

**25 ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ:
ΤΑΣΕΙΣ, ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Διεθνούς ερευνητικού προγράμματος CRANET

Νάνσυ Παπαλεξανδρή,

Ελεάννα Γαλανάκη,

Λήδα Παναγιωτοπούλου

Αθήνα, 2016

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα	11
Αλλαγές στη φιλοσοφία και τις προτεραιότητες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	12
Στόχος και Περιεχόμενο της έρευνας	13
Μεθοδολογία Έρευνας.....	14
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	16
Το μάκρο-περιβάλλον στην Ελλάδα 2009-2015.....	16
Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Δείγματος	17
Ιδιοκτησιακό καθεστώς - Μέγεθος.....	19
Κλάδοι Δραστηριότητας – Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων	20
Χαρακτηριστικά Αγορών – Ανάπτυξη – Ανταγωνιστικότητα	21
Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22
Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	22
Ο Ρόλος των στελεχών γραμμής	27
Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού	32
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
Μέθοδοι Προσέλκυσης και Προέλευση Εργαζομένων	34
Μέθοδοι Επιλογής	37

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα	40
Ρυθμίσεις για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων	43
Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων	45
Συχνότητα Εκπαίδευσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις	45
Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας	49
Αξιολόγηση της Απόδοσης	53
Αξιολόγηση στις διάφορες εργασιακές ομάδες	54
Συμμετοχή στη Διαδικασία Αξιολόγησης	55
Στόχοι Αξιολόγησης	58
Σύστημα Αμοιβών	60
Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού	60
Παρεχόμενες Αμοιβές - Κίνητρα	62
Μη χρηματικές αμοιβές (fringe benefits)	66
Εργασιακές Σχέσεις – Εσωτερική Επικοινωνία	67
Ο Ρόλος των Σωματείων	68
Επικοινωνία κύριων πολιτικών ΔΑΔ	70
Μέθοδοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	72
Καθοδική Επικοινωνία	73
Ανοδική Επικοινωνία	75
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ	80
Η Λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα	82
Ο Ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού	82
Η ευθύνη για τη ΔΑΔ: Η Αποκέντρωση της Λειτουργίας ΔΑΔ και ο Ρόλος των Στελεχών Γραμμής	84
Η Αξιολόγηση του Τμήματος ΔΑΔ	87

Η Εξωτερική Ανάθεση των Λειτουργιών ΔΑΔ.....	88
Γραπτές Στρατηγικές και Πολιτικές	89
Η Τεχνολογική Υποστήριξη της Λειτουργίας της ΔΑΔ.....	90
Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού	91
Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού.....	91
Πρακτικές Στελέχωσης.....	95
Ευελιξία στην Απασχόληση	99
Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.....	103
Διαφορές στο Βαθμό Εκπαίδευσης Εργαζομένων	103
Αξιολόγηση Εκπαίδευσης	105
Μέθοδοι Εκπαίδευσης	106
Αξιολόγηση Εργαζομένων	108
Αμοιβές και Διοίκηση Απόδοσης.....	111
Προσδιορισμός του Βασικού Μισθού	111
Μεταβλητές Αμοιβές.....	112
Πρόσθετες Παροχές.....	114
Εργασιακές Σχέσεις και Επικοινωνία	115
Η Επιρροή του Εργατικού Σωματείου.....	116
Νέες Μέθοδοι Επικοινωνίας.....	116
Συμπεράσματα από τη σύγκριση της Ελλάδας με χώρες της Ευρώπης	118
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	120
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123
ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ CRANET	124

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Μέγεθος δείγματος όλων των ερευνητικών κύκλων, Ελλάδα, διαχρονικά.....	18
Διάγραμμα 2: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς (Ελλάδα, 2015)	19
Διάγραμμα 3: Μέγεθος Επιχειρήσεων του Δείγματος (Ελλάδα, 2015)	19
Διάγραμμα 4: Χαρακτηριστικά Αγορών, Ελλάδα, διαχρονικά	21
Διάγραμμα 5 : Φάση Ανάπτυξης Αγορών (Ελλάδα, 2015).....	21
Διάγραμμα 6: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στην επιχειρησιακή στρατηγική (Ελλάδα, 2015)	23
Διάγραμμα 7: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στο Διοικητικό Συμβούλιο, Ελλάδα, διαχρονικά	24
Διάγραμμα 8: Προέλευση Διευθυντή Δ.Α.Δ. , Ελλάδα, διαχρονικά	25
Διάγραμμα 9: Τομείς εξωτερικής ανάθεσης Δ.Α.Δ., HRM outsourcing (Ελλάδα, 2015).....	26
Διάγραμμα 10: Πρακτικές εξωτερικής ανάθεσης Δ.Α.Δ. (HRM outsourcing) διαχρονικά	27
Διάγραμμα 11: Κύρια Ευθύνη για Αμοιβές και Παροχές, Ελλάδα, διαχρονικά	28
Διάγραμμα 12: Κύρια Ευθύνη για Προσέλκυση και Επιλογή, Ελλάδα, διαχρονικά	29
Διάγραμμα 13: Κύρια Ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Ελλάδα, διαχρονικά.....	30
Διάγραμμα 14: Κύρια Ευθύνη για Εργασιακές Σχέσεις, Ελλάδα, διαχρονικά.....	31
Διάγραμμα 15: Κύρια Ευθύνη για Αυξομειώσεις Προσωπικού, Ελλάδα, διαχρονικά	31
Διάγραμμα 16: Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων, Ελλάδα, διαχρονικά	33
Διάγραμμα 17: Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού, Ελλάδα 2015	34
Διάγραμμα 18: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Ανώτερα Στελέχη (Διαχρονικά στην Ελλάδα).....	35
Διάγραμμα 19: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Επιστημονικό και Τεχνικό Προσωπικό (Διαχρονικά στην Ελλάδα)	36
Διάγραμμα 20: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Υπαλλήλους Γραφείου και Εργάτες (Διαχρονικά στην Ελλάδα).....	36
Διάγραμμα 21: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων ανά ομάδα εργαζομένων (Ελλάδα, 2015)	37
Διάγραμμα 22: Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού, ανά κατηγορία Θέσεων εργασίας (Ελλάδα, 2015)	38
Διάγραμμα 23: Ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος που χρησιμοποιούν ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης και αναλογία του προσωπικού που καλύπτεται από τέτοιες ρυθμίσεις (Ελλάδα, 2015).....	41

Διάγραμμα 24: Διαχρονική Χρήση Ευέλικτων Πρακτικών Απασχόλησης	42
Διάγραμμα 25: Υιοθέτηση προγραμμάτων Δράσης για Συγκεκριμένες Ομάδες Εργαζομένων	44
Διάγραμμα 26: Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας (Διαχρονικά στην Ελλάδα).....	46
Διάγραμμα 27: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, διοικητικά στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά)	47
Διάγραμμα 28: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)....	47
Διάγραμμα 29: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, υπάλληλοι γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά).....	48
Διάγραμμα 30: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας-βαθμός χρήσης (% επιχειρήσεων), Ελλάδα, 2015 ..	50
Διάγραμμα 31: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας (Ελλάδα, διαχρονικά).....	51
Διάγραμμα 32: Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης (Ελλάδα, διαχρονικά)	52
Διάγραμμα 33: Τεχνικές Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης (Ελλάδα, διαχρονικά).....	52
Διάγραμμα 34: Εφαρμογή επίσημου Συστήματος Αξιολόγησης, ανά κατηγορία εργαζομένων (Ελλάδα, 2015)	54
Διάγραμμα 35: Ποσοστό εργαζομένων που αξιολογείται μέσω τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης (Ελλάδα, διαχρονικά)	55
Διάγραμμα 36: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης (Ελλάδα, 2015).....	56
Διάγραμμα 37: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης στελεχών (Ελλάδα, διαχρονικά).....	57
Διάγραμμα 38: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης επιστημονικού/ τεχνικού προσωπικού (Ελλάδα, διαχρονικά)	57
Διάγραμμα 39: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων γραφείου & εργατών (Ελλάδα, διαχρονικά)	58
Διάγραμμα 40: Στόχοι συστημάτων αξιολόγησης (Ελλάδα, 2015).....	59
Διάγραμμα 41: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για τα διοικητικά στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά).....	61
Διάγραμμα 42: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για το Επιστημονικό-Τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)	61
Διάγραμμα 43: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για υπαλλήλους γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά)	62
Διάγραμμα 44: Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους (Ελλάδα, 2015).....	64
Διάγραμμα 45: Η παροχή κινήτρων σε στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά)	65

Διάγραμμα 46: Η παροχή κινήτρων σε επιστημονικό/ τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)	65
Διάγραμμα 47: Η παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά).....	66
Διάγραμμα 48: Η παροχή μη χρηματικών αμοιβών (Ελλάδα, διαχρονικά)	67
Διάγραμμα 49: Συμμετοχή εργαζομένων σε Σωματείο (Ελλάδα, διαχρονικά)	68
Διάγραμμα 50: Επιρροή των Σωματείων (Ελλάδα, διαχρονικά).....	69
Διάγραμμα 51: Σε τι βαθμό τα σωματεία επηρεάζουν τον οργανισμό; (Ελλάδα, 2015).....	70
Διάγραμμα 52: Ύπαρξη Πολιτικών ΔΑΔ στην Ελλάδα (2015)	71
Διάγραμμα 53: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας (2015).....	73
Διάγραμμα 54: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας (Ελλάδα, διαχρονικά).....	74
Διάγραμμα 55: Κατηγορίες υπαλλήλων & θέματα ενημέρωσης (Ελλάδα, διαχρονικά).....	75
Διάγραμμα 56: Χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας (2015)	76
Διάγραμμα 57: Χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας (Ελλάδα, διαχρονικά).....	76
Διάγραμμα 58: Ύπαρξη Τμήματος ΔΑΔ και Συμμετοχή της ΔΑΔ στο Διοικητικό συμβούλιο (2015)	83
Διάγραμμα 59: Επαγγελματική προέλευση του Διευθυντή ΔΑΔ (2015)	84
Διάγραμμα 60: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Αμοιβές και Παροχές (2015).....	84
Διάγραμμα 61: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Προσέλκυση και Επιλογή (2015)	85
Διάγραμμα 62: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (2015).....	85
Διάγραμμα 63: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Αυξομειώσεις Προσωπικού (2015)	86
Διάγραμμα 64: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Εργασιακές Σχέσεις (2015)	86
Διάγραμμα 65: Πλήρης εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών ΔΑΔ, ανά λειτουργία (Ευρώπη, 2015).....	88
Διάγραμμα 66: Χρήση Ηλεκτρονικών Εργαλείων ΔΑΔ (Ευρώπη, 2015)	90
Διάγραμμα 67: Μεταβολές στο μέγεθος των επιχειρήσεων-αριθμός εργαζομένων τα τελευταία 3 χρόνια (Ευρώπη, 2015).....	92
Διάγραμμα 68: Αξιολόγηση εκπαίδευσης και κριτήρια που χρησιμοποιούνται (Ευρώπη, 2015).....	106
Διάγραμμα 69: Συχνότητα χρήσης τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης ανά κατηγορία εργαζομένων (Ευρώπη, 2015)	109

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κύριοι Οικονομικοί Δείκτες στην Ελλάδα, 2009-2015 (πηγή OECD: country statistical profile-Greece 2016).....	16
Πίνακας 2: Κλάδοι Δραστηριότητας Επιχειρήσεων που Συμμετείχαν στο Δείγμα	20
Πίνακας 3: Διαχρονική σύγκριση μεθόδων Επιλογής Προσωπικού	38
Πίνακας 4: Διαχρονική Χρήση Ευέλικτων Πρακτικών Απασχόλησης με αναλογία προσωπικού που καλύπτουν	42
Πίνακας 5: Ειδικά Προγράμματα Δράσης για μειονοτικές ομάδες διαχρονικά	45
Πίνακας 6: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα	71
Πίνακας 7: Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα του CRANET στους έξι κύκλους διεξαγωγής της έρευνας.....	80
Πίνακας 8: Αριθμός επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα το 2015, ανά Ευρωπαϊκή χώρα	81
Πίνακας 9: Βαθμός αξιολόγησης απόδοσης τμήματος ΔΑΔ (Ευρώπη, 2015).....	87
Πίνακας 10: Ποσοστό οργανισμών με γραπτές πολιτικές ΔΑΔ (Ευρώπη, 2015)	89
Πίνακας 11: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα	89
Πίνακας 12: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού για στελέχη (Ευρώπη, 2015).....	92
Πίνακας 13: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)	93
Πίνακας 14: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού για υπαλληλικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015).....	93
Πίνακας 15: Χρήση μείωσης προνομίων για στελέχη (Ευρώπη, 2015)	94
Πίνακας 16: Χρήση μείωσης προνομίων για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)	94
Πίνακας 17: Χρήση μείωσης προνομίων για υπαλληλικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015).....	94
Πίνακας 18: Χρήση απολύσεων (Ευρώπη, 2015)	95
Πίνακας 19: Χρήση μεθόδων προσέλκυσης για διοικητικά στελέχη (Ευρώπη, 2015)	96
Πίνακας 20: Χρήση μεθόδων προσέλκυσης για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015).....	96
Πίνακας 21: Χρήση μεθόδων προσέλκυσης για υπαλληλικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)	97

Πίνακας 22: Χρήση μεθόδων επιλογής για στελέχη (Ευρώπη, 2015).....	97
Πίνακας 23: Χρήση μεθόδων επιλογής για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015).....	98
Πίνακας 24: Χρήση μεθόδων επιλογής για υπαλλήλους γραφείου (Ευρώπη, 2015).....	98
Πίνακας 25: Ποσοστό οργανισμών που δεν κάνουν χρήση Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης (Ευρώπη, 2015)	100
Πίνακας 26: Βαθμός χρήσης μερικής απασχόλησης στην Ευρώπη	101
Πίνακας 27: Βαθμός χρήσης των συμβολαίων ετησίων ωρών στην Ευρώπη.....	102
Πίνακας 28: Βαθμός χρήσης της τηλεργασίας στην Ευρώπη.....	102
Πίνακας 29: Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην Ευρώπη- κόστος εκπαίδευσης και ημέρες εκπαίδευσης κατ’ έτος (Ευρώπη, 2015).....	104
Πίνακας 30: Συχνότητα χρήσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καριέρας σε μεγάλο βαθμό ή εξ’ ολοκλήρου (Μ.Ο. σε % των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, ανά χώρα- Ευρώπη, 2015)	108
Πίνακας 31: Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού (Ευρώπη, 2015).....	109
Πίνακας 32: Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με άλλες πρακτικές ΔΑΔ (Ευρώπη).....	110
Πίνακας 33: Επίπεδο Καθορισμού βασικών μισθών ανά κατηγορία προσωπικού (Ευρώπη, 2015)	111
Πίνακας 34: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών με βάση την ατομική απόδοση (Ευρώπη, 2015)	112
Πίνακας 35: Ποσοστό των επιχειρήσεων που δίνουν πρόσθετες, εξωμισθολογικές παροχές (Ευρώπη, 2015).114	
Πίνακας 36: Ποσοστό εργαζομένων που είναι μέλη Εργατικών Σωματείων στις επιχειρήσεις (Ευρώπη, 2015)	115
Πίνακας 37: : Επιρροή των Εργατικών Σωματείων στις επιχειρήσεις (Ευρώπη, 2015)	116
Πίνακας 38: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας (Ευρώπη, 2015)	117
Πίνακας 39: Μέθοδοι ανοδικής επικοινωνίας (Ευρώπη, 2015)	117

