

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοικητική επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ»

*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ο
ρόλος της σωστής επιλογής στην επίτευξη της ποιότητας, η περίπτωση των
ελληνικών πετρελαίων.*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΟΛΛΙΑΚΟΥ ΘΕΟΦΑΝΗ ΑΜ:7116Μ055

Αθήνα, 2017

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος (επιβλέπων), Καθηγητής

Κτιστάκη Σταυρούλα, Καθηγήτρια

Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια

Copyright © Θεοφανή Κολλιάκου, 2017

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοικητική επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου πανεπιστημίου.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Κέφη Βασίλειο για την επίβλεψη και τη συμβολή του στην παρούσα έρευνα. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όσους αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν στα ερωτήματα των ερωτηματολογίων και συνέβαλαν έτσι στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Τέλος νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την υπομονή, αλλά και την ηθική συμπαράσταση και υποστήριξη τόσο κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας όσο και για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος εν γένει.

Θεοφανή Κολλιιάκου,

Αθήνα, 2017

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοικητική επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Παντείου πανεπιστημίου. Αντικείμενο ανάλυσης στο παρόν αποτελεί η σχέση ανάμεσα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, καθώς και το πώς η ορθή επιλογή του προσωπικού είναι δυνατόν να οδηγήσει την οικονομική μονάδα στην επίτευξη της ποιότητας. Στις μέρες μας ο ανταγωνισμός στο χώρο της οικονομίας είναι έντονος. Οι οικονομικές μονάδες προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποφασίζουν να δώσουν έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Είναι αναγκαίο λοιπόν, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εσωτερική λειτουργία των οργανισμών, αλλά και ικανοποίηση των πελατών να εφαρμοστούν οι αρχές που προσβύει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για να είναι επιτυχής η υλοποίηση της φιλοσοφίας αυτής, καλούνται οι επιχειρήσεις να τη συνδυάσουν με μία ακόμη έννοια που δεν είναι άλλη από τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων. Ο ρόλος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι μείζονος σημασίας, καθώς αναλαμβάνει δράση σχετική με θέματα των ανθρώπινων πόρων της μονάδας. Συγκεκριμένα συμβάλλει στην ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα μίας οικονομικής μονάδας. Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε δύο μέρη. Αρχικά παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου αναπτύσσονται θέματα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και την επιλογή του προσωπικού. Η θεωρητική ανάλυση αφορά τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο όμιλος «Ελληνικά Πετρέλαια», καθώς στον κλάδο αυτό επιδιώκεται να επικεντρωθεί η ερευνητική διαδικασία που έπεται. Ακολουθεί το δεύτερο μέρος όπου διατυπώνονται ο σκοπός της μελέτης, οι ερευνητικές υποθέσεις, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος σχολιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, ενώ αναπτύσσονται συμπεράσματα.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ελληνικά Πετρέλαια

Abstract

This study was written in the frames of postgraduate program “Administrative science and Public Management” at Panteion university. In this particular study there is an effort of analyzing the relationship between Total Quality Management, Human Resource Management and the way that an equitable personnel selection is possible to lead the enterprise to an achievement of quality. Nowadays the competition in the field of economy is intense. The enterprises in order to achieve the competitive advantage, give accent in quality of the produced products. Therefore it is necessary, so that effectiveness and efficiency are achieved in the internal operation of the organisms but also satisfaction of the customers, the principles of Total Quality Management to be applied. In order to be successful the enterprises are obliged to combine it with Human Resource Management. The role of the department of Human resources is major, while undertakes action that is connected to the enterprise’s personnel. In particular it contributes in the equitable exploitation of human potential, which constitutes decisive factor for the success and the viability of economic unit. The present study is developed in two parts. Firstly the bibliographic examination is presented, where are developed subjects with regard to the Total Quality Management, the Human Resource Management, but also the selection of personnel. The theoretical analysis concerns the four first units. In the fourth and last unit the group “Hellenic Petroleum” is presented, while in this branch is focused the inquiring process that follows. It follows the second part where are formulated the aim of study, the inquiring affairs, the methodology that were used. Finally the results that resulted from the research are commented, while are developed conclusions.

Key-Words: Total Quality Management, Human Resource Management, Hellenic Petroleum

Στην οικογένειά μου...

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	16
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	16
1.1 Βασικές Έννοιες.....	16
1.1.1 Ποιότητα.....	16
1.1.2 Ολική Ποιότητα.....	17
1.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	18
1.2.1 Σκοποί και χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	19
1.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	20
2.1 Διοίκηση και ποιότητα	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	30
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	30
2.1 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	30
2.1.1 Υποκατηγορίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	31
2.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.2.1 Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.....	33
2.3 Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων	34
2.4 Αρμοδιότητες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων	37
2.5 Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	47
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	47
3.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	47
3.1.1 Στάδια ανάλυσης θέσης εργασίας	47
3.1.2 Λόγοι εφαρμογής ανάλυσης θέσης εργασίας	48
3.1.3 Μέθοδοι ανάλυσης θέσης εργασίας	49
3.2 Προσέλκυση προσωπικού-εισαγωγή.....	52
3.2.1 Προσέλκυση-η διαδικασία	53
3.2.2 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	54
3.2.3 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	55
3.3 Επιλογή υποψηφίων- εισαγωγή.....	57
3.3.1 Στόχοι ορθής επιλογής και βήματα	59

3.3.2 Κανόνες των μεθόδων επιλογής.....	60
3.3.3 Μέθοδοι επιλογής.....	62
3.3.3.1 Αίτηση πρόσληψης.....	62
3.3.3.2 Συστάσεις	63
3.3.3.3 Συνέντευξη	63
3.3.3.4 Τεστ επιλογής προσωπικού	65
3.3.3.5 Βιογραφικό σημείωμα	66
3.3.3.6 Πρακτική άσκηση.....	66
3.3.3.7 Κέντρα αξιολόγησης	66
3.3.3.8 Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	69
ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	69
4.1 Η ιστορία	69
4.2 Δραστηριότητα.....	71
4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	74
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	74
5.1 Εισαγωγή.....	74
5.2 Σχεδιασμός της Έρευνας	74
5.2.1 Σκοπός Έρευνας	74
5.2.2 Προσδιορισμός Μεθόδου Έρευνας	75
5.2.3 Εργαλεία Έρευνας.....	77
5.2.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας	78
5.2.4 Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.....	79
5.2.4.1 Φύλο	80
5.2.4.2 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	80
5.2.4.3 Ηλικία	81
5.2.5 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	83
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	83
6.1 Εισαγωγή.....	83
6.2 Η Φιλοσοφία της Ποιότητας	83
6.2.1 Η απόφαση σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	83

6.2.2 Στόχος Προγράμματος Ποιότητας.....	84
6.2.3 Υιοθέτηση Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Πλαίσια της Δραστηριότητας της Οικονομικής Μονάδας.....	86
6.2.4 Αποτελεσματικότητα Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Πλαίσια της Δραστηριότητας της Οικονομικής Μονάδας.....	87
6.2.5 Βαθμός Επίτευξης Στόχων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Πλαίσια της Δραστηριότητας της Οικονομικής Μονάδας.....	89
6.3 Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	90
6.3.1 Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	90
6.3.2Αντίληψη της δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) από την οικονομική μονάδα.....	91
6.3.3ΒαθμόςΙκανοποίησης των Εργαζομένων από τη Διοίκηση και το Αντικείμενο Εργασίας.....	93
6.3.4ΑξιολόγησηΑντικεμένουΕργασίας	95
6.3.5Συνολικός Βαθμός Ικανοποίησης από την Οικονομική Μονάδα.....	96
6.4 Η Συμβολή του Τμήματος της ΔΑΔ στη Επίτευξη της Ποιότητας	97
6.4.1 Συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στη Βελτίωση της Ποιότητας	98
6.4.2Ρόλος Προσωπικού στην Προσπάθεια Βελτίωσης της Ποιότητας.....	99
6.5 Αλλαγές και Πρακτικές	100
6.5.1 Το Εφαρμοζόμενο Πρόγραμμα σχετικά με την Ποιότητα και η Επίδραση του στην Εταιρεία.....	100
6.5.2Προσανατολισμός Τμήματος	101
6.5.3 Ανταπόκριση Εταιρείας.....	102
6.5.4 Επιπτώσεις από την Πρακτική Εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	105
6.6 Σχέση Ποιότητας, Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Επιλογής Προσωπικού	106
6.6.1 Ανάλυση Παραγόντων	107
6.6.2 Συσχέτιση Ποιότητας, Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Επιλογής Προσωπικού	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	109
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	109
7.1 Συμπεράσματα.....	109
7.2Περιορισμοί Έρευνας.....	112
Παράρτημα	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123

Πίνακες

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος βάση του φύλου των συμμετεχόντων	80
Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικιακή ομάδα	81
Πίνακας 3: Η απόφαση σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	84
Πίνακας 4: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.1)	84
Πίνακας 5: Σε ποιο βαθμό επιδιώκει τα παρακάτω το πρόγραμμα για την ποιότητα.....	85
Πίνακας 6: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.2)	85
Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι υιοθετούνται οι αρχές που προσβέει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδα	86
Πίνακας 8: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.3)	87
Πίνακας 9: Σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	88
Πίνακας 10: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.4)	88
Πίνακας 11: Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της ΔΟΠ έχουν επιτευχθεί τα παρακάτω και αν ναι σε ποιο βαθμό	89
Πίνακας 12: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.5)	90
Πίνακας 13: Πώς αντιλαμβάνεται η οικονομική μονάδα τη δραστηριότητα της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ).....	92
Πίνακας 14: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.2)	92
Πίνακας 15: Σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από τη διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας.....	93
Πίνακας 16: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.3)	94
Πίνακας 17: Σχετικά με την αξιολόγηση επί του αντικείμενου εργασίας	95
Πίνακας 18: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.4)	96
Πίνακας 19: Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση	97
Πίνακας 20: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.5)	97
Πίνακας 21: Συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στη Βελτίωση της Ποιότητας.....	98
Πίνακας 22: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.4.1)	98

Πίνακας 23: Σχετικά με το ρόλο σας στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας	99
Πίνακας 24: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.4.2)	99
Πίνακας 25: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το τμήμα σας έχει τα χαρακτηριστικά που ακολουθούν	101
Πίνακας 26: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.5.2)	102
Πίνακας 27: Σχετικά με την ανταπόκριση της εταιρείας.....	103
Πίνακας 28: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.5.3)	104
Πίνακας 29: Σε ποιο βαθμό οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	105
Πίνακας 30: Μέσος όρος, Διάμεσος ,Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.5.4)	105
Πίνακας 31: Περιγραφή Μεταβλητών.....	107
Πίνακας 32: Ανάλυση Παλινδρόμησης	108

Γραφήματα

Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος βάση του φύλου των συμμετεχόντων.....	80
Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος βάση του επιπέδου σπουδών	81
Γράφημα 3 :Υπαρξη τμήματος ανθρώπινων πόρων.....	91
Γράφημα 4: Το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα σχετικά με την ποιότητα και η επίδραση του στην εταιρεία	100

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της οικονομίας παγκοσμίως, η παγκοσμιοποίηση και η ταχύτατη εξέλιξη που σημειώνεται στο χώρο της τεχνολογίας έχουν ως αποτέλεσμα την κινητοποίηση των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα την αναζήτηση όσο το δυνατόν καλύτερων πρακτικών προκειμένου να επιτύχουν την ποιότητα στις διαδικασίες παραγωγής, αλλά και στο τελικό προϊόν ή την τελική παρεχόμενη υπηρεσία κατ' επέκταση. Ο σκοπός αυτής της αναζήτησης είναι η επικράτηση στον ανταγωνισμό. Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και αυτό τοποθετεί τη Διοίκηση επιχειρήσεων σε πρώτη σειρά ενδιαφέροντος. Με τον όρο Διοίκηση επιχειρήσεων γίνεται λόγος για τον κλάδο εκείνο της οικονομικής επιστήμης που ασχολείται με σειρά διαδικασιών. Συγκεκριμένα αφορά στην οργάνωση, τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση, τη στελέχωση, αλλά και τον έλεγχο σε μία οικονομική μονάδα με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Στη σύγχρονη εποχή λοιπόν που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυτό που θα κάνει την εκάστοτε μονάδα να ξεχωρίσει. Έτσι οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις. Για το λόγο αυτό αναζητούν νέες μορφές διοίκησης. Εδώ γίνεται λόγος για τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Πρόκειται για ένα εργαλείο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας που ξεκίνησε από μία προσέγγιση βελτίωσης της ποιότητας στην παραγωγή και με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε σε φιλοσοφία διοίκησης με επίκεντρο τον άνθρωπο. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται ως εργαλείο management με σκοπό την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την επικράτηση στον ανταγωνισμό. Προκειμένου να υπάρχουν αποτελέσματα από την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει αυτή να συνδυάζεται με ό,τι πρεσβεύει η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Όπως προαναφέρθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και καθορίζει την επιτυχία ενός οργανισμού άνθρωποι πόροι συνιστούν το πιο πολύτιμο κεφάλαιο για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς δεδομένων των συνθηκών έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει. Η σωστή επιλογή βάσει προσόντων, διάθεσης, προθυμίας και χαρακτήρα γενικότερα και εν συνεχεία ο ενθουσιασμός από πλευράς των

εργαζομένων, η ενεργός συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, αλλά και το αίσθημα δικαίου συμβάλλουν στη διαμόρφωση της παραγωγικότητας, της φήμης της επιχείρησης, στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, στη συνολική εικόνα και στην επιβίωσή της κατ' επέκταση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να καλύπτει με ολοκληρωμένο τρόπο το σύνολο της διαδικασίας εντοπισμού και επιλογής προσωπικού, περιλαμβάνοντας την περιγραφή της θέσης, τη δημοσίευση, τη συλλογή των βιογραφικών, την αξιολόγηση και την ενημέρωση των υποψηφίων στα διάφορα στάδια μέχρι και την τελική πρόσληψη. Πρέπει να παρέχει επίσης τη δυνατότητα αξιολόγησης του ίδιου του υποψηφίου σε σχέση με τις απαιτήσεις διαφορετικών θέσεων εργασίας, για τις οποίες υπάρχουν αιτήσεις, προκειμένου να εντοπιστεί σε ποια από αυτές ταιριάζουν με τον καλύτερο τρόπο οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα προσόντα του. Επιπλέον πρέπει να συνυπολογίζει τόσο τον ειδικό βαθμό ενός αξιολογητή όσο και το γενικό βαθμό αξιολόγησης ενός υποψηφίου. Έτσι επιτυγχάνεται η εύκολη και ολοκληρωμένη παρακολούθηση της διαδικασίας πρόσληψης με ταυτόχρονη μείωση του σχετικού κόστους αλλά και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της. Επίσης η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της επιχείρησης. Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό εφόσον συγκεντρώνει τα απαραίτητα εφόδια όπως εμπειρία, εξειδίκευση, ευελιξία κλπ μπορεί να κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει και να έχει διάρκεια στο πέρασμα του χρόνου. Είναι σαφές λοιπόν ότι η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλει σημαντικά στην εφαρμογή της ολικής ποιότητας μέσα στην επιχείρηση. Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν πραγματοποιείται η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία έχει αφορμή το ζήτημα της σχέσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό αρχικά και το πρακτικό εν συνεχεία. Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς η επιλογή προσωπικού μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της ποιότητας που είναι και το ζητούμενο για την κάθε οικονομική μονάδα. Έπειτα στο δεύτερο μέρος, δηλαδή στο πρακτικό παρουσιάζεται

η έρευνα που διεξήχθη στον όμιλο «ελληνικά πετρέλαια» όπου αναλύεται το αντικείμενο της δραστηριότητας, καθώς επίσης αναπτύσσεται το θέμα του μεγέθους εκδήλωσης ενδιαφέροντος από πλευράς διοίκησης για το ανθρώπινο δυναμικό της και συγκεκριμένα για την ανάπτυξη και ικανοποίηση αυτού. Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς και τα συμπεράσματα που συνδέονται με αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Βασικές Έννοιες

Τις βάσεις για την ποιότητα έθεσαν οι W.Edwards Deming και Joseph Juran. Εισηγάγαν θεωρίες τις οποίες ασπάστηκαν οι Ιάπωνες αρχικά και αυτός είναι ο λόγος που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται μεν αμερικανικής εφεύρεσης, ιαπωνικής δε εφαρμογής. Στο σημείο αυτό αναλύονται οι όροι της Ποιότητας, της Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα για την έννοια της ποιότητας έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί με πιο σύντομο που είναι ευρέως αποδεκτός αυτόν που ορίζει ως ποιότητα την ικανοποίηση των πελατών.¹ Πιο αναλυτικά η ποιότητα αποτελεί μία ιδιότητα ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας για ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου που τις χρησιμοποιεί. Πρόκειται δηλαδή για τα χαρακτηριστικά που είναι σε θέση να ικανοποιούν απαιτήσεις και προσδοκίες. Η ύπαρξη συνεχούς βελτίωσης σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και την επιβίωση του οργανισμού συνιστά το τρίπτυχο της ποιότητας. Έπειτα με τον όρο ολική ποιότητα γίνεται λόγος για νοοτροπία του προσωπικού που διαμορφώνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτει βελτίωση της ποιότητας. Τέλος η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφορά στη δέσμευση για διαρκή βελτίωση η οποία είναι ορατή μέσω της συμμετοχής του συνόλου με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.² Προκειμένου να μπορεί κάποιος να κατανοήσει πλήρως την έννοια του όρου Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καλείται να κατανοήσει πρώτα ώστε να μπορεί να εφαρμόσει εν συνεχεία τα επτά βήματα. Συγκεκριμένα πρόκειται για τα εξής: κατανόηση των αρχών που σχετίζονται με την Ολική ποιότητα. Έπειτα αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγές και σχεδιασμός αυτών. Επίσης υιοθέτηση νέας νοοτροπίας και επιλογή της μεθόδου και των μέσων δράσης. Τέλος συμμετοχική δράση, συνεργασία και βοήθεια που θα οδηγήσει σε εγγυημένο αποτέλεσμα.

1.1.1 Ποιότητα

Η ποιότητα είναι μία έννοια υποκειμενική αφού εξαρτάται από τον κριτή. Η υποκειμενική φύση της καθιστά δύσκολο τον λεπτομερή ορισμό αυτής. Η έννοια της

¹J.M.Juran, Frank M Gryna, (1993), Quality planning and analysis, International Editions, σ.3

²B. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.42-45

ποιότητας μπορεί να οριστεί ως σύνολο αρχών οι οποίες μπορούν να περιγράψουν αυτήν σε ορισμένο περιβάλλον. Όταν γίνεται λόγος για διοίκηση ποιότητας αυτή σχετίζεται με τον αναλυτικό ορισμό των προδιαγραφών της ποιότητας που καθορίζονται από τις ανάγκες του πελάτη σε συνδυασμό με την εφαρμογή πρακτικών και μεθόδων ούτως ώστε να ελέγχονται και να εξασφαλίζονται οι προδιαγραφές της ποιότητας.³ Σκοπός της διάθεσης ενός προϊόντος είναι η ικανοποίηση του χρήστη. Ο βαθμός ικανοποίησης συνεπάγεται διακυμάνσεις ποιότητας κι έτσι γίνεται λόγος για χαμηλή, καλή ή άριστη ποιότητα. Προκειμένου να ενταχθεί σε κάποια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες το προϊόν καλείται αρχικά να ικανοποιεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις και συγκεκριμένα τήρηση κανόνων που ρυθμίζουν την κατασκευή, εξυπηρέτηση του σκοπού δημιουργίας του, ασφάλεια και λειτουργικότητα και τέλος ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού για το οποίο προορίζεται. Έπειτα καλείται να ικανοποιεί τους πελάτες για τους οποίους παρήχθη. Σε τελική ανάλυση ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη, ενώ δείκτης ποιότητας είναι ο πελάτης που αγοράζει επανειλημμένα το προϊόν. Ένας άλλος ορισμός που αποδίδεται στην ποιότητα είναι ο εξής. Καλείται ποιότητα το σύνολο των χαρακτηριστικών που συγκεντρώνει μία υπηρεσία ή ένα αγαθό και είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τον πελάτη, αλλά και τα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν προδιαγραφές, ο βαθμός συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές του σχεδίου και οι ιδιότητες, τα στοιχεία της παραγωγής, της συντήρησης που διαμορφώνουν το προϊόν έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη.⁴

1.1.2 Ολική Ποιότητα

Η έννοια της Ολικής ποιότητας συνδέεται με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε οικονομικής μονάδας σε αλληλένδετες διαδικασίες με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας ή και τη βελτίωση αυτής⁵. Πρόκειται για ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα στο οποίο αλληλοεξαρτώνται εργαζόμενοι και στελέχη. Προκειμένου αυτή να είναι εφικτή πρέπει να τηρείται σειρά αρχών. Πρόκειται για τις εξής. Αρχικά δέσμευση της ηγεσίας. Με άλλα λόγια γίνεται λόγος

³Π. Κωσταγιόλας, Κ. Χλωμούδης, (2011), Διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση

⁴Weaver C. N. (1995), Management ολικής ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Anubis

⁵ Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.54

για δέσμευση και συμμετοχή των στελεχών, καθώς είναι αυτά που δημιουργούν το όραμα, ορίζουν τη στοχοθεσία, αλλά και επιβραβεύουν. Είναι αυτά που πρέπει να επιδείξουν υπομονή και επιμονή. Ο ρόλος τους χαρακτηρίζεται καταλυτικός. Έπειτα κατανόηση της έννοιας του πελάτη. Πελάτη αποτελεί και ο εσωτερικός και ο εξωτερικός. Ως εξωτερικός ορίζεται ο αγοραστής ή χρήστης, ενώ ως εσωτερικός ορίζεται ο εργαζόμενος. Ο τελευταίος όπως έχει δείξει η ιστορία καλό είναι να λαμβάνεται υπόψιν εξίσου με τον εξωτερικό, καθώς αντίθετη τακτική μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση της οικονομικής μονάδας. Η Ολική Ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών. Είναι στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή στον οργανισμό, στις διαδικασίες, στον εξοπλισμό, στα προϊόντα. Μείζονος σημασίας είναι η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό της εκάστοτε οικονομικής μονάδας καλείται κατόπιν εκπαίδευσης να ανακαλύπτει και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη νοοτροπία του οργανισμού είναι η εκπαίδευση. Εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται είτε κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας είτε εκτός αυτού και αποσκοπούν στην άριστη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού. Τέλος έμφαση στην καινοτομία. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στην εύρεση βελτιώσεων που οδηγούν στο κέρδος μέσω της εφαρμογής του κύκλου PDCA ή με άλλα λόγια Plan, Do, Check, Act (Σχεδιάσε, Εφάρμοσε, Έλεγξε, Ενέργησε) στην παραγωγική διαδικασία⁶.

1.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή αλλιώς Total Quality Management είναι μία φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα είναι ευθύνη όλων εντός του οργανισμού. Σκοπός είναι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας και το σύνολο συμβάλλει στη βελτίωση αυτής. Η Διοίκηση⁷ Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, η επιτυχία του οποίου εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής

⁶B. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.56

⁷ www.Wikipedia.gr

της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν τρεις βασικές συνιστώσες: ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας, ομαδική εργασία και άτομα⁸. Δίνει έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και στη συνεχή βελτίωση. Προκειμένου να αποδώσει ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σημαντική είναι η συνεργασία, ο συντονισμός των επιμέρους συστημάτων, καθώς και η αλληλεπίδραση του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον. Για να είναι εφικτή η ικανοποίηση όλων πρέπει να υλοποιηθεί σειρά ενεργειών που αποσκοπούν στην ορθή αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού.

1.2.1 Σκοποί και χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών, στην ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες, στην ευελιξία ,σε χαμηλό κόστος και στην εξάλειψη χρονοβόρων διαδικασιών, στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, σε έμφαση στην καινοτομία, σε προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, σε αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στο έπακρο, αλλά και σε άνθηση νοοτροπίας τέτοιας ώστε η επίτευξη των στόχων να αποτελεί μία φυσιολογική έκφραση της κουλτούρας του οργανισμού.⁹Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που την περιγράφουν. Συγκεκριμένα η δέσμευση από πλευράς διοίκησης για συνεχή υποστήριξη. Επίσης η γνώση μέσω εκπαίδευσης με σκοπό την αποφυγή σφαλμάτων, αλλά και η συμμετοχή του συνόλου στον εντοπισμό των προβλημάτων, στην επίλυση, καθώς και σε στοχοθεσία¹⁰. Προκειμένου να είναι εφικτή η αντιμετώπιση προβλημάτων δημιουργούνται εντός των οικονομικών μονάδων ομάδες ατόμων που φέρουν τον τίτλο κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι φροντίζουν να ασχολούνται με τα προβλήματα που ανακύπτουν και με τις προτάσεις ενδεχόμενων λύσεων. Για να στεφθεί με επιτυχία το εγχείρημα των κύκλων αυτών καλό είναι να ολοκληρώνεται με σειρά βημάτων όπως στήριξη από πλευράς διοίκησης, συστηματική εκπαίδευση, δέσμευση από τους εμπλεκόμενους για συνεργασία. Μέσω των κύκλων ποιότητας τα μέλη βελτιώνουν τις

⁸www.Wikipedia.gr

⁹Gower, (2001), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα, εκδόσεις Έλλην

¹⁰B. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.60

ικανότητες τους, ενώ ενισχύεται η αυτοεκτίμησή τους, όπως και οι σχέσεις τους με τους ανωτέρους τους¹¹.

1.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανταγωνιστικότητα της κάθε επιχείρησης επηρεάζεται από την ποιότητα που αυτή προσφέρει. Τα κέρδη της επιχείρησης μπορούν να σημειώσουν ανοδική πορεία εφόσον η βελτιωμένη ποιότητα συμβάλλει στην καλύτερη εικόνα των προϊόντων για τους καταναλωτές, καθώς επίσης μέσω της ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών προϊόντων.¹² Οι επιχειρήσεις καλούνται να καταφέρουν μία διάρκεια στο χρόνο που είναι εφικτή μέσω της ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών. Οι αλλαγές που έχουν σημειωθεί στον κλάδο της οικονομίας καθιστούν απαραίτητο έναν νέο προσανατολισμό στον τομέα της διοίκησης των οικονομικών μονάδων. Ο κάθε οργανισμός θέτει στόχους και προσπαθεί να τους υλοποιήσει. Για να είναι επομένως αυτό εφικτό και για να σημειώνει η μονάδα διαρκή ανάπτυξη καλείται η διοίκηση από την πλευρά της να λαμβάνει υπόψιν όχι μόνο το κέρδος στο οποίο στοχεύει, αλλά και το περιβάλλον και την κοινωνία όπου δραστηριοποιείται. Προκειμένου να διασφαλίσει μακροπρόθεσμα κέρδη καλείται να επιδείξει σεβασμό προς το περιβάλλον.

Στην οικονομική κρίση που βιώνει η οικονομία τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθειες για αποκατάσταση της ισορροπίας που είναι εφικτή μόνο μέσω συστηματικής και διαρκούς βελτίωσης. Ένα σύστημα ολικής ποιότητας αναπτύσσεται στη βάση των αποτελεσμάτων του στρατηγικού management. Προκειμένου να επιτύχει διαρκή ανάπτυξη και επιβίωση στο πέρασμα του χρόνου μία οικονομική μονάδα πρέπει να λάβει υπόψιν τα εξής στοιχεία. Αρχικά καλείται να προσδιορίσει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των μετόχων της. Έπειτα λήψη απόφασης των αποτελεσμάτων που επιθυμεί να επιτύχει έτσι ώστε να καταφέρει την ικανοποίηση των μετόχων μακροπρόθεσμα. Η εξασφάλιση των πόρων, μέσων και

¹¹Λ. Λιαρμακόπουλος, (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Αθήνα-Πάτρα, Εκδόσεις Λύχνος

¹²Β. Κέφης, Π Παπαζαχαρίου, (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.145

τεχνολογιών που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των στόχων. Η λήψη αποφάσεων σχετικών με τις αλλαγές στην οργάνωση ικανές να εξασφαλίσουν τη βάση για την ομαλή εξέλιξη των διαδικασιών. Η ανάπτυξη πολιτικών σχετικών με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού διαμορφωμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνουν αποδεκτές από τους μετόχους. Όσον αφορά τη στοχοθεσία θα πρέπει να γίνεται κατόπιν λήψης υπόψιν των απαιτήσεων, των προσδοκιών και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης όσον αφορά τις διαδικασίες αυτές θα πρέπει να εφαρμόζονται με σκοπό τη συνεχή βελτίωση, τη μελέτη και την καινοτομία, ενώ καλό είναι να λαμβάνει υπόψιν τη συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking).

Τέλος είναι μείζονος σημασίας ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων¹³. Σημαντικοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και διακρίνονται σε κατηγορίες. Συγκεκριμένα σε παράγοντες σχετικούς με την ηγεσία. Εδώ εντάσσονται η συμπεριφορά του ηγέτη σχετικά με την ανάπτυξη του οργανισμού, η αποφασιστικότητά του και ο προσανατολισμός στο στόχο, η ακεραιότητα του χαρακτήρα του, ο βαθμός που χαρακτηρίζεται δίκαιος. Έπειτα η δημόσια ευθύνη. Με άλλα λόγια ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει την ευθύνη για τις πράξεις που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο κοινό, πρέπει να είναι σε θέση να βρίσκει λύσεις, να διαθέτει κατανόηση για τα κοινωνικά ζητήματα, να είναι σε θέση να ακούει, να συμπονά και να κατανοεί. Σημαντική είναι επίσης η ιεράρχηση καθηκόντων και η τοποθέτηση του καθενός στη σωστή θέση και την ανάλογη των προσόντων ανάληψη καθηκόντων. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά όπως η αποφασιστικότητα, η ανάληψη ευθύνης σε περίπτωση σφάλματος, η ευφυΐα, η πειθώ. Μία δεύτερη κατηγορία παραγόντων αποτελεί η κατάρτιση. Με άλλα λόγια μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων προκύπτουν ποικίλα πλεονεκτήματα όπως η ενίσχυση των γνώσεων και της αυτοεκτίμησης, αποδοτικότητα, αλλαγή στη συμπεριφορά, βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι παράγοντες επικοινωνίας, αλλά και η παροχή κινήτρων επίσης επηρεάζουν. Στοιχεία όπως η εντιμότητα, η σκληρή δουλειά, η υπομονή, η πίστη στον οργανισμό,

¹³Amalia Venera Todorut, (2012), Sustainable development of organizations through total quality Management, Procedia social and behavioral sciences 62, p.927 – 931, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην πορεία και την επιβίωση της επιχείρησης.¹⁴ Η ποιότητα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Η τεχνολογία με τη σειρά της συνεισφέρει στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Σήμερα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο οδηγός που θα επιδιώξει την ανάπτυξη και την επιτυχία των οικονομικών μονάδων. Έτσι τεχνολογία και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδυαστικά είναι καθοριστικοί παράγοντες στην επιτυχία ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό οι εταιρείες εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αλλά και νέες μορφές τεχνολογίας.

