες εταιρίες έχουν συνήθως τους απαραίτητους πόρους και την κουλτούρα να διοχετεύσουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η οποία περιλαμβάνει βέβαια και τον τομέα της Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης. Όσον αφορά τη Συμμετοχή, υπερτερούν σχετικά οι μεσαίες εταιρίες, αφού συνήθως όταν υπάρχουν πάρα πολλοί εργαζόμενοι οι συνθήκες είναι πιο απρόσωπες και η επικοινωνία εν γένει πιο δύσκολη. Στις μικρές επιχειρήσεις, η Συμμετοχή του προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική του εργοδότη, ο οποίος συνήθως ταυτίζεται με τον γενικό διευθυντή και πρόεδρο της εταιρίας. Τέλος στην τελευταία Διάσταση παρατηρείται ότι τα καταφέρνουν καλύτερα οι μικρές και μεσαίες εταιρίες. Και πάλι στις μεγάλες εταιρίες οι διαπροσωπικές σχέσεις και συνδιαλλαγές είναι πιο πολύπλοκες με αποτέλεσμα η φροντίδα και οι ανταμοιβές να κρίνονται με πιο αυστηρώς καθορισμένα κριτήρια.

Πίνακας 7.20: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης αιτίων για κάθε διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	58,21%	70,47%	70,03%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	66,25%	68,75%	75,97%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	57,16%	63,49%	61,06%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	82,60%	82,80%	71,88%

Αναλυτικότερα, αν παρατηρήσει κανείς τον πίνακα 7.21, όπου φαίνονται οι επιδόσεις των υποκριτηρίων της πρώτης Διάστασης, φαίνεται ότι οι μικρές εταιρίες δεν τα καταφέρνουν καθόλου καλά στην ύπαρξη αυτόνομου τμήματος ΔΑΔ, κάτι που είναι προφανές. Επίσης στις μικρές εταιρίες υπάρχουν χαμηλές επιδόσεις τόσο στην ύπαρξη προγράμματος πρόσληψης όσο και εξέλιξης. Δεν προκαλούν εντύπωση τα συγκεκριμένα πορίσματα αφού και οι δύο παραπάνω είναι εξειδικευμένες πολιτικές Διαχείρισης που απαιτούν να γίνεται επισήμως καλή Διαχείριση των ανθρώπων, κάτι που συναντάται πιο σπάνια στις μικρές επιχειρήσεις. Οι μεγάλες εταιρίες τα καταφέρνουν καλύτερα στο πρώτο υποκριτήριο, και στα προγράμματα πρόσληψης και

εξέλιξης, αν και γενικά οι επιδόσεις είναι μικρές. Ακόμα δηλαδή, αρκετές εταιρίες δεν έχουν εφαρμόσει αποτελεσματικά τα κριτήρια αυτά ή έχουν εφαρμοστεί στο πρόσφατο παρελθόν.

Πίνακας 7.21: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Ύπαρξη & διάρκεια τμήματος Α.Δ.	0,06%	15,75%	39,70%
Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	70,83%	88,00%	84,09%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος πρόσληψης	21,28%	25,04%	28,80%
Ύπαρξη & διάρκεια πρόγραμματος εξέλιξης	25,69%	47,00%	53,61%
Διοχέτευση & διάρκεια προϋπολογισμού για Α.Δ.	52,44%	61,18%	67,52%
Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων	72,73%	80,86%	75,57%

Στον πίνακα 7.22, φαίνεται ότι το κριτήριο που επιτυγχάνει συνολικά τις υψηλότερες επιδόσεις σε όλων των μεγεθών τις εταιρίες είναι το ποσοστό των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία. Συγκριτικά, παρότι οι μεγάλες εταιρίες φαίνεται να εκπαιδεύουν περισσότερο ποσοστό εργαζομένων σε σχέση με τις μικρές και μεσαίες, οι δεύτερες δαπανούν περισσότερο ποσοστό επί του συνολικού κόστους για εκπαίδευση. Αυτό ίσως να συμβαίνει διότι οι μεγάλες εταιρίες δαπανούν περισσότερα χρήματα για το προσωπικό από τη στιγμή που οι μισθοί είναι εν γένει μεγαλύτεροι από αυτούς στις μικρές και παράγοντες όπως η υγιεινή και ασφάλεια σίγουρα πιο προσεγμένοι. Πάντως γενικά δεν παρατηρούνται ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις σε κανένα από τα κριτήρια εκτός από το τελευταίο και οι διαφορές μεταξύ των τριών κατηγοριών μεγέθους όχι ιδιαίτερα μεγάλες. Εξαίρεση σε αυτό αποτελεί η ύπαρξη και διάρκεια επίσημου εκπαιδευτικού προγράμματος όπου φαίνεται να υλοποιείται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Πίνακας 7.22: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Κόστος εκπαίδευσης / Συνολικό κόστος προσωπικού	35,45%	22,55%	30,58%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης	27,99%	36,72%	43,09%
Αριθμός ημερών εκπαίδευσης / εργαζόμενο (2006)	43,50%	42,04%	47,26%
Ύπαρξη & διάρκεια προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος	25,16%	59,69%	68,47%
Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία	67,57%	70,64%	71,35%

Στην τρίτη διάσταση που αφορά την Συμμετοχή & εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται ότι η υλοποίηση προτάσεων κατέχει την υψηλότερη επίδοση και από τα τρία κριτήρια – προϋποθέσεις και καλύτερα σε αυτό φαίνεται να τα πηγαίνουν οι μικρές εταιρίες. Αυτό ίσως συμβαίνει επειδή εκεί εργάζονται πιο λίγα άτομα οπότε η επικοινωνία είναι πιο άμεση και οι προτάσεις βρίσκουν απευθείας το δρόμο τους προς τον αρμόδιο υπεύθυνο για την υλοποίησή τους. Από την άλλη μεριά, οι μεγάλοι οργανισμοί φαίνεται να απασχολούν περισσότερους αναλογικά με το σύνολο των υπαλλήλων τους σε ομαδικά έργα, κάτι που είναι λογικό λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους. Επίσης στις μεσαίες εταιρίες, συμμετέχουν για περισσότερο καιρό άτομα του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην ανώτατη διοίκηση.

Πίνακας 7.23: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Συμμετοχής Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Συμμετοχή στελεχών Α.Δ. στην ανώτατη διοίκηση	37,60%	43,32%	35,68%
Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό	63,10%	65,53%	57,54%
Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας	19,02%	23,76%	27,37%

Στην τελευταία Διάσταση, όπως δείχνει ο πίνακας 7.24, παρατηρούνται αρκετά μεγάλες επιδόσεις σε όλα τα υποκριτήρια και σε όλα τα μεγέθη εταιριών, με μόνη εξαίρεση την ύπαρξη του πιστοποιητικού OHSAS, όπου μόνο κάποιες εκ των μεγάλων οργανισμών το κατέχουν προς το παρόν. Όσον αφορά τα υπόλοιπα, φαίνεται ότι οι μεγάλες εταιρίες πληρώνουν καλύτερα τους υπαλλήλους τους, χωρίς όμως να είναι ιδιαίτερα μεγάλες οι διακυμάνσεις. Εντύπωση κάνει η σχεδόν άριστη επίδοση των μικρών εταιριών στον αριθμό των μισθολογικών κλιμακίων επί του συνόλου των

εργαζομένων, αλλά εξηγείται εύκολα, αν σκεφτεί κανείς ότι οι μικρές εταιρίες απασχολούν λίγα άτομα σε κάθε πόστο, και συνήθως κάθε πόστο ανήκει και σε διαφορετική βαθμίδα στην μισθολογική κλίμακα. Τέλος, οι μικρές εταιρίες πετυχαίνουν την καλύτερη επίδοση και στο τελευταίο κριτήριο που αφορά τον αριθμό των αρμόδιων για τη Διαχείριση του Α.Δ. αναλογικά με το σύνολο των εργαζομένων.

Πίνακας 7.24: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Ύπαρξη & διάρκεια πολιτικής για υγιεινή & ασφάλεια	80,11%	86,31%	79,08%
Ύπαρξη OHSAS	0,00%	8,00%	22,73%
Δαπάνες μισθοδοσίας / Συνολικές δαπάνες	82,75%	86,53%	91,95%
Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων / Σύνολο εργαζομένων	99,99%	96,01%	67,67%
Εργαζόμενοι στο τμήμα Α.Δ. / Σύνολο εργαζομένων	93,96%	78,76%	53,75%

Μελετώντας τις επιδόσεις των αποτελεσμάτων σε κάθε διάσταση, φαίνεται ότι γενικά όλες οι εταιρίες, ανεξαρτήτως μεγέθους, πετυχαίνουν καλύτερες επιδόσεις στην τελευταία Διάσταση. Αναλυτικότερα, φαίνεται ότι οι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις τα πάνε καλύτερα στα αποτελέσματα των ανταμοιβών και της Φροντίδας για το Α.Δ. Στις υπόλοιπες κατηγορίες, τόσο από διάσταση σε διάταση αλλά και μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών μεγέθους δεν φαίνεται να υπάρχουν ιδιαίτερα μεγάλες διακυμάνσεις. Παρακάτω θα αναλυθούν τα κριτήρια – αποτελέσματα κάθε Διάστασης.