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις αρχές της δεκαετίας του '90 μια ομάδα Πανεπιστημίων από διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησε να ερευνήσει την τότε επικρατούσα κατάσταση στις πρακτικές 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 25 χρόνια, 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 οδηγεί στο 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 ανατίθεται 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 από 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, προδιαγράφοντας σε ένα βαθμό και το άμεσο μέλλον της. Ένα μέλλον που έντονη επιθυμία μας είναι να παίξει 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, οι επίκουρες καθηγήτριες Ειρήνη Νικάνδρου, Λήδα Παναγιωτοπούλου και Ελεάννα Γαλανάκη. Επίσης μεγάλη βοήθεια στην επιμέλεια του κειμένου και των στοιχείων προσέφεραν ο κύριος Νίκος Πάχος και η κα Ειρήνη 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

Ομότιμη Καθηγήτρια Ο.Π.Α.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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 ευμετάβλητου οικονομικού 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 οργανωτικών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεών τους με τους εργαζομένους. Παράλληλα η οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 στις ΗΠΑ και μεταδόθηκε με διάφορες μορφές σε διάφορες χώρες έπληξε πολλές επιχειρήσεις και τις υποχρέωσε να εφαρμόσουν νέους τρόπους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

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 φαίνεται να ακολουθεί 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.
- Συνέχιση της αύξησης του τριτογενούς τομέα στις αναπτυγμένες οικονομίες, η οποία απαιτεί εκπαιδευμένους και ικανοποιημένους εργαζομένους προκειμένου να επιδρούν θετικά και άμεσα στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν τις συνθήκες και τις προοπτικές που εμφανίζει ο εκάστοτε κλάδος ή η επιχείρηση και οι οποίες 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 που προκύπτει από τη μετακίνηση εργατικού δυναμικού αλλά και από τη γήρανση αυτού, κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες της Δύσης.

- Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, θέτοντας έτσι εκτός αγοράς εργασίας μεγάλες ομάδες εργαζομένων και διαφοροποιώντας τις απαιτούμενες εργασιακές ικανότητες.
- 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 και όπου καλύπτονται τα αιτήματα για σεβασμό της διαφορετικότητας και της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή.
- Ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με μείωση των οργανωτικών επιπέδων, με στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, με περικοπή λειτουργιών και αλλαγή στο περιεχόμενο πολλών θέσεων εργασίας.

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 Ευρώπης. Για το λόγο αυτό η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην αποτύπωση και περιγραφή των πρακτικών όπως αυτές αποκαλύπτονται από την εμπειρική έρευνα στις επιχειρήσεις.

Αλλαγές στη φιλοσοφία και τις προτεραιότητες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Όταν ξεκίνησε η έρευνα στις αρχές της δεκαετίας του '90, η ΔΑΔ βρισκόταν σε ένα μεταβατικό στάδιο καθώς η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που κυριαρχούσε στη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων είχε οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιείτο για τη συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management). Αν και συχνά οι δυο έννοιες εμφανίζονταν σαν ταυτόσημες η βιβλιογραφία τις ήθελε να εστιάζουν σε

διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούσαν αλλά ως προς την φιλοσοφία τους. Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) εστίαζε στα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Έτσι, εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού ήταν αποκλειστικά 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 αποτελούσαν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονταν επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείτο δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούσε να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διέθετε χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενώ συνέχισε να περιλαμβάνει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα, έδωσε έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού στοχεύοντας 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.

Σήμερα έχει καθιερωθεί ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στους επαγγελματίες του χώρου, παράλληλα με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ), που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resource Management, ενώ συχνά συναντάται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιήσουμε κυρίως τον όρο Δ.Α.Δ., χωρίς να αποκλείονται και οι άλλοι όροι.

Στόχος και Περιεχόμενο της έρευνας

Παράλληλα με την αλλαγή στη φιλοσοφία και τη θεωρητική προσέγγιση, μια σειρά από καινά 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. Τα τελευταία χρόνια στις προτεραιότητες της ΔΑΔ έχει προστεθεί η ανάπτυξη και διαχείριση ταλέντων (talent management), η ευθυγράμμιση της οργανωσιακής κουλτούρας με τους στόχους της επιχείρησης (cultural alignment) και η δημιουργία μιας κουλτούρας που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους (inclusive culture) και διαχειρίζεται αποτελεσματικά την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού (diversity management). Τα

στελέχη της ΔΑΔ έχουν παράλληλα να αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις από την έκρηξη της ψηφιακής τεχνολογίας, την ανάγκη για μείωση του κόστους, συχνά μέσω μειώσεων προσωπικού, καθώς και τις επιλογές που προσφέρουν οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και οι δυνατότητες εξωτερικής ανάθεσης. Ο υπεύθυνος ΔΑΔ συχνά καλείται να γνωρίζει την οικονομική πορεία της επιχείρησης, να γνωρίζει την αγορά και να θέτει δείκτες παρακολούθησης της απόδοσης των επιμέρους λειτουργιών της ΔΑΔ (HR Metrics), λειτουργώντας ως επιχειρηματικός εταίρος (HR business partner).

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 έξι διαδοχικές έρευνες που έγιναν στα πλαίσια του δικτύου του Cranfield από το 1993 μέχρι το 2015 και συγκρίνεται με βάση τα στοιχεία από την έρευνα σε χώρες της Ευρώπης που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Μεθοδολογία Έρευνας

Ένα δίκτυο από Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια, με την ονομασία CRANET (Cranfield Network), στο οποίο συμμετέχει για την Ελλάδα το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με εκπρόσωπο την Ομότιμη Καθηγήτρια Νάνσυ Παπαλεξανδρή, υπό το συντονισμό του Πανεπιστημίου του Cranfield της Μ. Βρετανίας, ανέλαβε να διερευνήσει το θέμα, επιχειρώντας να «ακτινογραφήσει» τις στρατηγικές Ανθρώπινου Δυναμικού 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 (back translation), 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 CRANET ξεκίνησε το 1992 με 5 χώρες/πανεπιστήμια και επαναλήφθηκε 6 φορές με αυξανόμενη συμμετοχή χωρών (Πίνακας 8, σελ. 84). 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 Ευρώπη). Η χώρα μας συμμετείχε έξι φορές, το 1993, το 1996, το 1999, το 2004, το 2009 και το 2015. 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 Ανθρώπινου Δυναμικού 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.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις δημοσιεύσεις που έχουν προκύψει από την έρευνα Cranet, βρίσκονται στο τέλος της μελέτης.

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το μάκρο-περιβάλλον στην Ελλάδα 2009-2015

Πριν αναπτύξουμε τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, είναι χρήσιμο να γίνει μια σύντομη αναφορά στις μακροοικονομικές συνθήκες οι οποίες ορίζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού από το 2009 έως και σήμερα.

Η Ελληνική οικονομική κρίση ακολούθησε την παγκόσμια οικονομική κρίση που ξέσπασε ως αποτέλεσμα της μη αποπληρωμής χρεών στην αγορά ακινήτων των ΗΠΑ, το 2008. Στην Ελλάδα η οικονομική κρίση αποτέλεσε κυρίως κρίση χρέους και δημοσιονομικού ελλείμματος και οδήγησε σε πρόσθετο δανεισμό μέσω της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Κομισιόν), της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ), και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ). Κατά τη διάρκεια του διαστήματος 2009-2015 οι κύριοι οικονομικοί δείκτες διαμορφώθηκαν ως εξής:

Πίνακας 1: Κύριοι Οικονομικοί Δείκτες στην Ελλάδα, 2009-2015 (πηγή OECD: country statistical profile-Greece 2016)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (τρέχουσες τιμές, σε \$)	31161	30652	28981	26626	25980	26753	26795	26596
Ρυθμός ανάπτυξης (% πραγματικής αύξησης ΑΕΠ)	-0,3	-4,3	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,4	-0,2
Ποσοστό ανεργίας	7,8%	9,6%	12,7%	17,9%	24,4%	27,5%	26,5%	24,9%
Διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών (ρυθμός ετήσιας μεταβολής %)	0,8%	0,6%	-10,5%	-10,6%	-9,8%	-6,6%	-1,6%	N/A
Δημόσιο χρέος (ως % του ΑΕΠ)	117,7	134,9	128,9	108,8	164,0	178,6	178,8	179,9
Άμεσες επενδύσεις από το εξωτερικό (Inward FDI)	38121	42101	35025	29058	24763	25850	22531	N/A

Από τις κυριότερες επιπτώσεις της Ελληνικής κρίσης ήταν η αστάθεια και το κακό οικονομικό κλίμα. Η πολιτική αστάθεια σε συνδυασμό με την έλλειψη ρευστότητας οδήγησε τον Ιούλιο του 2015 στην κορύφωση της κρίσης με την επιβολή των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων (capital controls) οι οποίοι δυσχεραίνουν ακόμη περισσότερο το οικονομικό κλίμα και τις συνθήκες επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να λειτουργήσουν μέσα σε πιο αντίξοες συνθήκες σε σχέση με το παρελθόν και να συγκρατήσουν/ μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, διατηρώντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δε θα μπορούσε να παραμείνει αλώβητη μέσα σε αυτό τον κυκεώνα ανακατατάξεων και ανασφάλειας. Στόχος μας σε αυτή τη μελέτη είναι να εντοπίσουμε τις συνέπειες της κρίσης και της συνεπαγόμενης ύφεσης για τη λειτουργία της ΔΑΔ και τους επαγγελματίες που την υπηρετούν και να προτείνουμε τρόπους αντιμετώπισης των θεμάτων που καθημερινά αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι της ΔΑΔ, οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις.

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 εφαρμόζονται στην Ελλάδα και 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, υπάρχουν αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί που 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 100 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 6 φορές (1993, 1996, 2000, 2004, 2009, 2015), 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 188 επιχειρήσεις (2015). Στο Διάγραμμα 1 ακολούθως παρατίθεται το μέγεθος του δείγματος για κάθε ερευνητικό κύκλο. 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 2015, 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 το 2015. Σημειώνεται ότι το δείγμα το 2015 ήταν εν πολλοίς ταυτόσημο με αυτό των προηγούμενων ερευνητικών κύκλων, αν και ελαφρώς μικρότερο καθώς αρκετές επιχειρήσεις έχουν διακόψει τη λειτουργία τους ή αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

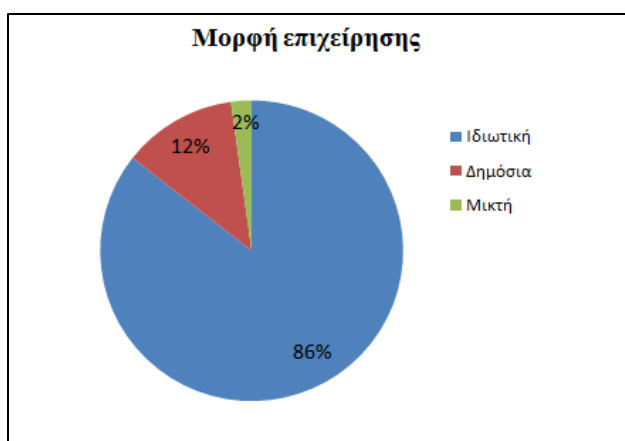
Διάγραμμα 1: Μέγεθος δείγματος όλων των ερευνητικών κύκλων, Ελλάδα, διαχρονικά



Ιδιοκτησιακό καθεστώς - Μέγεθος

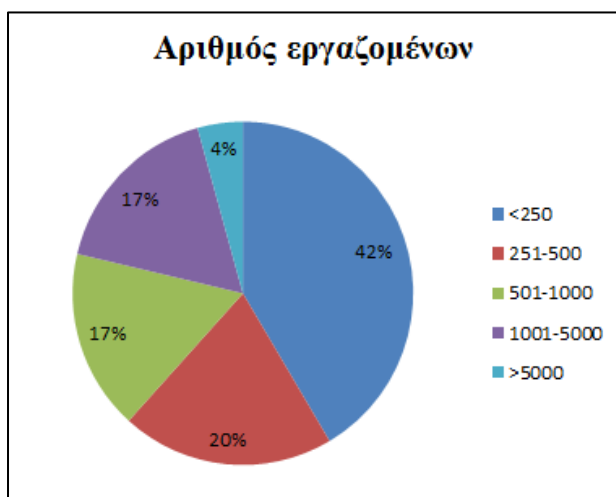
Από τις 188 επιχειρήσεις οι οποίες αποτέλεσαν και το συνολικό μας δείγμα για το 2015, το 86% ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 14% ανήκει στον ευρύτερο Δημόσιο (Διάγραμμα 2). Η ανισότητα που παρατηρείται στο ποσοστό συμμετοχής του ιδιωτικού σε σχέση με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα δεν είναι τυχαία. Οι 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: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς (Ελλάδα, 2015)



Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων, το δείγμα περιέλαβε επιχειρήσεις μεγέθους άνω των 100 ατόμων, ενώ ανάμεσα στις μεγαλύτερες συμπεριλαμβάνονται και αυτές που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Σε κάθε περίπτωση, έγινε προσπάθεια να αντιπροσωπεύονται στο δείγμα επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.