¹⁵Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν οι αρχές του μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα είναι επτά στον αριθμό και είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και σωστή αξιοποίηση των πόρων, η παραγωγικότητα, η ποιότητα στις εργασιακές συνθήκες, η καινοτομία και συμφωνία αποδοτικότητας και προϋπολογισμού. Μία επιχείρηση που χαρακτηρίζεται επιτυχημένη προκειμένου να διασφαλίσει τη διάρκεια στο χρόνο καλείται να εξασφαλίσει ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον. Όσον αφορά τους πόρους προκειμένου να εξασφαλίζεται το κριτήριο της αποτελεσματικότητας πρέπει να χρησιμοποιούνται στις δραστηριότητες κατά αναλογία τέτοια όπως προβλέπεται από τα γενικά πρότυπα. Όσον αφορά το κομμάτι της παραγωγικότητας πρόκειται για την επίτευξη μέσω της σωστής εκτέλεσης των εργασιών με τη μικρότερη δυνατή καταβολή προσπάθειας. Με τις όλο και περισσότερο αυξανόμενες ανάγκες του κάθε πελάτη αφενός και με την εξέλιξη της τεχνολογίας και της επιστήμης, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν και να ξεχωρίσουν με την παραγωγή καινοτόμων και όλο και πιο δημιουργικών προϊόντων.¹⁶ Η γνώση με τη σειρά της είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και αποτελεί εργαλείο για έναν οργανισμό, ο οποίος εφόσον την αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο θα απολαύσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εδώ εμφανίζεται η έννοια διαχείριση γνώσης, που αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία κάθε μορφής γνώση αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να

¹⁴Niyom Suwandej, (2015), Factors Influencing Total Quality Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197 p.2215 – 2222, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

¹⁵Gulin Idil Sonmez Turk Bolatan, Sitki Gozlu, Lutfihak Alpkan, Selim Zaim, (2016), The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, p.746 – 755, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

¹⁶Aysel Cetindere, Cengiz Duran, Makbule Seda Yetisen, (2014), The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya, *Procedia Economics and Finance* 23, p.1376 – 1382, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

δημιουργήσει νέες ευκαιρίες. Πρόκειται με άλλα λόγια για την επεξεργασία της γνώσης και την μεταφορά σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε μονάδας με μοναδικό σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, αλλά και τη βελτίωση του επιπέδου γνώσεων. Η διαχείριση γνώσης απαρτίζεται από επιμέρους ομάδες και πιο συγκεκριμένα, από οργάνωση και επικοινωνία των καλύτερων πρακτικών, συγκέντρωση της σε κατηγορίες, δημιουργία δικτύων για μεταφορά της γνώσης.

Για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει τα τέσσερα στοιχεία που αφορούν στη διαχείριση γνώσης, η δημιουργία δηλαδή, η αποθήκευση, η μεταφορά και η εφαρμογή της γνώσης να υποστούν αλλαγές ώστε μέσω της κατάλληλης επεξεργασίας η γνώση να χρησιμοποιηθεί και να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της μονάδας.¹⁷ Η διαδικασία της διαχείρισης γνώσης αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση της απόδοσης, στην ανταγωνιστικότητα της οικονομικής μονάδας, στην ορθή αξιοποίηση της γνώσης εντός του οργανισμού, στη βελτίωση ως προς τη λήψη των αποφάσεων, αλλά και τις διαδικασίες που διενεργούνται εντός του οργανισμού και τέλος σημαντική είναι η συμβολή της στη μείωση του κόστους των ερευνών και εξάλειψη τυχόν καθυστερήσεων¹⁸. Η γνώση αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας, επιβίωσης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά παγκοσμίως. Τα πανεπιστήμια για παράδειγμα μέσω της διαρκούς έρευνας αποτελούν σημαντική πηγή γνώσεων για τις εκάστοτε οικονομικές μονάδες¹⁹. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης της επιχείρησης. Έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές, ενώ έχουν διεξαχθεί μελέτες και έρευνες σχετικά με την επίδραση του εργαλείου αυτού στον κάθε οργανισμό. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι έχει ωφελήσει η εφαρμογή του κλάδους όπως οι κατασκευαστικές εταιρείες ή η βιομηχανία, ενώ στον κλάδο των οικοδομών δεν υπάρχουν σαφή δεδομένα. Περιπτώσεις όπου οι οργανισμοί δεν ωφελήθηκαν από την υιοθέτηση των αρχών της

¹⁷ Zahra Safari Kahreh, Alireza Shirmohammadi, Mohammad Safari Kahreh, (2014), Explanatory study towards analysis the relationship between Total Quality Management and Knowledge Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, p. 600 – 604, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

¹⁸ Cengiz Duran, Aysel Çetindere, Özcan Şahan, (2014), An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 p. 65 – 77, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

¹⁹ Moslem Alimohammadlou, Farzaneh Eslamloo, (2016), Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 ,p.104 – 111, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρατηρήθηκε ότι δεν εφαρμόζονταν αυτές ολοκληρωτικά, καθώς επίσης υπήρχε δυσκολία προσαρμογής στην αλλαγή²⁰.

Σε παγκόσμιο επίπεδο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αποδεκτή ως στρατηγική. Όσον αφορά την ποιότητα η έννοια αυτή εξελίσσεται σε τέσσερις εποχές. Η πρώτη χαρακτηρίζεται ως επιθεώρηση και λαμβάνει χώρα μέχρι τη δεκαετία του 1920 όπου τα προϊόντα αναλύονται χωρίς στατιστική ανάλυση. Έπειτα έρχεται η εποχή του στατιστικού ελέγχου όπου τοποθετείται στη δεκαετία του 1930 και εδώ σημειώνεται η σημασία της μεταβλητότητας και ο ρόλος στην επίδραση της ποιότητας. Εν συνεχεία ακολουθεί η εποχή της διασφάλισης της ποιότητας μεταξύ της δεκαετίας του 1940 και 1950 και δίνεται έμφαση στη σημασία της σωστής διαχείρισης και της στατιστικής. Ως τελευταία έρχεται να προστεθεί η εποχή που φέρει την ονομασία στρατηγική διαχείριση της ποιότητας οπότε και η ποιότητα επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών²¹. Μία επιχείρηση προκειμένου να ξεχωρίσει, να επιβιώσει και να έχει το πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό καλείται να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση. Στον ιδιωτικό τομέα για παράδειγμα η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το εργαλείο μέσω του οποίου μία επιχείρηση εφαρμόζοντας το ορθά θα επιτύχει τα προαναφερθέντα. Προκειμένου να εγγυάται η ποιότητα ενός προϊόντος έχουν δημιουργηθεί βραβεία που το επιβεβαιώνουν. Υπάρχει πληθώρα βραβείων τα οποία αναπτύσσονται από το εθνικό βραβείο ποιότητας του Malcolm Baldrige. Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια που συνδέονται με την αξιολόγηση του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εδώ αναφέρονται συνοπτικά τα εξής. Αρχικά η οργάνωση από πλευράς διοίκησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η γνώση και η αξιοποίησή της, έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, διαχείριση των διαδικασιών, αλλά και το τελικό αποτέλεσμα της συνολικής δράσης της επιχείρησης.²²Τις δύο τελευταίες δεκαετίες προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν εφαρμοστεί

²⁰Kriengsak Panuwatwanich , Thanh Tung Nguyen, (2017), Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms, *Procedia Engineering* 182, p. 548 – 555, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

²¹Mateus C. Gerolamo, Camila F. Poltronieri, Tuane T. Yamada, Ana L. B. Cintra, (2014), Quality Management: How do Brazilian Companies use it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 143p.995 – 1000, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

²²Veeraphat Krittanathip, Sakchai Rakkran, Suriyan Cha-um, Ittikorn Klamdej, (2013), Development of Weighting on Self-assessment Evaluation for Total Quality Management: A Case Study of Wholesale Sectors, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 88 p.49-60, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

και αποτελούν το κλειδί για την υψηλή ποιότητα και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού έναντι άλλων.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί αποδεικνύουν τη στενή σχέση εξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την απόδοση τόσο της παραγωγής όσο και αυτήν που σχετίζεται με τις προσδοκίες του πελάτη. Για παράδειγμα στον κλάδο της λιανικής πώλησης κατόπιν πληθώρας ερευνών έχει αποδειχθεί πως η καταμέτρηση της ποιότητας σε συνδυασμό με την υποστήριξη των διαδικασιών από πλευράς διοίκησης είναι τόσο σημαντικά, καθώς συνιστούν το μέσο για τη διασφάλιση της επιβίωσης, αλλά και της επικράτησης στον ανταγωνισμό. Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που επηρεάζουν τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα οι σχέσεις με τους προμηθευτές. Πρέπει να υπάρχει ομαλή συνεργασία μεταξύ κατασκευαστών και προμηθευτών έτσι ώστε να αποφεύγονται οι ατέλειες και τα σφάλματα στα επιμέρους κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας προκειμένου να ικανοποιούνται οι τελικές απαιτήσεις των πελατών. Η συγκριτική προτυποποίηση (ή benchmarking) επίσης που αποτελεί τη μελέτη των καλύτερων περιπτώσεων με σκοπό να αποτελέσουν τον οδηγό για στοχοθεσία, υπολογισμό κόστους και γενικότερα των προσδοκιών. Έπειτα η καταμέτρηση της ποιότητας όπου αφορά τη στοχοθεσία με τη βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης, ενώ τέλος η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας μέσω της έμφασης σε διεργασίες που επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας.²³ Η ποιότητα, η αλλαγή και η καινοτομία αποτελούν βασικές στρατηγικές για τις οικονομικές μονάδες. Ωστόσο η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας και για ύπαρξη καινοτομίας θέτουν προκλήσεις. Είναι πιθανόν να υπάρχουν καθυστερήσεις πριν να είναι ορατά τα οφέλη από την όλη προσπάθεια. Ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι έντονος και προκειμένου να υπάρξει επιτυχία, ευημερία και επιβίωση παίζει σημαντικό ρόλο η διαχείριση των αλλαγών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η καινοτομία και η βελτίωση της ποιότητας αποτελούν στρατηγικές εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση αλλαγής ορίζεται ως η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης του προσανατολισμού, της δομής και των δυνατοτήτων ικανοποίησης των αναγκών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού πελάτη του οργανισμού. Η ποιότητα είναι ο κατάλληλος σύμβουλος, ώστε να καταφέρει η

²³ Arawati Agus, Za'faran Hassan, (2011), Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, p.1650–1662, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

εταιρεία να βελτιωθεί σημαντικά σε τομείς όπως το κέρδος, η παραγωγικότητα και ο ανταγωνισμός. Η διαχείριση της ποιότητας επικεντρώνεται στη σταθερότητα, στη συμμόρφωση, στην πειθαρχία, ενώ περιλαμβάνει διαδικασίες όπως σχεδιασμός εργασιών και στατιστικό έλεγχο των διεργασιών.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η πιστοποίηση ποιότητας και οι κύκλοι ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία φιλοσοφία διοίκησης που επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Έπειτα η πιστοποίηση ποιότητας συνδέεται με λεπτομερή αναφορά και τεκμηρίωση του συνόλου των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μία οικονομική μονάδα σύμφωνα με αυτά που προβλέπουν τα συστήματα ποιότητας τα οποία έχουν πιστοποιηθεί από τον διεθνή οργανισμό πιστοποίησης (International Organization for Standardization ISO). Όσον αφορά τους κύκλους ποιότητας πρόκειται για μικρές ομάδες εργαζομένων που εθελοντικά συνεργάζονται για τον εντοπισμό προβλημάτων και τις προτάσεις λύσεων. Η καινοτομία με τη σειρά της περιλαμβάνει το μετασχηματισμό των γνώσεων σε παραγωγή νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή επιχειρηματικών διαδικασιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται στενά με την έννοια της καινοτομίας, καθώς η πρώτη επιδρά θετικά στην καινοτομία. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τη σειρά καλών πρακτικών σχετιζόμενων με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην προώθηση της απόδοσης της καινοτομίας.²⁴ Έχει υιοθετηθεί παγκοσμίως από πολλούς οργανισμούς. Αρχικά εφαρμόστηκε σε κατασκευαστικές εταιρείες, ενώ αργότερα εξαπλώθηκε σε άλλους κλάδους όπως οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές, η υγεία, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, αλλά και ο τομέας της εκπαίδευσης. Τα μοντέλα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται στους κλάδους αυτούς, διδάσκονται από ειδήμονες σχετικούς με την ποιότητα και περιλαμβάνουν αρχές όπως η ομαδική εργασία, η ηγεσία, στο επίκεντρο ο πελάτης, εξέλιξη των υπαλλήλων, εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας και εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στην αποτελεσματική και δημιουργική χρησιμοποίηση των πόρων εντός του οργανισμού έτσι ώστε να μένει ικανοποιημένο το προσωπικό. Υπάρχουν ουσιώδη χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας αυτής όπως η αλλαγή, ο προσανατολισμός στον πελάτη, η επικοινωνία, η συνεχής βελτίωση, μέτρα διόρθωσης, το κόστος της χαμηλής ποιότητας, η οργανωτική δομή, η

²⁴Jane Bourke, Stephen Roper, Innovation, quality management and learning: Short-term and longer term effects, (2017), Research policy 46, p.1505-1518, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

δημιουργικότητα, η ομαδικότητα και ο προσανατολισμός στο μέλλον.²⁵ Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά προκειμένου μία επιχείρηση να είναι επιτυχημένη πρέπει να προσπαθεί για συνεχή βελτίωση και για ενίσχυση των δυνατοτήτων και της απόδοσης. Εδώ φαίνεται η σημασία της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση, καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνεται η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη των πελατών. Υπάρχουν στοιχεία κλειδιά που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και είναι το ενδιαφέρον για τον καταναλωτή, η προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, η μείωση των δαπανών, συμμετοχή των εργαζομένων, σχέσεις με τους προμηθευτές, συγκριτική προτυποποίηση, ποιότητα, συνεχής προσπάθεια βελτίωσης, μέτρηση της ποιότητας. Μία επιχείρηση η οποία κατανοεί τους πελάτες μπορεί να είναι αποτελεσματική.²⁶ Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απολαμβάνουν πολλά πλεονεκτήματα όπως καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα, πολύ ικανοποιημένους πελάτες, μειωμένες δαπάνες, βελτίωση στον τομέα των οικονομικών, απόδοση όσον αφορά την καινοτομία και την ποιότητα, αλλά και ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί διαπιστώνεται ότι η έκβαση της όλης οργανωτικής διαδικασίας συνδέεται στενά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η τελευταία συμβάλλει στην προώθηση της απόδοσης της ποιότητας. Ωστόσο εκτός από την ποιότητα στην επιτυχία οδηγεί και η καινοτομία. Μέσω αυτής οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές εύκολα και αυξάνουν τα κέρδη τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία της κάθε εταιρείας επηρεάζεται όχι μόνο από την καινοτομία, αλλά κυρίως από την ικανότητά της να παράγει προϊόντα που ανταποκρίνονται στα πρότυπα ποιότητας και αυτός είναι ο λόγος που η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί το μέσο βελτίωσης της ποιότητας εγκαθιστώντας στις διαδικασίες την καινοτομία²⁷. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να αναπτυχθεί καλείται να υποστεί αλλαγές που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια τέτοια βελτίωση θα είναι εφικτή εφόσον

²⁵Amalia Venera Todorut, The need of Total Quality Management in higher education, (2013), , Procedia Social and Behavioral Sciences 83 p.1105-1110, available at [http://www.sciencedirect.com]

²⁶Snezana Topalovic, (2015), the implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction, Procedia technology 19, p.1016-1022, available at [http://www.sciencedirect.com]

²⁷Cemal Zehir, Öznur Gülen Ertosun, Songül Zehir, Büşra Muceldilli, Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, (2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, p. 273 – 280, available at [http://www.sciencedirect.com]

επαναπροσδιοριστεί η αποστολή της οικονομικής μονάδας, η στρατηγική και οι στόχοι, εφόσον τεθούν προτεραιότητες, αλλά και εφόσον καθοριστούν τα μέτρα για την ανάπτυξη σε συνδυασμό με τους δείκτες για την επίτευξη. Προκειμένου τώρα να σημειωθεί βελτίωση στη διαχείριση της ποιότητας καλείται η επιχείρηση να εστιάσει σε ανάλυση των δεδομένων, σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους, σε ευκαιρίες βελτίωσης κατόπιν προτάσεων από τους υπάλληλους και σε αναφορά της διοίκησης σχετικά με διορθωτικές ή προληπτικές κινήσεις. Ως γνωστόν οι ποιοτικές διαδικασίες και η διαχείριση της ποιότητας παίζουν καταλυτικό ρόλο στον ανταγωνισμό. Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι να μπορεί ο πελάτης να απολαύσει τα οφέλη των υπηρεσιών και να ικανοποιεί έτσι τις ανάγκες του. Έτσι λοιπόν ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να επικεντρώνεται στις ανάγκες των πελατών, στην αποφυγή της πρόκλησης δυσαρέσκειας στους πελάτες, στην πραγματοποίηση δαπανών για την επίτευξη της ποιότητας, και στο παράλληλο ενδιαφέρον για το περιβάλλον και την προστασία αυτού μέσω αποφυγής της εκμετάλλευσής του.²⁸

2.1 Διοίκηση και ποιότητα

Οι έννοιες της διοίκησης και της ποιότητας σχετίζονται με τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του αποδέκτη. Η όλη διαδικασία εφόσον συνδυάζεται με την αποδοτικότητα σε οικονομικό κυρίως επίπεδο μπορεί να επιφέρει επίτευξη των στόχων που θέτει μία οικονομική μονάδα. Η διοίκηση και η ποιότητα είναι όροι στενά συνδεδεμένοι, καθώς η σωστή διαχείριση είναι αυτή που θα οδηγήσει σε υλοποίηση της ποιότητας. Προκειμένου μία διοίκηση να χαρακτηριστεί αποτελεσματική σημαντικό ρόλο παίζει ο έλεγχος και η αξιολόγηση. Στο πέρασμα του χρόνου οι διαδικασίες επιθεώρησης και ελέγχου εξελίσσονται με αποτέλεσμα να εμφανίζεται περί τη διάρκεια του Μεσοπολέμου η δειγματοληψία των προϊόντων και μεταγενέστερα η δημοσίευση δεικτών. Εν συνεχεία εμφανίζονται νέες τεχνικές και διαδικασίες που βοηθούν τη διοίκηση στην αξιολόγηση της ποιότητας. Έπειτα δημιουργούνται ομάδες ειδικών με συμβουλευτικό ρόλο σχετικά με τον ποιοτικό έλεγχο. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 τοποθετείται η δημιουργία στελεχών

²⁸Boca Gratiela Dana, SWOT analysis to improve quality management production, (2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 62,p. 319 – 324,available at[<http://www.sciencedirect.com>]

που κατόπιν εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνονται πλήρεις γνώστες της ποιότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι καθιερώθηκε το βραβείο του Deming για την ποιότητα με αφορμή τη συμβολή του Deming στο εγχείρημα για τον ποιοτικό έλεγχο. Ο Deming σχετίζεται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας. Στην παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως στατιστική, έρευνες καταναλωτών προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης τόσο αυτών όσο και των εργαζομένων με απώτερο σκοπό τη μείωση των δαπανών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Διαδόθηκε η ιδέα ανάληψης ευθύνης από πλευράς διοίκησης, ενώ προωθήθηκε η ιδέα της συμμετοχής όλου του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι προέκυψε η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή αλλιώς συνολική διαχείριση της ποιότητας. Η ιαπωνική προσέγγιση προβλέπει τη συμμετοχή όλων των τμημάτων σε δραστηριότητες σχετικές με την ποιότητα, τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, το συνεχές ενδιαφέρον για τη βελτίωση της ποιότητας, τη δημιουργία τμημάτων που θα ασχολούνται με τον έλεγχο της ποιότητας κατόπιν καθοδήγησης από πλευράς διοίκησης και την ιδιαίτερη προσοχή που δίνουν οι πελάτες στην έννοια της ποσότητας.²⁹

²⁹N. Μ. Πολύζος, Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, (2014), Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ387-390.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με θέματα που αφορούν έναν μάνατζερ και συγκεκριμένα ζητήματα σχετικά με το προσωπικό. Πρόκειται για ενέργειες που συνδέονται με την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αξιολόγηση, τη αμοιβή των εργαζομένων, τη διασφάλιση ασφαλούς και δικαίου εργασιακού περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις εξής πρακτικές. Αρχικά καθορισμό και ανάλυση της φύσης της εργασίας. Έπειτα σχεδιασμό των αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό και εν συνεχεία προσέλκυση υποψηφίων. Επίσης επιλογή από το σύνολο των υποψηφίων και κατάρτιση αυτών. Στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων. Εδώ εντάσσεται και η διαχείριση της αμοιβής των εργαζομένων, η παροχή κινήτρων, αλλά και η επικοινωνία και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.³⁰ Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά τη διαχείριση του συνολικού αριθμού των εργαζομένων μιας οικονομικής μονάδας προκειμένου να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Σημαντικός είναι ο ρόλος των μάνατζερ, καθώς είναι αυτοί που έχουν διαχειριστικά καθήκοντα και καλούνται να συμμετάσχουν στις διαδικασίες που συνδέονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διαχειριστές έρχονται αντιμέτωποι με πολλές προκλήσεις οι οποίες είναι αιτία παραγόντων όπως το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό, την εισαγωγή νέων μηχανισμών της Κυβέρνησης, τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας. Ο ανταγωνισμός είναι οξύς και καθιστά αναγκαία τη συγκέντρωση σε θέματα δαπάνης, αλλά και παραγωγικότητας. Από τη στιγμή που τα θέματα που σχετίζονται και αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζουν τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης καλούνται τα ανώτερα στελέχη να είναι πολύ προσεκτικά στους χειρισμούς τους.³¹ Οι επιχειρήσεις θέτουν στόχους και προκειμένου να τους επιτύχουν κάνουν χρήση μεθόδων παραγωγής και προώθησης των προϊόντων, αλλά και οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση μπορεί μέσω των μεθόδων αυτών και μέσω των

³⁰G. Dessler, (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού- βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.26

³¹R. Wayne Mondy, (2011), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλα, σ.6

κατάλληλων ανθρώπινων πόρων, να αποκτήσει πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό.

Η Διαχείριση ανθρώπινων πόρων σχετίζεται με τις αποφάσεις και τις ενέργειες της Διοίκησης που επηρεάζουν τους εργαζομένους. Το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε οικονομικής μονάδας αποτελεί το μέσο επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί και γι' αυτό το λόγο δίνεται προσοχή στο κομμάτι διαχείρισης του. Όσον αφορά τα θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες. Συγκεκριμένα οι κατηγορίες είναι ο σχεδιασμός οργανογράμματος, θέσεων και ρόλων, η επιλογή ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη ατομικής και επιχειρησιακής απόδοσης, η ανταμοιβή και διατήρηση των ανθρώπινων πόρων.³² Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με θέματα προσωπικού και συγκεκριμένα με πρακτικές που απαιτούνται και σχετίζονται με καθήκοντα της διοίκησης σε θέματα προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα η εκπαίδευση, η πρόσληψη, οι αμοιβές, η αξιολόγηση και εξασφάλιση ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν μέρος των πρακτικών αυτών. Υπάρχει δηλαδή ένας καθορισμός της φύσης της εργασίας, σχεδιάζονται οι ανάγκες για εργατικό δυναμικό, επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι, σχεδιάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα, προβλέπεται αξιολόγηση και εν τέλει παρέχονται κίνητρα για να μπορεί ο εργαζόμενος ορθά να εκπληρώσει τα καθήκοντα του. Ωστόσο στον όρο διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται και τα όσα είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει ο εκάστοτε μάνατζερ και αυτά συνοψίζονται στις ίσες ευκαιρίες, την ηθική τη θετική δράση, την υγεία, την ασφάλεια, την ηθική μεταχείριση του εργαζομένου, την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας.³³

2.1.1 Υποκατηγορίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Μέσα από σειρά μελετών και προκειμένου να κατανοηθεί στο μέγιστο βαθμό η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούνται τέσσερις κατηγορίες της έννοιας. Αρχικά η παραδοσιακή η οποία συνδέεται με τη διοίκηση προσωπικού. Αυτό το είδος δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσω της

³²Δ, Ξένος, (2003), Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση, σ.10-11

³³G. Dessler, (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ. 24

επιλογής τους, της ανάλυσης των θέσεων εργασίας και την παροχή κινήτρων. Εδώ το ενδιαφέρον κινείται στη σχέση μεταξύ των πρακτικών που χρησιμοποιεί η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Έπειτα υπάρχει η ενοποιημένη που σχετίζεται με τις επιπτώσεις των πρακτικών της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά τη μεταξύ τους σχετικότητα. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι εφικτή μέσω των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Πρόκειται για ένα σύστημα που εξασφαλίζει τη δέσμευση των υπαλλήλων και την επιχειρησιακή απόδοση. Επίσης η επιχειρησιακή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που αφορά στο γεγονός ότι το καλύτερο ταίριασμα των πρακτικών της και των πολιτικών της με την στρατηγική για επιβίωση απέναντι στον ανταγωνισμό θα οδηγήσει στην καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Τέλος η παγκοσμιοποιημένη που ασχολείται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης ενός ικανού και πρόθυμου εργατικού δυναμικού. Αυτό θα είναι εφικτό μέσω της ανάπτυξης κουλτούρας που θα χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη³⁴.

2.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάγκη διαχείρισης των ανθρώπων προκειμένου να βοηθήσουν στην επιτυχία του οργανισμού είχε σαν αποτέλεσμα το διορισμό ατόμων των ονομαζόμενων ως στελεχών πρόνοιας. Τα άτομα αυτά είχαν στόχο να βοηθούν τους εργαζόμενους με τυχόν προβλήματα που αντιμετώπιζαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και να θεσμοθετούν επιδόματα ανεργίας ή ασθένειας. Μεταξύ του 1920 και του 1940 όπου είναι έντονη η γραφειοκρατία κάνει την εμφάνισή του ο γραφειοκράτης ανθρωπιστής που ασχολείται με την επιλογή του προσωπικού, την ανάθεση αρμοδιοτήτων, την εκπαίδευση, την παρακίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού, καθώς αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα. Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο στη Βόρεια Αμερική και στη δυτική Ευρώπη καταρτισμένα και εξειδικευμένα άτομα στελεχώνουν τη διοίκηση του προσωπικού, που αποκτούν το ρόλο διαμεσολαβητή στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Στόχος της

³⁴ X. Κ. Κανελλόπουλος, (2008), Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Χορηγία μελέτης και έκδοσης Icon international training, σ.38-42

διοίκησης προσωπικού είναι η αντιμετώπιση και διαχείριση των ανθρώπων ως σύνολα που συνεργάζονται, αλλά και η θέσπιση κριτηρίων προκειμένου να μετράται η αποτελεσματικότητά τους. Το 1980 τοποθετείται η μετονομασία του όρου διοίκηση προσωπικού σε διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το προσωπικό θεωρείται κεφάλαιο της κάθε οικονομικής μονάδας που εφόσον αξιοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων. Το 1990 είναι η χρονολογία όπου κρίνεται αναγκαία η συμμετοχή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό τονίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της επίτευξης των στόχων της μονάδας³⁵.

2.2.1 Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζεται το 1960 οπότε και ιδρύονται οι πρώτες πολυεθνικές εταιρείες με οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Βασικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν η απόκτηση πλούτου έχοντας ως στρατηγικούς πόρους κεφάλαιο και πρώτες ύλες. Εμφανίζεται εδώ ο προσωπάρχης-ελεγκτής μέσω του οποίου εφαρμόζεται η ΔΑΔ³⁶ και αποσκοπεί στην ικανοποίηση του ιδιοκτήτη. Οι εργαζόμενοι που είναι το μέσο για την απόκτηση του κέρδους αντιμετωπίζονται ως χέρια που καλούνται να αποδώσουν στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός με το πέρασμα των χρόνων η ΔΑΔ αποκτά διαχειριστικό ρόλο και πλέον ασκείται από επαγγελματίες μάνατζερ. Αρχίζουν να αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι ως πόροι, παρέχονται κίνητρα και εκπαίδευση και ο στόχος είναι η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Με την παγκοσμιοποίηση και τις αλλαγές που έφερε στο περιβάλλον της επιχείρησης, η καινοτομία, η ανανέωση και η ποιότητα στην εξυπηρέτηση, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που εξασφαλίζουν την επιτυχία. Αυτό οδήγησε στην αντιμετώπιση των ανθρώπων ως τον κύριο στρατηγικό πόρο της επιχείρησης, γεγονός που κάνει τη ΔΑΔ να ασχολείται κυρίως με τις ιδέες, το ταλέντο και τη διάθεση για προσφορά αποκτώντας έτσι σπουδαίο ρόλο στην

³⁵ Δ. Ιορδάνογλου, (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ. 29-30

³⁶ Όπου ΔΑΔ βλ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

επιχείρηση³⁷. Στην Ελλάδα η ΔΑΔ αποκτά σημασία στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Στις μέρες μας το 96% των επιχειρήσεων διατηρεί τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Στο 33% αυτών ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ μάνατζερ και τμημάτων της ΔΑΔ σε θέματα αυξομειώσεων προσωπικού, εκπαίδευσης των εργαζομένων και αμοιβών. Η επιλογή προσωπικού γίνεται μέσω αιτήσεων, συνεντεύξεων και τη χρήση ψυχομετρικών τεστ. Υπάρχει συχνή εναλλαγή θέσεων εργασίας και πλάνων διαδοχής προκειμένου να αναπτυχθούν μέθοδοι σταδιοδρομίας των στελεχών. Η παροχή κινήτρων βάσει απόδοσης κερδίζει έδαφος. Όσον αφορά το κομμάτι των μειώσεων του προσωπικού αυτό πραγματοποιείται μέσω παγώματος προσλήψεων αλλά και συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης. Πραγματοποιείται επίσης αύξηση στη συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων κυρίως στο κομμάτι της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης αλλά και της προσέλκυσης εργαζομένων. Τέλος όσον αφορά την ευέλικτη απασχόληση αυτή δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στη χώρα μας παρά μόνο μέσω της εποχιακής εργασίας.³⁸

2.3 Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων αφορά στη διαδικασία σύμφωνα με την οποία το προσωπικό ενός οργανισμού στο παρόν, αλλά και αυτό που θα απαιτείται για μελλοντικές ανάγκες θα μπορεί να εξασφαλιστεί και θα είναι προετοιμασμένο να επιτύχει τις στρατηγικές και τους στόχους. Προκειμένου να λειτουργήσει σωστά η διαδικασία καλούνται οι υπεύθυνοι να ακολουθήσουν σειρά βημάτων. Η επιχείρηση καταρχάς πρέπει να είναι σε θέση να θέσει τους στόχους της κι έπειτα οι υπεύθυνοι αναλαμβάνουν με τη σειρά τους να προγραμματίσουν τους ανθρώπινους πόρους που θα χρειαστεί η μονάδα προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες. Η όλη διαδικασία αποτελείται από συγκεκριμένα βήματα. Πρώτο από τα βήματα είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση αναζητεί το προσωπικό της

³⁷ Δ. Ιορδάνογλου, (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.39

³⁸ Δ. Ιορδάνογλου, (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.45

από το ίδιο χώρο με τους ανταγωνιστές της. Αυτό σημαίνει ότι όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στην αγορά ή με άλλα λόγια όποιες συνθήκες επικρατούν επηρεάζουν τη δυνατότητα εξασφάλισης των καλύτερων επιλογών για τον οργανισμό. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συνδέεται με τα εξής. Συγκεκριμένα η σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακών προτύπων που συνδέεται με τις αλλαγές που μπορούν να επηρεάσουν τη σύνθεση όπως το φύλλο, η εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, ο αυξανόμενος αριθμός των πτυχιούχων, η έλλειψη τεχνικών γνώσεων, η αύξηση των περιπτώσεων μερικής απασχόλησης. Μέσω της σωστής στρατηγικής είναι εφικτή η παρακολούθηση των αλλαγών προκειμένου να διασφαλίζεται η επιβίωση της επιχείρησης. Έπειτα η επιρροή των κυβερνήσεων μέσω της νομοθεσίας (πχ όροι πρόσληψης) που αφορούν στην απασχόληση, στο καθεστώς των αμοιβών, στις πρόσθετες παροχές. Αυτά λοιπόν συνυπολογίζονται προκειμένου να προγραμματιστεί ορθά ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων³⁹. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Η πορεία της οικονομίας στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση είναι ένας από τους πολύ σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν και προσαρμόζουν αναλόγως τον προγραμματισμό. Έπειτα οι ανταγωνιστές και ειδικά οι πολιτικές και οι στρατηγικές που ακολουθούν στο κομμάτι της προσέλκυσης, των αμοιβών, της εκπαίδευσης μπορούν να επηρεάσουν τον προγραμματισμό.

