

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ
ΕΝΩΣΗ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Νάνσυ Παπαλεξανδρή,
Ελεάννα Γαλανάκη,
Λήδα Παναγιωτοπούλου

Αθήνα, 2008
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα	7
1.2 Αλλαγές στη φιλοσοφία Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	8
1.3 Στόχος και Περιεχόμενο της έρευνας	10
1.4 Μεθοδολογία Έρευνας	11
2 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	14
2.1 Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δείγματος	14
2.1.1 Ιδιοκτησιακό καθεστώς - Μέγεθος	15
2.1.2 Κλάδοι Δραστηριότητας – Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων	16
2.1.3 Χαρακτηριστικά Αγορών – Ανάπτυξη – Ανταγωνιστικότητα	17
2.2 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
2.2.1 Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	18
2.2.2 Ο ρόλος των στελεχών γραμμής	23
2.3 Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού	27
2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	27
2.3.2 Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού	30
2.3.3 Μέθοδοι Επιλογής	33
2.3.4 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα	35
2.3.5 Ρυθμίσεις για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων	37
2.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού	39
2.4.1 Ποσότητα Εκπαίδευσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις	39
2.4.2 Κύρια Ευθύνη για την Εκπαίδευση	42
2.4.3 Εσωτερική- Εξωτερική Εκπαίδευση	43
2.4.4 Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας	44
2.5 Αξιολόγηση της Απόδοσης	47
2.5.1 Αξιολόγηση στις διάφορες εργασιακές ομάδες	47
2.5.2 Συμμετοχή στη Διαδικασία Αξιολόγησης	49
2.5.3 Στόχοι Αξιολόγησης	51
2.6 Συστήματα Αμοιβών	52
2.6.1 Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού	52

2.6.2	Παρεχόμενες Αμοιβές - Κίνητρα	55
2.6.3	Κριτήρια Παροχής Μεταβλητών Αμοιβών- Κινήτρων	57
2.7	Εργασιακές Σχέσεις – Εσωτερική Επικοινωνία	59
2.7.1	Ο Ρόλος των Σωματείων	59
2.7.2	Επικοινωνία κύριων πολιτικών ΔΑΔ	61
2.7.3	Μέθοδοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	62
2.7.4	Καθοδική Επικοινωνία	62
2.7.5	Ανοδική Επικοινωνία	66
2.8	Συμπεράσματα από την Έρευνα στην Ελλάδα	68
3	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	72
3.1	Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	73
3.1.1	Γραπτές Στρατηγικές και Πολιτικές	73
3.1.2	Ο Ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων	75
3.2	Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού	78
3.2.1	Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού	78
3.2.2	Πρακτικές Προσλήψεων για Ανώτερα Στελέχη	81
3.2.3	Μέθοδοι Επιλογής	83
3.3	Ευελιξία στην Απασχόληση	87
3.3.1	Απασχόληση Μειωμένου Ωραρίου	89
3.3.2	Συμβόλαια Ετησίων Ωρών	90
3.3.3	Τηλε-εργασία	90
3.3.4	Ευελιξία Καθηκόντων	90
3.3.5	Στρατηγικές Ευέλικτης Απασχόλησης	91
3.4	Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης	92
3.4.1	Διαφορές στο Βαθμό Εκπαίδευσης Εργαζομένων	92
3.4.2	Εμπλεκόμενοι στην Εκπαιδευτική Διαδικασία	95
3.4.3	Μέθοδοι Εκπαίδευσης	98
3.5.	Αξιολόγηση Εργαζομένων	101
3.6.	Αμοιβές και Διοίκηση Απόδοσης	104
3.6.1	Προσδιορισμός του Βασικού Μισθού	105
3.7	Εργασιακές Σχέσεις και Επικοινωνία	112
3.4.4	Η Επιρροή του Εργατικού Σωματείου	113
3.4.5	Νέες Μέθοδοι Επικοινωνίας	114
3.5	Συμπεράσματα από τη σύγκριση της Ελλάδας με χώρες της Ε.Ε.	117
4	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	119
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς	15
Διάγραμμα 2.2: Μέγεθος Επιχειρήσεων του δείγματος	16
Διάγραμμα 2.3: Χαρακτηριστικά Αγορών	17
Διάγραμμα 2.4: Φάση Ανάπτυξης Αγορών	17
Διάγραμμα 2.5: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στην επιχειρησιακή στρατηγική	19
Διάγραμμα 2.6: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στο Διοικητικό Συμβούλιο	20
Διάγραμμα 2.7: Προέλευση Διευθυντή Δ.Α.Δ.	21
Διάγραμμα 2.8: Χρήση εξωτερικών συνεργατών σε θέματα Δ.Α.Δ.	22
Διάγραμμα 2.9: Κύρια Ευθύνη για Αμοιβές και Παροχές	24
Διάγραμμα 2.10: Κύρια Ευθύνη για Προσέλκυση και Επίλογη	24
Διάγραμμα 2.11: Κύρια Ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	25
Διάγραμμα 2.12: Κύρια Ευθύνη για Βιομηχανικές Σχέσεις	26
Διάγραμμα 2.13: Κύρια Ευθύνη για Αυξομειώσεις Προσωπικού	26
Διάγραμμα 2.14: Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων	28
Διάγραμμα 2.15: Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού	29
Διάγραμμα 2.16: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Ανώτερα Στελέχη	31
Διάγραμμα 2.17: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Μεσαία Στελέχη	32
Διάγραμμα 2.18: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Κατώτερα Στελέχη	33
Διάγραμμα 2.19: Μέθοδοι Επίλογης Προσωπικού, ανά κατηγορία Θέσεων εργασίας	34
Διάγραμμα 2.20: Ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος που χρησιμοποιούν ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης σε σημαντικό βαθμό (τουλάχιστον στο 20% του προσωπικού τους)	36
Διάγραμμα 2.21: Διαχρονική χρήση Ευέλικτων Πρακτικών Απασχόλησης	37
Διάγραμμα 2.22: Υιοθέτηση προγραμμάτων Δράσης για Συγκεκριμένες Ομάδες Εργαζομένων	38
Διάγραμμα 2.23: Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας	39
Διάγραμμα 2.24: Ποσοστό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα τον περασμένο χρόνο	40
Διάγραμμα 2.25: Κύρια ευθύνη για επιμέρους στοιχεία της εκπαίδευσης	42
Διάγραμμα 2.26: Χρήση Εσωτερικής και Εξωτερικής Εκπαίδευσης εργαζομένων, ανάλογα με το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε κάθε είδος	43
Διάγραμμα 2.27: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των διοικητικών στελεχών	45
Διάγραμμα 2.28: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας σε μη στελέχη	46
Διάγραμμα 2.29: Αναλογία προσωπικού που αξιολογείται μέσω τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης	49
Διάγραμμα 2.30: Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης	50
Διάγραμμα 2.31: Στόχοι συστημάτων αξιολόγησης	51
Διάγραμμα 2.33: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για τα διοικητικά στελέχη διαχρονικά	53
Διάγραμμα 2.34: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για το Επιστημονικό-Τεχνικό προσωπικό διαχρονικά	54
Διάγραμμα 2.35: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για υπαλλήλους γραφείου, διαχρονικά	54
Διάγραμμα 2.36: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για εργάτες, διαχρονικά	55
Διάγραμμα 2.37: Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους	56
Διάγραμμα 2.37: Βάση πάνω στην οποία υπολογίζονται οι μεταβλητές αμοιβές	57
Διάγραμμα 2.39: Συμμετοχή προσωπικού σε Σωματείο	60
Διάγραμμα 2.40: Μεταβολή της επιρροής των Σωματείων	60
Διάγραμμα 2.40: Ύπαρξη Πολιτικών ΔΑΔ στην Ελλάδα	61
Διάγραμμα 2.41: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας	63
Διάγραμμα 2.42: Κατηγορίες υπαλλήλων & θέματα ενημέρωσης	64
Διάγραμμα 2.43 : Χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας	66
Διάγραμμα 3.1: Ύπαρξη Πολιτικών ΔΑΔ στην Ελλάδα	74
Διάγραμμα 3.2 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για αμοιβές και παροχές	77
Διάγραμμα 3.3 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για προσέλκυση & επίλογη	77
Διάγραμμα 3.4 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για εκπαίδευση & ανάπτυξη	77
Διάγραμμα 3.5 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για εργασιακές σχέσεις	78
Διάγραμμα 3.6 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για αυξομειώσεις προσωπικού	78
Διάγραμμα 3.7 Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων	79

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Τομείς Δραστηριότητας επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα	16
Πίνακας 2.2: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα	61
Πίνακας 3.1: Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα του Cranfield	72
Πίνακας 3.2: Ποσοστό οργανισμών με γραπτές πολιτικές ΔΑΠ.....	73
Πίνακας 3.3: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα	75
Πίνακας 3.4: Υπαρξη Τμήματος ΔΑΔ και Συμμετοχή του Διευθυντή ΔΑΔ στο Δ.Σ. του οργανισμού	76
Πίνακας 3.5 : Μέθοδοι μείωσης προσωπικού	80
Πίνακας 3.6 Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων - διοικητικά στελέχη	81
Πίνακας 3.7 : Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων – επιστημονικό & τεχνικό προσωπικό .	82
Πίνακας 3.8: Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων - υπάλληλοι γραφείου.....	82
Πίνακας 3.9: Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων - εργάτες.....	83
Πίνακας 3.10: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – διοικητικά στελέχη.....	84
Πίνακας 3.11: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό	84
Πίνακας 3.12: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – υπάλληλοι γραφείου.....	85
Πίνακας 3.13: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – εργάτες	85
Πίνακας 3.14: Ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις.....	88
Πίνακας 3.15: Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού ως ποσοστό των ετήσιων μισθών	93
Πίνακας 3.16: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος	95
Πίνακας 3.17: Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	96
Πίνακας 3.18: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	97
Πίνακας 3.19: Υλοποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	97
Πίνακας 3.20: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας των διοικητικών στελεχών – Σε μεγάλο βαθμό ή εξολοκλήρου	99
Πίνακας 3.21: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας εργαζομένων εκτός των διοικητικών στελεχών – Σε μεγάλο βαθμό ή εξολοκλήρου.....	100
Πίνακας 3.22: Ποσοστό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα το 2003 (% επιχειρήσεων)	101
Πίνακας 3.23: Ποσοστό εργατικού δυναμικού που αξιολογείται μέσα από τυπική διαδικασία	102
Πίνακας 3.24: Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης	103
Πίνακας 3.25: Χρήση συστήματος αξιολόγησης	104
Πίνακας 3.26: Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Εθνικό συλλογικό /κλαδικό επίπεδο	106
Πίνακας 3.27: Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Επίπεδο επιχείρησης	107
Πίνακας 3.28: Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Ατομικό Επίπεδο	108
Πίνακας 3.29: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών με βάση την ομαδική απόδοση/ απόδοση τμήματος	110
Πίνακας 3.30: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών – Ατομική Απόδοση	111
Πίνακας 3.31: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών – Εταιρική Απόδοση.....	112
Πίνακας 3.32: Μεταβολή στην Επιρροή των Εργατικών Σωματείων (2000-2004)	113
Πίνακας 3.33: Χρήση από πάνω προς τα κάτω μεθόδων επικοινωνίας.....	114
Πίνακας 3.34: Μέθοδοι από κάτω προς τα άνω επικοινωνίας ανά χώρα	116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις αρχές της δεκαετίας του 90 μια ομάδα Πανεπιστημίων από διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησε να ερευνήσει την τότε επικρατούσα κατάσταση στις προοπτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις μεσαίες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού κυρίως Τομέα. Συντονιστής ανέλαβε το Πανεπιστήμιο του Cranfield με τον Καθηγητή Chris Brewster, ενώ για λογαριασμό της Ελλάδας το έργο ανέλαβε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Από τότε πέρασαν σχεδόν 2 δεκαετίες, πολλές νέες χώρες μπήκαν στην έρευνα η οποία επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο όγκος των στοιχείων και οι συγκρίσεις ανάμεσα στις χώρες έχει οδηγήσει σε πολλές δημοσιευμένες εργασίες ενώ έχουν καταγραφεί σταδιακά οι εξελίξεις που μας βοηθούν να βγάλουμε με ασφάλεια το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας χώρος που συγκεντρώνει σήμερα με αυξανόμενους ρυθμούς το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων ενώ παράλληλα αντιμετωπίζεται σαν μια σημαντική λειτουργία της επιχείρησης που ανατίθενται όλο και περισσότερο σε εξειδικευμένους επαγγελματίες του χώρου.

Σκοπός της μελέτης που ακολουθεί είναι να παρουσιάσει, στοιχεία από τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, χρησιμοποιώντας τα σημαντικότερα ευρήματα, τις διαδοχικές έρευνες που έγιναν στα χρόνια που πέρασαν. Τα αποτελέσματα που ακολουθούν δίνουν μια συνοπτική εικόνα του επιπέδου και των εξελίξεων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο διαχρονικά όσο και μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προδιαγράφοντας σε ένα βαθμό και το άμεσο μέλλον της. Ένα μέλλον που έντονη επιθυμία μας είναι να παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, όσο και στην ευημερία των εργαζομένων και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Από το 1993 που ξεκίνησε η έρευνα στην Ελλάδα, πολλοί έχουν βοηθήσει στην υλοποίησή της. Σαν κύρια υπεύθυνη της έρευνας για την Ελλάδα θέλω να τους ευχαριστήσω θερμά. Συγκεκριμένα ουσιαστική βοήθεια προσέφεραν με τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων έχουν ασχοληθεί ο Καθηγητής κ. Γιάννης Χαλικιάς, οι Λέκτορες Ειρήνη Νικάνδρου, Αήδα Παναγιωτοπούλου και Ελένη Αποσπόρη. Επίσης μεγάλη βοήθεια στην επιμέλεια του κειμένου προσέφερε η κα Αθηνά Σκοπελίτη.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλες τις επιχειρήσεις και τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, καθώς και τους φοιτητές προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που κατά καιρούς βοήθησαν στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή
Καθηγήτρια Ο.Π.Α.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα

Στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζομένους.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με την Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα να ασκήσει έναν στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών. Ορισμένες από τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν είτε έμμεσα, είτε άμεσα την πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει η λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι οι ακόλουθες:

- Παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Το εργασιακό κόστος θεωρείται το πιο υψηλό μεταξύ των υπόλοιπων λειτουργικών και είναι το πρώτο που επιδιώκουν να μειώσουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.
- Οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν την φάση και τις προοπτικές στην οποία βρίσκεται ο εκάστοτε κλάδος ή η επιχείρηση και συνεπώς προσδιορίζουν και τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού. Δημογραφική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής.
- Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, θέτοντας έτσι εκτός αγοράς εργασίας μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

- Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί μια σημαντική και συνεχιζόμενη λειτουργία που καλύπτει τόσο τρέχουσες όσο και μελλοντικές ανάγκες.
- Ανάγκη για εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι, πέρα από τις διαφορές που έχουν, κατέχουν ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
- Ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με μείωση των οργανωσιακών επιπέδων, με στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, με περικοπή λειτουργιών και μείωση εργαζομένων.

Γενικότερα το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή της και κατ' επέκταση οι χειρισμοί για την καλύτερη αξιοποίησή του είναι πολύπλοκοι, αν αναλογιστεί κανείς τη δυσκολία κατανόησης της ανθρώπινης ψυχής και συμπεριφοράς. Ως βοηθήματα για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες που εντάσσονται στο γνωστικό αντικείμενο της συμπεριφοράς οργανώσεων και οι οποίες έχουν ως υπόβαθρο διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως τη ψυχολογία και την κοινωνιολογία.

Παράλληλα όμως, η εμπειρική μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων, βοηθά στο να γίνουν κατανοητές οι σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα θεωρητικά μοντέλα και στην ισχύουσα πραγματικότητα, η οποία μάλιστα διαφέρει τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ χωρών που τυγχάνει να βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης και να ανήκουν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο όπως π.χ. χώρες της Ε.Ε. Για το λόγο αυτό η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην αποτύπωση και περιγραφή των πρακτικών όπως αυτές αποκαλύπτονται από την εμπειρική έρευνα στις επιχειρήσεις.

1.2 Αλλαγές στη φιλοσοφία Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχουν οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιείτο για τη

συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management). Αν και συχνά οι δυο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες η σύγχρονη βιβλιογραφία τις θέλει να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει. Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) ενώ περιλαμβάνει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η Δ.Α.Δ. μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, όσο και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή ενός οργανισμού, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι κυριότερες διαφορές μεταξύ Δ.Π. και Δ.Α.Π. είναι οι ακόλουθες:

Ενώ η Δ.Π. παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους, η Δ.Α.Δ. τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών.

Ο κύριος στόχος της Δ.Π. είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, ενώ για τη Δ.Α.Δ. σημαντικότερα είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η Δ.Α.Δ. δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη Δ.Π.

Η Δ.Π. εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία από τη Δ.Α.Δ. που προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, τη διοίκηση της απόδοσης, την καινοτομία και την ευελιξία. Τέλος,

Η Δ.Α.Δ. αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία, για διάφορους λόγους, εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Στη χώρα μας σήμερα τείνει να επικρατήσει ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), ιδίως ανάμεσα στους επαγγελματίες του χώρου, παράλληλα με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resource Management και που συνηθίζεται περισσότερο στον ακαδημαϊκό χώρο. Ορισμένοι πιστεύουν ότι ο όρος “ανθρώπινοι πόροι” δεν είναι ο πλέον δόκιμος ενώ συνεχίζει να χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Προσωπικού. Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιήσουμε κυρίως τον όρο Δ.Α.Δ., χωρίς να αποκλείονται και οι άλλοι όροι.

1.3 Στόχος και Περιεχόμενο της έρευνας

Παράλληλα με την αλλαγή στη φιλοσοφία και τη θεωρητική προσέγγιση, μια σειρά από καυτά θέματα συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη. Η ανάγκη για στενότερη σύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η νέα έμφαση του ρόλου των στελεχών γραμμής στη διοίκηση ανθρώπων, η βελτίωση των ικανοτήτων για την ανάπτυξη του προσωπικού, η αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, η αυξανόμενη εστίαση στην απόδοση και τα εξατομικευμένα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων, είναι θέματα που έχουν γίνει αντικείμενο συζήτησης σε μικρότερη ή μεγαλύτερη κλίμακα σ' όλες τις χώρες της Ευρώπης. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξεταστεί κατά πόσο έχει επηρεάσει η συζήτηση αυτή την οργανωτική πρακτική στη χώρα μας και σε ποιο βαθμό έχουμε οδηγηθεί σε σύγκλιση των εθνικών διαφορών στις πολιτικές Δ.Α.Δ. στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα εξετάζεται η θέση της Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα όπως αυτή προέκυψε από τέσσερεις διαδοχικές έρευνες που έγιναν στα πλαίσια του δικτύου του Cranfield από το 1993 μέχρι το 2004 και συγκρίνεται με βάση τα στοιχεία από την έρευνα σε χώρες της Ε.Ε. που συμμετέχουν στο δίκτυο.

1.4 Μεθοδολογία Έρευνας

Ένα δίκτυο από Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια, με την ονομασία CRANET (Cranfield Network), στο οποίο συμμετέχει και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και συγκεκριμένα το Εργαστήριο Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με Επιστημονική Υπεύθυνη την Καθηγήτρια Νάνσυ Παπαλεξανδρή, υπό το επιστημονική του Πανεπιστημίου του Cranfield της Μ. Βρετανίας, ανέλαβε να διερευνήσει το θέμα επιχειρώντας να «ακτινογραφήσει» τις στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων σε όλη την Ευρώπη. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο διαμορφώθηκε κατά τρόπο που να τονίζονται οι πιο πάνω αναφερόμενες διαστάσεις της έννοιας Δ.Α.Δ. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε με τη μέθοδο της αρχικής μετάφρασης και της αντίστροφης μετάφρασης (backtranslation), προκειμένου να εξασφαλιστεί η πιστή απόδοση του περιεχομένου των ερωτήσεων. Στη συνέχεια δόθηκε σε δείγμα επιχειρήσεων σε κάθε χώρα. Σε κάθε νέα φάση της έρευνας έγιναν μόνο πολύ μικρές προσαρμογές στο ερωτηματολόγιο, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα διαχρονικής σύγκρισης των αποτελεσμάτων.

Η έρευνα του Cranfield ξεκίνησε το 1992 με 5 χώρες/πανεπιστήμια και επαναλήφθηκε 5 φορές με αυξανόμενη συμμετοχή χωρών (Παράρτημα Α). Στην παρούσα φάση η έρευνα επεκτείνεται, περιλαμβάνοντας Πανεπιστήμια χωρών της Ανατολικής Ευρώπης και των υπολοίπων ηπείρων. Μέχρι σήμερα, η προσπάθεια αυτή αποτελεί την πιο μεγάλη και αντιπροσωπευτική έρευνα στο χώρο των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχοντας φθάσει να περιλαμβάνει στο δίκτυό της τη συμμετοχή 44 χωρών (εκ των οποίων 18 από την Ε.Ε.). Η χώρα μας συμμετείχε τέσσερις φορές, το 1993, το 1996, το 1999 και το 2004, ενώ την άνοιξη του 2008 ξεκινάει η νέα φάση της έρευνας. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από τα στελέχη προσωπικού ή κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος που γνώριζε σε βάθος τα σχετικά θέματα. Η επαφή με τις επιχειρήσεις έγινε κατ' αρχάς τηλεφωνικά και στη συνέχεια τελειόφοιτοι ή μεταπτυχιακοί φοιτητές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, επισκέφθηκαν τις επιχειρήσεις για τη συλλογή των στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 6 ενότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν ερωτήσεις γενικότερου και ειδικότερου ενδιαφέροντος. Πιο αναλυτικά, εξετάζονται οι βασικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία, ενώ ζητούνται από τους ερωτηθέντες και στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τη σύνδεση της Δ.Α.Δ. με τη στρατηγική της επιχείρησης, το ρόλο των στελεχών γραμμής, τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης κ.λπ. Επίσης, περιλαμβάνονται στοιχεία που αναφέρονται στο μέγεθος, τη μορφή δραστηριότητας του οργανισμού και την στρατηγική που ακολουθεί γενικότερα. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι σχετικά μεγάλο, καθώς στοχεύει στην κάλυψη του συνόλου των δραστηριοτήτων του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού και τα στοιχεία που προέκυψαν πάρα πολλά. Γι' αυτό και οι απαντήσεις που αναλύονται και σχολιάζονται στη συνέχεια, έχουν επιλεγεί από αυτές που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε δυο Μέρη. Συγκεκριμένα το Μέρος Α περιλαμβάνει τα αποτελέσματα από την έρευνα στην Ελλάδα, διαχρονικά, ενώ το Μέρος Β περιγράφονται οι κυριότερες τάσεις στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και γίνεται μια σύντομη αναφορά στη συγκριτική θέση της Ελλάδας.

Μετά τη συλλογή και την πρώτη επεξεργασία των στοιχείων, τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν σε ομάδες στελεχών και ζητήθηκε η γνώμη τους και ο σχολιασμός των ευρημάτων. Το ίδιο έγινε και στην Ελλάδα σε ομάδα στελεχών που συγκεντρώθηκαν και λειτούργησαν ως “focus group” (ομάδες εμβάθυνσης) στο χώρο του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Ορισμένα χαρακτηριστικά σχόλια από τις συνεντεύξεις και τα focus groups αναφέρονται στο κείμενο.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα Cranet και τις δημοσιεύσεις που έχουν προκύψει από αυτή, βρίσκονται στο τέλος της μελέτης καθώς και στην ηλεκτρονική σελίδα του Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (<http://www.mbc.aueb.gr/hrm/HRM-lab/>).

2 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δείγματος

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα έντονο ρεύμα εκσυγχρονισμού της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.). Ενδεικτικές είναι ορισμένες επαγγελματικές πρακτικές που έχουν ήδη υιοθετηθεί επιτυχώς σε διάφορες χώρες του εξωτερικού, όπως τα κέντρα αξιολόγησης, τα τεστ επιλογής υποψηφίων, η αξιολόγηση 360^ο, κ.α. Παράλληλα όμως, αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί περιορίζονται ακόμα στην απλή διαχείριση των εργασιακών ζητημάτων. Στόχος της έρευνας ήταν να προσεγγίσει κατά το δυνατόν τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει σημαντικά τη λειτουργία της Δ.Α.Δ.. Αυτό κρίθηκε απαραίτητο, καθώς αλλιώς η συμπλήρωση ενός παρόμοιου ερωτηματολογίου θα ήταν αδύνατη. Έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας προφανώς δεν αντανακλούν τη συνολική κατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά ορισμένων που ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση συμμετοχής στην έρευνα. Οι επιχειρήσεις αυτές, που θα τις χαρακτηρίζαμε σαν επιχειρήσεις με ανεπτυγμένες πρακτικές στη συγκεκριμένη λειτουργία, απασχολούν από 180 άτομα και πάνω. Γι' αυτό η παρούσα εργασία αφ' ενός μεν δείχνει την παρούσα κατάσταση στο χώρο της Δ.Α.Δ. στις μεγαλύτερες για τα ελληνικά δεδομένα επιχειρήσεις, αφ' ετέρου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημείο αναφοράς (BENCHMARK) για τη διάγνωση και τη συνειδητοποίηση της απόστασης που χωρίζει τις λιγότερο δραστηριοποιημένες επιχειρήσεις από τις αποτελεσματικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, επειδή η έρευνα έχει ήδη επαναληφθεί 4 φορές (1993, 1996, 2000 και 2004), χρησιμοποιώντας ταυτόσημο δείγμα επιχειρήσεων, οι όποιες διαχρονικές διαφορές μεταξύ των στοιχείων, σηματοδοτούν τις αλλαγές ή τις τάσεις στην εξέλιξη της Δ.Α.Δ.

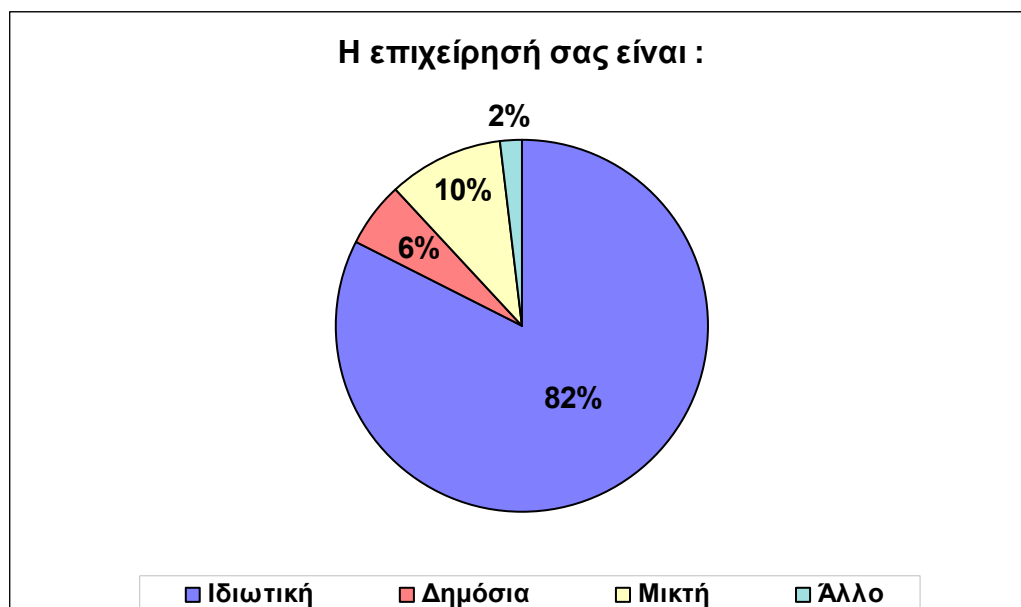
Η επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, καθώς και συμπληρωματικά του Microsoft Excel, ενώ το δείγμα περιέλαβε περίπου 180 επιχειρήσεις. Οι ερωτηθέντες ήταν κατά κύριο λόγο υπεύθυνοι προσωπικού ή γενικοί διευθυντές στις μικρότερες επιχειρήσεις του δείγματος. Στην παρούσα έκθεση, έμφαση έχει δοθεί στα στοιχεία του 2004, ενώ γίνεται προσπάθεια να συγκριθούν τα αποτελέσματα και με τις προηγούμενες έρευνες, για εκείνες τις πρακτικές όπου η πάροδος του χρόνου φαίνεται να επηρεάζει

τις εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις, προέρχονται από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας και αντιπροσωπεύουν τόσο κλάδους της βιομηχανίας όσο και των υπηρεσιών, ενώ στο δείγμα περιλαμβάνεται και μικρός αριθμός οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα, κάτι που ήταν επιβεβλημένο από τον αρχικό σχεδιασμό της μελέτης και έχει ισχύσει σε όλες τις χώρες που συμμετέχουν στο δίκτυο CRANET. Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας.

2.1.1 Ιδιοκτησιακό καθεστώς - Μέγεθος

Από τις 185 επιχειρήσεις οι οποίες αποτέλεσαν και το συνολικό μας δείγμα για το 2004, το 82% ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 16% ανήκει στον ευρύτερο Δημόσιο (Διάγραμμα 2.1). Η ανισότητα που παρατηρείται στο ποσοστό συμμετοχής του ιδιωτικού σε σχέση με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα δεν είναι τυχαία. Απλά, οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι μεν περιορισμένες σε αριθμό, απασχολούν όμως συνήθως μεγάλο αριθμό εργαζομένων, και ενώ παραδοσιακά ακολουθούσαν σε θέματα προσωπικού τους κανόνες της δημόσιας διοίκησης, τα τελευταία χρόνια έχουν ξεκινήσει σχετικές προσπάθειες αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού της Δ.Α.Δ.

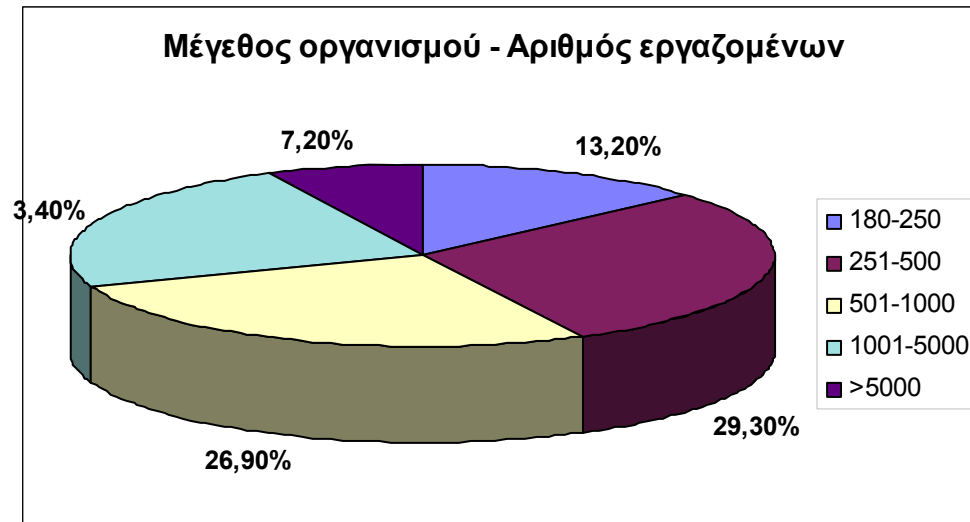
Διάγραμμα 2.1: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς



Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων, το δείγμα περιέλαβε επιχειρήσεις μεγέθους άνω των 180 ατόμων, ενώ ανάμεσα στις μεγαλύτερες συμπεριλαμβάνονται

και αυτές που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (Διάγραμμα 2.2). Σε κάθε περίπτωση, έγινε προσπάθεια να αντιπροσωπεύονται στο δείγμα επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.1

Διάγραμμα 2.2: Μέγεθος Επιχειρήσεων του δείγματος



2.1.2 Κλάδοι Δραστηριότητας – Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος δραστηριοποιείται στο δευτερογενή τομέα και τον κλάδο των υπηρεσιών, καθώς μόλις το 9% περίπου των επιχειρήσεων απασχολείται σε πρωτογενείς δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, η κατανομή των επιχειρήσεων στους αντίστοιχους κλάδους έχει ως εξής:

Πίνακας 2.1: Τομείς Δραστηριότητας επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα

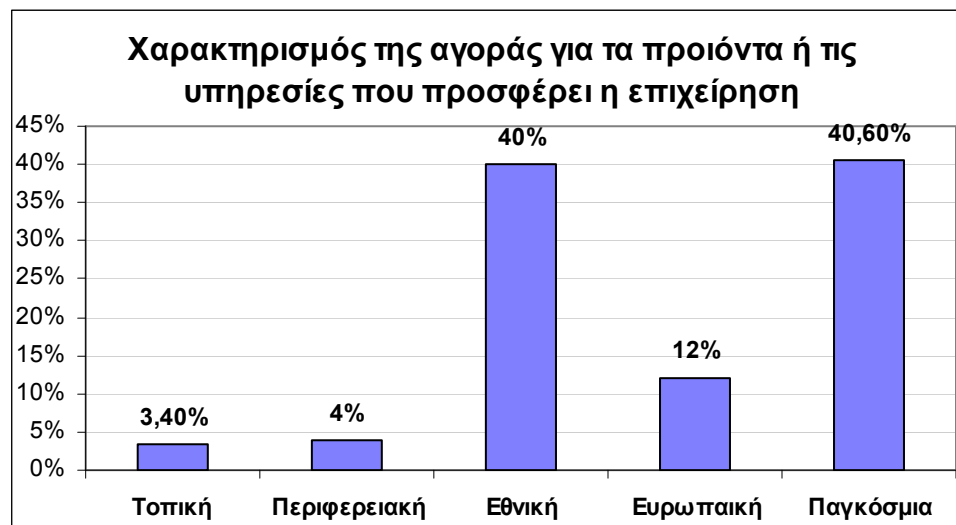
ΚΛΑΔΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	% ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρωτογενής τομέας	9.0%
Γεωργία, κυνήγι, δασοκομία, αλιεία	2.6%
Ενέργεια, νερό	6.4%
Χημικά προϊόντα, εξόρυξη και επεξεργασία ανόργανων ορυκτών	2.6%
Δευτερογενής τομέας	40.4%
Βιομηχανία μετάλλων, μηχανολογία, ηλεκτρολογία, εξοπλισμός γραφείου, μηχανολογικός εξοπλισμός	10.9%
Άλλη βιομηχανία (τρόφιμα, ποτά, καπνά κ.λπ.)	26.9%
Οικοδομικές επιχειρήσεις, κατασκευαστικές εταιρείες	2.6%
Τριτογενής τομέας	48.1%
Λιανικές, χονδρικές πωλήσεις	12.2%

Μεταφορές, επικοινωνίες	9.0%
Τραπεζικές, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	17.9%
Προσωπικές, οικιακές, ψυχαγωγικές υπηρεσίες	0.6%
Υπηρεσίες υγείας	2.6%
Άλλες υπηρεσίες	2.6%
Παιδεία, τοπική αυτοδιοίκηση, κεντρική διοίκηση	0.6%
Κοινωνικές Υπηρεσίες	2.6%

2.1.3 Χαρακτηριστικά Αγορών – Ανάπτυξη – Ανταγωνιστικότητα

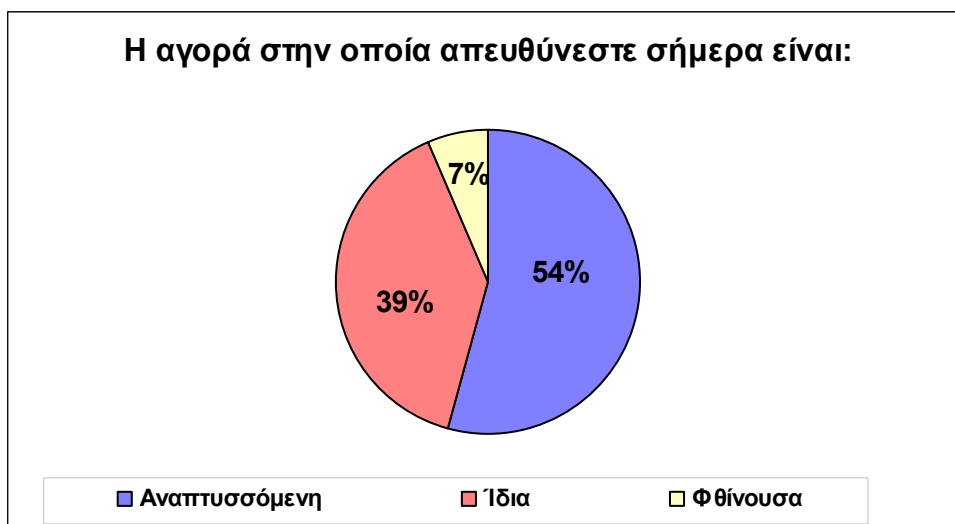
Η πλειοψηφία των εταιρειών –σε ποσοστό 92,6%- κατευθύνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε εθνικό (40%), παγκόσμιο (40,6%) και ευρωπαϊκό επίπεδο (12%). Αντιθέτως, μόνο 7,4% των επιχειρήσεων απευθύνεται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (Διάγραμμα 2.3).

Διάγραμμα 2.3: Χαρακτηριστικά Αγορών



Σε σχετική ερώτηση, οι επιχειρήσεις του δείγματος, στην πλειοψηφία τους, δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται σε αγορές που χαρακτηρίζονται από ανάπτυξη (Διάγραμμα 2.4), ενώ πολύ μικρό ποσοστό αντιμετωπίζει φθίνουσα αγορά.

Διάγραμμα 2.4: Φάση Ανάπτυξης Αγορών



Όπως φαίνεται από τα χαρακτηριστικά του δείγματος, σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι αποτελείται από επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά και που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως πετυχημένες στο χώρο τους. Αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι οι πρακτικές Δ.Α.Δ. που περιγράφονται στη συνέχεια δεν αποτελούν τον κανόνα και το μέσο όρο για την ελληνική πραγματικότητα, αλλά απηχούν αυτό που οι πιο αποδοτικές ή οι “best practice firms” τείνουν να υιοθετούν.