Διάγραμμα 3: Μέγεθος Επιχειρήσεων του Δείγματος (Ελλάδα, 2015)



Κλάδοι Δραστηριότητας – Χαρακτηριστικά Επιχειρήσεων

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα (εμπόριο και υπηρεσίες), ενώ μόλις το 11,4% περίπου των επιχειρήσεων απασχολείται σε πρωτογενείς δραστηριότητες και το 18,8% στη μεταποίηση. Συγκεκριμένα, η κατανομή των επιχειρήσεων στους αντίστοιχους κλάδους έχει ως εξής:

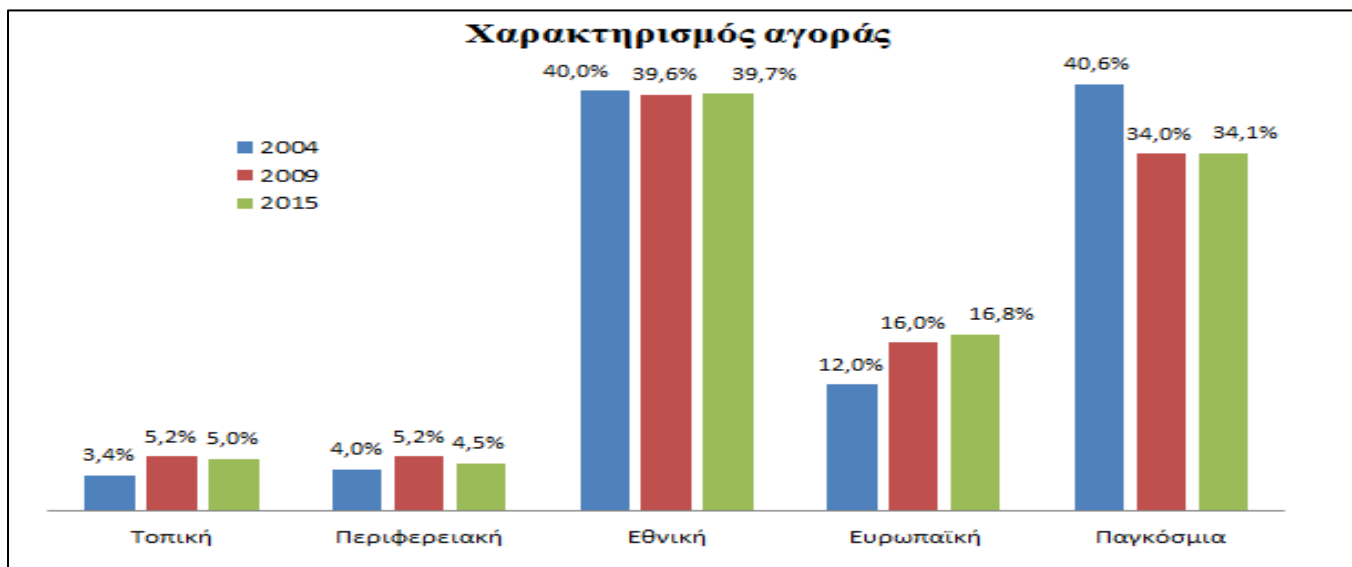
Πίνακας 2: Κλάδοι Δραστηριότητας Επιχειρήσεων που Συμμετείχαν στο Δείγμα

ΚΛΑΔΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	% ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
<i>Πρωτογενής τομέας</i>	<i>11.4%</i>
Γεωργία, κυνήγι, δασοκομία, αλιεία	3.3%
Ενέργεια, νερό	1.6%
Χημικά προϊόντα, εξόρυξη και επεξεργασία ανόργανων ορυκτών	6.5%
<i>Δευτερογενής τομέας</i>	<i>18.8%</i>
Βιομηχανία μετάλλων, μηχανολογία, ηλεκτρολογία, εξοπλισμός γραφείου, μηχανολογικός εξοπλισμός	3.3%
Άλλη βιομηχανία (τρόφιμα, ποτά, καπνά κ.λπ.)	10.6%
Οικοδομικές επιχειρήσεις, κατασκευαστικές εταιρείες	4.9%
<i>Τριτογενής τομέας</i>	<i>65.1 %</i>
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	18.7%
Μεταφορές, επικοινωνίες	4.1%
Τραπεζικές, οικονομικές, ασφαλιστικές, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	6.6%
Υπηρεσίες παιδείας	2.4%
Υπηρεσίες υγείας	2.4%
Άλλες υπηρεσίες	16.3%
Δημόσια Διοίκηση	1.6%
Πληροφορική	4.9%
Υπηρεσίες Παροχής καταλύματος και εστίασης	8.1%

Χαρακτηριστικά Αγορών – Ανάπτυξη – Ανταγωνιστικότητα

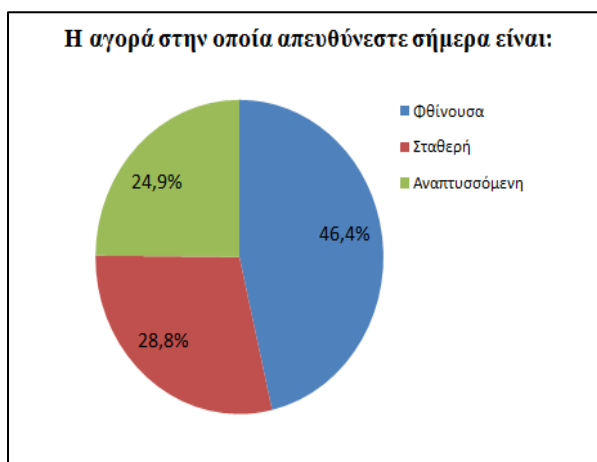
Η πλειοψηφία των εταιρειών –σε ποσοστό 91%- κατευθύνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε εθνικό (40%), παγκόσμιο (34%) και ευρωπαϊκό επίπεδο (17%). Αντιθέτως, μόνο 9,5% των επιχειρήσεων απευθύνεται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4: Χαρακτηριστικά Αγορών, Ελλάδα, διαχρονικά



Σε σχετική ερώτηση, 25% των επιχειρήσεων του δείγματος, δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται σε αγορές που χαρακτηρίζονται από ανάπτυξη (Διάγραμμα 12), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αντιμετωπίζει φθίνουσα αγορά (46%). Ας σημειωθεί ότι τα στοιχεία στα οποία βασιζόμαστε συγκεντρώθηκαν από την Άνοιξη του 2014 μέχρι και την Άνοιξη του 2015 και άρα αντικατοπτρίζουν απόλυτα την οικονομική ύφεση. Στην αντίστοιχη ερώτηση του 2009, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δήλωναν ότι λειτουργούσαν σε μία αναπτυσσόμενη αγορά.

Διάγραμμα 5 : Φάση Ανάπτυξης Αγορών (Ελλάδα, 2015)



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.

Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

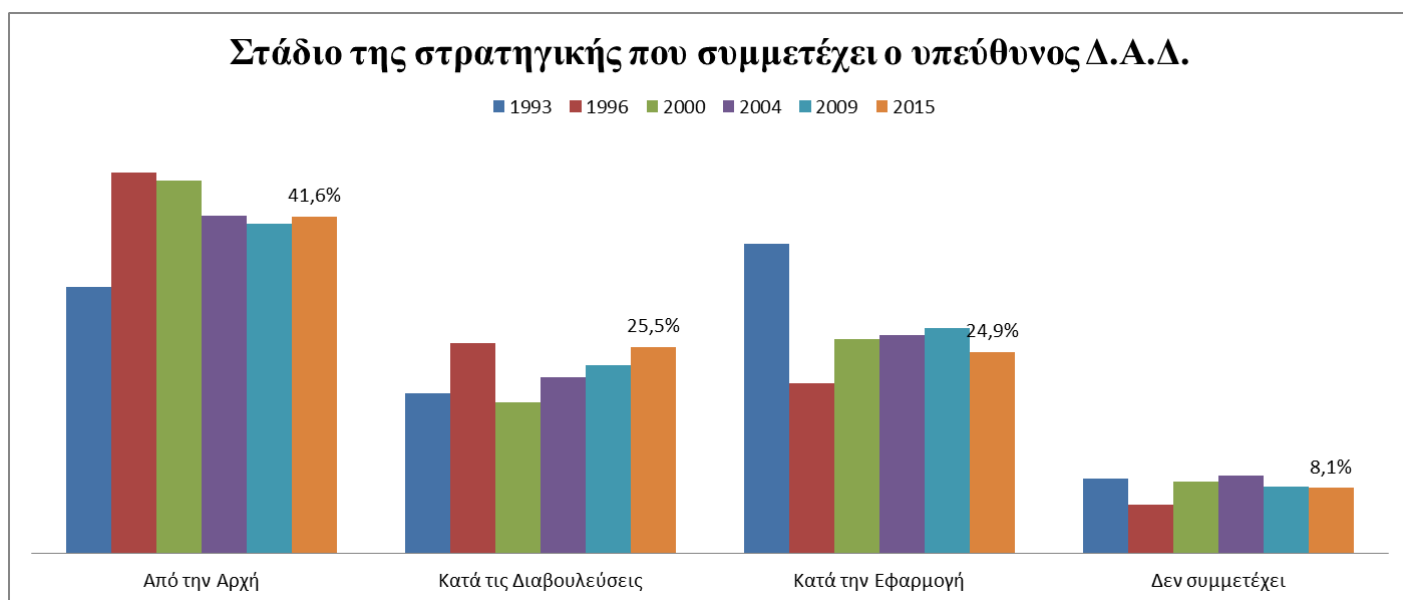
Η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί (Jackson & Schuler, 2005; Mullins, 2004; Wright, Dunford, & Snell, 2001). 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 με τουλάχιστον 100 εργαζόμενους, θεωρείται απαραίτητη. Στις επιχειρήσεις του δείγματος τα μηνύματα είναι κατ’ αρχάς ενθαρρυντικά, αφού όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις (90%) δήλωσαν ότι υπάρχει υπεύθυνος ή/και Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Γενικά στο παρόν δείγμα αντιστοιχούν περίπου **1 στέλεχος Δ.Α.Δ.** σε κάθε **101 εργαζομένους**, αναλογία συμβατή με αυτή που έχουν δείξει προηγούμενες έρευνες στην Ελλάδα (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, & Παναγιωτοπούλου, 2012; Ν.; Παπαλεξανδρή & Μπουραντας, 2002; Ν.; Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, & Παναγιωτοπούλου, 2001). 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 Α.Δ. 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 (Boxall & Purcell, 2003; Greer, 2001). 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 35,6% του ελληνικού δείγματος, ο υπεύθυνος του Τμήματος Προσωπικού συμμετέχει και συμβάλλει από την αρχή στη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής, ενώ μόνο το 6,9% του δείγματος δηλώνει πως ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού δεν συμμετέχει στην επιχειρησιακή στρατηγική (Διάγραμμα 6). Σε αυτό ενδεχομένως επέδρασε θετικά η κρίση, με την ανάγκη που δημιούργησε για αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Διάγραμμα 6: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στην επιχειρησιακή στρατηγική (Ελλάδα, 2015)



Παράλληλα, τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να εκπροσωπούνται σοβαρά στο Δ.Σ. των επιχειρήσεων του δείγματος, αφού στο 63,8% των επιχειρήσεων ο Διευθυντής του Τμήματος συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Το ποσοστό των επιχειρήσεων με συμμετοχή του Διευθυντή ΔΑΔ στο Δ.Σ. αυξήθηκε μέσα στην τελευταία δεκαετία, αλλά παρέμεινε σταθερό από το 2009.

Διάγραμμα 7: Συμμετοχή του υπευθύνου Δ.Α.Δ. στο Διοικητικό Συμβούλιο, Ελλάδα, διαχρονικά