Τέλος όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η χώρα στην οποία λειτουργεί η οικονομική μονάδα και πιο συγκεκριμένα τα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν όπως τα δημογραφικά, οι εθνικές μειονότητες που είναι δυνατόν να καλύψουν θέσεις εργασίας, η συχνότητα που κλείνουν οι επιχειρήσεις στην περιοχή, τα πρότυπα ζωής ή το σύστημα αξιών των εργαζομένων. Όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία της επιχείρησης και πρώτα απ' όλα το κομμάτι του προγραμματισμού. Στη συνέχεια ως δεύτερο βήμα έρχεται να προστεθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση εδώ αποσκοπεί στην εύρεση σχετικά με το αν η ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό καλύπτεται από το ήδη απασχολούμενο τόσο ποσοτικά δηλαδή με άλλα λόγια αφορά τον αριθμό και τις ειδικότητες, αλλά και ποιοτικά που συνδέεται με τα προσόντα. Το κομμάτι της ανάλυσης λοιπόν θα αφορά σε πρώτη φάση σε καταγραφή των υπάρχουσών θέσεων εργασίας, σε εξέταση της ανάγκης ύπαρξης του συνόλου των θέσεων, σε εύρεση ύπαρξης κενών. Έπειτα σε δεύτερη

³⁹Λ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.31-34

φάση ακολουθεί η καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων μέσω της οποίας θα μπορούν να διαπιστωθούν οι ελλείψεις που ενδεχομένως υπάρχουν. Τρίτο κατά σειρά βήμα αποτελεί η πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων. Κατόπιν ανάλυσης που έχει προηγηθεί στα στοιχεία εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος υποβοηθείται το ζητούμενο, η πρόβλεψη δηλαδή της ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για τη πρόβλεψη είτε της ζήτησης είτε της προσφοράς. Σχετικά με την πρόβλεψη της ζήτησης υπάρχουν οι μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης πχ απλή εκτίμηση του αριθμού των εργαζομένων που είναι απαραίτητοι, αλλά και μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης όπως η ανάλυση παλινδρόμησης η οποία παρέχει στατιστικές συγκρίσεις μεταξύ διαφόρων μεταβλητών όπως το ύψος πωλήσεων και ο αριθμός των πωλητών.

Όσον αφορά την πρόβλεψη ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν τα επενδυτικά προγράμματα, τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων της επιχείρησης, τα στοιχεία σχετικά με την εκτέλεση εργασιών που προκύπτουν κατόπιν έρευνας χρόνων, τα πρότυπα απόδοσης των εργαζομένων και τις διαρθρωτικές αλλαγές όπως τη μείωση διοικητικών επιπέδων. Ωστόσο όσον αφορά την εσωτερική προσφορά εδώ πρέπει να υπολογίζονται η παραγωγικότητα, το ποσοστό των αποχωρήσεων και απολύσεων, το ποσοστό σε επίπεδο απουσιών, οι πρωτοβουλίες της Διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων σχετικά με την εκπαίδευση, η δομή της ηλικίας των εργαζομένων ανά επίπεδο ώστε να είναι εφικτός ο υπολογισμός του χρόνου αποχώρησης ή προαγωγής και τέλος τα σύνολο των ατόμων ανά ειδικότητα και αναλόγως των προσόντων. Το επόμενο βήμα είναι η σύγκριση της ζήτησης και της προσφοράς που γίνεται για όλη την επιχείρηση και σχετίζεται με τον προσδιορισμό των αναγκών για προσλήψεις ή απολύσεις και πιο συγκεκριμένα σε ποια ειδικότητα, καθώς επίσης τη διαπίστωση των αναγκών εκπαίδευσης. Τέλος σημαντική είναι η στοχοθεσία και τα σχέδια δράσης προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι.⁴⁰

⁴⁰ Λ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.38-42

2.4 Αρμοδιότητες της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Είναι χρήσιμη η αντιμετώπιση της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων⁴¹ σαν μία λειτουργία ευθύνης από πλευράς διοίκησης που πρέπει να ενδιαφέρει το σύνολο των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Οι μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα συνεργασίας ανθρώπων. Μία επιχείρηση μπορεί να είναι λιγότερο αποδοτική και σ' αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η αρνητική στάση των εργαζομένων που εκδηλώνεται μέσω της μη συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων.⁴² Αυτό που καθορίζει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων είναι το πλαίσιο δράσης. Η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος επηρεάζει την ομαλή συνεργασία και κατ' επέκταση την επίτευξη των στόχων⁴³. Οι μάνατζερ φροντίζουν την άτυπη οργάνωση, ενώ οι εργαζόμενοι σέβονται τις δομές της τυπικής οργάνωσης. Αυτός ο συνδυασμός έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία στελεχών που διασφαλίζουν τη συνοχή. Τα στελέχη πρέπει να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εφόσον χρησιμοποιηθούν οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ληφθούν αποφάσεις σημαντικές για τη σταδιοδρομία. Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με παρατήρηση των κατά περίπτωση συναισθημάτων.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνοχή των εργαζομένων. Αρχικά η ομοιότητα ως προς το αντικείμενο εργασίας, όπου ο στόχος θα είναι κοινός. Έπειτα η κατάλληλη θέση στην οποία θα βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος, η οποία θα συμβάλει σημαντικά στην καλύτερη δυνατή απόδοσή του και στην καλύτερη δυνατή συνεργασία του με τους συναδέλφους του. Το κομμάτι της επικοινωνίας και συγκεκριμένα η ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία εξασφαλίζει τη συνοχή. Ο αριθμός των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα επηρεάζει, καθώς όσο μικρότερο το μέγεθος τόσο μεγαλύτερη η συνοχή. Σημαντικός είναι ο συντονισμός και η κοινή δράση στο να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι εξωτερικοί κίνδυνοι, ενώ όσον αφορά το κομμάτι της επίτευξης των στόχων, η επιτυχία στο κομμάτι αυτό επιτρέπει την ύπαρξη συνοχής των εργαζομένων που ανήκουν στην ίδια ομάδα. Επίσης

⁴¹ Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς ,(2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ. 180

⁴² Λ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.28

⁴³ Β. Κέφης, Π. Παπαζαχαρίου, (2009), το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.167

καθοριστικό ρόλο έχει το είδος της ηγεσίας που επηρεάζει θετικά ή αρνητικά. Τέλος το κοινό υπόβαθρο και πιο συγκεκριμένα η ηλικία, τα ενδιαφέροντα, η κοινή στάση απέναντι σε θέματα λειτουργίας της οικονομικής μονάδας συνιστούν συνδετικό κρίκο⁴⁴. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά στο σύνολο των στρατηγικών και λειτουργικών διαδικασιών μιας επιχείρησης έτσι ώστε να είναι σε θέση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα συγκεντρώνει ικανότητες οι οποίες θα αξιολογούνται βάσει του στόχου για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Για να είναι αυτό εφικτό πρέπει να προηγηθούν οι ενέργειες που θα αναπτυχθούν παρακάτω. Αρχικά ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων που έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες για προσωπικό αφού πρώτα λάβει υπόψιν την παραγωγική διαδικασία σε συνδυασμό με τις επικρατούσες συνθήκες. Έπειτα η ανάλυση εργασίας όπου προηγείται της επιλογής. Στο στάδιο αυτό μελετώνται οι ανάγκες, καθώς και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι σε σχέση πάντα με τους επιδιωκόμενους στόχους και το προς εκτέλεση έργο. Το στάδιο της προσέλευσης και επιλογής είναι το επόμενο στη σειρά. Εδώ αναζητείται η καλύτερη δυνατή επιλογή του υποψηφίου εκείνου που θα διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα που στην πράξη και σε συνδυασμό με τη χρήση των καλύτερων πρακτικών θα αποδώσουν τα προσδοκώμενα. Στη συνέχεια συναντάται το στάδιο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, όπου πραγματοποιείται η αναδιοργάνωση προκειμένου να υλοποιηθεί η προγραμματισμένη ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της απαιτούμενης εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση αποσκοπεί στην εξειδίκευση του προσωπικού και ειδικά των νεοπροσληφθέντων.

Στη Διοίκηση ανθρώπινων πόρων εντάσσονται και οι αρμοδιότητες της αμοιβής των εργαζομένων. Καλείται η κάθε οικονομική μονάδα μέσω σωστής διαχείρισης να αναπτύξει μία πολιτική αμοιβών κινήτρων και παροχών που θα ικανοποιούν το προσωπικό. Επίσης η αξιολόγηση⁴⁵ της απόδοσης στα πλαίσια της οποίας οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για την παρεχόμενη εργασία τους. Η αξιολόγηση γίνεται ώστε να βελτιωθούν ή να διορθωθούν όπου κρίνεται απαραίτητο. Εν συνεχεία αναφέρονται οι εργασιακές σχέσεις. Υπάρχουν κανόνες που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων και αφορούν στους όρους και τη μορφή της

⁴⁴ Β. Κέφης, Π. Παπαζαχαρίου, (2009), το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.168.

⁴⁵ Α.Μ. Μουζά-Λαζαρίδη. (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.20-22

παρεχόμενης εργασίας συνδυαστικά με την αμοιβή, που πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με αυτά που προβλέπει ο νόμος. Τέλος μείζονος σημασίας είναι η υγιεινή και η ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι πρέπει να απολαμβάνουν ασφαλιστικής κάλυψης, αλλά και να εργάζονται σύμφωνα με τους προβλεπόμενους από το νόμο όρους περί υγιεινής. Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για την αποφυγή των κινδύνων στους οποίους ενδεχομένως εκτίθενται οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους κι αυτό διότι αυτοί (οι κίνδυνοι) επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική υγεία τους, ενώ ταυτόχρονα μέσω της λήψης των μέτρων αυτών μειώνουν τον ενδεχόμενο ύπαρξης οικονομικών επιβαρύνσεων των επιχειρήσεων⁴⁶. Όλες οι ενέργειες που προαναφέρθηκαν είναι αλληλένδετες και τα αποτελέσματα της μίας επηρεάζουν την άλλη.

2.5 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη ποιότητας εντός μίας οικονομικής μονάδας. Στο πέρασμα του χρόνου και καθώς ο ανταγωνισμός εμφανίζεται όλο και εντονότερος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ικανοποιήσουν το προσωπικό τους αφού έχουν γνώση της σημασίας του για την επιβίωση του οργανισμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται στενά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων που παρακινούνται από την ύπαρξη κινήτρων όπως οι οικονομικές απολαβές. Έχουν διατυπωθεί απόψεις ανά περιόδους για τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τις οικονομικές μονάδες. Σύμφωνα με τον Norman Rickard της Xerox η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς έτσι καθίσταται ικανό να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έπειτα σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο και CEO της Motorola ικανότητα των ατόμων για προσαρμογή στις αλλαγές είναι η πηγή επικράτησης στον ανταγωνισμό.⁴⁷ Υποστήριξε επίσης, ότι ο άνθρωπος είναι το μέσο επίτευξης της ποιότητας. Ο Soren Gyll, ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος της σουηδικής αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo, υποστήριξε ότι σημαντικός είναι ο ρόλος ενός manager, καθώς έχει το ρόλο του ρυθμιστή. Από τη στιγμή που θα δημιουργήσει ένα κλίμα που θα είναι σε θέση οι

⁴⁶ βλ. αποζημιώσεις

⁴⁷ Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.101-105

εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους και να εργαστούν αποτελεσματικά χωρίς εμπόδια και παρεμβάσεις, τότε θα είναι εμφανή τα αποτελέσματα των μεγάλων αλλαγών.

Για να είναι δυνατή η επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να επιτευχθεί η ποιότητα στο εργατικό δυναμικό και αυτό προϋποθέτει ομαδικό πνεύμα, συνεργασία, καλή επικοινωνία, συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων, εκπαίδευση, εξειδίκευση, καθώς και παροχή κινήτρων. Είναι απαραίτητη η ενθάρρυνση, προκειμένου να διεξάγεται έλεγχος και τυχόν διορθώσεις ή βελτιώσεις. Ο ανθρώπινος παράγοντας συνιστά στοιχείο που επηρεάζει τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Έτσι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών και επομένως η ποιότητα είναι τα ζητούμενο σε όλες τις διαδικασίες.⁴⁸ Είναι αποδεκτό πλέον ότι, το εργατικό δυναμικό συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη της ποιότητας και είναι αυτό που μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση αυτής με σκοπό την επίτευξη της άριστης ποιότητας χωρίς να επηρεάζει ο βαθμός που κατέχει στην ιεραρχία της μονάδας.⁴⁹ Μέσω της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους οι τελευταίοι μπορούν να αναπτυχθούν και να βοηθήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστών και κατ' επέκταση συμβολή στην αύξηση των κερδών και ενδεχομένως βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας.

Ο έντονος ανταγωνισμός στο πέρασμα του χρόνου είναι αυτός που οδήγησε τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε συνδυασμό με τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανότητα ανταπόκρισης ενός οργανισμού στις ανάγκες τόσο του προσωπικού όσο και των πελατών είναι αυτό που την καθιστά επιτυχημένη. Καθώς η τεχνολογία αλλάζει απαιτείται η προσαρμογή του προσωπικού σε αυτές και αυτό είναι εφικτό μέσω της ανάπτυξής του. Ο συνδυασμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει πολλά οφέλη στην επιχείρηση. Ο συνδυασμός είναι εφικτός μέσω της αναγνώρισης της ατομικής απόδοσης, αλλά και μέσω έμφασης στην ανάπτυξη που έχει απώτερο σκοπό τη βελτίωση. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, υποκινούνται, υπάρχει πληροφόρηση μεταξύ όλων των επιπέδων,

⁴⁸Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.101-105

⁴⁹Φ. Βούζας, (2002), Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας, a contingency approach, Επιθεώρηση Κοινωνικών ερευνών, τεύχος 108-109, σ.285-301

συμμετέχει όλο το προσωπικό στις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, ενώ απολαμβάνει δίκαιης οικονομικής απολαβής. Εφόσον ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι επωφελείται η επιχείρηση, καθώς η απόδοση του προσωπικού εμφανίζεται αυξημένη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δύο έννοιες αλληλένδετες, καθώς είναι απαραίτητη η εφαρμογή των πρακτικών της δεύτερης για να προκύψει η ποιότητα αφενός, ενώ προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα σε βάθος χρόνου πρέπει να δρα αποδοτικά και αποτελεσματικά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων⁵⁰. Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι για τις επιχειρήσεις σήμερα. Η σημασία της είναι μεγάλη ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, καθώς εισάγει νέες διαστάσεις στη διαχείριση της κρίσης. Οι πολιτικές της έχουν έντονη επίδραση στους ανθρώπους. Η διαχείριση κρίσης αποτελεί την αντίδραση και τη στάση μιας επιχείρησης απέναντι σε ολέθρια συμβάντα, που χαρακτηρίζεται από ασφάλεια και αποδοτικότητα. Η κρίση συνδέεται με την έννοια της οικονομικής κρίσης. Ο όρος κρίση αποδίδεται ως ένα γεγονός αποδιοργάνωσης όπου οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, το περιβάλλον, η περιουσία μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αξία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να επηρεάσει τη φήμη της οικονομικής μονάδας, αλλά και να ανατρέψει την άποψη των μετόχων. Σε περιόδους κρίσης ο ρόλος της ΔΑΔ⁵¹ είναι πολύ σημαντικός, καθώς συμβάλλει στο να αποτραπεί η ύπαρξη ανυπολόγιστης και μη αναστρέψιμης ζημιάς. Οι μάνατζερ της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εργάζονται προκειμένου να βρουν λύσεις. Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και έμφαση στην εφαρμογή πολιτικών Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αποτελούν το μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προβλέπει την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ τα τμήματα αυτής ασχολούνται⁵² με την ενίσχυση του ανταγωνισμού, με την καινοτομία στον τομέα της τεχνολογίας, με τον έλεγχο των ενεργειών ανά μονάδα και με την εξασφάλιση της εταιρείας σε ζητήματα ηθικής. Αντιμετωπίζονται ως οι προστάτες της αξίας και των αρχών της εταιρείας, ενώ έχει το σημαντικότερο

⁵⁰Petrescu I.A. & Simmons R, (2008), Human Resource management practices and worker's job satisfaction, International Journal of manpower,29(7), p.651-667, available at [http://www.emeraldinsight.com/]

⁵¹Συντομογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

⁵² Pelin Vardarli, (2016), Strategic approach to human resources management during crisis, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235, p.463 – 472, available at [http://www.sciencedirect.com]

ρόλο σε όλο τον οργανισμό και ειδικά σε δύσκολες περιόδους όπως η οικονομική κρίση. Αυτό διότι πρέπει να διαχωρίσει το προσωπικό στα επιμέρους τμήματα και να αναθέσει αρμοδιότητες έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Καλείται για το σκοπό αυτό να παρέχει κίνητρα στο εργατικό δυναμικό προκειμένου να νιώθει ικανοποίηση και έτσι να αποδίδει. Εφόσον η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων επενδύσει στον ανθρώπινο παράγοντα και μειώσει το κόστος για τη στρατηγική θα χαρακτηριστεί ως επιτυχημένη. Καλό είναι λοιπόν, τα ενδιαφέροντα και οι ανάγκες των εργαζόμενων να αποτελούν προτεραιότητα της επιχείρησης, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα προκληθεί ικανοποίηση των εργαζομένων κι έτσι θα αποδίδουν τα μέγιστα. Ο στόχος της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η αύξηση της επιτυχίας του οργανισμού με την παράλληλη επιτυχία των εργαζομένων μέσω της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Για να είναι αυτό εφικτό πρέπει να εφαρμόζονται οι εξής αρχές: αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον, συμμόρφωση με το νόμο και ικανοποίηση των απαιτήσεων του εργατικού δυναμικού. Στο εσωτερικό των οργανισμών τα εργαλεία ποιότητας χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία με σκοπό να προλάβουν την ύπαρξη προβλημάτων ή σε αντίθετη περίπτωση να τα διορθώσουν. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τα στοιχεία που κάνουν μία επιχείρηση να ξεχωρίζει στον ανταγωνισμό όπως οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται, αλλά και το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο δρα.

Κατά τη δεκαετία του 1980 οι εταιρείες στην Αμερική συμπεριέλαβαν στους κόλπους τους σημαντικές αρχές. Συγκεκριμένα τη μέγιστη σημασία που έχει για την εξασφάλιση της επιτυχίας της κάθε επιχείρησης η ποιότητα και η ικανοποίηση του πελάτη, όπως επίσης την αναγκαιότητα αντιμετώπισης της ποιότητας ως διοικητικό στόχο. Προκειμένου να είναι εύστοχη και επιτυχημένη η εφαρμογή της ποιοτικής διοίκησης είναι απαραίτητη μία αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης, μία αλλαγή⁵³ στις αξίες, μία βελτίωση στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και ειδικά στο κομμάτι που αφορά τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τα αισθήματα των εργαζομένων απέναντι σ' αυτές τις λειτουργίες. Για να μπορεί να λειτουργήσει ορθά και αποτελεσματικά μια στρατηγική ποιότητας προϋποτίθεται να ληφθούν υπόψιν οι ανθρώπινοι πόροι. Καλείται λοιπόν η διοίκηση να παράσχει υποστήριξη στο

⁵³ Petruta Blaga, Boer Jozsef, (2012), The influence of quality tools in human resources management, *Procedia Economics and Finance* 3, p. 672 – 680, available at[<http://www.sciencedirect.com>]

προσωπικό, ώστε να απολαύσει τα οφέλη της αποδοτικότητας που συνεπάγεται η υποστήριξη στον εσωτερικό πελάτη.⁵⁴ Κατά τη δεκαετία του 1950 στην Ιαπωνία πρωτοεμφανίστηκε η χρήση στατιστικών εργαλείων που βοηθούσαν τον έλεγχο της ποιότητας. Στο πέρασμα του χρόνου έγιναν ευρέως γνωστά με την ονομασία μέθοδοι διαρκούς βελτίωσης και επίλυσης προβλημάτων. Πρόκειται για γραφήματα που βοηθούν στην κατανόηση της παραγωγικής διαδικασίας που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι τεχνικές αυτές χρησιμοποιούνται από άτομα που έχουν λάβει μέση εκπαίδευση και συνεπικουρούν αποτελώντας τη βάση σε στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων, στους κύκλους ποιότητας και σε διαδικασίες που σχετίζονται με τη βελτίωση. Πολλές τεχνικές, εργαλεία και μέθοδοι χρησιμοποιούνται με σκοπό να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή. Τα περισσότερα επικεντρώνονται κυρίως σε τεχνολογικές διαδικασίες και σε εξοπλισμό και λιγότερο στους ανθρώπινους πόρους.

Η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μέσω των οποίων ικανοποιούνται απαιτήσεις και ανάγκες. Οι απαιτήσεις για ποιότητα είναι συνδεδεμένες με τις ανάγκες που υπάρχουν στην αγορά, με σαφείς ανάγκες εκφρασμένες ως όροι και συμβάσεις, με τις ενδοεταιρικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την αποδοτικότητα, αλλά και με κοινωνικούς κανόνες που αφορούν στην προστασία της ζωής και του περιβάλλοντος. Επομένως οι απαιτήσεις αυτές περιλαμβάνουν διαφορετικές πτυχές όπως βιωσιμότητα, αποδοτικότητα, κέρδος, δαπάνες συντήρησης και κόστος παραγωγής. Η ποιότητα λοιπόν που διακρίνει ένα προϊόν ή με άλλα λόγια ο τρόπος με τον οποίο καλύπτει απαιτήσεις καθορίζεται από σειρά διαδικασιών αλληλοεξαρτώμενων. Σχεδιάζονται σταδιακά προσδιορίζοντας αρχικά τις απαιτήσεις για ποιότητα. Συγκεκριμένα υπάρχει σύλληψη ποιότητας όπου καθορίζεται από σειρά δραστηριοτήτων και σχετίζεται με το βαθμό που το παραγόμενο προϊόν καλύπτει τις απαιτήσεις σχετικά με την ποιότητα. Έπειτα η ποιότητα της κατασκευής η οποία καθορίζεται από τις προμήθειες σε πρώτες ύλες, από το σχεδιασμό της παραγωγής και την εκτέλεση της διαδικασίας. Στη συνέχεια η ποιότητα ως προς την παράδοση η οποία περιλαμβάνει την επιθεώρηση και τις δοκιμές, αλλά και τέλος η ποιότητα εκμετάλλευσης όπου καθορίζει το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί το προϊόν τις απαιτήσεις για τις οποίες σχεδιάστηκε.⁵⁵ Πολλές φορές

⁵⁴ Πρόκειται για τον εργαζόμενο.

⁵⁵ Boer Jozsef, Petruta Blaga, (2012), A more efficient production using quality tools and human

η ανάλυση για τη βελτίωση της ποιότητας στην παραγωγή σχετίζεται με ζητήματα τεχνολογίας ή διαδικασιών μειώνοντας την αξία του ανθρώπινου παράγοντα. Στις βιομηχανίες οι άνθρωποι πόροι αντιπροσωπεύουν την προϋπόθεση για την ύπαρξη παραγωγικής διαδικασίας, ενώ επηρεάζουν το επίπεδο της απόδοσης, καθώς εμπλέκονται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των δραστηριοτήτων. Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το μοναδικό παράγοντα ο οποίος είναι δυνατόν να δημιουργήσει με άμεσο ή έμμεσο τρόπο νέες αξίες. Οι κύκλοι ποιότητας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι πόροι ασχολούνται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή προτάσεων ως διορθωτικών πράξεων ώστε να αποφεύγονται απώλειες. Πρόκειται για μία ευρέως διαδεδομένη πρακτική ομαδικής εργασίας που σχετίζεται με βελτίωση των δραστηριοτήτων γενικά και ειδικά με την παραγωγική ικανότητα. Οι άνθρωποι πόροι είναι το πιο σημαντικό συστατικό της παραγωγικής διαδικασίας που μέσω της σωστής αξιοποίησης των παραγωγικών μέσων είναι σε θέση να ικανοποιούν ανάγκες. Στο εσωτερικό μιας οικονομικής μονάδας υπάρχουν πολλοί τρόποι αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, ένας από τους οποίους είναι μέσω της ομαδικής δουλειάς. Οι κύκλοι ποιότητας είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ομαδικής δουλειάς που όπως έχει δείξει η εφαρμογή επιφέρει αξιοθαύμαστα αποτελέσματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν ομάδες που μελετούν και αναζητούν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας. Εργάζονται εθελοντικά προκειμένου να εφαρμόσουν λύσεις βελτίωσης των συνθηκών στον εργασιακό περιβάλλον μέσω ελέγχου της ποιότητας, αύξησης της παραγωγής, εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης. Ο αρχικός αντικειμενικός στόχος για την ύπαρξη των κύκλων ποιότητας είναι η συμβολή για δημιουργία συνθηκών ανάπτυξης, σεβασμού των ανθρώπινων σχέσεων, αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στο έπακρο και ανάπτυξη ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος. Με το πέρασμα του χρόνου οι κύκλοι ποιότητας εργάζονται προκειμένου να βελτιώσουν τον τρόπο σκέψης και αντίληψης των εργαζομένων το οποίο θα επηρεάσει την παραγωγή βελτιώνοντας την ποιότητα.⁵⁶ Εξαιτίας του

resources management, *Procedia Economics and Finance* 3, p. 681 – 689, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

⁵⁶Petruta Blaga, Boer Jozsef, (2014), Human resources, quality circles and innovation, *Procedia Economics and Finance* 15, p.1458 – 1462, available at [<http://www.sciencedirect.com>]

έντονου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ποιότητα και στην ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να είναι βιώσιμες⁵⁷.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται και σχετίζεται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, καθώς δίνεται έμφαση στη διαρκή βελτίωση από πλευράς των επιχειρήσεων. Ένα μέρος του σχεδιασμού της ποιότητας εφαρμόζεται από τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του εσωτερικού καταναλωτή. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε συνδυασμό με τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων είναι όπως αρχικά τονίστηκε η βελτίωση της ποιότητας και προς αυτήν την κατεύθυνση, λαμβάνονται βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας και ταυτόχρονα τη βελτίωση της απόδοσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μέγιστη καινοτομία στο χώρο της διοίκησης κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Συνιστά ταυτόχρονα φιλοσοφία και πρόγραμμα διοίκησης. Προκειμένου να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καλείται η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων να επικοινωνήσει το όραμα της πρώτης, να προετοιμάσει την επιχείρηση για την εφαρμογή όσων προεβλέπει η πρώτη, καθώς και ενθάρρυνση και υποστήριξη προκειμένου να υπάρχει και να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων από πλευράς της φροντίζει για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω των οποίων θα αναδειχθεί η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο αφού αποτελεί βασικό εργαλείο για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Φροντίζει για τη διαμόρφωση των αρχών και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ⁵⁸ σε λειτουργικό επίπεδο εντός του οργανισμού, ενώ συμβάλλει στην προώθηση της όλης διαδικασίας στο σύνολο της επιχείρησης. Με τη βοήθεια από πλευράς διοίκησης η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων μπορεί να δημιουργήσει μία οργανωτική φιλοσοφία- κουλτούρα προκειμένου να αναπτυχθεί και να γίνει αποδεκτή η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο ρόλος της σχετίζεται επίσης με τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την παροχή κινήτρων, αλλά και την ώθηση του προσωπικού σε μία επικεντρωμένη προς την ποιότητα φιλοσοφία. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τη σειρά της βασίζεται στην εξέλιξη της διοίκησης και κατ' επέκταση του εργατικού δυναμικού. Ο επιχειρηματικός κόσμος αντιμετώπιζε τόσο τη Διοίκηση

⁵⁷ Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean, (2014), The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, Procedia- Social and Behavioral Sciences 124, p.27, available at[<http://www.sciencedirect.com>]

⁵⁸ Όπου ΔΟΠ αποτελεί συντομογραφία για την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ολικής Ποιότητας όσο και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως μείζονος σημασίας ζητήματα, καθώς αποτελούν αντικείμενο έρευνας λόγω της επίδρασης που ασκούν στην απόδοση των οικονομικών μονάδων⁵⁹. Προκειμένου να εξασφαλιστεί και να ενισχυθεί το πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού σημαντικό ρόλο παίζουν οι προαναφερθείσες έννοιες. Αφενός η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση και την επικράτηση απέναντι στον ανταγωνισμό το οποίο είναι εφικτό μέσω της διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης της παραγωγής ποιότητας, των ανθρώπινων πόρων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και του περιβάλλοντος. Αποτελεί μία σχέση μεταξύ συστημάτων και εφαρμογής της ποιότητας, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση και τον ανταγωνισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπούν στη δημιουργία μίας φιλοσοφίας και ενός συστήματος βασισμένου στην υψηλή ποιότητα. Ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό στους ανθρώπινους πόρους. Σημειώνεται εδώ ότι όσο μεγαλύτερος ο βαθμός εφαρμογής καλών πρακτικών και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντός ενός οργανισμού τόσο περισσότερο ενισχύεται το πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό. Εφόσον εφαρμόζονται οι αρχές που προεβλέπει η ΔΟΠ τόσο βελτιώνεται η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας.⁶⁰

⁵⁹ Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean, (2014), The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, Procedia- Social and Behavioral Sciences 124, p.27-33, available at[<http://www.sciencedirect.com>]

⁶⁰ Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean, (2014), The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, Procedia- Social and Behavioral Sciences 124, p.27-33, available at[<http://www.sciencedirect.com>]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας

Η κάθε επιχείρηση θέτει στόχους και προκειμένου να τους επιτύχει πρέπει να εκτελεστούν συγκεκριμένες εργασίες. Για τις εργασίες αυτές καλείται η επιχείρηση να έχει στη διάθεσή της ανθρώπινο δυναμικό. Καθώς όμως οι στόχοι δεν είναι ίδιοι πάντα είναι ανέφικτο οι θέσεις εργασίας να είναι προκαθορισμένες για πάντα. Γίνεται ένας προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν και καλό είναι να εξετάζεται αν απαιτούνται αλλαγές ως προς το περιεχόμενο ή ως προς τα προσόντα που καλούνται να διαθέτουν οι υποψήφιοι προκειμένου να είναι εφικτή η επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας.⁶¹ Η ανάλυση εργασίας αποτελεί μία διαδικασία μέσω της οποίας ορίζονται οι υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά μίας θέσης εργασίας, αλλά και τα προσόντα που υποχρεούνται να συγκεντρώνουν οι υποψήφιοι, ώστε να κριθούν ικανοί για την κάλυψη της θέσης. Με άλλα λόγια η ανάλυση εργασίας παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις⁶² μίας θέσης, με βάση τις οποίες γνωστοποιείται ο κατάλογος των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελούνται, αλλά και τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που απαιτούνται.