Πίνακας 7.25: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης αποτελεσμάτων για κάθε διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	72,83%	72,70%	78,05%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	74,59%	74,48%	71,36%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	76,35%	70,57%	71,96%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	81,50%	81,61%	77,47%

Στην πρώτη Διάσταση λοιπόν το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης μεταξύ των εργαζομένων φαίνεται να έχει τις ψηλότερες επιδόσεις και μάλιστα υπερτερούν σε αυτό το κριτήριο οι μικρές και μεγάλες εταιρίες. Αυτό συμβαίνει γιατί στις μεν μικρές εταιρίες υπάρχουν πιο προσωπικές σχέσεις ενώ στις δε μεγάλες είναι ένα από τα ζητούμενα που καλείται να επιτύχει η επίσημη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Εν γένει, στα υπόλοιπα κριτήρια, αν και δεν υπάρχουν ιδιαίτερα μεγάλες αποκλίσεις, οι

μεγάλες εταιρίες φαίνεται να τα πηγαίνουν καλύτερα στα αποτελέσματα της πρώτης Διάστασης.

Πίνακας 7.26: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Λειτουργία διαχείρισης Α.Δ.	75,42%	71,20%	75,91%
Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης	74,17%	76,00%	78,18%
Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα	82,50%	78,80%	86,82%
Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης	66,25%	68,40%	76,36%

Στον πίνακα 7.27, που παρουσιάζονται οι επιδόσεις από τα αποτελέσματα της δεύτερης Διάστασης, φαίνεται ότι στα κριτήρια αυτής καλύτερες επιδόσεις επιτυγχάνονται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι ανωτέρω τύποι επιχειρήσεων παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης στους εργαζομένους τους, κάτι που ίσως εξηγείται από την πιο ευέλικτη λόγω μεγέθους δομή, καθώς και την αμεσότητα παρατήρησης της εργασίας που επιτρέπεται λόγω του μικρότερου αριθμού ατόμων. Οι μεσαίες επιχειρήσεις παρέχουν συγκριτικά περισσότερα και καταλληλότερα μέσα και εργαλεία για την περάτωση των διάφορων εργασιών, ενώ οι επιδόσεις στο κριτήριο της διαδικασίας εκπαίδευσης είναι πανομοιότυπες και δεν ξεφεύγουν από το όριο του 78%.

Πίνακας 7.27: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου	72,08%	72,00%	63,64%
Επάρκεια μέσων & εργαλείων	81,25%	87,60%	80,00%
Διαδικασία εκπαίδευσης	72,50%	77,60%	75,91%
Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης	77,08%	72,40%	73,18%

Ο πίνακας 7.28 απαριθμεί τις επιδόσεις από τα αποτελέσματα της τρίτης Διάστασης που αφορά τη συμμετοχή του Α.Δ. και την εμπλοκή του στην ανάπτυξη στρατηγικής. Παρατηρώντας τον βλέπουμε μία υπεροχή των μικρών εταιριών σε όλα τα κριτήρια, κάτι που οφείλεται καθαρά στον μικρότερο αριθμό εργαζομένων και στις πιο ευέλικτες δομές. Έτσι η συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής είναι πιο άμεση και εύκολη, ενώ η καινοτομία και η πρωτοβουλία στις μικρές εταιρίες δεν είναι απλώς ένα θετικό προσόν αλλά ένα ζητούμενο. Αυτό συμβαίνει γιατί σε αρκετές μικρές εταιρίες υπάρχει ένας μόνο διευθυντής αρμόδιος για τις περισσότερες διεργασίες που

λαμβάνουν χώρα. Έτσι, πολλές φορές η επιτήρηση και ο έλεγχος δεν είναι υλοποιήσιμοι οπότε η πρωτοβουλία είναι απαιτούμενη. Οι μεγάλες εταιρίες, από την άλλη τα καταφέρνουν ελαφρώς καλύτερη στη φύση της ομαδικής εργασίας που επιτελείται. Τέλος, λόγω και πάλι του μικρότερου μεγέθους, οι εργαζόμενοι στις μικρές εταιρίες έχουν καλύτερη επικοινωνία με τους ανώτερους και πιο εύκολη πρόσβαση σε πληροφόρηση.

Πίνακας 7.28: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Συμμετοχής Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής	70,83%	65,20%	65,45%
Ενθάρρυνση καινοτομίας	80,83%	76,80%	67,27%
Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας	78,75%	70,80%	75,00%
Ομαδική εργασία	82,08%	76,80%	82,27%
Επικοινωνία - πρόσβαση σε πληροφόρηση	76,67%	71,60%	75,00%

Τέλος, στα αποτελέσματα της τελευταίας Διάστασης που φαίνονται στον πίνακα 7.29, παρατηρείται ότι το κριτήριο που επιτυγχάνονται οι μεγαλύτερες επιδόσεις, με ένα ελαφρύ προβάδισμα των μεσαίων εταιριών είναι ότι κριτήριο της υγιεινής & ασφάλειας στην εργασία. Η ικανοποίηση από τους μισθούς και ανταμοιβές είναι ελαφρώς καλύτερη στις μικρές εταιρίες, παρότι είδαμε ότι οι μισθοί εν γένει είναι καλύτεροι στις μεγάλες εταιρίες. Αυτή η φαινομενική αντίθεση εξηγείται από το γεγονός ότι στις μεγάλες εταιρίες υπάρχει μεγαλύτερη μισθολογική ψαλίδα μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων. Όσον αφορά το τελευταίο κριτήριο, αυτό των εκδηλώσεων , παρατηρείται σε όλες τις εταιρίες σχετικά χαμηλή επίδοση, με τις μεγάλες να έχουν ένα ελαφρύ προβάδισμα.

Πίνακας 7.29: Δείκτες επίδοσης ανά μέγεθος επιχείρησης Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το Α.Δ.

Υποκριτήρια	Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη
Μισθοί & ανταμοιβές	79,17%	79,20%	73,64%
Αναγνώριση προσπαθειών	75,83%	70,80%	71,36%
Υγιεινή & ασφάλεια	87,08%	88,40%	84,55%
Εκδηλώσεις	60,00%	65,60%	65,45%

7.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζονται οι δείκτες επίδοσης που πέτυχαν οι επιχειρήσεις χωρισμένες ανά περιοχή δραστηριοποίησης. Οι περισσότερες εταιρίες όπως ειπώθηκε εδράζονται στην ευρύτερη περιοχή της πρωτευούσης, και ακολουθούν αριθμητικά αυτές που εδράζονται στην Κρήτη.

Στον πίνακα 7.30 φαίνεται ότι σε όλες τις διαστάσεις οι αθηναϊκές εταιρίες έχουν καλύτερες επιδόσεις, αλλά στην επαρχία, και ιδιαίτερα στην Κρήτη οι ανταμοιβές και η φροντίδα για το Α.Δ. είναι μεγαλύτερες. Από την άλλη, στην Κρήτη η επίδοση του σχεδιασμού και της διαχείρισης δεν είναι πολύ υψηλή, κάτι που χρήζει προσοχής, καθώς σημαίνει ότι οι κρητικές εταιρίες δεν έχουν δώσει πολύ μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη της διαχείρισης του Α.Δ. παρότι υπάρχουν παλιές και μεγάλες εταιρίες στην περιοχή οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 7.30: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης αιτίων για κάθε διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΘΗΝΑ	ΚΡΗΤΗ	ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΕΛΛΑΔΑ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	70,35%	51,45%	67,77%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	73,51%	68,63%	68,63%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	60,59%	59,61%	61,76%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	77,78%	82,36%	81,72%

Αναλυτικότερα, στα υποκριτήρια – αίτια της πρώτης Διάστασης, βλέπουμε ότι οι επιδόσεις των κρητικών εταιριών είναι οι χαμηλότερες. Στην ύπαρξη τμήματος Α.Δ. βλέπουμε ότι η επίδοση είναι μόλις 7,3 % πράγμα που σημαίνει ότι ελάχιστες εταιρίες της Κρήτης έχουν προβεί σε υλοποίηση αυτόνομου τμήματος HR. Και στην υπόλοιπη Ελλάδα είναι σχεδόν η ίδια ενώ οι αθηναϊκές εταιρίες έχουν την καλύτερη επίδοση σε αυτό το υποκριτήριο (23,6%). Ο αριθμός των υλοποιηθέντων προγραμμάτων είναι το κριτήριο που συγκεντρώνει τις μεγαλύτερες επιδόσεις, κάτι που σημαίνει ότι έχει δοθεί η ανάλογη προσοχή.

Πίνακας 7.31: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Ύπαρξη & διάρκεια τμήματος Α.Δ.	23,60%	7,28%	8,71%
Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	85,56%	60,71%	87,50%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος πρόσληψης	29,00%	21,47%	13,72%
Ύπαρξη & διάρκεια πρόγραμματος εξέλιξης	46,19%	24,78%	45,46%
Διοχέτευση & διάρκεια προϋπολογισμού για Α.Δ.	70,18%	38,67%	47,85%
Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων	79,59%	64,11%	79,19%

Στον πίνακα 7.32, στον οποίο αναλύονται ανά περιοχή τα υποκριτήρια της δεύτερης Διάστασης, φαίνεται ότι σε κανένα από αυτά δεν υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις, εκτός από το ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Και πάλι οι αθηναϊκές εταιρίες υπερέχουν ελαφρώς, αλλά οι διαφορές από την επαρχία δεν είναι ιδιαίτερα κραυγαλέες. Παρατηρείται επίσης ότι το κόστος εκπαίδευσης στην επαρχία εκτός Κρήτης είναι ιδιαίτερα χαμηλό, αλλά οι μέρες εκπαίδευσης είναι περισσότερες ανά εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι εν γένει η εκπαίδευση στην πρωτεύουσα είναι πιο ακριβή, λόγω του ότι γίνεται ίσως πιο επίσημα στις μεγαλύτερες εταιρίες, αφού οι επιδόσεις στα αντίστοιχα προγράμματα καθορισμού αναγκών και χρονικού προγραμματισμού εκπαίδευσης οι επιδόσεις είναι μεγαλύτερες.