2.2 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2.1 Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

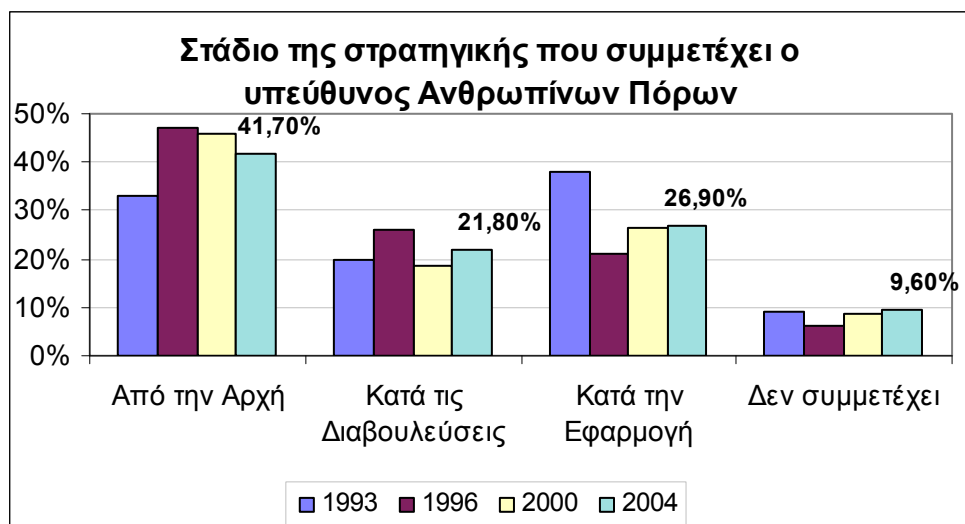
Η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί (Wright et al., 2001, Mullins, 2004, Jackson and Schuler, 2005). Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων Δ.Α.Δ. και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Έτσι, η ύπαρξη τμήματος Δ.Α.Δ. ή υπευθύνου Δ.Α.Δ. σε επιχειρήσεις τουλάχιστον 180 ατόμων, θεωρείται απαραίτητη. Στις επιχειρήσεις του δείγματος τα μηνύματα

είναι κατ' αρχάς ενθαρρυντικά, αφού όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις (96,1 %) δήλωσαν ότι υπάρχει υπεύθυνος Προσωπικού ή Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Γενικά στο παρόν δείγμα αντιστοιχούν περίπου **3 στελέχη Δ.Α.Δ.** σε κάθε **200 εργαζομένους**, αναλογία μεγαλύτερη από αυτή που έχουν δείξει προηγούμενες έρευνες στην Ελλάδα (Παπαλεξανδρή and Μπουραντάς, 2002, Παπαλεξανδρή et al., 2001). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην επαρκέστερη αξιοποίηση της λειτουργίας Δ.Α.Δ., η οποία συνεπάγεται ισχυρότερη παρουσία των επαγγελματιών Δ.Α.Δ. μέσα στις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Όμως, στις δραστηριότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συχνά εμπλέκονται και άλλα τμήματα όπως το Λογιστήριο, το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων καθώς και στελέχη άλλων τμημάτων. Άρα, αυτός ο αριθμός μόνο ενδεικτικός μπορεί να θεωρηθεί.

Παράλληλα είναι καθοριστικός ο ρόλος των ατόμων που στελεχώνουν το Τμήμα Προσωπικού και κυρίως αυτός του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, που πρέπει να είναι στρατηγικός και συμβουλευτικός προς όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (Ulrich, 1998). Όπως ήδη αναφέρθηκε, πέρα από τη διεκπεραίωση των παραδοσιακών λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού, που είναι η επιλογή, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ασφάλεια, οι εργασιακές σχέσεις και η μισθοδοσία, ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εξασφαλίζει και τη στρατηγική ευθυγράμμιση των πολιτικών του τμήματος με τις γενικότερες επιχειρησιακές πολιτικές και στρατηγικές (Greer, 2001, Boxall and Purcell, 2003). Έτσι, η συμμετοχή του εκπροσώπου της Δ.Α.Δ. στο διοικητικό συμβούλιο και η εμπλοκή του στη διαμόρφωση της στρατηγικής μπορούν να αποτελέσουν διαχρονικές ενδείξεις της αύξησης της σημασίας του ρόλου της Δ.Α.Δ. Στο 42% του ελληνικού δείγματος, ο υπεύθυνος του Τμήματος Προσωπικού συμμετέχει και συμβάλλει από την αρχή στη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής, ενώ μόνο το 10 % του δείγματος δηλώνει πως ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού δεν συμμετέχει στην επιχειρησιακή στρατηγική (Διάγραμμα 2.5).

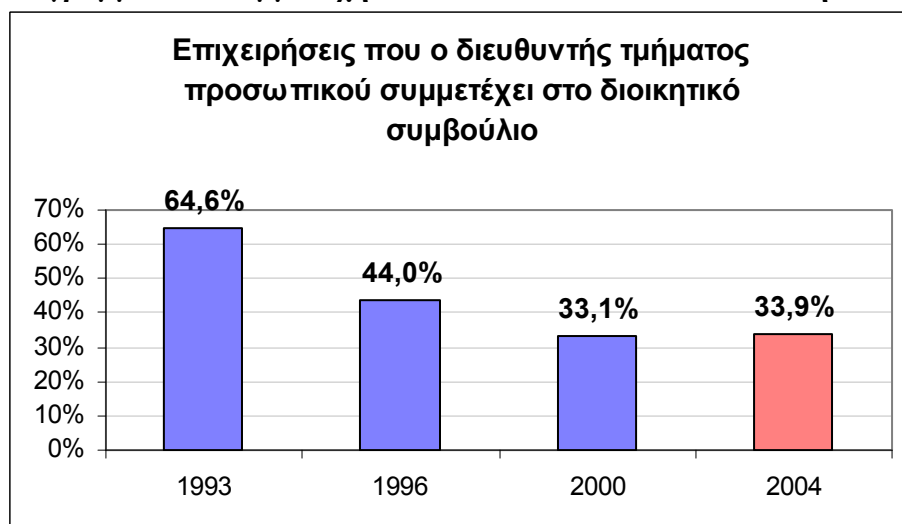
Διάγραμμα 2.5: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στην επιχειρησιακή στρατηγική



Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι δεν παρατηρείται διαχρονικά ενίσχυση του στρατηγικού ρόλου του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων σε ό,τι αφορά την εμπλοκή του στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Παράλληλα, τα θέματα προσωπικού φαίνεται να εκπροσωπούνται σοβαρά στο Δ.Σ. των επιχειρήσεων του δείγματος, αφού στο **34%** των επιχειρήσεων ο Διευθυντής του Τμήματος συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Διάγραμμα 2.6: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στο Διοικητικό Συμβούλιο

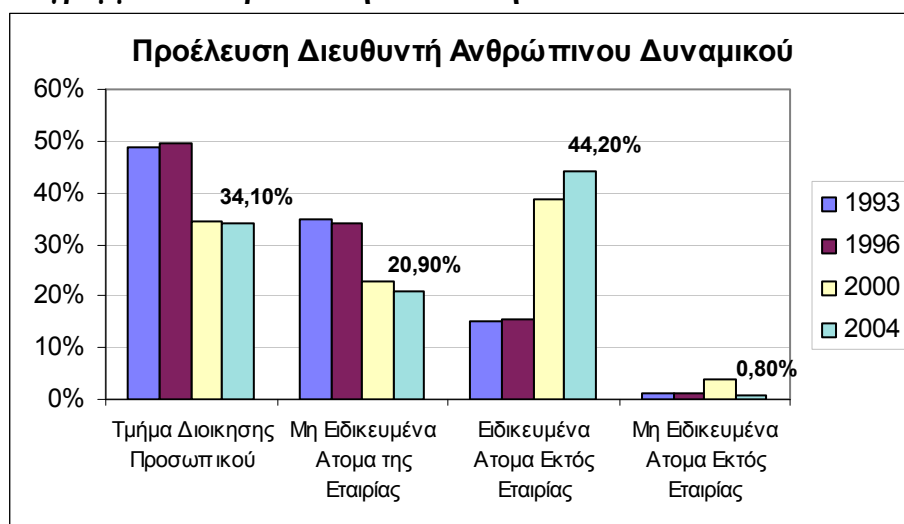


Στο 66,1% των Ελληνικών επιχειρήσεων του δείγματος, όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 2.6, ο διευθυντής Δ.Α.Δ. δεν συμμετέχει στο Δ.Σ.. Συμβαίνει όμως να καλείται να υποστηρίξει τις θέσεις του ή να κάνει εισηγήσεις κάθε φορά που το Δ.Σ. συζητά θέματα σχετικά με το προσωπικό, καθώς και να συμμετέχει στο συμβούλιο

διεύθυνσης και άρα έμμεσα και στο Δ.Σ. Δε φάνηκε να υπάρχει σημαντική διαφορά στη συχνότητα συμμετοχής του διευθυντή ΔΑΔ στο Δ.Σ. ανάλογα με το αν η επιχείρηση είναι διεθνούς ή τοπικού / εθνικού προσανατολισμού.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η προέλευση του Διευθυντή Προσωπικού. Εδώ φαίνεται ότι κατά την τελευταία δεκαετία έχει μειωθεί ο αριθμός των υπευθύνων που προέρχονται από το Τμήμα Προσωπικού και εξελίχθηκαν στη θέση του Διευθυντή, ενώ έχει αυξηθεί ο αριθμός Διευθυντών που προσελήφθησαν ως ειδικευμένα άτομα εκτός εταιρίας. Επίσης, φαίνεται να μειώνεται η προέλευση του Διευθυντή Δ.Α.Δ. από μη ειδικευμένα άτομα της εταιρίας. Αυτό προφανώς οφείλεται στο γεγονός ότι αυξάνεται η ανάγκη για εξειδικευμένα άτομα, τα οποία συχνά δεν υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και τα οποία προσλαμβάνονται με βάση τις γνώσεις και τα προσόντα τους. Η κινητικότητα αυτή των ανώτερων στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ενδεικτική της ανάπτυξης του επαγγέλματος του ειδικού Δ.Α.Δ. τα τελευταία χρόνια, σε σημείο που να μπορεί να διαπραγματεύεται επιτυχώς τις ικανότητές του στην αγορά εργασίας. Έτσι, η παλαιότερη τάση που υπήρχε να προάγονται στη θέση Διευθυντή Προσωπικού άτομα από άλλα τμήματα της επιχείρησης φαίνεται σαφώς να υποχωρεί (Διάγραμμα 2.6).

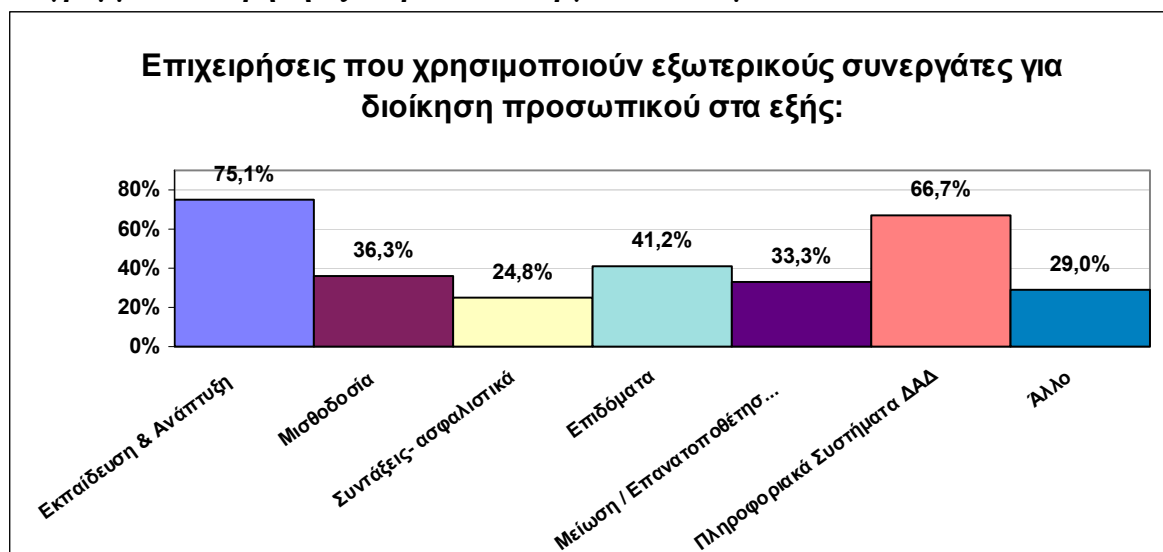
Διάγραμμα 2.7: Προέλευση Διευθυντή Δ.Α.Δ.



Η ανάγκη για εξελιγμένη τεχνογνωσία, για μείωση του κόστους και αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οι συχνές αλλαγές και ο φόρτος που συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν τα τμήματα Δ.Α.Δ., αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προβαίνουν στην

ανάθεση κάποιων λειτουργιών/ δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συμβούλους. Από αρκετούς συγγραφείς (Cooke et al., 2005, Gainey and Klaas, 2005) πρόσφατα έχει υποστηριχτεί ότι η εξωτερική ανάθεση προσεκτικά επιλεγμένων λειτουργιών ΔΑΔ ενισχύει το στρατηγικό ρόλο του τμήματος, καθιστώντας τον ηγέτη μέσα στον οργανισμό (“HR can lead by example”). Αυτό βέβαια υπονοεί την προσεκτική αποτίμηση τόσο των δυνατοτήτων των στελεχών όσο και των αποτελεσμάτων του τμήματος και των εσωτερικών συνεργατών.

Διάγραμμα 2.8: Χρήση εξωτερικών συνεργατών σε θέματα Δ.Α.Δ.



Η βασικότερη λειτουργία που ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο 75,1% των επιχειρήσεων, ενώ ακολουθούν αμέσως μετά τα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ με 66,7%

Διάγραμμα 2.8). Οι υπηρεσίες που αφορούν τη μισθοδοσία και τα επιδόματα, καθώς και τις συντάξεις και τα ασφαλιστικά ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες σε πολύ μικρότερο βαθμό, περίπου από το 1/3 των επιχειρήσεων του δείγματος. Σημαντική θεωρείται η παρουσία των συμβούλων, εφ' όσον είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης και να ασχοληθούν με την υλοποίηση και την παρακολούθηση των προτάσεων που εισηγήθηκαν. Γεγονός πάντως είναι ότι σε πολλές μικρότερες επιχειρήσεις που δεν είχαν αρχικά τμήμα προσωπικού, η επαφή με τους συμβούλους βοήθησε στο να συνειδητοποιηθεί η ανάγκη για αρτιότερη οργάνωση της λειτουργίας Δ.Α.Δ.

2.2.2 Ο ρόλος των στελεχών γραμμής

Ο ρόλος των στελεχών γραμμής (line managers) στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού έχει συζητηθεί ευρύτατα τα τελευταία χρόνια. Ως στελέχη γραμμής χαρακτηρίζονται όσα στελέχη εντάσσονται σε μη επιτελικά τμήματα, όπως οικονομικών, μάρκετινγκ, πωλήσεων, παραγωγής κ.λπ. Σε πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, μέρος της ευθύνης για θέματα ιδίως εκπαίδευσης, αξιολόγησης και επιλογής τείνουν να μετατεθούν στα στελέχη γραμμής, ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό και την ενσωμάτωση της Δ.Α.Δ. στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι λόγοι για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων έχουν να κάνουν με τον ίδιο το ρόλο των στελεχών γραμμής, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία αξίας στον οργανισμό μέσω της επίτευξης αποτελεσμάτων (Ulrich, 1998), και ταυτόχρονα είναι και μικροί «μάνατζερ ανθρώπων» (Jackson & Schuler, 2003). Στην Ελλάδα δεν επιβεβαιώνεται η τάση που θέλει διεθνώς να αυξάνεται ο ρόλος των στελεχών γραμμής. Και αυτό γιατί η Δ.Α.Δ. δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί αρκετά ώστε να περάσει στο επόμενο στάδιο, δηλαδή αυτό της εκχώρησης ευθυνών στα στελέχη γραμμής.

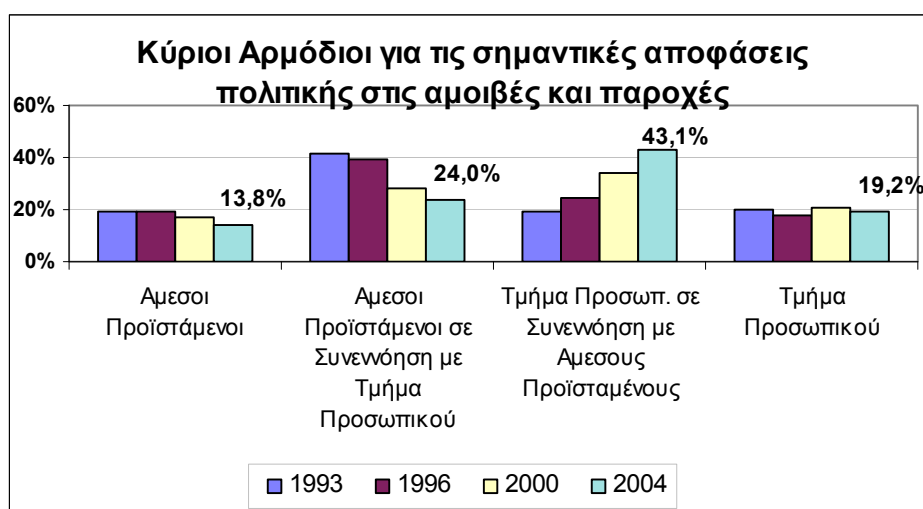
Στην έρευνα μελετήθηκε ο ρόλος των στελεχών γραμμής και του τμήματος Δ.Α.Δ. για τις εξής λειτουργίες Δ.Α.Δ. :

- Αμοιβές και Παροχές
- Προσέλκυση και Επιλογή
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Βιομηχανικές Σχέσεις
- Αυξομειώσεις Προσωπικού

Στο δείγμα μας, τα στελέχη γραμμής παραδοσιακά συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις που αφορούν το προσωπικό, ιδίως λόγω του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων και της σχετικά πρόσφατης ανάπτυξης της λειτουργίας της Δ.Α.Δ. Έτσι, σε μεγάλο ποσοστό, οι αποφάσεις για εκπαίδευση και επιλογή και, σε ελαφρώς μικρότερο βαθμό, για μείωση ή αύξηση του προσωπικού, λαμβάνονται σε συνεργασία του τμήματος Δ.Α.Δ. με τα στελέχη γραμμής. Σε άλλες δραστηριότητες έχουν τη μεγαλύτερη πρωτοβουλία τα στελέχη γραμμής, σε άλλες τα στελέχη Δ.Α.Δ., ενώ παρουσιάζονται και κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις προηγούμενες τριετίες.

Συγκεκριμένα, σε θέματα Αμοιβών και Παροχών (Διάγραμμα 2.9) φαίνεται να αυξάνεται την τελευταία τριετία η ευθύνη του Τμήματος Δ.Α.Δ. σε συνεργασία με τα Στελέχη Γραμμής, ενώ παλαιότερα κύρια ευθύνη είχαν τα Στελέχη Γραμμής σε συνεργασία με το Τμήμα Δ.Α.Δ. Αυτό δικαιολογείται από την ανάγκη ελέγχου των αμοιβών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να τις διατηρούν σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Η συμμετοχή σε έρευνες αμοιβών (salary surveys) ή η παρακολούθηση του ανταγωνισμού γίνεται συνήθως με πρωτοβουλία των στελεχών Δ.Α.Δ. που έχουν τη γενικότερη εποπτεία και πληροφόρηση από την αγορά εργασίας.

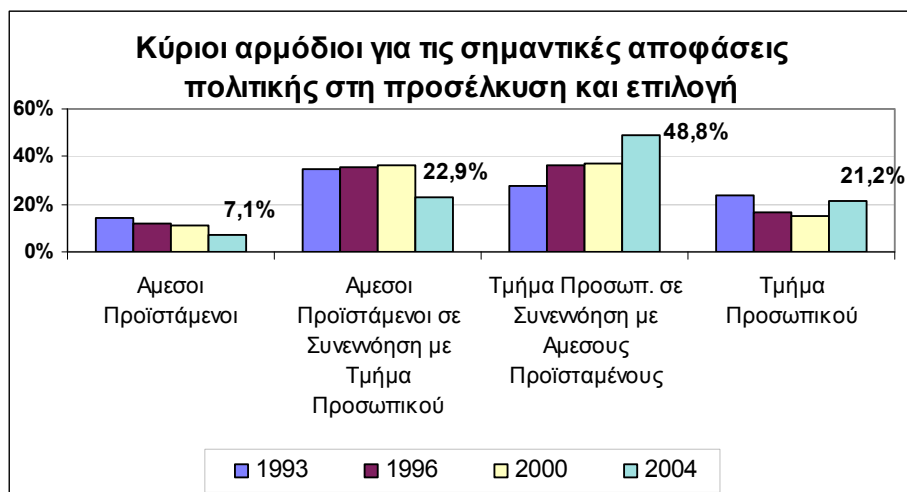
Διάγραμμα 2.9: Κύρια Ευθύνη για Αμοιβές και Παροχές



Πάντως, προκειμένου το Τμήμα Δ.Α.Δ. να προτείνει αυξήσεις, εκτός από τις έρευνες αμοιβών, συνεκτιμά και τις απόψεις των στελεχών γραμμής, ιδίως σε κλάδους όπου η ζήτηση για εξειδικευμένα στελέχη διαφοροποιεί τις αμοιβές με ταχύτατους ρυθμούς, με αποτέλεσμα να αναπροσαρμόζονται ταχύτατα τα επίπεδα των αμοιβών.

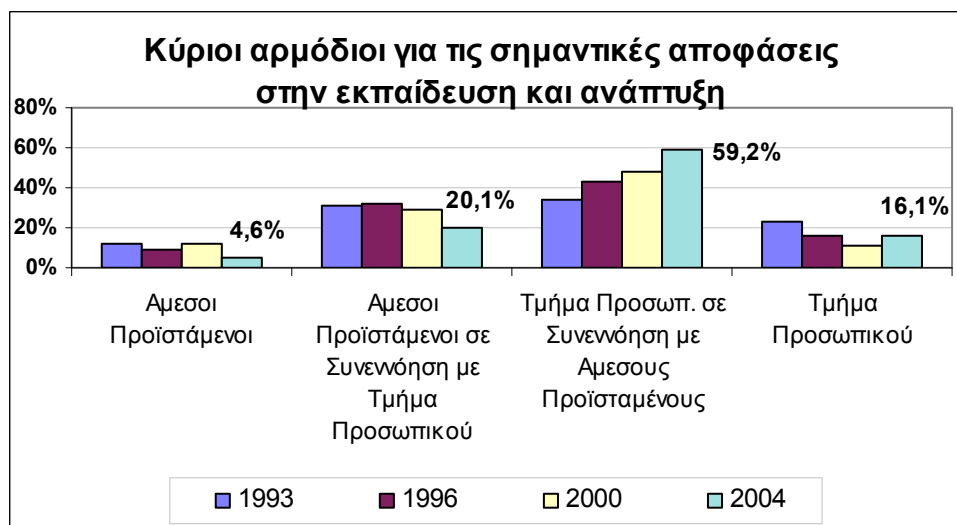
Σε θέματα προσέλκυσης και επιλογής, σε μεγάλο ποσοστό οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία με την κύρια ευθύνη και πάλι να ανήκει στο Τμήμα Δ.Α.Δ. (Διάγραμμα 2.10). Η σχετική αύξηση στην κύρια ευθύνη της Δ.Α.Δ. δικαιολογείται από την ολοένα αυξανόμενη τεχνογνωσία, που απαιτεί σήμερα η επιλογή ικανών υποψηφίων.

Διάγραμμα 2.10: Κύρια Ευθύνη για Προσέλκυση και Επιλογή



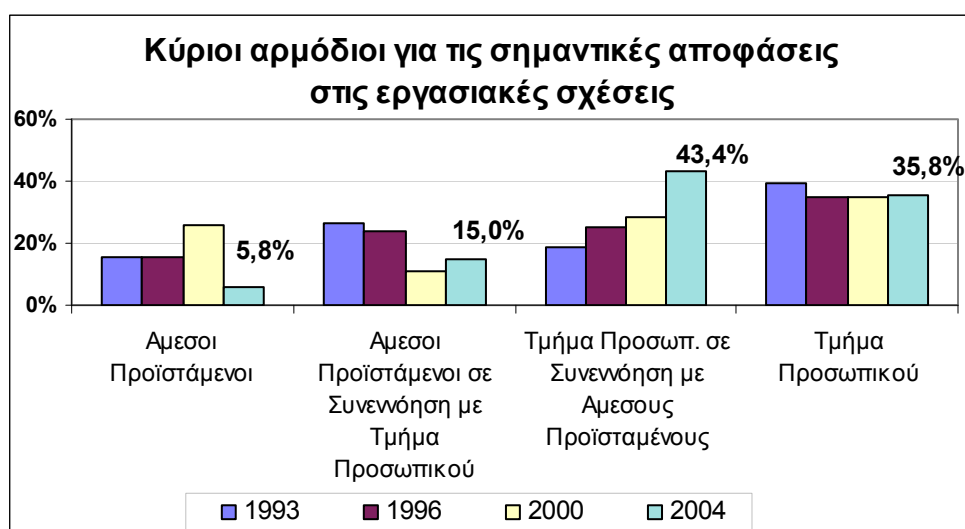
Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη (Διάγραμμα 2.11) η ευθύνη είναι στις περισσότερες περιπτώσεις μοιρασμένη, αλλά με σαφές προβάδισμα στο Τμήμα ΔΑΔ. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς τα Τμήματα ΔΑΔ διαθέτουν την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τα κονδύλια για την εκπαίδευση, την οποία καλούνται να υλοποιήσουν σε επίπεδο επιχείρησης, σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Επιπλέον, αν και ο άμεσος προϊστάμενος είναι σαφώς ο πλέον αρμόδιος να προτείνει κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των υφισταμένων του, το τμήμα Δ.Α.Δ. έχει στοιχεία για τις γνώσεις κάθε υπαλλήλου και φροντίζει, ανάλογα με τις ελλείψεις του καθενός, να του προτείνει την κατάλληλη εκπαίδευση.

Διάγραμμα 2.11: Κύρια Ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη



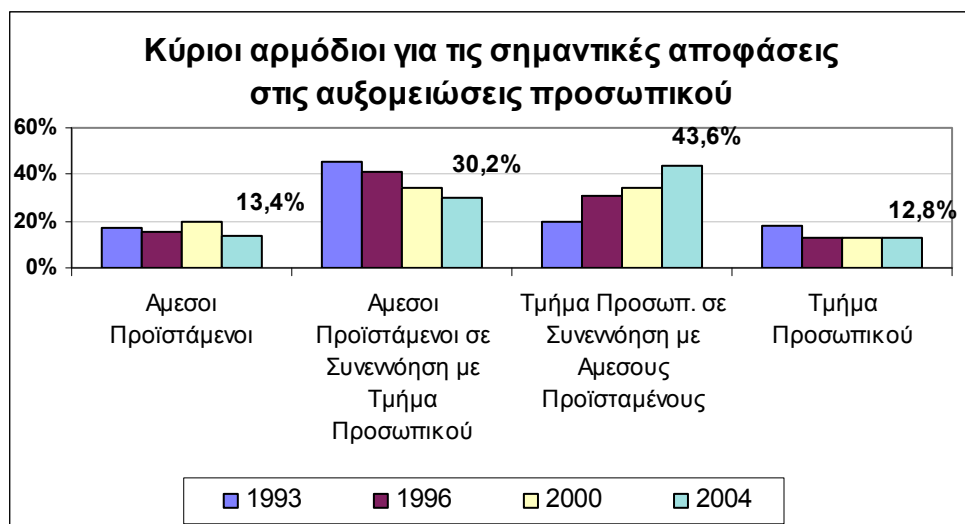
Η μόνη δραστηριότητα που φαίνεται να επωμίζεται σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό το Τμήμα Δ.Α.Δ, είτε μόνο του, είτε με τη συνεργασία των στελεχών γραμμής, είναι οι Βιομηχανικές Σχέσεις. Αυτό εξηγείται εν μέρει από το γεγονός ότι στις επιχειρήσεις με οργανωμένο συνδικαλισμό, υπάρχει κατά παράδοση κάποιος υπεύθυνος που χειρίζεται τα θέματα των εργασιακών σχέσεων και επικοινωνεί με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ο οποίος είτε ανήκει στο τμήμα προσωπικού, είτε είναι στέλεχος με εμπειρία σε θέματα διαπραγματεύσεων. Το έργο αυτό φαίνεται ότι δεν μπορεί να μοιρασθεί πάντα με τα στελέχη γραμμής, ιδίως στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Διάγραμμα 2.12).

Διάγραμμα 2.12: Κύρια Ευθύνη για Βιομηχανικές Σχέσεις



Οι αυξομειώσεις προσωπικού είναι αποτέλεσμα συνεργασίας, όπως άλλωστε ενδείκνυται, καθώς αποτελούν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και είναι επιβεβλημένη η γνώση και γνώμη όλων των μερών (Διάγραμμα 2.13). Εδώ και πάλι φαίνεται να έχει αυξηθεί η μορφή συνεργασίας όπου την κύρια ευθύνη έχει το Τμήμα Προσωπικού πιθανότατα γιατί η πρωτοβουλία για τέτοιου είδους κινήσεις λαμβάνεται κεντρικά.

Διάγραμμα 2.13: Κύρια Ευθύνη για Αυξομειώσεις Προσωπικού



Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η τάση στο βαθμό εμπλοκής των στελεχών γραμμής και του τμήματος Δ.Α.Δ. σε αποφάσεις Δ.Α.Δ, κατά την τελευταία δεκαετία, που θέλει διεθνώς να μετατοπίζεται συνεχώς η ευθύνη προς τους άμεσους προϊσταμένους, απ' ότι φαίνεται δεν επιβεβαιώνεται από την έρευνα στις ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά μάλλον ανατρέπεται. Έτσι, όπως φαίνεται, σε σχέση με τα στοιχεία από τις τρεις προηγούμενες έρευνες (1993,1996 και 2000) σήμερα έχουμε:

- αύξηση στη συνεργασία, με κύρια ευθύνη της Δ.Α.Δ., σε όλα τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- μείωση στην ευθύνη αποκλειστικά των στελεχών γραμμής, σε όλες τις δραστηριότητες Δ.Α.Δ.

2.3 Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.3.1 *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*

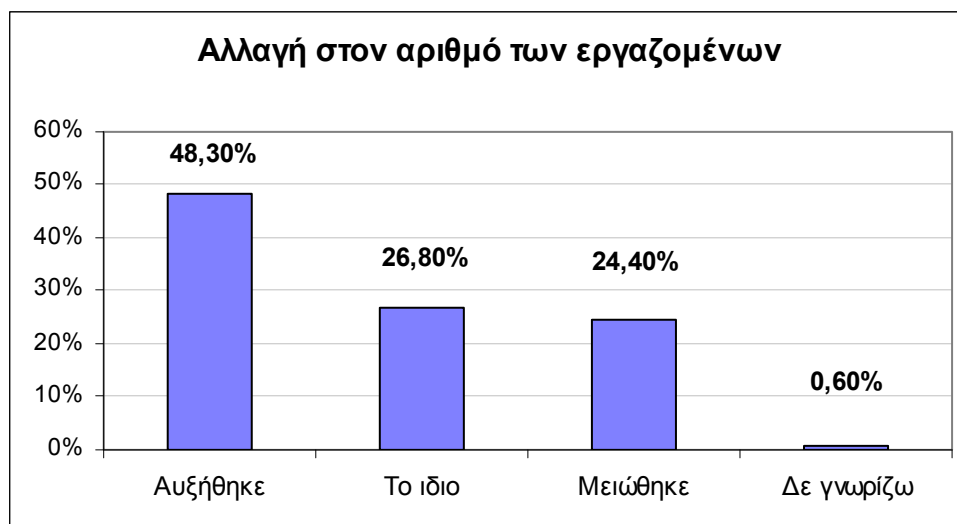
Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις, πρέπει οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού να εναρμονιστούν, ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στο συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον επιβάλλουν η επιλογή των ατόμων να γίνεται με πολλαπλά και σύνθετα κριτήρια. Οι

αλλαγές στις εργασιακές δομές απαιτούν από τους εργαζόμενους ευέλικτους, εναλλασσόμενους ρόλους, γνώση των οργανωσιακών στόχων, δυνατότητες για καινοτομία, και ανάπτυξη των ικανοτήτων για ομαδική εργασία.

Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, όπως σχέδια για επεκτάσεις ή συγχωνεύσεις. Πρέπει ακόμα να περιλαμβάνει ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης, καθώς και τον υπολογισμό των κενών θέσεων που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από τους ανταγωνιστές κ.λπ. Έτσι, ανάγκες για πρόσληψη παρουσιάζονται, είτε γιατί αποχωρεί κάποιο άτομο από την επιχείρηση και δεν μπορεί το κενό να καλυφθεί εσωτερικά, είτε γιατί η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της και χρειάζεται νέα άτομα για να στελεχώσουν τα τμήματα που πρόκειται να δημιουργηθούν, είτε γιατί οι ανάγκες της τεχνολογίας και του εκσυγχρονισμού επιβάλλουν την πρόσληψη ανθρώπων με νέες δεξιότητες, διαφορετικές από αυτές που μέχρι τώρα διέθετε το προσωπικό της επιχείρησης.

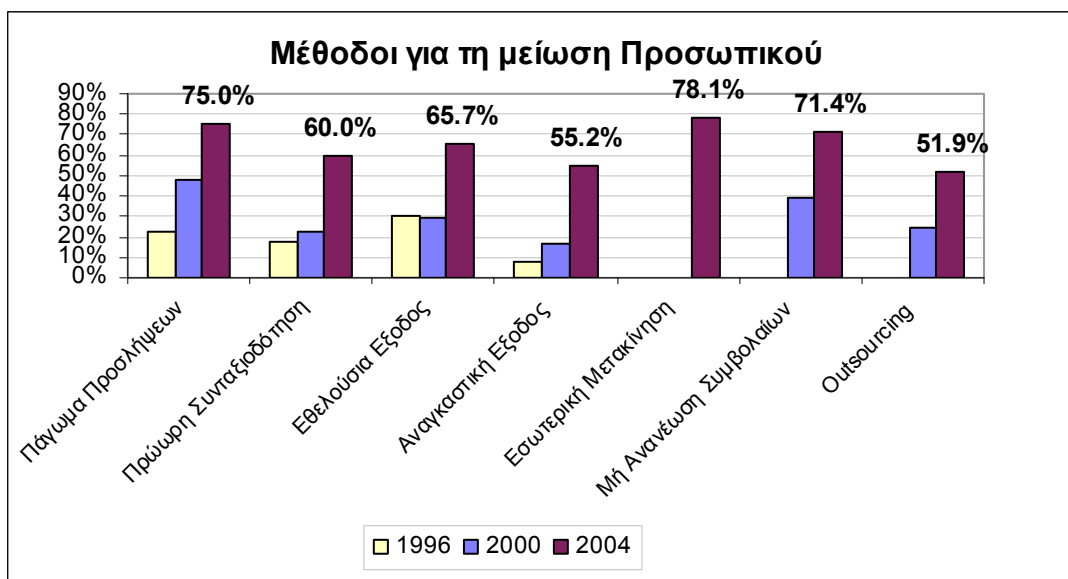
Όπως φάνηκε, σε γενικές γραμμές ο συνολικός αριθμός εργαζομένων έχει αυξηθεί στο 48% των επιχειρήσεων, στο 26,8% παρέμεινε ο ίδιος, ενώ στο 24,4% μειώθηκε (Διάγραμμα 2.13). Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος είναι μάλλον αναπτυσσόμενες και ίσως να αντικατοπτρίζει ως ένα βαθμό, τη γενικότερη τάση για οικονομική ανάπτυξη στη χώρα μας, ακριβώς πριν το 2004, χρονιά που πραγματοποιήθηκαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες.

Διάγραμμα 2.14: Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων



Στις επιχειρήσεις που αναγκάστηκαν να προβούν σε μείωση προσωπικού χρησιμοποιήθηκαν διάφορες μέθοδοι μείωσης προσωπικού. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ομαλή αναδιάρθρωση και προσαρμογή στην ανάγκη για πιο ευέλικτη επιχειρησιακή λειτουργία, περιλαμβάνουν κυρίως την εσωτερική μετακίνηση (78,1%), το πάγωμα προσλήψεων (75%), τη μη ανανέωση συμβολαίων (71,4%), και την εθελουσία έξοδο (65,7%). Ακολουθούν η πρόιμη συνταξιοδότηση (60%) και η αναγκαστική έξοδος (55,2%). Σε σύγκριση με τα στοιχεία του 2000, σημαντική αύξηση εμφανίζεται στο πάγωμα των προσλήψεων (57%), στην πρόωρη συνταξιοδότηση (170%), στην εθελουσία (123%), καθώς και στην αναγκαστική έξοδο (241%), ενώ αυξημένη (κατά 114%) παρουσιάζεται και η μη ανανέωση συμβολαίων ορισμένου χρόνου. Ταυτόχρονα, η ανάθεση εργασιών εκτός επιχείρησης (outsourcing) υιοθετείται από ένα σημαντικό ποσοστό (51,9%) των επιχειρήσεων, ποσοστό που είναι πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο του 2000 κατά 24,3%. (Διάγραμμα 2.1).