3.1.1 Στάδια ανάλυσης θέσης εργασίας

Η διαδικασία ανάλυσης μίας θέσης εργασίας διεξάγεται από στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το έργο του συνεπικουρούν οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους. Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας είναι τα εξής. Αρχικά επιλέγονται και προσδιορίζονται οι προς ανάλυση θέσεις. Έπειτα εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους χρήζει ανάλυσης η θέση εργασίας. Εν συνεχεία καθορίζονται τα πρόσωπα και συγκεκριμένα οι φορείς της θέσης και οι προϊστάμενοι αυτών. Επίσης αποφασίζεται η ορθότερη μέθοδος ανάλυσης, ενώ εκτελείται η διαδικασία της ανάλυσης μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών ή αυτής που ορίστηκε ως η καταλληλότερη. Ακολουθεί η περιγραφή και οι προδιαγραφές για τη θέση και τέλος δημιουργείται μία βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση

⁶¹ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.47

⁶² Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (2006), Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.101

εργασίας η οποία πρέπει να ενημερώνεται εφόσον υπάρχουν προσθήκες ή αλλαγές.⁶³ Η ανάλυση μία θέσης εργασίας αποτελείται από δύο επιμέρους ενότητες. Συγκεκριμένα υπάρχει αφενός η περιγραφή της εργασίας και αφετέρου η προδιαγραφή αυτής. Όσον αφορά την περιγραφή αρχικά αυτή αποτελείται από γραπτή ανάλυση των ενεργειών που εκτελούνται ανά εργασία. Καταγράφονται εδώ δηλαδή οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται όταν λαμβάνει χώρα μία συγκεκριμένη εργασία, αλλά και ο χρόνος, ο χώρος και η απόδοση. Η προδιαγραφή της εργασίας με τη σειρά της ορίζει τις απαιτήσεις από τις οποίες συνοδεύεται η κάθε θέση εργασίας και πιο συγκεκριμένα τα προσόντα, τις ικανότητες, τις γνώσεις, τις ευθύνες και τέλος τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων⁶⁴. Μία ανάλυση εργασίας καλείται να ορίζει με σαφήνεια ποια καθήκοντα θεωρούνται κύρια και ποια δευτερεύοντα. Επίσης ο ρόλος που έχει ο φορέας πρέπει να είναι ξεκάθαρος. Η περιγραφή πρέπει να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να χαρακτηρίζεται ως πλήρης και ακριβής⁶⁵.

3.1.2 Λόγοι εφαρμογής ανάλυσης θέσης εργασίας

Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται οι ικανότητες, οι υποχρεώσεις και οι γνώσεις που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων σε μία επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στον καθορισμό των καθηκόντων που πρέπει ο φορέας να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας για να ολοκληρωθεί η εργασία. Νέες θέσεις εργασίας προκύπτουν, ενώ παλιές αναπροσαρμόζονται και αυτό καθιστά μείζονος σημασίας την ορθή ανάλυση μιας θέσης⁶⁶. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση επηρεάζουν όλες τις διαστάσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά το κομμάτι της πρόσληψης προσωπικού, καθώς μέσω της ανάλυσης αποφεύγονται προβληματικές προσλήψεις. Μία πρόσληψη χαρακτηρίζεται ως προβληματική εφόσον υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης στον υπεύθυνο της στρατολόγησης σχετικά με τα απαιτούμενα

⁶³ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.52

⁶⁴ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (2006), Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.102

⁶⁵ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.53

⁶⁶ R. Wayne Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (2017), Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλα, σ.106-107

προσόντα για τη διεκπεραίωση σειράς εργασιών. Έπειτα το κομμάτι της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης είναι χρήσιμες, καθώς αναδεικνύουν τις αναπτυξιακές και εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού. Επίσης όσον αφορά την αξιολόγηση και την απόδοση των εργαζομένων, οι τελευταίοι οφείλουν να αξιολογούνται βάσει του ποσοστού επιτυχίας ή μη στην εφαρμογή των καθηκόντων τους τα οποία ορίζονται σαφώς στην περιγραφή της θέσης. Στην περίπτωση που δεν ορίζονται σαφώς στην περιγραφή, είναι δυνατόν να διατυπωθούν κατηγορίες για διάπραξη διακρίσεων εντός του περιβάλλοντος εργασίας. Στη συνέχεια όσον αφορά τις αμοιβές αξίζει να σημειωθεί ότι τα αρμόδια στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν την αξία σε χρήμα της κάθε θέσης εργασίας, το οποίο συνεπάγεται αναλογία σημαντικότητας καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μίας θέσης που πρέπει να εκτελεστούν⁶⁷. Ένα ακόμα στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση μίας θέσης εργασίας είναι δεδομένα και πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν στο σχεδιασμό υγιεινής και ασφαλών συνθηκών εργασίας. Η περιγραφή της θέσης παρέχει ένα πρότυπο σχετικά με την εκτίμηση ή και τη σύγκριση ικανοτήτων, γεγονός που επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις, καθώς μία αξιολόγηση θα είναι σίγουρα πιο αντικειμενική. Τέλος μία ορθά σχεδιασμένη ανάλυση θέσης συνεπάγεται νομιμότητα όσον αφορά τις εργασιακές πρακτικές.

3.1.3 Μέθοδοι ανάλυσης θέσης εργασίας

Η μέθοδος ανάλυσης εργασίας αφορά στην ανάλυση της κατηγορίας εργασιών, στον αριθμό των θέσεων, αλλά και στη γεωγραφική διασπορά τους. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα και αντικειμενικές πληροφορίες.⁶⁸ Η εφαρμογή της κάθε μεθόδου ανάλυσης συνδέεται με την εξυπηρέτηση διαφορετικών σκοπών. Είναι απαραίτητη η συμμετοχή για την εφαρμογή των μεθόδων αυτών, τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων υπαλλήλων πάντα υπό την εποπτεία της Διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Αξίζει να σημειωθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο η συμμετοχή των εργαζομένων που έχουν

⁶⁷ R. Wayne Mondy, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (2017), Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλα, σ.110-111.

⁶⁸ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.53

γνώση της διαδικασίας και με αυτόν τον τρόπο μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό της σωστής περιγραφής⁶⁹.

Η πρώτη φάση της ανάλυσης εργασίας είναι φάση προετοιμασίας και εκπαίδευσης. Είναι απαραίτητη η συνεργασία με τα στελέχη, με τους προϊσταμένους των μονάδων, αλλά και τους εκπροσώπους των εργατικών και συνδικαλιστικών ενώσεων, καθώς πρέπει να υπάρχει εξοικείωση με τη δομή όσον αφορά την οργάνωση, αλλά και το κλίμα που επικρατεί, επεξήγηση σχετικά με τους σκοπούς διεξαγωγής της ανάλυσης εργασίας, συζήτηση των επιμέρους μεθόδων, κοινοποίηση προς τα άτομα των οποίων οι θέσεις εργασίας θα αναλυθούν σχετικά με την προσέγγιση η οποία στηρίζεται στην κατανόηση, στην ειλικρίνεια και στη συνεργασία. Έπειτα η δεύτερη φάση σχετίζεται με την εφαρμογή των μεθόδων.⁷⁰ Πιο συγκεκριμένα οι μέθοδοι για τις οποίες γίνεται λόγος είναι οι παρακάτω. Αρχικά η παρατήρηση μέσω της οποίας ο αναλυτής παρατηρεί με άμεσο ή έμμεσο τρόπο⁷¹. Η παρατήρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί για το σύνολο των ενεργειών του φορέα της θέσης εργασίας, ή για τις ενέργειες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως σημαντικές. Μπορεί να λάβει χώρα μία φορά για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα ή κατ' επανάληψη σε τυχαία χρονικά διαστήματα. Προβλέπεται για εργασίες ρουτίνας που συνοδεύονται από σταθερές ενέργειες, ενώ κρίνεται ακατάλληλη για εργασίες με μεταβλητό περιεχόμενο. Έπειτα το ημερολόγιο του εργαζόμενου, όπου ο εργαζόμενος του οποίου αναλύεται η εργασία συμπληρώνει για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σε καθημερινή βάση τις ενέργειες που εκτελεί και τις οδηγίες που του έχουν δοθεί. Επίσης, η συνέντευξη μέσω της οποίας τίθενται ερωτήσεις στους επιλεγθέντες εργαζόμενους. Οι απαντήσεις των εργαζομένων στα ερωτήματα αυτά διαμορφώνουν την περιγραφή της θέσης εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική. Στη συνέχεια έρχεται να προστεθεί η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με αυτή μοιράζεται στους εργαζόμενους και στους προϊσταμένους τους ειδικό ερωτηματολόγιο όπου δύναται η δυνατότητα ανάλυσης της εργασίας που εκτελείται, διάκριση των διαφόρων στοιχείων της και κατανόηση των ερωτήσεων που καλούνται να απαντήσουν. Οι απαντήσεις εδώ πρέπει να συνδυάζονται με την παρατήρηση ή τη συνέντευξη προκειμένου να είναι πλήρεις και σαφείς. Μία ακόμη μέθοδος είναι η καταγραφή κρίσιμων περιστατικών.

⁶⁹ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.111

⁷⁰ Παγκάκης Γ.Λ. , (1998), Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Σάκκουλα, σ.117

⁷¹ Ο έμμεσος τρόπος συνδέεται με τη χρήση βιντεοκάμερας, όπου καταγράφονται οι ενέργειες του φορέα μίας θέσης.

Συνδέεται με την καταγραφή συμπεριφορών που σχετίζονται με κρίσιμα καθήκοντα και ευθύνες του φορέα της θέσης. Οι πληροφορίες παρέχονται από τον εργαζόμενο ή από τον προϊστάμενο. Πρόκειται για μία απλή και οικονομικά συμφέρουσα μέθοδο που δίνει έμφαση σε συμπεριφορές που επηρεάζουν την επιτυχή ή μη εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας. Έπειτα η εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή όπου ο ίδιος ο αναλυτής κάνει την υπό ανάλυση εργασία προκειμένου να ανακαλύψει τις απαιτήσεις της θέσης και τις απαιτούμενες δεξιότητες. Επίσης η ανάλυση φυσικών ικανοτήτων όπου καταγράφονται οι φυσικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας. Ενδείκνυται για χειρωνακτικές εργασίες. Η μελέτη κινήσεων με τη σειρά της στηρίζεται στη χρονομέτρηση των κινήσεων για την εκτέλεση της εργασίας. Προβλέπεται για θέσεις όπου είναι δυνατόν να αναγνωριστούν με ευκολία οι κινήσεις που πραγματοποιούνται.

Τέλος οι ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης όπου βασίζονται στη χρήση ερωτηματολογίου. Πρόκειται αρχικά για το ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης εργασίας στο οποίο απαντώνται από τον εργαζόμενο 194 ερωτήσεις σε βαθμιαία κλίμακα. Οι ερωτήσεις διαιρούνται σε έξι ενότητες και συγκεκριμένα σε ερωτήσεις για παροχή πληροφοριών σχετικά με εκτέλεση του έργου, με πνευματικές ικανότητες,⁷² με σωματικές δραστηριότητες, με σχέσεις συνεργασίας, αλλά και άλλες πληροφορίες. Έπειτα η λειτουργική ανάλυση εργασίας όπου οι ερωτήσεις αφορούν στις ενέργειες του φορέα και συγκεκριμένα σχετίζονται με δεδομένα και πληροφορίες, με ανθρώπους και το χρόνο που σπαταλά, αλλά και με ενέργειες που πραγματοποιεί όπως πχ ο χειρισμός των μηχανημάτων. Η ανάλυση της εργασίας με ηλεκτρονικό υπολογιστή που συνδέεται με το αποτέλεσμα των προσπαθειών των ερευνητών να συνδυάσουν ταχύτητα και ακρίβεια των υπολογιστών με την ανάγκη για ακριβή, σαφή κατανόηση της πληροφόρησης για την ανάλυση της εργασίας. Η ανάλυση της εργασίας μέσω υπολογιστών δύναται να μειώσει το χρόνο και την προσπάθεια για την καταγραφή των περιγραφών, ενώ τα αποτελέσματα μίας τέτοιας ανάλυσης συμβάλλουν στην ταξινόμηση διαφόρων θέσεων εργασίας. Τέλος τα ερωτηματολόγια ανάλυσης διοικητικών εργασιών όπου περιλαμβάνει ερωτηματολόγια περιγραφής της διοικητικής θέσης, περιγραφής εποπτικών εργασιών, αλλά και ανάλυσης της εργασίας των στελεχών και των επαγγελματιών.

⁷² Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.55-57

3.2 Προσέλκυση προσωπικού-εισαγωγή

Αφού προηγηθεί η διαδικασία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων μέσω της οποίας προσδιορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό, ακολουθεί η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων. Προσέλκυση καλείται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης ατόμων που κρίνονται κατάλληλα προκειμένου να καλύψουν τις κενές θέσεις που υπάρχουν. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιδιώκεται η προσέλκυση ενός ικανοποιητικού αριθμού των καταλληλότερων σε ορισμένο χρονικό διάστημα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.⁷³ Η προσέλκυση ατόμων αποτελεί μία διαδικασία που αποσκοπεί στη στελέχωση της οικονομικής μονάδας με το καταλληλότερο προσωπικό, ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους που θέτει. Προηγείται μελέτη προκειμένου να αποδώσει η διαδικασία τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Συνιστά μια διαδικασία σύνθετη και αποτελείται από σειρά ενεργειών που σχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται όπως η ανάλυση των θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση των υποψηφίων, με απώτερο σκοπό την ορθότερη επιλογή και πιο συγκεκριμένα εκείνων που πληρούν προϋποθέσεις και ικανοποιούν προδιαγραφές.⁷⁴ Ο κάθε εργοδότης εφαρμόζει μεθόδους όπως η ανάλυση εργασίας προκειμένου να μπορούν να προσδιορίσουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν, καθώς και τα προσόντα που καλούνται να διαθέτουν τα άτομα που θα καλύψουν μία συγκεκριμένη θέση. Η συνολική διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής απαρτίζεται από βήματα και πιο συγκεκριμένα από το σχεδιασμό και την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό προκειμένου να καλυφθούν οι κενές θέσεις εργασίας, προσέλκυση υποψηφίων είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά της οικονομικής μονάδας, συμπλήρωση αιτήσεων από τους υποψηφίους και πραγματοποίηση συνεντεύξεων με μερίδα αυτών, χρησιμοποίηση διαφόρων μεθόδων επιλογής, γνωριμία των επικρατέστερων από τους υποψηφίους με τον προϊστάμενο και διενέργεια συνεντεύξεων με τελική απόφαση⁷⁵.

⁷³ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.61

⁷⁴ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.147

⁷⁵ Dessler G, (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.92-93

3.2.1 Προσέλκυση-η διαδικασία

Είναι πολύ σημαντικό βήμα ο προσδιορισμός των αναγκών που έχει η οικονομική μονάδα για εργατικό δυναμικό προκειμένου να εκκινήσει τη διαδικασία αναζήτησης υποψηφίων που θα διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να μπορούν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα της προς κάλυψη κενής θέσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ανακοινώσεων οι οποίες θα περιλαμβάνουν λεπτομερείς και σαφείς πληροφορίες σχετικά με τις κενές θέσεις εργασίας. Είναι σημαντική η συμβολή της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων για να εξελιχθεί ομαλά η όλη διαδικασία. Σχετικά με την προσέλκυση η επιχείρηση καλείται να πάρει την απόφαση σχετικά με την πηγή της προσέλκυσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν οικονομικές μονάδες που δίνουν το βήμα ανάπτυξης στο εσωτερικό και συγκεκριμένα στο υπάρχον εργατικό δυναμικό, ενώ υπάρχουν κι εκείνες που προτιμούν να επανδρώνουν τα τμήματά τους με νέο αίμα. Πρέπει επίσης να εκτιμήσει η επιχείρηση το βαθμό στον οποίο αποσκοπεί να αναπτύξει το προσωπικό της και να οργανώσει τα απαραίτητα σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα. Σημαντικό είναι να γνωρίζει τις απαιτήσεις της κάθε θέσης έτσι ώστε να συμπεριλάβει με λεπτομέρεια και σαφήνεια τις απαραίτητες πληροφορίες και τις παροχές που συνοδεύουν τη θέση ώστε να μπορεί να συλλέξει υποψηφίους υψηλού επιπέδου. Αξίζει να σημειωθεί ότι ενδεχομένως υπάρχει ποικιλία αναφορικά με το κομμάτι των υποψηφίων. Με άλλα λόγια πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά ποιοι υποψήφιοι θα γίνουν δεκτοί και αν πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν παράγοντες όπως το θρήσκευμα ή η φυλή. Υπάρχουν τόσο επιχειρήσεις που είναι υπέρ της ποικιλομορφίας, καθώς πιστεύουν ότι έτσι είναι εφικτή η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και αντιλήψεων, ενώ συντηρεί μία καλή εικόνα προς τα έξω αφού οι καταναλωτές εκλαμβάνουν με τον τρόπο αυτό ότι υπάρχει αντικειμενικότητα κατά την επιλογή προσωπικού.⁷⁶ Με τον όρο προσέλκυση ορίζεται η διαδικασία εύρεσης ατόμων προκειμένου να καλύπτουν τις κενές θέσεις εργασίας. Η διαδικασία αποσκοπεί στον εντοπισμό των καταλληλότερων ποσοτικά και ποιοτικά. Για να μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η διαδικασία πρέπει να συγκεντρώνει σειρά χαρακτηριστικών όπως γνώση των αναγκών για προσωπικό, γνώση της εξέλιξης των μεταβολών στην ιεραρχική κλίμακα, ικανότητα πρόβλεψης των

⁷⁶Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα , εκδόσεις Κριτική, σ.147-149

αλλαγών με βάση την εμπειρία, αλλά και γνώση του τύπου του ανθρώπου που θα θεωρείται ικανός για τη θέση⁷⁷.

3.2.2 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Όταν η επιχείρηση επιλέγει αυτή τη μέθοδο προσέλκυσης έχει να επιλέξει από τους ήδη εργαζομένους της. Στην περίπτωση αυτή γίνεται μία αναζήτηση προκειμένου να επιλεγούν τα κατάλληλα άτομα. Ως κατάλληλα, ορίζονται τα άτομα εκείνα που συγκεντρώνουν τα απαιτούμενα προσόντα. Γίνονται αξιολογήσεις για να διαπιστωθεί αν ισχύουν τα προσόντα των εργαζομένων. Όταν ακολουθείται αυτή η οδός μειώνεται το στοιχείο της αβεβαιότητας, καθώς πρόκειται για γνωστά άτομα που έχουν γνώση της επιχείρησης, της πολιτικής, αλλά και των μεθόδων που αυτή ακολουθεί⁷⁸. Η επιχείρηση στην προκειμένη περίπτωση επιλέγει ανάμεσα σε ανθρώπους με γνωστές ικανότητες και δεξιότητες. Ο εργοδότης αφού έχει παρατηρήσει το άτομο επί το έργο μπορεί να κρίνει αν και κατά πόσο είναι κατάλληλος για μία θέση.

⁷⁹Επομένως εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν οι εξής. Αρχικά ο πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης, μέσω του οποίου ενημερώνονται και πληροφορούνται οι εργαζόμενοι εκτός των άλλων και για τις κενές θέσεις που προκύπτουν εντός του οργανισμού. Έπειτα η βάση δεδομένων του προσωπικού που αποτελεί μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων που διατηρεί η επιχείρηση προκειμένου να καταγράφονται τα προσόντα, τα χαρακτηριστικά, οι δεξιότητες και οι αδυναμίες του κάθε εργαζομένου. Η βάση αυτή συμβάλλει το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αφού δίνει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την επιλογή. Επίσης οι συστάσεις των εργαζομένων οι οποίες παρέχουν μία ασφάλεια και μία αξιοπιστία, καθώς προέρχονται από ήδη απασχολούμενους στην επιχείρηση. Στη συνέχεια στις πηγές συγκαταλέγονται οι προαγωγές και οι μεταθέσεις. Μέσω της

⁷⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.182,184.

⁷⁸ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.149

⁷⁹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.188.

οδού αυτής καλύπτονται θέσεις ευθύνης με γνώριμο για την επιχείρηση προσωπικό. Ωστόσο απαιτείται προσοχή σε μία περίπτωση προαγωγής ή μετάθεσης και ο λόγος είναι τα κριτήρια⁸⁰ και πιο συγκεκριμένα πρέπει να εγγυάται η αντικειμενικότητα και η έλλειψη διάκρισης. Τέλος οι πρώην εργαζόμενοι, μία πηγή η εφαρμογή της οποίας οδηγεί την επιχείρηση στην επιλογή ενός ορισμένου πληθυσμού που έχει ήδη γνώση. Στους εργαζόμενους αυτούς εντάσσονται εργαζόμενοι που έχουν παραιτηθεί, ή συνταξιούχοι που κρίνονται κατάλληλοι για την κάλυψη μίας κενής θέσης. Οι μέθοδοι εδώ μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες με την πρώτη να φέρει τον τίτλο ανακοίνωση θέσεων εργασίας ή jobposting όπου η ενημέρωση γίνεται από κάποιον πίνακα ανακοινώσεων ή από προϊστάμενο. Οι ενδιαφερόμενοι για τη θέση καλούνται με τη σειρά τους να υποβάλλουν αίτηση στο αρμόδιο τμήμα. Η δεύτερη κατηγορία ονομάζεται αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας ή jobbidding και είναι η δυνατότητα εκδήλωσης ενδιαφέροντος από πλευράς εργαζομένου ο οποίος λόγω παλαιότητας, εμπειρίας ή ικανότητας κρίνει εαυτόν κατάλληλο για τη θέση και αιτείται για να τη διεκδικήσει⁸¹.

3.2.3 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις κάλυψης θέσεων εισαγωγικού επιπέδου ή για να είναι μπορέσει η επιχείρηση να εντάξει νέο αίμα προκειμένου να αποκτήσει το νέο προσωπικό ικανότητες που δεν διαθέτει το ήδη υπάρχον όπως επίσης για την πρόσληψη ατόμων που προέρχονται από διαφορετικό υπόβαθρο και διαθέτουν νέες αντιλήψεις και ιδέες.⁸²

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ποικίλλουν. Οι πιο γνωστές είναι οι ακόλουθες. Αρχικά οι επαγγελματικές σχολές, οι απόφοιτοι των οποίων αποτελούν πηγή υποψηφίων για εκτελεστικές θέσεις εργασίας. Καλό είναι να σχεδιαστεί ειδικό πρόγραμμα προσέλκυσης εξειδικευμένο για αποφοίτους τέτοιων σχολών και θα περιλαμβάνει επαφές με το διοικητικό και διδακτικό προσωπικό, συντήρηση σχέσεων μέσω εκδηλώσεων ή απονομής βραβείων έτσι ώστε μέσω των επαφών αυτών να έχει

⁸⁰ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.64-66

⁸¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.191.

⁸² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.192.

δυνατότητα να προσελκύσει υποψηφίους σε περίπτωση ύπαρξης ανάγκης. Έπειτα οι ημέρες καριέρας που λαμβάνουν χώρα μία με δύο φορές ετησίως και αφορούν τη συνάντηση φοιτητών με εκπροσώπους επιχειρήσεων. Πραγματοποιούνται αξιολογήσεις των φοιτητών μέσω συνεντεύξεων ή κατόπιν συμπλήρωσης αιτήσεων ή και ερωτηματολογίων. Τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα με τη σειρά τους αποτελούν πηγή. Και σ' αυτή την περίπτωση καλό είναι να διατηρεί η επιχείρηση σχέσεις με το ίδρυμα ώστε να είναι δυνατή η πρόσβαση σε καταστάσεις ανάγκης. Οι επαγγελματικές ενώσεις και τα εργατικά σωματεία που αποτελούν μεν πηγή για εξειδικευμένες ωστόσο περιπτώσεις εργασίας και πιο συγκεκριμένα στο μεταποιητικό ή κατασκευαστικό τομέα. Επίσης οι ανταγωνιστές όπου στελέχη υψηλά ιστάμενα στην ιεραρχία προσεγγίζουν εργαζόμενους που απασχολούνται σε ανταγωνιστές και τους διεκδικούν προσφέροντας κίνητρα όπως υψηλές αμοιβές ή προοπτικές εξέλιξης.

Εν συνεχεία έρχονται να προστεθούν τα γραφεία εύρεσης προσωρινής εργασίας. Πρόκειται για γραφεία όπου μεριμνούν για την εύρεση προσωρινής εργασίας σε ανέργους. Στην περίπτωση που ανακύπτουν έκτακτες και εποχικές ανάγκες σε μία οικονομική μονάδα εκείνη απευθύνεται στα εν λόγω γραφεία που με τη σειρά τους παρέχουν υποψήφιο εργατικό δυναμικό. Έπειτα υπάρχουν τα γραφεία ή βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους. Στη σύγχρονη εποχή που η εξέλιξη σημειώνεται ραγδαία οι υπολογιστές έχουν λάβει πρωταγωνιστικό ρόλο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν να βρουν υποψηφίους μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων. Εδώ λοιπόν, τοποθετούνται τα γραφεία αυτά που έναντι αμοιβής διαμορφώνουν και συντηρούν αρχεία με πτυχιούχους, πρώην εργαζομένους με συνοδευτικό τα προσόντα ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Έτσι οι επιχειρήσεις μέσω διαδικτύου και έναντι προμήθειας λαμβάνουν τις πληροφορίες και έρχονται σε επαφή με τον υποψήφιο που ξεχωρίζουν. Οι εταιρείες leasing εργαζομένων όπου παρέχουν έναντι αμοιβής με τη μορφή ενοικίου σε οικονομικές μονάδες εργαζομένους για παροχή προσωρινής απασχόλησης. Οι εταιρείες αυτές αναλαμβάνουν τα ζητήματα πρόσληψης, ασφάλισης, μισθοδοσίας των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα ευρέως διαδεδομένο σύστημα στο εξωτερικό και κυρίως στην Αμερική. Έπειτα τα γραφεία ευρέσεως εργασίας που διακρίνονται σε δημόσια και ιδιωτικά. Ένα δημόσιο είναι ο ΟΑΕΔ, ο οποίος προσφέρει δωρεάν υπηρεσίες στους συμμετέχοντες. Σε αντίθεση με τα δημόσια τα ιδιωτικά γραφεία χρεώνουν προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες

τους, ενώ οι εργοδότες με τη σειρά τους είναι υποχρεωμένοι να δίνουν τις πληροφορίες για την κενή θέση. Στη συνέχεια οι αγγελίες ή προκηρύξεις που δημοσιεύονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Εδώ εντάσσονται τα περιοδικά, οι εφημερίδες, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση⁸³.

Τέλος αξίζει να αναφερθούν οι σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης. Χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο στο εξωτερικό και είναι η τηλεπροσέλκυση που αποτελεί τηλεφωνική μέθοδο. Τα άτομα που ασχολούνται με την προσέλκυση αφού συγκεντρώσουν από σχολές ή επαγγελματικές ενώσεις τα στοιχεία των υποψηφίων που θεωρούν κατάλληλους επικοινωνούν μαζί τους ανακοινώνοντας τα στοιχεία σχετικά με τη θέση. Ως μέθοδος θεωρείται και η αποστολή επιστολής στους υποψηφίους, η οποία χρησιμοποιείται αντί της τηλεφωνικής επικοινωνίας. Όταν πρόκειται για περιπτώσεις που δεν απαιτείται εξειδίκευση χρησιμοποιούνται οι μεγάλες αφίσες όπου αναρτώνται σε δημόσιο χώρο. Ένας άνεργος έχει τη δυνατότητα μέσω της ανοικτής τηλεφωνικής γραμμής να ενημερωθεί για ενδεχόμενες κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν μεγαλύτερες ή μη επιχειρήσεις. Έπειτα το διαδίκτυο αποτελεί ένα μέσο για την προσέλκυση υποψηφίων. Οι οικονομικές μονάδες διατηρούν ιστοσελίδες στις οποίες είτε αναρτούν αγγελίες και με τον τρόπο αυτόν δίνουν το βήμα στον ενδιαφερόμενο να διεκδικήσει τη θέση είτε διαθέτουν φόρμες υποβολής βιογραφικών. Υπάρχουν και οι ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης, που αποτελούν μία μέθοδο που αποδίδει μόνο στην περίπτωση που οι πελάτες είναι κατάλληλοι εφόσον πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις⁸⁴.

3.3 Επιλογή υποψηφίων- εισαγωγή

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο και συμβάλλει σημαντικά στο να ξεχωρίσει η επιχείρηση στον ανταγωνισμό. Για το λόγο αυτό, αλλά και γιατί κατ' επέκταση έτσι χαρακτηρίζεται βιώσιμη η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα όσον αφορά το κομμάτι της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι αποφάσεις όσον αφορά το κομμάτι της επιλογής επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτυχθεί, να προσαρμοστεί σε τυχόν αλλαγές και να επιβιώσει.

⁸³ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.67-71

⁸⁴ Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.74

Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μπορεί να διαπιστωθεί και στο κομμάτι των αποφάσεων που λαμβάνει μία επιχείρηση για την επιλογή. Αυτό σημαίνει ότι είναι ζωτικής σημασίας οι αποφάσεις, καθώς στα πλαίσια του ανταγωνισμού αν η μία οικονομική μονάδα προλαβαίνει να επιλέξει τους καλύτερους οι υπόλοιποι του ίδιου κλάδου θα αναγκαστούν να αρκεστούν με τους λιγότερο καλούς εναπομείναντες.⁸⁵ Η επιλογή των υποψηφίων συνιστά μία διαδικασία συλλογής πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων προκειμένου να επιλεγούν οι καταλληλότεροι για την κάλυψη μίας κενής θέσης εργασίας. Η καταλληλότητα συνδέεται με τα προσόντα που καλείται να έχει ο εκάστοτε υποψήφιος όπως ορίζονται στην περιγραφή της θέσης.