Πίνακας 7.32: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Κόστος εκπαίδευσης / Συνολικό κόστος προσωπικού	31,98%	30,64%	18,30%
Ύπαρξη & διάρκεια προγράμματος καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης	39,94%	28,74%	28,18%
Αριθμός ημερών εκπαίδευσης / εργαζόμενο (2006)	45,46%	37,82%	46,60%
Ύπαρξη & διάρκεια προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος	45,46%	45,54%	47,38%
Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία	75,26%	60,85%	59,91%

Στην τρίτη Διάσταση τα πράγματα είναι διαφορετικά καθώς φαίνεται ότι στην επαρχία υπάρχουν περισσότερες υλοποιημένες προτάσεις διατυπωμένες από το προσωπικό και αυτό δίχως να οφείλεται στην ευελιξία που υπάρχει καθώς στις μικρότερες πόλεις συνήθως το μέγεθος των εταιριών είναι πιο μικρό.

Πίνακας 7.33: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Συμμετοχής του Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Συμμετοχή στελεχών Α.Δ. στην ανώτατη διοίκηση	42,37%	35,93%	30,09%
Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό	60,19%	65,70%	65,87%
Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας	23,96%	20,19%	24,33%

Στον πίνακα 7.34 φαίνεται ότι όλες οι εταιρίες ανεξαρτήτως περιοχής δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων τους, με τις εταιρίες της υπόλοιπης Ελλάδας να τα πηγαίνουν ελαφρώς καλύτερα. Στα υπόλοιπα κριτήρια φαίνεται ότι καμία κρητική εταιρία δεν έχει στην κατοχή της πιστοποίηση OHSAS αλλά ούτε και στις άλλες περιοχές τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα υψηλά. Από την άλλη η Κρήτη τα καταφέρνει καλύτερα και στον αριθμό των μισθολογικών βαθμίδων αλλά και στον αριθμό των ανθρώπων που εμπλέκονται στη διαχείριση των εργαζόμενων.

Πίνακας 7.34: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Ύπαρξη & διάρκεια πολιτικής για υγιεινή & ασφάλεια	80,35%	82,55%	87,42%
Ύπαρξη OHSAS	13,33%	0,00%	8,33%
Δαπάνες μισθοδοσίας / Συνολικές δαπάνες	87,50%	84,96%	87,13%
Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων / Σύνολο εργαζομένων	84,92%	95,83%	93,83%
Εργαζόμενοι στο τμήμα Α.Δ. / Σύνολο εργαζομένων	71,59%	90,89%	76,05%

Αναλύοντας τα αποτελέσματα, παρατηρείται ότι γενικά οι επιδόσεις στις διαστάσεις είναι αρκετά υψηλές με μία ελαφρά υπεροχή των αθηναϊκών εταιριών σε όλες τις διαστάσεις εκτός από την τελευταία όπου η Κρήτη τα πηγαίνει καλύτερα.

Πίνακας 7.35: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης αποτελεσμάτων για κάθε Διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΑΘΗΝΑ	ΚΡΗΤΗ	ΥΠ. ΕΛΛΑΔΑ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	75,59%	71,56%	73,26%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	75,26%	68,71%	72,78%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	74,05%	73,41%	68,33%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	79,66%	83,56%	78,84%

Στον πίνακα 7.36 παρατηρείται ότι παρότι η λειτουργία της διαχείρισης του Α.Δ. είναι πιο ασθενής στην Κρήτη παρά στην υπόλοιπη Ελλάδα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει πιο δίκαια μεταχείριση από τους εργοδότες. Αυτό ίσως έχει να κάνει με την τοπική κουλτούρα κάθε κοινωνίας. Οπωσδήποτε είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί αυτό στην Αθήνα, αφού αρκετές εταιρίες είναι πολυεθνικές και άρα είναι πιο πιθανό οι σχέσεις να μην είναι τόσο προσωπικές όσο στην επαρχία. Από την άλλη μεριά η Κρήτη υστερεί κάπως στις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με την Αθήνα και την υπόλοιπη Ελλάδα.

Πίνακας 7.36: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Λειτουργία διαχείρισης Α.Δ.	75,33%	70,71%	73,33%
Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης	77,11%	74,29%	74,17%
Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα	83,33%	84,29%	77,50%
Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης	71,56%	65,00%	70,83%

Στα αποτελέσματα της τρίτης Διάστασης, φαίνεται ότι η Αθήνα προσφέρει τις λιγότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Είναι αλήθεια ότι σε επαρχιακές εταιρίες, μπορεί να μην φτάνει κανένας μισθολογικά τις βαθμίδες που υπάρχουν στις μεγάλες εταιρίες της πρωτεύουσας αλλά η ανέλιξη είναι εν γένει πιο εύκολη, αφού ο ανταγωνισμός είναι λιγότερος και οι αγορές εργασίας λιγότερο πιεστικές. Η Κρήτη υπερέχει στα μέσα και τα εργαλεία που παρέχει στους εργαζόμενους στις εταιρίες που εδράζουν σε αυτή, αλλά δεν τα πηγαίνει το ίδιο καλά στις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, όπου η Αθήνα φαίνεται να έχει το πάνω χέρι.

Πίνακας 7.37: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου	68,44%	70,00%	72,50%
Επάρκεια μέσων & εργαλείων	80,67%	87,86%	86,67%
Διαδικασία εκπαίδευσης	78,44%	66,43%	74,17%
Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης	77,78%	66,43%	70,00%

Στην τρίτη Διάσταση των αποτελεσμάτων παρατηρείται ότι στην Κρήτη η συμμετοχή και η εμπλοκή των εργαζόμενων στου στρατηγικού σχεδιασμού λειτουργίες της επιχείρησης και η ενθάρρυνση πρωτοβουλίας είναι ικανοποιητικότερες από αυτών της υπόλοιπης Ελλάδας. Στην καινοτομία όμως τα πράγματα είναι διαφορετικά καθώς βλέπουμε υπεροχή των εταιριών που εδράζουν στην πρωτεύουσα. Το ίδιο συμβαίνει και με το κριτήριο της ομαδικής εργασίας καθώς και της επικοινωνίας και πρόσβασης σε πληροφόρηση.

Πίνακας 7.38: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Συμμετοχής Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής	67,78%	70,71%	60,83%
Ενθάρρυνση καινοτομίας	75,56%	71,67%	71,67%
Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας	73,78%	80,00%	72,50%
Ομαδική εργασία	82,22%	81,43%	71,67%
Επικοινωνία - πρόσβαση σε πληροφόρηση	77,78%	66,43%	70,83%

Στον πίνακα 7.39 αναλύονται τα αποτελέσματα της τελευταίας Διάστασης. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους μισθούς και τις ανταμοιβές που παρέχονται στις κρητικές επιχειρήσεις. Η αναγνώριση προσπαθειών όμως είναι ένας τομέας που υλοποιείται καλύτερα στις επιχειρήσεις της πρωτεύουσας, όπου περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει επίσημες πολιτικές διαχείρισης των ανθρώπων τους. Η ικανοποίηση από την υγιεινή και την ασφάλεια είναι σε όλες τις περιοχές υψηλή με μία μικρή υπεροχή της Κρήτης όπου φαίνεται να δίνεται μεγαλύτερο βάρος σε αυτόν τον τομέα. Τέλος, το υποκριτήριο των εκδηλώσεων δεν φαίνεται να χρήζει πολύ ισχυρής αντιμετώπισης ειδικά στην Κρήτη όπου η αντίστοιχη επίδοση είναι αρκετά χαμηλή συγκριτικά.

Πίνακας 7.39: Δείκτες επίδοσης ανά περιοχή επιχείρησης Διάστασης Ανταμοιβών & Φροντίδας για το Α.Δ.

Υποκριτήρια	Αθήνα	Κρήτη	Υπόλοιπη Ελλάδα
Μισθοί & ανταμοιβές	76,44%	82,86%	75,00%
Αναγνώριση προσπαθειών	74,67%	71,43%	66,67%
Υγιεινή & ασφάλεια	85,78%	89,29%	87,50%
Εκδηλώσεις	65,56%	53,57%	68,33%

7.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΔ

Σε αυτή την παράγραφο θα μελετηθεί η μεταβολή των δεικτών επίδοσης που προκύπτουν για κάθε διάσταση και για κάθε υποκριτήριο κάθε διάστασης ανάλογα με το αν μία εταιρία έχει ή όχι αυτόνομο τμήμα ανθρώπινων πόρων. Τα αποτελέσματα είναι πολύ ενδιαφέροντα γιατί θα φανεί το κατά πόσο η ύπαρξη του τμήματος Α.Δ. βοηθά την καλή απόδοση στις τέσσερις Διαστάσεις που έχουν να κάνουν με την ΔΑΔ.

Στον πίνακα 7.40, φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι εταιρίες που έχουν ενσωματώσει ξεχωριστό τμήμα Α.Δ. έχουν επιτύχει αρκετά καλύτερες επιδόσεις στις τρεις από τις τέσσερις Διαστάσεις του μοντέλου. Αναλυτικά, στην πρώτη Διάσταση που αφορά τον Σχεδιασμό & την Διαχείριση του Α.Δ. οι επιχειρήσεις που έχουν HR πετυχαίνουν επίδοση 72% έναντι 59%. Η Εκπαίδευση & Ανάπτυξη του προσωπικού επίσης φαίνεται να υλοποιείται αρκετά καλύτερα στου πρώτου είδους εταιρίες με μία ποσοστιαία διαφορά από τις δεύτερου είδους της τάξης του 11%. Και στην τρίτη Διάσταση τα πράγματα δεν διαφέρουν πολύ. Εντύπωση κάνει το γεγονός ότι και στις τρεις Διαστάσεις οι διαφορές είναι πανομοιότυπες, της τάξης του 10%. Στην τέταρτη Διάσταση, στις Ανταμοιβές και τη Φροντίδα φαίνεται μία μικρή υπεροχή των εταιριών που δεν έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στον μικρό αριθμό των εταιριών του δείγματος διότι δεν υπάρχει κάποια ένδειξη που να επιτρέπει την γενικοποίηση σαν τάση αυτού του αποτελέσματος.