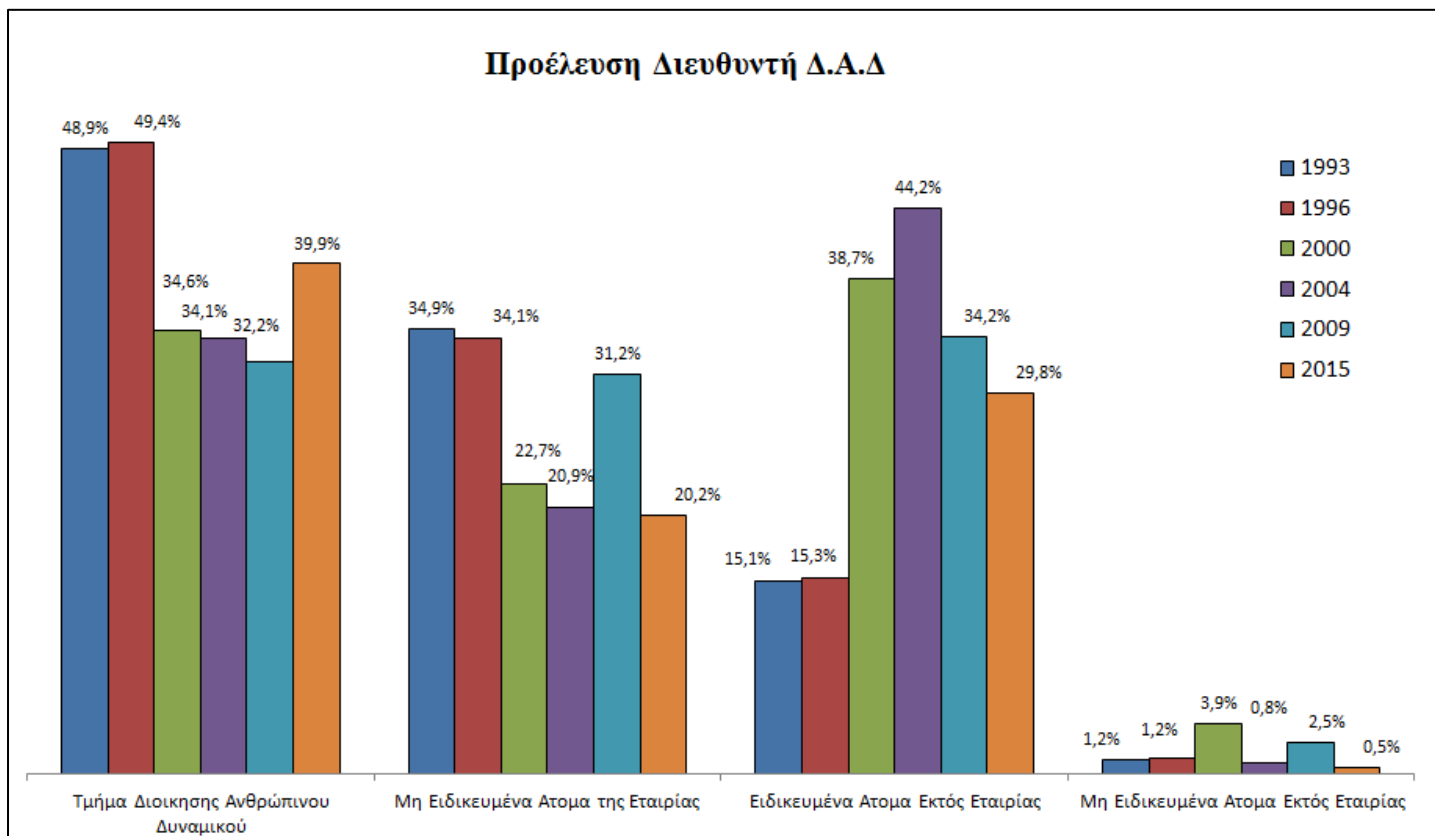


Στο 36,2% των Ελληνικών επιχειρήσεων του δείγματος, όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 7, ο διευθυντής Δ.Α.Δ. δεν συμμετέχει στο Δ.Σ.. Ακόμα κι εκεί όμως, συμβαίνει να καλείται να υποστηρίξει τις θέσεις του ή να κάνει εισηγήσεις κάθε φορά που το Δ.Σ. συζητά θέματα σχετικά με το προσωπικό, καθώς και να συμμετέχει 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. Φάνηκε όμως να υπάρχει σημαντική διαφορά στη συχνότητα συμμετοχής του διευθυντή ΔΑΔ στο ΔΣ, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και την επίδοσή της αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και το ρυθμό εισαγωγής των καινοτομιών. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και μεγαλύτερο κόστος απασχόλησης, είναι πιθανότερο να έχουν συμμετοχή στο ΔΣ του Διευθυντή. Επίσης, οι επιχειρήσεις με παρουσία της ΔΑΔ στο ΔΣ, παρουσιάζουν σημαντικά καλύτερη επίδοση στην ποιότητα και την καινοτομία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η προέλευση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Εδώ φαίνεται ότι κατά την τελευταία πενταετία μειώθηκε ο αριθμός των υπευθύνων που προέρχονται από ειδικούς ή μη εκτός εταιρίας και από άλλα τμήματα της εταιρίας, ενώ αυξήθηκε ο αριθμός Διευθυντών που εξελίχθηκαν από το τμήμα ΔΑΔ εντός της. Πιθανώς η εσωτερική ανάπτυξη ανθρώπων της Δ.Α.Δ. μέσα από την εταιρία να εκφράζει την ενδυνάμωση της επαγγελματικής ταυτότητας και εξειδίκευσης στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που σημαίνει ότι είναι αρκετά δύσκολο για στελέχη από άλλους χώρους εξειδίκευσης να αναλάβουν ευθύνες Δ.Α.Δ. και τη διεύθυνση του συγκεκριμένου τμήματος, χωρίς σχετική προϋπηρεσία. Παράλληλα, συνεχίστηκε η τάση μείωσης της προέλευσης του Διευθυντή Δ.Α.Δ. από ειδικευμένα άτομα εκτός εταιρίας που είχε ήδη παρατηρηθεί το 2009. Το εύρημα αυτό πιθανώς αντανακλά μια επιδίωξη ελέγχου του

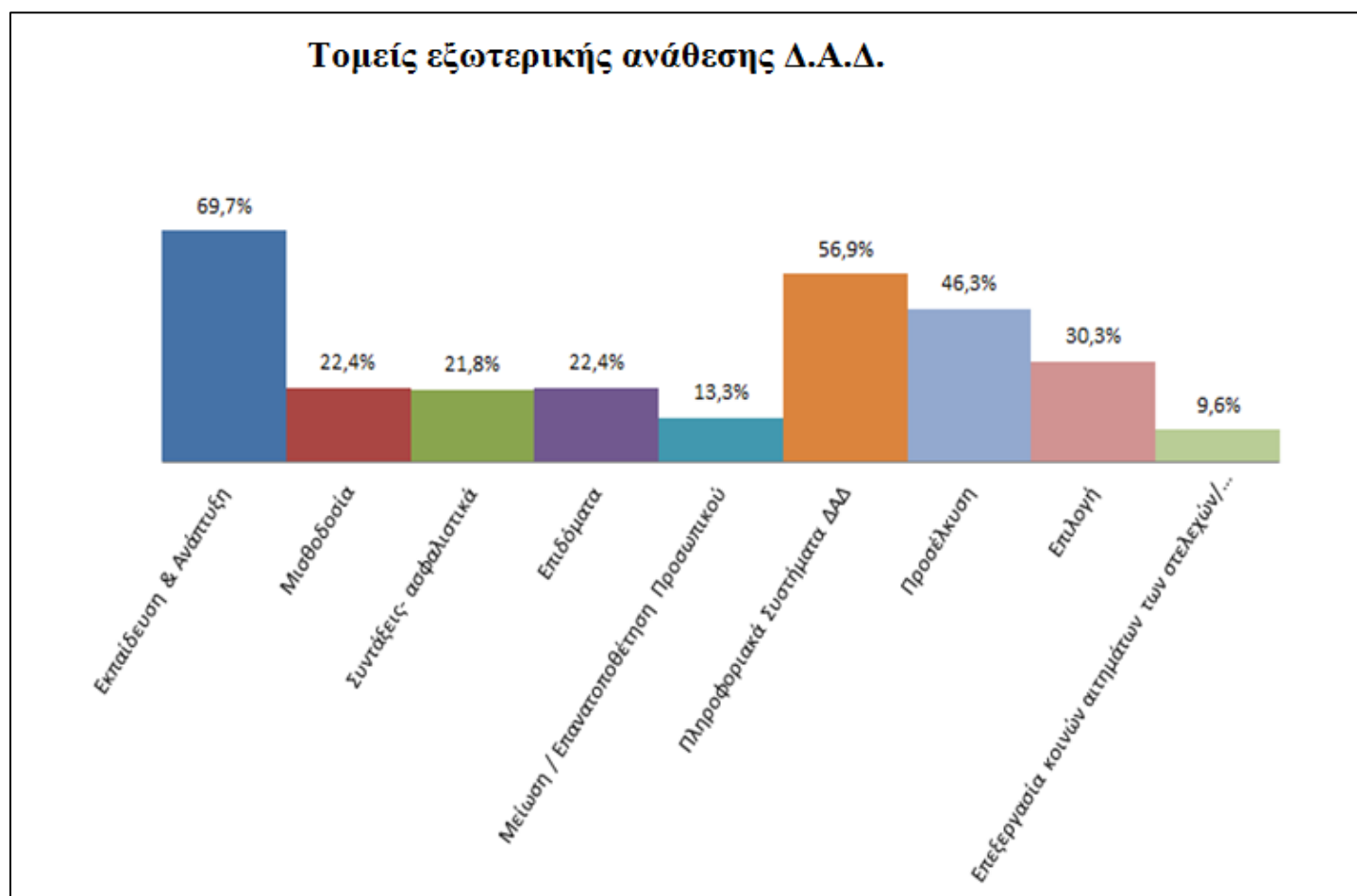
κινδύνου που ενέχει η εξωτερική κάλυψη θέσεων για τις εταιρίες αλλά και του υψηλού κόστους που συνεπάγεται η επιθετική εξωτερική προσέλκυση (ελκυστικές προσφορές, συνήθως με υψηλότερο πακέτο αμοιβών σε σχέση με την προηγούμενη θέση). Επίσης, ενδεχομένως αντανακλά και τη διάθεση από την πλευρά των στελεχών για μείωση του κινδύνου που η απασχόληση σε νέο εργοδότη μπορεί να ενέχει για την καριέρα τους. Γενικότερα, η κινητικότητα των στελεχών μεταξύ εταιριών, φαίνεται να έχει μειωθεί στα χρόνια της ύφεσης.

Διάγραμμα 8: Προέλευση Διευθυντή Δ.Α.Δ. , Ελλάδα, διαχρονικά



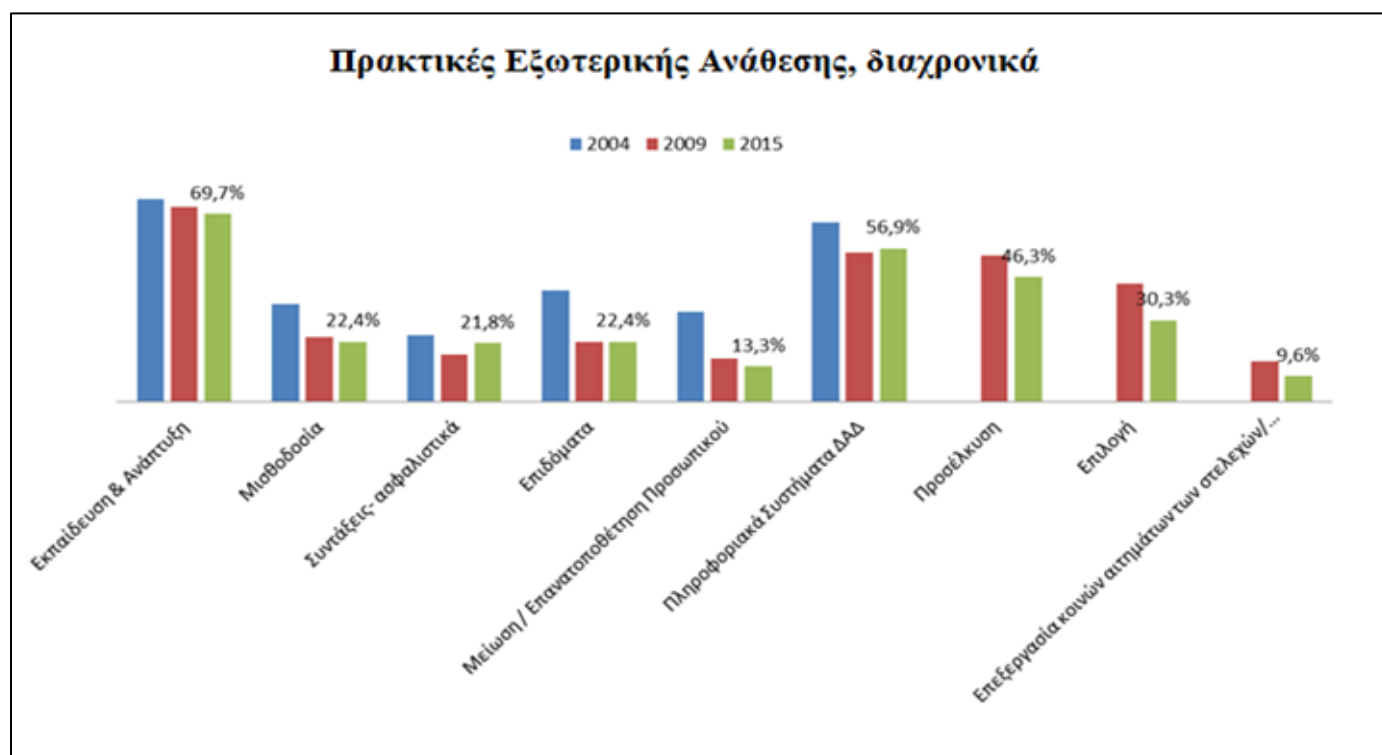
Η ανάγκη για εξελιγμένη τεχνογνωσία, για μείωση του κόστους και αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οι συχνές αλλαγές και ο φόρτος που συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν τα τμήματα Δ.Α.Δ., αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προβαίνουν στην ανάθεση κάποιων λειτουργιών/ δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συμβούλους. Αρκετοί συγγραφείς (Cooke, Shen, & McBride, 2005; Gainey & Klaas, 2005) υποστηρίζουν ότι η εξωτερική ανάθεση προσεκτικά επιλεγμένων λειτουργιών ΔΑΔ ενισχύει το στρατηγικό ρόλο του τμήματος, καθιστώντας το τμήμα 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 εξωτερικών συνεργατών του.

Διάγραμμα 9: Τομείς εξωτερικής ανάθεσης Δ.Α.Δ., HRM outsourcing (Ελλάδα, 2015)



Η βασικότερη λειτουργία που ανατίθεται σε εξωτερικούς συμβούλους είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο 69,7% των επιχειρήσεων, ενώ ακολουθούν αμέσως μετά τα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ με 59,6% και η στελέχωση, κυριότερα η προσέλκυση (46,3%) και σε μικρότερο βαθμό η επιλογή (30,3%) (Διάγραμμα 9). 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 1/5 των επιχειρήσεων του δείγματος. Σημαντική θεωρείται η παρουσία των συμβούλων, με την προϋπόθεση 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. Τέλος, από το Διάγραμμα 10 παρατηρούμε μείωση στη χρήση των πρακτικών Outsourcing από το 2009 στο 2015, με μοναδική εξαίρεση τις συντάξεις-ασφαλιστικά που παρουσιάζουν οριακή αύξηση.

Διάγραμμα 10: Πρακτικές εξωτερικής ανάθεσης Δ.Α.Δ. (HRM outsourcing) διαχρονικά



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 πωλήσεων και παραγωγής. Σε πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, μέρος της ευθύνης για θέματα ιδίως εκπαίδευσης, αξιολόγησης και επιλογής τείνουν να μετατεθούν στα στελέχη γραμμής, ακόμα και στις 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 άμεσοι «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 η συνεργασία με το τμήμα Δ.Α.Δ. για τις εξής λειτουργίες Δ.Α.Δ. :

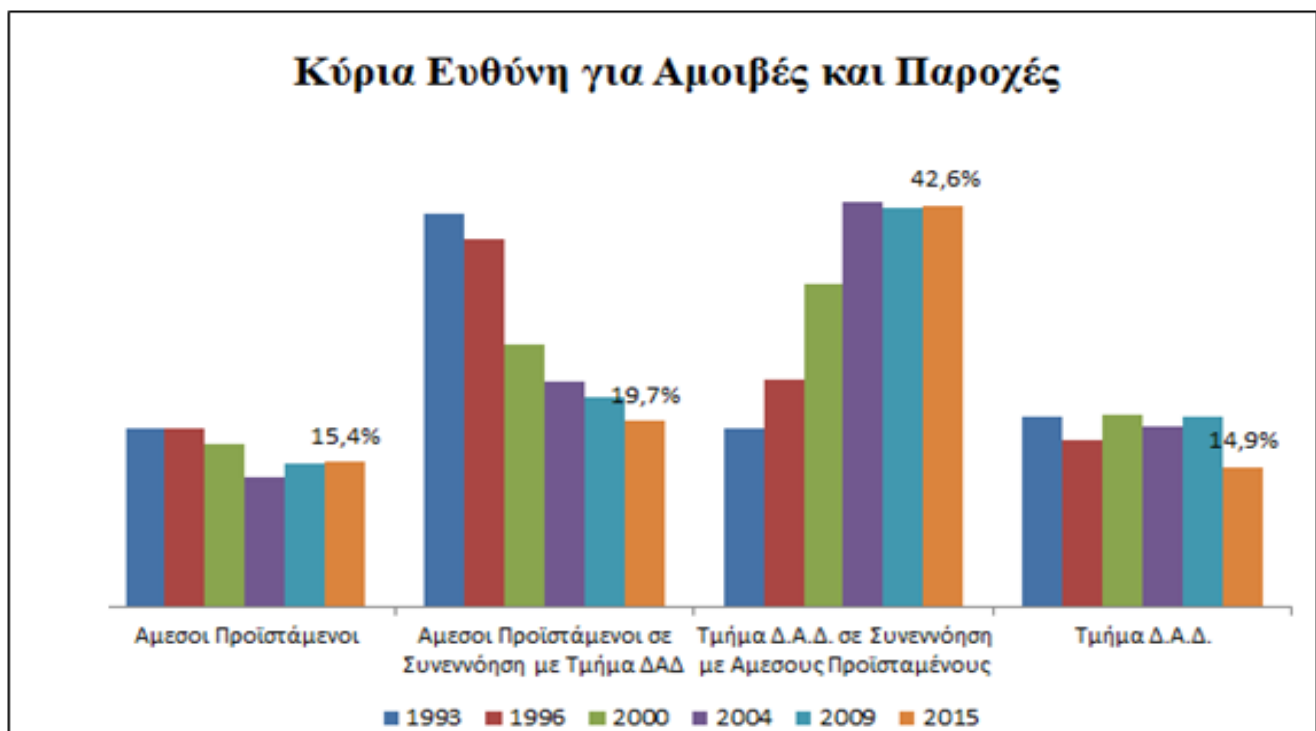
- Αμοιβές και Παροχές
- Προσέλκυση και Επιλογή
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

- Εργασιακές Σχέσεις
- Αυξομειώσεις Προσωπικού

Στην Ελλάδα 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 έρευνες.