Την απόφαση για την επιλογή λαμβάνει η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία στο σύνολο πρέπει να διεξάγεται κατά τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλίζεται η καλή εικόνα της επιχείρησης, καθώς επίσης να αποφεύγονται οι παράνομες ενέργειες ή οι περίεργες συμπεριφορές που μπορούν να εκθέσουν την επιχείρηση και να της προκαλέσουν περιβλήματα νομικής φύσεως.⁸⁶ Η επιλογή του προσωπικού συνιστά πολύ σημαντική διαδικασία, καθώς μπορεί να επιφέρει σοβαρές συνέπειες αν γίνει με λανθασμένο τρόπο. Μέλημα των στελεχών είναι η εύρεση της ασφαλέστερης και σωστότερης μεθόδου, ενώ καλούνται να είναι ιδιαίτερα προσεκτική, καθώς υπάρχουν ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις που προβλέπουν διαφάνεια και αντικειμενικότητα κατά την επιλογή.⁸⁷

Η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Οι εργαζόμενοι που είναι εφοδιασμένοι με τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες αποδίδουν και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους τόσο για να ικανοποιήσουν τους προϊσταμένους τους όσο και την επιχείρηση στο σύνολό της. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος υστερεί δεξιοτήτων και ικανοτήτων η απόδοσή του θα επηρεάζει θα επηρεάζει τόσο την απόδοση του προϊσταμένου όσο και της επιχείρησης συνολικά. Έπειτα αυτό που επιδιώκεται είναι ο αποκλεισμός των ανεπιθύμητων υποψηφίων. Καλό είναι επομένως να απορρίπτεται ο ακατάλληλος υποψήφιος πριν ξεκινήσει την ανάληψη των καθηκόντων και εισέλθει στον οργανισμό. Τέλος είναι μείζονος σημασίας ο έλεγχος που διεξάγεται στη διαδικασία επιλογής των

⁸⁵Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006), Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση, σ.290

⁸⁶Χυτήρης Λ.Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.78

⁸⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.219.

υποψηφίων, καθώς μέσω αυτού η επιχείρηση εξοικονομεί χρήματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης και του πιο απλού υπαλλήλου μπορεί να υπερβεί τα ποσό των 5000 δολαρίων σε αμοιβές και κόστος ελέγχου⁸⁸.

3.3.1 Στόχοι ορθής επιλογής και βήματα

Ο κύκλος ζωής της κάθε επιχείρησης είναι αυτός που επηρεάζει την αναζήτηση διαφορετικής κατηγορίας υπαλλήλων. Στην περίπτωση που η οικονομική μονάδα διανύει αναπτυξιακό στάδιο αναζητεί ανθρώπινο δυναμικό που θα διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα και να επηρεάσει έτσι την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ένα άλλο στάδιο είναι αυτό της ωρίμανσης όπου η επιχείρηση χρειάζεται εργαζομένους που μέσω της συμβολής τους θα επηρεάσουν θετικά την παραγωγικότητά της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Σημαντικό ρόλο παίζει ο τρόπος που οργανώνεται μια επιχείρηση ή με άλλα λόγια η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς από τη στιγμή που οι αξίες στον εργασιακό χώρο είναι ίδιες με αυτές των εργαζομένων, τότε καθίσταται πιο ήπια και πιο εύκολη η προσαρμογή των νέων μελών. Ωστόσο και ο υποψήφιος με τη σειρά του και κατ' επέκταση η θέληση του να καλύψει τη θέση επηρεάζει την απόφαση για την επιλογή του. Με άλλα λόγια ο βαθμός εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την προκειμένη θέση εργασίας από πλευράς του υποψηφίου έχει αντίκτυπο στο βαθμό που μπορεί να χαρακτηριστεί αποδοτικός κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Το όνομα επίσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη φήμη και το κύρος της επηρεάζουν την προσέλκυση υποψηφίων ανάλογου επιπέδου.⁸⁹

Η επιχείρηση πρέπει αρχικά να έχει προβλέψει και καταγράψει τις ανάγκες της, αλλά και να προσελκύσει στη συνέχεια άτομα προκειμένου να καλύψει τις κενές θέσεις. Αφού προηγηθούν αυτά τα βήματα καλείται να λάβει αποφάσεις σχετικά με την επιλογή. Ο στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η πρόσληψη των καταλληλότερων από την πληθώρα των υποψηφίων, αλλά και η παραμονή του ατόμου εντός της οικονομικής μονάδας. Είναι σημαντικό η επιλογή να γίνεται με ορθό τρόπο, καθώς σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή σε περίπτωση αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος

⁸⁸Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.156

⁸⁹Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.154-155

επιβαρύνει την επιχείρηση. Το κόστος σε μία τέτοια περίπτωση εκτιμάται στο διπλάσιο ετήσιο εισόδημα του υπαλλήλου της θέσης και αναλύεται σε κόστος προσέλκυσης, επιλογής, προσαρμογής, αλλά και κατάρτισης. Πρόκειται συνδυαστικά για κόστος οικονομικό και ψυχολογικό. Στη δεύτερη περίπτωση συνδέεται με την επίδραση που έχει η αποτυχημένη επιλογή στο εσωτερικό του οργανισμού. Πρέπει λοιπόν να πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να μπορεί η επιλογή ενός ατόμου για την κάλυψη μίας κενής θέσης εργασίας να χαρακτηριστεί επιτυχημένη. Αρχικά όλα ξεκινούν από την περιγραφή της θέσης, η οποία πρέπει να είναι λεπτομερής, ρεαλιστική και σαφής⁹⁰. Η ρεαλιστική περιγραφή μιας θέσης εργασίας συμβάλλει στη αποφυγή προβλημάτων που προκύπτουν κατόπιν της πρόσληψης όπως η δυσκολία προσαρμογής του νέου ατόμου στη θέση, το οποίο οφείλεται σε προσέλκυση λανθασμένης μερίδας ατόμων, λόγω παρουσίας πλασματικών πλεονεκτημάτων της θέσης. Με την ρεαλιστική περιγραφή παρουσιάζονται αντικειμενικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που συνοδεύουν τη θέση. Έπειτα όσον αφορά την ανάλυση της θέσης εργασίας πρέπει να υπάρχει γνώση της φύσης της εργασίας αλλά και των προβλημάτων που ενδεχομένως συνοδεύουν τη θέση αυτή. Στη συνέχεια απαραίτητος είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων που σχετίζονται με την απόδοση του εργαζόμενου στη θέση, αλλά και γνώση των μεθόδων επιλογής ώστε να επιδιώκεται η αξιοποίηση της κατάλληλης σε κάθε περίπτωση.

Σημαντική είναι επίσης η κατανόηση των όρων αξιοπιστία και εγκυρότητα όσον αφορά τη σχέση τους με τις μεθόδους επιλογής, αλλά και η εκπαίδευση των αρμόδιων για την ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων. Τέλος, το feedback με άλλα λόγια σύστημα ανατροφοδότησης που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο κομμάτι της αξιολόγησης.

3.3.2 Κανόνες των μεθόδων επιλογής

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία διαδικασία στα πλαίσια της οποίας αποφαινεται ένας οργανισμός για τους υποψηφίους που θα εντάξουν στο δυναμικό τους. Κάθε

⁹⁰ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.220-221.

διαδικασία επιλογής πρέπει να συμμορφώνεται με συγκεκριμένους κανόνες. Πρόκειται για τους εξής: αξιοπιστία, εγκυρότητα, δυνατότητα γενίκευσης, χρησιμότητα και νομιμότητα. Όσον αφορά την αξιοπιστία ορίζεται ο βαθμός στον οποίο η μέτρηση δεν περιλαμβάνει τυχαίο σφάλμα. Έτσι, αν η μέτρηση ορισμένων χαρακτηριστικών όπως η ευφυΐα είναι αξιόπιστη, αυτό σημαίνει ότι το άτομο λαμβάνει σταθερή διαχρονικά βαθμολογία. Βασικός κανόνας για κάθε μέτρηση είναι η αξιοπιστία του. Ένα μεγάλο μέρος της διαδικασίας για την επιλογή προσωπικού σχετίζεται με τη μέτρηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών με βάση τα οποία θα παρθεί η απόφαση σχετικά με την ένταξή τους ή μη στην επιχείρηση. Πρέπει στο τέλος να γίνει εκτίμηση των ατόμων των οποίων εξετάζονται τα χαρακτηριστικά, σε ποσοτικούς όρους προκειμένου να γίνει η κατάταξή τους σε κλίμακα αναλόγως των χαρακτηριστικών του ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν, για να είναι εφικτή εν τέλει η απόφαση για την τελική επιλογή βάσει της κατάταξης.

⁹¹Η αξιοπιστία συνδέεται με τη συνέπεια των τεστ που χρησιμοποιούνται από τον εργοδότη. Με άλλα λόγια είναι η συνέπεια που προκύπτει από τη βαθμολογία που αντιστοιχεί στον ίδιο υποψήφιο όταν αυτός εξετάζεται σε ίδια ή παρόμοιας δυσκολίας τεστ. Στη συνέχεια σειρά έχει η εγκυρότητα που αποτελεί το βαθμό στον οποίο σχετίζεται η μέτρηση της απόδοσης με την εργασιακή απόδοση. Η εγκυρότητα μίας μέτρησης συνδέεται με την αξιοπιστία. Η εγκυρότητα ενός τεστ συνδέεται με το αντικείμενο μέτρησης αυτού, αν δηλαδή στην πραγματικότητα το τεστ μετράει αυτό που υπόσχεται. Μπορεί επίσης να σχετίζεται με την απόδοση του ατόμου σε ένα τεστ και το κατά πόσο μπορεί αυτή να αποτελέσει έγκυρη πηγή για την πρόβλεψη της απόδοσης του ατόμου. Επομένως γίνεται λόγος για εγκυρότητα των κριτηρίων και του περιεχομένου, όπου στην πρώτη περίπτωση η εγκυρότητα εξαρτάται από τη δυνατότητα απόδειξης της επιτυχίας σε τεστ και τη σύνδεση της επιτυχίας αυτής με την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων. Όσον αφορά τη δεύτερη περίπτωση καλείται ο εργοδότης να αποδείξει ότι τα τεστ εκπροσωπούν κατά ικανοποιητικό τρόπο έναν αποδεκτό αριθμό καθηκόντων που αφορούν τη θέση εργασίας. ⁹²Η δυνατότητα γενίκευσης επίσης συνιστά το βαθμό όπου η εγκυρότητα μιας μεθόδου επιλογής που ισχύει για ένα πλαίσιο είναι δυνατόν να επεκταθεί και σε άλλα. Η χρησιμότητα στη

⁹¹ Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006), Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση, σ.291,296

⁹² Dessler G., (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.157-160

συνέχεια συνιστά το βαθμό στον οποίο οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω των μεθόδων επιλογής συμβάλλουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Για το τέλος αναφέρεται ο κανόνας της νομιμότητας όπου αποτελεί βασικό κανόνα που οφείλει να τηρεί η κάθε μέθοδος επιλογής. Καλούνται οι μέθοδοι επιλογής να τηρούν τους νόμους⁹³.

3.3.3 Μέθοδοι επιλογής

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων αποτελείται από συγκεκριμένες ενέργειες που σχετίζονται με τη συλλογή και την αξιολόγηση πληροφοριών για τον κάθε υποψήφιο ατομικά, προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να ξεχωρίσει τους καταλληλότερους. Η διάρκεια της διαδικασίας επιλογής ποικίλλει και εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση εργασίας, αλλά και τον αριθμό των υποψηφίων.⁹⁴

3.3.3.1 Αίτηση πρόσληψης

Η οικονομική μονάδα μέσω της αίτησης αποσκοπεί αφενός να συλλέξει πληροφορίες για τους υποψηφίους και να ξεχωρίσει αυτούς που θα περάσουν στο επόμενο στάδιο και αφετέρου την εκμετάλλευση των στοιχείων για μελλοντική αξιοποίηση αφού επιλεγεί ο υποψήφιος. Σημαντικό ρόλο παίζει η αίτηση, καθώς μέσω αυτής η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκεντρώσει στοιχεία. Όσο περισσότερες οι πληροφορίες που συγκεντρώνει με αυτόν τον τρόπο τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η τελική απόφαση. Ανάλογα με τη θέση εργασίας, καθώς οι απαιτήσεις ποικίλλουν, προσαρμόζεται αναλόγως το έντυπο της αίτησης. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου μία αίτηση συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα προκειμένου να μπορέσουν να αναδειχθούν οι ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων.⁹⁵ Αρκετές φορές η έντυπη αίτηση υποκαθιστά το βιογραφικό σημείωμα, αφού συνιστά μία πιο γρήγορη και εύκολη οδό για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Στην αίτηση ο

⁹³ Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006), Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση, σ.302,303,305

⁹⁴ Χυτήρης Λ.Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.79

⁹⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.225

υποψήφιος είναι απόλυτα υπεύθυνος για την ορθή συμπλήρωση και την υπογραφή αυτής⁹⁶.

3.3.3.2 Συστάσεις

Πρόκειται για την έγγραφη διατύπωση της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, γνωστή ως συστατική επιστολή. Μπορεί να επηρεάσει θετικά την τελική επιλογή. Οι συστατικές επιστολές μπορεί να βοηθήσουν ως εξής. Κατά το στάδιο της επιλογής και εφόσον ζητηθούν. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο αργότερα προσκομισθούν τόσο λιγότερη επιρροή ασκούν. Έπειτα το μέγεθος της σημασίας που θα δοθεί στα στοιχεία που αναγράφονται στην επιστολή. Η βαρύτητα που δίνεται εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της διαδικασίας επιλογής. Τέλος το περιεχόμενο της επιστολής και συγκεκριμένα αν αποτελείται απλά από τη γνώμη του εργοδότη ή από αναφορά περιστατικών. Το περιεχόμενο συνδέεται με το χρόνο που θα πρέπει να αφιερωθεί προκειμένου να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες και να φανεί χρήσιμη πηγή για την επιχείρηση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι προκειμένου να χαρακτηριστεί χρήσιμη η σύσταση καλό είναι να γίνεται με τη μορφή της επικοινωνίας ανάμεσα σε εκπροσώπους της εταιρείας και στον προηγούμενο εργοδότη, το οποίο ωστόσο εγείρει προβλήματα ηθικού περιεχομένου, αλλά και πρακτικού⁹⁷.

3.3.3.3 Συνέντευξη

Η συνέντευξη που πραγματοποιείται για την τελική απόφαση αποτελεί την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων της οικονομικής μονάδας που είναι αρμόδιοι για θέματα ανθρώπινου δυναμικού και του υποψηφίου. Μέσω της επικοινωνίας επιδιώκεται να γίνουν γνωστά και να εκτιμηθούν τα προσόντα και οι γνώσεις του ατόμου προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότητά του για την κάλυψη της θέσης. Η ζήτηση της συνέντευξης συνδέεται με την απλότητα και την πρακτικότητα αυτής, αν γίνεται με επαγγελματικό τρόπο συμβάλλει στην ενίσχυση του προφίλ της επιχείρησης, αλλά και προσφέρει το αίσθημα της σιγουριάς σχετικά με την τελική

⁹⁶ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.164

⁹⁷ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.226

απόφαση , αφού αυτοί που καλούνται να κάνουν την επιλογή είναι παρόντες και έχουν δει ιδίως όμμασι τον κρινόμενο. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μίας συνέντευξης είναι αρχικά η εκ των προτέρων γνώση που έχει ο αξιολογητής για τον υποψήφιο πχ μέσω του βιογραφικού. Έπειτα οι συγκρίσεις που μπορεί να κάνει στο μυαλό του ο αξιολογητής με βάση τα πρότυπα που θεωρεί εκείνος ως σωστά. Μπορεί επίσης να επηρεάσει θετικά ένας υποψήφιος που παρουσιάζει κοινή στάση ή απόψεις με τον εκπρόσωπο της εταιρείας. Η σειρά μπορεί επίσης να επηρεάσει. Τόσο η σειρά που παρέχονται οι πληροφορίες από τον υποψήφιο όσο και η σειρά στην οποία θα δώσει τη συνέντευξη. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να έχει προηγηθεί αρνητικό κλίμα που είναι δυνατόν να συνεχιστεί και να δράσει αρνητικά. Πολλές φορές η πρώτη εντύπωση είναι αυτή που επικρατεί. Στην προκειμένη περίπτωση ο αξιολογητής σχηματίζει μία εικόνα και προσπαθεί στην διάρκεια της συζήτησης να επιβεβαιωθεί. Συχνό είναι το φαινόμενο όπου ο αξιολογητής ξεχνάει τα περισσότερα από αυτά που άκουσε, ενώ τέλος τα στερεότυπα και προκαταλήψεις του αξιολογητή που εν τέλει επηρεάζουν την τελική κρίση του.⁹⁸

Η επιτυχία μίας συνέντευξης κρίνεται από τα άτομα που τη διενεργούν. Πρέπει να χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα και επαγγελματισμό, ενώ πρέπει να είναι πρόσχαροι, φιλικοί, σοβαροί, ειλικρινείς και ευγενικοί.⁹⁹ Όσον αφορά τους στόχους που επιθυμεί η οικονομική μονάδα να πραγματοποιήσει μέσω της συνέντευξης είναι η επιβεβαίωση και ενδεχομένως η επεξήγηση στοιχείων που αναγράφονται στο βιογραφικό, η συγκέντρωση πληροφοριών έτσι ώστε να εκτιμηθεί η καταλληλότητα του υποψηφίου και η μελλοντική επιτυχία του μέσω της μέτρησης των ικανοτήτων του τα οποία δίνουν αποτελέσματα συγκρινόμενα με το πρότυπο του ιδανικού ατόμου για τη θέση, η παροχή δεδομένων και στοιχείων στον υποψήφιο για τη θέση ώστε να κρίνει ο ίδιος αν είναι θετικός απέναντι σ' αυτή, αλλά και το αίσθημα του δικαίου όσον αφορά την αντιμετώπιση και την ευκαιρία που έχουν από τη στιγμή που τους δίνεται το βήμα να εκπροσωπήσουν τον εαυτό τους.¹⁰⁰

⁹⁸Χυτήρης Λ.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.90,91

⁹⁹ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.173

¹⁰⁰ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.227

3.3.3.4 Τεστ επιλογής προσωπικού

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη μέθοδο της γραπτής δοκιμασίας προκειμένου να διαπιστώσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Τα τεστ συνδέονται με το μέλλον, καθώς αποτελούν την πρόβλεψη σχετικά με τη μελλοντική απόδοση του ατόμου¹⁰¹. Σχετικά με την επιλογή και προκειμένου να είναι αυτή αντικειμενική και να γίνεται με επαγγελματισμό και επιστημονικό τρόπο, είναι ευρέως διαδεδομένα τα τεστ επιλογής κυρίως στον ευρωπαϊκό χώρο. Τα τεστ χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα, ενώ η επεξεργασία των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται από τα στελέχη της επιχείρησης. Τα τεστ αποτελούνται από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος και αυτό που επιδιώκεται είναι οι απαντήσεις σε ερωτηματικά σχετικά με την προσωπικότητα του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Υπάρχει ποικιλία σε τεστ. Αρχικά τα τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας, που είναι γνωστά και ως IQ τεστ. Σχεδιάστηκαν προκειμένου να αποδώσουν τη γενική διανοητική ικανότητα. Αποτελούνται από ερωτήσεις λεξιλογίου, συγκρίσεων ή αριθμητικής. Έπειτα τα τεστ ενδιαφερόντων ειδικά για αποφοίτους προκειμένου να εντοπιστούν τα ενδιαφέροντα αυτών και μέσω αυτής της οδού η εύρεση της ιδανικής εργασίας. Τα τεστ ικανοτήτων επίσης που μετρούν με αντικειμενικό τρόπο την ικανότητα του ατόμου υπό συγκεκριμένες συνθήκες ώστε να μπορεί ο αξιολογητής να κάνει συγκρίσεις. Στη συνέχεια τα τεστ προσωπικότητας που παρέχουν πληροφόρηση για στοιχεία του χαρακτήρα του ατόμου όπως η ωριμότητα, η διάθεση του, οι αξίες του, οι αντιδράσεις του κάτω από διάφορες συνθήκες, αλλά και τα τεστ εκπαίδευσης όπου μετρούν το πώς ανταποκρίνεται το άτομο στην εκπαίδευση κατόπιν εκτέλεσης εργασιών που απαιτούν λεπτομέρεια. Τέλος τα τεστ γνώσεων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που έχει το άτομο όπως η γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή¹⁰².

¹⁰¹ Χυτήρης Α.Σ, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.83

¹⁰² Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.232-233

3.3.3.5 Βιογραφικό σημείωμα

Το ενδιαφέρον για την κάλυψη μίας κενής θέσης εκδηλώνεται με την αποστολή του βιογραφικού. Ενώ στην αρχή ο αριθμός των βιογραφικών είναι περισσότερος στη πορεία μειώνεται, καθώς σημειώνονται απορρίψεις υποψηφίων λόγω έλλειψης βασικών προσόντων. Στο βιογραφικό περιλαμβάνονται βασικά στοιχεία ταυτότητας του υποψηφίου, όπως επίσης στοιχεία που υποδεικνύουν το επίπεδο εκπαίδευσης, τις ικανότητες και την προϋπηρεσία. Ο υποψήφιος προσπαθεί μέσω του βιογραφικού να τραβήξει την προσοχή και να προκαλέσει το ενδιαφέρον του εργοδότη¹⁰³. Πιο συγκεκριμένα ένα βιογραφικό πρέπει να περιλαμβάνει τα τυπικά προσόντα, τα δημογραφικά στοιχεία. Από τη δομή ή την εμφάνιση του βιογραφικού μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τον υποψήφιο¹⁰⁴.

3.3.3.6 Πρακτική άσκηση

Μία ακόμη μέθοδος επιλογής είναι η πρακτική άσκηση, που συνιστά προσπάθεια εκτίμησης της συμπεριφοράς, της στάσης και της απόδοσης του υπό κανονικές και πραγματικές συνθήκες. Το χρονικό διάστημα απασχόλησης στην περίπτωση αυτή είναι ορισμένο εξαρχής και σχετικά μικρό. Είναι μια μέθοδος με τη οποία μπορεί να ελεγχθεί η απόδοση του υποψηφίου και να κριθεί κατάλληλος ή μη. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κόστος είναι υψηλό, καθώς τα άτομα εδώ πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε να προσαρμοστούν και να αποδώσουν¹⁰⁵.

3.3.3.7 Κέντρα αξιολόγησης

Με τον όρο κέντρο αξιολόγησης γίνεται λόγος για ερωτήσεις και ασκήσεις που καλούνται να απαντήσουν οι υποψήφιοι σε περίπτωση προαγωγής ή κάλυψης μίας διοικητικής θέσης. Η εξέταση λαμβάνει χώρα εντός ή και εκτός του οργανισμού από ομάδα αξιολογητών. Πρόκειται για συμβούλους επιχειρήσεων, ψυχολόγους ή και ανώτερα στελέχη. Η διαδικασία διεξάγεται ως εξής. Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε

¹⁰³ Μουζά-Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σ.156

¹⁰⁴ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.236

¹⁰⁵ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.236

ολιγομελείς ομάδες¹⁰⁶. Η διάρκεια κυμαίνεται από δύο έως τέσσερις μέρες εντός των οποίων ζητείται από τους υποψηφίους να δώσουν συνεντεύξεις, να ασχοληθούν με τη επίλυση διοικητικών προβλημάτων βασισμένα σε αληθινά περιστατικά, να ασχοληθούν με ενδεχόμενες προβληματικές καταστάσεις, αλλά και να δώσουν λύσεις. Επίσης καλούνται να συμμετέχουν σε συζητήσεις που στερούνται αρχηγού ή συντονιστή, παίρνουν μέρος σε επιχειρηματικά παιχνίδια, ενώ εξετάζονται σε τεστ προσωπικότητας και γενικών ικανοτήτων. Τη διαδικασία παρατηρούν δύο στον αριθμό αξιολογητές όπου φροντίζουν να καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι αξιολογούνται για είκοσι με εικοσιπέντε χαρακτηριστικά¹⁰⁷, ενώ η απόφαση λαμβάνεται σε σχέση με τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση εργασίας.

Όπως έχει δείξει η μέχρι τώρα εμπειρία τα κέντρα αξιολόγησης παρέχουν έγκυρα αποτελέσματα.¹⁰⁸ Όπως αρχικά αναφέρθηκε με τον όρο κέντρο αξιολόγησης γνωστό και ως assessment center δεν γίνεται λόγος για ορισμένο και συγκεκριμένο χώρο. Αφορά απλά τη διαδικασία που αποτελείται από σειρά δραστηριοτήτων, μεθόδων και τεχνικών προκειμένου να αξιολογηθεί ένας υποψήφιος ώστε να επιλεγεί εν τέλει. Πολλές επιχειρήσεις την επιλέγουν για θέματα προαγωγής, αλλά άλλες την χρησιμοποιούν για την κάλυψη οποιασδήποτε θέσης. Σχετικά με τη λειτουργία και τη δομή των κέντρων αξίζει να αναφερθούν τα εξής. Αρχικά πρέπει εξ αρχής να καθορίζονται με σαφήνεια και ακρίβεια οι στόχοι της διαδικασίας. Έπειτα σημαντική είναι η ύπαρξη κριτηρίων βάσει των οποίων θα γίνεται η αξιολόγηση όπως επίσης ο σχεδιασμός των εντύπων τα οποία θα περιλαμβάνουν την απόδοση των υποψηφίων. Για το τέλος προϋποτίθεται η εκπαίδευση των παρατηρητών-αξιολογητών. Τα κέντρα αξιολόγησης συνιστούν μία κοστοβόρα μέθοδο και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο επιλέγονται κυρίως για θέσεις σημαντικές που προσελκύουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Οι ομάδες φτάνουν τον αριθμό των τεσσάρων ατόμων.

¹⁰⁷ Πρόκειται για χαρακτηριστικά όπως οι οργανωτικές ικανότητες, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η αντοχή στην ψυχολογική πίεση, επικοινωνιακές δεξιότητες και δημιουργικότητα.

¹⁰⁸ Χυτήρης Λ.Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.86

¹⁰⁹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.238

3.3.3.8 Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα

Ειδικοί γραφολόγοι εξετάζουν το γραφικό χαρακτήρα και μπορούν με τον τρόπο αυτό να προσδιορίσουν την προσωπικότητα, την ενεργητικότητα, την οργανωτική ικανότητα, αλλά και τις επιχειρηματικές τάσεις του υποψηφίου. Είναι ένα τεστ που παρέχει χαμηλά ποσοστά αξιοπιστίας, καθώς εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ειδικού¹¹⁰. Ο γραφολόγος αναλύει το μέγεθος και την κλίση των γραμμάτων. Πρόκειται για απλή και φθηνή μέθοδο η οποία εφόσον συνδυαστεί με άλλες μεθόδους συμβάλλει στη βελτίωση των τελικών αποφάσεων. Είναι διαδεδομένη στη Γαλλία και την Ελβετία κατά κύριο λόγο¹¹¹.

¹¹⁰Χυτήρης Λ.Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks, σ.87

¹¹¹ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, σ.239

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ

4.1 Η ιστορία

Τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ιδρύθηκαν το 1958 και αποτελούν σήμερα έναν από τους κορυφαίους Ομίλους στον τομέα της ενέργειας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η δραστηριότητά τους εξαπλώνεται σε 7 χώρες. Οι μετοχές τους διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ο Ευστάθιος Τσοτσόρος και Διευθύνων Σύμβουλος ο Γρηγόριος Στεργιούλης.

Το 1955 με απόφαση της κυβέρνησης, υπογράφεται η σύμβαση για την κατασκευή του διυλιστηρίου στον Ασπρόπυργο, που αποτελεί το πρώτο διυλιστήριο πετρελαίου στην Ελλάδα. Η έναρξη της κατασκευής τοποθετείται το 1956, ενώ αργότερα το 1958, εγκαινιάζεται το νέο διυλιστήριο στον Ασπρόπυργο. Οκτώ χρόνια αργότερα, το 1966, ο ελληνικής καταγωγής Τομ Πάππας, εγκαινιάζει το διυλιστήριο της ESSO PAPPAS στη Δυτική Θεσσαλονίκη. Έπειτα ακολουθεί χρονολογικά η περίοδος 1971-1980 όπου Ιδρύεται η Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου Α.Ε. και εξαγοράζεται από το Ελληνικό Δημόσιο η Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπρόπυργου Α.Ε. Το Δημόσιο ελέγχει¹¹² τη διύλιση, τη διάθεση και την εμπορία διυλισμένων προϊόντων. Ο Όμιλος Ιωάννη Λάτση εγκαινιάζει το διυλιστήριο της Πετρόλα Ελλάς στην Ελευσίνα. Ακολουθεί η περίοδος 1981-1990 όπου το Δημόσιο εξαγοράζει τον όμιλο εταιρειών ESSO που μετονομάζεται σε ΕΚΟ. Ιδρύεται η ΔΕΠ-ΕΚΥ για την άσκηση των δικαιωμάτων του Δημοσίου στην έρευνα και εκμετάλλευση υδρογονανθράκων και η Δημόσια Επιχείρηση Παροχής Αερίου Α.Ε. Η Δ.Ε.Π. αναλαμβάνει τη διύλιση και διάθεση διυλισμένων προϊόντων στην εσωτερική αγορά για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου και αποκτά τις μετοχές της ΕΛ.Δ.Α. και της Δ.Ε.Π.Α. Στη συνέχεια τοποθετείται η χρονική περίοδος 1991-1997 οπότε και απελευθερώνεται η αγορά πετρελαίου και η Δ.Ε.Π. αναλαμβάνει τη διύλιση και διάθεση προϊόντων μέσω των διυλιστηρίων ΕΛ.Δ.Α. και ΕΚΟ, ενώ αποκτά τις μετοχές του ομίλου ΕΚΟ. Η εμπορική ΕΚΟ με τη σειρά της ιδρύει συμμετοχικά την ΕΚΟ GEORGIA και την ΕΚΟΛΙΝΑ. Ακολουθεί έπειτα η περίοδος 1998-2008 όπου σημειώνεται η

¹¹²<https://el.wikipedia.org/wiki>

συγχώνευση των θυγατρικών του Ομίλου ΔΕΠ και η μετονομασία σε ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ. Στην διάρκεια της περιόδου αυτής τοποθετείται η εισαγωγή στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου. Μετέπειτα ο Όμιλος ΕΛ.ΠΕ. ιδρύει ή συμμετέχει σε θυγατρικές εταιρείες όπως η ΕΛ.ΠΕΤ. ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ, μέσω της οποίας αποκτά το διυλιστήριο ΟΚΤΑ στα Σκόπια, η ΕΛ.ΠΕ. - ΠΟΣΕΙΔΩΝ Ν.Ε., η GLOBAL Albania, η HELLENIC PETROLEUM CYPRUS, η ΕΚΟ Serbia AD, η Jugopetrol AD και η ΕΚΟ Bulgaria EAD, προκειμένου να επεκτείνει ο Όμιλος τις εμπορικές δραστηριότητες του σε Αλβανία, Κύπρο, Σερβία, Μαυροβούνιο και Βουλγαρία αντίστοιχα. Το Ελληνικό Δημόσιο με τη σειρά του διαθέτει με δημόσια εγγραφή δεύτερο πακέτο μετοχών της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. Συγχωνεύεται στην ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. η εταιρεία ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε., μέσω της οποίας ο Όμιλος αποκτά το διυλιστήριο Ελευσίνας. Ακολουθούν κι άλλες συστάσεις θυγατρικών εταιρειών, όπως η ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε., με σκοπό τη δραστηριοποίηση του Ομίλου στον τομέα ηλεκτρικής ενέργειας και συγκεκριμένα στην παραγωγή και εμπορία, μέσω της κατασκευής και λειτουργίας εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη, αλλά και η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ – ΑΠΟΛΛΩΝ Ν.Ε. και η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ Α.Ε., με σκοπό την παραγωγή, διάθεση και εμπορία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Κατά την περίοδο 2009-2013ο στόχος είναι η ενδυνάμωση της θέσης του Ομίλου στην εγχώρια αγορά πετρελαιοειδών και η ανάπτυξη του λιανικού εμπορίου. Η BP HELLAS μεταβιβάζει τα εμπορικά δικαιώματά της στα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ και συγκεκριμένα το δίκτυο πρατηρίων καυσίμων, τους αποθηκευτικούς χώρους, αλλά και τους εμπορικούς¹¹³ και βιομηχανικούς πελάτες. Ολοκληρώνονται οι εργασίες ανέγερσης για τις νέες μονάδες στο διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης. Ο Όμιλος, στο πλαίσιο επανασχεδιασμού της στρατηγικής του, αποχωρεί από την αγορά της Γεωργίας, μέσω της πώλησης των μετοχών του στην HELLENIC PETROLEUM Georgia Ltd.