Διάγραμμα 2.15: Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού

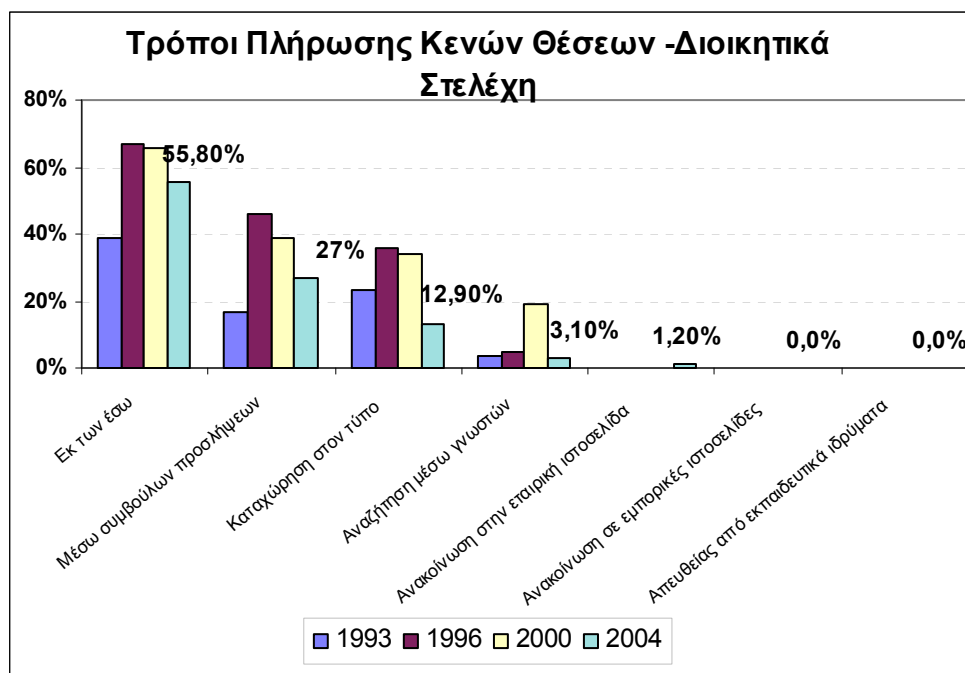


Σε γενικές γραμμές, στο θέμα των μεθόδων μείωσης προσωπικού, όπως είναι γνωστό, ο ευρύτερος δημόσιος τομέας φαίνεται να εμφανίζεται ως πιο «στοργικός» εργοδότης από τον ιδιωτικό. Αυτό είναι εφικτό λόγω του μειωμένου ή ανύπαρκτου ανταγωνισμού που αυτός αντιμετωπίζει ακόμη. Παράλληλα και ο ιδιωτικός τομέας προσπαθεί να αποφεύγει χρήση μεθόδων που αμαυρώνουν την εικόνα του και δημιουργούν συγκρούσεις τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι απόψεις όλων των υπευθύνων προσωπικού είναι ότι θα πρέπει να αποφεύγονται μέθοδοι μείωσης προσωπικού οι οποίες θα μπορούσαν να βλάψουν την ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά και την ίδια την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, ενώ σε γενικές γραμμές γίνονται προσπάθειες ώστε να προστατεύονται, όσο είναι δυνατόν, τα συμφέροντα των εργαζομένων. Είναι γενικά παραδεκτό ότι ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και η καλή επικοινωνία με το προσωπικό μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να αποφύγει συγκρούσεις και δυσарέσκεια, ώστε να επιτευχθούν λύσεις που θα είναι ωφέλιμες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση, ενώ πολλές επιχειρήσεις προσβλέπουν στην ευελιξία σαν ένα μέσο για τη γρήγορη αντιμετώπιση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.3.2 Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού

Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι στο σύνολο του δείγματος, το 55,8% των ανώτερων διοικητικών στελεχών προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και προφανώς οι θέσεις που κατέχουν είναι αποτέλεσμα προαγωγών (Διάγραμμα 2.16). Αυτό είναι σύμφωνο με τη γενικότερη φιλοσοφία των Ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τη δυνατότητα προαγωγής σαν την κύρια μέθοδο υποκίνησης. Εάν υπάρχει η δυνατότητα να εξελιχθούν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση, είναι σίγουρο ότι θα προτιμηθούν άνθρωποι οι οποίοι γνωρίζουν την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι οποίοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερα και πιο πολύπλοκα καθήκοντα. Όσον αφορά τα μεσαία όμως και κατώτερα στελέχη, μόνο το 11,2% και 17,22% αντίστοιχα φαίνεται να προέρχονται από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης (Διάγραμμα 2.17 και Διάγραμμα 2.18). Γενικά πάντως, φαίνεται διαχρονικά να μειώνεται η χρήση της εσωτερικής προσέλευσης / προαγωγών για όλα τα επίπεδα στελεχών.

Διάγραμμα 2.16: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Ανώτερα Στελέχη

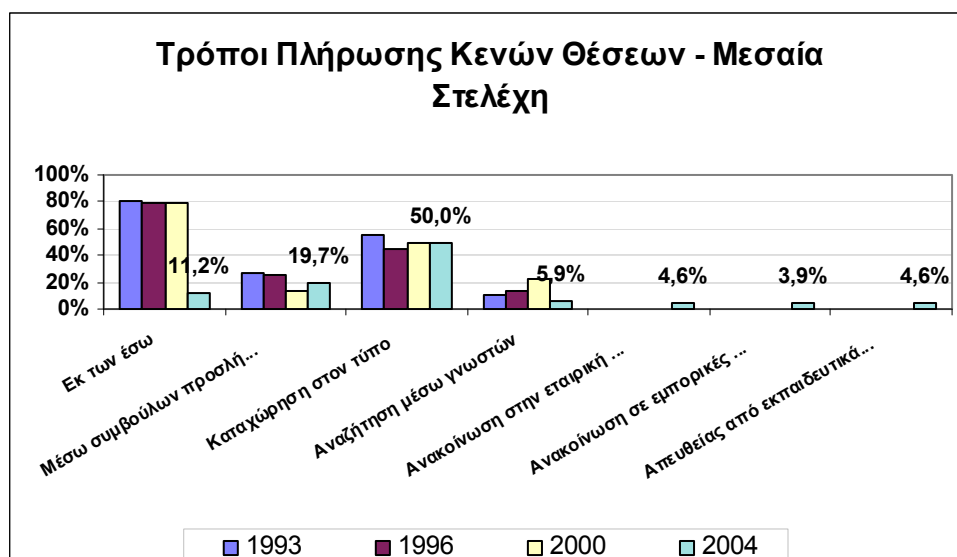


Η πλήρωση θέσεων μέσω εξωτερικών συμβούλων προσλήψεων και επιλογής, χρησιμοποιείται κυρίως για το επίπεδο των ανώτερων στελεχών, στο 27% των επιχειρήσεων. Η χρήση πάντως εξωτερικών συμβούλων για τις προσλήψεις στελεχών έχει μειωθεί την τελευταία τετραετία, πιθανότατα εξαιτίας της ύφεσης στην αγορά και της μειωμένης ρευστότητας των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος

αυτών των πολύ εξειδικευμένων υπηρεσιών. Χαμηλότερο εμφανίζεται το αντίστοιχο ποσοστό για προσλήψεις μέσω συμβούλων που είναι 19,7%, για τα μεσαία στελέχη και 2,6% για κατώτερα στελέχη (Διάγραμμα 2.17 και Διάγραμμα 2.18 αντίστοιχα). Και αυτό είναι αναμενόμενο δεδομένου ότι το κόστος των συμβούλων για την επιχείρηση είναι υψηλό και η ανεύρεση μεσαίων και κατώτερων στελεχών δεν είναι δύσκολη, συνεπώς ίσως να μη συμφέρει οικονομικά η χρήση εξωτερικών συνεργατών.

Όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων στελεχών μέσω καταχωρήσεων στον τύπο, βρέθηκε ότι στο σύνολο του δείγματος το 12,9% χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο για επιλογή ανωτέρων στελεχών, 50% για μεσαία στελέχη και 50,33% για κατώτερα στελέχη. Η αναζήτηση για πρόσληψη στελεχών μέσω γνωστών, φαίνεται να χρησιμοποιείται σημαντικά λιγότερο για τα ανώτερα (3,10%) και τα μεσαία στελέχη (5,92%) από ό,τι για τα κατώτερα στελέχη (18,5 %), όπου πιθανότατα οι συστάσεις αποδεικνύονται σημαντικότερο εχέγγυο από ό,τι τα υψηλά αντικειμενικά προσόντα που απαιτούνται στα ανώτερα στελέχη. Εξάλλου, η διεθνής έρευνα έχει διαπιστώσει θετική συσχέτιση μεταξύ της προσέλευσης μέσω γνωστών και της μακρότερης παραμονής των εργαζομένων στη θέση εργασίας.

Διάγραμμα 2.17: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Μεσαία Στελέχη



Για τα μεσαία στελέχη, δημοφιλέστερη μέθοδος πρόσληψης είναι η καταχώρηση στον τύπο (51%), ενώ ακολουθεί η εξωτερική ανάθεση (19,7%), η εκ των έσω

κάλυψη της θέσης (11,2%), και οι συστάσεις από γνωστούς (4,6 %) και η αναζήτηση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (4,6%). Θετικό στοιχείο αποτελεί η υιοθέτηση της προσέλκυσης μέσω Ίντερνετ στην εταιρική ιστοσελίδα (από το 4,6% των επιχειρήσεων) και σε εμπορικές ιστοσελίδες (από το 3,9 % των επιχειρήσεων).

Διάγραμμα 2.18: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Κατώτερα Στελέχη



Παρόμοια είναι η εικόνα και στην προσέλκυση κατώτερων στελεχών, όπου κυριαρχεί η καταχώρηση στον τύπο (50,3 %) και, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι στις άλλες ομάδες στελεχών, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η αναζήτηση μέσω γνωστών (18,5 %). Και σε αυτή την περίπτωση, χρησιμοποιείται η προσέλκυση μέσω Ίντερνετ, κυρίως μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας (6,6 %), όπου το κόστος είναι χαμηλότερο, και πολύ λιγότερο μέσω εμπορικών ιστοσελίδων (1,3 %).

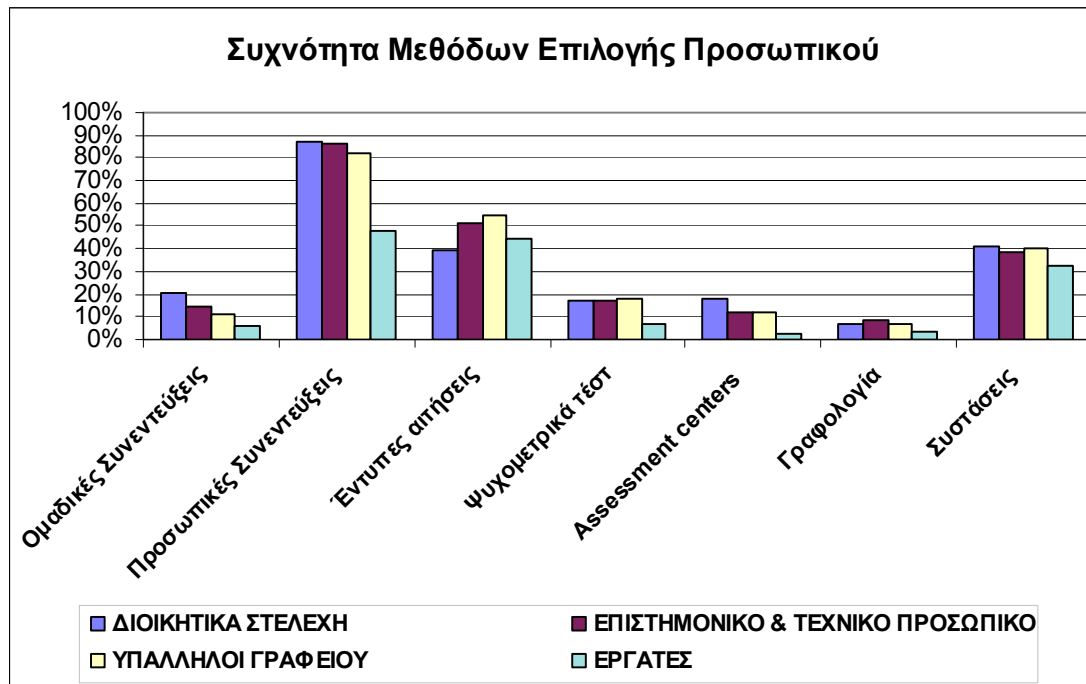
Συνοψίζοντας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι όσο προχωράμε από τα ανώτερα προς τα στελέχη βάσης, χρησιμοποιούνται όλο και λιγότερο οι σύμβουλοι πρόσληψης και όλο και περισσότερο οι καταχωρήσεις στον τύπο και η αναζήτηση μέσω γνωστών.

2.3.3 Μέθοδοι Επιλογής

Οι επιχειρήσεις του δείγματος εκλήθησαν να απαντήσουν σχετικά με το ποιες μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούν για την πρόσληψη προσωπικού, για κάθε κατηγορία εργαζομένων. Οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι έντυπες αιτήσεις και οι συστάσεις χρησιμοποιούνται ευρύτατα, για όλες τις κατηγορίες θέσεων. Αντίθετα, οι

ομαδικές συνεντεύξεις, όπου πολλοί υποψήφιοι κρίνονται συγχρόνως, τα ψυχομετρικά τεστ και τα κέντρα επιλογής (assessment centers) έχουν περιορισμένη χρήση. Τέλος, σχεδόν μηδενική είναι η χρήση της γραφολογίας (Διάγραμμα 2.19).

Διάγραμμα 2.19: Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού, ανά κατηγορία Θέσεων εργασίας



Αναφερόμενοι στις μεθόδους επιλογής εργαζομένων, με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο, διαπιστώνουμε τα εξής:

- Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν το δημοφιλέστερο εργαλείο επιλογής, για όλες τις εργασιακές ομάδες, αν και χρησιμοποιούνται πολύ λιγότερο για την επιλογή εργατών (48%). Για τις ανώτερες εργασιακές ομάδες, η προσωπική συνέντευξη χρησιμοποιείται από τουλάχιστον το 82% των επιχειρήσεων του δείγματος

- Οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περίπου από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος, αν και, όπως είναι αναμενόμενο, σε μικρότερο βαθμό για τα διοικητικά στελέχη (39,4%) από ό,τι για τις άλλες ομάδες εργαζομένων.

- Οι συστάσεις χρησιμοποιούνται από περίπου το 40% των επιχειρήσεων, αν και για τους εργάτες το ποσοστό αυτό είναι αρκετά μικρότερο, πιθανότατα εξαιτίας

της εποχικής απασχόλησης αρκετών από αυτούς, που δεν καθιστά απαραίτητη την επιβεβαίωση συστάσεων για κάθε πρόσληψη.

- Όσον αφορά τις ομαδικές συνεντεύξεις, είναι λίγες οι επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν ως μέθοδο επιλογής. Χρησιμοποιούνται κατ' ανώτερο στο 21% των επιχειρήσεων (για τα διοικητικά στελέχη) έως κατ' ελάχιστο στο 6% (για τους εργατές). Πρόκειται για εργαλείο επιλογής που συνεπάγεται αυξημένο κόστος για την επιχείρηση, καθώς απαιτείται ιδιαίτερη εξειδίκευση από το άτομο που θα το εφαρμόσει και το οποίο δεν θεωρείται ότι προσθέτει σημαντική αξία στην επιλογή των κατώτερων βαθμίδων εργαζομένων

- Παρόμοια, αν και με σημαντικά χαμηλότερη χρήση, είναι η εικόνα σχετικά με τα κέντρα αξιολόγησης. Εφαρμόζονται κυρίως στα διοικητικά στελέχη και πολύ λιγότερο στις ιεραρχικά κατώτερες ομάδες εργαζομένων

- Η γραφολογία επίσης δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων στην Ελλάδα. Άλλωστε και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, πρόκειται για μια μέθοδο που είναι δημοφιλής κυρίως στις Γαλλόφωνες χώρες.

Συμπληρωματικά, σε συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ιδιωτικών επιχειρήσεων του δείγματος σχετικά με τις μεθόδους επιλογής αναφέρθηκαν τόσο οι συστάσεις όσο και τα εισαγωγικά σεμινάρια για νέους πτυχιούχους ή τελειόφοιτους. Τα σεμινάρια αυτά που διενεργούνται ιδίως από πολυεθνικές εταιρίες δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντοπίσει νέους ταλαντούχους υποψηφίους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

2.3.4 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα

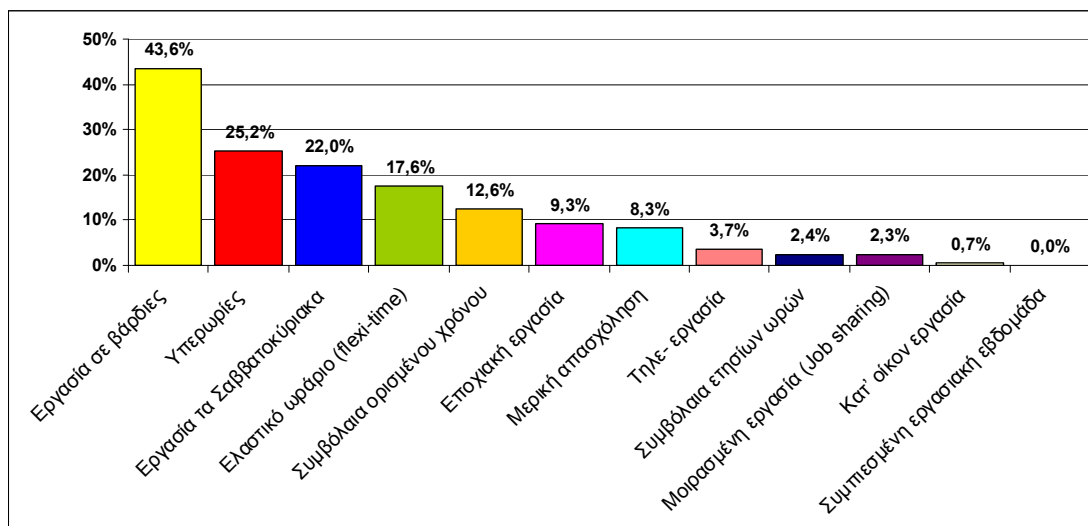
Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στις εργασιακές ρυθμίσεις και στις αλλαγές που συνέβησαν την τελευταία τριετία, κυρίως σε νέες μορφές απασχόλησης (Διάγραμμα 2.20). Συγκεκριμένα, η ερώτηση καλύπτει τη χρήση των ακόλουθων :

- Υπερωρίες
- Εργασία σε βάρδιες
- Συμβόλαια ορισμένου χρόνου
- Εργασία τα Σαββατοκύριακα
- Εποχιακή εργασία
- Μερική απασχόληση

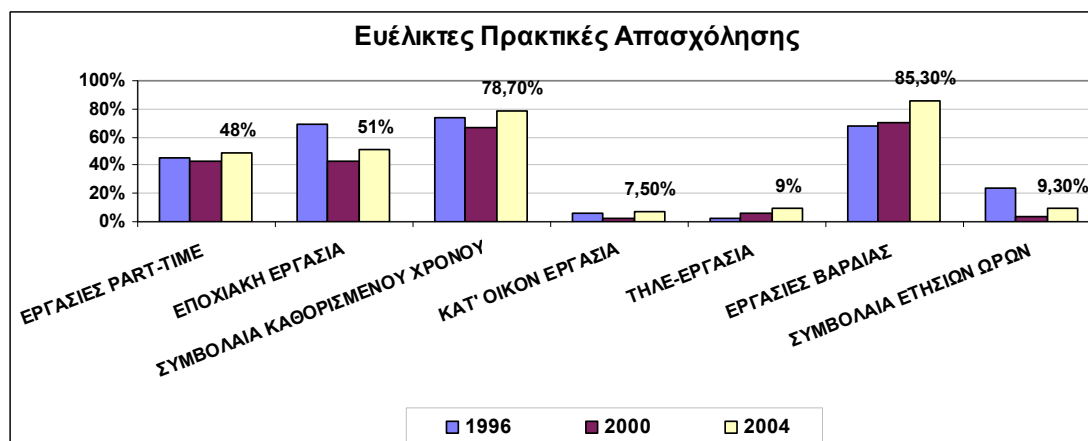
- Ελαστικό ωράριο (flexi-time)
- Συμβόλαια ετησίων ωρών
- Τηλε- εργασία
- Κατ' οίκον εργασία
- Μοιρασμένη εργασία (Job sharing)
- Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα

Στο Διάγραμμα 2.20 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις ανωτέρω ευέλικτες πρακτικές σε σημαντικό βαθμό, δηλαδή τουλάχιστον για το 20% του συνόλου του προσωπικού. Όπως φαίνεται, πιο δημοφιλείς αποδεικνύονται η εργασία σε βάρδιες (43,6%), οι υπερωρίες (25,2%) και η εργασία τα Σαββατοκύριακα (22%). Πρόκειται για πρακτικές ήδη αρκετά διαδεδομένες σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, σε υπηρεσίες υγείας καθώς και στο λιανεμπόριο. Ακολουθούν οι ρυθμίσεις ευέλικτου ωραρίου (17,6%), τα συμβόλαια ορισμένου χρόνου (12,6%), η εποχιακή εργασία (9,3%) και η μερική απασχόληση (8,3%), πρακτικές που επίσης είναι αρκετά διαδεδομένες, ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών, όπως είναι ο τουρισμός. «Καινοτομικές» ευέλικτες πρακτικές, όπως είναι η τηλε-εργασία, τα συμβόλαια ετησίων ωρών και η μοιρασμένη εργασία χρησιμοποιούνται σημαντικά σε λιγότερο από 5% των επιχειρήσεων, ενώ η κατ'οίκον εργασία και η συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα, σε λιγότερο από 1% των επιχειρήσεων του δείγματος.

Διάγραμμα 2.20: Ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος που χρησιμοποιούν ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης σε σημαντικό βαθμό (τουλάχιστον στο 20% του προσωπικού τους)



Διάγραμμα 2.21: Διαχρονική χρήση Ευέλικτων Πρακτικών Απασχόλησης



Διαχρονικά, παρατηρείται αύξηση από το 2000 σε όλες σχεδόν τις ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης (Διάγραμμα 2.21). Περισσότερο αυξήθηκε η χρήση των συμβολαίων ορισμένου χρόνου και των βαρδιών. Αξίζει όμως να σημειωθεί και η αύξηση που παρατηρείται σε «καινοτομικές» πρακτικές, όπως η τηλε-εργασία, όπου η Ελλάδα φαίνεται να ακολουθεί το παράδειγμα άλλων χωρών.

2.3.5 Ρυθμίσεις για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων

Ένα θέμα που συζητείται εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία (Dessler, 2005) είναι οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για άτομα που εκπροσωπούν ευπαθείς ομάδες του

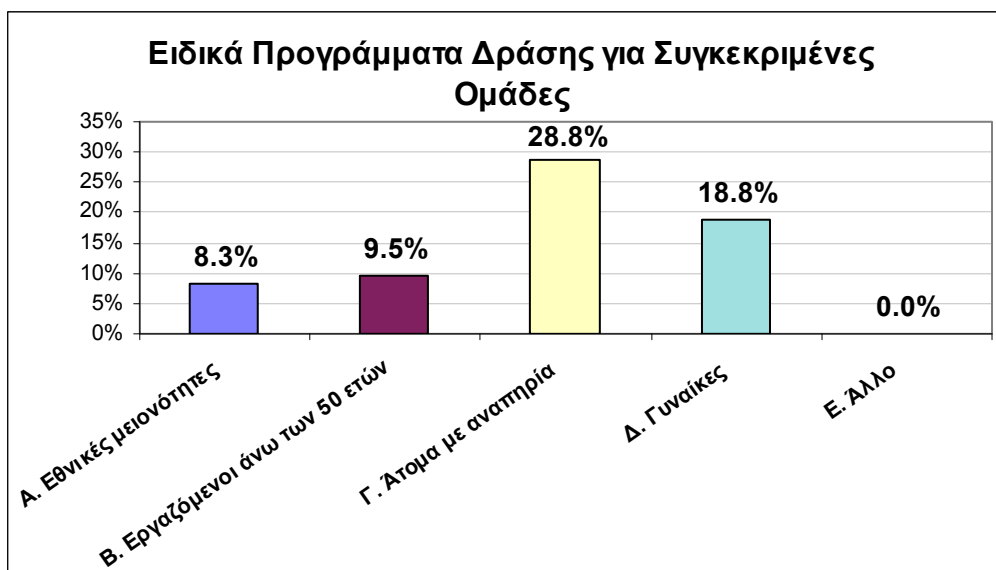
πληθυσμού. Σύμφωνα με τη σχετική ερώτηση της έρευνας Cranet, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.22, σε αρκετές επιχειρήσεις του Ελληνικού δείγματος εφαρμόζονται προγράμματα δράσης προκειμένου να διευκολυνθεί η απασχόληση ατόμων με αναπηρίες (29%), γυναικών (19%), εργαζομένων άνω των 50 ετών (9,5%) και εθνικών μειονοτήτων (8,5%).

Πρόκειται για ένα θετικό εύρημα το οποίο βασίζεται στην αυξημένη σημασία που δίνουν σήμερα πολλοί οργανισμοί στην εξάλειψη των διαφορών και την τήρηση ίσων ευκαιριών. Πίσω απ' αυτό κυριαρχεί η αντίληψη ότι η ικανότητα και το ταλέντο ενυπάρχουν σε όλους, άρα ο αποκλεισμός κάποιων ομάδων εργαζομένων στερεί την επιχείρηση από πολύτιμο ταλέντο και εμποδίζει την αξιοποίηση της διαφορετικότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Στη Ελλάδα, τα ποσοστά αυτά που παρατηρούνται οφείλονται τόσο σε νομικές επιταγές, όσο και στο γεγονός ότι πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πολιτικές διοίκησης της διαφορετικότητας στο εξωτερικό της μεταφέρουν και στη χώρα μας.

Όμως, η διεθνής έρευνα δείχνει ότι παρά την ύπαρξη πολιτικών ίσων ευκαιριών, στην πράξη οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε συγκεκριμένη ομάδα συχνά υφίστανται σημαντικές διακρίσεις οι οποίες συντηρούνται από στερεότυπα και προκαταλήψεις (Cassell, 1996, Roberson et al., 2003).

Διάγραμμα 2.22: Υιοθέτηση προγραμμάτων Δράσης για Συγκεκριμένες Ομάδες Εργαζομένων

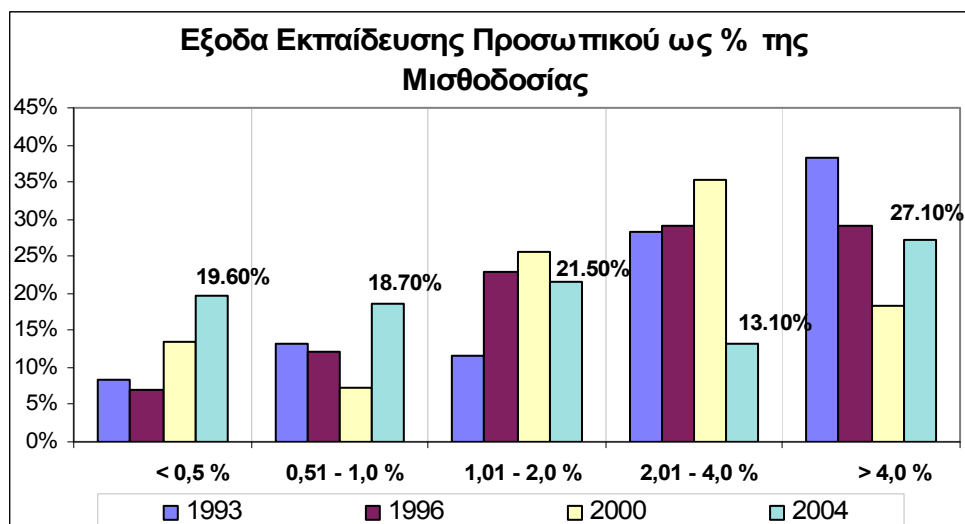


2.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού

2.4.1 Ποσότητα Εκπαίδευσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις

Το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας έχει αναχθεί σε ένα βασικό δείκτη για τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό της. Το ετήσιο ποσό δαπάνης για εκπαίδευση ξεπερνά το 1% της συνολικής μισθοδοσίας στο 63% των επιχειρήσεων του δείγματος, γεγονός πολύ ενθαρρυντικό, ενώ, αθροιστικά, στο 40% των επιχειρήσεων, ξεπερνά το 2% (Διάγραμμα 2.23).

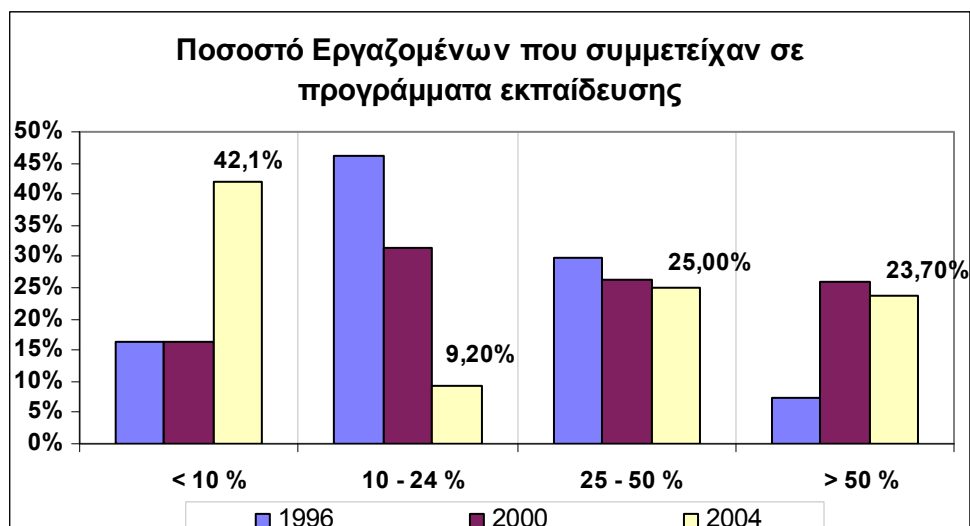
Διάγραμμα 2.23: Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας



Παράλληλα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσέφεραν κάποιας μορφής εκπαίδευση σε άνω του 50% των εργαζομένων τους το 2004 έφθασε το 23,7% (Διάγραμμα 2.24). Πρόκειται για μια τάση που παρατηρήθηκε ήδη από το 2000, για εκπαίδευση μεγάλου μέρους των εργαζομένων. Αντίστοιχα όμως, δυστυχώς παρατηρείται πολύ μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων που παρέχουν εκπαίδευση σε λιγότερο από το 10% των εργαζομένων τους (42,1%), αναλογία πολύ μεγαλύτερη από το αντίστοιχο 16,4% και 16,2% των 1996 και 2000, αντίστοιχα.

Από την άλλη πλευρά, αν δούμε την εκπαίδευση ως επιβάρυνση στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης διαχρονικά, παρατηρείται ότι σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, έχουμε περισσότερες επιχειρήσεις που επενδύουν μεγάλο μέρος των κερδών τους στην εκπαίδευση αλλά και ταυτόχρονα, περισσότερες επιχειρήσεις που δαπανούν πολύ μικρό μέρος αναλογικά με τη μισθοδοσία σε εκπαιδευτικά προγράμματα (19,6% των επιχειρήσεων δαπανά κάτω από 0,5% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας). Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στην αύξηση του κόστους παροχής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε εργαζομένους, που εκφράζεται σε μεγαλύτερη ποσοστιαία επιβάρυνση για τις επιχειρήσεις που εξακολουθούν να προσφέρουν ίδια προγράμματα εκπαίδευσης και αποθάρρυνση ορισμένων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μειώνουν την παρεχόμενη στους εργαζομένους τους εκπαίδευση, συνολικά.

Διάγραμμα 2.24: Ποσοστό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα τον περασμένο χρόνο



Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα, όπως είναι γνωστό, ισχύει ο θεσμός της επιστροφής από τον ΟΑΕΔ στις επιχειρήσεις του 0,45% των εργοδοτικών εισφορών προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Σε αρκετές επιχειρήσεις, το ποσό αυτό που είναι αρκετά σημαντικό, απορροφάται συχνά με τη βοήθεια ειδικών γραφείων συμβούλων που αναλαμβάνουν τη διαδικασία επιστροφής των χρημάτων και την υλοποίηση της εκπαίδευσης.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι διαφέρει η ποσότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται σε διάφορες εργασιακές ομάδες. Συγκεκριμένα, το επιστημονικό- διοικητικό προσωπικό φαίνεται να λαμβάνει την περισσότερη εκπαίδευση, με **9,5** κατά μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης ετησίως, ενώ ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη, με **7,75** ημέρες το χρόνο, οι εργάτες με **6,5** ημέρες το χρόνο και τέλος οι υπάλληλοι γραφείου με **6,1** ημέρες εκπαίδευσης το χρόνο. Οι διαφορές αυτές αποδίδονται στη διαφορετική εξειδίκευση και στην ανάγκη ενημέρωσης για νέα επαγγελματικά θέματα που απαιτείται σε κάθε εργασιακή ομάδα. Για παράδειγμα, τα έμπειρα στελέχη, μπορεί να μη συμμετέχουν τόσο συχνά σε τυποποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης, όσο το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό που πρέπει να ενημερώνεται συστηματικά για τις καινοτομίες και τα νέα θέματα που προκύπτουν στο σχετικό κάθε φορά αντικείμενο.

Είναι γνωστή η μεγάλη ζήτηση για εκπαίδευση που αποτελεί χαρακτηριστικό της ελληνικής κοινωνίας. Αυτή η ζήτηση παρουσιάζεται πολύ έντονη και στους

εργαζόμενους που προσβλέπουν στην εκπαίδευση σαν ένα μέσο αναβάθμισης των προσόντων τους και δημιουργίας ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την ανάγκη κάλυψης αυτής της ανάγκης που παράλληλα αποτελεί και ένα σημαντικό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους. Ιδιαίτερα ευνοϊκή μεταχείριση έχουν οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, που είτε πληρώνονται με επίδομα υπερωριακής απασχόλησης κατά την εκπαίδευσή τους, είτε παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποκλειστικά κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν κάποιοι παράγοντες που συνδέονται στενά με τη λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού όπως το ποιος έχει την κύρια ευθύνη για την εκπαίδευση, πού παρέχεται η εκπαίδευση, και ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

2.4.2 Κύρια Ευθύνη για την Εκπαίδευση

Στην έρευνα του 2004 δόθηκε η δυνατότητα να διερευνηθεί περαιτέρω ποιοι καθορίζουν τα διάφορα στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως είναι:

- Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με τα ευρήματα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.25, τα εργατικά σωματεία δεν συμμετέχουν σχεδόν καθόλου στις αποφάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ελάχιστα, και μόνο στο στάδιο του καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών. Αντιθέτως, σημαντικό ρόλο παίζουν οι προϊστάμενοι, κυρίως στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και το Τμήμα ΔΑΔ στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Διάγραμμα 2.25: Κύρια ευθύνη για επιμέρους στοιχεία της εκπαίδευσης



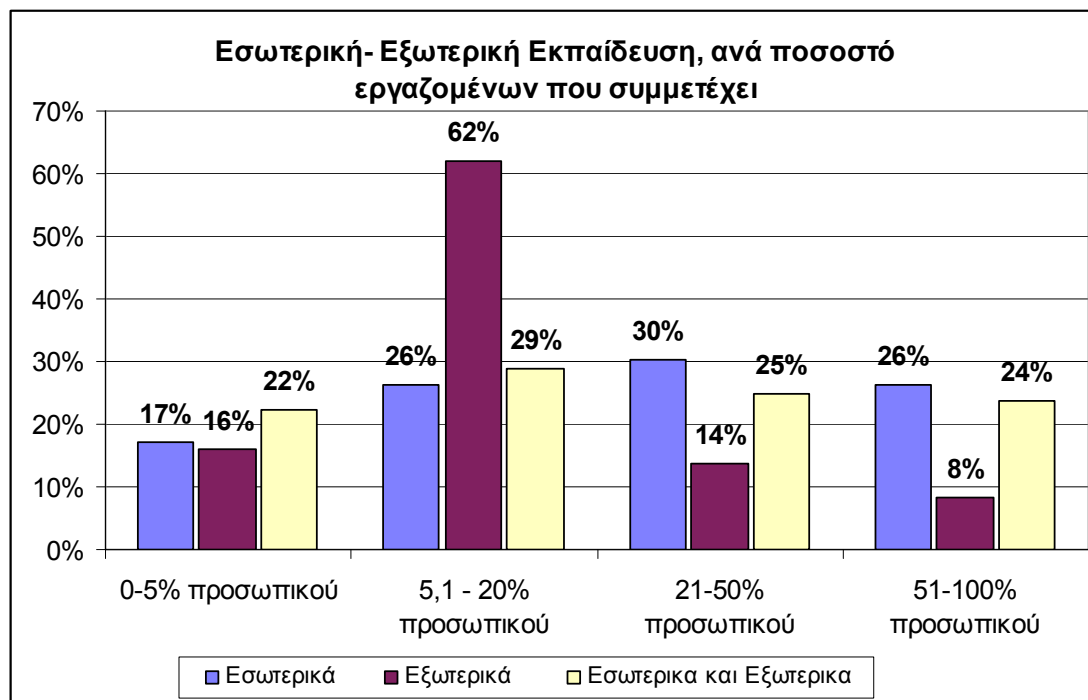
2.4.3 Εσωτερική- Εξωτερική Εκπαίδευση

Αναφορικά με τον τρόπο που παρέχεται η εκπαίδευση των εργαζομένων, κατά μέσο όρο, 36,10% των εργαζομένων συμμετέχουν σε εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης κατ' έτος, ενώ 18,5% των εργαζομένων συμμετέχουν σε εξωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης, γεγονός που αποδίδεται στο μεγαλύτερο συγκριτικά κόστος των δευτέρων, ειδικά αν χρειάζεται να προσαρμοστούν στις εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε επιχείρησης (tailor-made programmes).

Στο Διάγραμμα 2.50 φαίνεται ότι σε όσες επιχειρήσεις κάνουν ευρύτερη χρήση εκπαίδευσης, δηλαδή εκπαιδεύουν άνω του 20% του προσωπικού του, χρησιμοποιούν κυρίως εσωτερικές μεθόδους εκπαίδευσης. Αντίθετα όσες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν συνολικά μικρότερο ποσοστό των εργαζομένων τους χρησιμοποιούν μεθόδους εξωτερικής εκπαίδευσης.

Ενθαρρυντικό είναι πάντως το γεγονός ότι στο 26% των επιχειρήσεων, γίνεται εκπαίδευση τουλάχιστον στους μισούς υπαλλήλους ετησίως, εσωτερικά, εξωτερικά, ή με ένα συνδυασμό και των δύο μεθόδων εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 2.26: Χρήση Εσωτερικής και Εξωτερικής Εκπαίδευσης εργαζομένων, ανάλογα με το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε κάθε είδος.