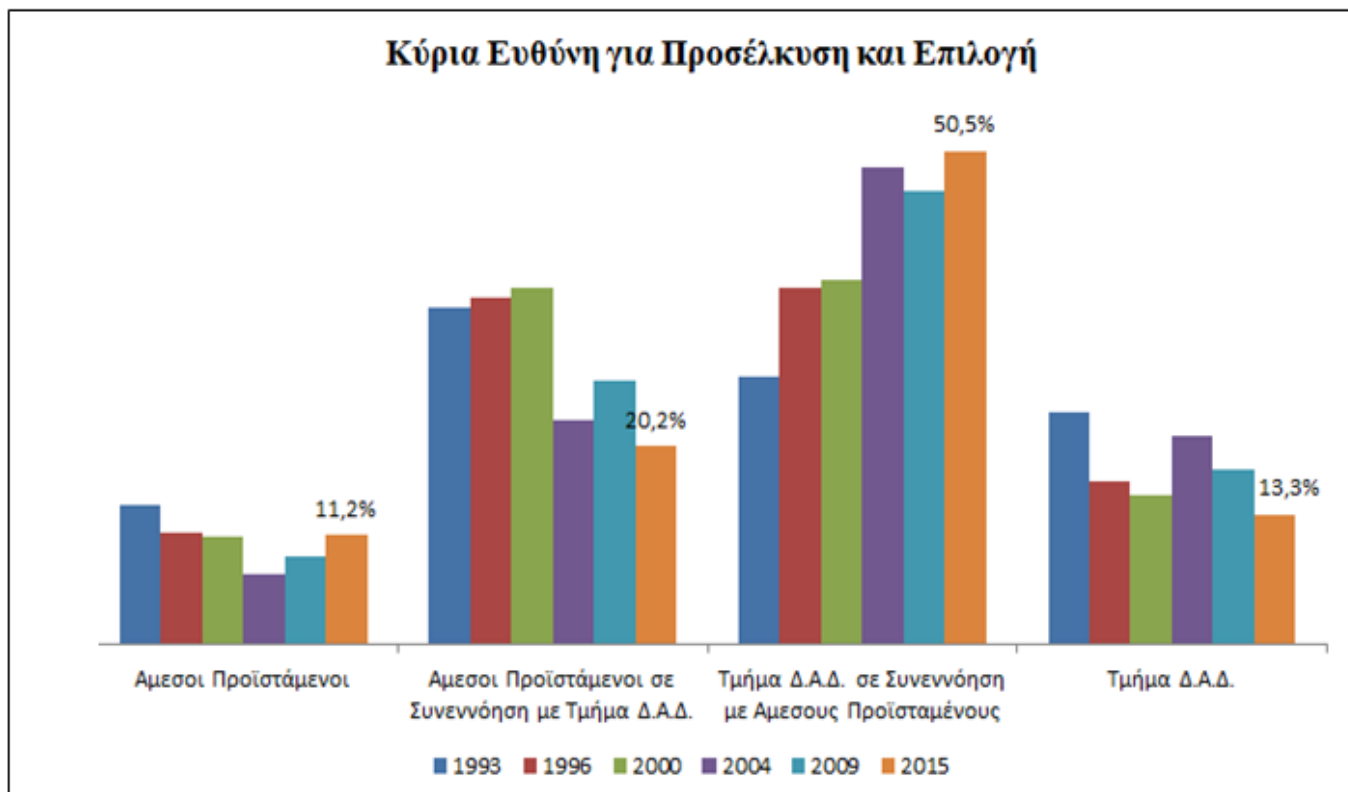
Συγκεκριμένα, σε θέματα Αμοιβών και Παροχών (Διάγραμμα 11) φαίνεται να αυξάνεται την τελευταία πενταετία η ευθύνη του Τμήματος Δ.Α.Δ., σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Η συμμετοχή σε έρευνες αμοιβών (salary surveys) ή η παρακολούθηση του ανταγωνισμού γίνεται συνήθως με πρωτοβουλία των στελεχών Δ.Α.Δ. που έχουν τη γενικότερη εποπτεία και πληροφόρηση από την αγορά εργασίας. 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.

Διάγραμμα 11: Κύρια Ευθύνη για Αμοιβές και Παροχές, Ελλάδα, διαχρονικά



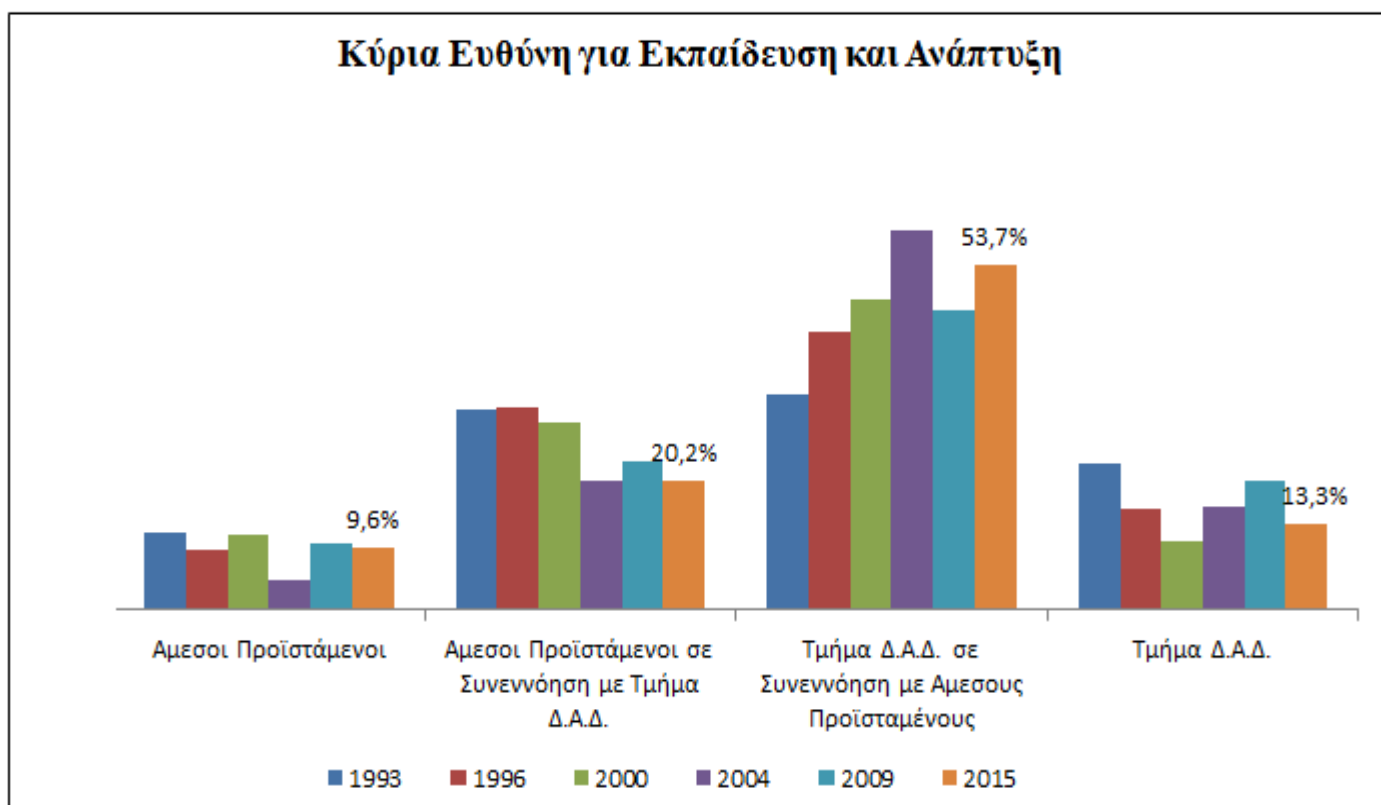
Σε θέματα προσέλκυσης και επιλογής, στο μεγαλύτερο ποσοστό οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνεργασία, με την κύρια ευθύνη και πάλι να ανήκει στο Τμήμα Δ.Α.Δ. (Διάγραμμα 12).

Διάγραμμα 12: Κύρια Ευθύνη για Προσέλκυση και Επιλογή, Ελλάδα, διαχρονικά



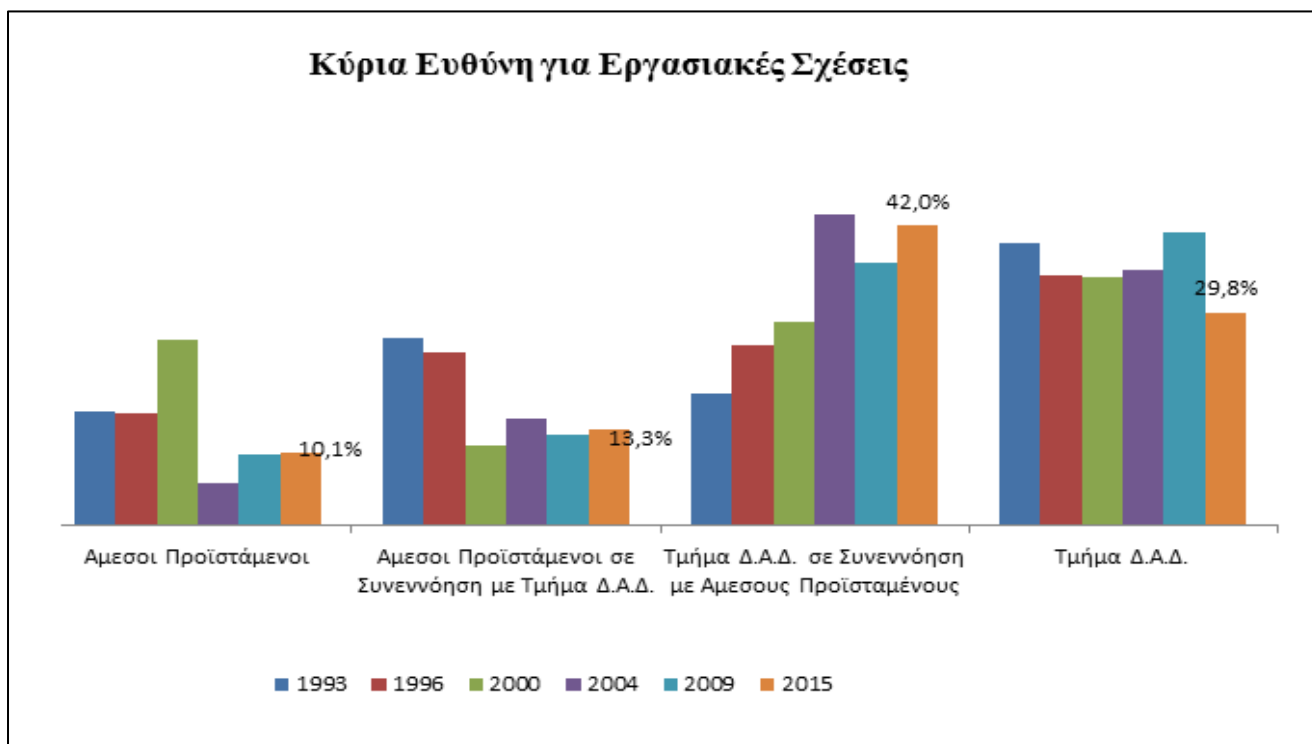
Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη (Διάγραμμα 13), η ευθύνη είναι στις περισσότερες περιπτώσεις μοιρασμένη, αλλά με σαφές προβάδισμα στο Τμήμα ΔΑΔ. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς τα Τμήματα ΔΑΔ διαθέτουν την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τα κονδύλια για την εκπαίδευση, την οποία 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 13: Κύρια Ευθύνη για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη, Ελλάδα, διαχρονικά



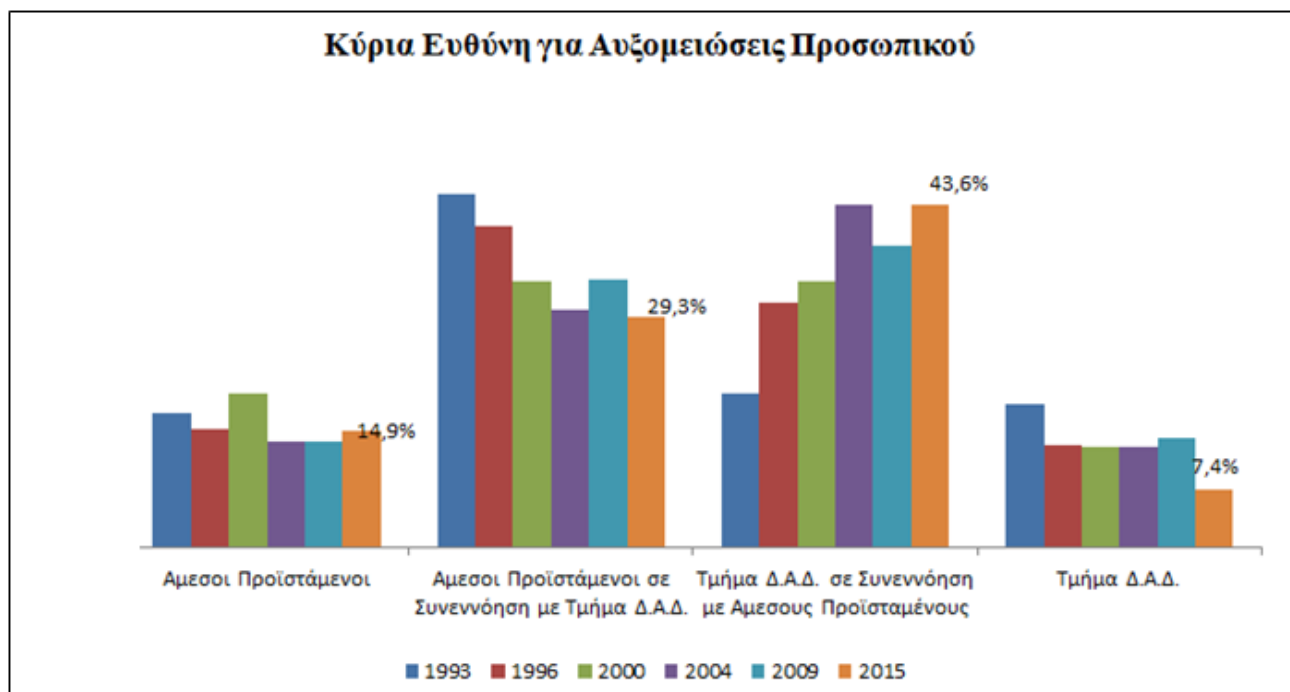
Η μόνη δραστηριότητα που φαίνεται να επωμίζεται σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό το Τμήμα Δ.Α.Δ, είτε μόνο του, είτε με τη συνεργασία των στελεχών γραμμής, είναι οι Εργασιακές Σχέσεις. Αυτό εξηγείται εν μέρει από το γεγονός ότι στις επιχειρήσεις με οργανωμένο συνδικαλισμό, υπάρχει κατά παράδοση κάποιος υπεύθυνος που χειρίζεται τα θέματα των εργασιακών σχέσεων και επικοινωνεί με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και ο οποίος είτε ανήκει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, 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 14).