Πίνακας 7.40: Δείκτες επίδοσης αιτίων για κάθε Διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΥΠΑΡΞΗ HR Dept.	ΑΠΟΥΣΙΑ HR Dept.
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	71,84%	59,30%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	75,12%	64,07%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	65,03%	55,20%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	77,26%	81,89%

Στον πίνακα 7.41 φαίνονται αναλυτικά τα κριτήρια των Διαστάσεων. Οι κυριότερες διαφορές στις επιδόσεις ανάμεσα στις δύο διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων εντοπίζονται στα υποκριτήρια 1.4, 1.5, 2.2, 2.4, 4.4, 4.5. Στο κριτήριο 1.4 (πρόγραμμα εξέλιξης) παρατηρείται μία διαφορά της τάξης του 30% η οποία εξηγείται βέβαια από το γεγονός ότι οι εταιρίες που δεν έχουν αυτόνομο τμήμα HR δεν έχουν συνήθως υλοποιήσει σε μεγάλο βαθμό και τις διάφορες πολιτικές που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Το ίδιο συμβαίνει και με το κριτήριο 1.5 όπου το αντίστοιχο τμήμα HR σίγουρα καταναλώνει κάποια εταιρικά κονδύλια περισσότερα από αυτά που απαιτούνται σε μία άτυπη διαχείριση. Τα κριτήρια 2.2 και 2.4 αφορούν το πρόγραμμα καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης και το annual training plan όπου πρόκειται και πάλι για δύο πολιτικές hr. Τέλος, στα κριτήρια 4.4 και 4.5 υπάρχουν και πάλι σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις μόνο που τώρα υπερέχουν οι επιχειρήσεις που δεν έχουν υλοποιήσει αυτόνομο τμήμα. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση των μισθολογικών κλιμακίων γιατί συνήθως οι εταιρίες που δεν έχουν τμήμα hr είναι πιο μικρές, έχουν στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων το λιγότερο τρία μισθολογικά κλιμάκια και έτσι το κλάσμα μεγαλώνει (στις μεγάλες εταιρίες τα περισσότερα μισθολογικά κλιμάκια που απαντήθηκαν ήταν 11). Όσον αφορά το κριτήριο 4.5, φαίνεται ότι οι εταιρίες που δεν υλοποιούν αυτόνομο τμήμα απασχολούν περισσότερους ανθρώπους με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από ότι οι άλλες αναλογικά με το σύνολο των υπαλλήλων τους. Το γενικότερο συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι τελικά, με εξαίρεση τις επίσημες πολιτικές hr που λογικό είναι να υλοποιούνται καλύτερα στις εταιρίες που διαθέτουν αυτόνομο τμήμα, σε όλους τους άλλους τομείς οι διαφορές δεν είναι τόσο μεγάλες. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι το τμήμα ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να μην υφίσταται αλλά μάλλον ότι στις εταιρίες που υφίσταται υπάρχουν σοβαρά περιθώρια βελτίωσης της λειτουργίας του, όπως άλλωστε μαρτυρούν και τα νούμερα όπου σε λίγες περιπτώσεις αγγίζουν το 80%.

Πίνακας 7.41: Δείκτες επίδοσης υποκριτηρίων – αιτίων για όλες τις Διαστάσεις

Υποκριτήρια	Ύπαρξη HR Dept.	Απουσία HR Dept.
1.1: διάρκεια τμήματος Α.Δ.	32,53%	0,00%
1.2: αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	88,46%	71,88%
1.3: ύπαρξη προγράμματος πρόσληψης	26,75%	22,73%
1.4: πρόγραμμα εξέλιξης	54,87%	25,97%
1.5: Budget για Α.Δ.	70,23%	47,95%
1.6: Αριθμός αποχωρήσεων/σύνολο	77,88%	74,75%
2.1: Κόστος εκπαίδευσης / Συνολικό κόστος προσωπικού	30,36%	28,23%
2.2: Πρόγραμμα καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης	43,52%	26,27%
2.3: Αριθμός ημερών εκπαίδευσης/εργαζόμενο/έτος	45,25%	42,80%
2.4: Ύπαρξη προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος	72,19%	24,59%
2.5: Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία	74,75%	63,82%
3.1: Συμμετοχή στελεχών Α.Δ. Στην ανώτατη διοίκηση	35,62%	43,16%
3.2: Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό	65,37%	58,42%
3.3: Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας	27,14%	18,57%
4.1: Ύπαρξη πολιτικής για υγιεινή & ασφάλεια	81,48%	82,59%
4.2: OHSAS	17,95%	0,00%
4.3: Δαπάνες μισθοδοσίας/Συνολικές δαπάνες	89,72%	83,53%
4.4: Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων/ Σύνολο εργαζομένων	80,98%	97,84%
4.5: Εργαζόμενοι στο Α.Δ. / Σύνολο εργαζομένων	66,54%	87,86%

Σε αυτήν την παράγραφο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα χωρισμένα ανά διάσταση και ανάλογα με την ύπαρξη ή όχι αυτόνομου τμήματος. Σε αυτήν την περίπτωση δεν υπάρχουν ιδιαίτερες διαφορές στις επιδόσεις, μόνο ελάχιστες (της τάξης του 2%). Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων στις διάφορες Διαστάσεις και τα διάφορα υποκριτήρια είναι πανομοιότυπη. Και πάλι το συμπέρασμα που συνάγεται δεν είναι ότι τα τμήματα περιττά για την αύξηση της ικανοποίησης αλλά ότι σίγουρα υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια βελτίωσης.

Πίνακας 7.42: Δείκτες επίδοσης αποτελεσμάτων για κάθε Διάσταση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Ύπαρξη HR Dept.	Απουσία HR Dept.
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ.	77,03%	71,20%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Δ.	74,10%	72,88%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ Α.Δ.	73,42%	72,39%
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ Α.Δ.	80,35%	80,22%

Στον πίνακα 7.43, που φαίνονται αναλυτικά τα υποκριτήρια φαίνονται α υπάρχουν κάποιες σχετικά σημαντικές διαφορές στα υποκριτήρια 5.1, 5.4 και 6.3. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι εταιρίες που υλοποιούν αυτόνομα τμήματα έχουν καλύτερη ικανοποίηση από την λειτουργία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων εν γένει, κάτι που είναι λογικό αφού ακολουθούν πιο επίσημη πολιτική σε αυτή την κατεύθυνση. Το ίδιο ισχύει και για το υποκριτήριο 5.4, που αφορά τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης. Η επίδοση του υποκριτηρίου 6.3 σε συνδυασμό με την επίδοση του 6.4 μαρτυρά ότι παρότι η ικανοποίηση από την διαδικασία της εκπαίδευσης είναι υψηλότερη στις επιχειρήσεις που έχουν αυτόνομο τμήμα (ποσοστιαία διαφορά 9%), η ικανοποίηση που απορρέει από την αποτελεσματικότητα αυτής είναι πανομοιότυπη (74% - 75%).

Πίνακας 7.43: Δείκτες επίδοσης υποκριτηρίων – αποτελεσμάτων για όλες τις Διαστάσεις

Υποκριτήρια	Ύπαρξη HR Dept.	Απουσία HR Dept.
5.1: Λειτουργία διαχείρισης Α.Δ.	77,95%	69,38%
5.2: Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης	78,21%	73,44%
5.3: Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα	83,85%	80,94%
5.4: Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης	72,82%	66,88%
6.1: Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου	68,72%	70,31%
6.2: Επάρκεια μέσων & εργαλείων	83,08%	83,13%
6.3: Διαδικασία εκπαίδευσης	79,23%	70,63%
6.4: Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης	73,59%	75,00%
7.1: Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής	67,95%	66,25%
7.2: Ενθάρρυνση καινοτομίας	74,87%	75,63%
7.3: Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας	75,90%	73,44%
7.4: Ομαδική εργασία	82,56%	77,50%
7.5: Επικοινωνία - πρόσβαση σε πληροφόρηση	73,59%	75,31%
8.1: Μισθοί & ανταμοιβές	78,46%	76,25%
8.2: Αναγνώριση προσπαθειών	72,82%	72,50%
8.3: Υγιεινή & ασφάλεια	85,38%	88,44%
8.4: Εκδηλώσεις	68,46%	57,81%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία για να μπορεί μία εταιρία ή οργανισμός να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο χώρο δραστηριοποίησής της είναι απαραίτητη η συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και πρακτικών που εφαρμόζονται. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ίσως (όπως δείχτηκε και στα 3 πρώτα κεφάλαια) την πιο σημαντική διοικητική πρακτική για την επίτευξη μακροχρόνιας βιωσιμότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μία προσπάθεια εφαρμογής ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης με σκοπό τη μέτρηση της αποδοτικότητας της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε ελληνικές εταιρίες. Οι δυσκολίες του εγχειρήματος ήταν πολλές, κυρίως κατά τη φάση της συλλογής των ερωτηματολογίων, καθώς πολλές (ιδιαίτερα μεσαίες και μεγάλες) εταιρίες ακολουθούν πολιτικές απόκρυψης στοιχείων που αφορούν την εσωτερική τους λειτουργία. Επίσης, η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου σε αυτή την έρευνα αποτελεί πρωτότυπη διαδικασία.