2.4.4 Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας

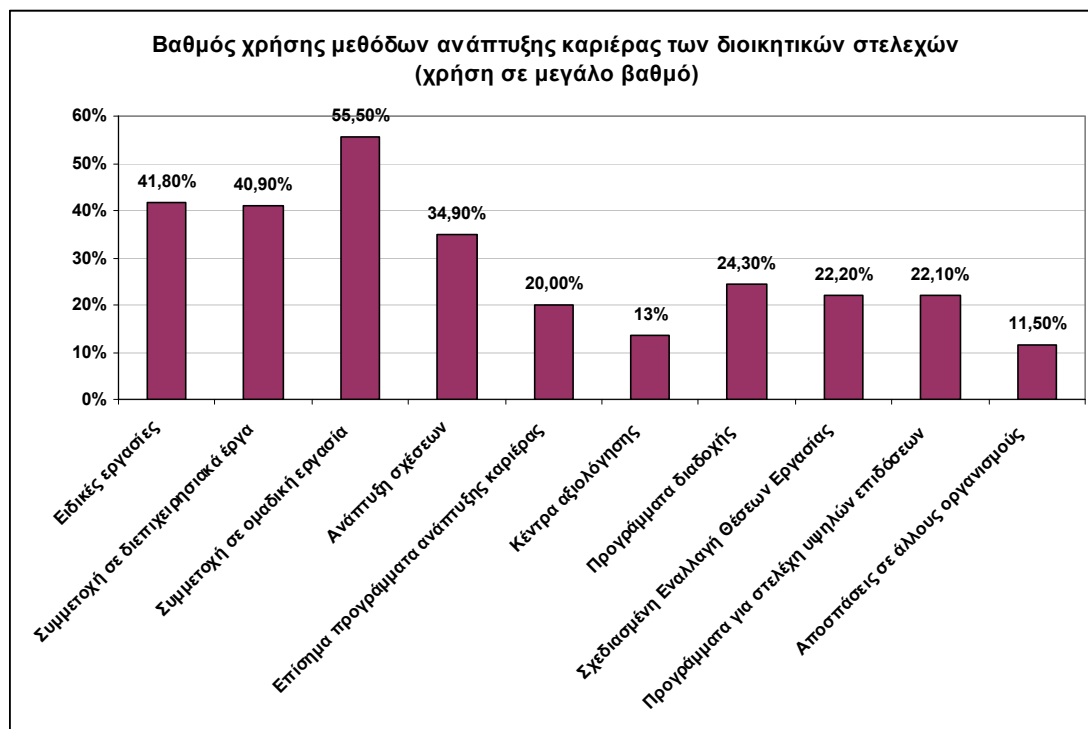
Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχουμε αρχίσει να συζητάμε για σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στην έννοια της καριέρας. Οι προσδοκίες και οι συνθήκες απασχόλησης αλλάζουν. Οι εργασιακές υπευθυνότητες και τα ωράρια εργασίας αυξάνονται, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται οι ευκαιρίες προαγωγών. Οι ερευνητές κάνουν λόγο για την οριστική απομάκρυνση από τον παραδοσιακό, πατερναλιστικό τρόπο προσέγγισης του ζητήματος της διοίκησης καριέρας, με την παράλληλη μεταβίβαση της ευθύνης από τους οργανισμούς στο ίδιο το άτομο (Arthur & Rousseau, 1996), τονίζοντας την αναγκαιότητα για επανεξέταση του ζητήματος της καριέρας. Οι οργανισμοί δεν προσφέρουν πια καριέρες με σταθερή απασχόληση, αλλά ευκαιρίες ανάπτυξης που συμβαδίζουν με τις ανάγκες του οργανισμού για όσους τις έχουν ανάγκη.

Στο ερώτημα σχετικά με τις μεθόδους που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των στελεχών, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν όσα χρησιμοποιούν από τα ακόλουθα:

- Συμμετοχή σε ειδικές εργασίες
- Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα
- Συμμετοχή σε ομαδική εργασία
- Ανάπτυξη σχέσεων (networking)

- Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας
- Κέντρα αξιολόγησης
- Προγράμματα διαδοχής
- Σχεδιασμένη Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων
- Αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς

Διάγραμμα 2.27: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των διοικητικών στελεχών



Από τις μεθόδους αυτές όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.27, οι συχνότερες είναι η συμμετοχή σε ομαδική εργασία (62,2% του δείγματος) και οι ειδικές εργασίες (45%), ενώ οι μέθοδοι εκείνες που χρησιμοποιούνται πιο σπάνια είναι τα κέντρα αξιολόγησης (16.1%) και οι αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς (11.5%). Όπως φάνηκε και στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, τα κέντρα αξιολόγησης, τα οποία χρησιμοποιούνται συχνά σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, δεν έχουν ακόμα κερδίσει ανάλογο έδαφος στην Ελλάδα, κάτι που δείχνει ότι υπάρχει σημαντικός χώρος για την ανάπτυξή τους στο μέλλον. Ικανοποιητικό επίσης φαίνεται το ποσοστό

των επιχειρήσεων που κάνουν κατά καιρούς χρήση προγραμμάτων απόκτησης εμπειρίας για τα στελέχη τους. Αυτό ισχύει κυρίως για τις πολυεθνικές που δίνουν στα στελέχη τη δυνατότητα να περάσουν ένα διάστημα στο εξωτερικό, συνήθως στα γραφεία της μητρικής εταιρείας.

Διάγραμμα 2.28: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας σε μη στελέχη



Τα ίδια περίπου ισχύουν και για τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων που δεν κατέχουν θέση στελέχους. Και σε αυτή την περίπτωση, επικρατεί η συμμετοχή σε ομαδικές (54,1%) και ειδικές (41,5%) εργασίες. Γενικά όμως, επίσημα προγράμματα ανάπτυξης για απλούς εργαζομένους φαίνεται ότι χρησιμοποιούνται από πολύ λιγότερες αναλογικά εταιρίες σε σύγκριση με τα ισχύοντα για τα στελέχη.

Σε σύγκριση με τα στοιχεία του 2000, όλες οι ανωτέρω μέθοδοι παρουσιάζουν αύξηση. Από αυτές, η μέθοδος της εναλλαγής θέσης εφαρμόζεται σε αρκετές επιχειρήσεις συστηματικά και με αποδεδειγμένα θετικά αποτελέσματα, ενώ οι μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας και διαδοχής εφαρμόζονται σε άτυπο επίπεδο, καθώς συναντούν δυσκολίες λόγω της συχνής αποχώρησης νέων στελεχών με υψηλά προσόντα και τις συχνές αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (αλλαγές-συγχωνεύσεις, εξαγορές κ.λπ.).

2.5 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια προκλητική διαδικασία για κάθε επιχείρηση, καθώς και ένα από τα βασικότερα μέσα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί στρατηγικούς, διοικητικούς και αναπτυξιακούς στόχους. Η αξία της είναι αναμφισβήτητη, ενώ για την ομαλή και ορθή διεξαγωγή της απαιτείται να τεθούν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι αυτά της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων, της αντικειμενικότητας και της σύνδεσης τόσο με τους στόχους της επιχείρησης όσο και με τους αντικειμενικούς στόχους της κάθε θέσης εργασίας. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και κυρίως οι υπεύθυνοι για την διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τον τύπο της αξιολόγησης, τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιούν, τους πιθανούς εμπλεκόμενους στη διαδικασία ως αξιολογητές καθώς και το βαθμό συμμετοχής του ίδιου του αξιολογούμενου.

Γενικότερα, η αξιολόγηση εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού συμβάλει τόσο στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων όσο και στον έλεγχο της ορθότητας των αποφάσεων που λαμβάνει μια επιχείρηση στα πλαίσια της Δ.Α.Δ. σχετικά με την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση προαγωγή και ανταμοιβή των εργαζομένων. Τελευταία πολλές επιχειρήσεις, ιδίως στο εξωτερικό, εφαρμόζουν το Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management), όπου ακριβώς ενσωματώνονται στοιχεία από όλες τις προαναφερθείσες λειτουργίες, με σκοπό την παρακολούθηση και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αξιοποίηση των εργαζομένων.

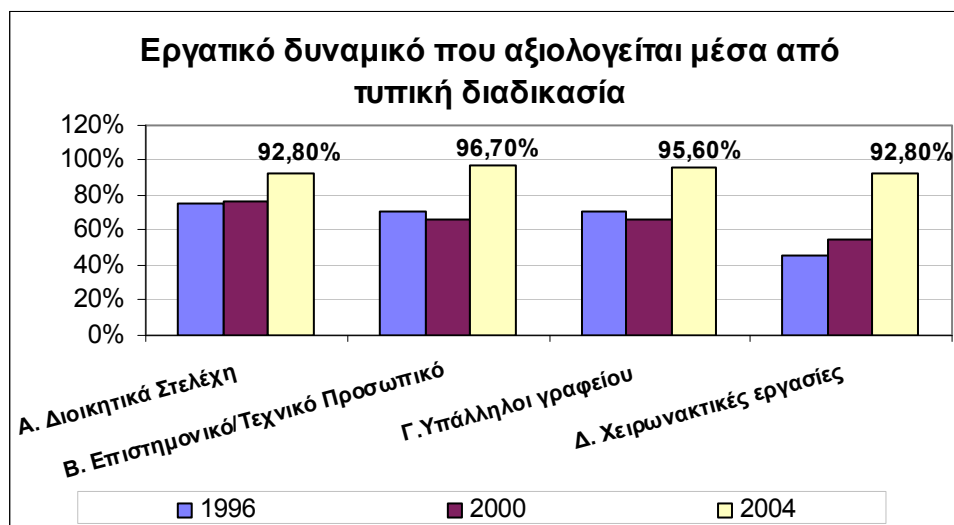
2.5.1 Αξιολόγηση στις διάφορες εργασιακές ομάδες

Στο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων κάλυπταν τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο οι ερωτώμενοι έπρεπε να δηλώσουν την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης για τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (Στελέχη, Επαγγελματικές και Τεχνικές Ειδικεύσεις, Υπάλληλοι Γραφείου, Εργάτες). Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το μεγαλύτερο μέρος των

επιχειρήσεων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν συστήματα αξιολόγησης για όλες τις εργασιακές ομάδες, με μεγαλύτερη συχνότητα στην ομάδα του επιστημονικού-τεχνικού προσωπικού και με μικρότερη συχνότητα στους εργάτες (Διάγραμμα 2.1). Συγκεκριμένα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης είναι 96,7 για το επιστημονικό / τεχνικό προσωπικό και 92,8% για τα διοικητικά στελέχη και τους εργάτες.

Γενικότερα, η χρήση τυπικών διαδικασιών και συστημάτων αξιολόγησης έχει διευρυνθεί σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων σε σχέση με το 2000. Για παράδειγμα, 92,8% των επιχειρήσεων έχουν υιοθετήσει τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης για τα διοικητικά στελέχη, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2000 ήταν 76,2%. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αλλαγή που παρατηρείται στις πρακτικές αξιολόγησης των εργατών, όπου παρατηρείται σημαντική αύξηση από το 54,6% (2000) στο 92,8% (2004) στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος.

Διάγραμμα 2.29: Αναλογία προσωπικού που αξιολογείται μέσω τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης



Αυτό δείχνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης έχει μετατραπεί σε απαραίτητο εργαλείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι που από χρόνια συμβαίνει στο εξωτερικό. Ας σημειωθεί όμως, ότι, όπως αναφέρθηκε στην περιγραφή του δείγματος, μελετήθηκαν επιχειρήσεις γενικά «επιτυχημένες», που εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης και δεν μπορούν τα παρόντα συμπεράσματα να επεκταθούν στο σύνολο της Ελληνικής αγοράς, όπου συχνά η αξιολόγηση είναι άτυπη ή προφορική. Αυτό ιδίως ισχύει στις μικρότερες επιχειρήσεις του δείγματος που ενώ επιθυμούν αύξηση στη χρήση της αξιολόγησης σαν εργαλείο Δ.Α.Δ., συχνά συναντούν εμπόδια στην εφαρμογή της. Τα εμπόδια αυτά είναι ευκολότερο να αντιμετωπιστούν αν η αξιολόγηση συνοδεύεται από αύξηση αποδοχών ή εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης.

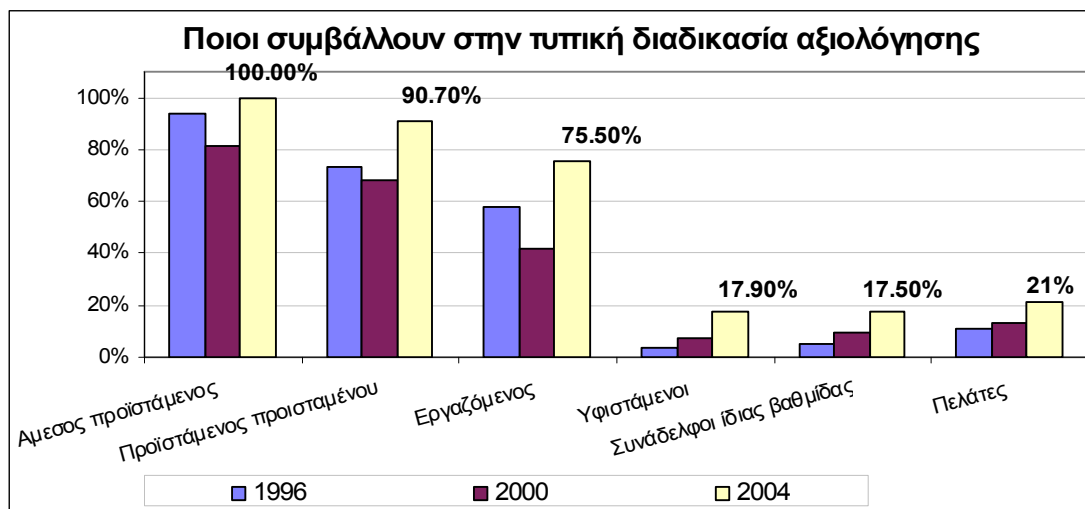
2.5.2 Συμμετοχή στη Διαδικασία Αξιολόγησης

Για να ερευνηθεί ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής και οι επιχειρήσεις του δείγματος έπρεπε να επιλέξουν ανάμεσα στις εξής εναλλακτικές:

- Άμεσος προϊστάμενος
- Προϊστάμενος προϊσταμένου

- Εργαζόμενος
- Υφιστάμενοι
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας και
- Πελάτες

Διάγραμμα 2.30: Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης



Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, η πλειοψηφία δήλωσε ότι ο κύριος συμμετέχων στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο άμεσος προϊστάμενος (100%) και ο προϊστάμενος προϊσταμένου (90,70%). Ακολούθως, και σε ποσοστό 75,5% συμμετέχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Λιγότερο συχνή είναι η αξιολόγηση από υφισταμένους (17,9%), συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας (17,5%) και πελάτες (21%) (Διάγραμμα 2.30).

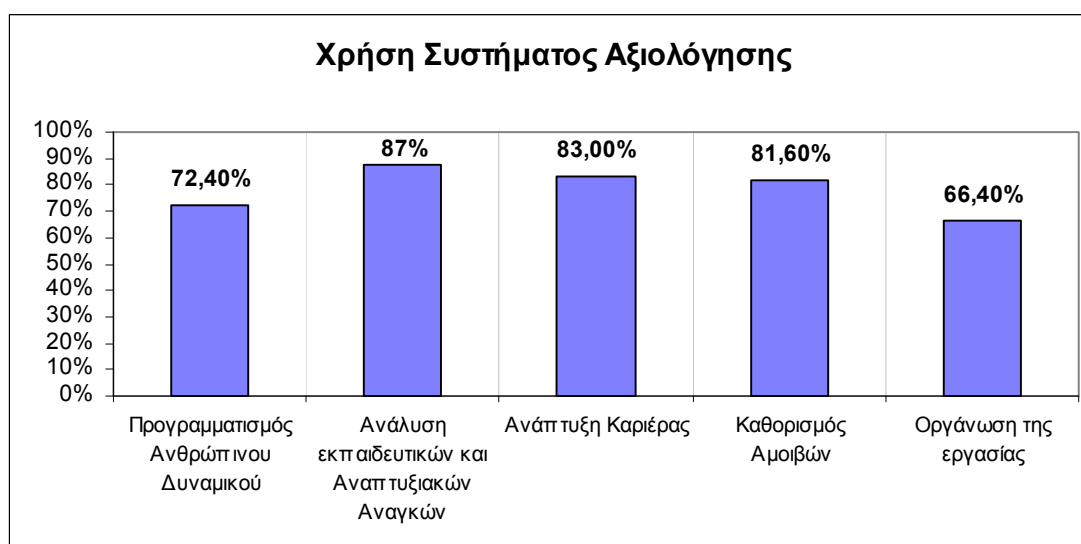
Γεγονός είναι ότι σε όλες τις επιχειρήσεις ο βασικός αξιολογητής παραμένει ο άμεσος προϊστάμενος. Ιδίως στις επιχειρήσεις του ευρύτερου Δημόσιου τομέα, δεν συμμετέχουν στην αξιολόγηση οι υφιστάμενοι και οι πελάτες. Αντίθετα, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας και οι πελάτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση σε όσες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαδικασία αξιολόγησης που είναι γνωστή ως αξιολόγηση 360°. Μάλιστα, η αύξηση που παρατηρείται σε σύγκριση με τις προηγούμενες χρονιές στη συμμετοχή και άλλων, εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο, στη διαδικασία αξιολόγησης, σηματοδοτεί την ολοένα και μεγαλύτερη χρήση της αξιολόγησης 360° από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται χώρα μας.

2.5.3 Στόχοι Αξιολόγησης

Η τρίτη ομάδα των ερωτήσεων σχετικά με την αξιολόγηση αφορούσε τους στόχους που καλούνται να ικανοποιήσουν τα συστήματα αξιολόγησης. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις του δείγματος έπρεπε να απαντήσουν σε ερώτηση σχετικά με το αν χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης στον καθορισμό του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, της Ανάλυσης εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών, της Ανάπτυξης Καριέρας, του Καθορισμού Αμοιβών, ή της Οργάνωσης Εργασίας (Διάγραμμα 2.31).

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (87%) δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τα συστήματα αξιολόγησης για την ανάλυση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών ενώ οι αμέσως επόμενοι σημαντικότεροι στόχοι είναι η ανάπτυξη καριέρας (83%) και ο καθορισμός αμοιβών (81,60%). Τέλος, μικρότερο ποσοστό δήλωσε ότι χρησιμοποιεί την αξιολόγηση για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (72,4%) και την οργάνωση της εργασίας (66,4%).

Διάγραμμα 2.31: Στόχοι συστημάτων αξιολόγησης



Το σημαντικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από την συγκεκριμένη ενότητα είναι ότι σε σημαντικό ποσοστό οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν την αξιολόγηση

για την λήψη και εφαρμογή κάποιων αποφάσεων σχετικών με την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ περιπτώσεις που η αξιολόγηση αποτελούσε τυπική διαδικασία με τη συμπλήρωση ενός εντύπου που απλά παρέμενε στο φάκελο του υποψηφίου φαίνεται να ανήκουν στο παρελθόν. Στοιχεία όπως η εμπλοκή περισσότερων ατόμων στην αξιολόγηση (συμπεριλαμβανομένων και των πελατών), η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση για την ανάπτυξη, εκπαίδευση και ανταμοιβή του προσωπικού, καθώς και η εφαρμογή της σε μεγαλύτερο φάσμα εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων και όσων ασχολούνται σε χειρωνακτικές εργασίες, συμβαδίζει με τις διεθνώς επικρατούσες τάσεις της υιοθέτησης συστημάτων διοίκησης της απόδοσης που βοηθούν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

2.6 Συστήματα Αμοιβών

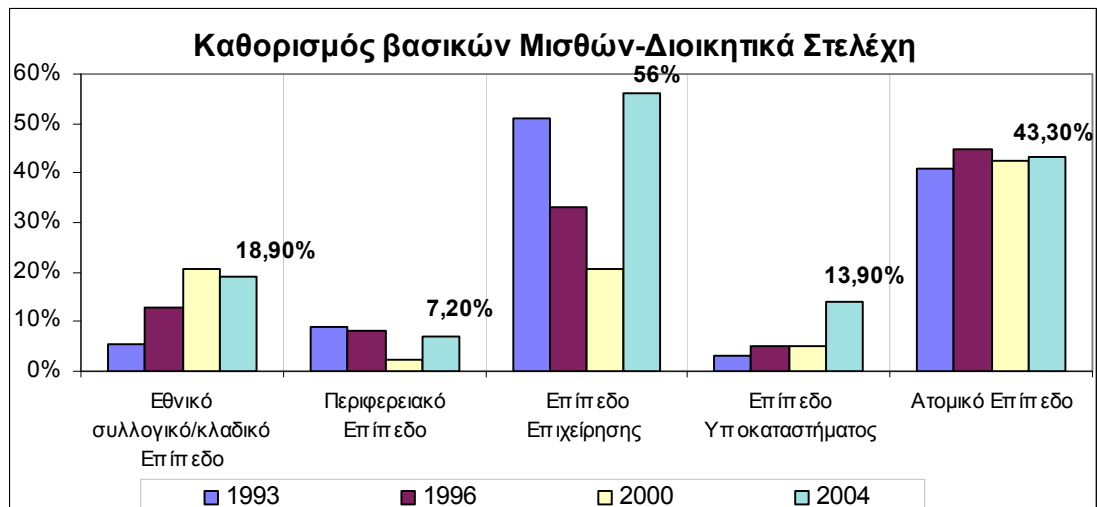
2.6.1 Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού

Η εποχή της αυστηρής σύνδεσης μεταξύ του ιεραρχικού επιπέδου εργασίας και του μισθού, όπου η κλίμακα αμοιβών ήταν σχετικά ομοιόμορφη και όπου οι αυξήσεις στις πληρωμές καθορίζονταν μόνο από τα κεντρικά γραφεία του οργανισμού, φαίνεται να έχει περάσει. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι πιέσεις για μείωση του κόστους έχουν επικεντρώσει την προσοχή στη σχέση ανάμεσα στις αμοιβές και την απόδοση, ενώ συγχρόνως ορισμένες ομάδες εργαζομένων αναζητούν πιο εξατομικευμένες αμοιβές. Έτσι διεθνώς από τις αρχές του 1990 έχει ξεκινήσει η τάση καθορισμού των μισθών ανεξάρτητα από εθνικές ή κλαδικές διαπραγματεύσεις, ιδίως για τα στελέχη, την εργασιακή ομάδα που προσφέρεται περισσότερο για ατομική διαπραγμάτευση των συνολικών αποδοχών. Για την ομάδα των εργατοτεχνιτών, στις περισσότερες χώρες η πλειοψηφία των οργανισμών συνεχίζει να διαπραγματεύεται σε συλλογικό επίπεδο, αν και συχνά αυτό συμπληρώνεται από επιπλέον διαπραγματεύσεις σε εταιρικό ή εργοστασιακό επίπεδο.

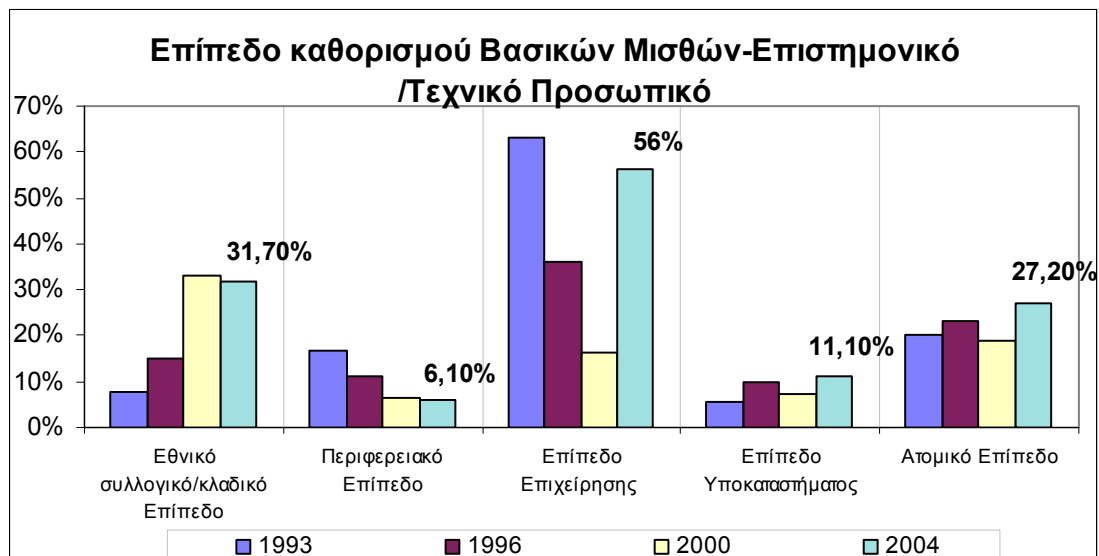
Στις επιχειρήσεις του δείγματος, οι βασικοί μισθοί για τα στελέχη καθορίζονται ή διαπραγματεύονται κυρίως σε επίπεδο επιχείρησης ή σε ατομικό επίπεδο (*Διάγραμμα 2.32*), ενώ για τις τεχνικές ειδικεύσεις, τις ειδικεύσεις *γραφείου* και τις χειρωνακτικές

εργασίες, κυρίως σε εθνικό συλλογικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης (Διάγραμμα 2.33, Διάγραμμα 2.34, Διάγραμμα 2.35). Σε μικρότερα ποσοστά, ο καθορισμός γίνεται για τα στελέχη σε εθνικό συλλογικό επίπεδο ή επίπεδο υποκαταστήματος και για τις υπόλοιπες κατηγορίες σε επίπεδο ατομικό. Βέβαια, η ερώτηση αυτή αφορούσε μόνο το βασικό μισθό που συχνά αποτελεί μέρος μόνο του πακέτου αποδοχών, ιδίως για τα στελέχη.

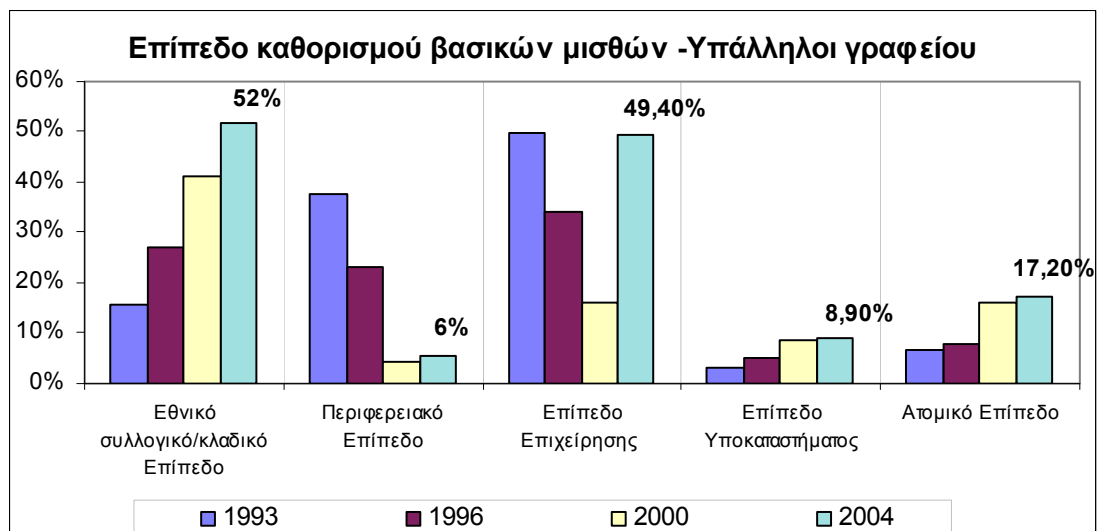
Διάγραμμα 2.32: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για τα διοικητικά στελέχη διαχρονικά



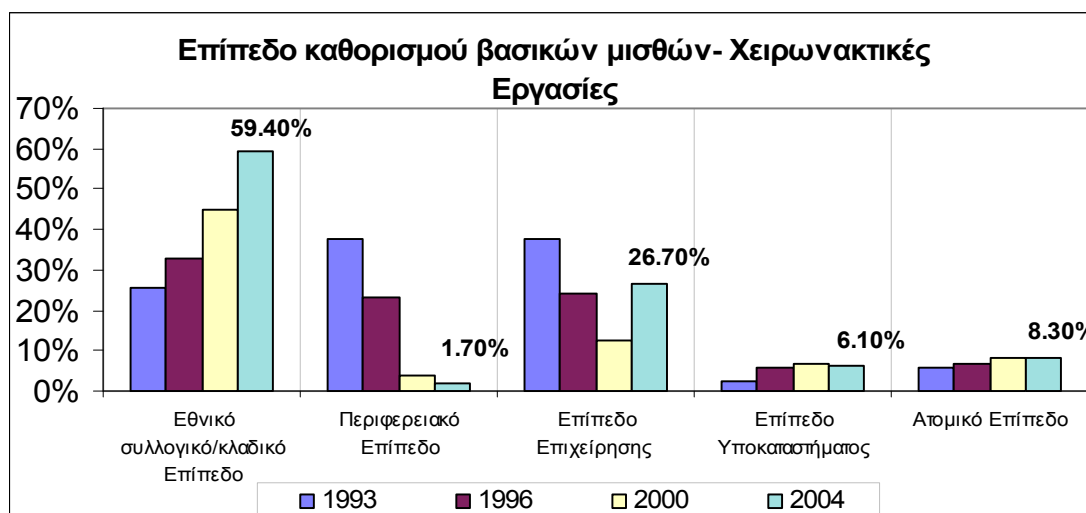
Διάγραμμα 2.33: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για το Επιστημονικό-Τεχνικό προσωπικό διαχρονικά



Διάγραμμα 2.34: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για υπαλλήλους γραφείου, διαχρονικά



Διάγραμμα 2.35: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για εργάτες, διαχρονικά



Ας σημειωθεί ότι παρατηρείται γενικότερα η τάση καθορισμού των βασικών μισθών στο επίπεδο επιχείρησης, σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι τα προηγούμενα χρόνια, γεγονός που πιθανότατα συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν στο βασικό μισθό όλων των κατηγοριών των εργαζομένων μισθολογικά στοιχεία που συνδέονται με τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες τους.

2.6.2 Παρεχόμενες Αμοιβές - Κίνητρα

Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τα κίνητρα-αμοιβές που χρησιμοποιούν για τέσσερις κατηγορίες εργαζομένων: στελέχη, εργαζομένους τεχνικών και επιστημονικών ειδικοτήσεων, εργασίες γραφείου και χειρωνακτικές εργασίες. Τα κίνητρα-αμοιβές μεταξύ των οποίων υπήρχε η δυνατότητα επιλογής είναι:

- Πρόγραμμα Διανομής Μετοχών
- Συμμετοχή στα κέρδη
- Δικαίωμα προνομιακής αγοράς μετοχών

Διάγραμμα 2.36: Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους



Όσον αφορά το πρόγραμμα διανομής μετοχών, παρατηρήθηκε ότι είναι αρκετά διαδεδομένη μέθοδος κινήτρων στην Ελλάδα και εμφανίζει σημαντική αύξηση από το 2000, καθώς τότε 18,4% των επιχειρήσεων προσέφεραν αυτό το πρόγραμμα στα στελέχη, 6% στο επιστημονικό-τεχνικό προσωπικό, 8,1% στους υπαλλήλους γραφείου και 5,1% στις χειρωνακτικές εργασίες. Σήμερα (Διάγραμμα 2.36), το 25% του δείγματος χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο ως κίνητρο για τα στελέχη, 13,9% για τους εργαζομένους σε τεχνικές ειδικεύσεις, 12,2% για το προσωπικό γραφείου και 7,8% για τους εργάτες. Τα αυξημένα αυτά ποσοστά πιθανώς οφείλονται στο γεγονός ότι σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων έχει εισέλθει στο χρηματιστήριο ή έχει κάνει αύξηση κεφαλαίου, κυρίως κατά την περίοδο 1998-2000 και είναι γνωστό ότι αρκετές από αυτές έχουν μοιράσει ή έστω διαθέσει σε προνομιακή τιμή μετοχές στο προσωπικό τους. Πάντως, μέχρι πρότινος, επικρατούσε καχυποψία απέναντι σε αυτή τη μέθοδο αμοιβής, καθώς το όφελος δεν ήταν άμεσο για τους εργαζομένους, γεγονός που τους προκαλούσε ανασφάλεια.

Σχετικά με το σύστημα της συμμετοχής στα κέρδη, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι ακόμα πιο χαμηλά (Διάγραμμα 2.36). Συγκεκριμένα, το 16,1% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο αμοιβής για στελέχη, το 12,2% για εργαζόμενους τεχνικών ειδικεύσεων, το 8,9% για εργαζόμενους γραφείων και το 6,1% για εργάτες. Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται κάποια αύξηση, αλλά οριακή σε σύγκριση με το 2000. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα δεδομένα του 2000, 15,4% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσε αυτή τη μέθοδο αμοιβής για στελέχη, το 5,9% για

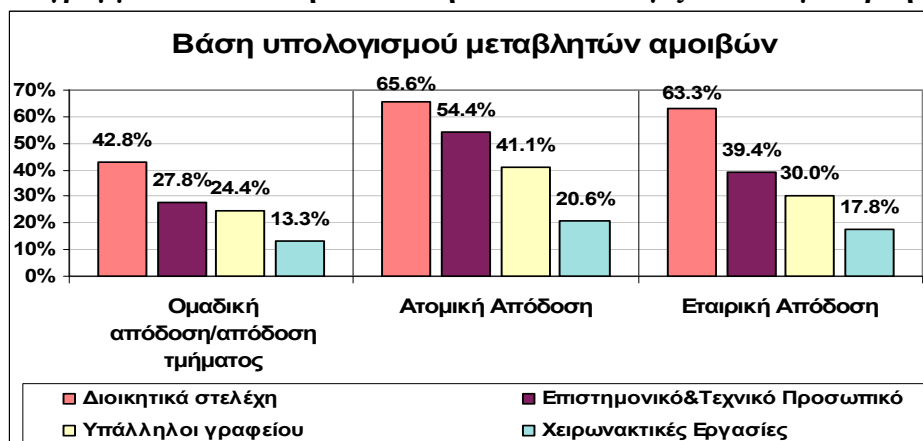
εργαζόμενους τεχνικών-επιστημονικών ειδικοτήσεων, το 5,9% για εργαζόμενους γραφείου και το 5,1% για εργάτες. Η μεγαλύτερη αύξηση στη χρήση του κινήτρου παρατηρείται στις εργασιακές ομάδες του επιστημονικού/ τεχνικού προσωπικού και των υπαλλήλων γραφείου. Ο πιο σημαντικός λόγος αποφυγής αυτού του κινήτρου μπορεί να οφείλεται στο ότι συχνά δεν υπάρχει άμεση σύνδεση ανάμεσα τα κέρδη της επιχείρησης και στην ατομική προσπάθεια, εργατικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων, γεγονός που ενδέχεται να μην τους ωθήσει σε βελτίωση της απόδοσής τους.

Τέλος, αναφορικά με το δικαίωμα προνομιακής αγοράς μετοχών της επιχείρησης, είναι ένα κίνητρο που παρέχεται περισσότερο από όλα τα υπόλοιπα και κυρίως στην ομάδα των διοικητικών στελεχών (προσφέρεται από το 30% των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 2.36) και πιθανότατα προτιμάται λόγω του χαμηλότερου κόστους, σε σύγκριση με τις ανωτέρω μεθόδους/κινήτρων. Παρά ταύτα, ίσως να λειτουργεί καλύτερα ως πρόσθετη παροχή, παρά ως ουσιαστικό κίνητρο για απόδοση.

2.6.3 Κριτήρια Παροχής Μεταβλητών Αμοιβών- Κινήτρων

Μια περαιτέρω ερώτηση αναφορικά με την παροχή μεταβλητών παροχών / κινήτρων, αφορά τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται αυτή. Συνήθως οι μεταβλητές παροχές οποιουδήποτε τύπου εξαρτώνται (α) από την ομαδική απόδοση (απόδοση τμήματος), (β) από την ατομική απόδοση και (γ) από την εταιρική απόδοση. Τα συγκριτικά αποτελέσματα για το 2004 παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.37.

Διάγραμμα 2.37: Βάση πάνω στην οποία υπολογίζονται οι μεταβλητές αμοιβές



Η μέθοδος η οποία φαίνεται ότι κατέχει τα πρωτεία ως αμοιβή-κίνητρο είναι η αμοιβή βάσει ατομικής απόδοσης, σε όλες τις ομάδες εργαζομένων. Ακολουθούν, επίσης για όλες τις ομάδες εργαζομένων, οι αμοιβές που βασίζονται στην εταιρική απόδοση και τέλος αυτές που βασίζονται στην απόδοση του τμήματος. Τα συστήματα αμοιβής βάσει ατομικής απόδοσης που υπερέχουν των υπολοίπων παρέχουν ένα μέσο επιβράβευσης για την ατομική αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την ποιότητα εργασίας. Το κύριο πλεονέκτημα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος σε σχέση με τις άλλες και που οδήγησε διεθνώς στην επικράτησή της, είναι ότι αντίθετα με τα συστήματα τα οποία ανταμείβουν τα άτομα εξίσου και ανεξάρτητα από την ατομική συνεισφορά τους, ή τα συστήματα που αμείβουν μόνο με βάση τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης, η αμοιβή με βάση την ατομική απόδοση ενέχει το μεγαλύτερο βαθμό αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι εξατομικευμένα ενθαρρύνονται να προσφέρουν ό,τι καλύτερο μπορούν, γνωρίζοντας ότι θα ανταμειφθούν για αυτό. Επιπλέον, όταν το σύστημα αυτό λειτουργεί σωστά, συντελεί ώστε οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων να ταυτίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτό επιτυγχάνεται με το να προβάλλονται οι προτεραιότητες και οι αξίες της επιχείρησης μέσω των κριτηρίων τα οποία πρέπει να τηρούνται ώστε να επιτευχθεί συμπληρωματική ανταμοιβή. Επιπλέον, με το σύστημα αυτό παρέχεται ένα μέσο παρακίνησης στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, όπου λόγω της σχετικά επίπεδης ιεραρχικής δομής υπάρχουν λιγότερες δυνατότητες προαγωγών. Στο δείγμα μας το 65,5% του συνόλου των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί την ατομική αμοιβή βάσει απόδοσης για τα στελέχη, το 54,4% για τις τεχνικές ειδικεύσεις, το 41,1% για τις εργασίες γραφείου και το 20,6% για χειρωνακτικές εργασίες. Το δυνητικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου υπολογισμού μεταβλητών αμοιβών- κινήτρων, εντοπίζεται σε περιπτώσεις όπου η φύση της δουλειάς απαιτεί ομαδικότητα και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας, οπότε η ύπαρξη ατομικών κινήτρων εμποδίζει την ανοχή των λαθών και τη συνεργασία μεταξύ των συνεργατών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι αμοιβές βάση ομαδικής απόδοσης αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές και σ' αυτό οφείλεται η υιοθέτησή τους από αρκετές, αν και λιγότερες, επιχειρήσεις του δείγματος. Ας σημειωθεί ότι οι δύο μορφές κινήτρων μπορεί να εφαρμόζονται ταυτόχρονα, αν αυτό κρίνεται αναγκαίο, πράγμα το οποίο συμβαίνει σε αρκετές από τις επιχειρήσεις του παρόντος δείγματος, σύμφωνα με τα λεγόμενα των στελεχών Δ.Α.Δ. που συμμετείχαν στην έρευνα.

2.7 Εργασιακές Σχέσεις – Εσωτερική Επικοινωνία

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, οι μεγάλες αλλαγές που σημειώθηκαν στο κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και οικονομικό πλαίσιο πολλών Ευρωπαϊκών χωρών, έφεραν αλλαγές στη φύση των σχέσεων μεταξύ της πολιτείας, των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι παραδοσιακές ή καθιερωμένες εργασιακές σχέσεις έχουν να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις που προέρχονται από δυνάμεις, όπως ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, οι αλλαγές στη δομή των αγορών προϊόντων και υπηρεσιών, η Ευρωπαϊκή ενοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Τα συμφέροντα των εργαζομένων και της διοίκησης παραδοσιακά ήταν αντίθετα, καθώς η ιεράρχηση των στόχων της κάθε ομάδας ήταν διαφορετική. Έτσι, ενώ οι επιχειρήσεις προέβαλλαν την αποδοτικότητα του οργανισμού, τα εργατικά σωματεία θεωρούσαν ως πρωταρχικό επιθυμητό στόχο την ευημερία των εργαζομένων. Αυτό οδηγούσε συχνά σε σκληρές αντιπαραθέσεις, οι οποίες άρχισαν να υποχωρούν σταδιακά από τα μέσα της δεκαετίας του '80, καθώς η επιβίωση της επιχείρησης και η διατήρηση των θέσεων εργασίας άρχισαν να αποτελούν το κύριο ζητούμενο.