Διάγραμμα 14: Κύρια Ευθύνη για Εργασιακές Σχέσεις, Ελλάδα, διαχρονικά



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 15).

Διάγραμμα 15: Κύρια Ευθύνη για Αυξομειώσεις Προσωπικού, Ελλάδα, διαχρονικά



Έτσι, όπως φαίνεται, σε σχέση με τα στοιχεία από τις πέντε προηγούμενες έρευνες (1993, 1996, 2000, 2004, 2009) και σήμερα έχουμε εντατικότερη συμμετοχή του τμήματος ΔΑΔ σε συνεργασία με τους άμεσους προϊστάμενους σε όλες τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ. Κυρίως στην εκπαίδευση/ ανάπτυξη και στη στελέχωση κυριαρχεί ο ρόλος του τμήματος ΔΑΔ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.

Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού

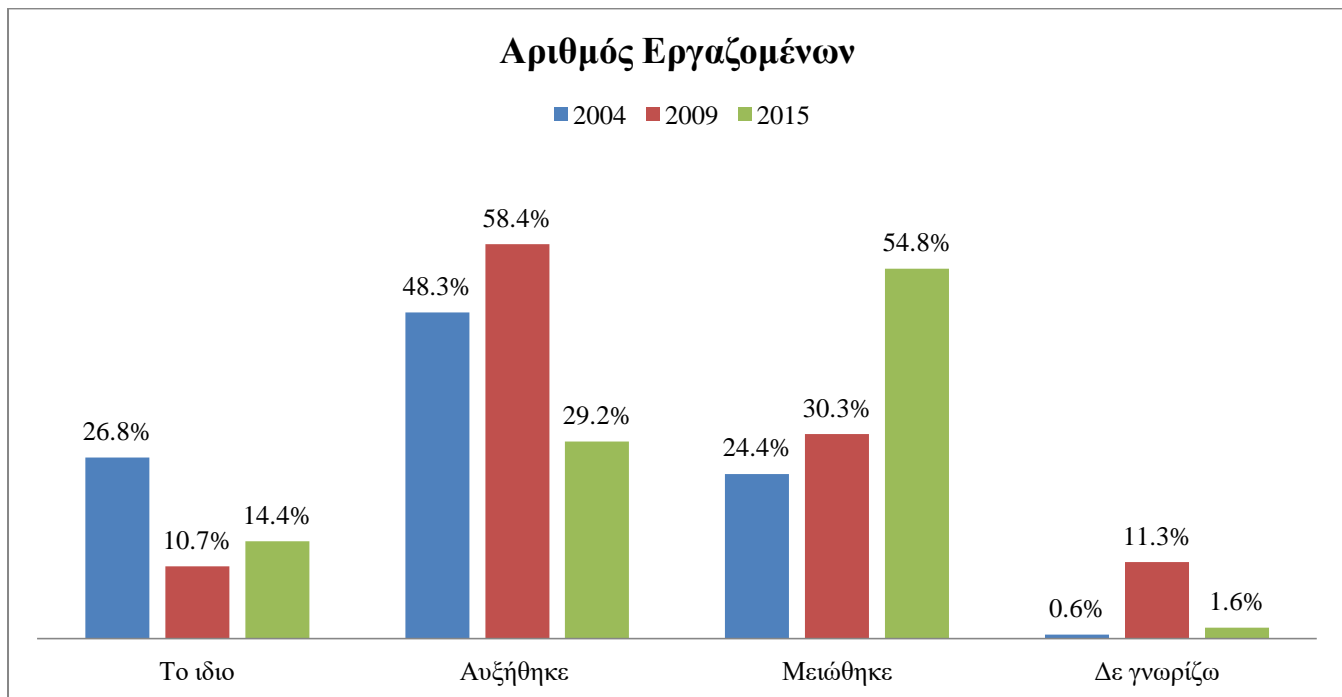
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

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 χρειάζονται 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.

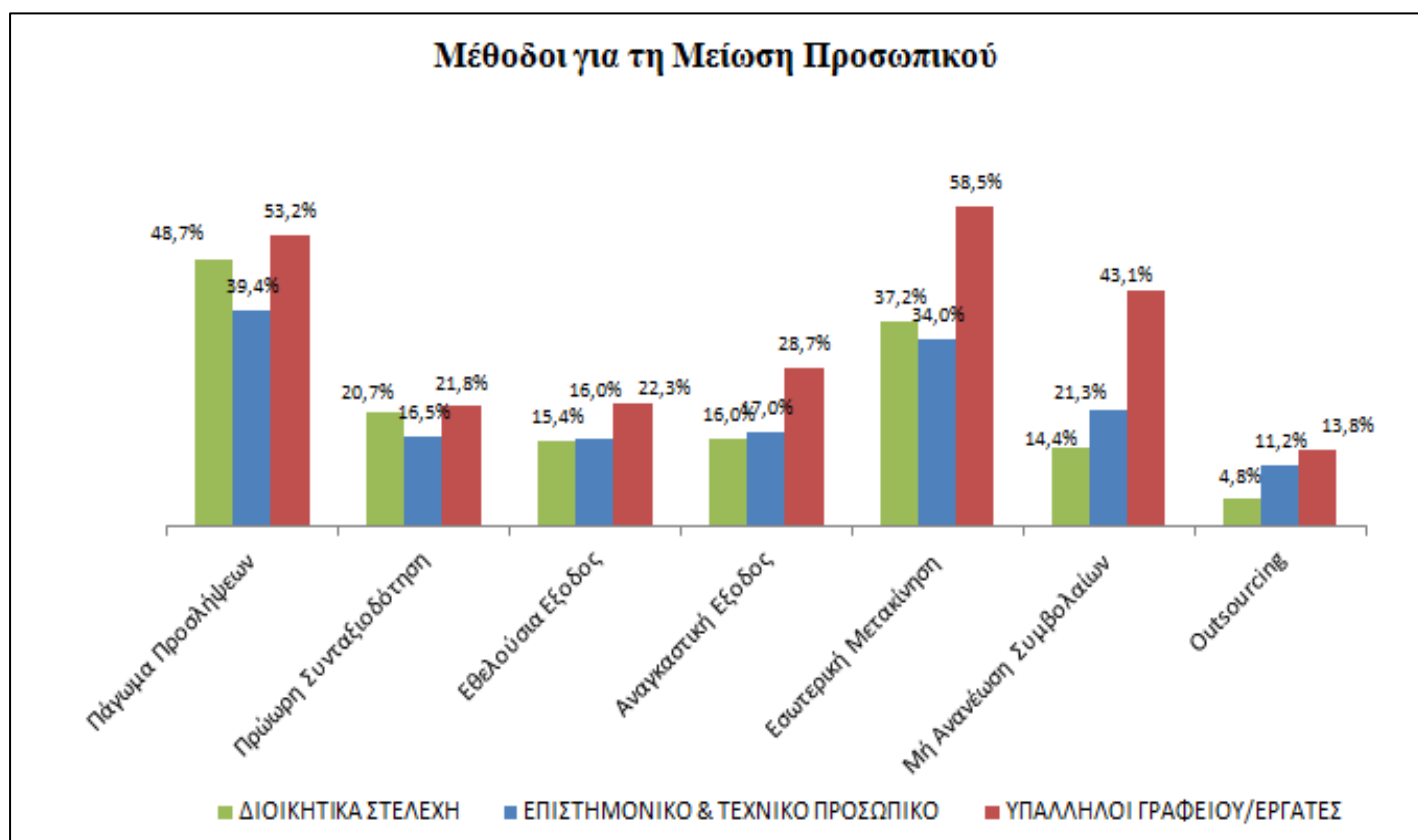
Όπως φάνηκε, σε γενικές γραμμές ο συνολικός αριθμός εργαζομένων μειώθηκε στο 58,4% των επιχειρήσεων του δείγματος, στο 14,4% παρέμεινε ο ίδιος, ενώ έχει αυξηθεί στο 29,2% (Διάγραμμα 16). Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των εταιριών του δείγματος το 2015 ακολούθησαν πρακτικές downsizing, αντικατοπτρίζοντας τη βαθιά ύφεση στην οποία εισήλθε η χώρα μας, από το 2009. Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι οι μειώσεις προσωπικού είχαν αρχίσει στις εταιρίες του δείγματός μας το 2009, αφού το ποσοστό των οργανισμών που δήλωσαν τότε μείωση προσωπικού ήταν ήδη αυξημένο κατά 24,5% σε σχέση με το 2004.

Διάγραμμα 16: Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων, Ελλάδα, διαχρονικά



Στις επιχειρήσεις που αναγκάστηκαν να προβούν σε μείωση προσωπικού χρησιμοποιήθηκαν διάφορες μέθοδοι μείωσης. Αυτές περιλαμβάνουν κυρίως την εσωτερική μετακίνηση, το πάγωμα προσλήψεων και τη μη ανανέωση συμβολαίων. Ακολουθούν η αναγκαστική και η εθελουσία έξοδος και η πρόωγη συνταξιοδότηση (Διάγραμμα 17). Σε σύγκριση με τα στοιχεία του 2009, όλες οι μέθοδοι μείωσης προσωπικού παρουσίασαν αύξηση.

Διάγραμμα 17: Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού, Ελλάδα 2015

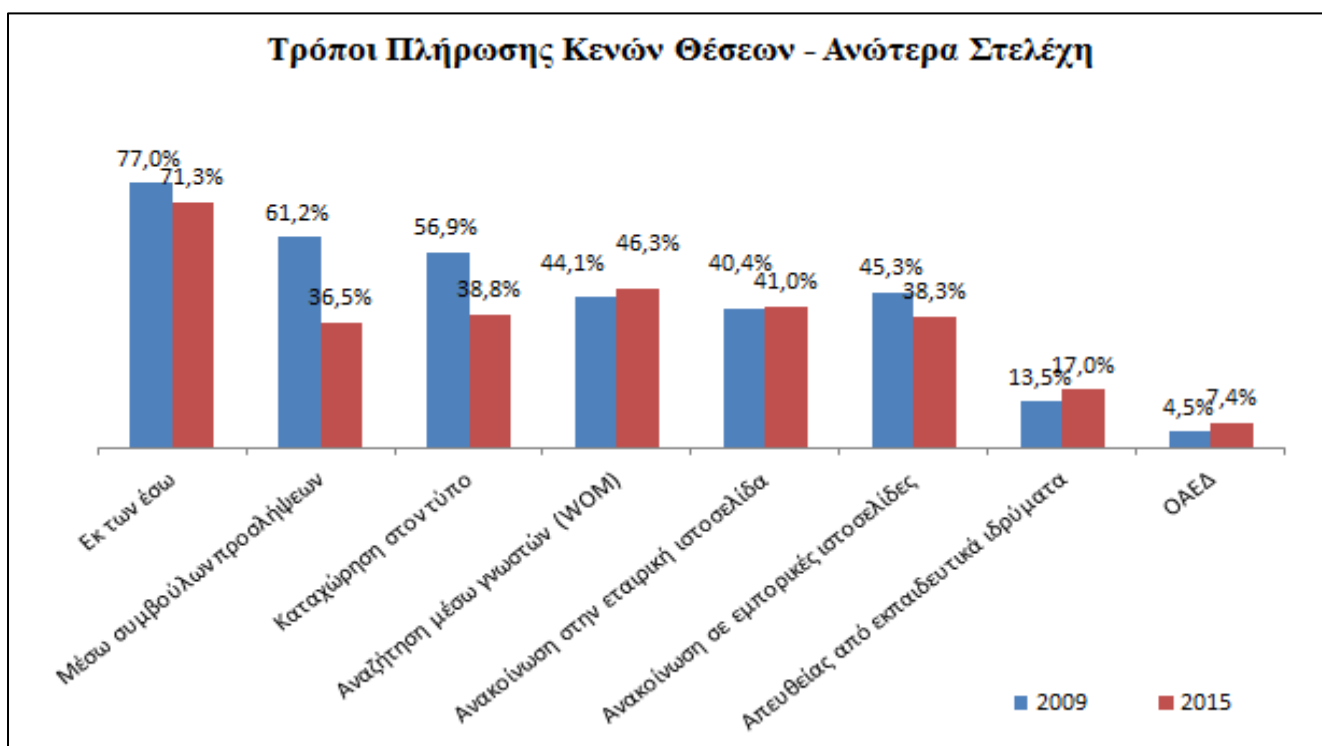


Όπως είναι γνωστό, το θέμα των μεθόδων μείωσης προσωπικού έχει απασχολήσει το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων στην Ελλάδα τα τελευταία πέντε χρόνια, ακόμα και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ο οποίος παραδοσιακά εμφανιζόταν ως πιο «στοργικός» εργοδότης από τον ιδιωτικό.