Ο βασικός σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να διαφανούν οι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν στην μεγαλύτερη απόδοση της ΔΑΔ στους οργανισμούς. Η διαδικασία της ΔΑΔ χωρίστηκε σε τέσσερις βασικές Διαστάσεις οι οποίες αποτελούνται από υποκριτήρια – παράγοντες και κριτήρια αξιολόγησης που δέχονται επιδράσεις από τα αίτια. Τα αίτια και τα αποτελέσματα συσχετίστηκαν με τη βοήθεια μίας μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν βοηθάνε τους αρμόδιους διευθυντές να μάθουν πως συγκεκριμένα αίτια επιδρούν σε συγκεκριμένους δείκτες ικανοποίησης. Επίσης, μετά την εξαγωγή των παραπάνω συμπερασμάτων, έγινε συσχέτιση των αποτελεσμάτων με κάποια οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας ώστε να διαφανεί πως η καλή απόδοση της ΔΑΔ επιδρά στις οικονομικές επιδόσεις της εταιρίας.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία χρησιμοποιεί μία ποιοτική ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία στηρίζεται στην πολυκριτήρια μεθοδολογία MUSA, και βασίζεται στην αρχή ότι η συνολική απόδοση της ΔΑΔ εξαρτάται από την απόδοσή της σε επιμέρους κριτήρια. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η

επίτευξη της συσχέτισης ποσοτικοποιημένων δεικτών με καθαρά ποιοτικά κριτήρια ικανοποίησης και τη δυνατότητα που παρέχει για την εξαγωγή ποσοτικών συντελεστών βαρύτητας, όσον αφορά τη σημαντικότητα των δεικτών στην επίτευξη της συγκεκριμένης απόδοσης. Το τελευταίο καθιστά εύκολη την εφαρμογή της μεθόδου σε τακτά χρονικά διαστήματα για την εκτίμηση της προόδου, καθώς και τη σύγκριση με ομοειδείς οργανισμούς. Αναλυτικά τα πλεονεκτήματα της μεθόδου παρουσιάζονται παρακάτω.

Η ποσοτική ανάλυση παλινδρόμησης είναι σε θέση να προσδιορίσει την απόδοση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας ελληνικής επιχείρησης, τόσο συνολικά όσο και επιμέρους, για κάθε ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης.

Η μεθοδολογία, επίσης, χρησιμοποιεί συγκεκριμένα ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση των επιμέρους Διαστάσεων του μοντέλου. Τα ερωτηματολόγια για τη συλλογή των πληροφοριών είναι απλά και σύντομα στη μορφή τους, κάτι το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα αφενός την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης και αφετέρου την απόκτηση αξιόπιστης πρωτογενούς πληροφορίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Για να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα μια μορφή αξιολόγησης θα πρέπει να καθιερωθεί η πραγματοποίησή της σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται δυνατή η παρακολούθηση των μεταβολών της απόδοσης της ΔΑΔ σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, ώστε να φανεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών βελτίωσης που έγιναν από τους αρμόδιους.

Με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία γίνεται αρκετά εύκολη η σύγκριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τόσο για διαφορετικές χρονικές περιόδους όσο και μεταξύ διαφορετικών εταιριών. Με αυτόν τον τρόπο, κάποια εταιρία που την ενδιαφέρει, μπορεί να καθιερώσει ένα εσωτερικό σύστημα συγκριτικής ανάλυσης της επίδοσης της ΔΑΔ (interior benchmarking system), για την αναγνώριση των αποτελεσμάτων που έχουν τα στρατηγικά σχέδια στη βελτίωση της συνολικής επίδοσης της ΔΑΔ. Επίσης, η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, εξυπηρετεί στο να αποφευχθεί το πρόβλημα των υπερεκτιμημένων (πολύ αισιόδοξων) απαντήσεων στις ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης.

8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την εφαρμογή του μοντέλου είναι πολύ σημαντικά. Στα χέρια των κατάλληλων HR managers μπορούν να αποτελέσουν σημαντικότατα εργαλεία προσανατολισμού για τις κατευθύνσεις στις οποίες θα έπρεπε να κινηθεί όλη η ενδοεταιρική εφαρμοσμένη φιλοσοφία της ΔΑΔ ώστε να επιτύχει αφ'ενός μεν την ικανοποίηση των εργαζομένων της και αφ'ετέρου το απαραίτητο για την επιχειρηματική βιωσιμότητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Φαίνεται ότι ο τομέας στον οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις τα πηγαίνουν καλύτερα είναι οι Ανταμοιβές και η Φροντίδα για το ΑΔ. Αυτό το συμπέρασμα είναι αμφίσημο. Από τη μία δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η θετική του σκοπιά για το ανθρώπινο κεφάλαιο, γιατί αποδεικνύεται με στοιχεία ότι οι επιχειρήσεις επενδύουν πόρους σε μισθοδοσίες, μπόνους κλπ. Από την άλλη όμως, ίσως να σημαίνει ότι οι ελληνικές εταιρίες θεωρούν ότι η ΔΑΔ εξαντλείται σε αυτό, δηλαδή στις χρηματικές περισσότερο επιβραβεύσεις και δε δίνεται ίδια έμφαση στους υπόλοιπους τομείς που συναποτελούν τη ΔΑΔ. Έτσι λοιπόν περισσή προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους υπόλοιπους τομείς που εξετάστηκαν, καθώς οι επιδόσεις στις 3 επιπλέον Διαστάσεις δεν είναι τόσο μεγάλες. Επίσης ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον τομέα της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού καθώς φαίνεται ότι η ικανοποίηση που προκύπτει από τις απαντήσεις είναι σχετικά αισιόδοξη αφού οι αντικειμενικές επιδόσεις που προκύπτουν από τους ποσοτικούς δείκτες δείχνουν χαμηλότερη επίδοση. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι απαραίτητες ενέργειες για την Εκπαίδευση & Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν υλοποιούνται αλλά ίσως ότι διενεργούνται με λιγότερο συστηματικό και οργανωμένο τρόπο.

Από την παρατήρηση των βαρών των κριτηρίων προϋποθέσεων προέκυψε ότι στην Διάσταση αξιολόγησης που έχει να κάνει με το Σχεδιασμό και Διαχείριση του ΑΔ, τα σημαντικότερα για τις επιχειρήσεις κριτήρια είναι ο αριθμός αποχωρήσεων των εργαζομένων προς το σύνολο των εργαζομένων για το 2006 και ο αριθμός των υλοποιηθέντων προγραμμάτων που έχουν να κάνουν με τη ΔΑΔ. Όσον αφορά την Διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του ΑΔ, τα αντίστοιχα πιο σημαντικά κριτήρια είναι ο αριθμός των ημερών εκπαίδευσης που αφιερώθηκε σε κάθε εργαζόμενο το 2006 και το ποσοστό των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία. Στην Διάσταση της Συμμετοχής του ΑΔ, την υψηλότερη σημαντικότητα απολαμβάνουν οι δείκτες που μετράνε το ποσοστό υλοποίησης

προτάσεων οι οποίες διατυπώθηκαν από το προσωπικό το 2006 και το ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας. Τέλος, τα πιο σημαντικά για τις εταιρίες κριτήρια που υπάγονται στην Διάσταση των Ανταμοιβών και Φροντίδας για το ΑΔ είναι το ποσοστό των εργαζομένων που ασχολείται με τη Διαχείριση του ΑΔ, ή εργάζεται στο τμήμα ΑΔ, αν αυτό υφίσταται, και ο δείκτης που μετράει τις δαπάνες μισθοδοσίας σαν ποσοστό επί των συνολικών δαπανών της εταιρίας.

Κοιτάζοντας τώρα τα κριτήρια – αποτελέσματα τα κύρια συμπεράσματα που εξάγονται είναι τα εξής: στην Διάσταση του Σχεδιασμού και Διαχείρισης του ΑΔ, τα πιο σημαντικά κριτήρια είναι οι διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων και οι διαδικασίες πρόσληψης και στρατολόγησης εργαζομένων. Στην Διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης τα σημαντικότερα κριτήρια είναι η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η προσωπική ανάπτυξη των εργαζόμενων. Στην Διάσταση της Συμμετοχής, την υψηλότερη σημαντικότητα απολαμβάνουν τα κριτήρια της συμμετοχής στην ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής και η επικοινωνία και πρόσβαση σε πληροφόρηση. Τέλος, στην Διάσταση των Ανταμοιβών και Φροντίδας για το ΑΔ, οι υψηλότεροι δείκτες σημαντικότητας ανήκουν στα κριτήρια των μισθών και ανταμοιβών για το ΑΔ και στην Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων.

Από τη μελέτη των διαγραμμάτων απόδοσης – σημαντικότητας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Σχεδιασμός και Διαχείριση του ΑΔ. Όσον αφορά τα υποκριτήρια – προϋποθέσεις, φαίνεται ότι τα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων είναι ο αριθμός των υλοποιηθέντων προγραμμάτων που έχουν να κάνουν με το ΑΔ και ο αριθμός των αποχωρήσεων προς το σύνολο των εργαζομένων τα οποία όπως είδαμε είναι τα πιο σημαντικά κριτήρια αλλά πετυχαίνουν ταυτόχρονα και αρκετά υψηλούς δείκτες επίδοσης. Στα αποτελέσματα, φαίνεται ότι το κριτήριο στο οποίο υπάρχει η μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι οι διαδικασίες πρόσληψης και στρατολόγησης εργαζομένων. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι παρατηρείται υψηλή επίδοση στο κριτήριο του αισθήματος δικαιοσύνης χωρίς να υποστηρίζεται από την αντίστοιχη σημαντικότητα, άρα θα πρέπει να δοθεί αλλού βάρος από τις εταιρίες. Το αντίθετο συμβαίνει στις διαδικασίες αξιολόγησης, όπου δεν δίνεται τόσο βάρος όσο απαιτείται από την υψηλό δείκτη σημαντικότητας.