Ολοκληρώνονται οι εργασίες για τη μεγαλύτερη ιδιωτική βιομηχανική επένδυση στον Ελλαδικό χώρο, που αφορά στον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του διυλιστηρίου Ελευσίνας. Μετά την επιτυχή έναρξη της εμπορικής του λειτουργίας, το νέο διυλιστήριο υποστηρίζει ουσιαστικά την κερδοφορία του Ομίλου, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει οφέλη για το περιβάλλον, την απασχόληση, αλλά και την

¹¹³<https://el.wikipedia.org/wiki>

εθνική οικονομία. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος για την ισχυροποίηση του Ομίλου στον τομέα παραγωγής και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας, σημαντικό βήμα αποτελεί η συνεργασία με την ιταλική EDISON SpA., με την οποία συστήνεται η κοινοπραξία ELPEDISON. Όσον αφορά τους τομείς της Έρευνας και Παραγωγής Υδρογονανθράκων υπογράφονται δύο συμβάσεις παραχωρήσεων στην Αίγυπτο. Αξίζει να σημειωθεί η εμπορική συμφωνία που επιτεύχθηκε μεταξύ της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και της INEOS CHLORVINYLS, για διανομή ρητινών στην Ελλάδα. Τέλος μέσω της εξαγοράς του 100% της Opet Aygaz Bulgaria EAD στη Βουλγαρία, ενισχύθηκε το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου στη Ν.Α. Ευρώπη.¹¹⁴

4.2 Δραστηριότητα

Ο τομέας διύλισης αποτελεί την κύρια δραστηριότητα, αντιπροσωπεύοντας περίπου 75% του συνόλου του ενεργητικού του Ομίλου. Έχει στη διάθεσή του τα τρία από τα τέσσερα διυλιστήρια που λειτουργούν στην Ελλάδα (Ασπρόπυργος, Ελευσίνα, Θεσσαλονίκη), ενώ κατέχει μερίδιο περίπου 65% της ελληνικής αγοράς στον τομέα του χονδρικού εμπορίου πετρελαιοειδών. Την πενταετία 2007-2012 υλοποίησε ένα επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 3 δις € περίπου, στο οποίο εντάσσεται και η ολοκλήρωση της μεγαλύτερης ιδιωτικής βιομηχανικής επένδυσης στην Ελλάδα, που σχετίζεται με τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του διυλιστηρίου Ελευσίνας. Το 2013 ήταν η πρώτη πλήρης χρονιά εμπορικής λειτουργίας του αναβαθμισμένου διυλιστηρίου της Ελευσίνας, το οποίο αφού ολοκλήρωσε με επιτυχία τη διαδικασία αριστοποίησης, συνέβαλλε σημαντικά στην κερδοφορία του Ομίλου και την αύξηση των εξαγωγών του. Κατέχει ηγετική θέση στο εμπόριο εγχώρια μέσω των θυγατρικών του ΕΚΟ και ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ (πρώην BP Hellas). Οι δυο εταιρείες δραστηριοποιούνται στην εγχώρια λιανική εμπορία μέσω δικτύου περίπου 1.700 πρατηρίων, καθώς και στις πωλήσεις υγραερίου, βιομηχανικών, αεροπορικών, ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών. Επίσης, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, ενώ διαθέτει το μοναδικό διυλιστήριο της ΠΓΔΜ στα Σκόπια και μέσω ενός δικτύου 287 πρατηρίων συνολικά, κατέχει σημαντική θέση στην εμπορία καυσίμων σε Κύπρο, Βουλγαρία, Σερβία και

¹¹⁴<https://el.wikipedia.org/wiki>

Μαυροβούνιο. Κατέχει δικαιώματα έρευνας υδρογονανθράκων στην Ελλάδα και το Μαυροβούνιο, ενώ οι δραστηριότητές του επικεντρώνονται σε έρευνες σε περιοχές της Αιγύπτου. Συμμετέχει ως διαχειριστής σε διεθνή κοινοπραξία πετρελαϊκών εταιρειών.¹¹⁵Εν κατακλείδι οι δραστηριότητες του ομίλου συγκεντρωτικά είναι οι εξής αρχικά η Δύλιση, ο Εφοδιασμός και η Εμπορία Πετρελαιοειδών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό που αποτελούν και την κύρια δραστηριότητα. Έπειτα η λιανική εμπορία πετρελαιοειδών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, η παραγωγή και εμπορία χημικών. Στη συνέχεια προστίθενται η έρευνα και παραγωγή Υδρογονανθράκων, η παραγωγή και εμπορία Ηλεκτρικής Ενέργειας, οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας. Ένας ακόμη κλάδος στη συνολική δραστηριότητα αποτελούν οι τεχνικές μελέτες, αλλά και τα Δίκτυα Αγωγών - Θαλάσσιες Μεταφορές.¹¹⁶

4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο όμιλος των ελληνικών πετρελαίων ενδιαφέρεται για τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, ενώ άμεσος είναι ο στόχος για την εξασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι των στην Ελλάδα και στο εξωτερικό είναι η κινητήριος δύναμη πίσω από την επιτυχημένη πορεία και την ανάπτυξη του Ομίλου. Περισσότεροι από 3.500 άνθρωποι με διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες και απόψεις, υπηρετούν ένα κοινό όραμα που δεν είναι άλλο από την ανάδειξη του Ομίλου σε πρωτοπόρο ενεργειακό Όμιλο, ο οποίος ενσωματώνει τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στη στρατηγική του. Ο κλάδος εξελίσσεται διαρκώς και απαιτεί υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ικανότητες των ανθρώπων συνιστούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο. Καταβάλλεται προσπάθεια για ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται την προσωπικότητα, αναγνωρίζει τη συνεισφορά και στηρίζει τη συνεχή εξέλιξη κάθε εργαζομένου.

Ο όμιλος ως εργοδότης προσπαθεί να επιλέγει τους ανθρώπους του με σκοπό να συμβάλλουν στην επικράτησή του στον ανταγωνισμό, επιδιώκει την υποστήριξή τους, ενώ την ικανοποίησή τους από το περιβάλλον ή το αντικείμενο της εργασίας

¹¹⁵<https://el.wikipedia.org/wiki>

¹¹⁶<https://www.helpe.gr/the-group/what-we-do/>

τους. Γίνεται προσπάθεια για την απόδειξη της ιδέας για επένδυση στον άνθρωπο, καθώς αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία και γι' αυτό επιδιώκεται η προσφορά κινήτρων, αλλά και ευκαιριών, όπως επίσης η ηθική και υλική επιβράβευση των προσπαθειών. Ο στόχος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου θα υπάρχει δυνατότητα για ευκαιρία μίας δημιουργικής σταδιοδρομίας που θα έχει μακροπρόθεσμη πολιτική. Δίνεται έμφαση στο αποτέλεσμα και γι' αυτό διενεργούνται συστηματικές αξιολογήσεις βάσει γνωστών και δομημένων κριτηρίων, ενώ αναγνωρίζεται η προσπάθεια και επιβραβεύονται οι εξαιρετικές επιδόσεις.

Ο Όμιλος δίνει τη δυνατότητα ευκαιριών απασχόλησης μέσω ανάρτησης των κενών θέσεων στην ιστοσελίδα της εταιρείας, ενώ όσον αφορά τις μεθόδους που ακολουθούνται στην επιλογή των υποψηφίων συνοπτικά αναφέρονται οι εξής. Αρχικά χρησιμοποιεί τη μέθοδο του τεστ ικανοτήτων, όπου οι υποψήφιοι αξιολογούνται γραπτώς. Εφαρμόζεται η μέθοδος της συνέντευξης, αλλά και η χρήση τεστ στις περιπτώσεις όπου η θέση απαιτεί πρόσθετες διαδικασίες αξιολόγησης. Σημαντικό ρόλο παίζει η εντοπιότητα, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε πρόσληψη συνοδεύεται από δοκιμαστική περίοδο 12 μηνών. Η εταιρεία διατηρεί προγράμματα πρακτικής άσκησης δίνοντας την ευκαιρία απόκτησης προϋπηρεσίας σε νέους απασχολούμενους. Συγκεκριμένα πραγματοποιούνται προγράμματα απασχόλησης φοιτητών σε Α.Ε.Ι και Τ.Ε.Ι, αλλά και νέων πτυχιούχων¹¹⁷.

¹¹⁷<https://www.help.e.gr/Human-Resources/Recruitment/recruitment-procedure/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας θα παρουσιάσουμε την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήσαμε, προκειμένου να διερευνήσουμε εάν τα Ελληνικά Πετρέλαια εφαρμόζουν τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και σε τι ποσοστό επιβεβαιώνεται η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Αναλυτικότερα, στην ενότητα 5.2.1 αναφέρεται ο τρόπος που σχεδιάστηκε η έρευνα αρχίζοντας με τον καθορισμό του σκοπού της έρευνας ενώ αναφέρονται και οι στόχοι που αποσκοπεί η παρούσα έρευνα να απαντήσει βάσει και του θεωρητικού υπόβαθρου που υπάρχει σε αυτή.

Έπειτα στην ενότητα 5.2.2 και 5.2.3 αναφέρονται τα βήματα που ακολουθήσαμε για τον σχεδιασμό της έρευνας. Αρχικά συλλέξαμε πληροφορίες που θα μας βοηθούσαν να καθορίσουμε το θέμα, έπειτα επιλέξαμε τον τύπο των ερωτήσεων ,διατυπώσαμε τις ερωτήσεις και την σειρά που θα τοποθετηθούν ,προσδιορίσαμε την εμφάνιση του ερωτηματολογίου, κάναμε τον προέλεγχο και τελικά διεξαγάγαμε την έρευνα.

Στην ενότητα 5.2.4 παρουσιάζεται η διαδικασία της δειγματοληψίας όπου προσδιορίζεται το δείγμα και η δειγματοληπτική μονάδα που θα χρησιμοποιηθεί ενώ στην ενότητα 5.2.5 παρουσιάζεται το δείγμα ως προς τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά. Τέλος, στην ενότητα 5.2.6 αναφέρουμε τις μεθόδους που επιλέξαμε για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε.

5.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

5.2.1 Σκοπός Έρευνας

Με δεδομένο πως μέχρι τώρα δεν έχει διεξαχθεί κάποια σχετική έρευνα στην Ελλάδα, η ακόλουθη έρευνα στοχεύει, να προσδιορίσει, εάν στην περίπτωση των Ελληνικών Πετρελαίων, τίθενται σε εφαρμογή βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στόχος της επομένως, είναι να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο τα Ελληνικά Πετρέλαια εφαρμόζουν τις τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να διακρίνει το είδος της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη της ποιότητας.

Παράλληλα, η έρευνα αυτή αποσκοπεί, να αναδειχθούν τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις κατά τη διαδικασία εφαρμογής και οργάνωσης της εκάστοτε Διοίκησης, προτείνοντας λύσεις, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία ύπαρξης τόσο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσο και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που δύναται να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια εφαρμόζει τις τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ποιοί στόχοι επιδιώκονται περισσότερο μέσα από την υιοθέτηση των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ποιοι μέσα από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
- Υπάρχει σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην περίπτωση των Ελληνικών Πετρελαίων με στόχο την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν ναι, σε ποιο βαθμό επιβεβαιώνεται αυτή η σχέση;
- Υπάρχει σχέση μεταξύ της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού και της ποιότητας;

5.2.2 Προσδιορισμός Μεθόδου Έρευνας

Ο προσδιορισμός της μεθόδου της έρευνας αποτελεί, το πλαίσιο εργασίας που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή και την ανάλυση του σχεδίου της ¹¹⁸έρευνας. Στη διεθνή βιβλιογραφία γενικά υπάρχουν δύο κύριοι τύποι έρευνας η εξερευνητική και η περιγραφική. Η επιλογή του σωστού τύπου έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί οφείλεται κατά κύριο λόγο στη φύση του προβλήματος που καλούμαστε να επιλύσουμε. Η

¹¹⁸ Σταθακόπουλος Β. (2008) , Μέθοδοι έρευνας αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

εξερευνητική έρευνα είναι η μέθοδος μέσα από την οποία συγκεντρώνονται όλα εκείνα τα προκαταρκτικά στοιχεία που θα προσδιορίσουν και θα αναδείξουν τη πραγματική φύση του προβλήματος και προτείνουν τις ανάλογες υποθέσεις με εκείνες που πραγματεύεται η ¹¹⁹μελέτη.

Η περιγραφική έρευνα αντίστοιχα είναι εκείνη η μεθοδολογία έρευνας, όπου μας επιτρέπει τη μελέτη μόνο ορισμένων χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων ενός πληθυσμού. Είναι μια μέθοδος που μπορεί να προσφέρει ακρίβεια καθώς οι στόχοι και οι ερωτήσεις της έρευνας είναι ήδη ορισμένες και απαιτούνται περιληπτικές μετρήσεις προκειμένου αυτές να απαντηθούν. Σε αντίθεση με την εξερευνητική έρευνα, που στοχεύει στην εξερεύνηση άγνωστων ή ευρέων προβλημάτων, η περιγραφική έρευνα στηρίζεται στην ήδη υπάρχουσα κατανόηση του ¹²⁰προβλήματος.

Επιπλέον, οι ¹²¹μέθοδοι έρευνας διακρίνονται σε δύο ακόμα βασικές κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο συλλογής των στοιχείων. Αυτές είναι η ποιοτική και η ποσοτική.

Στόχος μιας ποσοτικής έρευνας είναι η ανεύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα σχετίζεται με τη συστηματική διερεύνηση φαινομένων όπου για το σκοπό επίτευξης της χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Έτσι, χρησιμοποιείται συνήθως ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

Η ποιοτική έρευνα είναι η πλέον κατάλληλη μέθοδος στην περίπτωση, όπου ο ερευνητής ενδιαφέρεται να απαντήσει σε ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" κάποιων φαινομένων. Συνεπώς, η ποιοτική προσέγγιση είναι μια μέθοδος έρευνας, που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για τη μελέτη κοινωνικών προβλημάτων και φαινομένων. Αποσκοπεί περισσότερο στη δημιουργία νέων θεωρητικών μοντέλων αντί στην επαλήθευση και γενίκευση αυτών σε ένα

¹¹⁹ Σταθακόπουλος Β. (2008) , Μέθοδοι έρευνας αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

¹²⁰ Σιώμοκος Γ. (2003) , Έρευνα Αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη , 2008, Αθήνα

¹²¹ Σιώμοκος Γ. (2003) , Έρευνα Αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη , 2008, Αθήνα

μεγαλύτερο πληθυσμό. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των ποιοτικών μεθόδων που ταυτίζεται με αυτό της τον στόχο είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

Ο τύπος της έρευνας ο οποίος επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι η ποσοτική έρευνα. Ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου οφείλεται στο ότι θέλαμε να εξετάσουμε και να επαληθεύσουμε σχέσεις, οι οποίες προέκυψαν μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

5.2.3 Εργαλεία Έρευνας

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην περίπτωση μιας δειγματοληπτικής έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη και η παρατήρηση. Ωστόσο, μιας και στη δική μας περίπτωση, η μέθοδος η οποία επιλέχθηκε ως έρευνα είναι η ποσοτική, ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για να γίνει η συλλογή των στατιστικών στοιχείων είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι εκείνο το μέσο, μέσα από το οποίο πραγματοποιείται η επικοινωνία του ερευνητή με τους ερωτώμενους. Ο σωστός τρόπος σύνταξης του ερωτηματολογίου, είναι και αυτός που θα καθορίσει και την επιτυχία της έρευνας. Λέγεται μάλιστα¹²² χαρακτηριστικά ότι *“καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ’ αυτή”*.

Ένα καλό ερωτηματολόγιο θα πρέπει:

- Να είναι *σύντομο*
- Να είναι *εύκολο στην απάντηση* και να μπορεί εύκολα να ταχυδρομηθεί
- Να έχει *σχεδιαστεί καλά*
- Τα ερωτήματα να έχουν μια *λογική ακολουθία*
- Να είναι δυνατή η *επεξεργασία* των στοιχείων και
- Να έχει *κατάλληλο σχηματικό μέγεθος*

¹²²Παρασκευόπουλος Ι. Ν. (1993α), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Αθηνών

Επιπλέον στο περιεχόμενο των ερωτήσεων πρέπει:

- Να ληφθεί υπόψη η ικανότητα του ατόμου που θα ερωτηθεί (απλότητα της γλώσσας των ερωτήσεων, σαφήνεια)
- Τη θέληση του ερωτώμενου

Στην περίπτωση της δική μας έρευνας, τα ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ήταν κυρίως σε έντυπη μορφή ενώ η διανομή τους έγινε απευθείας στους ερωτώμενους. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου ήταν χωρισμένο σε πέντε ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιείχε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο σπουδών. Στις επόμενες τέσσερις ενότητες γίνεται εισαγωγή στο κύριο θέμα της έρευνας. Έτσι, συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν τη φιλοσοφία της ποιότητας, το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τη συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη της ποιότητας καθώς αλλαγές και πρακτικές που μπορεί να έχουν εφαρμοστεί. Σχεδόν το σύνολο των ερωτήσεων, ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες ήταν βασισμένες στην 4βάθμια κλίμακα, ενώ σε κάποιες ήταν και διχοτομικές. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της κλίμακας Likert ο ερευνητής πρέπει να σχεδιάσει προτάσεις ή φράσεις για τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου για τα οποία ο ερωτώμενος έχει άποψη. Στην δική μας περίπτωση, ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σε μια σειρά δηλώσεων, όπου ο αριθμός 1 σχετίζεται σε επίπεδο πλήρως διαφωνίας ενώ το 4 σε επίπεδο πλήρως συμφωνίας.

5.2.4 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Στις περιπτώσεις όπου είναι αδύνατον η καταγραφή των ιδιοτήτων ολόκληρου του πληθυσμού λόγω μεγάλου πλήθους, οικονομικής στενότητας και χρόνου, εφαρμόζεται η διαδικασία της ¹²³δειγματοληψίας. Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μιας έρευνας δεν στηρίζεται μόνο στη σωστή επιλογή της μεθοδολογίας και των

¹²³ΣιώμοκοςΓ. (2003), Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, 2008, Αθήνα

κατάλληλων εργαλείων συλλογής στοιχείων, αλλά και στη καταλληλότητα της μεθόδου ¹²⁴δειγματοληψίας. Η εκλογή της μεθόδου εξαρτάται:

- Από το ζητούμενο βαθμό ακρίβειας αποτελεσμάτων
- Από τα χρονικά και χρηματικά περιθώρια της έρευνας
- Από τη μεταβλητότητα των μονάδων του πληθυσμού που ερευνάμε και
- Από την ύπαρξη καταλόγων των μονάδων πληθυσμού

Οι τεχνικές δειγματοληψίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις πιθανότητας και στις ¹²⁵μη πιθανότητας. Στις τεχνικές της πιθανότητας όλες οι μονάδες του πληθυσμού έχουν την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθούν στο δείγμα (τυχαίο δείγμα) ενώ στη τεχνική της μη πιθανότητας ,τα άτομα τα οποία επιλέγονται να συμμετάσχουν στην έρευνα είναι μη τυχαία. Στη δική μας έρευνα, τα ερωτηματολόγια (συνολικά 82) διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους της επιχείρησης Ελληνικά Πετρέλαια. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε κατά τους μήνες Σεπτέμβριο 2017 έως και Οκτώβριο 2017. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αφού ενημερώθηκαν αρχικά για το αντικείμενο της έρευνας και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, στη συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο το οποίο τους δόθηκε. Από τα διανεμηθέντα 82 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τα 50, δηλαδή το ποσοστό απόκρισης είναι 61%.

5.2.4 Περιγραφή του Δείγματος ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Το δείγμα των ερωτηματολογίων, αποτελείται από 50 εργαζόμενους της επιχείρησης Ελληνικά Πετρέλαια, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων μέσα από τη διαδικασία προσωπικής συνέντευξης. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που μελετήσαμε αφορούν το φύλο ,την ηλικία και το επίπεδο σπουδών.

¹²⁴Morrison K. R. B. (1993), Planning and Accomplishing School-centered Evaluation, Norfolk: Peter Francis Publishers.

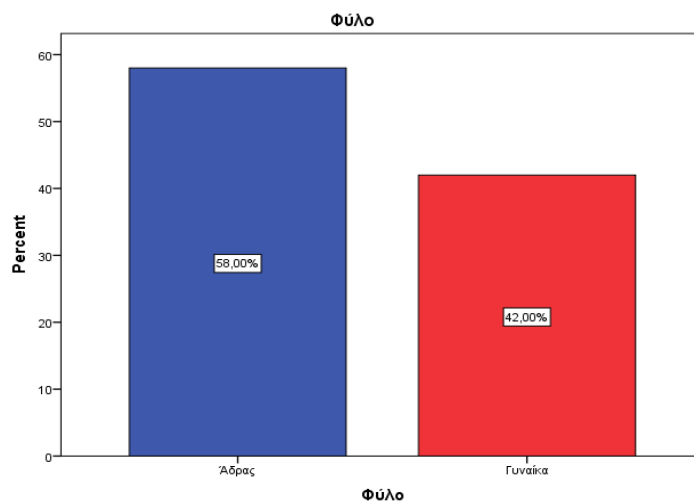
¹²⁵Σιώμος Γ. (2003) , Έρευνα Αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη , 2008, Αθήνα

5.2.4.1 Φύλο

Στην έρευνα μας συμμετείχαν 50 εργαζόμενοι. Από τους 100 συνολικά συμμετέχοντες 20 (58%) ήταν άνδρες και 21 (42%) γυναίκες παρατηρώντας σαν πρώτο συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα γυναίκες είναι περισσότερες από τους άντρες.

Πίνακας 1: Κατανομή του δείγματος βάση του φύλου των συμμετεχόντων

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό%
Άνδρας	29	58,0
Γυναίκα	21	42,0
Σύνολο	50	100,0

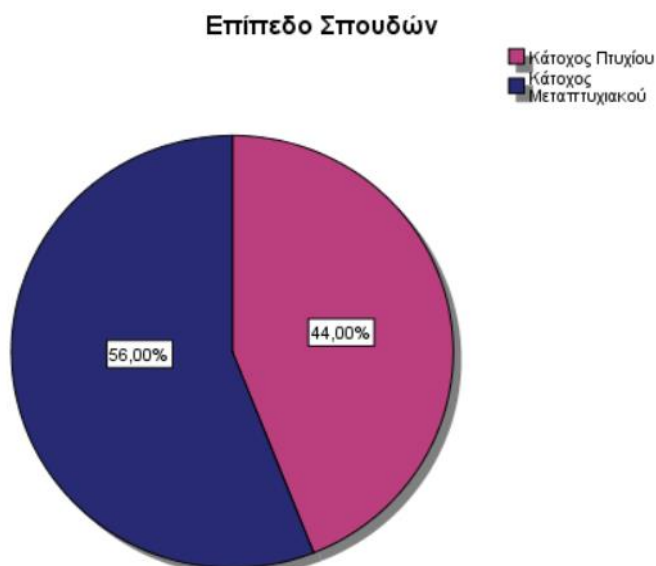


Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος βάση του φύλου των συμμετεχόντων

5.2.4.2 Επίπεδο εκπαίδευσης

Το δείγμα στην έρευνα μας ήταν κυρίως απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ κάποιοι από αυτούς κατείχαν και μεταπτυχιακό τίτλο. Πιο συγκεκριμένα το 44% των

ερωτώμενων είναι κάτοχοι πτυχίου ενώ το 56% είναι κάτοχοι και μεταπτυχιακού διπλώματος εξειδίκευσης. Ωστόσο, δεν υπήρχαν άτομα που να κατέχουν κάποιο διδακτορικό ή μεταδιδακτορικό τίτλο.



Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος βάση του επιπέδου σπουδών

5.2.4.3 Ηλικία

Από το σύνολο του δείγματος τα περισσότερα άτομα (16) άνηκαν στην ηλικιακή ομάδα 18-27 ετών, στη συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 32-36 ετών με 13 άτομα, ενώ τελευταία στη κατάταξη ανέρχεται η ηλικιακή ομάδα 28 έως 31 ετών με 10 άτομα.

Πίνακας 2: Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικιακή ομάδα

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό%
18-27	16	32,0
28-31	10	20,0
32-36	13	26,0
36 και άνω	11	22,0

5.2.5 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Ένα κατάλληλο πρόγραμμα στατιστικών αναλύσεων είναι αυτό που θα οδηγήσει στην πιο σωστή και έγκυρη εξαγωγή συμπερασμάτων μιας έρευνας. Βάσει του σκοπού αυτού, έχουν δημιουργηθεί στατιστικά πακέτα τα οποία επιτρέπουν τη γρήγορη ανάλυση ποσοτικών δεδομένων. Το πιο διαδεδομένο, εύχρηστο και ευέλικτο στατιστικό πακέτο, ωστόσο για την περίπτωση αυτή, είναι το ¹²⁶SPSS. Έτσι λοιπόν, μετά την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων με τη συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων, εν συνεχεία χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 24 για την ανάλυση των δεδομένων μας. Αναλυτικότερα, εφαρμόσαμε τη μέθοδο Ανάλυσης Συχνοτήτων (Frequencies) καθώς και την Περιγραφική Στατιστική σε όλο το ερωτηματολόγιο που κατασκευάσαμε, ενώ σε κάποιες εκ των ερωτήσεων δημιουργήσαμε και το αντίστοιχο γράφημα προκειμένου να γίνει πιο εύκολα αντιληπτή η εξαγωγή των συμπερασμάτων μας. Τέλος, για το βαθμό διερεύνησης της σχέσης ποιότητας μεταξύ των πρακτικών του Τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού εφαρμόστηκε η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

¹²⁶Σιώμος Γ. (2003), Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, 2008, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Στον παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται όλες οι αναλύσεις στις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι στα ερωτηματολόγια, σύμφωνα πάντα με τους ερευνητικούς στόχους που παρουσιάστηκαν εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο. Έτσι στις ενότητες 6.2, 6.3, 6.4 και 6.5 παρουσιάζονται οι περιγραφικές αναλύσεις στις οποίες εξετάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της διερεύνησης των συσχετίσεων που αυτή η εμπειρική μελέτη δύναται να απαντήσει, ενώ το κεφάλαιο αυτό κλείνει με τα αποτελέσματα για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

6.2 Η Φιλοσοφία της Ποιότητας

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφέρθηκε πως η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει το μέσο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Συνεπώς, το πρώτο μέρος της έρευνας αφιερώθηκε, για να εξεταστεί εάν η εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια, εφαρμόζει τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποια είναι τα αποτελέσματα εφαρμογής της.

6.2.1 Η απόφαση σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στον πίνακα 3 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την ανάλυση συχνοτήτων που προηγήθηκε στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως προέκυψε από την έρευνα, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν με ποσοστό 54%, πως σε καμία περίπτωση η απόφαση σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν προήλθε από δική τους πρωτοβουλία. Πιο συγκεκριμένα, το 96% συμφώνησε πως αυτή είναι μία απόφαση που προήλθε κατά κύριο λόγο από την

ανώτατη διοίκηση και ιδιαίτερα σχετίζεται με απόφαση του εκάστοτε αρμόδιου για την ποιότητα του τμήματος, καθώς το ποσοστό συμφωνίας ανήλθε σε 42%.

Πίνακας 3: Η απόφαση σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Απόφαση της ανώτατης διοίκησης	2,0%	2,0%	52,0%	44,0%
Πρωτοβουλία αρμόδιου για την ποιότητα τμήματος	20,0%	22,0%	42,0%	16,0%
Προσωπική σας πρωτοβουλία	54,0%	24,0%	22,0%	0%

Πίνακας 4: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.1)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Απόφαση της ανώτατης διοίκησης	3,38	3,00	3	0,635	50	0
Πρωτοβουλία αρμόδιου για την ποιότητα τμήματος	2,54	3,00	3	0,994	50	0
Προσωπική σας πρωτοβουλία	1,68	1,00	1	0,819	50	0

6.2.2 Στόχος Προγράμματος Ποιότητας

Σε αυτήν την ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν , σχετικά με το πρόγραμμα ποιότητας που υπάρχει στην επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια. Ιδιαίτερα, τους ζητήθηκε να απαντήσουν σχετικά με το ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι του προγράμματος ποιότητας. Σε ποσοστό 82% το δείγμα συμφώνησε , πως ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του προγράμματος ποιότητας είναι η ποιότητα των προϊόντων. Ακολουθεί εν συνεχεία το 74%, που είναι η αξιοποίηση δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ενώ ίδια ποσοστά θετικής συμφωνίας (72%) φαίνεται να

έχουν η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η βελτίωση της παραγωγικότητας. Αναφορικά με το εάν το πρόγραμμα ποιότητας βοηθά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, υπήρχε ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 32%, που φαίνεται να διαφωνεί σε μικρό βαθμό σχετικά με την πρόταση αυτή. Αντίθετα, το 62% των ερωτώμενων φαίνεται να συμφωνούν πως και η καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας, εντάσσεται στις βασικές επιδιώξεις του προγράμματος ποιότητας.