Μέθοδοι Προσέλκυσης και Προέλευση Εργαζομένων

Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι στο σύνολο του δείγματος, το 71,3% των ανώτερων διοικητικών στελεχών προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και προφανώς οι θέσεις που κατέχουν είναι αποτέλεσμα προαγωγών (Διάγραμμα 18). 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.

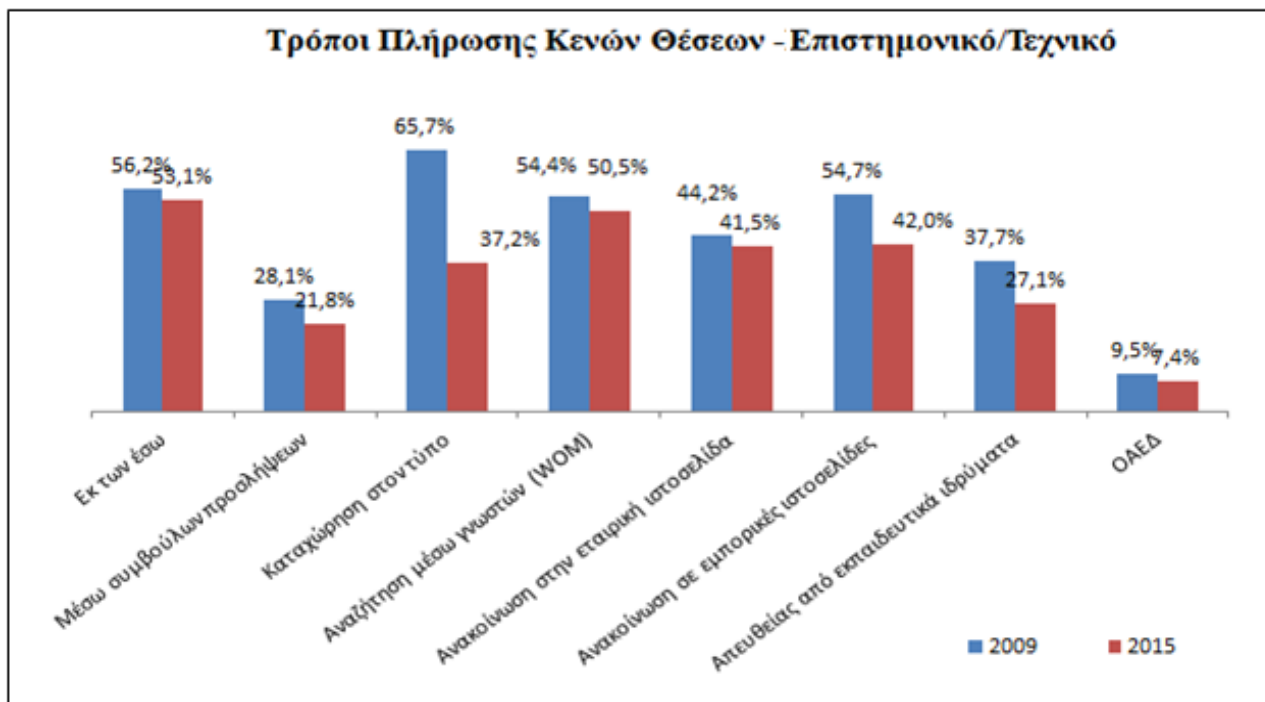
Διάγραμμα 18: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Ανώτερα Στελέχη (Διαχρονικά στην Ελλάδα)



Η πλήρωση θέσεων μέσω εξωτερικών συμβούλων προσλήψεων και επιλογής, χρησιμοποιείται κυρίως για το επίπεδο των στελεχών στο 36,5% των επιχειρήσεων, παρουσιάζοντας μεγάλη μείωση σε σχέση με τα στοιχεία του 2009 (=61%). Δημοφιλέστερη μέθοδος προσέλκυσης στελεχών είναι η εκ των έσω κάλυψη της θέσης (71,3%) ενώ ακολουθούν οι συστάσεις από γνωστούς και η αναζήτηση μέσω Ίντερνετ (41% στην εταιρική ιστοσελίδα και 38,3% σε εμπορικές ιστοσελίδες). Όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων στελεχών μέσω καταχωρήσεων στον τύπο, βρέθηκε ότι στο σύνολο του δείγματος, το 38,8% χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο για επιλογή στελεχών. Η καταχώρηση στον τύπο εμφανίζεται να χρησιμοποιείται όλο και λιγότερο για την προσέλκυση στελεχών.

Εν γένει, παρατηρήθηκε, σε σχέση με το 2009 μια τάση για αξιοποίηση των πιο οικονομικών μεθόδων ανακοίνωσης (π.χ. word of mouth, ανακοίνωση στην εταιρική ιστοσελίδα, ΟΑΕΔ), με ταυτόχρονη μείωση του εύρους των πρακτικών προσέλκυσης ανά θέση (πιο στοχευμένη ανακοίνωση). Τέλος, η ευρεία χρήση του Internet και των social media την τελευταία πενταετία, καθιστά τα τελευταία ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την προσέλκυση στελεχών.

Διάγραμμα 19: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Επιστημονικό και Τεχνικό Προσωπικό (Διαχρονικά στην Ελλάδα)

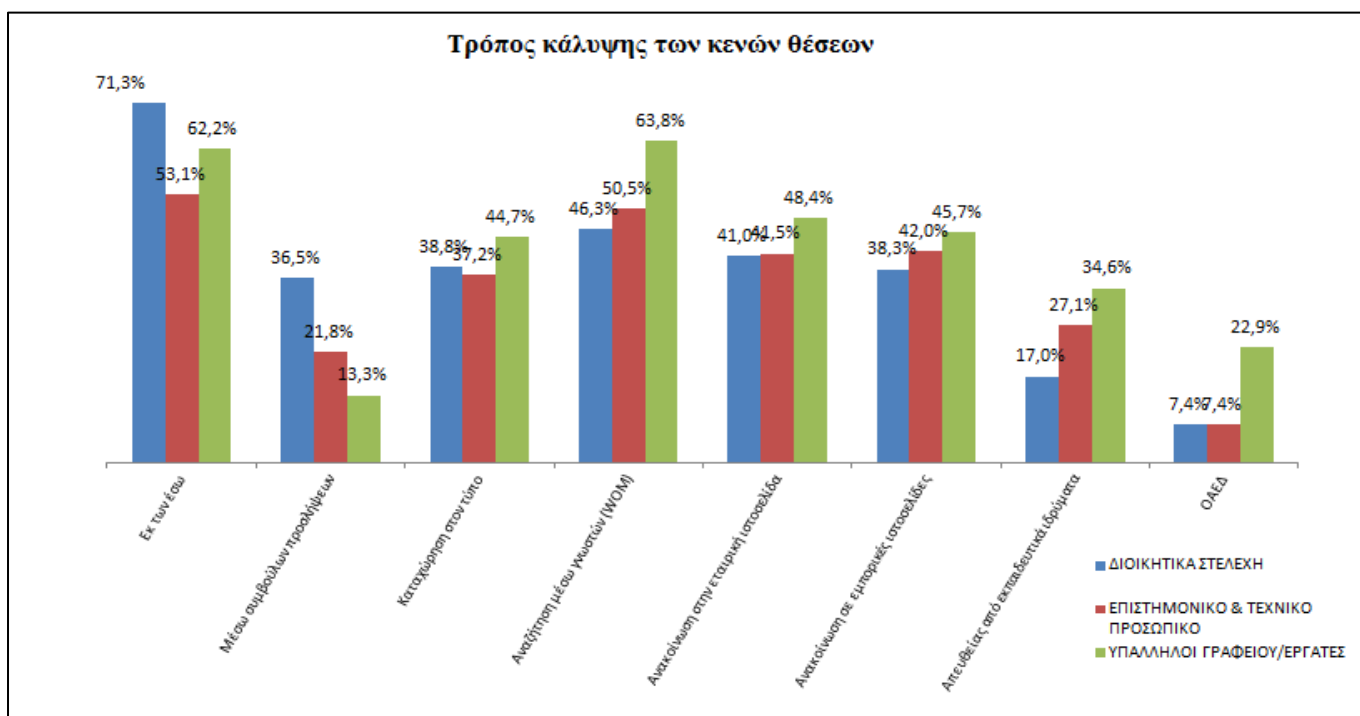


Διάγραμμα 20: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων για Υπαλλήλους Γραφείου και Εργάτες (Διαχρονικά στην Ελλάδα)



Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες πηγές προσέλκυσης χρησιμοποιούνται περισσότερο για κάποιες κατηγορίες θέσεων από ό,τι για άλλες. Για παράδειγμα, η χρήση προγραμμάτων μαθητείας και δημοσίων κέντρων εύρεσης εργασίας (π.χ. ΟΑΕΔ) χρησιμοποιούνται κυρίως για θέσεις υπαλλήλων γραφείου και εργατών. Στην εργασιακή ομάδα των στελεχών κυριαρχεί, συγκριτικά με τις άλλες ομάδες εργαζομένων, η χρήση της εσωτερικής προσέλκυσης και των γραφείων συμβούλων στελέχωσης (job hunters).

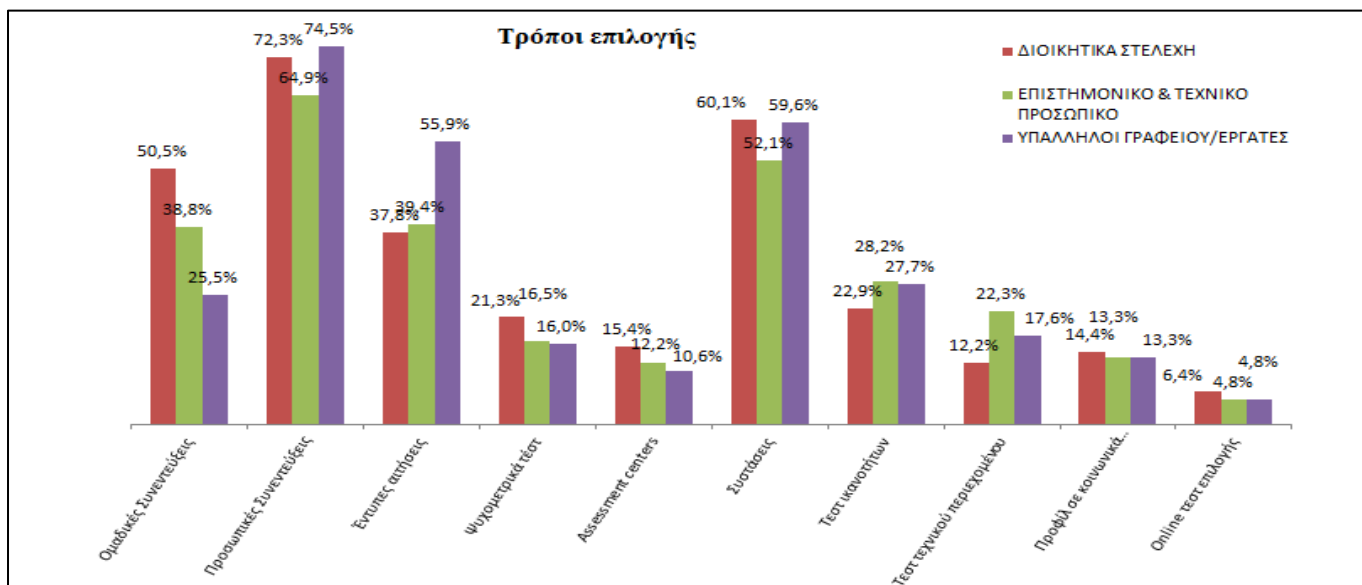
Διάγραμμα 21: Τρόποι Πλήρωσης Κενών Θέσεων ανά ομάδα εργαζομένων (Ελλάδα, 2015)



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 συστάσεις και οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται ευρύτατα, για όλες τις κατηγορίες θέσεων. Αντίθετα, τα ψυχομετρικά τεστ και τα κέντρα επιλογής (assessment centers) έχουν περιορισμένη χρήση (Διάγραμμα 22).

Διάγραμμα 22: Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού, ανά κατηγορία Θέσεων εργασίας (Ελλάδα, 2015)



Πίνακας 3: Διαχρονική σύγκριση μεθόδων Επιλογής Προσωπικού

	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ		ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ & ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ/ΕΡΓΑΤΕΣ	
	2009	2015	2009	2015	2009	2015
	Ομαδικές Συνεντεύξεις	62,90%	50,50%	53,10%	38,80%	37,00%
Προσωπικές Συνεντεύξεις	82,50%	72,30%	80,40%	64,90%	86,30%	74,50%
Έντυπες αιτήσεις	41,60%	37,80%	48,50%	39,40%	53,80%	55,90%
Ψυχομετρικά τεστ	25,90%	21,30%	24,60%	16,50%	22,70%	16,00%
Assessment centers	16,30%	15,40%	15,50%	12,20%	9,50%	10,60%
Γραφολογία	3,80%		1,40%		1,40%	
Συστάσεις	67,50%	60,10%	62,60%	52,10%	61,10%	59,60%
Άλλο	26,20%		23,30%		27,30%	
Τεστ ικανοτήτων	27,10%	22,90%	34,80%	28,20%	31,90%	27,70%
Τεστ τεχνικού περιεχομένου	11,30%	12,20%	31,40%	22,30%	13,70%	17,60%
Προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα		14,40%		13,30%		13,30%
Online τεστ επιλογής		6,40%		4,80%		4,80%

Αναφορικά με τις μεθόδους επιλογής εργαζομένων, διαπιστώνουμε τα εξής:

- Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν το δημοφιλέστερο εργαλείο επιλογής, για όλες τις εργασιακές ομάδες. Για τις ανώτερες εργασιακές ομάδες, η προσωπική συνέντευξη χρησιμοποιείται από τουλάχιστον το 72,3% των επιχειρήσεων του δείγματος.
- Οι ομαδικές συνεντεύξεις, όπου πολλοί υποψήφιοι εξετάζονται ταυτόχρονα, είναι κι αυτές αρκετά διαδεδομένες. Όμως στην τελευταία πενταετία παρουσίασαν μείωση στη συχνότητα χρήσης τους. Ενώ το 2009 χρησιμοποιούνταν κατ' ανώτερο στο 62% των επιχειρήσεων (για τα διοικητικά στελέχη) έως κατ' ελάχιστο στο 14% (για τους εργάτες), το 2015 τα ποσοστά αυτά ανήλθαν σε 50,5% έως 25,5% αντίστοιχα.
- Οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περίπου από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος, αν και, όπως είναι αναμενόμενο, σε μικρότερο βαθμό για τα διοικητικά στελέχη (37,8%) από ό,τι για τις άλλες ομάδες εργαζομένων (έως 56% για υπαλλήλους γραφείου και εργάτες).
- Οι συστάσεις χρησιμοποιούνται από περίπου το 60% των επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση τους διευρύνθηκε για τις κατώτερες ιεραρχικά εργασιακές ομάδες, με το 59,6% των επιχειρήσεων να τις αξιοποιεί για υπαλλήλους γραφείου και εργάτες σε σύγκριση με περίπου 40% αυτών το 2009.
- Περιορισμένη είναι και η χρήση των κέντρων αξιολόγησης. Εφαρμόζονται κυρίως στα διοικητικά στελέχη και πολύ λιγότερο στις ιεραρχικά κατώτερες ομάδες εργαζομένων. Ας σημειωθεί όμως ότι η χρήση τους το 2015 παρέμεινε σε παρόμοια επίπεδα με το 2009 και παρά τη μείωση χρήσης ακριβών μεθόδων στελέχωσης εξαιτίας της ύφεσης, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει αποδειχθεί χρήσιμη στις επιχειρήσεις που την αξιοποιούν.
- Ο έλεγχος του προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα έχει υιοθετηθεί από περίπου 14% των επιχειρήσεων και οι εκτιμήσεις των στελεχών είναι ότι θα διευρυνθεί περισσότερο ή χρήση του.
- Η χρήση των τεστ αξιολόγησης εφαρμόζεται σε περίπου 20% των επιχειρήσεων, με τα τεστ τεχνικού περιεχομένου να εφαρμόζονται περισσότερο στο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό.