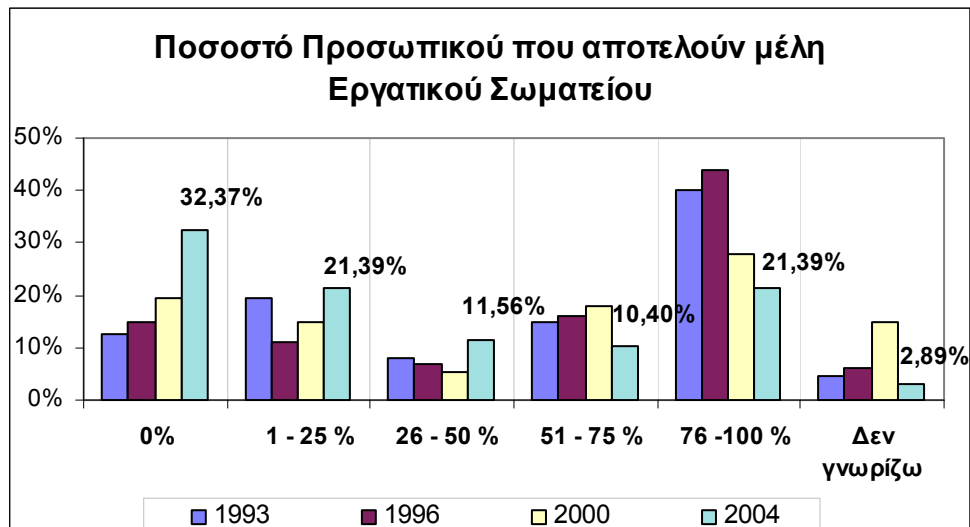
2.7.1 Ο Ρόλος των Σωματείων

Σήμερα, με τις σημαντικές μεταβολές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και με την πίεση για αύξηση της ανταγωνιστικότητας και βελτίωση της ποιότητας, ξεκινάει μια νέα εποχή στην οποία διοίκηση και εργαζόμενοι από κοινού, καλούνται να συνεργαστούν, με απώτερο σκοπό τη μακροχρόνια προοπτική και επιβίωση της επιχείρησης. Σε μια τέτοια εποχή, ο παραδοσιακός ρόλος των συνδικάτων που εστίαζε στην αντιπαράθεση καθίσταται λιγότερο σημαντικός, περιορίζοντας την επιρροή τους, ενώ εμφανίζονται σημαντικές εταιρικές πρωτοβουλίες όπου μαζί οι εργαζόμενοι και τα σωματεία συμμετέχουν στην επιτυχή υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής τα οποία εφαρμόζει η επιχείρηση.

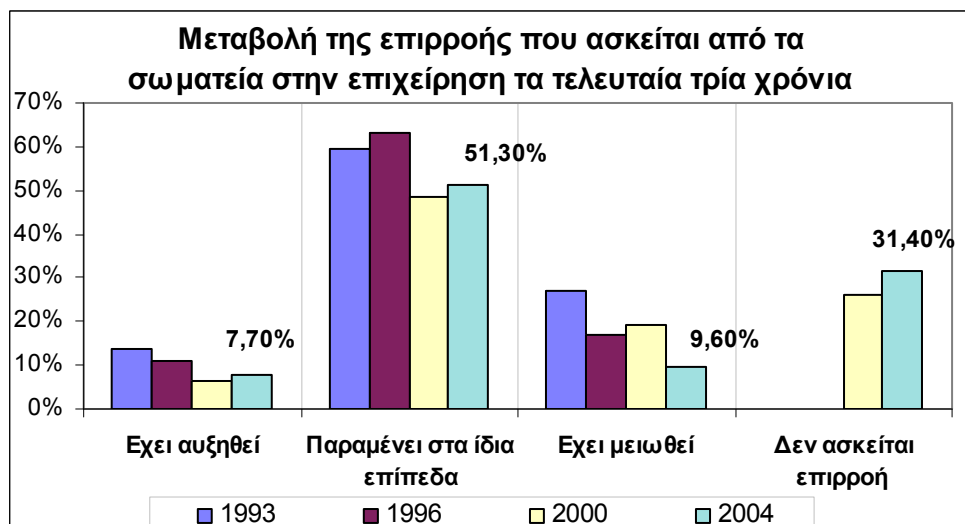
Σύμφωνα με το δείγμα μας, στο 32,3% των επιχειρήσεων οι εργαζόμενοι δεν είναι οργανωμένοι σε σωματείο, ποσοστό σημαντικά υψηλότερο από αυτό του 2000. Αντίθετα, το 21,3% των επιχειρήσεων του δείγματος διατηρεί ισχυρό συνδικαλιστικό όργανο, με συμμετοχή των εργαζομένων σε ποσοστό άνω του 75%. Εδώ βεβαίως περιλαμβάνεται και όλος ο ευρύτερος δημόσιος τομέας του δείγματος. Το ποσοστό

των εταιριών με ασθενή συμμετοχή (1%-25%) φθάνει στο 21,3% (Διάγραμμα 2.38). Όμως, όπως φαίνεται, αυτό το ποσοστό συμμετοχής έχει αυξηθεί από το 2000. Σχετικά με τη μεταβολή της επιρροής των σωματείων, παρατηρείται μείωσή της στο 9,6 % των επιχειρήσεων. Αντίθετα μόνο το 7,7 % των επιχειρήσεων, δηλώνει ότι η επιρροή των σωματείων έχει αυξηθεί ενώ στο 31,4 % δεν ασκείται επιρροή και στο 51,3 % παραμένει στα ίδια επίπεδα με τα προηγούμενα 3 έτη. (Διάγραμμα 2.39).

Διάγραμμα 2.38: Συμμετοχή προσωπικού σε Σωματείο



Διάγραμμα 2.39: Μεταβολή της επιρροής των Σωματείων

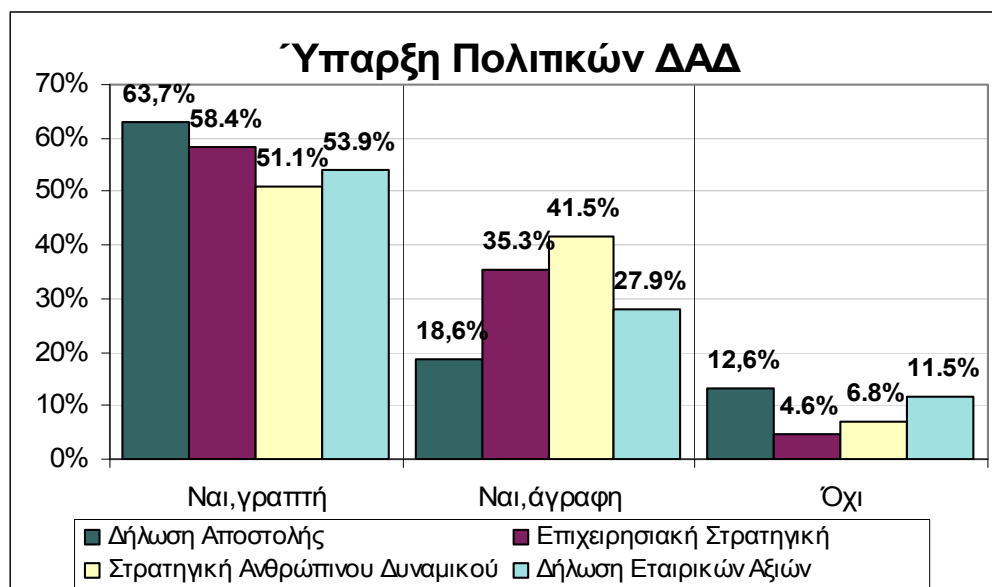


Γενικά, σε σχέση με τα στοιχεία των προηγούμενων ετών, είναι σαφές τόσο η μείωση του ποσοστού των εργαζομένων με συμμετοχή σε εργατικά σωματεία, όσο και η μείωση της επιρροής των τελευταίων στην επιχείρηση.

2.7.2 Επικοινωνία κύριων πολιτικών ΔΑΔ

Στην Ελλάδα, γενικότερα (Διάγραμμα 3.1) πολλές επιχειρήσεις έχουν δήλωση αποστολής, στρατηγική, στρατηγική ΔΑΔ και δήλωση αξιών, συχνά όμως παραλείπεται η γραπτή έκφραση αυτών, με κίνδυνο να μη γίνονται κατανοητές με τον ίδιο τρόπο ή και αποδεκτές από όλους τους εργαζομένους. Το ποσοστό των επιχειρήσεων με γραπτή δήλωση αποστολής αυξάνεται, όπως και αυτών με γραπτή εταιρική στρατηγική και στρατηγική Δ.Α.Δ. (Πίνακας 2.2). Αυτή είναι μια ένδειξη της τάσης που υπάρχει για αναβάθμιση της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι δεν παρουσιάζονται περιπτώσεις απόκλισης μεταξύ γραπτής στρατηγικής και εφαρμοζόμενης πρακτικής.

Διάγραμμα 2.40: Ύπαρξη Πολιτικών ΔΑΔ στην Ελλάδα



Πίνακας 2.2: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα

	2000	2004
Δήλωση Αποστολής	49%	62.9%
Επιχειρησιακή Στρατηγική	59%	58.4%
Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού	49%	51.1%

2.7.3 Μέθοδοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Όσο μειώνεται η επαφή μέσω εκπροσώπων των σωματείων, τόσο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους αύξησης της αμφίδρομης επικοινωνίας. Αυτή περιλαμβάνει τόσο την καθοδική επικοινωνία, όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τη διοίκηση, όσο και την ανοδική όπου η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να πληροφορηθεί για τις απόψεις και να δεχθεί τις υποδείξεις των εργαζομένων.

Οι πλέον διαδεδομένοι τρόποι καθοδικής επικοινωνίας είναι:

- Επικοινωνία μέσω εκπροσώπων των σωματείων
- Προφορικά προς τους εργαζόμενους
- Γραπτά μέσω εγκυκλίων
- Με χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Με ομαδικές συναντήσεις (Briefings),

Οι τρόποι ανοδικής επικοινωνίας με τους οποίους οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τις ιδέες και τις προτάσεις τους στη διοίκηση σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο είναι:

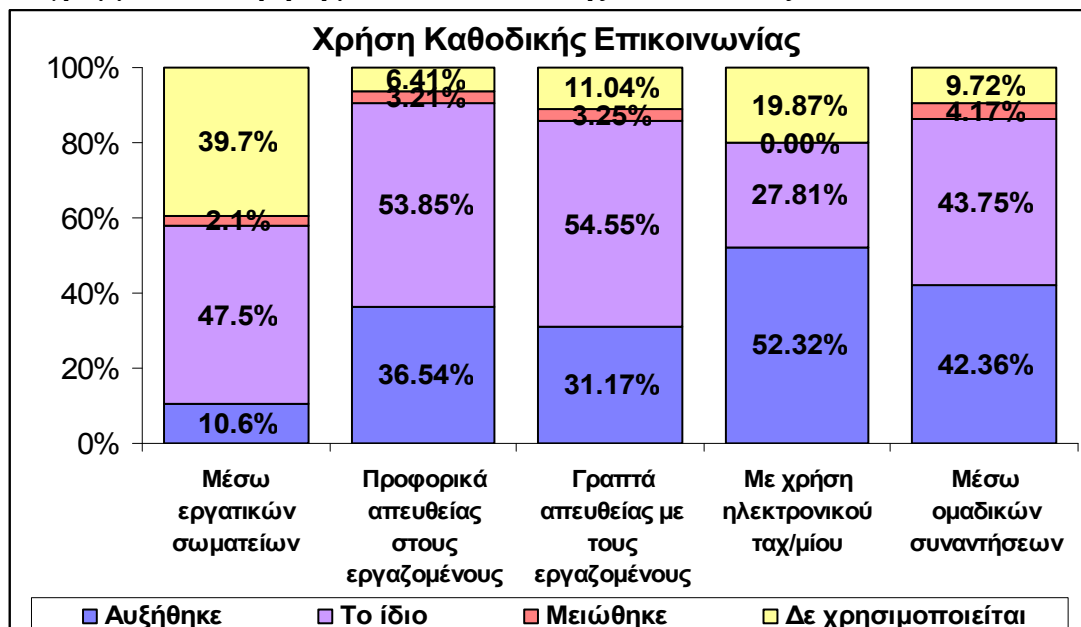
- Άμεσα προς τα ανώτατα στελέχη
- Μέσω αμέσων προϊσταμένων
- Μέσω εκπροσώπων εργατικών σωματείων
- Μέσω εκπροσώπων συμβουλίων εργαζομένων
- Μέσω τακτικών συνεδριάσεων του προσωπικού
- Με ομαδικές ενημερωτικές συναντήσεις
- Μέσω κουτιών υποδείξεων
- Μέσω έρευνας απόψεων του προσωπικού
- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

2.7.4 Καθοδική Επικοινωνία

Στις επιχειρήσεις του δείγματος, ζητήθηκε να απαντήσουν σχετικά με τις μεταβολές που έλαβαν χώρα στους τρόπους καθοδικής επικοινωνίας τους με τους εργαζομένους τα τρία τελευταία χρόνια (Διάγραμμα 2.41).

Κατά τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία τάση αύξησης της προφορικής επικοινωνίας, είτε απευθείας με τον εκάστοτε εργαζόμενο, είτε με ενημερωτικές συναντήσεις, γεγονός που ενισχύεται από την επικράτηση σύγχρονων διοικητικών τεχνικών, όπως το συμμετοχικό μάνατζμεντ, και η χρήση πολιτικής ανοικτών θυρών (open door policy). Παράλληλα όμως, η καθοδική επικοινωνία υποστηρίζεται και από τη σημαντική συνδρομή της γραπτής επικοινωνίας, με τη βοήθεια και σημαντικών νέων εργαλείων επικοινωνίας, όπως είναι η ηλεκτρονική επικοινωνία, που παρουσιάζει αύξηση στο 52,3% των επιχειρήσεων. Καθώς η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου διαδίδεται ραγδαία, οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν απαραίτητο δείγμα εκσυγχρονισμού να το χρησιμοποιούν παράλληλα με τη λειτουργία ιστοσελίδας, που τους επιτρέπει γρήγορη επικοινωνία αλλά και προβολή, τόσο εξωτερικά στους πελάτες τους, όσο και εσωτερικά στο προσωπικό τους.

Διάγραμμα 2.41: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας

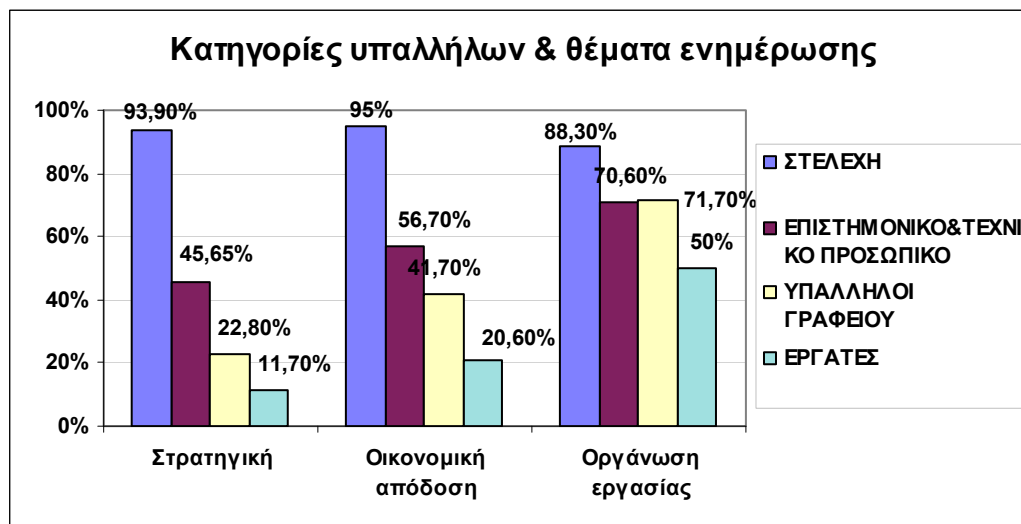


Σε μικρότερο βαθμό από όλες τις άλλες μεθόδους χρησιμοποιείται η επικοινωνία μέσω των εργατικών σωματείων (39,7% των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιούν αυτό το κανάλι επικοινωνίας). Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει την προαναφερθείσα

πρόσφατη μείωση της επιρροής των συνδικαλιστικών οργάνων σήμερα. Γενικώς είναι πολύ ενθαρρυντικό το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί τη σημασία και το ρόλο της επικοινωνίας με τους εργαζομένους, ως απαραίτητο στοιχείο για τη δημιουργία κοινού οράματος και την ολοκλήρωση των στόχων κάθε συλλογικής προσπάθειας.

Η επόμενη ερώτηση σχετικά με την καθοδική επικοινωνία αφορούσε την ενημέρωση που λαμβάνουν οι διάφορες κατηγορίες εργαζομένων όπως στελέχη, τεχνικές ειδικότητες, υπάλληλοι και εργατοτεχνίτες σε διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, όπως στρατηγική, οικονομική απόδοση και οργάνωση εργασίας (Διάγραμμα 2.42).

Διάγραμμα 2.42: Κατηγορίες υπαλλήλων & θέματα ενημέρωσης



Όπως ήταν αναμενόμενο, μεγαλύτερη ενημέρωση και στα τρία θέματα λαμβάνουν τα στελέχη. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που ενημερώνουν τα στελέχη τους σε θέματα στρατηγικής είναι οριακά υψηλότερο το 2004 (94%) σε σχέση με το 2000 που ήταν 93,4%.

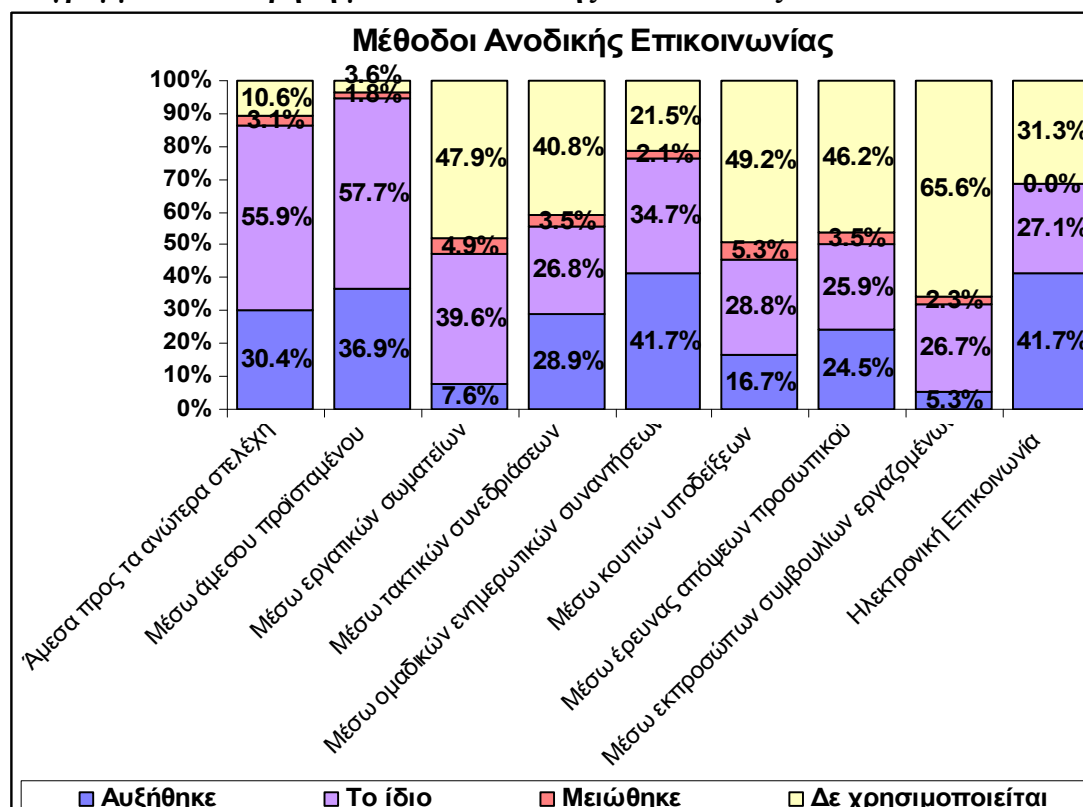
Χαμηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων ενημερώνει τις άλλες κατηγορίες προσωπικού των επιχειρήσεων, κυρίως σε θέματα οικονομικής απόδοσης και στρατηγικής. Σχετικά με την οικονομική απόδοση, πολλές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι θα ήθελαν και σκοπεύουν να προσφέρουν καλύτερη και πληρέστερη ενημέρωση, ιδίως όσες είναι σε φάση εισόδου, ή έχουν μπει στο χρηματιστήριο και προσφέρουν τη δυνατότητα

αγοράς μετοχών στο προσωπικό τους. Όπως αναφέρθηκε μάλιστα από ορισμένες, προσφέρουν και βασική εκπαίδευση σε οικονομικά θέματα ώστε να είναι καλύτερα κατανοητοί οι στόχοι της επιχείρησης και να μπορούν να συνεννοηθούν και με τις χαμηλότερες βαθμίδες του προσωπικού.

2.7.5 Ανοδική Επικοινωνία

Σχετικά με την ανοδική επικοινωνία και τους τρόπους που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τις ιδέες τους στη διοίκηση, η σημαντικότερη μέθοδος επικοινωνίας είναι μέσω ομαδικών ενημερωτικών συναντήσεων. Το συγκεκριμένο γεγονός επιβεβαιώνει εν μέρει την ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις του δείγματος, ειδικότερα εάν λάβουμε υπόψη ότι το 96,4% των επιχειρήσεων αναφέρει τη μέθοδο της προφορικής επικοινωνίας προϊσταμένου-υφισταμένου, σαν μέσο επικοινωνίας με τη διοίκηση.

Διάγραμμα 2.43 : Χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας



Παράλληλα, παρατηρείται μείωση της επικοινωνίας μέσω συνδικαλιστικών εκπροσώπων των εργαζομένων, γεγονός το οποίο δείχνει σημάδια υποχώρησης στη δύναμη των σωματείων, καθώς και της χρήσης των κουτιών υποδείξεων καθώς όπως φαίνεται 49,2% και 47,9% των επιχειρήσεων του δείγματος αντίστοιχα δε χρησιμοποιούν αυτές τις μεθόδους. Τέλος, σε πολύ μικρό βαθμό χρησιμοποιούνται οι εκπρόσωποι συμβουλίων των εργαζομένων και οι έρευνες απόψεων του προσωπικού

για την από κάτω προς τα άνω επικοινωνία. Στην περίπτωση όμως των ερευνών προσωπικού, παρουσιάζεται αύξηση της χρήσης της μεθόδου σε αρκετές επιχειρήσεις (24,5%) καθώς η συγκεκριμένη μέθοδος φαίνεται να κερδίζει έδαφος, αν και αρκετά δαπανηρή ιδίως σε περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στους υπαλλήλους και η διοίκηση της επιχείρησης δεσμεύεται να τα λάβει υπόψη της.

Συγκρίνοντας την αύξηση στην τριετία 2000-2004 με την αντίστοιχη αύξηση της τριετίας 1996-2000, όλες οι μορφές επικοινωνίας εμφανίζουν αύξηση. Αυτό δικαιολογείται εν μέρει από το χαμηλό επίπεδο χρήσης μεθόδων εσωτερικής επικοινωνίας σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, που δείχνει ότι στο κεφάλαιο επικοινωνία η χώρα μας ξεκινάει από συγκριτικά χαμηλή βάση. Πράγματι, σύμφωνα με τα στοιχεία του 1996 η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης εμφανιζόταν αρκετά περιορισμένη. Είναι θετικό το γεγονός ότι προς αυτή την κατεύθυνση φαίνεται να γίνεται πρόοδος.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται σημαντική αύξηση τόσο της ανοδικής όσο και της καθοδικής επικοινωνίας, κυρίως μέσω της διαπροσωπικής και της γραπτής επικοινωνίας. Η γραπτή επικοινωνία (εγκύκλιοι, σημειώματα, e-mails) υποστηρίζει την πληρότητα του μηνύματος και προσδίδει μεγαλύτερη σαφήνεια στον προφορικό λόγο, περιορίζοντας αισθητά τα περιθώρια ψιθύρων που αναπτύσσονται μέσω του άτυπου δικτύου επικοινωνίας (grapevine). Οι ομαδικές συναντήσεις, από την άλλη πλευρά, διευρύνουν τις ευκαιρίες για ανταλλαγή απόψεων.

Τέλος, ο αυξανόμενος βαθμός προτίμησης σε σχέση με το παρελθόν, στις έρευνες στάσεων προσωπικού, και στα ηλεκτρονικά συστήματα επικοινωνίας οφείλεται στη μετάβαση των επιχειρήσεων σε μια νέα εποχή όπου οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων συγκεντρώνουν μεγαλύτερη προτίμηση από αυτές των Βιομηχανικών Σχέσεων, ενώ τα εργατικά σωματεία και συνδικάτα καλούνται να εγκαταλείψουν τον παραδοσιακό τους ρόλο της αντιπαράθεσης και να βρουν τρόπους εποικοδομητικής συνεργασίας με τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.

2.8 Συμπεράσματα από την Έρευνα στην Ελλάδα

Στο σημείο αυτό γίνεται μια συνοπτική ανακεφαλαίωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, παρουσιάζοντας ορισμένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία:

- Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος έχουν υπεύθυνο προσωπικού, ενώ στο 1/3 (33,9%) των επιχειρήσεων ο διευθυντής αυτός συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Αυξημένη εμφανίζεται η επιλογή στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις Δ.Α.Δ. εκτός εταιρείας για τη διεύθυνση του τμήματος (44,20%), ενώ η συμμετοχή στη θέση αυτή μη ειδικευμένων ατόμων της εταιρείας φαίνεται να μειώνεται.
- Είναι προφανής η αύξηση του επαγγελματισμού που χαρακτηρίζει τη Δ.Α.Δ. καθώς σημαντικό ποσοστό του δείγματος (93%) ανέφερε ότι αξιολογείται ανεξάρτητα από τη βαθμίδα στην οποία ανήκει, ιδίως από τα ανώτατα στελέχη και με κύριο κριτήριο τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- Σημαντικός εμφανίζεται ο ρόλος των συμβούλων που καλούνται να επιβοηθήσουν τα Στελέχη Δ.Α.Δ με την προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών, ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης και της επιλογής προσωπικού.
- Η συμμετοχή των Στελεχών Γραμμής φαίνεται να αυξάνεται, αλλά σε ποσοστά μικρότερα από τις προηγούμενες τριετίες. Στις περισσότερες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. την ευθύνη φαίνονται να μοιράζονται οι υπεύθυνοι Δ.Α.Δ. με τα στελέχη γραμμής με πρωταρχική την ευθύνη στα στελέχη Δ.Α.Δ. για όλες τις δραστηριότητες, με μόνη εξαίρεση τις εργασιακές σχέσεις όπου την ευθύνη έχουν, κυρίως τα τμήματα Δ.Α.Δ..
- Για την προσέλκυση στελεχών, η πιο διαδεδομένη πηγή είναι η ίδια η επιχείρηση, καθώς οι επιχειρήσεις προτιμούν την ανάθεση μιας διοικητικής θέσης σε κάποιον που γνωρίζει ήδη τις διαδικασίες και πολιτικές της εταιρίας και έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα της.
- Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι έντυπες αιτήσεις ενώ ακολουθούν οι συστάσεις. Οι

ομαδικές συνεντεύξεις, τα κέντρα αξιολόγησης και η γραφολογία δεν χρησιμοποιούνται παρά ελάχιστα και σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, ενώ τα ψυχομετρικά τεστ κερδίζουν συνεχώς έδαφος.

- Η σωστή επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων απασχολεί τις επιχειρήσεις που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν συμβούλους προκειμένου να επιλέγονται άτομα που πέρα από τις απαραίτητες γνώσεις τους είναι ευέλικτα και ευπροσάρμοστα σε νέες συνθήκες, με ισχυρό πνεύμα συνεργασίας και διάθεση για επίτευξη στόχων.
- Οι επιχειρήσεις συνάντησαν αρκετές δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση κυρίως των διοικητικών τους στελεχών. Για να διευκολύνουν τη πρόσληψη του προσωπικού χρησιμοποίησαν κυρίως την επανεκπαίδευση, τις αυξημένες παροχές και την προβολή της εικόνας της επιχείρησης, σε ποσοστά πολύ υψηλότερα από αυτά της προηγούμενης τριετίας.
- Οι μέθοδοι μείωσης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η χρήση συμβολαίων προσωρινής απασχόλησης τα οποία δεν ανανεώνονται μετά το πέρας της προσδιορισμένης περιόδου. Η προσπάθεια τοποθέτησης υπεραριθμών εργαζομένων εκτός εταιρίας (outplacement) δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, ενώ η αναγκαστική έξοδος τείνει να αποφεύγεται και χρησιμοποιείται στο σύνολο του δείγματος κατά ένα μικρό ποσοστό.
- Οι ευέλικτες μορφές εργασίας δεν φαίνεται να αφήνουν αδιάφορες τις ελληνικές επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές, όπως οι συμμετοχικές εργασίες, τα συμβόλαια ετησίων ωρών, η τηλε-εργασία και η εργασία μέσω τηλεφώνου είναι οι λιγότερο χρησιμοποιούμενες μορφές εργασίας. Η εποχιακή εργασία, η μερική απασχόληση και οι υπερωρίες έχουν σχετικά μεγαλύτερη χρήση. Κατά την τελευταία τριετία αυξήθηκε η χρήση των υπεργολαβιών καθώς και η χρήση των συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Αυτές οι δυο μορφές εργασίας, φαίνεται ότι θα αναπτυχθούν περαιτέρω στην Ελλάδα, καθώς θεωρείται ότι μπορούν να συντελέσουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.
- Μεγάλη έμφαση δίδεται στα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μέθοδοι για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνουν κυρίως τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων, ενώ

ακολουθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των αποδόσεων και την ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.

- Οι μέθοδοι για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνουν κυρίως την σχεδιασμένη εναλλαγή των θέσεων εργασίας και τα προγράμματα διαδοχής, ενώ σε περιορισμένο ποσοστό συναντώνται τα κέντρα αξιολόγησης και τα προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων. Η αξιολόγηση της διαδικασίας του κύκλου εκπαίδευσης, γίνεται κυρίως με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους και λιγότερο με την παρατήρηση ή μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στην απόδοσή τους.
- Θέματα στα οποία θεωρείται σημαντική η εκπαίδευση προσωπικού είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι νέες τεχνολογίες καθώς και οι ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών, η διοίκηση ποιότητας, η εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα και το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.
- Αυξάνεται η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης για όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων, στα οποία υπάρχει συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου εκτός του άμεσου προϊσταμένου του. Επίσης παρατηρείται σε πολύ μικρό ποσοστό η συμμετοχή πελατών και συναδέλφων ως αξιολογητών.
- Η πιο διαδεδομένη αμοιβή-κίνητρο είναι η αμοιβή βάσει απόδοσης, καθώς οι αρχές της διοίκησης της απόδοσης (performance management) κερδίζουν έδαφος στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Τα ομαδικά bonus έρχονται δεύτερα στην κατάταξη των χρησιμοποιούμενων αμοιβών, ενώ η συμμετοχή στα κέρδη και η παροχή μετοχών στους εργαζομένους δεν χρησιμοποιούνται σε σημαντικό βαθμό.
- Οι εργασιακές σχέσεις φαίνεται να απομακρύνονται, τουλάχιστον για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος, από το στάδιο της αντιπαλότητας με την επιρροή των σωματείων να εμφανίζεται μειωμένη από τα προηγούμενα έτη και το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε σωματείο να μειώνεται.

Παρουσιάζεται αύξηση στη χρήση μεθόδων τόσο ανοδικής όσο και καθοδικής επικοινωνίας με κύρια αύξηση στη χρήση ενημερωτικών συναντήσεων και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Επίσης, σύγχρονες μέθοδοι, όπως οι έρευνες στάσεων των εργαζομένων, ξεκινούν να χρησιμοποιούνται, ενώ στη συντριπτική πλειοψηφία τους τα στελέχη ενημερώνονται για τη στρατηγική της επιχείρησης και για θέματα

οικονομικής απόδοσης. Σε μικρότερο βαθμό, γίνεται προσπάθεια να ενημερώνονται και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι της επιχείρησης ιδίως στα οικονομικά θέματα.

Σημαντικότερη πρόκληση για τους υπεύθυνους Δ.Α.Δ. θα αποτελέσουν θέματα όπως η εκπαίδευση του προσωπικού και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του τμήματος, παράλληλα με την προσέλκυση προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσης.

3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΜΕ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

Ένας από τους κύριους στόχους της έρευνας του Cranfield είναι να δώσει την ευκαιρία για συγκρίσεις μεταξύ των χωρών που συμμετέχουν στο δίκτυο. Η χρήση κοινού ερωτηματολογίου και μεθοδολογίας μάς δίνει τη δυνατότητα να σχολιάσουμε, σε γενικές γραμμές, ομοιότητες και διαφορές που διαφαίνονται και να επισημάνουμε κοινές εξελίξεις στο χώρο της Δ.Α.Δ.

Εδώ θα παρουσιαστούν τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας του 2004 από τις χώρες της Ε.Ε. και θα γίνει μια προσπάθεια σύγκρισής τους με τα στοιχεία από τις Ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος, καθώς και με στοιχεία από προηγούμενες φάσεις της έρευνας εκεί όπου παρουσιάζονται σημαντικές εξελίξεις .

Ο Πίνακας 3.2 παρουσιάζει τις Ευρωπαϊκές χώρες και τον αριθμό επιχειρήσεων ανά χώρα που συμμετείχαν στην έρευνα του 2003-2004.

Πίνακας 3.1: Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα του Cranfield

1992-93	1996-97	1999-2001	2003-2004
Αυστρία	Αυστραλία	Αυστραλία	Αυστρία
Γαλλία	Βέλγιο	Αυστρία	Βέλγιο
Γερμανία	Βουλγαρία	Β. Αφρική	Γερμανία
Δανία	Γαλλία	Βέλγιο	Δανία
Ελλάδα	Γερμανία	Β. Ιρλανδία	Ελβετία
Ιρλανδία	Δανία	Βουλγαρία	Ελλάδα
Ισπανία	Ελβετία	Γαλλία	Εσθονία
Μ. Βρετανία	Ελλάδα	Γερμανία	Ισλανδία
Νορβηγία	Ιρλανδία	Δανία	Κύπρος
Ολλανδία	Ισπανία	Ελβετία	Μ. Βρετανία
Πορτογαλία	Ιταλία	Ελλάδα	Νορβηγία
Σουηδία	Κύπρος	Ιρλανδία	Ολλανδία
Τουρκία	Μ. Βρετανία	Ισπανία	Σλοβενία
Τσεχοσλοβακία	Νορβηγία	Ιταλία	Σλοβακία
Φινλανδία	Ολλανδία	Κύπρος	Σουηδία
	Ουγγαρία	Μ. Βρετανία	Φινλανδία
	Πολωνία	Νορβηγία	
	Φινλανδία	Ολλανδία	
	Σουηδία	Πορτογαλία	
	Τσεχοσλοβακία	Φινλανδία	
		Σουηδία	
		Τσεχοσλοβακία	

3.1 Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1.1 Γραπτές Στρατηγικές και Πολιτικές

Η ύπαρξη γραπτών πολιτικών για μια σειρά από επιμέρους θέματα που έχουν άμεσα σχέση με τη Δ.Α.Δ. αποτελεί ένδειξη της σημασίας που αποδίδεται από τις επιχειρήσεις στις διάφορες δραστηριότητες και στον τρόπο που αυτές υλοποιούνται. Η ύπαρξη γραπτής διατύπωσης μπορεί να αποτελέσει σημάδι επαγγελματισμού και συστηματικής αντιμετώπισης σε θέματα αμοιβών, εκπαίδευσης κτλ, καθώς και της σημασίας που αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα μέσω της στρατηγικής και της εταιρικής αποστολής (mission statement). Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.2, η επικράτηση των εθνικών προτύπων είναι εμφανής, με τις βορειότερες χώρες της Ευρώπης να υπερτερούν στις γραπτές πολιτικές Δ.Α.Δ.