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του ΑΔ. Τα κριτήρια που θέτουν τις επιχειρήσεις σε θέση ισχύος λόγω της σημαντικότητας και της υψηλής επίδοσης που επιτυγχάνουν είναι το ποσοστό των εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία και ο αριθμός ημερών που δαπανάται ανά εργαζόμενο για εκπαίδευση. Όσον αφορά τα αποτελέσματα, δεν υπάρχουν ιδιαίτερα αισιόδοξα αποτελέσματα. Από τα διαγράμματα απόδοσης φαίνεται ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επάρκεια μέσων και εργαλείων για την περάτωση των διάφορων εργασιών χωρίς όμως αυτό το κριτήριο να είναι τόσο σημαντικό. Επίσης, επιβάλλεται η λήψη δραστικών μέτρων ώστε να επιτευχθεί υψηλότερη απόδοση στα κριτήρια της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων, τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά.
- Συμμετοχή ΑΔ. Τα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων είναι η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και η υλοποίηση προτάσεων από το προσωπικό όσον αφορά τις προϋποθέσεις και η ενθάρρυνση πρωτοβουλίας όσον αφορά τα αποτελέσματα. Στα αποτελέσματα προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής όπου παρατηρείται χαμηλή επίδοση καθώς και στο κριτήριο της ομαδικής εργασίας όπου παρατηρείται αδικαιολόγητα υψηλή επίδοση, χωρίς να υποστηρίζεται από την ανάλογη σημαντικότητα.
- Ανταμοιβές και φροντίδα για το ΑΔ. Σε αυτή την Διάσταση αξιολόγησης φαίνεται ότι τα δυνατότερα κριτήρια που έχουν θέση στο τεταρτημόριο Ισχύος στα διαγράμματα απόδοσης – σημαντικότητας είναι οι δαπάνες μισθοδοσίας σαν ποσοστό επί των συνολικών δαπανών και οι εργαζόμενοι του τμήματος ΑΔ σαν ποσοστό επί του συνόλου των εργαζομένων από τα κριτήρια – προϋποθέσεις καθώς και η υγιεινή και ασφάλεια και οι μισθοί και ανταμοιβές από τα αποτελέσματα. Φαίνεται ότι δίνεται υπέρ του δέοντος προσοχή στην ύπαρξη πολιτικής για υγιεινή και ασφάλεια, κριτήριο το οποίο είναι μεν πολύ σημαντικό, αλλά σίγουρα θα πρέπει να μετατοπιστούν οι δαπάνες για την μετεξέλιξή της απλής πολιτικής στην κατοχή κάποιου πιστοποιητικού, όπως το OHSAS, το οποίο σαν κριτήριο στο μοντέλο μας είχε σχεδόν μηδενική επίδοση.

Από την εξέταση των αναλύσεων που διενεργήθηκαν χωρίζοντας τις εταιρίες του δείγματος σε διάφορες κατηγορίες φαίνεται ότι οι βιομηχανίες και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών πετυχαίνουν υψηλότερες επιδόσεις, τόσο στις Διαστάσεις

αξιολόγησης όσο και στα περισσότερα υποκριτήρια. Επίσης οι μεγάλες και οι μεσαίες εταιρίες επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις στην αυτοαξιολόγηση εν γένει συγκριτικά με τις μικρές. Το ίδιο συμβαίνει και με τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα σε σχέση με αυτές που βρίσκονται στην Κρήτη και την υπόλοιπη Ελλάδα. Τέλος, η ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ φαίνεται όντως να βοηθάει στην καλύτερη ΔΑΔ μέσα στην επιχείρηση, αφού οι εταιρίες που υλοποιούσαν αυτόνομο τμήμα επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να διευκρινιστεί ότι διενεργήθηκαν και οι αναλύσεις συσχέτισης με διάφορα οικονομικά μεγέθη των εταιριών, όμως τα αποτελέσματα δεν φαίνεται να δείχνουν κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ώστε να χρήζουν σχολιασμού. Για τον λόγο αυτό, οι αντίστοιχοι πίνακες επισυνάφθηκαν στο παράρτημα, για χρήση από κάθε ενδιαφερόμενο.

8.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

Στη συγκεκριμένη μελέτη υπάρχουν κάποια περιθώρια βελτίωσης και διάφορες μελλοντικές επεκτάσεις που μπορούν να ληφθούν υπ'όψιν από κάθε ενδιαφερόμενο ώστε να υπάρξει ακόμα μεγαλύτερη αξιοπιστία του μοντέλου μελλοντικά. Αυτές παρουσιάζονται συγκεντρωτικά παρακάτω:

- Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους αρμόδιους για τη Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ή από το Διευθυντή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αν αυτό υλοποιούνταν από την εκάστοτε εταιρία. Αυτό δεν είναι πρόβλημα όταν πρόκειται για τις απαντήσεις του μέρους των κριτηρίων – προϋποθέσεων αλλά στο μέρος της αυτοαξιολόγησης ίσως οι απαντήσεις να είναι υπερεκτιμημένες, όχι λόγω επιτήδευσης, αλλά ίσως λόγω άγνοιας. Αυτό το εμπόδιο μπορεί να παρακαμφθεί αν σε κάθε εταιρία αυτό το μέρος συμπληρωθεί ανώνυμα από μία τυχαία επιλεγμένη ομάδα εργαζομένων, και τελικά να ληφθεί υπ'όψιν ο μέσος όρος των απαντήσεων.
- Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να συμπεριελάμβανε μεγαλύτερο στατιστικό δείγμα εταιριών. Επίσης θα μπορούσε να εστιαστεί σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ή να λαμβάνει δείγμα ίσου πλήθους εταιριών από κάθε γεωγραφικό διαμέρισμα.

- Αν το δείγμα ήταν πολύ μεγαλύτερο, τα κριτήρια (αίτια και αποτελέσματα) θα μπορούσαν να είναι περισσότερα ώστε να σκιαγραφούν ακόμα πιο εξαντλητικά τη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων.
- Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να συγκριθεί με άλλες μελέτες που έχουν εκπονηθεί για την αξιολόγηση της ΔΑΔ, ώστε να επισημανθούν οι διαφορές στους δείκτες βαρύτητας και στις βασικές αρχές των μεθόδων αυτών.
- Επειδή η βιβλιογραφία συνεχώς ανανεώνεται, είναι αναγκαία η ενημέρωση του μοντέλου με τις νέες τάσεις και ενδεχομένως η αναθεώρηση ή και αντικατάσταση κάποιων κριτηρίων αξιολόγησης με κάποια άλλα που συμφωνούν περισσότερο με τις τρέχουσες ανάγκες και τάσεις της αγοράς.
- Θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά μοντέλα μέτρησης της απόδοσης, ίσως σε συνδυασμό με το τρέχον μοντέλο, ώστε να καταστεί εφικτή η συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Τα αποτελέσματα θα πρέπει να ελεγχθούν ώστε να επιβεβαιωθεί η ορθότητά τους μέσω μακροπρόθεσμης παρατήρησης αφού εφαρμοστούν σε κάποιο δείγμα εταιριών οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της ΔΑΔ που προτείνονται από την παρούσα έρευνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Π.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ

	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΚΥΚΛΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΟΣΤΗ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΔ – ΑΙΤΙΑ	0,22	0,18	0,22	0,21
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΔ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,24	0,19	0,24	0,22
΄Υπαρξη & διάρκεια τμήματος ΑΔ	0,48	0,47	0,34	0,38
Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων	0,17	0,14	0,16	0,16
΄Υπαρξη & διάρκεια προγράμματος πρόσληψης	0,09	0,09	0,11	0,17
΄Υπαρξη & διάρκεια προγράμματος εξέλιξης	0,29	0,28	0,23	0,25
Διοχέτευση & διάρκεια προϋπολογισμού για ΑΔ	0,21	0,20	0,14	0,16
Αριθμός αποχωρήσεων / Σύνολο εργαζομένων	-0,02	-0,04	0,04	0,01
Λειτουργία διαχείρισης ΑΔ	0,18	0,15	0,12	0,11
Διαδικασίες πρόσληψης & στρατολόγησης	0,11	0,08	0,09	0,07
Αίσθημα δικαιοσύνης σε όλα τα εργασιακά επίπεδα	0,19	0,12	0,25	0,25
Διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης	0,22	0,17	0,26	0,24

Πίνακας 1. Συσχετίσεις Διάστασης Σχεδιασμού και Διαχείρισης με οικονομικούς δείκτες

	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΚΥΚΛΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΟΣΤΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΔ - ΑΙΤΙΑ	0,21	0,23	0,17	0,16
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΔ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,14	0,11	0,11	0,13
Κόστος εκπαίδευσης / Συνολικό κόστος προσωπικού	0,17	0,21	0,25	0,20
΄Υπαρξη & διάρκεια προγράμματος καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης	0,13	0,15	0,14	0,17
Αριθμός ημερών εκπαίδευσης / εργαζόμενο (2006)	0,10	0,12	0,09	0,05
΄Υπαρξη & διάρκεια προγραμματισμού εκπαιδευτικού προγράμματος	0,35	0,31	0,33	0,31
Ποσοστό εργαζομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία	0,10	0,11	-0,01	0,02
Προσωπική ανάπτυξη εργαζομένου	0,14	0,12	0,04	0,08
Επάρκεια μέσων & εργαλείων	-0,05	-0,08	-0,09	-0,11
Διαδικασία εκπαίδευσης	0,14	0,13	0,19	0,16
Αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης	0,08	0,06	0,06	0,09