Πίνακας 5: Σε ποιο βαθμό επιδιώκει τα παρακάτω το πρόγραμμα για την ποιότητα

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Αξιοποίηση δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού	0%	26,0%	40,0%	34,0%
Βελτίωση παραγωγικότητας	0%	28,0%	34,0%	38,0%
Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	4,0%	24,0%	50,0%	22,0%
Βελτίωση των συνθηκών εργασίας	6,0%	32,0%	46,0%	16,0%
Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων	6,0%	12,0%	54,0%	28,0%

Πίνακας 6: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.2)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Αξιοποίηση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	3,08	3,00	3	0,778	50	0
Βελτίωση παραγωγικότητας	3,10	3,00	4	0,814	50	0
Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	2,90	3,00	3	0,789	50	0

Βελτίωση των συνθηκών εργασίας	2,72	3,00	3	0,809	50	0
Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων	3,04	3,00	3	0,807	50	0

6.2.3 Υιοθέτηση Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Πλαίσια της Δραστηριότητας της Οικονομικής Μονάδας

Η υιοθέτηση των βασικών αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι μιας οικονομικής μονάδας. Σχετικά, με την εφαρμογή αυτών στην επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια, το 72% των ερωτώμενων φαίνεται να αποφάνθηκε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία βασική προτεραιότητα της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το δείγμα σε ποσοστό 68% συμφώνησε πως οι διευθυντές του εκάστοτε τμήματος είναι γνώστες και αποδέχονται τις ευθύνες τους απέναντι στην επιτυχή υλοποίηση της εφαρμογής των προγραμμάτων ΔΟΠ. Ωστόσο, το ίδιο δεν ισχύει και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Το 46% των εργαζόμενων αποφάνθηκε, ότι το πρόγραμμα ποιότητας που επιλέχθηκε από την επιχείρηση δεν είναι γνωστό σε αυτούς και μάλιστα σε ίδιο ποσοστό της τάξεως του 46% δεν είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της ΔΟΠ.

Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι υιοθετούνται οι αρχές που προσβέει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία	6,0%	22,0%	52,0%	20,0%
Σχεδιάστηκε σχετικό πρόγραμμα εφαρμογής της ΔΟΠ το οποίο είναι γνωστό στο εργατικό δυναμικό	10%	46,0%	34,0%	10,0%
Είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της ΔΟΠ	8,0%	46,0%	34,0%	12,0%

Οι διευθυντές του εκάστοτε τμήματος γνωρίζουν και αποδέχονται τις ευθύνες τους απέναντι στην επιτυχή υλοποίηση της εφαρμογής των προγραμμάτων ΔΟΠ	12,0%	20,0%	38,0%	30,0%
Προβλέπεται αξιολόγηση σχετικά την επιτυχία των στόχων που τίθενται για την ποιότητα	6,0%	30,0%	40,0%	24,0%

Πίνακας 8: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.3)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία	2,86	3,00	3	0,808	50	0
Σχεδιάστηκε σχετικό πρόγραμμα εφαρμογής της ΔΟΠ το οποίο είναι γνωστό στο εργατικό δυναμικό	2,44	2,00	2	0,812	50	0
Είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της ΔΟΠ	2,50	2,00	2	0,814	50	0
Οι διευθυντές του εκάστοτε τμήματος γνωρίζουν και αποδέχονται τις ευθύνες τους απέναντι στην επιτυχή υλοποίηση της εφαρμογής των προγραμμάτων ΔΟΠ	2,86	3,00	3	0,990	50	0
Προβλέπεται αξιολόγηση σχετικά την επιτυχία των στόχων που τίθενται για την ποιότητα	2,82	3,00	3	0,873	50	0

6.2.4 Αποτελεσματικότητα Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Πλαίσια της Δραστηριότητας της Οικονομικής Μονάδας

Στον πίνακα 9 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης συχνοτήτων σχετικά με το βαθμό που επιτυγχάνεται η εφαρμογή του προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 9: Σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας έχει επιτευχθεί η προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ	4,0%	44,0%	44,0%	8,0%
Συνέβαλε η ΔΟΠ στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης	2,0%	28,0%	54,0%	16,0%
Συνέβαλε στη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων	2,0%	26,0%	56,0%	20,0%

Όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα, οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα φαίνεται να δίστανται σχετικά με το βαθμό επίτευξης εφαρμογής της ΔΟΠ στην οικονομική μονάδα. Τα ποσοστά συμφωνίας και διαφωνίας μοιράστηκαν ισόποσα στο 44%. Όμως, το 70 και αντίστοιχα το 76% του δείγματος φαίνεται να συμφώνησε, πως η ΔΟΠ βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα οδηγεί στη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων.

Πίνακας 10: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.4)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας έχει επιτευχθεί η προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ	2,56	3,00	2	0,705	50	0
Συνέβαλε η ΔΟΠ στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης	2,84	3,00	3	0,710	50	0
Συνέβαλε στη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων	2,90	3,00	3	0,735	50	0

6.2.5 Βαθμός Επίτευξης Στόχων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Πλαίσια της Δραστηριότητας της Οικονομικής Μονάδας

Όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, μερικοί από τους βασικούς στόχους της ΔΟΠ στα πλαίσια της δραστηριότητας μιας οικονομικής μονάδας είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, η συγκριτική αξιολόγηση και ο σχεδιασμός των διαδικασιών. Στο πλαίσιο αυτό, οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαφώνησαν σε ποσοστό 44% , ότι μπορούν να εκφράσουν τις ιδέες τους σχετικά με θέματα του προγράμματος ποιότητας, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να συμμετέχουν κατ'επέκταση στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων (ποσοστό συμφωνίας 34%). Εν αντιθέσει, το πρόγραμμα ποιότητας, με τη θετική συμμετοχή του 70% του δείγματος, φαίνεται ότι ωθεί σε σημαντικό βαθμό τη διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων. Αναφορικά με το βαθμό επίτευξης της ενίσχυσης του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, οι απόψεις μοιράστηκαν, καθώς το 56% εξέφρασε θετικά την άποψη του, ενώ το 44% όχι. Το ίδιο συνέβη τέλος, και με το γεγονός εάν ο πελάτης αποτελεί προτεραιότητα σε όλα τα θέματα της επιχείρησης, καθώς το 36% συμφώνησε πως αποτελεί βασικό στόχο της επιχείρησης ενώ ίδιο ποσοστό φάνηκε να διαφωνεί.

Πίνακας 11: Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της ΔΟΠ έχουν επιτευχθεί τα παρακάτω και αν ναι σε ποιο βαθμό

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Υποστήριξη στην έκφραση ιδεών	4,0%	40,0%	36,0%	20,0%
Συμμετοχή στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων	8,0%	58,0%	22,0%	12,0%
Διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων	6,0%	24,0%	52,0%	18,0%
Ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ	6,0%	38,0%	34,0%	22,0%

Προτεραιότητα ο πελάτης σε όλα τα θέματα	14,0%	36,0%	36,0%	0%
---	-------	-------	-------	----

Πίνακας 12: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.2.5)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Υποστήριξη στην έκφραση ιδεών	2,72	3,00	2	0,834	50	0
Συμμετοχή στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων	2,38	2,00	2	0,805	50	0
Διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων	2,82	3,00	3	0,800	50	0
Ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων	2,72	3,00	2	0,882	50	0
Προτεραιότητα ο πελάτης σε όλα τα θέματα	3,08	3,00	3	0,804	50	0

6.3 Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η ενότητα 6.3 εξετάζει το ρόλο της ύπαρξης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην οικονομική μονάδα. Ιδιαίτερα, εξετάζει αν υπάρχει ή όχι τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια, πώς γίνεται ο τρόπος διαχείρισης αυτού και ποιος ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο από την εταιρεία όσο και από τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνουν.

6.3.1 Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Σχετικά με την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινων πόρων στην οικονομική μονάδα, το σύνολο του δείγματος (100%) αποφάνθηκε ότι υπάρχει.



Γράφημα 3 :Υπαρξη τμήματος ανθρώπινων πόρων

6.3.2 Αντίληψη της δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) από την οικονομική μονάδα

Στην ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το πως αντιλαμβάνεται η οικονομική μονάδα την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Από τις απαντήσεις του δείγματος, η επιχείρηση φαίνεται να έχει μια πολύ καλή αντίληψη των στόχων που πρέπει να πρεσβεύει η ΔΑΔ. Πιο συγκεκριμένα, το 78% του δείγματος συμφώνησε πως το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης συνδέεται στενά τόσο με τις ανάγκες τις επιχείρησης όσο και με το ρόλο του ανθρώπου σε αυτό. Παράλληλα, το 68% υπέδειξε ότι η δραστηριότητας της ΔΑΔ δεν επικεντρώνεται μόνο σε υποστηρικτικές εργασίες, αλλά δίνει και έμφαση σε στοιχεία, όπως οι ανθρώπινες σχέσεις καθώς το ποσοστό θετικών απαντήσεων ανήλθε σε 70%. Τέλος, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης φαίνεται ότι λαμβάνει υπόψη του τόσο τις ανάγκες των πελατών της, όσο και τις ανάγκες των υπαλλήλων της (ποσοστά συμφωνίας 74%) με αποτέλεσμα να επικεντρώνεται στη σωστή στελέχωση των τμημάτων της, την άρτια εκπαίδευση των εργαζομένων και τη διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας.

Πίνακας 13: Πώς αντιλαμβάνεται η οικονομική μονάδα τη δραστηριότητα της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Συνδέεται με τις ανάγκες της επιχείρησης και ο ρόλος του ανθρώπου συνδυαστικά με τη ΔΑΔ είναι μείζονος σημασίας για της επιχείρηση	4,0%	18,0%	56,0%	22,0%
Η ΔΑΔ δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και φροντίζει για την αποφυγή συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου	4,0%	26,0%	58,0%	12,0%
Η δραστηριότητα της ΔΑΔ επικεντρώνεται Υποστηρικτικές εργασίες (βλ. τήρηση αρχείων ή έκδοση αναφορών)	6,0%	26,0%	46,0%	22,0%
Η δραστηριότητα της ΔΑΔ δίνει έμφαση στον πελάτη αλλά και στον υπάλληλο. Ασχολείται με τη στελέχωση των τμημάτων, την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας	8,0%	18,0%	56,0%	18,0%

Πίνακας 14: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.2)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Συνδέεται με τις ανάγκες της επιχείρησης και ο ρόλος του ανθρώπου συνδυαστικά με τη ΔΑΔ είναι μείζονος σημασίας για της επιχείρηση	2,96	3,00	3	0,755	50	0
Η ΔΑΔ δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και φροντίζει για την αποφυγή συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου	2,78	3,00	3	0,708	50	0
Η δραστηριότητα της ΔΑΔ επικεντρώνεται σε Υποστηρικτικές εργασίες (βλ. τήρηση αρχείων ή έκδοση αναφορών)	2,84	3,00	3	0,842	50	0

Η δραστηριότητα της ΔΑΔ δίνει έμφαση στον πελάτη αλλά και στον υπάλληλο. Ασχολείται με τη στελέχωση των τμημάτων, την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας

2,84 3,00 3 0,817 50 0

6.3.3 Βαθμός Ικανοποίησης των Εργαζομένων από τη Διοίκηση και το Αντικείμενο Εργασίας

Στον πίνακα 15 ακολουθεί η ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας σχετικά με το βαθμό ικανοποίησή των εργαζομένων τους από τη διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας τους.

Πίνακας 15: Σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από τη διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι άρτια καταρτισμένοι	4,0%	32,0%	42,0%	22,0%
Η διοίκηση είναι πρόθυμη να συνεργαστεί ομαλά και να καθοδηγήσει τους υφισταμένους	4,0%	26,0%	52,0%	18,0%
Υπάρχει ενδιαφέρον των στελεχών για επίλυση προβλημάτων ή αποριών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων	0%	32,0%	42,0%	26,0%
Η εταιρεία ικανοποιεί τις προσδοκίες μου	2,0%	36,0%	46,0%	16,0%
Μου ανατίθενται project που εντάσσονται στη σφαίρα του προσωπικού μου ενδιαφέροντος	2,0%	46,0%	40,0%	12,0%
Συμμετέχω σε σεμινάρια που θα βοηθήσουν την προσωπική μου εξέλιξη στο κομμάτι της εργασίας μου	2,0%	30,0%	36,0%	32,0%
Μου δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης της ερευνητικής μου διάθεσης	6,0%	44,0%	34,0%	16,0%
Επιτυγχάνω τους στόχους που θέτω	2,0%	28,0%	50,0%	20,0%

Είναι δυνατή και εύκολη η λήψη βοήθειας από τους προϊσταμένους μου σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολίας σε project που πρέπει να φέρω εις πέρας	4,0%	22,0%	52,0%	22,0%
--	------	-------	-------	-------

Όπως διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα, οι ερωτώμενοι, σε ποσοστό 64% θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι άρτια καταρτισμένοι. Επιπλέον, σε ποσοστό 70% συμφωνίας του δείγματος, η διοίκηση είναι πρόθυμη να συνεργαστεί ομαλά και να καθοδηγήσει τους υφισταμένους σε οτιδήποτε πρόβλημα και αν προκύψει, είτε αυτό σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων ή αποριών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (θετική ανταπόκριση 68%), είτε σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολίας σε project που τους έχει ανατεθεί (θετική ανταπόκριση 74%). Παράλληλα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι και από το βαθμό επίτευξης των στόχων που θέτουν σε σχέση με το αντικείμενο που έχουν αναλάβει αφού το ποσοστό θετικής ανταπόκρισης ήταν 70%, ενώ σχετικά με τις προσδοκίες τους από την εταιρεία το ποσοστό διαφωνίας ήταν 36%. Ωστόσο, δεν υπήρχε η ίδια ανταπόκριση σχετικά με τον εάν η επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό της, να αναπτύσσουν ερευνητική διάθεση ή να αναλαμβάνουν project που να εντάσσονται στη σφαίρα του προσωπικού τους ενδιαφέροντος, καθώς τα ποσοστά διαφωνίας ήταν ιδιαίτερα ψηλά, της τάξης σχεδόν του 50%.

Πίνακας 16: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.3)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι άρτια καταρτισμένοι	2,82	3,00	3	0,825	50	0
Η διοίκηση είναι πρόθυμη να συνεργαστεί ομαλά και να καθοδηγήσει τους υφισταμένους	2,84	3,00	3	0,766	50	0
Υπάρχει ενδιαφέρον των στελεχών για επίλυση προβλημάτων ή αποριών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων	2,94	3,00	3	0,767	50	0
Η εταιρεία ικανοποιεί τις προσδοκίες μου	2,76	3,00	3	0,744	50	0

Μου ανατίθενται project που εντάσσονται στη σφαίρα του προσωπικού μου ενδιαφέροντος	2,62	3,00	2	0,725	50	0
Συμμετέχω σε σεμινάρια που θα βοηθήσουν την προσωπική μου εξέλιξη στο κομμάτι της εργασίας μου	2,98	3,00	3	0,845	50	0
Μου δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης της ερευνητικής μου διάθεσης	2,60	3,00	2	0,833	50	0
Επιτυγχάνω τους στόχους που θέτω	2,88	3,00	3	0,746	50	0
Είναι δυνατή και εύκολη η λήψη βοήθειας από τους προϊσταμένους μου σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολίας σε project που πρέπει να φέρω εις πέρας	2,92	3,00	3	0,778	50	0

6.3.4 Αξιολόγηση Αντικειμένου Εργασίας

Το βαθμό με το οποίο το δείγμα, είναι ικανοποιημένοι σχετικά με την αξιολόγηση επί του αντικειμένου εργασίας τους, ζητήθηκε να απαντήσουν σε αυτή την ενότητα. Από την ανάλυση συχνοτήτων η οποία προηγήθηκε, προέκυψε ότι σε ποσοστό 68% οι ερωτώμενοι λαμβάνουν συχνά ανατροφοδότηση σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ και οι ίδιοι σε ποσοστό 82% παρέχουν ενημέρωση στον αμέσως προϊστάμενο τους σχετικά με την εξέλιξη των καθηκόντων που αναλαμβάνουν. Επίσης, σε ποσοστό θετικής συμφωνίας 62%, το δείγμα ανέφερε, ότι σε περίπτωση αξιολόγησης, είναι επαρκή και γνωστά εξ αρχής τα κριτήρια αξιολόγησης πριν ξεκινήσει η διαδικασία. Παράλληλα, σε ποσοστό 55% , το δείγμα υποστήριξε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική, ενώ υπήρχε και ένα αξιολόγο ποσοστό της τάξης του 40%, που είχε αντίθετη άποψη σχετικά με αυτό.

Πίνακας 17: Σχετικά με την αξιολόγηση επί του αντικειμένου εργασίας

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την πρόοδο μου	4,0%	28,0%	50,0%	18,0%

Παρέχω ανατροφοδότηση στον αμέσως προϊστάμενο μου σχετικά με την εξέλιξη των καθηκόντων που αναλαμβάνω	4,0%	14,0%	68,0%	14,0%
Είναι επαρκή και γνωστά εξαρχής τα κριτήρια	10,0%	28,0%	48,0%	14,0%
Η αξιολόγηση είναι αντικειμενική	6,0%	40,0%	38,0%	16,0%

Πίνακας 18: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.4)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την πρόοδο μου	2,82	3,00	3	0,774	50	0
Παρέχω ανατροφοδότηση στον αμέσως προϊστάμενο μου σχετικά με την εξέλιξη των καθηκόντων που αναλαμβάνω	2,92	3,00	3	0,665	50	0
Είναι επαρκή και γνωστά εξαρχής τα κριτήρια Αξιολόγησης	2,66	3,00	3	0,848	50	0
Η αξιολόγηση είναι αντικειμενική	2,64	3,00	2	0,827	50	0

6.3.5 Συνολικός Βαθμός Ικανοποίησης από την Οικονομική Μονάδα

Από την ανάλυση των απαντήσεων οι ερωτώμενοι φαίνεται να δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από τη συνολική λειτουργία της μονάδας, τόσο από το είδος των καθηκόντων που τους έχει ανατεθεί όσο και από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ιδιαίτερα, το 66% του δείγματος δηλώνει ικανοποιημένο από το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ το 68% και από το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών που τους προσφέρεται. Έτσι, το 58% των συμμετεχόντων στην έρευνα, δηλώνουν ένα γενικό βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία της μονάδας. Ωστόσο, υπήρχε και ένα ποσοστό 42% του δείγματος, που δε δείχνει ιδιαίτερα ικανοποιημένο από αυτή.

Πίνακας 19: Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Είμαι ικανοποιημένος από τη λειτουργία της μονάδας	6,0%	36,0%	46,0%	12,0%
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου	6,0%	28,0%	52,0%	14,0%
Είμαι ικανοποιημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	4,0%	28,0%	58,0%	10,0%

Πίνακας 20: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.3.5)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Είμαι ικανοποιημένος από τη λειτουργία της μονάδας	2,64	3,00	3	0,776	50	0
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της εργασίας μου	2,74	3,00	3	0,777	50	0
Είμαι ικανοποιημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της μονάδας αξιολόγησης	2,74	3,00	3	0,694	50	0

6.4 Η Συμβολή του Τμήματος της ΔΑΔ στη Επίτευξη της Ποιότητας

Στην ενότητα 6.4 θελήσαμε να διερευνήσουμε τη σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στην επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια. Πιο συγκεκριμένα, θελήσαμε να εξετάσουμε εάν η πρώτη συμβάλλει και σε ποιο βαθμό σε θέματα ποιότητας. Για το σκοπό επίτευξης του συγκεκριμένου ερευνητικού στόχου, αρχικά εξετάστηκε η συνολική συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στη βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια ο ρόλος των εργαζομένων σε αυτό.

6.4.1 Συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στη Βελτίωση της Ποιότητας

Από τα αποτελέσματα προέκυψε, ότι υπάρχει σημαντική προσπάθεια συμμετοχής του τμήματος της ΔΑΔ στη βελτίωση της ποιότητας. Μάλιστα, το δείγμα σε ποσοστό 74% δήλωσε, ότι το τμήμα της ΔΑΔ συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη προγραμμάτων, που σαν στόχο έχουν την ποιότητα. Ιδιαίτερα, σε ποσοστό θετικής ανταπόκρισης 66% του δείγματος, το τμήμα ΔΑΔ συμμετέχει και στην υλοποίηση εφαρμογής αυτών όσο και στην αξιολόγησή τους (ποσοστό συμφωνίας 72%).

Πίνακας 21: Συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στη Βελτίωση της Ποιότητας

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Συμμετοχή στην ανάπτυξη προγραμμάτων	2,0%	24,0%	60,0%	14,0%
Συμμετοχή στην υλοποίηση εφαρμογή των προγραμμάτων	4,0%	30,0%	56,0%	10,0%
Συμμετοχή στην αξιολόγηση των προγραμμάτων	2,0%	26,0%	62,0%	10,0%

Πίνακας 22: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.4.1)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Συμμετοχή στην ανάπτυξη προγραμμάτων	2,86	3,00	3	0,670	50	0
Συμμετοχή στην υλοποίηση εφαρμογή των προγραμμάτων	2,72	3,00	3	0,701	50	0
Συμμετοχή στην αξιολόγηση των προγραμμάτων	2,80	3,00	3	0,639	50	0

6.4.2 Ρόλος Προσωπικού στην Προσπάθεια Βελτίωσης της Ποιότητας

Αναφορικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, τα αποτελέσματα υπέδειξαν καμία συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή. Αναλυτικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (94%) αποφάνθηκε, ότι η θέση τους στην επιχείρηση, ταυτίζεται καθαρά με την εκτέλεση των καθηκόντων που τους ανατίθενται και η συνεισφορά τους συνδέεται μόνο σε λειτουργικό επίπεδο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να μην κατέχουν κάποιο ενεργό ρόλο στην ανώτατη διοίκηση, ενώ το 98% του δείγματος ισχυρίζεται επιπλέον, ότι δεν κατέχουν κάποια αναγνωρισμένη θέση μέσα στην επιχείρηση.

Πίνακας 23: Σχετικά με το ρόλο σας στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας

	Ναι	Όχι
Κατέχετε αναγνωρισμένη θέση και η προσφορά σας είναι έκδηλη	2,0%	98,0%
Έχετε ρόλο συμβούλου της ανώτατης διοίκησης	0,0%	100,0%
Έχετε ρόλο συντονιστή και δίνετε έμφαση σε θέματα σχετικά με τον εργαζόμενο. Η συνεισφορά σας είναι εμφανής σε θέματα λειτουργικού επιπέδου.	0,0%	100%
Έχετε απλώς επιτελικό ρόλο	94,0%	6,0%

Πίνακας 24: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.4.2)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Κατέχετε αναγνωρισμένη θέση και η προσφορά σας είναι έκδηλη	1,98	2,00	2	0,141	50	0
Έχετε ρόλο συμβούλου της ανώτατης διοίκησης	2,00	2,00	2	0,000	50	0

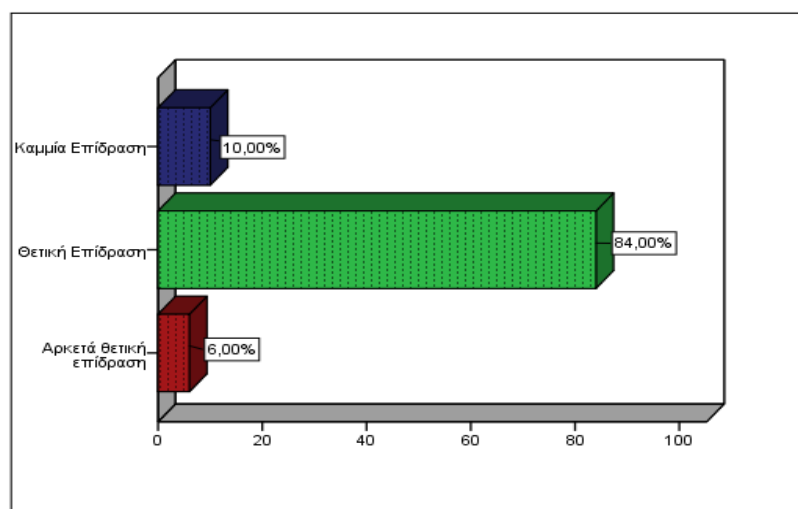
Έχετε ρόλο συντονιστή και δίνετε έμφαση σε θέματα σχετικά με τον εργαζόμενο. Η συνεισφορά σας είναι εμφανής σε θέματα λειτουργικού επιπέδου.	2,00	2,00	2	0,000	50	0
Έχετε απλώς επιτελικό ρόλο	1,16	2,00	2	0,548	50	0

6.5 Αλλαγές και Πρακτικές

Στην τελευταία αυτή ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με θέματα που αφορούν, την επιλογή προγραμμάτων ποιότητας καθώς και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιλογή προσωπικού στην επιχείρηση. Αν δηλαδή, η επιλογή προσωπικού βασίζεται και στην επίτευξη των στόχων ποιότητας. Τέλος, παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα αναφορικά με τις επιπτώσεις εφαρμογής των πρακτικών της ΔΑΠ στην οικονομική μονάδα.

6.5.1 Το Εφαρμοζόμενο Πρόγραμμα σχετικά με την Ποιότητα και η Επίδραση του στην Εταιρεία

Τα αποτελέσματα σχετικά με την επίδραση του προγράμματος ποιότητας στην επιχείρηση παρουσιάζονται στο γράφημα 4 που ακολουθεί.



Γράφημα 4: Το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα σχετικά με την ποιότητα και η επίδραση του στην εταιρεία

Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις των απαντήσεων των ερωτώμενων, το 84% του δείγματος ισχυρίζεται, ότι το σχετικό πρόγραμμα ποιότητας που υπάρχει στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή, επιδρά κατά κύριο λόγο θετικά σε αυτήν, ενώ μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 6% ισχυρίζεται ότι δεν έχει καμία επίδραση.

6.5.2 Προσανατολισμός Τμήματος

Στην ενότητα αυτή, ζητήθηκε από το δείγμα να δηλώσουν μέσα από μια σειρά χαρακτηριστικών, ποια είναι αυτά που θεωρούν ότι ακολουθεί το τμήμα τους. Σε ποσοστό θετικής συμμετοχής 72%, το δείγμα δήλωσε ότι το τμήμα στο οποίο εργάζονται, διαθέτει πολιτική ανάπτυξης προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες της ανάγκες της εταιρείας. Παράλληλα, σε ποσοστό επίσης 72%, οι ερωτώμενοι θεωρούν το τμήμα τους προσαρμόζεται ανάλογα στις απαιτήσεις ποιότητας. Ωστόσο, σε ποσοστό 42 και 44% αντίστοιχα, το δείγμα διαφωνεί ότι το τμήμα τους προωθεί τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων καθώς και το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προγραμμάτων ΔΟΠ.

Πίνακας 25: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το τμήμα σας έχει τα χαρακτηριστικά που ακολουθούν

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Διαθέτει πολιτική ανάπτυξης προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας	0%	38,0%	50,0%	12,0%
Παρέχει συμβουλές στα διοικητικά στελέχη	6,0%	34,0%	48,0%	12,0%
Προσαρμόζεται βάσει των απαιτήσεων της ποιότητας	2,0%	26,0%	58,0%	14,0%
Δίνει το βήμα στη συνεργασία και ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα	2,0%	40,0%	46,0%	12,0%
Σχεδιάζει και εφαρμόζει προγράμματα ΔΟΠ	6,0%	38,0%	52,0%	4,0%

Πίνακας 26: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.5.2)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Διαθέτει πολιτική ανάπτυξης προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας	2,74	3,00	3	0,664	50	0
Παρέχει συμβουλές στα διοικητικά στελέχη	2,66	3,00	3	0,772	50	0
Προσαρμόζεται βάσει των απαιτήσεων της ποιότητας	2,84	3,00	3	0,681	50	0
Δίνει το βήμα στη συνεργασία και ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα	2,68	3,00	3	0,713	50	0
Σχεδιάζει και εφαρμόζει προγράμματα ΔΟΠ	2,54	3,00	3	0,676	50	0

6.5.3 Ανταπόκριση Εταιρείας

Η ανταπόκριση της εταιρείας σε θέματα επιλογής προσωπικού είναι το θέμα προς εξέταση σε αυτή την ενότητα. Το 52% του δείγματος συμφώνησε, πως η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέπει εγκαίρως τις ανάγκες για προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη πάντα, σε ποσοστό 64%, τις επικρατούσες στην αγορά συνθήκες εργασίας. Αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής του εκάστοτε υποψηφίου προς πρόσληψη εργαζομένου, το 52% των συμμετεχόντων διαφωνεί πως πριν την πρόσληψη, η εταιρεία εξετάζει προσεκτικά στοιχεία του χαρακτήρα της προσωπικότητας του εργαζομένου και την ικανότητα προσαρμογής του σε διαφορετικές συνθήκες. Αντίθετα, η τελική επιλογή φαίνεται να γίνεται με γνώμονα τις διαπροσωπικές ικανότητες, την αντίδραση συνθηκών σύγκρουσης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (ποσοστό θετικής ανταπόκρισης 64%). Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονιστεί, όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα, πως η εταιρεία φαίνεται να μη συνδέει την επιλογή προσωπικού με την επίτευξη καλύτερης ποιότητας, αφού το δείγμα φαίνεται να διαφωνεί σε αυτό με ποσοστό 52%. Επομένως, η επιλογή του προσωπικού της δεν συνδέεται με τη νοοτροπία των υποψηφίων και τις γνώσεις τους για τη ΔΟΠ. Ωστόσο, σε ποσοστό συμφωνίας 64%, το δείγμα αποφάνθηκε ότι η

εταιρεία φροντίζει για τη συνεχόμενη εκπαίδευση τους και στους παράγοντες αξιολόγησης συμπεριλαμβάνεται και αυτός της ποιότητας.