Πίνακας 3.2: Ποσοστό οργανισμών με γραπτές πολιτικές ΔΑΠ

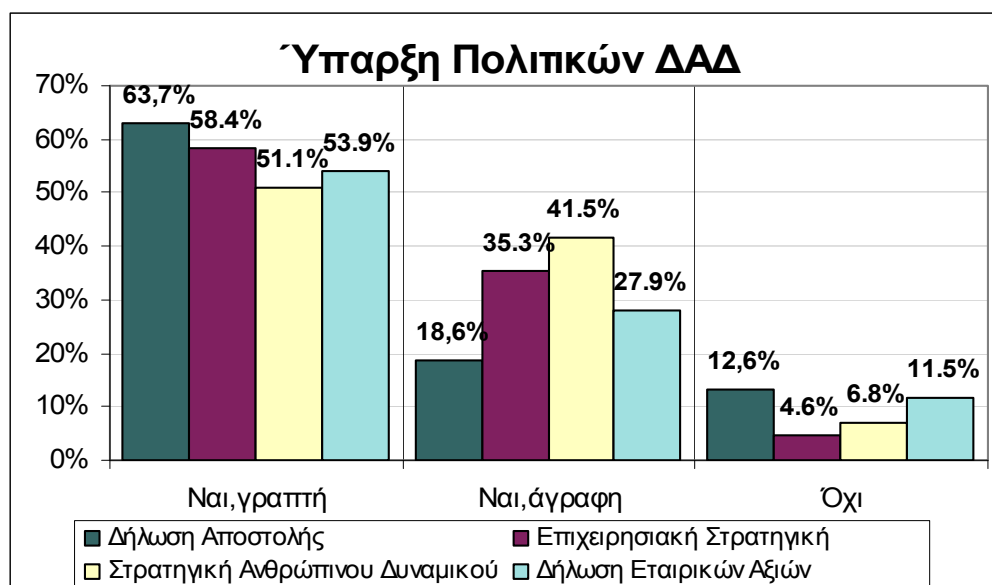
ΧΩΡΑ	Εταιρική Αποστολή	Επιχειρησιακή ή Στρατηγική	Στρατηγική ΔΑΠ	Δήλωση Εταιρικών Αξιών
ΑΥΣΤΡΙΑ	78,40%	64,90%	33,50%	31,20%
ΒΕΛΓΙΟ	84,60%	77,80%	54%	57,80%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	70,50%	65,20%	35,90%	26,10%
ΔΑΝΙΑ	83,30%	84,10%	68%	73,30%
ΕΛΒΕΤΙΑ	77,30%	78,20%	54,90%	39,90%
ΕΛΛΑΔΑ	62,90%	58,40%	51,10%	53,90%
ΕΣΘΟΝΙΑ	71,80%	66,70%	46,60%	51,30%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	84,10%	58,40%	69,30%	38%
ΚΥΠΡΟΣ	66,30%	42,50%	26,90%	24,70%
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	79%	80,70%	61,20%	61,70%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	88,70%	89,70%	67%	66,90%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	85,60%	77,50%	59,40%	44,50%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	56,20%	66,10%	37,70%	43,90%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	87,40%	91,30%	62,70%	53,80%
ΣΟΥΗΔΙΑ	89%	90,80%	79,40%	67,60%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	92,70%	76,30%	66,20%	74%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	79%	73,04%	54,61%	50,54%

Εννέα από τις δέκα Σουηδικές επιχειρήσεις έχουν γραπτή επιχειρησιακή στρατηγική, αλλά μόνο έξι από τις δέκα στις Γερμανία, Ελλάδα, Αυστρία, Ισλανδία και Σλοβακία. Η μοναδική χώρα όπου λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις έχουν γραπτή επιχειρησιακή στρατηγική είναι η Κύπρος. Όσον αφορά τη στρατηγική Δ.Α.Δ., έχει αυξηθεί η αναλογία των επιχειρήσεων που την έχουν καταγράψει, σε

σχέση με το 2000, όταν λιγότεροι από τους μισούς οργανισμούς στις πιο πολλές χώρες, την διατύπωναν σε γραπτή μορφή. Το 2004 στην πλειοψηφία των χωρών η στρατηγική Δ.Α.Δ ήταν καταγεγραμμένη σε περισσότερες από το 50% των επιχειρήσεων. Μόνο στις Γερμανία, Αυστρία, Εσθονία, Σλοβακία και Κύπρο η χρήση γραπτής στρατηγικής Δ.Α.Δ. εφαρμοζόταν σε λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος. Γενικά, η γραπτή εταιρική αποστολή εμφανίζεται με υψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες, αλλά αυτό είναι ζήτημα που μπορεί να αποδοθεί στον εξωτερικό προσανατολισμό της κάθε επιχείρησης, βάση και του αντικειμένου αυτής.

Στην Ελλάδα, γενικότερα (Διάγραμμα 3.1) πολλές επιχειρήσεις έχουν δήλωση αποστολής, στρατηγική, στρατηγική ΔΑΔ και δήλωση αξιών, συχνά όμως παραλείπεται η γραπτή έκφραση αυτών, με κίνδυνο να μη γίνονται κατανοητές με τον ίδιο τρόπο ή και αποδεκτές από όλους τους εργαζομένους. Το ποσοστό των επιχειρήσεων με γραπτή δήλωση αποστολής αυξάνεται, όπως και αυτών με γραπτή εταιρική στρατηγική και στρατηγική Δ.Α.Δ. (Πίνακας 3.3). Αυτή είναι μια ένδειξη της τάσης που υπάρχει για αναβάθμιση της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι δεν παρουσιάζονται περιπτώσεις απόκλισης μεταξύ γραπτής στρατηγικής και εφαρμοζόμενης πρακτικής. Γενικά, τα ικανοποιητικά ποσοστά που εμφανίζει η χώρα μας δείχνουν επίσης ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος συμβαδίζουν σε βασικές γραμμές με τις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες της Β. Ευρώπης.

Διάγραμμα 3.1: Ύπαρξη Πολιτικών ΔΑΔ στην Ελλάδα



Πίνακας 3.3: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα

	2000	2004
Δήλωση Αποστολής	49%	62.9%
Επιχειρησιακή Στρατηγική	59%	58.4%
Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού	49%	51.1%

3.1.2 Ο Ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού ή Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς η σημασία που έχει αποκτήσει η συγκεκριμένη λειτουργία καθιστά απαραίτητο να υποστηρίζεται διοικητικά από ένα αυτόνομο και ενιαίο Τμήμα του Οργανισμού. Έτσι παρατηρείται σε όλη την Ευρώπη, τουλάχιστον στο 70% των επιχειρήσεων να υπάρχει ειδικευμένο Τμήμα για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Ελλάδα ακολουθεί τη συγκεκριμένη τάση και βρίσκεται μάλιστα αρκετά πάνω από το μέσο όρο επιχειρήσεων με Τμήμα Προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη.

Παράλληλα, είναι υψηλή η συμμετοχή των διευθυντών Δ.Α.Δ. στα Διοικητικά Συμβούλια, ιδίως στη Σουηδία, το Βέλγιο και τη Φιλανδία. Όμως, σε αρκετές χώρες ένας σημαντικός αριθμός οργανισμών συνεχίζει να λειτουργεί χωρίς αντιπροσώπευση σε επίπεδο Δ.Σ. για θέματα προσωπικού. Η Ελλάδα, η Κύπρος και η Μ. Βρετανία αποτελούν παραδείγματα χωρών όπου γενικά η αντιπροσώπευση της ΔΑΔ στο Δ.Σ. της εταιρίας είναι πολύ περιορισμένη. Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, τα πράγματα δεν φαίνεται να έχουν αλλάξει μέσα στα τελευταία 4 χρόνια, καθώς όπως και το 2000, μόνο στο 1/3 των εταιριών του δείγματος οι Διευθυντές Προσωπικού έχουν θέση στο Δ.Σ και η ΔΑΔ έτσι δε συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής..

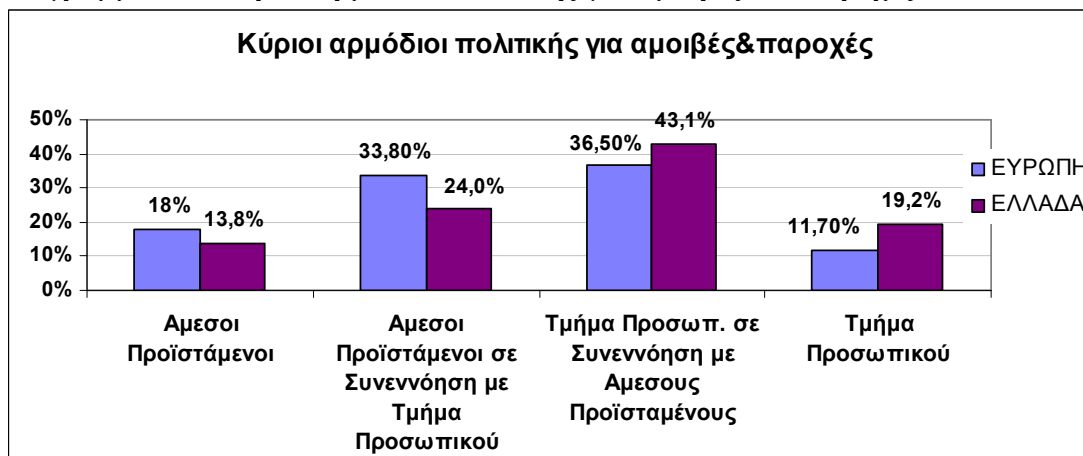
Πίνακας 3.4: Ύπαρξη Τμήματος ΔΑΔ και Συμμετοχή του Διευθυντή ΔΑΔ στο Δ.Σ. του οργανισμού

	Υπάρχει Τμήμα προσωπικού / ανθρωπίνων πόρων		ο διευθυντής τμήματος προσωπικού συμμετέχει στο Δ.Σ.
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	99.3%	ΣΟΥΗΔΙΑ	87.90%
ΒΕΛΓΙΟ	98.5%	ΒΕΛΓΙΟ	82.10%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	97.6%	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	75.20%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	97.5%	ΕΛΒΕΤΙΑ	67.50%
ΣΟΥΗΔΙΑ	97.4%	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	67%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	97.2%	ΣΛΟΒΕΝΙΑ	66.90%
ΕΛΛΑΔΑ	96.2%	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	60.80%
ΕΛΒΕΤΙΑ	92.7%	ΙΣΛΑΝΔΙΑ	60%
ΑΥΣΤΡΙΑ	91.9%	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	54.90%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	88.5%	ΕΣΘΟΝΙΑ	53.80%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	86.9%	ΔΑΝΙΑ	52.80%
ΔΑΝΙΑ	85.9%	ΑΥΣΤΡΙΑ	52.10%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	75.5%	Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	45.90%
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	74.5%	ΚΥΠΡΟΣ	36.40%
ΕΣΘΟΝΙΑ	69.5%	ΕΛΛΑΔΑ	33.90%
ΚΥΠΡΟΣ	68.3%	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	0%
Μ.Ο.	88.6%	Μ.Ο.	56.1%

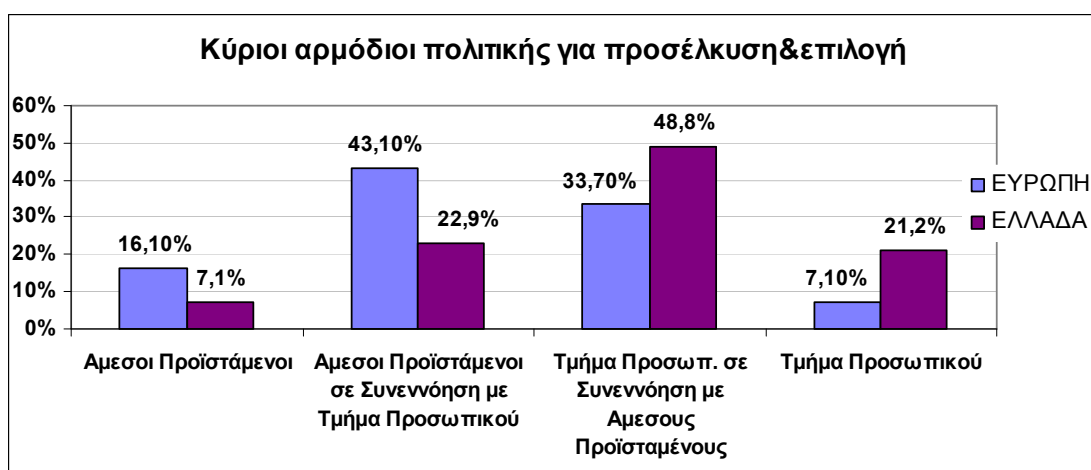
Στη πλειονότητα των οργανισμών, η ευθύνη για τις μεγάλες αποφάσεις της Δ.Α.Δ. μοιράζεται σαφώς ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη Δ.Α.Δ. και στους διευθυντές γραμμής. Αυτό ισχύει για τις αμοιβές και παροχές, όπου όμως τον κύριο λόγο έχει το τμήμα Δ.Α.Δ., αλλά συχνά αναλαμβάνουν καίριο ρόλο τα στελέχη γραμμής, (Διάγραμμα 3.2), για την προσέλκυση και επιλογή, όπου ηγείται της συνεργασίας το τμήμα Δ.Α.Δ., (Διάγραμμα 3.3), για την εκπαίδευση και ανάπτυξη (Διάγραμμα 3.4) και για τις αυξομειώσεις προσωπικού (Διάγραμμα 3.6). Ύπάρχει μόνο μία διαφορά, με τα τμήματα Δ.Α.Δ. να ηγούνται κυρίως στις εργασιακές σχέσεις τόσο στην Ελλάδα, όσο και (αν και σε μικρότερο βαθμό) στην Ευρώπη (Διάγραμμα 3.5). Είναι ενδιαφέρον ότι, παρόλη τη συζήτηση για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα στελέχη γραμμής, τα τμήματα Δ.Α.Δ. εξακολουθούν να καθοδηγούν τις αποφάσεις στα περισσότερα θέματα Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα, ενώ στην Ευρώπη γενικότερα, ο ρόλος των άμεσων προϊσταμένων στις αποφάσεις πολιτικής Δ.Α.Δ. είναι πιο ενισχυμένος και συνεπώς ενδεχομένως σε αρκετές χώρες να έχει γίνει περισσότερο πραγματικότητα η

εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα στελέχη γραμμής (devolvement) η οποία συζητείται ευρέως στην πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία της Δ.Α.Δ.

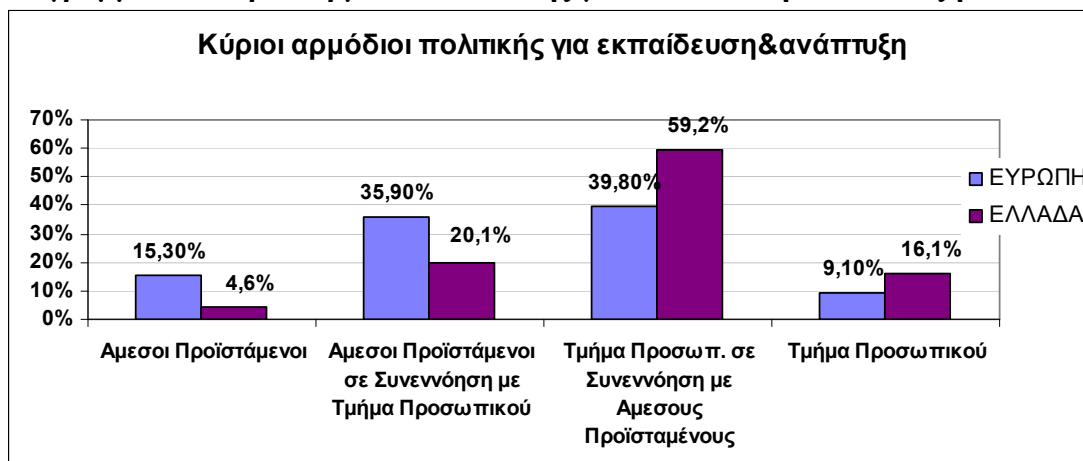
Διάγραμμα 3.2 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για αμοιβές και παροχές



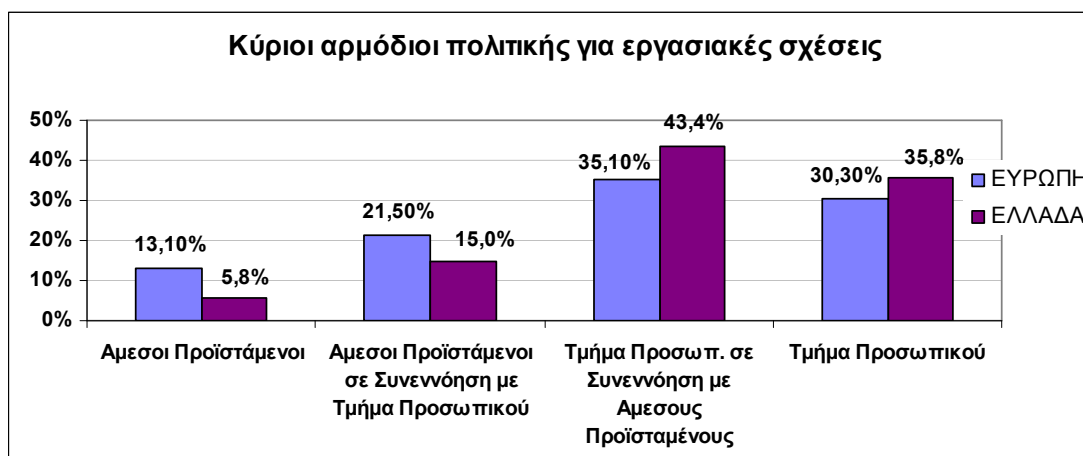
Διάγραμμα 3.3 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για προσέλκυση & επιλογή



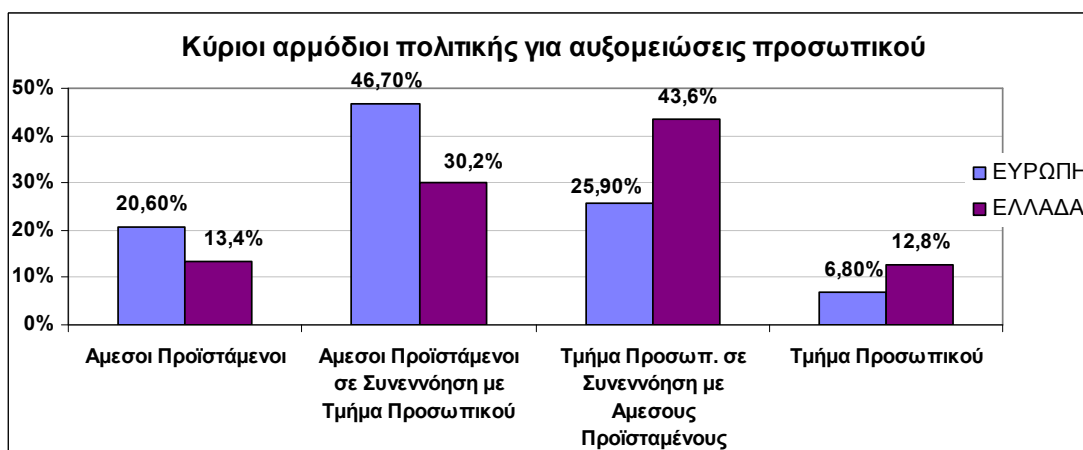
Διάγραμμα 3.4 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για εκπαίδευση & ανάπτυξη



Διάγραμμα 3.5 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για εργασιακές σχέσεις



Διάγραμμα 3.6 Κύριοι αρμόδιοι πολιτικής για αυξομειώσεις προσωπικού

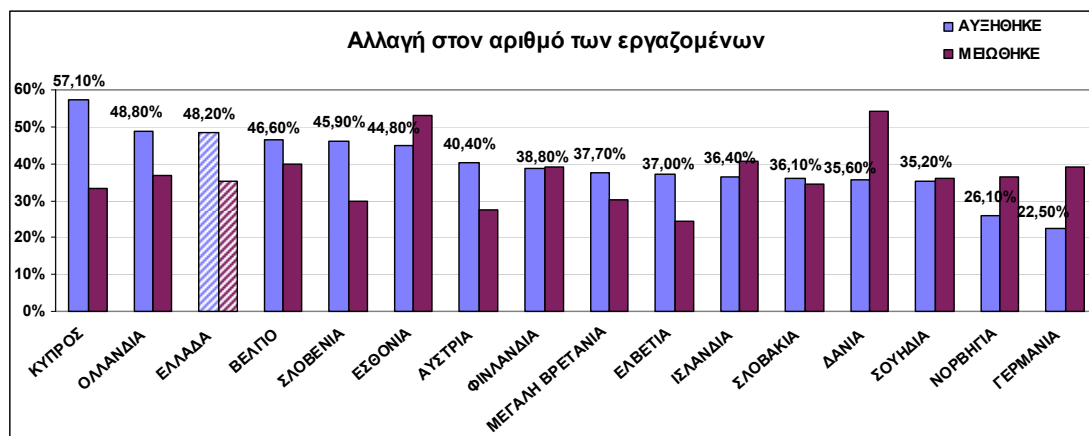


3.2 Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.2.1 Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού

Η δεκαετία του '90 έχει χαρακτηριστεί περίοδος ανακατατάξεων και οικονομικής ύφεσης στην Ευρώπη, με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων να περιορίζουν τις δραστηριότητές τους και να μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους. Στην έρευνα του 1996, οι επιχειρήσεις στην Φινλανδία την Ισπανία και τη Σουηδία είχαν εμφανίσει τη μεγαλύτερη μείωση προσωπικού. Η Ιρλανδία ήταν η μόνη χώρα που είχε να επιδείξει αύξηση της απασχόλησης αντί μείωση. Η τάση μείωσης φάνηκε να περιορίζεται το 2000, και ακόμη περισσότερο το 2004 (Διάγραμμα 3.7).

Διάγραμμα 3.7 Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων



Οι πιο κοινοί τρόποι που χρησιμοποιήθηκαν για τη μείωση της απασχόλησης (Πίνακας 3.5) είναι παθητικής χροιάς: πάγωμα προσλήψεων, αποχωρήσεις λόγω ορίου ηλικίας και εθελούσια έξοδος. Η Εσθονία, η Μεγάλη Βρετανία και η Σουηδία υπερέχουν ανάμεσα στα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη στη χρήση της υποχρεωτικής παραίτησης λόγω υπεραριθμίων, που θεωρείται και η λιγότερο φιλική προς τους εργαζομένους. Παράλληλα, μέθοδοι όπως ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η μη ανανέωση των συμβάσεων και η εξωτερική ανάθεση είναι αρκετά διαδεδομένες σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. Ιδιαίτερα στην τελευταία μέθοδο υπερτερεί των περισσότερων χωρών (εκτός της Φινλανδίας) η Ελλάδα, η οποία στο σύνολο έχει από τα χαμηλότερα (με εξαίρεση τις Αυστρία, Σλοβενία και Κύπρο) ποσοστά μείωσης προσωπικού με υποχρεωτική παραίτηση (55%). Αυτό οφείλεται εν μέρει στη νομοθεσία, καθώς και στο ότι οι επιχειρήσεις θέλουν να διατηρήσουν τη φήμη τους ως εργοδότες με κοινωνική ευαισθησία.

Πίνακας 3.5 : Μέθοδοι μείωσης προσωπικού

	ΠΑΓΩΜΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΠΡΟΩΡΗ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗ	ΕΘΕΛΟΥΣΙΑ ΕΞΟΔΟΣ	ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΕΞΟΔΟΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ	ΜΗ / ΣΥΜ- ΟΡΙΣ- ΧΡΟ- ΠΡΟ- ΑΠΑ-
ΑΥΣΤΡΙΑ	80,20%	60,80%	39,70%	45,20%	61,60%	
ΒΕΛΓΙΟ	75,80%	76,60%	71,40%	75,40%	79,40%	
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	78,50%	75,80%	83,80%	57%	69,90%	
ΔΑΝΙΑ	74,30%	55,10%	69,70%	86,50%	83,70%	
ΕΛΒΕΤΙΑ	80,80%	62,50%	59,50%	80%	71,10%	
ΕΛΛΑΔΑ	75,00%	60%	65,70%	55,20%	78,10%	
ΕΣΘΟΝΙΑ	45,80%	31,80%	65%	92,60%	96,30%	
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	75,70%	44,80%	97%	89,50%	86,10%	
ΚΥΠΡΟΣ	89,50%	40%	66,70%	35,70%	70,60%	
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	80,20%	56,90%	81%	88,50%	83,90%	
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	67,30%	53,90%	70,40%	58,90%	93,20%	
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	81,30%	74%	85%	71,60%	73,30%	
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	48,00%	37,30%	36,90%	74%	41,20%	
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	61,10%	54,70%	63%	31,40%	76,40%	
ΣΟΥΗΔΙΑ	75,20%	72%	87,70%	88,50%	82,30%	
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	76,20%	69,60%	72,80%	71,30%	91,70%	
Μ.Ο.	72,81%	57,88%	70%	68,83%	77,43%	

3.2.2 Πρακτικές Προσλήψεων για Ανώτερα Στελέχη

Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στους τρόπους που χρησιμοποιούνται για την πλήρωση θέσεων ανάμεσα στα κράτη. Η περισσότερο διαδομένη μέθοδος για τα στελέχη είναι της εσωτερικής προσέλκυσης και ακολουθούν αυτές της χρήσης ειδικών γραφείων (κυνηγοί κεφαλών, σύμβουλοι επιλογής) και της καταχώρησης στον τύπο (Πίνακας 3.7). Η τάση αυτή ανατρέπεται στη Νορβηγία, όπου υπερέχει όλων των μεθόδων η καταχώρηση αγγελίας στον τύπο, και στην Ισλανδία, όπου υπερέχει η χρήση εξωτερικών συνεργατών. Στις περισσότερες χώρες είναι περιορισμένη η προσέλκυση μέσω Internet (on line recruitment) για τα στελέχη. Η αναζήτηση μέσω γνωστών εμφανίζεται σχετικά υψηλότερη στις Σλοβενία, Ισλανδία, Ολλανδία και Ελλάδα.

Πίνακας 3.6 Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων - διοικητικά στελέχη

	ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΣΕΛΙΔΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
ΑΥΣΤΡΙΑ	55,20%	25,10%	18,10%	0,40%	0,40%	0,80%	
ΒΕΛΓΙΟ	40,10%	37,40%	15%	2,70%	0,70%	3,40%	
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	44,10%	33%	19,30%	0,70%	1,10%	1,10%	0,70%
ΔΑΝΙΑ	33,10%	28,90%	28,30%	2,40%	3,40%	3,80%	
ΕΛΒΕΤΙΑ	36,30%	30,70%	25%	2,70%	2,70%	1,30%	
ΕΛΛΑΔΑ	55,80%	27%	12,90%	3,10%	1,20%		
ΕΣΘΟΝΙΑ	48%	30,60%	9,20%	6,10%		4,10%	
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	19%	43,80%	23,80%	3,80%		1,90%	
ΚΥΠΡΟΣ	47,30%	24,30%	20,30%	2,70%			
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	36,60%	32,90%	27,30%	1,60%	0,70%	0,50%	
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	5,70%	2,70%	76,90%	1,10%	7,60%	0,40%	
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	26,80%	40%	24,90%	3,80%	1,40%	0,80%	
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	55,20%	17,80%	17,40%	5%		1,70%	0,40%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	66%	9,60%	15,40%	5,80%	1,90%	1,30%	
ΣΟΥΗΔΙΑ	37%	33,20%	24,50%	1,30%	1,60%	1,10%	
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	36,10%	21,40%	38,70%	1,90%	1,10%	0,40%	
Μ.Ο.	40,14%	27,40%	24,81%	2,82%	1,98%	1,61%	0,55%

(ΚΕΙΜΕΝΟ ΓΙΑ ΠΙΝΑΚΕΣ 7,8,9)

Πίνακας 3.7 : Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων – επιστημονικό & τεχνικό προσωπικό

	ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΣΕΛΙΔΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
ΑΥΣΤΡΙΑ	15,30%	9,50%	57%	2,50%	2,90%	5,00%	6,20%
ΒΕΛΓΙΟ	15,60%	17,20%	36,70%	2,30%	7,00%	8,60%	7,80%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	17,9	5,10%	45,90%	2,70%	10,90%	10,50%	6,60%
ΔΑΝΙΑ	12,90%	11,70%	44,10%	3,30%	10,25%	15,80%	2,00%
ΕΛΒΕΤΙΑ	16,50%	15,40%	52,40%	3,70%	8,60%	2,20%	0,70%
ΕΛΛΑΔΑ	11,20%	19,70%	50%	5,90%	4,60%	3,90%	4,60%
ΕΣΘΟΝΙΑ	43,10%	20,20%	17,40%	6,40%	1,80%	9,20%	0,90%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	12,60%	36,90%	37,90%	1,90%	2,90%	3,90%	2,90%
ΚΥΠΡΟΣ	19,70%	7,90%	51,30%	5,30%	1,30%	1,30%	3,90%
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	12,80%	40,80%	39,70%	1,60%	2,30%	1,00%	1,60%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	3,00%	0,40%	84,50%	0,40%	4,50%	0,40%	0,40%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	11,30%	31,10%	40,80%	5,50%	6,10%	2,90%	0,80%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	12,80%	15,80%	44,20%	10,70%	1,90%	1,90%	2,30%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	22,90%	12,70%	45,90%	5,70%	2,50%	5,10%	5,10%
ΣΟΥΗΔΙΑ	11,30%	6,40%	55,80%	3,90%	9,70%	4,70%	6,90%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	26,10%	2,90%	62,50%	2,10%	3,20%	2,50%	0,40%
Μ.Ο.	16,56%	15,86%	47,88%	3,99%	5,03%	4,93%	3,32%

Πίνακας 3.8: Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων - υπάλληλοι γραφείου

	ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΣΕΛΙΔΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
ΑΥΣΤΡΙΑ	21,90%	4,00%	47,80%	4,50%	8,90%	5,30%	4,50%
ΒΕΛΓΙΟ	20,70%	10,00%	35,00%	2,90%	7,10%	10,70%	5,70%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	38,50%	1,50%	36,50%	3,10%	9,20%	5,80%	5,40%
ΔΑΝΙΑ	16,40%	7,90%	44,70%	4,70%	11,50%	14,00%	0,40%
ΕΛΒΕΤΙΑ	17,30%	11,80%	48,80%	6,70%	10,20%	2,80%	0,80%
ΕΛΛΑΔΑ	17,20%	2,60%	50,30%	18,50%	6,60%	1,30%	3,30%
ΕΣΘΟΝΙΑ	28,40%	7,50%	26,90%	16,40%	7,50%	9,00%	4,50%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	26,00%	25,00%	33,70%	7,70%	1,90%	2,90%	
ΚΥΠΡΟΣ	28,20%	9,90%	50,70%	2,80%	1,40%		
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	21,20%	23,40%	49,30%	2,10%	2,60%	0,40%	0,40%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	4,50%		72,30%	0,80%	11,70%	0,80%	
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	30,10%	10,70%	39,00%	5,10%	7,30%	2,50%	0,30%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	18,40%	7,20%	50,00%	16,00%	0,80%	1,60%	3,20%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	33,80%	5,50%	35,20%	9,00%	5,50%	8,30%	1,40%

ΣΟΥΗΔΙΑ	32,80%	3,60%	36,60%	3,80%	15,30%	4,90%	0,80%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	29,40%	1,10%	50,80%	3,80%	6,50%	3,80%	2,70%
Μ.Ο.	24,05%	8,78%	44,23%	6,74%	7,13%	4,94%	2,57%

Πίνακας 3.9: Συνηθέστερος τρόπος κάλυψης κενών θέσεων - εργάτες

	ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΣΕΛΙΔΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ INTERNET	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
ΑΥΣΤΡΙΑ	15,80%	0,50%	39,70%	24,90%	4,80%	1,00%	3,30%
ΒΕΛΓΙΟ	14,00%	10,70%	19,80%	10,70%	4,10%	7,40%	6,60%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	32,00%	0,50%	29,70%	19,40%	5,40%	4,10%	9,00%
ΔΑΝΙΑ	15,80%	2,60%	40,10%	23,90%	8,60%	7,50%	0,70%
ΕΛΒΕΤΙΑ	19,20%	12,80%	44,40%	11,10%	6,80%	1,30%	2,10%
ΕΛΛΑΔΑ	13,60%	2,70%	33,60%	43,60%	0,90%	3,60%	1,80%
ΕΣΘΟΝΙΑ	9,70%	3,20%	39,80%	33,30%	5,40%	6,50%	1,10%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	25,50%	9,40%	37,70%	12,30%	8,50%	3,80%	
ΚΥΠΡΟΣ	15,30%	13,60%	33,90%	20,30%	3,40%		
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	14,60%	12,40%	55,10%	11,40%	1,80%	0,20%	0,50%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	4,90%		65,20%	13,30%			0,40%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	30,00%	5,80%	34,40%	11,80%	7,20%	2,80%	2,80%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	9,60%	7,20%	47,60%	26,40%	2,90%	1,40%	1,40%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	17,00%	17,00%	38,50%	8,10%	2,20%	13,30%	2,20%
ΣΟΥΗΔΙΑ	26,80%	1,30%	30,30%	16,10%	12,60%	4,40%	0,60%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	25,70%	0,40%	39,80%	11,10%	9,20%	1,50%	6,10%
Μ.Ο.	18,09%	6,67%	39,35%	18,61%	5,59%	4,20%	2,76%

3.2.3 Μέθοδοι Επιλογής

Πώς επιλέγουν οι οργανισμοί τους μελλοντικούς υπαλλήλους; Ατομικές συνεντεύξεις, έντυπες αιτήσεις, συστάσεις, είναι οι συνηθέστεροι τρόποι επιλογής και προσέλκυσης.

Πίνακας 3.10: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – διοικητικά στελέχη

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τέστ	Assessment centers	Γραφολογία	Συστάσεις
Αυστρία	62,50%	55,10%	39,26%	10,70%	25,93%	1,11%	43,33%
Βέλγιο	54,40%	83,70%	55,50%	42,90%	50,79%	2,09%	45,55%
Γερμανία	56,50%	60,10%	13,75%	6,20%	22,50%	0,31%	45,31%
Δανία	87,70%	29,20%	18,41%	54%	5,81%	0,00%	72,87%
Ελβετία	64,30%	71,70%	48,87%	26,60%	43,73%	5,14%	77,17%
Ελλάδα	20,50%	87,20%	39,44%	16,60%	17,78%	8,89%	40,56%
Εσθονία	28,80%	62,70%	32,20%	35,50%	16,95%	0,85%	56,78%
Ισλανδία	64,00%	48,20%	50,00%	16,60%	2,63%	0,00%	71,93%
Κύπρος	78,80%	20%	50,59%	11,70%	7,06%	1,18%	34,12%
Μ.Βρετανία	77,10%	51%	65,83%	46,90%	26,37%	0,90%	78,74%
Νορβηγία	66,60%	20,40%	32,01%	35,60%	3,96%	0,00%	74,26%
Ολλανδία	78,00%	41,80%	31,99%	48,60%	65,24%	1,01%	56,68%
Σλοβακία	54,80%	40,15%	18,15%	17,30%	11,97%	1,93%	28,19%
Σλοβενία	59,60%	71,40%	37,27%	29,10%	4,35%	0,62%	72,05%
Σουηδία	59,20%	72%	33,94%	66,30%	13,05%	1,04%	84,86%
Φινλανδία	64,80%	52,20%	44,71%	61,40%	7,17%	0,34%	38,23%
Μ.Ο.	61,10%	54%	38,25%	32,88%	20,33%	1,59%	57,54%

Πίνακας 3.11: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τέστ	Assessment centers	Γραφολογία	Συστάσεις
Αυστρία	47,00%	65,19%	50,00%	8,15%	10,74%	1,67%	32,96%
Βέλγιο	37,60%	86,91%	64,40%	44,50%	21,47%	1,48%	39,27%
Γερμανία	47,50%	65,63%	22,81%	1,56%	14,69%	0,31%	32,50%
Δανία	75,90%	32,75%	19,77%	32,75%	1,94%		65,70%
Ελβετία	33,10%	73,31%	48,55%	12,54%	4,50%	5,28%	67,85%
Ελλάδα	14,40%	86,11%	51,67%	17,22%	11,67%	5,46%	38,33%
Εσθονία	34,70%	74,58%	44,92%	22,88%	6,78%	1,18%	64,41%
Ισλανδία	50,80%	48,25%	57,02%	7,89%	0,88%		70,18%
Κύπρος	64,70%	32,94%	65,88%	14,12%	7,06%	0,52%	28,24%
Μ.Βρετανία	64,10%	52,47%	69,51%	32,65%	18,65%	0,90%	77,49%
Νορβηγία	60,00%	29,70%	36,96%	16,17%	0,99%	0,00%	73,60%

Ολλανδία	69,50%	47,61%	38,79%	32,49%	34,26%	0,78%	52,39%
Σλοβακία	40,50%	54,05%	20,85%	12,74%	6,18%	4,24%	23,94%
Σλοβενία	55,20%	70,19%	45,96%	26,09%	1,24%	0,88%	70,19%
Σουηδία	41,50%	77,28%	36,81%	34,20%	3,39%	1,04%	82,25%
Φινλανδία	56,30%	61,09%	57,68%	52,90%	4,44%	0,32%	43,00%
M.O.	49,55%	59,88%	45,72%	23,05%	9,30%	1,72%	53,89%

Πίνακας 3.12: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – υπάλληλοι γραφείου

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τέστ	Assessment centers	Γραφολογία	Συστάσεις
Αυστρία	32,20%	69,63%	53,33%	7,04%	4,81%	0,74%	28,15%
Βέλγιο	23,50%	84,29%	64,40%	37,17%	6,81%	1,05%	31,94%
Γερμανία	39,10%	65,00%	25,31%	0,94%	5,63%		23,13%
Δάνια	69,50%	36,43%	22,09%	21,32%	0,19%		59,11%
Ελβετία	22,80%	72,67%	51,77%	7,72%	1,29%	2,57%	60,45%
Ελλάδα	11,10%	81,67%	55,00%	17,78%	11,67%	7,22%	40,00%
Εσθονία	17,79%	52,54%	37,29%	11,02%	2,54%	0,85%	45,76%
Ισλανδία	30,70%	64,91%	67,54%	5,26%	1,75%		71,05%
Κύπρος	60,00%	29,41%	68,24%	8,24%	4,71%	4,71%	30,59%
M.Βρετανία	43,50%	60,18%	72,91%	14,98%	6,37%	0,90%	74,89%
Νορβηγία	49,50%	32,67%	33,33%	6,60%	0,00%	0,00%	69,64%
Ολλανδία	54,90%	51,89%	43,07%	5,54%	3,02%		34,26%
Σλοβακία	33,50%	63,32%	32,43%	5,02%	1,16%	3,09%	19,69%
Σλοβενία	27,30%	68,94%	47,83%	18,01%	0,62%		42,24%
Σουηδία	30,20%	78,85%	37,60%	18,02%	1,31%	2,61%	80,42%
Φινλανδία	35,10%	69,62%	60,75%	23,55%	1,71%		33,45%
M.O.	36,29%	61,38%	48,31%	13,01%	3,35%	2,37%	46,55%

Πίνακας 3.13: Συχνότητα μεθόδων επιλογής προσωπικού – εργάτες

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τέστ	Assessment centers	Γραφολογία	Συστάσεις
Αυστρία	14,80%	57,78%	47,04%	3,89%	1,48%	0,37%	17,41%
Βέλγιο	15,18%	73,30%	60,73%	17,78%	3,14%	2,09%	23,56%
Γερμανία	19,60%	60,00%	27,19%		0,63%		14,38%
Δανία	43,90%	49,03%	30,81%	9,14%	0,19%		38,18%
Ελβετία	22,10%	64,63%	47,27%	6,60%	0,64%	2,57%	54,34%
Ελλάδα	6,10%	47,78%	44,44%	4,10%	2,78%	3,33%	32,22%
Εσθονία	12,70%	61,02%	47,46%	7,02%	0,85%	1,69%	54,24%
Ισλανδία	21%	63,16%	71,93%	1,18%	0,88%		66,67%

Κύπρος	34,10%	35,29%	50,59%	1,57%	3,53%		27,06%
Μ.Βρετανία	31,30%	53,63%	66,10%	7,26%	3,77%	0,81%	59,01%
Νορβηγία	38,20%	33,66%	33,00%	2,77%	0,00%	0,00%	64,36%
Ολλανδία	53,40%	52,64%	46,35%	6,01%	5,29%	0,25%	33,75%
Σλοβακία	14,20%	48,65%	23,55%	3,73%	1,16%	0,39%	15,83%
Σλοβενία	21,10%	61,49%	44,72%	15,25%	0,62%		29,19%
Σουηδία	18,50%	69,19%	33,16%	8,75%	0,26%	1,57%	65,54%
Φινλανδία	19,70%	73,38%	60,75%	6,75%	1,37%		24,91%
Μ.Ο.	24,12%	56,54%	45,94%	6,79%	1,66%	1,31%	38,79%

Οι παραπάνω πίνακες δείχνουν ότι ένας σημαντικός αριθμός χωρών προτιμά τις ομαδικές συνεντεύξεις σε σχέση με τις ατομικές, για όλες τις κατηγορίες προσωπικού, αλλά ειδικότερα για τα στελέχη. Οι χώρες που τις χρησιμοποιούν συστηματικότερα είναι η Ολλανδία και η Νορβηγία, ενώ ακολουθούν Δανία, Κύπρος και Ισλανδία. Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει θετική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης ομαδικών συνεντεύξεων και των διαστάσεων εθνικής κουλτούρας της αποφυγής αβεβαιότητας, του προσανατολισμού στο μέλλον και του προσανατολισμού στην απόδοση. Φαίνεται ότι η παρουσία πολλών κριτών οδηγεί σε ομαδική λήψη αποφάσεων η οποία μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την πιθανότητα πρόσληψης ικανών υποψηφίων (Papalexandris and Panayotopoulou, 2004).