Πίνακας 2. Συσχετίσεις Διάστασης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ΑΔ με οικονομικούς δείκτες

	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΚΥΚΛΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΟΣΤΗ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΔ - ΑΙΤΙΑ	0,19	0,20	0,00	0,05
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΔ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,05	-0,02	0,09	0,16
Συμμετοχή στελεχών ΑΔ στην ανώτατη διοίκηση	0,15	0,15	0,02	0,12
Ποσοστό υλοποίησης προτάσεων από προσωπικό	0,05	0,08	-0,15	-0,11
Ποσοστό συμμετοχής σε ομάδες εργασίας	0,22	0,19	0,22	0,20
Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής	0,08	0,01	0,03	0,09
Ενθάρρυνση καινοτομίας	-0,17	-0,21	-0,04	-0,01
Ενθάρρυνση πρωτοβουλίας	0,01	-0,06	0,12	0,11
Ομαδική εργασία	0,12	0,06	0,19	0,19
Επικοινωνία - πρόσβαση σε πληροφόρηση	0,05	0,04	0,06	0,15

Πίνακας 3. Συσχετίσεις Διάστασης Συμμετοχής ΑΔ με οικονομικούς δείκτες

	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΚΥΚΛΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΟΣΤΗ
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΔ - ΑΙΤΙΑ	-0,41	-0,37	-0,57	-0,47
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ & ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΔ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,00	-0,02	-0,08	-0,03
΄Υπαρξη & διάρκεια πολιτικής για υγιεινή & ασφάλεια	0,07	0,11	-0,11	-0,03
΄Υπαρξη OHSAS	0,06	-0,06	0,33	0,23
Δαπάνες μισθοδοσίας / Συνολικές δαπάνες	0,04	0,04	0,08	-0,09
Αριθμός μισθολογικών κλιμακίων / Σύνολο εργαζομένων	-0,51	-0,45	-0,70	-0,52
Εργαζόμενοι στο τμήμα ΑΔ / Σύνολο εργαζομένων	-0,54	-0,53	-0,64	-0,47
Μισθοί & ανταμοιβές	-0,01	-0,03	-0,15	-0,12
Αναγνώριση προσπαθειών	0,09	0,07	0,10	0,13
Υγιεινή & ασφάλεια	-0,03	-0,05	-0,02	0,02
Εκδηλώσεις	0,17	0,18	0,11	0,16

Πίνακας 4. Συσχετίσεις Διάστασης Ανταμοιβών και Φροντίδας για το ΑΔ με οικονομικούς δείκτες

Π.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Τμήμα Μηχανικών
Παραγωγής &
Διοίκησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ __/__/____
Α/Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ __
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ _____

1° μέρος : ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1) Όνομα εταιρείας: .....

2) Έτος σύστασης της εταιρείας με τη σημερινή της μορφή: .....

3) Πόσα άτομα απασχολεί αυτή τη στιγμή η εταιρεία σας; .....

4) Ποιος ήταν ο μέσος όρος των εργαζόμενων στην εταιρεία σας κατά το έτος 2006 (κατ'εκτίμηση); .....

5) Σε τι ποσό ανήλθαν (σε €) οι δαπάνες μισθοδοσίας (labour costs) για το έτος 2006 (κατ'εκτίμηση); .....

6)Σε τι ποσό ανήλθαν οι λειτουργικές δαπάνες (operational costs) για το έτος 2006 (κατ'εκτίμηση); .....

2° ΜΕΡΟΣ

1)Υφίσταται στην εταιρεία σας αυτόνομο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM Department);
Αν ΝΑΙ, εισάγετε στο αντίστοιχο κουτί το συνολικό χρόνο λειτουργίας του.

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΧΡΟΝΟΣ

2) Διατίθεται μέρος του εταιρικού προϋπολογισμού (μέρος του εταιρικού budget) για ανάγκες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού; Αν ΝΑΙ, εισάγετε στο αντίστοιχο κουτί το συνολικό χρόνο κατά τον οποίο εφαρμόζεται αυτή η πολιτική.

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΧΡΟΝΟΣ

3)Εφαρμόζεται κάποια/ες από τις παρακάτω πολιτικές στην εταιρεία σας; Αν ΝΑΙ, συμπληρώστε στο αντίστοιχο κουτί και τον συνολικό χρόνο κατά τον οποίο εφαρμόζεται.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΧΡΟΝΟΣ
i) Πρόγραμμα προσλήψεων εργαζόμενων			
ii) Πρόγραμμα εξέλιξης εργαζόμενων			
iii) Πρόγραμμα καθορισμού αναγκών εκπαίδευσης			
iv) Προγραμματισμός εκπαιδευτικού προγράμματος (annual training plan)			

4) Συμμετέχουν στην ανώτατη διοίκηση στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (αν αυτό βεβαίως υφίσταται) ή γενικά άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού; Αν ΝΑΙ , συμπληρώστε το συνολικό χρόνο κατά τον οποίο συμβαίνει αυτό.

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΧΡΟΝΟΣ

5)Είναι η εταιρεία σας πιστοποιημένη κατά OHSAS 18001; Αν ΝΑΙ, ποιο έτος έγινε η πιστοποίηση;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΤΟΣ

6)Υπάρχει στην εταιρεία σας πρόβλεψη για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζόμενων (τακτική καθαριότητα χώρων εργασίας, ύπαρξη και τακτική καθαριότητα WC, ενημέρωση για κινδύνους,διαμοιρασμός εντύπων σχετικά με ασφάλεια,προειδοποιητική σήμανση κλπ);Αν ΝΑΙ, ποιος είναι ο συνολικός χρόνος κατά τον οποίο εφαρμόζονται τέτοιες προβλέψεις;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΧΡΟΝΟΣ

Σημείωση: Στις παρακάτω ερωτήσεις (7 μέχρι 15) ζητούνται κατά προσέγγιση απαντήσεις.

7) Πόσοι εργαζόμενοι αποχώρησαν (παραιτήσεις – απολύσεις) από την εταιρεία σας κατά το έτος 2006;

8) Ποιο ήταν το ύψος κόστους εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού κατά το έτος 2006;

9)Πόσες μέρες δαπανήθηκαν κατά μέσο όρο ανά εργαζόμενο για εκπαίδευση (επίσημα και ανεπίσημα) κατά το έτος 2006;

10) Τι ποσοστό εργαζομένων συμμετείχε στις διαδικασίες εκπαίδευσης κατά το έτος 2006;

11) Σε τι ποσοστό η εταιρία σας υλοποίησε προτάσεις του προσωπικού κατά το έτος 2006 (κατά μέσο όρο);

12) Πόσοι άνθρωποι απασχολούνταν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας κατά το έτος 2006; Αν δεν υφίσταται το αντίστοιχο τμήμα συμπληρώστε τον μέσο όρο του αριθμού των ατόμων που εμπλέκονταν στη **διαχείριση** του ανθρώπινου δυναμικού.

13) Υπάρχει συστηματική λειτουργία διαμορφωμένων ομάδων εργασίας στην επιχείρηση (team working);Αν ΝΑΙ, πόσοι άνθρωποι συνολικά τις απάρτιζαν κατά μέσο όρο το έτος 2006;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	Αριθμός ατόμων

14) Σε πόσα μισθολογικά κλιμάκια χωρίζονταν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση σας το έτος 2006;

15)Ποιος είναι ο αριθμός των προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν στην εταιρεία σας και έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό (όπως **προγράμματα προσλήψεων** , **αμοιβών**,**αναδιοργάνωσης θέσεων** , **εργασιακών σχέσεων**, **εκπαίδευσης)** το έτος 2006;

3ο μέρος: ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στον παρακάτω πίνακα απαριθμούνται κάποιοι τομείς που γενικά έχουν να κάνουν με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ποια πιστεύετε ότι είναι η απόδοση της εταιρείας σας σε καθέναν από αυτούς; Βαθμολογήστε με τη βοήθεια κλίμακας 1.....10 (βάζοντας Χ στον κατάλληλο βαθμό), όπου το 1 αντιπροσωπεύει πολύ κακή απόδοση ενώ το 10 άριστη απόδοση σε κάποιον τομέα.

ΚΛΙΜΑΚΑ / ΤΟΜΕΙΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ύπαρξη στόχων για υλοποίηση διαδικασιών και πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κατά πόσο τίθενται δηλαδή «επί τάπητος» τα θέματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ανεξάρτητα από το αν υλοποιούνται ή όχι).										
εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών πρόσληψης και στρατολόγησης εργαζομένων.										
δίκαιη μεταχείριση και αντιμετώπιση εργαζομένων σε όλα τα εργασιακά επίπεδα										
διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης εργατικού δυναμικού(μέτρηση αποδοτικότητας υπαλλήλων, σύγκριση εργασίας με αντικειμενικά κριτήρια κλπ.)										
προσωπική ανάπτυξη εργαζόμενου(δυνατότητες καριέρας, ανέλιξη στην ιεραρχία, μισθολογικό, πρόσβαση σε τεχνογνωσία, ενσωμάτωση κουλτούρας- εταιρικής και μη- κλπ.)										
επάρκεια μέσων και εργαλείων για την περάτωση των διάφορων εργασιών										
διαδικασία εκπαίδευσης - εργασιακής μάθησης										
αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης										
συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής (έκφραση και πιθανότητα υλοποίησης προτάσεων από το προσωπικό, έρευνες γνωμών- κλίματος, εκπροσώπηση εργαζομένων στη διοίκηση, ανοιχτοί δίαυλοι επικοινωνίας με τη διοίκηση κλπ.)										
ενθάρρυνση έκφρασης καινοτόμων ιδεών από το ανθρώπινο δυναμικό										
ενθάρρυνση πρωτοβουλίας των εργαζομένων										
παρακίνηση για ομαδική εργασία										
επικοινωνία και πρόσβαση σε πληροφόρηση (ενημέρωση εργαζόμενων σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εταιρικό περιβάλλον, ενημέρωση για την εταιρική φιλοσοφία, το όραμα,τις αρχές, τις αξίες , ενημέρωση για νέες στρατηγικές κλπ.)										
οικονομικές απολαβές(μισθοδοσία, μπόνους, ασφάλιση κλπ.)										
αναγνώριση προσπαθειών των εργαζόμενων(υλική ή μη επιβράβευση, μπόνους, άδειες μετ'αποδοχών, ταξίδια κλπ.)										
Υγιεινή και ασφάλεια (τακτική καθαριότητα χώρων εργασίας, ύπαρξη και τακτική καθαριότητα WC, ενημέρωση για κινδύνους, διαμοιρασμός εντύπων σχετικά με ασφάλεια,προειδοποιητική σήμανση κλπ.)										
Εταιρικές εκδηλώσεις (επίτευξη εταιρικών στόχων, επιβράβευση εργαζόμενων κλπ.)										