Πίνακας 27: Σχετικά με την ανταπόκριση της εταιρείας

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Προβλέπει εγκαίρως τις ανάγκες για προσωπικό	8%	40,0%	36,0%	16,0%
Διαθέτει εξειδικευμένες διαδικασίες προκειμένου να εντοπίζει τα χαρακτηριστικά που καλούνται να διαθέτουν οι υποψήφιοι για τη βελτίωση της ποιότητας	10,0%	30,0%	52,0%	8,0%
Διερευνά τις επικρατούσες στην αγορά συνθήκες εργασίας	10,0%	26,0%	40,0%	24,0%
Επιλέγει το προσωπικό της βασισμένη στη σύνδεση της νοοτροπίας των υποψηφίων και τις γνώσεις τους για τη ΔΟΠ	22,0%	30,0%	38,0%	10,0%
Εξετάζει προσεκτικά στοιχεία του χαρακτήρα της προσωπικότητας και την ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές συνθήκες πριν την πρόσληψη	14,0%	38,0%	28,0%	20,0%
Επηρεάζεται για την τελική επιλογή ενός υποψηφίου από τις διαπροσωπικές ικανότητες, την αντίδραση συνθηκών σύγκρουσης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	4,0%	32,0%	46,0%	18,0%
Επηρεάζεται για την επιλογή ενός υποψηφίου από την άποψη των μελών του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του υποψηφίου	12,0%	40,0%	34,0%	14,0%
Φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού	8,0%	28,0%	50,0%	14,0%
Τα κριτήρια αξιολόγησης στηρίζονται και στον παράγοντα ποιότητα	4,0%	28,0%	58,0%	10,0%

Πίνακας 28: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.5.3)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Προβλέπει εγκαίρως τις ανάγκες για προσωπικό	2,60	3,00	2	0,857	50	0
Διαθέτει εξειδικευμένες διαδικασίες προκειμένου να εντοπίζει τα χαρακτηριστικά που καλούνται να διαθέτουν οι υποψήφιοι για τη βελτίωση της ποιότητας	2,58	3,00	3	0,785	50	0
Διερευνά τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας συνθήκες	2,78	3,00	3	0,932	50	0
Επιλέγει το προσωπικό της βασισμένη στη σύνδεση της νοοτροπίας των υποψηφίων και τις γνώσεις τους για τη ΔΟΠ	2,36	2,00	3	0,942	50	0
Εξετάζει προσεκτικά στοιχεία του χαρακτήρα της προσωπικότητας και την ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές συνθήκες πριν την πρόσληψη	2,54	2,00	2	0,973	50	0
Επηρεάζεται για την τελική επιλογή ενός υποψηφίου από τις διαπροσωπικές ικανότητες, την αντίδραση συνθηκών σύγκρουσης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	2,78	3,00	3	0,790	50	0
Επηρεάζεται για την επιλογή ενός υποψηφίου από την άποψη των μελών του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του υποψηφίου	2,50	2,00	2	0,886	50	0
Φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού	2,70	3,00	3	0,814	50	0
Τα κριτήρια αξιολόγησης στηρίζονται και στον παράγοντα ποιότητα	2,74	3,00	3	0,694	50	0

6.5.4 Επιπτώσεις από την Πρακτική Εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θεωρούν ότι σε ένα μεγάλο βαθμό οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είχαν θετικό αντίκτυπο σε αυτούς, συμφωνώντας σε ποσοστό 64%, ότι τους βοήθησαν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στο αντικείμενο εργασίας τους. Επιπλέον, σε ποσοστό 68%, το δείγμα αποφάνθηκε ότι μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΑΠ, μεγάλωσε ο βαθμός ικανοποίησής τους καθώς και υποκίνησης τους. Τέλος, το 78% των συμμετεχόντων υπέδειξε πως οι πρακτικές της ΔΑΠ συνδυάζονται ομαλά με τη στρατηγική και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Πίνακας 29: Σε ποιο βαθμό οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Πολύ	Συμφωνώ Απόλυτα
Βοήθησαν τους εργαζόμενους στη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους	4%	32,0%	50,0%	14,0%
Συνέβαλαν στην υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων	2,0%	30,0%	50,0%	18,0%
Συνδυάζονται ομαλά με τη στρατηγική και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας	2,0%	20,0%	64,0%	14,0%

Πίνακας 30: Μέσος όρος, Διάμεσος, Επικρατούσα Τιμή και Τυπική Απόκλιση (Ενότητα 6.5.4)

	Μέσος	Διάμεσος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Valid	Missing
Βοήθησαν τους εργαζόμενους στη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους	2,74	3,00	3	0,751	50	0
Συνέβαλαν στην υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων	2,84	3,00	3	0,738	50	0
Συνδυάζονται ομαλά με τη στρατηγική και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της	2,90	3,00	3	0,647	50	0

6.6 Σχέση Ποιότητας, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Επιλογής Προσωπικού

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αρχικά τα αποτελέσματα σχετικά με το βαθμό με τον οποίο επιβεβαιώνεται η σχέση της ποιότητας με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως αυτή έχει προκύψει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στη συνέχεια, εξετάζεται εάν υπάρχει σχέση μεταξύ της κατάλληλης επιλογής προσωπικού και της επίτευξης ποιότητας.

Για την επίτευξη των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε η πολλαπλή παλινδρόμηση. Αρχικά όλες οι ερωτήσεις ελέχθησαν ως προς την αξιοπιστία τους σύμφωνα με το δείκτη Cronbach Alpha. Αφού βεβαιωθήκαμε ότι δεν τίθεται ζήτημα αξιοπιστίας καθώς όλοι οι δείκτες παρουσίαζαν αξιοπιστία άνω του 0,6, εν συνέχεια προχωρήσαμε στη δημιουργία των «αθροιστικών» μεταβλητών που θα αποτελούσαν τις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές στο μοντέλο παλινδρόμησης. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν τρεις νέες μεταβλητές οι οποίες προέκυψαν μετά από υπολογισμό του αθροίσματος των επιμέρους ερωτήσεων στην εκάστοτε υπό-ενότητα έτσι ώστε να προκύψει μία νέα ‘συγκεντρωτική’ μεταβλητή που να αναφέρονται σε κάθε μία μεταβλητή και στα κριτήρια που έχουμε ορίσει με βάση το θεωρητικό μοντέλο. Ιδιαίτερα, οι τρεις νέες μεταβλητές που δημιουργήθηκαν είναι:

- *Η Ποιότητα*
- *Οι Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*
- *Η Επιλογή Προσωπικού*

Ως εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου παλινδρόμησης θεωρήθηκε η *ποιότητα* ενώ ως ανεξάρτητες οι *αρχές ΔΑΠ* και η *επιλογή προσωπικού* αντίστοιχα.

6.6.1 Ανάλυση Παραγόντων

Στον πίνακα 31 φαίνονται τα αποτελέσματα από την περιγραφή των μεταβλητών που τελικά συμπεριλήφθηκαν στο μοντέλο έπειτα από την ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε.

Πίνακας 31: Περιγραφή Μεταβλητών

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Δείκτης Cronbach Alpha	N items
<i>Ποιότητα</i>	28,68	4,307	0,727	10
<i>Αρχές ΔΑΠ</i>	11,42	2,139	0,620	4
<i>Επιλογή Προσωπικού</i>	18,62	4,169	0,841	7

Από την ανάλυση παραγόντων των μεταβλητών της έρευνας, προέκυψαν οι παραπάνω σύνθετες μεταβλητές, οι οποίες εξετάστηκαν ως προς την αξιοπιστία τους μέσω της ανάλυσης αξιοπιστίας. Το στατιστικό Cronbach alpha είναι μεγαλύτερο του 0,60 και αυτό μας επιτρέπει να θεωρήσουμε ότι όλες οι σύνθετες μεταβλητές της έρευνας είναι αξιόπιστες.

6.6.2 Συσχέτιση Ποιότητας, Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Επιλογής Προσωπικού

Αρχικά παραθέτουμε τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης και έπειτα διατυπώνουμε τις υποθέσεις. Πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι σύμφωνα με τις βασικές αρχές της στατιστικής, θεωρούνται αποδεκτές όσες υποθέσεις είναι στατιστικά σημαντικές δηλαδή, σε όσες το κρίσιμο σημείο είναι μικρότερο του επιπέδου σημαντικότητας που είναι 5.

Πίνακας 32: *Ανάλυση Παλινδρόμησης*

Μοντέλο	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
<i>Σταθερά</i>	14,435	2,903		4,972	,000
<i>Αρχές ΔΑΠ</i>	,621	,279	,308	2,229	,031
<i>Επιλογή Προσωπικού</i>	,384	,143	,372	2,688	,010

Από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης προκύπτει ότι, και οι δύο συντελεστές των ερμηνευτικών μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντικοί καθώς το κρίσιμο σημείο (Sign) είναι μικρότερο του επιπέδου σημαντικότητας. Αυτό σημαίνει, ότι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται. Πιο αναλυτικά, προέκυψε ότι μεταξύ της ποιότητας και των Αρχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων υπάρχει συσχέτιση και μάλιστα θετική, δηλαδή η υιοθέτηση των κατάλληλων αρχών της ΔΑΠ μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερης ποιότητας και ως εκ τούτου στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Στο ίδιο αυτό πλαίσιο, και η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η οποία προκύπτει μέσω σωστών διαδικασιών παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

7.1 Συμπεράσματα

Οι οικονομικές μονάδες που δημιουργούνται καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους στο πέρασμα του χρόνου. Η πορεία έως το παρόν έχει αποδείξει ότι η επικράτηση στον ανταγωνισμό που είναι το ζητούμενο εξαρτάται και επηρεάζεται από τον παράγοντα άνθρωπο. Προκειμένου να επιτύχει ο εκάστοτε οργανισμός πρέπει να λάβει υπόψιν του τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημαντικό είναι για την επιχείρηση να γνωρίζει τις προαναφερθείσες έννοιες, καθώς εφόσον τις συνδυάσει, τις εφαρμόσει ορθά και τις εντάξει στη ροή της παραγωγικής διαδικασίας θα είναι σε θέση να επιτύχει το στόχο της, που δεν είναι άλλος από τη βιωσιμότητα και την επικράτηση στον ανταγωνισμό. Στην παρούσα διπλωματική εργασία και πιο συγκεκριμένα στο πρώτο μέρος επιδιώχθηκε η ανάλυση των εννοιών αυτών που είναι μείζονος σημασίας για την εξασφάλιση της επιτυχίας μιας οικονομικής μονάδας.

Συγκεκριμένα με τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γίνεται λόγος για τη δέσμευση προκειμένου να υπάρχει διαρκής βελτίωση, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής του συνόλου και με τον τρόπο αυτό ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών. Είναι μία φιλοσοφία διοίκησης γνωστή και ως Total Quality Management, που θεωρεί ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων όσων βρίσκονται εντός του οργανισμού. Αποτελεί, επίσης, ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, το οποίο για να επιτύχει πρέπει να έχει προηγηθεί ο συνδυασμός και η αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι σημαντικό το γεγονός, ότι η ανταγωνιστικότητα της κάθε επιχείρησης επηρεάζεται από την ποιότητα που προσφέρει. Στην πορεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έρχεται να προστεθεί η αναφορά στη δεύτερη σημαντική έννοια που δεν είναι άλλη από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σχετίζεται με ενέργειες και πρακτικές που αφορούν το προσωπικό μιας μονάδας. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον καθορισμό και την ανάλυση της φύσης εργασίας, το σχεδιασμό των αναγκών που υπάρχουν για ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και την προσέλκυση υποψηφίων. Επίσης, περιλαμβάνει

την επιλογή από την πληθώρα υποψηφίων, την κατάρτιση αυτών, την αξιολόγηση, τη διαχείριση της αμοιβής, την παροχή κινήτρων, την επικοινωνία, αλλά και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων. Είναι αυτή που συνδέεται με το συνδυασμό της στρατηγικής και των λειτουργικών διαδικασιών μιας οικονομικής μονάδας, έτσι ώστε να μπορεί να εξασφαλίσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι εφοδιασμένο με ικανότητες, οι οποίες θα αξιολογούνται με βάση το στόχο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

Σημαντικό είναι για την επιχείρηση όχι μόνο να εφαρμόζει τις προαναφερθείσες έννοιες, αλλά να μπορεί να τις συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη της ποιότητας σε μία οικονομική μονάδα. Προκειμένου να είναι οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές πρέπει να αναγνωρίζουν τη μέγιστη σημασία του προσωπικού τους για την επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού, καθώς επίσης καλούνται να φροντίζουν για την ικανοποίηση αυτού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στην ποιότητα στο σύνολο των διαδικασιών. Το εργατικό δυναμικό με τη σειρά του συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη της ποιότητας. Ο συνδυασμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση. Συνιστούν δύο έννοιες αλληλένδετες, καθώς είναι απαραίτητη η εφαρμογή των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για να προκύψει η ποιότητα αφενός, ενώ προκειμένου να διατηρηθεί η τελευταία πρέπει να δρα αποτελεσματικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Προκειμένου να υλοποιηθεί ο συνδυασμός των δύο εννοιών προϋποτίθεται η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού. Μείζονος σημασίας, επομένως, είναι η διαδικασία από την ανάλυση μιας θέσης εργασίας, όπου διατυπώνονται οι σημαντικές πληροφορίες για την κάλυψη της θέσης, μέχρι την προσέλκυση των υποψηφίων που μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική, αλλά και η τελική επιλογή των καταλληλότερων για τη στελέχωση.

Η έρευνα στην παρούσα εργασία επικεντρώνεται στον όμιλο των ελληνικών πετρελαίων, του οποίου η κύρια δραστηριότητα αφορά στον τομέα της διύλισης. Συνιστά έναν όμιλο ο οποίος ενδιαφέρεται για τη συνεχή ανάπτυξη του προσωπικού και τη διασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Αξίζει να σημειωθεί λοιπόν, ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται για την ύπαρξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται τον άνθρωπο και στηρίζει την εξέλιξή του είναι μεγάλη.

Φροντίζει να επιλέγει ανθρώπους έτσι ώστε να ξεχωρίζει, ενώ δίνει ευκαιρίες σε νέους μέσω προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, δίνοντας έτσι την ευκαιρία απόκτησης προϋπηρεσίας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε, ότι η οικονομική μονάδα εφαρμόζει σε μεγάλο βαθμό τις βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε, ότι η επίτευξη ποιότητας αποτελεί βασική προτεραιότητα της επιχείρησης και αυτό είναι κάτι το οποίο αναγνωρίζεται σαν ανάγκη, τόσο από τους προϊστάμενους των τμημάτων, όσο και από τους εργαζόμενους. Στο πλαίσιο, λοιπόν, της επίτευξης καλύτερης ποιότητας, η επιχείρηση προσπαθεί συνεχώς να σχεδιάζει προγράμματα, που σαν κύριο στόχο έχουν αρχικά την ποιότητα των προϊόντων και εν συνεχεία αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Αναφορικά με το εάν υπάρχει ή όχι τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση, στο σύνολο, το δείγμα αποφάνθηκε την ύπαρξή του. Η ύπαρξη του τμήματος ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης φάνηκε ότι συνδέεται στενά τόσο με τις ανάγκες της επιχείρησης όσο και με το ρόλο του ανθρώπου σε αυτό. Έτσι, βασικοί στόχοι της δραστηριότητας της ΔΑΔ αναδεικνύονται όχι μόνο οι υποστηρικτικές εργασίες, αλλά και οι ανθρώπινες σχέσεις. Επιπλέον, έμφαση δίνεται τόσο στις ανάγκες των πελατών της οικονομικής μονάδας, όσο και τις ανάγκες των υπαλλήλων της με απώτερο σκοπό την ικανοποίησή τους, πράγμα το οποίο σε ένα γενικό βαθμό επιβεβαιώθηκε.

Η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, όπως αυτή αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιβεβαιώθηκε μέσα από τη χρήση της στατιστικής παλινδρόμησης. Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να ταυτιστούν με αυτούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μέσω της κατάλληλης εφαρμογής αυτών οι πρώτοι, να οδηγήσουν στην επίτευξη καλύτερης ποιότητας συνολικά για την επιχείρηση. Η επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια φαίνεται να το επιτυγχάνει αυτό σχεδιάζοντας προγράμματα με τη συμμετοχή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι η διενέργεια αυτών των προγραμμάτων προκύπτει όχι σε μεγάλο βαθμό με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτό, πράγμα το οποίο θα μπορούσε να αποτελεί αδυναμία της

οικονομικής μονάδας και θα πρέπει ίσως να ληφθεί υπ' όψιν μελλοντικά από τα διοικητικά στελέχη.

Ολοκληρώνοντας, η θετική σχέση μεταξύ της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού και επίτευξης ποιότητας επιβεβαιώθηκε και αυτή με τη σειρά της. Ένα προσωπικό, το οποίο επιλέγεται με κριτήριο, όχι μόνο τις διαπροσωπικές ικανότητες, την αντίδραση συνθηκών σύγκρουσης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων αλλά και τις γνώσεις και τις ιδέες που μπορεί να έχει αναφορικά με την ποιότητα, μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό πλεονέκτημα για την εκάστοτε επιχείρηση, που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.2 Περιορισμοί Έρευνας

Όπως σε κάθε ερευνητική διαδικασία, έτσι και στη δική μας περίπτωση, υπάρχει ένα ποσοστό συμμετεχόντων, το οποίο επιφυλάσσεται στη συμπλήρωση ολόκληρου του ερωτηματολογίου ή σε κάποιες εκ των ερωτήσεων. Το γεγονός αυτό μπορεί να σχετίζεται είτε στην έλλειψη χρόνου από την πλευρά του συμμετέχοντα, ή μπορεί να οφείλεται στο περιεχόμενο ολόκληρου του ερωτηματολογίου, ή των επιμέρους δηλώσεων. Εάν ο ερωτώμενος δεν δύναται να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο εξαιτίας έλλειψης χρόνου, τότε προκύπτουν προβλήματα αξιοπιστίας, αναφορικά με τα αποτελέσματα, και ως εκ τούτου κάποιες ερωτήσεις να πρέπει να συμπληρώνονται με εμπειρική προσέγγιση από τον ερευνητή. Ωστόσο, όταν η δυσκολία συμπλήρωσης είναι απόρροια του χαρακτήρα των ερωτημάτων, τότε προκύπτει αναξιοπιστία των αποτελεσμάτων λόγω της ποιότητας των δεδομένων που θα συλλεχθούν. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο και η συγκεκριμένη μελέτη έχει σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προβλέπει τη δυνατότητα ουδέτερων απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη της, ότι ένα ποσοστό των ερωτώμενων στην έρευνα είναι πιθανόν να μην προβεί σε συμπλήρωση κάποιων ερωτήσεων ή να δίνει ανειλικρινείς απαντήσεις.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς επίσης το πώς η επιλογή προσωπικού είναι δυνατόν να οδηγήσει την οικονομική μονάδα στην επίτευξη της ποιότητας. Απαρτίζεται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο αναφέρεται στη φιλοσοφία της ποιότητας από την οποία χαρακτηρίζεται η επιχείρηση. Έπειτα ακολουθεί το δεύτερο που σχετίζεται με το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού και το τρίτο που αφορά στο ρόλο του στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Το τέταρτο και τελευταίο μέρος σχετίζεται με τις αλλαγές που προέκυψαν από την προσπάθεια αυτή τόσο τμηματικά όσο και με τις ενέργειες ή τις πρακτικές. Σας παρακαλώ να εκφράσετε την προσωπική σας άποψη απαντώντας με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις που ακολουθούν. Η συμμετοχή σας συμβάλλει ουσιαστικά στην προκειμένη έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς και μόνο σκοπούς. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.Φύλο

Ανδρας..... Γυναίκα.....

2.Ηλικία

.....

3.Επίπεδο σπουδών

Κάτοχος πτυχίου.....

Κάτοχος μεταπτυχιακού.....

Κάτοχος διδακτορικού.....

Κάτοχος μεταδιδακτορικού.....

Κλίμακα αξιολόγησης:

1=Διαφωνώ απόλυτα/Καθόλου(όσον αφορά βαθμό) 2=Διαφωνώ/Ελάχιστο (όσον αφορά βαθμό) 3=Συμφωνώ/Πολύ (όσον αφορά βαθμό) 4=Συμφωνώ απόλυτα/Εξαιρετικό (όσον αφορά βαθμό)

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που προσεγγίζει περισσότερο τις απόψεις σας στα ερωτήματα που ακολουθούν

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.Η απόφαση σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προήλθε από:

Απόφαση της ανώτατης διοίκησης	1	2	3	4
Πρωτοβουλία αρμόδιου για την ποιότητα τμήματος	1	2	3	4
Προσωπική σας πρωτοβουλία	1	2	3	4
Άλλο			

5. Σε ποιο βαθμό επιδιώκει τα παρακάτω το πρόγραμμα για την ποιότητα:

Αξιοποίηση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4
Βελτίωση παραγωγικότητας	1	2	3	4
Ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	2	3	4
Βελτίωση των συνθηκών εργασίας	1	2	3	4
Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων	1	2	3	4

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι υιοθετούνται οι αρχές που προσβέει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία	1	2	3	4
Σχεδιάστηκε σχετικό πρόγραμμα εφαρμογής της ΔΟΠ το οποίο είναι γνωστό στο εργατικό δυναμικό	1	2	3	4

Είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της ΔΟΠ	1	2	3	4
Οι διευθυντές του εκάστοτε τμήματος γνωρίζουν και αποδέχονται τις ευθύνες τους απέναντι στην επιτυχή υλοποίηση της εφαρμογής των προγραμμάτων ΔΟΠ	1	2	3	4
Προβλέπεται αξιολόγηση σχετικά την επιτυχία των στόχων που τίθενται για την ποιότητα	1	2	3	4

7. Σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ

Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας έχει επιτευχθεί η προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ	1	2	3	4
Συνέβαλε η ΔΟΠ στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης	1	2	3	4
Συνέβαλε στη βελτίωση των παραγόμενων Προϊόντων	1	2	3	4

8. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της ΔΟΠ έχουν επιτευχθεί τα παρακάτω και αν ναι σε ποιο βαθμό

Υποστήριξη στην έκφραση ιδεών	1	2	3	4
Συμμετοχή στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων	1	2	3	4
Διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων	1	2	3	4
Ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4
Προτεραιότητα ο πελάτης σε όλα τα θέματα	1	2	3	4

ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

9. Υπάρχει τμήμα ανθρώπινων πόρων

ΝΑΙ.....

ΟΧΙ.....

10. Αν απαντήσατε όχι ποιος καλύπτει τις ανάγκες που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό

Η Γενική Διεύθυνση	ΝΑΙ.....	ΟΧΙ.....
Η Διοίκηση γραμμής (άμεσος Προϊστάμενος)	ΝΑΙ.....	ΟΧΙ.....
Άλλο

11. Πώς αντιλαμβάνεται η οικονομική μονάδα τη δραστηριότητα της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ)

Συνδέεται με τις ανάγκες της επιχείρησης και

ο ρόλος του ανθρώπου συνδυαστικά με τη ΔΑΔ

είναι μείζονος σημασίας για της επιχείρησης **1 2 3 4**

Η ΔΑΔ δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και φροντίζει για την αποφυγή συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου

1 2 3 4

Η δραστηριότητα της ΔΑΔ επικεντρώνεται σε

Υποστηρικτικές εργασίες (βλ. τήρηση αρχείων

ή έκδοση αναφορών) **1 2 3 4**

Η δραστηριότητα της ΔΑΔ δίνει έμφαση στον πελάτη αλλά και στον υπάλληλο. Ασχολείται με τη στελέχωση των τμημάτων την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας

1 2 3 4

12. Σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από τη διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι άρτια

καταρτισμένοι **1 2 3 4**

Η διοίκηση είναι πρόθυμη να συνεργαστεί

ομαλά και να καθοδηγήσει τους υφισταμένους	1	2	3	4
Υπάρχει ενδιαφέρον των στελεχών για επίλυση προβλημάτων ή αποριών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων	1	2	3	4
Η εταιρεία ικανοποιεί τις προσδοκίες μου	1	2	3	4
Μου ανατίθενται project που εντάσσονται στη σφαίρα του προσωπικού μου ενδιαφέροντος	1	2	3	4
Συμμετέχω σε σεμινάρια που θα βοηθήσουν την προσωπική μου εξέλιξη στο κομμάτι της εργασίας μου	1	2	3	4
Μου δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης της ερευνητικής μου διάθεσης	1	2	3	4
Επιτυγχάνω τους στόχους που θέτω	1	2	3	4
Είναι δυνατή και εύκολη η λήψη βοήθειας από τους προϊστάμενους μου σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολίας σε project που πρέπει να φέρω εις πέρας	1	2	3	4

13. Σχετικά με την αξιολόγηση επί του αντικειμένου εργασίας

Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την πρόοδο μου	1	2	3	4
Παρέχω ανατροφοδότηση στον αμέσως προϊστάμενο μου σχετικά με την εξέλιξη των καθηκόντων που αναλαμβάνω	1	2	3	4
Είναι επαρκή και γνωστά εξ αρχής τα κριτήρια αξιολόγησης	1	2	3	4
Η αξιολόγηση είναι αντικειμενική	1	2	3	4

14. Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση

Είμαι ικανοποιημένος από τη λειτουργία της μονάδας	1	2	3	4
Είμαι ικανοποιημένος από το αντικείμενο της				

Εργασίας μου	1	2	3	4
Είμαι ικανοποιημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της μονάδας	1	2	3	4

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΑΔ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

15. Η συμμετοχή του τμήματος της ΔΑΔ στη βελτίωση της ποιότητας

Συμμετοχή στην ανάπτυξη προγραμμάτων	1	2	3	4
Συμμετοχή στην υλοποίηση εφαρμογή των προγραμμάτων	1	2	3	4
Συμμετοχή στην αξιολόγηση των προγραμμάτων	1	2	3	4

16. Σχετικά με το ρόλο σας στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας (Συμπληρώστε με ΝΑΙ)

Κατέχετε αναγνωρισμένη θέση και η προσφορά σας είναι έκδηλη
Έχετε ρόλο συμβούλου της ανώτατης διοίκησης
Έχετε ρόλο συντονιστή και δίνετε έμφαση σε θέματα σχετικά με τον εργαζόμενο. Η συνεισφορά σας είναι εμφανής σε θέματα λειτουργικού επιπέδου
Έχετε απλώς επιτελικό ρόλο

ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

17. Το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα σχετικά με την ποιότητα και η επίδραση του στην εταιρεία (Συμπληρώστε με ΝΑΙ)

Αρκετά θετική επίδραση
Θετική επίδραση
Καμία επίδραση
Αρνητική επίδραση
Αρκετά αρνητική επίδραση

18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το τμήμα σας έχει τα χαρακτηριστικά που ακολουθούν

Διαθέτει πολιτική ανάπτυξης προσωπικού

σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας 1 2 3 4

Παρέχει συμβουλές στα διοικητικά

στελέχη 1 2 3 4

Προσαρμόζεται βάσει των απαιτήσεων

της ποιότητας 1 2 3 4

Δίνει το βήμα στη συνεργασία και ενθαρρύνει

το ομαδικό πνεύμα 1 2 3 4

Σχεδιάζει και εφαρμόζει προγράμματα ΔΟΠ 1 2 3 4

19. Σχετικά με την ανταπόκριση της εταιρείας

Προβλέπει εγκαίρως τις ανάγκες για προσωπικό 1 2 3 4

Διαθέτει εξειδικευμένες διαδικασίες προκειμένου

να εντοπίζει τα χαρακτηριστικά που καλούνται να

διαθέτουν οι υποψήφιοι για τη βελτίωση της ποιότητας 1 2 3 4

Διερευνά τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας

συνθήκες 1 2 3 4

Επιλέγει το προσωπικό της βασισμένη στη σύνδεση

της νοοτροπίας των υποψηφίων και τις γνώσεις τους

για τη ΔΟΠ 1 2 3 4

Εξετάζει προσεκτικά στοιχεία του χαρακτήρα της

προσωπικότητας και την ικανότητα προσαρμογής

σε διαφορετικές συνθήκες πριν την πρόσληψη 1 2 3 4

Επηρεάζεται για την τελική επιλογή ενός

υποψηφίου από τις διαπροσωπικές ικανότητες, την

αντίδραση συνθηκών σύγκρουσης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	1	2	3	4
Επηρεάζεται για την επιλογή ενός υποψηφίου από την άποψη των μελών του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του υποψηφίου	1	2	3	4
Φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού	1	2	3	4
Τα κριτήρια αξιολόγησης στηρίζονται και στον παράγοντα ποιότητα	1	2	3	4

20. Σε ποιο βαθμό οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Βοήθησαν τους εργαζόμενους στη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους	1	2	3	4
Συνέβαλαν στην υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων	1	2	3	4
Συνδυάζονται ομαλά με τη στρατηγική και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας	1	2	3	4

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Amalia Venera Todorut, The need of Total Quality Management in higher education, (2013), , Procedia Social and Behavioral Sciences 83
- Amalia Venera Todorut, (2012), Sustainable development of organizations through total quality Management, Procedia social and behavioral sciences 62
- Arawati Agus, Za'faran Hassan, (2011), Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage, Procedia Social and Behavioral Sciences 24
- Aysel Cetindere, Cengiz Duran, Makbule Seda Yetisen, (2014), The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya, Procedia Economics and Finance 23
- Boca Gratiela Dana, SWOT analysis to improve quality management production, (2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 62
- Boer Jozsef, Petruta Blaga, (2012), A more efficient production using quality tools and human resources management, Procedia Economics and Finance 3
- Cengiz Duran, Aysel Çetindere, Özcan Şahan, (2014), An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109
- Cemal Zehir, Öznur Gülen Ertosun, Songül Zehir, Büşra Müceldilli, Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, (2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 41
- Gulin Idil Sonmezturk Bolatan, Sitki Gozlu, Lutfihak Alpkın, Selim Zaim, (2016),The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235
- Jane Bourke, Stephen Roper, Innovation, quality management and learning: Short-term and longer term effects, (2017), research policy 46
- Juran J.M., F.M Gryna,(1993), Quality planning and analysis, εκδόσειςInternational

- Kriengsak Panuwatwanich , Thanh Tung Nguyen, (2017), Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms, *Procedia Engineering* 182
- Mateus C. Gerolamo, Camila F. Poltronieri, Tuane T. Yamada, Ana L. B. Cintra, (2014), Quality Management: How do Brazilian Companies use it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 143
- Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean, (2014), The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 124
- Morrison K. R. B. (1993), *Planning and Accomplishing School-centered Evaluation*, Norfolk: Peter Francis Publishers.
- Moslem Alimohammadlou, Farzaneh Eslamloo, (2016), Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230
- Niyom Suwandej, (2015), Factors Influencing Total Quality Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197
- Pelin Vardarlier, (2016), Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235
- Petrescu I.A. & Simmons R, (2008), Human Resource management practices and worker's job satisfaction, *International Journal of manpower*,29(7)
- Petruta Blaga, Boer Jozsef, (2012), The influence of quality tools in human resources management, *Procedia Economics and Finance* 3
- Petruta Blaga, Boer Jozsef, (2014), Human resources, quality circles and innovation, *Procedia Economics and Finance* 15
- Snezana Topalovic, (2015), the implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction, *Procedia technology* 19
- Veeraphat Krittanathip, Sakchai Rakkran, Suriyan Cha-um, Ittikorn Klamdej, (2013), Development of Weighting on Self-assessment Evaluation for Total Quality Management: A Case Study of Wholesale Sectors, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 88
- WeaverC. N. (1995), *Management ολικής ποιότητας*, Αθήνα, εκδόσεις Anubis

- Zahra Safari Kahreh, Alireza Shirmohammdi, Mohammad Safari Kahreh, (2014), Explanatory study towards analysis the relationship between Total Quality Management and Knowledge Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109

Ελληνική βιβλιογραφία

- Δ. Ιορδάνογλου, (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Χ. Κ. Κανελλόπουλος, (2008), Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Χορηγία μελέτης και έκδοσης Icon international training
- Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Β. Κέφης, Π Παπαζαχαρίου, (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Π. Κωσταγιόλας, Κ. Χλωμούδης, (2011), Διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση
- Λ. Λιαρμακόπουλος, (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Αθήνα-Πάτρα, Εκδόσεις Λύχνος
- Δ, Ξένος, (2003), Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση
- Α.Μ. Μουζά-Λαζαρίδη. (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Παγκάκης Γ.Λ. , (1998), Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Σάκκουλα
- Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς ,(2003),Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου
- Παρασκευόπουλος Ι. Ν. (1993α), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Ν. Μ. Πολύζος, (2014), Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Σιώμκος Γ. (2003) , Έρευνα Αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη , 2008, Αθήνα
- Σταθακόπουλος Β. (2008) , Μέθοδοι έρευνας αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

- Λ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks
- G. Dessler, (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ,Αθήνα, εκδόσεις Κριτική,
- G Dessler, (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού- βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική
- Gower, (2001), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Έλλην
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006), Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση
- R. Wayne Mondy, (2011), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλα

Διαδίκτυο

- www.wikipedia.gr
- www.helpe.gr