Έχοντας περάσει τη δοκιμασία της αίτησης και της ατομικής συνέντευξης (πρόσωπο με πρόσωπο ή με ολόκληρη ομάδα εξεταστών), οι Ευρωπαίοι υποψήφιοι έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά από test. Τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλη την ήπειρο, με μεγαλύτερη χρήση στο Βέλγιο, την Ολλανδία, τη Σουηδία και τη Φινλανδία.

Τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), στα οποία χρησιμοποιούνται μια μεγάλη σειρά από τεστ κατά τη διάρκεια μιας ημέρας ή και περισσότερων ημερών και παρέχουν την πιο έγκυρη αλλά και την ακριβότερη μέθοδο αξιολόγησης. Η χρήση τους έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό στις ευρωπαϊκές χώρες την τελευταία 3ετία.

Τέλος, οι συστάσεις, χρησιμοποιούνται περισσότερο από την Αγγλία, την Ιρλανδία και τις Σκανδιναβικές χώρες. Μέρος της εξήγησης γι' αυτό μπορεί να βρεθεί στο γενικό πλαίσιο της νομοθεσίας για την απασχόληση, που δίνει για παράδειγμα στους Γερμανούς υποψηφίους σημαντικά δικαιώματα στο να ενημερώνονται, όταν μια σύσταση είναι λιγότερο ευνοϊκή.

Στην Ελλάδα, η ατομική συνέντευξη και οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περισσότερο από κάθε άλλη μέθοδο, ακολουθούμενες από τις συστάσεις (Πίνακας Β. 8). Μάλιστα τα τελευταία έτη υπάρχει τάση ο υποψήφιος να περνάει από μια σειρά συνεντεύξεων με διάφορα στελέχη της επιχείρησης και στην όλη διαδικασία να παρεμβάλλονται γραπτές δοκιμασίες και ψυχομετρικά tests. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι οι συστάσεις από μόνες τους δεν μπορούν να αποτελέσουν εγγύηση για την καταλληλότητα των υποψηφίων.

3.3 Ευελιξία στην Απασχόληση

Στην εποχή των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, την αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού και του παγκόσμιου εμπορίου, η «κανονική» εργασιακή εβδομάδα δίνει τη θέση της στην οικονομία των «24 ωρών» και η αγορά εργασίας βασίζεται όλο και λιγότερο σε καθορισμένο χρόνο και τόπο εργασίας.

Παρ' όλο που οι διεθνείς στατιστικές δείχνουν ότι περίπου το 80% του ενεργού πληθυσμού εργάζεται ακόμα σε παραδοσιακές θέσεις εργασίας (Hiltrop et al., 2001), στις ευρωπαϊκές εταιρείες του δείγματός μας όλοι οι τύποι ευέλικτης απασχόλησης, είναι αρκετά διαδεδομένοι με τις υπερωρίες και τη μερική απασχόληση να υπερέχει.

Πίνακας 3.14: Ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις

	Εργασία τα Σαββατοκύριακα	Εργασία σε βάρδιες	Υπερωρίες	Συμβόλαια ετησίων ωρών	Μερική απασχόληση	Μοιρασμένη εργασία (Job sharing)	Ελαστικό ωράριο (flexi-time)	Εποχιακή εργασία	Συμβόλαια ορισμένου χρόνου	Κατ' οίκον εργασία	Τηλε- εργασία	Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα
ΑΥΣΤΡΙΑ	69%	68,60%	92,90%	29,50%	98,50%	26,70%	88,50%	43,10%	75,70%	9,40%	29,60%	36,60%
ΒΕΛΓΙΟ	60,30%	76,10%	86,30%	14,60%	97,80%	27,90%	60,00%	72,20%	84,70%	20,20%	24,50%	15,70%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	77,40%	73,90%	55,30%	29,80%	98,10%	41,30%	90,20%	65,00%	97,10%	13,50%	43,00%	26,30%
ΔΑΝΙΑ	54,10%	57,70%	91,60%	33,50%	96,40%	15,10%	77,80%	85,23%	56,80%	15,30%	38,70%	33,70%
ΕΛΒΕΤΙΑ	59,50%	50,50%	71,70%	44%	95,40%	37,10%	68,70%	39,90%	76,70%	19,70%	32,50%	20,80%
ΕΛΛΑΔΑ	67,70%	85,30%	88,70%	9,30%	48,30%	6,80%	42,70%	51,00%	78,70%	7,50%	9,00%	2,30%
ΕΣΘΟΝΙΑ	67,30%	73%	80,20%	8,50%	69%	29,10%	50,40%	66,00%	87,10%	18,60%	25,90%	8,90%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	83%	80,40%	99,10%	48,10%	98,20%	53,50%	82,40%	63,80%	86,20%	22,90%	47,60%	21,40%
ΚΥΠΡΟΣ	73,70%	64,60%	87,80%	14,70%	55,10%	25,30%	49,50%	77,20%	56,80%	6,30%	3,80%	5,30%
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	65,10%	71,30%	92,50%	26,20%	96,60%	55,20%	47,80%	86,30%	75,10%	32,30%	20,10%	28,80%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	83,50%	61,50%	97,80%	42,40%	95,30%	41,70%	92,10%	82,00%	88,60%	36,70%	60,30%	26,40%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	39,90%	48,20%	61,90%	27%	98,90%	46,90%	49,60%	92,30%	70,90%	23,40%	40,60%	39,20%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	60,40%	66,70%	87,10%	66,10%	12,20%	59,60%	59,80%	54,50%	7,50%	16,50%	44,90%	0,00%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	80,10%	83,10%	91,20%	26,60%	65,20%	30,60%	59,40%	46,80%	98,10%	5,60%	11,20%	13,00%
ΣΟΥΗΔΙΑ	65,30%	73,70%	98,90%	45,90%	98,70%	33,60%	94,20%	93,60%	97,60%	33,50%	44,50%	19,80%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	66,10%	72,20%	95%	35,20%	95,80%	36,60%	82,70%	72,10%	95,40%	18,90%	29,90%	15,50%
Μ.Ο.	67%	69,18%	86,13%	31,34%	82,47%	35,44%	68,49%	68,19%	77,06%	18,77%	31,63%	19,61%

3.3.1 Απασχόληση Μειωμένου Ωραρίου

Από το 1983 η ολική απασχόληση στην Ευρώπη αυξήθηκε κατά ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας το χρόνο κατά μέσο όρο ενώ οι συνολικοί αριθμοί δεδουλευμένων ωρών παρέμειναν σταθερές· ένα μεγάλο μέρος αυτής της αύξησης οφείλεται στις δουλειές μειωμένου ωραρίου. Μέχρι τώρα η αύξηση της απασχόλησης μειωμένου ωραρίου κατανέμεται άνισα στην Ευρώπη, με τις Βόρειες χώρες να υπερτερούν. Στην Ελλάδα η μερική απασχόληση εισήχθη για πρώτη φορά το 1990. Από τότε έχει παρουσιάσει μεγάλη αύξηση, κυρίως στον τομέα του λιανεμπορίου αφού όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.17 χρησιμοποιείται από το 48,3% των επιχειρήσεων του δείγματος.

Οι χώρες της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης παρουσιάζουν τα υψηλότερα επίπεδα απασχόλησης μειωμένου ωραρίου. Η μερική απασχόληση συγκεντρώνει την πλειοψηφία των γυναικών και έναν αρκετά μεγάλο αριθμό ανδρών. Η μικρότερη ένδειξη για χρήση της απασχόλησης μειωμένου ωραρίου εμφανίζεται στη Σλοβακία, όπου αυτός ο τύπος ευέλικτης απασχόλησης χρησιμοποιείται λιγότερο από οποιονδήποτε άλλο.

Παρά τη διαδεδομένη χρήση της, η εργασία μειωμένης απασχόλησης έχει υποστεί συχνές κριτικές, τόσο για τις συνθήκες απασχόλησης, όσο και για τις δυσκολίες διοίκησης των εργαζομένων μερικής απασχόλησης. Χαρακτηριστικό είναι το παράδοξο όπως χαρακτηρίζεται της μερικής απασχόλησης, κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Εκεί οι περισσότεροι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης εργάζονται με δύσκολο ωράριο και χαμηλούς μισθούς, σε εργασίες ρουτίνας, ενώ είναι εκείνοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και αναμένεται να προσφέρουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση (McComb et al., 2003).

Χαρακτηριστικό είναι το παρακάτω σχόλιο:

“Δεν βλέπουμε μεγάλα πλεονεκτήματα στο να προσφέρουμε δουλειές μειωμένου ωραρίου. Κοστίζουν πιο πολύ εξαιτίας των φόρων και των εξόδων διοίκησης. Επίσης, οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους προσπαθούν να μεταπηδήσουν από το μειωμένο σε πλήρες ωράριο”.

Σουηδός διευθυντής προσωπικού

3.3.2 Συμβόλαια Ετησίων Ωρών

Τα συμβόλαια ετησίων ωρών συγκαταλέγονται ανάμεσα στις πιο σημαντικές καινοτομίες στις διευθετήσεις μορφών ελαστικής απασχόλησης. Τα συμβόλαια ετησίων ωρών που ακολουθούν τις εποχικές διακυμάνσεις στη ζήτηση, στοχεύουν στην παροχή ενός πιο αποτελεσματικού -όσον αφορά το κόστος- τρόπου απ' ό τι η πλήρης απασχόληση. Στο παρελθόν τα συστήματα ετήσιων ωρών έτειναν να συνδέονται με τους ανθρώπους που έκαναν βάρδιες και την κατασκευή ειδικών συσκευών, όπως κινητών τηλεφώνων και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σήμερα εφαρμόζονται ιδίως σε επιχειρήσεις με αιχμές εποχιακού χαρακτήρα, ενώ το ποσοστό που εμφανίζουν αυξάνεται σταθερά. Σε σχέση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης τριετίας, η μεγαλύτερη χρήση εμφανίζεται στη Σλοβακία, Ισλανδία, Σουηδία και Ελβετία, ενώ η χαμηλότερη στην Εσθονία και την Ελλάδα.

3.3.3 Τηλε-εργασία

Πολλοί πίστευαν στη μεγάλη εξάπλωσή της, δεδομένου ότι η τεχνολογία μας επιτρέπει να εργαζόμαστε σε απομακρυσμένα γραφεία ή από το σπίτι. Αυτό δεν φαίνεται να συμβαίνει σε μεγάλη κλίμακα και έτσι διαψεύδονται οι τεχνοκράτες που απέτυχαν να λάβουν υπόψη τους το κοινωνικό πρόσωπο της εργασίας. Αν και η δουλειά από το σπίτι θα εξαπλωθεί περισσότερο, είναι πιθανόν να συνδυαστεί με μία ή δύο ημέρες απασχόλησης στο γραφείο. Μεγαλύτερη χρήση της τηλεργασίας παρατηρείται στη Νορβηγία, όπου χρησιμοποιείται από το 60% των επιχειρήσεων, ενώ μικρότερη χρήση κάνουν η Ελλάδα και η Κύπρος, με ποσοστό κάτω του 10 και 4% αντίστοιχα.

3.3.4 Ευελιξία Καθηκόντων

Μια πολύ σημαντική μορφή ευελιξίας αφορά τον τρόπο οργάνωσης του περιεχομένου της κάθε θέσης εργασίας. Γίνεται μια δυναμική εκστρατεία για να διευρυνθούν οι εργασίες και να γίνουν ουσιαστικά πιο ευέλικτες.

“Βλέπουμε την ελαστικότητα έργου σαν το κλειδί για τη μελλοντική μας επιβίωση. Λειτουργούμε με το σύστημα 3x3: κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό θα πρέπει να μπορεί να κάνει τρεις διαφορετικές δουλειές και για κάθε μια δουλειά θα πρέπει να υπάρχουν τρεις άνθρωποι ικανοί να την κάνουν”. Δανός διευθυντής προσωπικού

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν αυτή τη γενική θέση ειδικότερα για δύο ομάδες προσωπικού: για τα στελέχη και τους υπαλλήλους γραφείου που πρέπει να μπορούν να καλύψουν ένα μεγαλύτερο εύρος εργασιών. Έτσι αναμένεται από τους περισσότερους εργαζόμενους να είναι ικανοί για ένα μεγαλύτερο εύρος εργασιών, ενώ για το εργατικό προσωπικό οι τάσεις είναι μικτές (Πίνακας Β.10).

Η τάση για διευρυμένους εργασιακούς ρόλους σημειώνεται και στην Ελλάδα, ειδικότερα για τα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους γραφείου. Ωστόσο, παράλληλα με την τάση για διεύρυνση των περιγραφών εργασίας υπάρχει και ένας αριθμός επιχειρήσεων που δηλώνουν ότι οι περιγραφές έχουν στενέψει περισσότερο, ιδίως για τους τεχνικούς που ασχολούνται σε τομείς υψηλής τεχνολογίας. Σε γενικές γραμμές όμως, η τάση για διεύρυνση ιδίως στα καθήκοντα των στελεχών είναι φανερή.

“Ίσως οι ρόλοι των μάνατζερς ήταν πιο στενοί στο παρελθόν. Αλλά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει γίνει συζήτηση για την διεύρυνση της ευθύνης των μάνατζερς, και η εκπαίδευση της διοίκησης επίσης έχει φροντίσει ώστε τα στελέχη να έχουν τη μόρφωση και τις ικανότητες να παίζουν αυτούς τους διευρυμένους ρόλους”.

Γάλλος διευθυντής προσωπικού

3.3.5 Στρατηγικές Ευέλικτης Απασχόλησης

Συμπερασματικά μπορεί να αναφερθεί ότι το εύρος των επιλογών για την ολοκλήρωση μιας δουλειάς αυξάνεται. Οι εργοδότες έχουν αρχίσει να σκέπτονται πιο στρατηγικά, παύουν να μετρούν αριθμό απασχολουμένων ή «ισοδυναμίες πλήρους απασχόλησης» και αρχίζουν να σκέπτονται για το πώς θα κάνουν τη δουλειά τους με τον πιο οικονομικό τρόπο και πώς θα αντιμετωπίσουν τα θέματα που η αυξημένη ελαστικότητα μπορεί να δημιουργήσει.

Η χρησιμοποίηση της ελαστικότητας απαιτεί στελέχη Δ.Α.Δ. με εκτεταμένη γνώση του εύρους των διαφορετικών διαθεσίμων επιλογών. Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει ποια συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης θα βοηθήσει ώστε να γίνει η δουλειά της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει μια προσεκτική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε επιλογής και προσεκτική εφαρμογή ώστε να επιτευχθεί ο συνδυασμός των επιλογών. Η διεθνής έρευνα και πρακτική δείχνει ότι πολλές από τις αρχές της σωστής διοίκησης των ανθρώπων ισχύουν εξίσου για τις παραδοσιακές και για τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης (Hiltrop et al, 2001).

Το κόστος από λάθος επιλογές θα σημαίνει ανεπάρκεια, έλλειψη ανταγωνιστικότητας και ένα πλήθος προβλημάτων παρακίνησης του προσωπικού. Το όφελος στην περίπτωση σωστής επιλογής θα είναι ένα πιο αποδοτικό και επιτυχημένο εργατικό δυναμικό, και αυτό είναι κάτι που φαίνεται να συνειδητοποιούν όλες οι χώρες της Ε.Ε.

3.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Η μακρόχρονη επιβίωση της Ευρωπαϊκής επιχειρησιακής κοινότητας εξαρτάται από τις ικανότητες του Ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού να ανταγωνιστεί με χώρες όπου το μέσο επίπεδο μισθών και ημερομισθίων είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό της Ευρώπης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις Ευρωπαϊκές εταιρίες πρέπει να είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να δοθεί έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων.

3.4.1 Διαφορές στο Βαθμό Εκπαίδευσης Εργαζομένων

Όπως φαίνεται και από τον

Πίνακα 3.15, στην Ελλάδα και τη Σουηδία οι επιχειρήσεις κατά μέσο όρο ξοδεύουν 4% της ετήσιας μισθοδοσίας σε εκπαίδευση, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2004. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό, καθώς είναι σημαντικά ψηλότερο από το αντίστοιχο σε όλες τις άλλες χώρες της Ευρώπης.

Πίνακας 3.15: Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού ως ποσοστό των ετήσιων μισθών

	εκπαίδευση ως % ετήσιων μισθών
ΣΟΥΗΔΙΑ	4,04%
ΕΛΛΑΔΑ	4,02%
ΕΣΘΟΝΙΑ	3,55%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	3,45%
ΕΛΒΕΤΙΑ	3,38%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	3,26%
ΔΑΝΙΑ	3,13%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	3,09%
ΒΕΛΓΙΟ	2,97%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	2,96%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	2,82%
ΑΥΣΤΡΙΑ	2,60%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2,20%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	2,19%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	2,07%
ΚΥΠΡΟΣ	1,46%
Μ.Ο.	2,95%

Δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλος συσχετισμός ανάμεσα στις επενδύσεις για εκπαίδευση και την κοινωνική και οικονομική δομή των χωρών. Γι' αυτό και προφανείς υποθέσεις όπως «Πλούσιες χώρες ξοδεύουν πιο πολλά χρήματα στην εκπαίδευση» ή «Λιγότερο προνομιούχες χώρες έχουν μεγαλύτερες εκπαιδευτικές ανάγκες» δεν επιβεβαιώνονται.

(ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ?)

Οι Ελληνικές εταιρίες έχουν ικανοποιητικά ποσοστά εξόδων εκπαίδευσης. Το 37% των εταιριών του δείγματος ξοδεύουν ποσοστό άνω του 2% του συνόλου των ετήσιων μισθών και ημερομισθίων για εκπαίδευση, ενώ στο 75% των επιχειρήσεων, άνω του 10% των εργαζομένων συμμετείχαν σε εσωτερικά και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου.

Η εκπαίδευση διαφοροποιείται ανάμεσα στις διάφορες επαγγελματικές ομάδες. Οι τρεις επαγγελματικές κατηγορίες (διοικητικά στελέχη, υπαλληλικό προσωπικό και εργατοτεχνικό προσωπικό) παρουσιάζουν διαφορές στο βαθμό εκπαίδευσης, με τα

στελέχη να λαμβάνουν συνήθως μεγαλύτερο βαθμό εκπαίδευσης. Ομοίως, ο βαθμός εκπαίδευσης των εργατοτεχνιτών είναι κατά μέσο όρο χαμηλότερος (λιγότερες ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος) στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. από τις υπόλοιπες επαγγελματικές κατηγορίες. Στην χώρα μας, φαίνεται τις περισσότερες ημέρες εκπαίδευσης να απολαμβάνει το επιστημονικό /τεχνικό προσωπικό (9,5 ημέρες / έτος, κατά μέσο όρο) αλλά γενικά φαίνεται όλες οι επαγγελματικές κατηγορίες να λαμβάνουν περισσότερες ημέρες εκπαίδευσης από ότι στις άλλες χώρες της Ευρώπης.

Η εκπαιδευτική διαφοροποιείται ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Έτσι ευκαιρίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και πολυεθνικές δαπανούν μεγαλύτερα ποσά σε σχέση με τις αμιγώς ελληνικές του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, η εκπαίδευση ενισχύεται με την απορρόφηση 0,45 των εργοδοτικών εισφορών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Πίνακας 3.16: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Εργασίες Γραφείου	Χειρωνακτικές Εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	5,9	5,1	3,7	2,9
ΒΕΛΓΙΟ	5,8	5,1	3,1	2,9
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4,4	3,9	2,9	2,4
ΔΑΝΙΑ	6,5	6,1	4,0	4,1
ΕΛΒΕΤΙΑ	6,2	4,7	4,2	3,5
ΕΛΛΑΔΑ	7,7	9,5	6,1	6,5
ΕΣΘΟΝΙΑ	8,1	7,7	5,9	4,4
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	5,1	4,9	3,1	2,9
ΚΥΠΡΟΣ	7,3	7,0	4,3	3,1
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	5,1	5,5	3,7	4,0
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	6,2	6,8	3,4	3,8
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	5,0	5,8	3,5	4,6
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	6,1	4,9	4,2	1,7
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	6,7	6,5	2,7	2,8
ΣΟΥΗΔΙΑ	6,6	6,8	4,9	3,9
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	6,9	6,4	4,6	3,2
<i>Μ.Ο.</i>	6,2	6,0	4,0	3,5

3.4.2 Εμπλεκόμενοι στην Εκπαιδευτική Διαδικασία

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άμεσους προϊσταμένους σε όλες τις χώρες του δείγματος. Το δεύτερο λόγο έχει ο ίδιος ο εργαζόμενος και στη συνέχεια το τμήμα ΔΑΔ, εκτός από την Αυστρία, Γερμανία, Ελλάδα, Κύπρο και Σουηδία, όπου η σειρά αυτή αντιστρέφεται (Πίνακα 3.20).

Στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων τον κύριο λόγο έχει το τμήμα ΔΑΔ και μετά ο άμεσος προϊστάμενος, εκτός από τη Νορβηγία, τη Σλοβακία και τη Φινλανδία (Πίνακας 3.21).

Τέλος, την κύρια ευθύνη για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων έχει το τμήμα ΔΑΔ σε όλη την Ευρώπη, εκτός από τη Δανία όπου ο άμεσος προϊστάμενος έχει τον πρώτο λόγο (Πίνακας 3.17).

Η πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών οργανισμών δηλώνει ότι αναλύει συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι σε μια χώρα όπως η Γαλλία όπου το 45% όλων των οργανισμών ξοδεύουν περισσότερο από το 4% του συνόλου των ετήσιων μισθών και ημερομισθίων στην εκπαίδευση και όπου οι εργοδότες με το νόμο πρέπει να προετοιμάσουν ετήσια σχέδια εκπαίδευσης, το 88% των οργανισμών αναλύουν συστηματικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων.

Πίνακας 3.17: Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

	<i>Εργαζόμενος</i>	<i>Άμεσος Προϊστάμενος</i>	<i>Τμήμα ΔΑΔ</i>	<i>Σωματεία</i>
ΑΥΣΤΡΙΑ	6,95%	74,52%	18,53%	0,00%
ΒΕΛΓΙΟ	22,29%	70,29%	7,43%	0,00%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4,90%	69,28%	25,82%	0,00%
ΔΑΝΙΑ	40,56%	51,89%	7,36%	0,20%
ΕΛΒΕΤΙΑ	24,41%	65,76%	9,83%	0,00%
ΕΛΛΑΔΑ	6,25%	73,30%	19,89%	0,57%
ΕΣΘΟΝΙΑ	18,58%	74,34%	7,08%	0,00%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	29,90%	56,70%	10,31%	3,09%
ΚΥΠΡΟΣ	4,82%	71,08%	24,10%	0,00%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	23,36%	67,59%	9,05%	0,00%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	9,69%	80,61%	9,18%	0,51%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	31,69%	59,74%	8,57%	0,00%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	13,71%	72,18%	13,31%	0,81%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	3,80%	86,71%	9,49%	0,00%
ΣΟΥΗΔΙΑ	23,10%	73,37%	3,53%	0,00%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	25,43%	71,82%	2,75%	0,00%
Μ.Ο.	18,09%	69,95%	11,64%	0,32%

Πίνακας 3.18: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

	<i>Εργαζόμενος</i>	<i>Άμεσος Προιστάμενος</i>	<i>Τμήμα ΔΑΔ</i>	<i>Σωματεία</i>
ΑΥΣΤΡΙΑ	2,34%	32,42%	65,23%	0,00%
ΒΕΛΓΙΟ	5,59%	26,82%	67,60%	0,00%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1,32%	30,36%	67,99%	0,33%
ΔΑΝΙΑ	7,10%	42,80%	49,27%	0,84%
ΕΛΒΕΤΙΑ	10,51%	42,37%	47,12%	0,00%
ΕΛΛΑΔΑ	0,57%	19,54%	79,89%	0,00%
ΕΣΘΟΝΙΑ	4,46%	29,46%	66,07%	0,00%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	7,95%	26,14%	57,95%	7,95%
ΚΥΠΡΟΣ	0,00%	50,60%	49,40%	0,00%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	1,21%	18,75%	80,04%	0,00%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	8,12%	58,88%	32,99%	0,00%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	3,71%	21,49%	74,27%	0,53%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	9,72%	54,25%	35,22%	0,81%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	3,18%	21,66%	74,52%	0,64%
ΣΟΥΗΔΙΑ	3,28%	40,16%	56,56%	0,00%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	8,65%	50,87%	39,79%	0,69%
Μ.Ο.	4,86%	35,41%	58,99%	0,74%

Πίνακας 3.19: Υλοποίηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

	<i>Εργαζόμενος</i>	<i>Άμεσος Προιστάμενος</i>	<i>Τμήμα ΔΑΔ</i>	<i>Σωματεία</i>
ΑΥΣΤΡΙΑ	6,75%	26,59%	65,87%	0,79%
ΒΕΛΓΙΟ	7,22%	29,44%	63,33%	0,00%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4,28%	20,07%	75,66%	0,00%
ΔΑΝΙΑ	11,48%	46,14%	41,75%	0,63%
ΕΛΒΕΤΙΑ	12,24%	28,23%	59,18%	0,34%
ΕΛΛΑΔΑ	1,73%	7,51%	90,17%	0,58%
ΕΣΘΟΝΙΑ	0,93%	12,96%	86,11%	0,00%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	8,51%	37,23%	50,00%	4,26%
ΚΥΠΡΟΣ	2,47%	44,44%	53,09%	0,00%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	4,00%	20,76%	75,23%	0,00%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	12,18%	50,25%	37,56%	0,00%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	16,53%	15,20%	67,73%	0,53%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	8,94%	31,30%	58,94%	0,81%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	3,21%	15,38%	81,41%	0,00%
ΣΟΥΗΔΙΑ	6,39%	29,17%	64,44%	0,00%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	11,19%	41,96%	46,15%	0,70%
Μ.Ο.	7,38%	28,54%	63,54%	0,54%

3.4.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Στην Ευρώπη παρατηρείται μια αυξανόμενη έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και την χρήση της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας. Με άλλα λόγια, το μαθησιακό περιβάλλον έχει μεταφερθεί πιο κοντά στο εργασιακό περιβάλλον, όπου ισχύει το «να μαθαίνεις δουλεύοντας» ή «να δουλεύεις μαθαίνοντας». Αυτό επικυρώνει την πρόσφατη θεωρητική έμφαση στην βιωματική μάθηση, στη μάθηση με δράση και στην οργανωσιακή μάθηση. Η ανάπτυξη του ατόμου και του οργανισμού αντιμετωπίζονται σαν δυο αμοιβαία υποστηριζόμενες διαδικασίες, που τελικά διασφαλίζουν την επιβίωση του οργανισμού και την ικανότητα απασχόλησης του εργαζομένου. Αυτή η αμοιβαία εξάρτηση και ανάπτυξη είναι πιο έντονη σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα συνδέεται με τις ικανότητες των εργαζομένων.

Τα ευρωπαϊκά στοιχεία σχετικά με την ανάπτυξη καριέρας χαρακτηρίζονται από δυο στοιχεία, την αύξηση στη χρήση των πρακτικών αλλά και την ετερογένειά τους (Πίνακας 3.20, Πίνακας 3.21).

Τα επίσημα προγράμματα καριέρας στοχεύουν στην ταυτόχρονη ικανοποίηση των ατομικών πλάνων καριέρας και των οργανωσιακών αναγκών. Όμως, η αστάθεια του περιβάλλοντος και οι νέες μορφές απασχόλησης φαίνεται να δυσχεραίνουν το έργο του προγραμματισμού καριέρας (Mayrhofer et al., 2004). Αυτό φαίνεται από το ποσοστό των οργανισμών που χρησιμοποιούν επίσημα προγράμματα καριέρας για στελέχη στην Ευρώπη, που δεν ξεπερνά το 20%.

Η ευρύτερη χρήση τους γίνεται στο Βέλγιο και στην Ελλάδα. Τα προγράμματα διαδοχής για στελέχη χρησιμοποιούνται λίγο περισσότερο, με τις γερμανόφωνες χώρες (Αυστρία, Βέλγιο, Γερμανία, Ελβετία) και την Ελλάδα να κάνουν τη μεγαλύτερη χρήση.

Συνολικά, οι περισσότεροι χρησιμοποιούμενη πρακτική ανάπτυξης καριέρας στην Ευρώπη είναι η συμμετοχή των στελεχών σε ομαδικές εργασίες, κάτι που μπορεί να γίνει ευκολότερα με σχετικά μικρότερο κόστος, ενώ λιγότερο συχνά χρησιμοποιούνται τα κέντρα αξιολόγησης και οι αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς.

Η συμμετοχή σε ομαδική εργασία είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος και για τους εργαζόμενους που δεν έχουν διοικητικά καθήκοντα.

Πίνακας 3.20: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας των διοικητικών στελεχών – Σε μεγάλο βαθμό ή εξολοκλήρου

	Ειδικές εργασίες	Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα	Συμμετοχή σε ομαδική εργασία	Ανάπτυξη σχέσεων	Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας	Κέντρα αξιολόγησης	Προγράμματα διαδοχής	Αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς
ΑΥΣΤΡΙΑ	39,00%	48,25%	64,77%	24,07%	12,22%	8,89%	23,70%	2,96%
ΒΕΛΓΙΟ	38,50%	35,83%	50,54%	30,89%	19,90%	17,80%	22,51%	5,76%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	36,04%	47,40%	66,88%	32,50%	11,56%	12,81%	33,75%	4,69%
ΔΑΝΙΑ	28,34%	46,41%	46,29%	21,51%	11,63%	1,74%	3,88%	2,52%
ΕΛΒΕΤΙΑ	38,83%	55,25%	64,19%	26,69%	13,83%	11,58%	20,90%	3,54%
ΕΛΛΑΔΑ	44,94%	42,07%	62,20%	31,11%	18,89%	13,33%	21,11%	8,89%
ΕΣΘΟΝΙΑ	52,21%	42,73%	62,16%	50,00%	7,63%	4,24%	4,24%	5,08%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	25,81%	37,23%	43,01%	7,89%	11,40%	2,63%	2,63%	3,51%
ΚΥΠΡΟΣ	37,50%	21,52%	39,74%	28,24%	12,94%	5,88%	8,24%	4,71%
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	22,33%	30,29%	41,75%	20,81%	14,98%	5,29%	15,87%	2,87%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	25,65%	43,62%	60,21%	32,67%	3,96%	0,00%	8,58%	3,53%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	19,79%	24,48%	40,47%	20,15%	14,86%	11,34%	15,87%	
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	22,27%	26,27%	33,73%	31,66%	13,13%	7,34%	14,67%	10,42%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	15,38%	41,40%	70,00%	5,59%	11,18%	4,97%	13,04%	1,24%
ΣΟΥΗΔΙΑ	24,52%	25,82%	47,70%	31,07%	9,14%	5,48%	14,88%	3,39%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	13,52%	26,43%	34,66%	29,69%	5,80%	19,11%	11,26%	2,73%
Μ.Ο.	30,29%	37,19%	51,77%	26,53%	12,07%	8,28%	14,70%	4,39%

Πίνακας 3.21: Βαθμός χρήσης μεθόδων ανάπτυξης καριέρας εργαζομένων εκτός των διοικητικών στελεχών – Σε μεγάλο βαθμό ή εξολοκλήρου

	Ειδικές εργασίες	Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα	Συμμετοχή σε ομαδική εργασία	Ανάπτυξη σχέσεων	Προγράμματα για απόκτηση εμπειρίας
ΑΥΣΤΡΙΑ	26,30%	25,19%	46,30%	16,30%	6,67%
ΒΕΛΓΙΟ	26,70%	24,61%	34,03%	12,57%	10,99%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	27,81%	28,44%	47,81%	14,69%	10,31%
ΔΑΝΙΑ	31,98%	39,34%	40,89%	13,95%	39,73%
ΕΛΒΕΤΙΑ	30,23%	27,65%	40,51%	11,90%	13,50%
ΕΛΛΑΔΑ	35,56%	26,67%	47,78%	24,44%	16,67%
ΕΣΘΟΝΙΑ	33,05%	31,36%	45,76%	35,59%	38,14%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	26,32%	28,95%	28,07%	8,77%	21,93%
ΚΥΠΡΟΣ	31,76%	20,00%	27,06%	12,94%	22,35%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	17,58%	21,70%	26,19%	7,09%	5,74%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	10,23%	25,41%	33,00%	17,82%	
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	23,17%	18,39%	31,23%	9,07%	10,33%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	18,15%	15,83%	28,19%	16,60%	21,62%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	11,80%	22,98%	42,24%	3,73%	29,19%
ΣΟΥΗΔΙΑ	28,20%	25,85%	43,60%	20,63%	35,51%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	21,84%	16,38%	41,98%	20,14%	19,11%
Μ.Ο.	25,04%	24,92%	37,79%	15,39%	20,12%

Στις περισσότερες χώρες αυξήθηκαν την τελευταία τριετία οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς εκπαιδευτές και πόρους για να προσφέρουν εκπαίδευση. Παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση για χρήση προγραμμάτων προσωπικής καθοδήγησης και ανοιχτής μάθησης.

Πίνακας 3.22: Ποσοστό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα το 2003 (% επιχειρήσεων)

	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
ΑΥΣΤΡΙΑ	34,49%	18,27%	37,03%
ΒΕΛΓΙΟ	51,46%	27,13%	40,00%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	34,47%	16,29%	41,46%
ΔΑΝΙΑ	54,04%	28,11%	39,35%
ΕΛΒΕΤΙΑ	39,75%	19,05%	32,12%
ΕΛΛΑΔΑ	36,18%	18,56%	30,78%
ΕΣΘΟΝΙΑ	53,63%	33,37%	48,64%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	52,50%	32,36%	48,62%
ΚΥΠΡΟΣ	37,31%	17,38%	23,17%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	58,15%	23,17%	35,86%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	41,88%	17,63%	
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	32,89%	23,65%	26,19%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	32,18%	16,36%	10,38%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	45,96%	23,90%	46,85%
ΣΟΥΗΔΙΑ	58,10%	21,14%	39,32%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	57,72%	29,58%	39,50%
Μ.Ο.	45,04%	22,87%	35,95%

3.5. Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η χρήση της αξιολόγησης απόδοσης έχει αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με την προηγούμενη 3ετία. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλες οι χώρες του δείγματος, εκτός από την Ισλανδία, Νορβηγία και Σουηδία, τη χρησιμοποιούν σε ποσοστό από 50 μέχρι 97% για όλες τις κατηγορίες προσωπικού (Πίνακας 3.23).

Πίνακας 3.23: Ποσοστό εργατικού δυναμικού που αξιολογείται μέσα από τυπική διαδικασία

	Διοικητικά Στελέχη	Επιστημονικό /Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	59,63%	55,93%	51,85%	46,67%
ΒΕΛΓΙΟ	82,20%	87,96%	82,20%	77,49%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	67,19%	68,13%	65,31%	62,50%
ΔΑΝΙΑ	86,82%	86,05%	86,24%	81,98%
ΕΛΒΕΤΙΑ	89,07%	89,71%	90,03%	87,14%
ΕΛΛΑΔΑ	92,78%	96,67%	95,56%	92,78%
ΕΣΘΟΝΙΑ	67,80%	70,34%	69,49%	68,64%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	43,86%	45,61%	42,11%	44,74%
ΚΥΠΡΟΣ	81,18%	83,53%	83,53%	68,24%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	90,40%	89,78%	88,25%	81,70%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	30,36%	30,36%	30,36%	30,36%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	78,59%	78,34%	78,59%	79,09%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	83,78%	84,94%	83,01%	83,01%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	85,71%	87,58%	84,47%	86,96%
ΣΟΥΗΔΙΑ	46,21%	42,04%	40,73%	43,34%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	52,56%	56,66%	56,66%	50,51%
Μ.Ο.	71,13%	72,10%	70,52%	67,82%

Στις περισσότερες χώρες στην αξιολόγηση συμμετέχει τόσο ο άμεσος όσο και ο ανώτερος προϊστάμενος. Η συμμετοχή του ίδιου του εργαζόμενου, όσο και των συναδέλφων και υφισταμένων του στην αξιολόγηση, γνωστή ως 360°, φαίνεται να τυγχάνει αυξημένης χρήσης σε σχέση με προηγούμενα χρόνια. Η αρνητική συσχέτιση της αξιολόγησης 360° με την απόσταση δύναμης ως χαρακτηριστικό εθνικής κουλτούρας που έχει παρατηρηθεί σε προηγούμενες έρευνες (Papalexandris and Panayotopoulou, 2004), φαίνεται να επιβεβαιώνεται και από αυτές τα στοιχεία. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.24, χώρες που χρησιμοποιούν ευρύτερα την αξιολόγηση 360° είναι η Φινλανδία, Σουηδία, Ολλανδία, Μ. Βρετανία, Ελβετία και Αυστρία, χώρες δηλαδή στις οποίες οι ιεραρχικές σχέσεις μέσα στις επιχειρήσεις εμφανίζονται ως λιγότερο αυστηρές.