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γρηγορούδης, Β. Και Σίσκος, Γ. (2005). *Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του πελάτη*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Καρασούλης, Χ. (2005). *Ανάπτυξη και Συγκριτική Αξιολόγηση Δεικτών Καινοτομίας: Εφαρμογή στην Περιφέρεια της Κρήτης,* Μεταπτυχιακή Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Κασωτάκης, Ι. (2006). *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και Οικονομικές επιδόσεις: Μια εμπειρική μελέτη πιστοποιημένων επιχειρήσεων,* Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Πολίτης, Ι. (2005). *Συνεισφορά πολυκριτήριας ανάλυσης στα Συστήματα Ποιότητας (Business Excellence)*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*

Τσίχλης, Γ. (2007). *Εφαρμογή μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας: Συγκριτική αξιολόγηση στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Β. ΞΕΝΗ

Ashworth S.D., Higgs C., Schneider B., Sheperd W. and Carr L.S. (1996). *The linkage between customer satisfaction data and employee based measures of a company's strategic business intent.* Paper presented at the Tenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

Brewster, C. and Larsen, H.H., (1992). Human Resource Management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management.* Vol. 3, No. 3

Bernhardt K., Donthu N. and Kennett P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability, *Journal of Business Research,* Vol. 47, pp. 161-171.

Bob Kane and John Crawford, David Grant (1999). Barriers to effective HRM, *International Journal of Manpower,*
Vol. 20 No. 8, 1999, pp. 494-515.

Bonnie Bei Yu Carolyn P. Egri (2005). *Human resource management practices*

and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 43 No. 3, pp. 332-360

Boselie, P.; Paauwe, J.;Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, *Int. Journal of Human Resource Management,* Vol. 12 No. 7, pp. 1107–1125.

Chadwick, C.; Cappelli, P. (1999), "Strategic human resources management in the 21th century" , *Research in personnel and HRM*: 1-29. Stanford, CT: JAI Press

Dahlgaard J.J., Kristensen K. and Kanji G.K. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management,* Chapman and Hall, London.

Deanne N. Den Hartog, Robert M. Verburg (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness, *Human Resource Management Journal,* Vol. 14 No. 1, pp. 55-78.

Deming W.E. (1986). *Out of Crisis,* MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

Dirk Buyens, Ans De Vos (2001). Perceptions of the value of the HR function, *Human Resource Management Journal,* Vol. 11 No 3, pp. 70-89.

Dumaine B. (1994). *The trouble with teams,* Fortune, September, pp.86-92.

EFQM Excellence Model (2003),
http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm

Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999). *The management and control of quality,* South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Gallerman S.W. (1992). *Motivation in the Real World,* Dutton, New York.

Gedaliahu H. Harel, Shay S. Tzafrir (1999). The effect of human resource management practises on the perceptions of organizational and market performance of the firm*, Human Resource Management,* Fall, Vol. 38 No. 3, pp. 185–200.

Grigoroudis E. and Siskos Y. (2002). Preference disaggregation for measuring

and analysing customer satisfaction: The MUSA method, *European Journal of Operational Research,* Vol. 143, No. 1, pp. 148-170.

Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work,* John Wiley and Sons, New York.

Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G. W., Sasser W.E. and Schlessinger I. A. (1994). Putting the service – profit chain to work, *Harvard Business Review,* Vol. 72, pp. 164–174.

Hiltrop, M. (1996), "A framework for diagnosing human resource management practices", *European management journal*, 14, 243-254

Hiltrop, M. (1996), "A framework for diagnosing human resource management practices", *European management journal*, 14, 243-254

Hiltrop, M. & Despres, C., (1994), "Benchmarking the performance of human resource management", *Long Range Planning,* 27 (6), pp. 43-57

Hofstede, G., (1993), "Cultural dimensions in people management", *Globalizing management*, pp. 139-158, New York: Wiley

Hom P.W. and Griffeth R.W. (1991). Structural equations modeling test of turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 76, pp. 350-66.

Ishikawa K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way,* Prentice-Hall International, pp. 159-160, London.

Ishikawa K. (1990). *Introduction to Quality Control,* Chapman and Hall, London.

Juran J.M. (1989). Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook, The Free Press, New York, NY.

Katzenback J.R. and Smith D.K. (1993). *The discipline of teams,* Harvard Business Review, March/April, pp. 111-120.

Lado A.A. and Wilson M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727

Lado, A. Wilson, M (2003), "Human resource systems and sustained competitive advantage", *Academy of management journal*, vol 19, pp. 699-727.

Lawler E.E., Mohrman S.A. and Ledford G.E. (1992). Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Corporations, Jossey-Bass, San Francisco.

Luc Sels, Sophie De Winne, Jeroen Delmotte, Johan Maes, Dries Faems, Anneleen Forrier (2006). *Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses*, Small Business Economics, Vol. 26, pp. 83-101

Mark A. Huselid (1995). The impact of human resource management practises on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal,* Vol. 38 No. 3, pp. 635-872.

Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, Randal S. Schuler (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal,* Vol. 40 No. 1, pp. 171-188.

Maslow A. (1954). *Motivation and Personality,* Harper & Row, New York.

McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise,* McGraw-Hill, New York.

Mark V. Roehling, Wendy R. Boswell, Paula Caligiuri, Daniel Feldman, Mary E. Graham, James P. Guthrie, Motohiro Morishima, Judith W. Tansky (2005). The future oh HR management: research needs and directions, *Human Resource Management*, Summer, Vol. 44 No. 2, p. 207–216

Milliman J.F. and McFadden F.R. (1997). Toward changing performance appraisal to address TQM Concerns: the 360-degree feedback process*, Quality Management Journal,* Vol. 4, No. 3, pp. 44-64.

Moss S.M. (1989). Appraise your performance appraisal process, *Quality Progress,* November, Vol. 60.

Mowday R.T., Porter L.W. and Steers R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover,* New York: Academic Press.

Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, Scott A. Snell, Barry Gerhart (2001). *Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions*, Human Resource Management, Summer, Vol. 40 No. 2, pp. 111–123.

Patrick M. Wright, Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal,* Vol. 13 No. 3, p. 21–36.

Pfeffer, J., (1998), "Seven practices of successful organizations", *California*

management review 40 (2), pp. 96-124.

Pfeffer, J., (1998), "Seven practices of successful organizations", *California management review* 40 (2), pp. 96-124.

Price J.L. and Mueller C.W. (1986). A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal,* Vol. 24, pp. 543-65.

Randall S. Schuler, Ian C. MacMillan (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices, *Human Resource Management, Fall,* Vol. 23 No. 3, pp. 241-255.

Robbins S. P. and Coulter M. (1996). *Management,* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Sara L. Rynes, Amy E. Colbert, Kenneth G. Brown (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practises: correspondence between research and practice, *Human Resource Management,* Summer, Vol. 41, No. 2, pp. 149–174.

Schuler R. S. and Jackson, S. E., (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century.* Sixth Edition, West Publishing Company, New York

Smith B., Hornsby J.S. and Shirmeyer R. (1996). *Current trends in performing appraisal: an examination of managerial practice,* SAM Advanced Management Journal, pp. 10-15.

Smitley W. and Scott D. (1994). *Empowerment: unlocking the potential of your work force,* Quality Digest, Vol. 14, No. 8, pp. 40-46.

Stephen Crow, Sandra Hartman, Cliff Koen Jr, Pamela Van Epps (1985). A constituency theory perspective of human resources effectiveness, *Employee Relations, MCB University Press,* Vol. 17 No. 1 pp. 38-50.

Swiercz, P. Spencer, B. (1998), "HRM and sustainable competitive advantage", *Human Resource planning*, Vol 15, No 2, pp. 35-46

Tompkins N.C. (1992). Employee satisfaction leads to customer service, *Human Resources Magazine,* Vol. 37, pp. 93–99.

Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Scholl Press.

Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation,* Wiley & Sons, New York, NY.

Walton R.E. (1984). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality, in Richard E. Walton and Paul R. Lawrence (eds.), *HR*

Trends and Challenges, Harvard Business School Press, Boston, pp.35-65.

Weaver J.J. (1994). Want customer satisfaction? Satisfy your employees first, *Human Resources Magazine,* Vol. 39, pp. 112 – 114.

Nebeker D., Busso L., Werenfels P.D., Diallo H., Czekajewski A. and Ferdman B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 29-45.

Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 5 No. 2, pp. 301-326.