Πίνακας 3.24: Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης

	Άμεσος προϊστάμενος	Προϊστάμενος προϊσταμένου	Εργαζόμενος	Υφιστάμενοι	Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας	Πελάτες
ΑΥΣΤΡΙΑ	99,40%	64,75%	76,26%	23,08%	7,83%	15,38%
ΒΕΛΓΙΟ	100,00%	78,01%	86,43%	17,65%	22,43%	27,36%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	99,58%	69,67%	67,96%	18,78%	5,78%	9,20%
ΔΑΝΙΑ	97,54%	59,39%	96,16%	19,61%	15,29%	10,89%
ΕΛΒΕΤΙΑ	99,64%	66,11%	89,51%	25,12%	8,53%	16,36%
ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	90,67%	75,54%	17,89%	17,53%	21,28%
ΕΣΘΟΝΙΑ	98,92%	65,15%	81,82%	47,37%	56,67%	51,67%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	100,00%	56,76%	95,92%	20,00%	21,21%	22,58%
ΚΥΠΡΟΣ	100,00%	96,72%	69,23%	17,65%	8,82%	25,71%
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	99,90%	80,18%	98,64%	22,05%	26,25%	15,25%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	80,88%	42,59%	66,67%	13,46%	13,46%	16,98%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	100,00%	61,98%	82,91%	16,32%	26,37%	24,88%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	95,83%	65,96%	13,48%	2,14%	7,80%	8,57%
ΣΟΥΗΔΙΑ	99,48%	68,46%	88,76%	36,27%	25,53%	20,00%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	100,00%	62,90%	90,54%	35,92%	29,59%	34,95%
Μ.Ο.	98,08%	68,62%	78,66%	22,22%	19,54%	21,40%

Ενθαρρυντικό στοιχείο αποτελεί η σχέση που φαίνεται να έχει η αξιολόγηση της απόδοσης με την αμοιβή, την εκπαίδευση και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας. Αυτό δείχνει πως η αξιολόγηση τείνει να αποκτά τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερη σημασία, καθώς βοηθά σε μια σειρά αποφάσεων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό (Πίνακας 3.25). Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση συνδέεται με όλα τα παραπάνω σε ποσοστό μεγαλύτερο του Μ.Ο. της Ευρώπης. Τέλος, αυξημένη εμφανίζεται στις περισσότερες χώρες της Β. Ευρώπης η σχέση της αξιολόγησης με την εκπαίδευση.

Πίνακας 3.25: Χρήση συστήματος αξιολόγησης

	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Ανάλυση εκπαιδευτικών και Αναπτυξιακών Αναγκών	Ανάπτυξη Καριέρας	Καθορισμός Αμοιβών	Οργάνωση της εργασίας
ΑΥΣΤΡΙΑ	52,82%	89,31%	89,61%	73,72%	56,55%
ΒΕΛΓΙΟ	53,64%	93,49%	86,67%	76,54%	56,00%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	45,89%	86,61%	86,30%	73,59%	42,44%
ΔΑΝΙΑ	54,52%	85,62%	70,64%	61,88%	59,81%
ΕΛΒΕΤΙΑ	47,47%	95,37%	89,57%	76,28%	58,11%
ΕΛΛΑΔΑ	72,41%	87,42%	83,02%	81,65%	66,42%
ΕΣΘΟΝΙΑ	70,37%	94,57%	75,61%	94,19%	79,27%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	58,33%	76,00%	53,19%	68,63%	73,08%
ΚΥΠΡΟΣ	43,10%	73,02%	73,85%	43,10%	62,30%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	63,79%	98,20%	85,51%	55,43%	53,20%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	29,31%	53,45%	56,14%	63,79%	43,86%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	49,11%	89,71%	92,88%	75,33%	53,29%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	44,02%	51,35%	35,14%	61,78%	42,86%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	50,00%	58,04%	58,33%	87,50%	49,30%
ΣΟΥΗΔΙΑ	50,63%	79,26%	66,08%	86,49%	42,57%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	65,43%	85,47%	68,55%	83,73%	71,25%
Μ.Ο.	53,18%	81,05%	73,19%	72,73%	56,89%

3.6.Αμοιβές και Διοίκηση Απόδοσης

Οι εποχές όπου υπήρχε άμεση σύνδεση ανάμεσα στο ιεραρχικό επίπεδο εργασίας και τον μισθό, όπου η κλίμακα αμοιβών ήταν σχετικά ομοιόμορφη και όπου οι αυξήσεις στις πληρωμές καθορίζονταν μόνο από τα κεντρικά γραφεία του οργανισμού, φαίνεται να έχουν περάσει. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι πιέσεις για μείωση κόστους οδήγησαν στο να επικεντρωθεί η προσοχή στη σχέση ανάμεσα στο μισθό και την απόδοση, ενώ συγχρόνως ορισμένες ομάδες εργαζομένων αναζητούν πιο εξατομικευμένες αμοιβές. Ωστόσο, οι αμοιβές παραμένουν μια από τις περιοχές που επηρεάζονται κατά πολύ από τις εθνικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

3.6.1 Προσδιορισμός του Βασικού Μισθού

Από την αρχή του 1990 έχει ξεκινήσει η τάση καθορισμού των μισθών ανεξάρτητα από εθνικές ή κλαδικές διαπραγματεύσεις. Σε όλες σχεδόν τις χώρες της έρευνας ένα μικρότερο ποσοστό οργανισμών το 1996 σε σχέση με το 1992 καθιέρωσε τους βασικούς μισθούς με βάση τα εθνικά επίπεδα. Αυτή η τάση φαίνεται πως συνεχίζεται και σήμερα. Ωστόσο, αν πάρουμε για παράδειγμα την ομάδα των εργατοτεχνιτών, στις περισσότερες χώρες η πλειοψηφία των οργανισμών συνεχίζει να διαπραγματεύεται σε συλλογικό επίπεδο, αν και συχνά αυτό συμπληρώνεται από επιπλέον διαπραγματεύσεις σε εταιρικό ή ατομικό επίπεδο. Οι χώρες που ακολουθούν σε μικρότερο βαθμό την εθνική συλλογική σύμβαση για τον καθορισμό του βασικού μισθού σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων είναι η Εσθονία και η Σλοβακία ενώ υψηλότερη χρήση παρατηρείται σε Σλοβανία και Φινλανδία (Πίνακας 3.26).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του 1996, η τοπική συλλογική διαπραγμάτευση δεν ίσχυε στις περισσότερες χώρες: ο μισθός καθοριζόταν σε εθνικό/ κλαδικό επίπεδο. Εξάιρεση αποτελούσε η Φινλανδία όπου η τοπική, συλλογική διαπραγμάτευση ήταν ο πιο σημαντικός παράγοντας για καθορισμό αμοιβής.

Πίνακας 3.26: Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Εθνικό συλλογικό /κλαδικό επίπεδο

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	39,26%	54,81%	60,74%	58,89%
ΒΕΛΓΙΟ	26,18%	43,46%	51,31%	59,16%
ΔΑΝΙΑ	36,63%	40,50%	45,74%	61,05%
ΕΛΒΕΤΙΑ	13,50%	18,01%	17,36%	21,54%
ΕΛΛΑΔΑ	18,89%	31,67%	51,67%	59,44%
ΕΣΘΟΝΙΑ	9,32%	8,47%	10,17%	7,63%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	22,81%	35,96%	40,35%	52,63%
ΚΥΠΡΟΣ	48,24%	68,24%	64,71%	61,18%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	16,68%	20,81%	20,63%	22,87%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	13,20%	34,65%	40,59%	44,55%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	56,42%	63,22%	67,76%	69,27%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	5,02%	5,79%	5,41%	9,27%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	49,07%	70,81%	73,91%	71,43%
ΣΟΥΗΔΙΑ	26,63%	50,65%	54,83%	57,70%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	20,48%	46,08%	69,28%	75,09%
Μ.Ο.	26,82%	39,54%	44,96%	48,78%

Πίνακας 3.27: Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Επίπεδο επιχείρησης

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	21,11%	32,22%	32,22%	35,19%
ΒΕΛΓΙΟ	45,03%	45,03%	43,46%	35,08%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	14,69%	31,25%	34,06%	33,44%
ΔΑΝΙΑ	29,65%	20,93%	19,19%	15,89%
ΕΛΒΕΤΙΑ	18,01%	16,72%	18,97%	16,08%
ΕΛΛΑΔΑ	56,11%	56,11%	49,44%	26,67%
ΕΣΘΟΝΙΑ	36,44%	37,29%	28,81%	31,36%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	20,18%	23,68%	23,68%	22,81%
ΚΥΠΡΟΣ	24,71%	22,35%	22,35%	14,12%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	45,11%	42,87%	43,32%	32,20%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	29,04%	31,02%	28,05%	24,42%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	29,97%	26,45%	20,40%	18,89%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	30,50%	29,34%	30,12%	20,08%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	36,65%	47,20%	47,83%	43,48%
ΣΟΥΗΔΙΑ	36,03%	35,51%	34,73%	25,33%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	47,78%	47,10%	30,03%	23,89%
Μ.Ο.	32,56%	34,07%	31,67%	26,18%

Πίνακας 3.28: Επίπεδο καθορισμού βασικών μισθών –Ατομικό Επίπεδο

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	76,67%	50,74%	40,00%	18,52%
ΒΕΛΓΙΟ	65,45%	43,46%	31,94%	14,14%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	5,63%	4,06%	4,69%	4,38%
ΔΑΝΙΑ	69,19%	58,14%	55,81%	31,59%
ΕΛΒΕΤΙΑ	64,95%	48,55%	41,80%	40,19%
ΕΛΛΑΔΑ	43,33%	27,22%	17,22%	8,33%
ΕΣΘΟΝΙΑ	60,17%	38,14%	19,49%	24,58%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	74,56%	55,26%	44,74%	25,44%
ΚΥΠΡΟΣ	27,06%	8,24%	12,94%	9,41%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	43,14%	33,09%	24,30%	10,85%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	48,51%	31,68%	25,41%	18,48%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	33,75%	19,14%	13,35%	12,09%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	38,61%	30,50%	31,66%	25,87%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	61,49%	30,43%	7,45%	4,97%
ΣΟΥΗΔΙΑ	73,89%	61,88%	58,49%	31,85%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	53,24%	32,08%	19,80%	11,95%
Μ.Ο.	52,48%	35,79%	28,07%	18,29%

Στις Ελληνικές επιχειρήσεις, ο βασικός μισθός για τα στελέχη, και το τεχνικό/επιστημονικό προσωπικό καθορίζεται κυρίως σε επίπεδο επιχείρησης και είναι ανώτερος από αυτόν που καθορίζεται από τη νομοθεσία. Ο μισθός του εργατοτεχνικού και διοικητικού προσωπικού εξαρτάται περισσότερο από την Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας. Η αμοιβή βάσει ατομικής απόδοσης χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων και ιδιαίτερα για τα στελέχη, για τα οποία το ποσοστό χρήσης ξεπερνά το 70% σε χώρες όπως η Αυστρία, Ισλανδία και Σουηδία. Η μεγαλύτερη χρήση ατομικής αμοιβής για εργάτες γίνεται στην Ελβετία, σε ποσοστό άνω του 40%. Αμοιβή βάσει απόδοσης και ομαδικά bonus χρησιμοποιούνται για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, ενώ χρησιμοποιείται και ατομική προμήθεια, με εξαίρεση το εργατοτεχνικό προσωπικό. Κίνητρα που παρέχονται στα στελέχη είναι αμοιβές βάσει απόδοσης, ατομικές προμήθειες και ομαδικά bonus. Επίσης υπάρχει μικρό ποσοστό επιχειρήσεων που δίνουν μετοχές ή συμμετοχή στα κέρδη. Στους εργαζομένους γενικά προσφέρονται διάφορες παροχές,

όπως διακοπές εργασίας για μεταπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό και άδειες μητρότητας σε γυναίκες που κάνουν οικογένεια.

Η πιο πιθανή ομάδα για ατομική διαπραγμάτευση του βασικού μισθού είναι τα στελέχη που αποτελούν και την ομάδα στην οποία απευθύνονται τα περισσότερα κίνητρα από τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι αμοιβές βάσει απόδοσης αποτελούν το συνηθέστερο κίνητρο στη Γαλλία, Ιταλία και Βέλγιο, ενώ παρουσιάζουν σημαντική αύξηση και στην Ελλάδα σε σχέση με την προηγούμενη τριετία (Πίνακας 3.29). Στα ομαδικά bonus η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση, ενώ η συμμετοχή στα κέρδη είναι συνηθέστερη στη Γερμανία και τη Γαλλία, και η διανομή μετοχών στο προσωπικό, στη Γαλλία και Βρετανία.

Περίληπτικά, η έρευνα παρουσιάζει καθαρά στοιχεία της τάσης μακριά από συγκεντρωτικό καθορισμό μισθού. Η μεταβλητή αμοιβή όλων των ομάδων εργαζομένων στην επιχείρηση φαίνεται να εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ατομική τους απόδοση, την απόδοση της ομάδας ή του τμήματος, αλλά και την εταιρική απόδοση (Πίνακας 3.29, Πίνακας 3.30, Πίνακας 3.31).

Στην Ελλάδα διαπιστώνεται εκτενής χρήση των μεθόδων αυτών, σε ποσοστά αρκετά υψηλότερα από τον ευρωπαϊκό Μ.Ο.

Ωστόσο οι αμοιβές είναι ένας χώρος όπου οι εθνικές προτιμήσεις εκδηλώνονται ξεκάθαρα και όπου λίγες γενικεύσεις ισχύουν. Ένα συμπέρασμα, ωστόσο, φαίνεται να επικρατεί γενικά: ότι οι οργανισμοί με καινοτομικούς και με φαντασία συνδυασμούς σύνδεσης αμοιβών και διοικητικής απόδοσης, συνδυασμούς οι οποίοι κάνουν χρήση μιας ευρείας κλίμακας πληροφοριών που δίνουν στους εργαζόμενους, και ειδικότερα στα στελέχη, την μεγαλύτερη δυνατή επανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, εξακολουθούν να αποτελούν την μειοψηφία. Αυτό όμως δεν αποκλείει μερικές φορές να εμφανίζονται σε δημόσιους οργανισμούς καινοτομικές προσεγγίσεις όπως φαίνεται και στη συνέχεια:

“Έχουμε πρόσφατα εισάγει μια νέα διαδικασία αξιολόγησης για τα ανώτερα στελέχη, που συνδέεται με τις αμοιβές. Η τελική αξιολόγηση συγκεντρώνεται από την επανατροφοδότηση από τα στελέχη γραμμής, τους υφισταμένους και τους πελάτες και

από άλλα τμήματα εξυπηρέτησης. Αυτό αποτελεί μεγάλη καινοτομία για ένα τμήμα δημόσιου οργανισμού αλλά σίγουρα μας βοηθά να συνδέσουμε τις αμοιβές με την απόδοση.”

Δανός διευθυντής προσωπικού

Πίνακας 3.29: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών με βάση την ομαδική απόδοση/ απόδοση τμήματος

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	18,89%	16,67%	11,85%	12,22%
ΒΕΛΓΙΟ	27,23%	16,23%	9,42%	7,33%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	19,38%	18,75%	15,63%	15,00%
ΔΑΝΙΑ	22,29%	17,25%	11,05%	16,47%
ΕΛΒΕΤΙΑ	26,69%	22,19%	15,76%	16,40%
ΕΛΛΑΔΑ	42,78%	27,78%	24,44%	13,33%
ΕΣΘΟΝΙΑ	36,44%	38,98%	19,49%	25,42%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	7,02%	7,02%	4,39%	9,65%
ΚΥΠΡΟΣ	8,24%	5,88%	3,53%	1,18%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	13,99%	12,83%	9,24%	9,87%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	16,17%	14,19%	9,24%	10,89%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	14,61%	10,08%	9,82%	12,09%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	32,43%	30,89%	20,08%	27,03%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	44,72%	38,51%	29,81%	32,92%
ΣΟΥΗΔΙΑ	19,32%	13,84%	12,53%	14,62%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	12,29%	19,80%	20,48%	22,18%
Μ.Ο.	22,65%	19,43%	14,17%	15,41%

Πίνακας 3.30: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών – Ατομική Απόδοση

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	46,67%	39,26%	31,48%	20,74%
ΒΕΛΓΙΟ	53,40%	42,93%	26,70%	15,18%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	55,63%	49,06%	38,44%	23,13%
ΔΑΝΙΑ	46,71%	35,08%	25,19%	19,77%
ΕΛΒΕΤΙΑ	61,74%	46,30%	40,19%	35,37%
ΕΛΛΑΔΑ	65,56%	54,44%	41,11%	20,56%
ΕΣΘΟΝΙΑ	32,20%	50,85%	29,66%	34,75%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	8,77%	10,53%	7,89%	10,53%
ΚΥΠΡΟΣ	17,65%	21,18%	17,65%	12,94%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	32,47%	25,65%	19,19%	12,47%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	30,69%	26,73%	21,12%	17,16%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	40,55%	34,76%	23,93%	24,18%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	40,15%	44,79%	37,07%	36,68%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	72,05%	78,88%	69,57%	64,60%
ΣΟΥΗΔΙΑ	22,45%	14,88%	10,97%	6,53%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	25,94%	26,28%	23,21%	20,48%
Μ.Ο.	40,79%	37,60%	28,96%	23,44%

Πίνακας 3.31: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών – Εταιρική Απόδοση

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό/ Τεχνικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου	Χειρωνακτικές εργασίες
ΑΥΣΤΡΙΑ	46,30%	25,56%	21,11%	14,07%
ΒΕΛΓΙΟ	31,94%	12,04%	9,42%	5,24%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	59,38%	32,19%	26,88%	16,56%
ΔΑΝΙΑ	31,59%	11,24%	9,11%	6,78%
ΕΛΒΕΤΙΑ	54,66%	31,51%	24,76%	23,15%
ΕΛΛΑΔΑ	63,33%	39,44%	30,00%	17,78%
ΕΣΘΟΝΙΑ	45,76%	31,36%	17,80%	19,49%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	14,04%	7,02%	5,26%	7,02%
ΚΥΠΡΟΣ	12,94%	10,59%	10,59%	8,24%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	33,72%	23,59%	20,36%	14,17%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	15,84%	10,56%	10,23%	10,23%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	30,48%	18,64%	16,62%	15,62%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	61,78%	36,29%	40,15%	31,27%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	62,73%	50,93%	49,69%	44,10%
ΣΟΥΗΔΙΑ	34,20%	18,28%	17,23%	13,05%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	34,81%	25,60%	20,14%	17,41%
Μ.Ο.	39,59%	24,05%	20,58%	16,51%

3.7 Εργασιακές Σχέσεις και Επικοινωνία

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας οι μεγάλες αλλαγές που σημειώθηκαν στο κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και οικονομικό κλίμα πολλών Ευρωπαϊκών χωρών, έφεραν αλλαγές στη φύση των σχέσεων μεταξύ των κυβερνήσεων, των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανισμών. Ειδικότερα στην Ευρώπη, ποτέ οι εργασιακές σχέσεις δεν είχαν δεχθεί τόσο έντονα τις πολιτικές, οικονομικές, εθνικές και διεθνείς πιέσεις. Οι προκλήσεις στις παραδοσιακές ή καθιερωμένες εργασιακές σχέσεις προέρχονται από δυνάμεις όπως ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, οι αλλαγές στην δομή των αγορών προϊόντων και υπηρεσιών, η Ευρωπαϊκή ενοποίηση και οι νέες προσεγγίσεις στη διοίκηση των τεχνολογιών παραγωγής. Ωστόσο, ενώ οι περισσότεροι οργανισμοί στην Ευρώπη αναγνωρίζουν αυτές τις πιέσεις, η ανταπόκριση κάθε χώρας δεν είναι η ίδια.

3.4.4 Η Επιρροή του Εργατικού Σωματείου

Η εκτίμηση της επιρροής του σωματείου στις επιχειρήσεις της έρευνας είναι ένα αρκετά περίπλοκο έργο. Στην έρευνα, για να μετρηθεί ο βαθμός επιρροής, αποφασίστηκε ότι τα πιο αξιόπιστα στοιχεία θα ήταν η προσωπική εκτίμηση των διευθυντών προσωπικού για την αλλαγή επιρροής μέσα σε κάθε οργανισμό σε μια απλή κλίμακα της μορφής αυξημένη-ίδια-μειωμένη.

Ίσως το πιο σημαντικό εύρημα εδώ είναι ότι το «καμία αλλαγή» είναι η πιο συχνή απάντηση σε όλες τις χώρες. Γενικά, σε περισσότερες επιχειρήσεις αναφέρεται μείωση στην επιρροή των σωματείων απ' ότι αύξηση. Ακόμα και στη Γαλλία όπου φαίνεται να υπάρχει αύξηση της επιρροής, αυτή δεν φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 3.32: Μεταβολή στην Επιρροή των Εργατικών Σωματείων (2000-2004)

	Αυξήθηκε	Ίδια	Μειώθηκε	Δεν ασκείται επιρροή
ΑΥΣΤΡΙΑ	7.41%	58.15%	14.81%	18.89%
ΒΕΛΓΙΟ	16.75%	59.16%	12.04%	9.95%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	10.00%	45.31%	18.44%	23.13%
ΔΑΝΙΑ	13.57%	53.88%	19.77%	12.21%
ΕΛΒΕΤΙΑ	15.11%	29.58%	6.11%	44.05%
ΕΛΛΑΔΑ	6.67%	44.44%	8.33%	27.22%
ΕΣΘΟΝΙΑ	11.86%	16.10%	10.17%	57.63%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	14.04%	63.16%	13.16%	7.89%
ΚΥΠΡΟΣ	10.59%	62.35%	9.41%	12.94%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	13.00%	36.86%	13.00%	32.65%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	7.92%	43.56%	7.92%	2.97%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	8.82%	48.87%	18.64%	19.14%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	3.86%	36.29%	14.67%	40.93%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	17.39%	65.22%	8.07%	7.45%
ΣΟΥΗΔΙΑ	14.36%	69.71%	15.14%	0.26%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	9.90%	73.72%	10.24%	5.46%

Στο δείγμα της Ελλάδας το 27% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι δεν υπάρχουν συνδικαλιστικές ενώσεις εργαζομένων και δεν έρχονται σε διαπραγματεύσεις με εργατικά σωματεία. Αυτές είναι οι μικρότερες επιχειρήσεις του δείγματος που αν και δεν είναι πάντα μέλη εργοδοτικών οργανώσεων πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς για τον κατώτατο βασικό μισθό που ισχύει σε εθνικό επίπεδο. Το 6,7%

των οργανισμών δήλωσαν αύξηση επιρροής και το 8,3 % μείωση. Πάντως, περίπου στις μισές επιχειρήσεις του δείγματος, η επίδραση των σωματείων παρέμεινε σταθερή.

3.4.5 Νέες Μέθοδοι Επικοινωνίας

Την τελευταία τριετία, ο βαθμός επικοινωνίας από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους, με γραπτή και προφορική μορφή, εξακολουθεί φανερά να βελτιώνεται. Μέθοδοι όπως οι ομαδικές συναντήσεις χρησιμοποιούνται στη μεγάλη πλειοψηφία των οργανισμών, ενώ υπάρχει μεγάλη αύξηση στη χρήση της νέας τεχνολογίας και των Η/Υ. Πάνω από το 35% των επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες επικοινωνούν απ' ευθείας γραπτά ή προφορικά με τους εργαζόμενους, ενώ η επικοινωνία μέσω σωματείων βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα. Γενικά, κατά τα τελευταία 3 χρόνια, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν αυξήσει τη χρήση προφορικών όσο και γραπτών μεθόδων επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.

Πίνακας 3.33: Χρήση από πάνω προς τα κάτω μεθόδων επικοινωνίας

	ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ	ΠΡΟΦΟΡΙΚΑ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	ΓΡΑΠΤΑ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ	ΜΕΣΩ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ
ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ	75.70%	99.46%	99.46%	94.44%	95.52%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	91.88%	100.00%	98.44%	94.38%	86.88%
ΣΟΥΗΔΙΑ	93.47%	100.00%	98.96%	99.48%	99.74%
ΔΑΝΙΑ	87.79%	99.61%	99.03%	98.06%	87.21%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	92.19%	99.50%	100.00%	95.47%	86.65%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	97.69%	98.35%	96.70%	100.00%	98.02%
ΕΛΒΕΤΙΑ	61.41%	97.75%	96.46%	92.60%	95.82%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	97.27%	100.00%	98.63%	98.98%	97.27%
ΕΛΛΑΔΑ	68.89%	94.44%	90.56%	83.33%	92.22%
ΑΥΣΤΡΙΑ	93.33%	99.26%	98.89%	94.81%	91.85%
ΒΕΛΓΙΟ	81.68%	97.91%	97.91%	94.24%	94.24%
ΚΥΠΡΟΣ	78.82%	96.47%	95.29%	65.88%	92.94%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	79.82%	99.12%	97.37%	94.74%	98.25%
ΕΣΘΟΝΙΑ	44.92%	99.15%	94.07%	96.61%	100.00%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	90.68%	95.65%	96.27%	90.06%	95.65%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	61.00%	86.10%	64.86%	61.00%	61.39%

Στην Ελλάδα παρατηρήθηκαν κάποιες μικρές αλλαγές στη χρήση των μεθόδων επικοινωνίας. Αυτές που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι οι ομαδικές συναντήσεις, απευθείας προφορικά, και απευθείας γραπτά. Όσον αφορά τα θέματα που αποτελούν το αντικείμενο της επικοινωνίας, προτεραιότητα δίνεται στην ενημέρωση για την οικονομική απόδοση και ακολουθεί η επιχειρησιακή στρατηγική. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το εργατοτεχνικό προσωπικό ενημερώνεται σήμερα περισσότερο για την οικονομική απόδοση παρά την προηγούμενη τριετία. Αυτό δείχνει την τάση βελτίωσης της εσωτερικής επικοινωνίας καθώς ανέρχεται το επίπεδο εκπαίδευσης του εργατοτεχνικού προσωπικού και επιδιώκεται η συμβολή του σε θέματα ποιότητας.

Η επικοινωνία από τη βάση της επιχείρησης προς τη διοίκηση παρουσιάζει σημαντική αύξηση κυρίως μέσω του άμεσου προϊστάμενου, μέσω ομάδων εργασίας και μέσω έρευνας απόψεων εργαζομένων (Πίνακας 3.34). Σε γενικές γραμμές, η βελτίωση της επικοινωνίας προς τα άνω στις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να ακολουθεί τις Ευρωπαϊκές τάσεις που παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση.

Πίνακας 3.34: Μέθοδοι από κάτω προς τα άνω επικοινωνίας ανά χώρα

	ΑΜΕΣΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	ΜΕΣΩ ΑΜΕΣΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΜΕΣΩ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ / ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ	ΜΕΣΩ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΜΕΣΩ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΜΕΣΩ ΚΟΥΤΙΩΝ ΥΠΟΔΕΙΞΕΩΝ	ΜΕΣΩ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΠΟΨΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΜΕΣΩ ΕΚΠΡΟΣΩΠΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	91.93%	94.71%	53.90%	31.39%	76.50%	88.07%	49.24%	60.00%	81.17%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	89.69%	97.19%	45.31%	88.44%	90.31%	69.69%	68.75%	61.56%	80.00%
ΣΟΥΗΔΙΑ	95.56%	97.65%	95.30%	90.34%	97.13%	95.82%	72.85%	81.72%	94.52%
ΔΑΝΙΑ	97.87%	98.26%	76.55%	82.56%	95.16%	73.64%	38.18%	70.93%	91.28%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	90.93%	95.21%	64.74%	88.92%	83.88%	92.70%	47.36%	62.97%	86.40%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	60.40%	61.72%	58.09%	49.83%	55.78%	59.08%	30.69%	42.24%	57.10%
ΕΛΒΕΤΙΑ	90.35%	94.21%	35.69%	43.41%	62.70%	79.10%	45.98%	64.95%	75.24%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	96.25%	97.95%	88.74%	40.27%	94.54%	89.42%	69.28%	84.98%	91.81%
ΕΛΛΑΔΑ	80.00%	90.00%	41.67%	25.00%	46.67%	62.78%	37.22%	42.78%	55.00%
ΑΥΣΤΡΙΑ	88.89%	97.41%	58.89%	86.30%	75.93%	75.93%	65.19%	65.56%	82.96%
ΒΕΛΓΙΟ	90.58%	96.34%	82.72%	72.77%	87.43%	83.77%	70.16%	52.36%	83.77%
ΚΥΠΡΟΣ	85.88%	96.47%	67.06%	21.18%	63.53%	68.24%	45.88%	22.35%	41.18%
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	95.61%	93.86%	71.93%	48.25%	89.47%	87.72%	31.58%	58.77%	79.82%
ΕΣΘΟΝΙΑ	85.59%	98.31%	27.12%	4.24%	79.66%	96.61%	39.83%	62.71%	88.14%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	86.96%	95.03%	88.20%	60.87%	80.75%	88.20%	65.22%	62.11%	80.75%
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	84.17%	93.82%	47.49%	32.82%	71.04%	57.53%	59.46%	50.58%	54.83%
	88.17%	93.63%	62.71%	54.16%	78.15%	79.27%	52.30%	59.16%	76.50%

Συνολικά, η έρευνα μας οδηγεί να υποστηρίξουμε την άποψη ότι υπάρχουν τόσο στοιχεία σύγκλισης όσο και απόκλισης στις εργασιακές σχέσεις, ενώ η επικοινωνία, είτε ανοδική είτε καθοδική, αποκτά μεγαλύτερη σημασία.

3.5 Συμπεράσματα από τη σύγκριση της Ελλάδας με χώρες της Ε.Ε.

Η Ελλάδα συγκλίνει στις περισσότερες από τις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. Τα σημεία στα οποία εμφανίζεται πιο σημαντική διαφοροποίηση είναι τα ακόλουθα:

Για τη μείωση του προσωπικού χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από ό,τι σε άλλες χώρες της Ε.Ε., το πάγωμα των προσλήψεων, σε αντιδιαστολή με την υποχρεωτική παραίτηση και την τοποθέτηση εκτός εταιρείας, που δε χρησιμοποιούνται όσο σε άλλες χώρες της Ε.Ε.

Για την προσέλκυση ανωτέρων στελεχών, η εσωτερική πρόσληψη χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο από ό,τι σε κάθε άλλη χώρα της Ε.Ε.

Η μερική απασχόληση στην Ελλάδα είναι ακόμα στα χαμηλότερα επίπεδα της Ε.Ε., μαζί με την Πορτογαλία και την Ιταλία.

Αυξήθηκε περισσότερο από κάθε άλλη χώρα η ευελιξία των καθηκόντων για διοικητικά στελέχη. Αυτό το φαινόμενο πιθανότατα θα πρέπει να αποδοθεί στο μικρό μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Η Ελλάδα εμφανίζεται να ζητά σε γενικές γραμμές περισσότερη εκπαίδευση από την υπόλοιπη Ευρώπη σε όλα τα θέματα, ενώ δίνει περισσότερη σημασία στη γνώση Η/Υ και νέων τεχνολογιών, στις ικανότητες εξυπηρέτησης των πελατών και στη διοίκηση ποιότητας, συμβαδίζοντας με την ανάλογη τάση που επικρατεί στην υπόλοιπη Ε.Ε. για ανάπτυξη δεξιοτήτων στα συγκεκριμένα αντικείμενα.

Στην Ελλάδα παρατηρήθηκε μεγαλύτερη αύξηση στη χρήση bonus από τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. καθώς και σχετικά μεγάλη χρήση όλων των άλλων κινήτρων που εξετάστηκαν.

Παρατηρήθηκε μεγαλύτερη χρήση της αξιολόγησης για σκοπούς προαγωγής από ό,τι σε άλλες χώρες, όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιείται περισσότερο για τον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης.

Μαζί με την Ιρλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ελλάδα υπάρχει ένα πολύ υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων, είτε με παντελή έλλειψη συνδικαλιστικής

αντιπροσώπευσης, είτε με πολύ ψηλό ποσοστό εργαζομένων που ανήκουν σε συνδικάτο. Αυτό οφείλεται στη σύνθεση του Ελληνικού δείγματος, το οποίο περιλαμβάνει τόσο μικρές εταιρείες (με αναμενόμενη χαμηλή αντιπροσώπευση) όσο και μεγαλύτερες με υψηλή συνδικαλιστική αντιπροσώπευση.

Η Ελλάδα αύξησε αρκετά, σε σχέση με την προηγούμενη τριετία, τη χρήση των μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας για βασικά ζητήματα προς τους εργαζομένους (αντιπροσωπείες των σωματείων, απευθείας προφορικά, απευθείας γραπτά, ομαδικές συναντήσεις, χρήση Η/Υ), αλλά οι ρυθμοί αυτοί αύξησης υστερούν ακόμη από αυτούς των υπολοίπων χωρών της Ε.Ε.

Στην Ελλάδα, σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ε., λιγότερες επιχειρήσεις αύξησαν τη χρήση των μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας, (εκπρόσωποι συνδικαλιστικών οργανώσεων/εργοστασιακών συμβουλίων, συστήματα υποδείξεων/προτάσεων των εργαζομένων και έρευνες απόψεων των εργαζομένων) παρόλο που η διαφορά είναι αισθητή σε σχέση με την προηγούμενη τριετία.

4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η έρευνα του Cranfield τόσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης όσο και στην Ελλάδα, δείχνει φανερά ότι σήμερα η Δ.Α.Δ. βρίσκεται σ' ένα στάδιο σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Οι σημερινές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να αποτελέσει μεγάλη απειλή και να κλονίσει τα θεμέλια της επιχείρησης αν δεν τύχει της σωστής αντιμετώπισης. Τα τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη Δ.Α.Δ. καλούνται να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ηγετικών προσόντων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στην οργάνωση.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τα δεδομένα από την έρευνα του Cranfield, η Δ.Α.Δ. έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για τους εξής λόγους: (α) φαίνεται να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό. (β) φαίνεται να αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπευθύνων Δ.Α.Δ. στη διοίκηση των επιχειρήσεων είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στα χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. (γ) φαίνεται να διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η χώρα μας ακολουθεί τις γενικές τάσεις των υπολοίπων ευρωπαϊκών κρατών, κάτι που δείχνει ότι η σύγκλιση είναι μια

πραγματικότητα αναμφισβήτητη παρ' όλες τις επί μέρους διαφορές που εμφανίζονται στις διάφορες πτυχές της έρευνας.

Στην Ελλάδα η Δ.Α.Δ. σαν ξεχωριστή λειτουργία στρατηγικής σημασίας εμφανίζεται στη 10ετία του 1960 μαζί με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την ΕΟΚ. Σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει έντονη η τάση στις μικρότερες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων που ειδικεύονται σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και στα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν διάφοροι εκπαιδευτικοί και επιμορφωτικές φορείς, προκειμένου να αποκτούν τις συμπληρωματικές γνώσεις και την απαραίτητη εξειδίκευση που απαιτείται.

Ένα ακόμη στοιχείο που πρέπει να τονιστεί είναι η σύνδεση Πανεπιστημίων και επιχειρήσεων που, με σχετική καθυστέρηση, ξεκίνησε στη χώρα μας με πρωτοβουλία των Πανεπιστημίων, αλλά στην οποία τα στελέχη της Δ.Α.Δ. έχουν ανταποκριθεί με μεγάλη προθυμία. Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από το γραφείο σταδιοδρομίας του Ο.Π.Α. ή από τα επιμέρους τμήματα για την πρακτική άσκηση ή τη θερινή απασχόληση φοιτητών και οι οποίες βοηθούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τον έγκαιρο προσανατολισμό των φοιτητών στις ανάγκες της αγοράς και των επιχειρήσεων.

Σημαντικό γεγονός απετέλεσε τα τελευταία χρόνια η Ίδρυση Μ/Π Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο προετοιμάζει στελέχη ικανά να αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις στο χώρο των επιχειρήσεων.

Πώς εμφανίζεται το μέλλον για τη Δ.Α.Δ. και ποιος είναι ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει στα πλαίσια της Ελληνικής Οικονομίας; Είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός. Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/μάνατζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους συμβούλους, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης.

Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ενστερνιστεί τη φιλοσοφία/νοοτροπία της Δ.Α.Δ. που δεν είναι τίποτα άλλο από αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Δικτύου Cranfield για την Ελλάδα δείχνουν ότι τουλάχιστον στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα, η νοοτροπία αυτή φαίνεται να έχει κερδίσει έδαφος και οι όποιες αποκλίσεις σε επί μέρους στοιχεία ή δραστηριότητες σπάνια εμφανίζονται αρνητικές.

Όμως, ένα ερώτημα που τίθεται για τη χώρα μας αλλά και για όλες τις χώρες που συμμετέχουν στην έρευνα είναι κατά πόσον οι επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο μπορούν να αποτελέσουν αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Όπως αναφέρθηκε, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που δέχτηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα ανήκουν στις καλύτερα οργανωμένες από πλευράς διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού χώρου, ενώ οι επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα που συμμετείχαν είναι όλες σε φάση αναδιοργάνωσης των διοικητικών τους λειτουργιών.

Θεωρούμε πως η συμμετοχή επιχειρήσεων με διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς, απ' όλους τους τομείς δραστηριότητας, καθώς και η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, εξασφαλίζει αποτελέσματα αξιόπιστα και αντιπροσωπευτικά, τουλάχιστον για τις επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 200 εργαζομένων που υπήρξε και ο στόχος της έρευνας για την Ελλάδα. Παραμένει όμως πάντα ο μεγάλος αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αποτελούν και το συντριπτικό ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής οικονομίας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν αρκετή απόσταση να διανύσουν για τον εκσυγχρονισμό της νοοτροπίας και των μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιστεύουμε όμως ότι με την εξάπλωση των σχετικών σπουδών και τις συνεχείς ευκαιρίες για επιμόρφωση, η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα ακόμα και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγνωρίζεται συνεχώς όλο και περισσότερο.

Η Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Cassell, C. (1996) A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression at work. *Personnel Review*, 22, 51-66.
- Cooke, F. L., Shen, J. & McBride, A. (2005) Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44, 413-432.
- Dessler, G. (2005) *Human Resource Management*, 3rd, Pearson Education International.
- Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2005) Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 7-25.
- Greer, C. R. (2001) *Strategic Human Resource Management: a General Managerial Approach*, 2nd, New Jersey, Prentice Hall.
- Hiltrop, J., Jensten, P. & Martens, H. (2001) Managing the outsourced workforce: Strategic Challenges for HRM. *Strategic Change*, 10, 367-382.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2005) *Human Resource Management: International Perspectives*, South-Western.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Irellatcitch, A. & Schiffinger, M. (2004) Career and HRM, a European Respective. *Human Resource Management Review*, 14, 473-498.
- McComb, S. A., Bourne, K. & Woodard Barringer, M. (2003) Reconciling the Paradox of Part-Time Service Work Strategies for Managers. *Organizational Dynamics*, 23, 342-356.
- Mullins, L. (2004) *Management and Organisational Behaviour*, 7th, Financial Times/ Prentice Hall.
- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004) Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26, 495-509.
- Roberson, L., Deitchb, E. A., Briefb, A. P. & Block, C. J. (2003) Stereotype threat and feedback seeking in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 176-188.
- Ulrich, D. (1998) A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 124-134.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001) Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Παπαλεξανδρη, Ν. & Μπουραντας, Δ. (2002) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Μπένος.
- Παπαλεξανδρη, Ν., Χαλικιας, Γ. & Παναγιωτοπουλου, Α. (2001) *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Αθήνα, Μπένος.