Συμπληρωματικά, σε συνεντεύξεις με τους εκπροσώπους των ιδιωτικών επιχειρήσεων του δείγματος σχετικά με τις μεθόδους επιλογής αναφέρθηκαν 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.

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στην Ελλάδα

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στις εργασιακές ρυθμίσεις και στις αλλαγές που συνέβησαν την τελευταία πενταετία, κυρίως σε νέες μορφές απασχόλησης (Διάγραμμα 23). Συγκεκριμένα, η ερώτηση καλύπτει τη χρήση των ακολούθων :

- Υπερωρίες
- Εργασία σε βάρδιες
- Εργασία τα Σαββατοκύριακα
- Ελαστικό ωράριο (flexi-time)
- Τηλε- εργασία
- Κατ' οίκον εργασία
- Μερική απασχόληση
- Εποχιακή εργασία
- Συμβόλαια ορισμένου χρόνου
- Μοιρασμένη εργασία (Job sharing)
- Συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα
- Συμβόλαια ετησίων ωρών

Στο Διάγραμμα 23 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις ανωτέρω ευέλικτες πρακτικές και το ποσοστό του προσωπικού τους που απασχολούνται με τέτοιες ρυθμίσεις. Όπως φαίνεται, πιο δημοφιλείς αποδεικνύονται η εργασία σε βάρδιες, οι υπερωρίες και η εργασία τα Σαββατοκύριακα. Πρόκειται για πρακτικές ήδη αρκετά διαδεδομένες σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, σε υπηρεσίες υγείας καθώς και στο λιανεμπόριο. Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να τις υιοθετούν ταυτόχρονα. Δηλαδή οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την εργασία σε βάρδιες είναι πιθανότερο να εφαρμόζουν ταυτόχρονα και

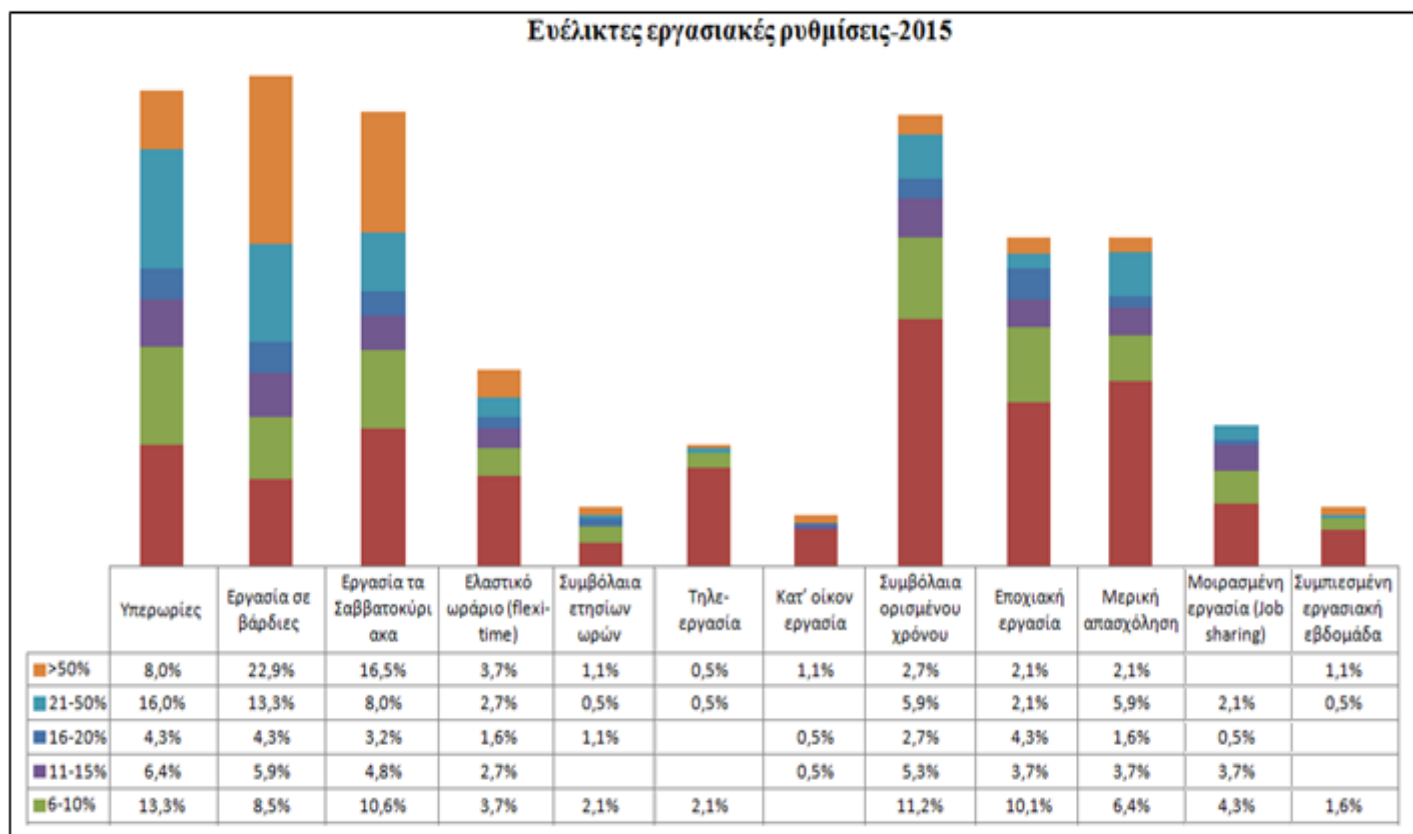
απασχόληση τα Σαββατοκύριακα ή/ και υπερωρίες. Οι συγκεκριμένες εργασιακές ρυθμίσεις εφαρμόζονται από περίπου το 70% των Ελληνικών επιχειρήσεων και για σημαντική αναλογία του προσωπικού τους.

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν και συμβόλαια ορισμένου χρόνου, τα οποία όμως χρησιμοποιούνται για μικρή αναλογία του συνόλου του προσωπικού τους (κυρίως 1-5% του προσωπικού). Η παραγοντική ανάλυση ομαδοποίησε τα συμβόλαια ορισμένου χρόνου με την εποχική εργασία που χρησιμοποιείται κυρίως στον τουρισμό και στην βιομηχανική παραγωγή εποχιακού χαρακτήρα.

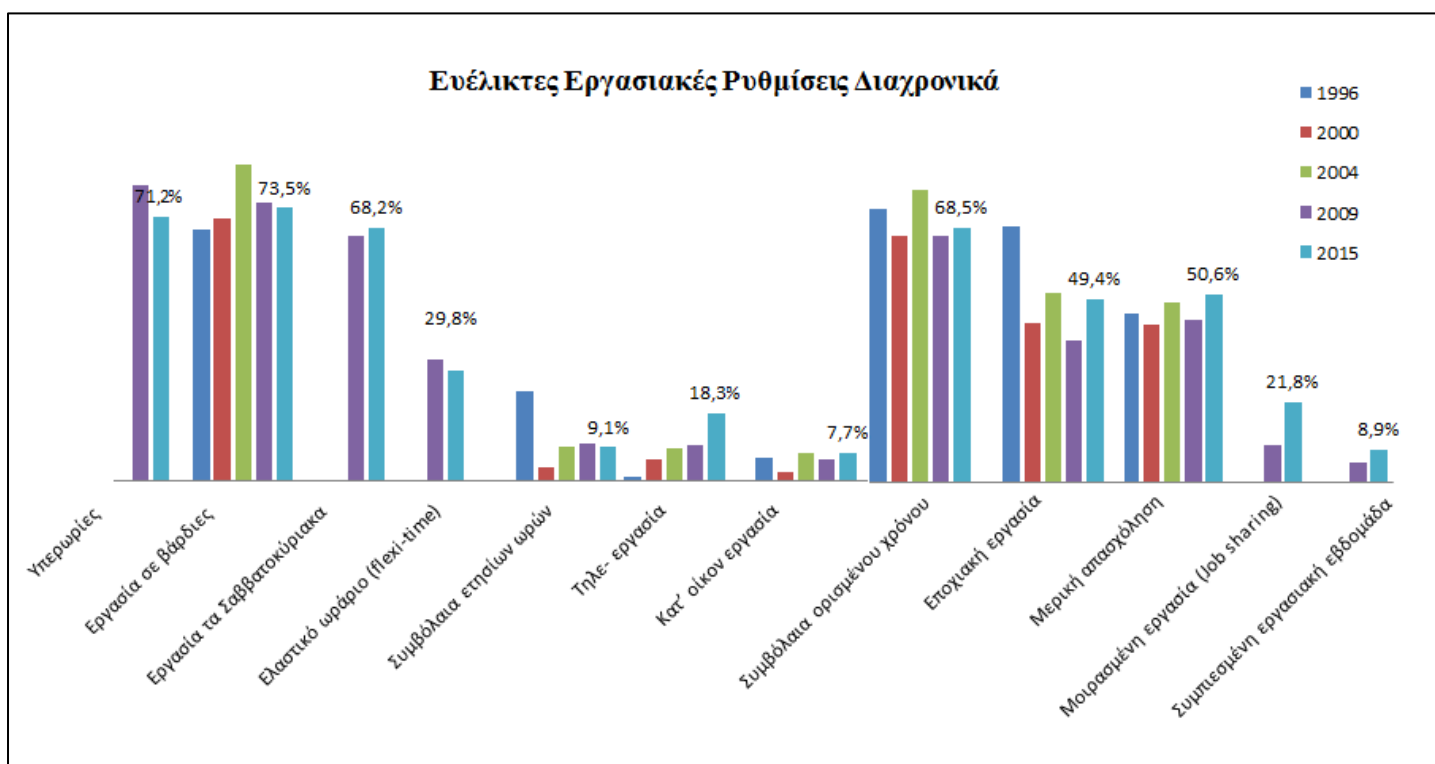
Ακολουθεί η μερική απασχόληση (εφαρμόζεται από περίπου τις μισές επιχειρήσεις σε μικρότερες αναλογίες του προσωπικού τους), η οποία ομαδοποιήθηκε με τη μοιρασμένη εργασία και τη συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα, γιατί τείνουν να εφαρμόζονται από τις ίδιες επιχειρήσεις

Από τις υπόλοιπες ευέλικτες πρακτικές (συμβόλαια ετησίων ωρών, ελαστικό ωράριο, κατ' οίκον εργασία και τήλε-εργασία) το ελαστικό ωράριο φαίνεται να χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις (30% του δείγματος), αλλά γενικά όλες αυτού του τύπου οι ρυθμίσεις εφαρμόζονται σε μικρή αναλογία του συνόλου του προσωπικού.

Διάγραμμα 23: Ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος που χρησιμοποιούν ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης και αναλογία του προσωπικού που καλύπτεται από τέτοιες ρυθμίσεις (Ελλάδα, 2015)



Διάγραμμα 24: Διαχρονική Χρήση Ευέλικτων Πρακτικών Απασχόλησης



Πίνακας 4: Διαχρονική Χρήση Ευέλικτων Πρακτικών Απασχόλησης με αναλογία προσωπικού που καλύπτουν

	1996			2000			2004			2009			2015		
	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%	Όχι χρήση	1-20%	>20%
Εργασία σε βάρδιες	32,1%	51,9%	16%	29,3%	34,5%	36,2%	14,7%	41,7%	43,6%	25,0%	33,6%	41,4%	26,5%	33,5%	40%
Συμβόλαια ετησίων ωρών	76%	24%		96,4%	3,6%		90,7%	7%	2,3%	90%	10%		90,9%	7,3%	1,7%
Μερική απασχόληση	54,7%	41,9%	3,5%	57,5%	37,5%	5%	51,7%	39,9%	8,3%	56,3%	36,9%	6,8%	49,4%	41,5%	9%
Εποχιακή εργασία	31%	62,1%	6,9%	57,1%	36%	6,7%	49%	41,5%	6,2%	61,6%	34,6%	3,8%	50,6%	44,7%	4,8%
Συμβόλαια ορισμένου χρόνου	26,1%	68,5%	5,4%	33,6%	59,5%	6,9%	21,3%	66,1%	9,1%	33,7%	59,6%	6,7%	31,5%	59%	9,5%
Κατ' οίκον εργασία	93,8%		6,2%	97,4%	2,6%		92,5%	6,7%	0,8%	94%	5%	1%	92,3%	6,6%	1,2%
Τηλε-εργασία	98,8%	1,2%		94%	5,2%	0,9%	91%	5,2%	3,7%	90,3%	8,7%	1%	81,7%	17,2%	1,2%

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 24 και αναλυτικότερα στον Πίνακα 4, η γενικότερη τάση διαχρονικά είναι προς την αύξηση εφαρμογής των ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων. Εξάιρεση αποτελούν ίσως η εργασία σε βάρδιες και τα συμβόλαια ορισμένου χρόνου, που παρουσιάζουν μια μεγάλη διαχρονική σταθερότητα ως πλέον παραδοσιακές και δοκιμασμένες πρακτικές.

Ρυθμίσεις για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων

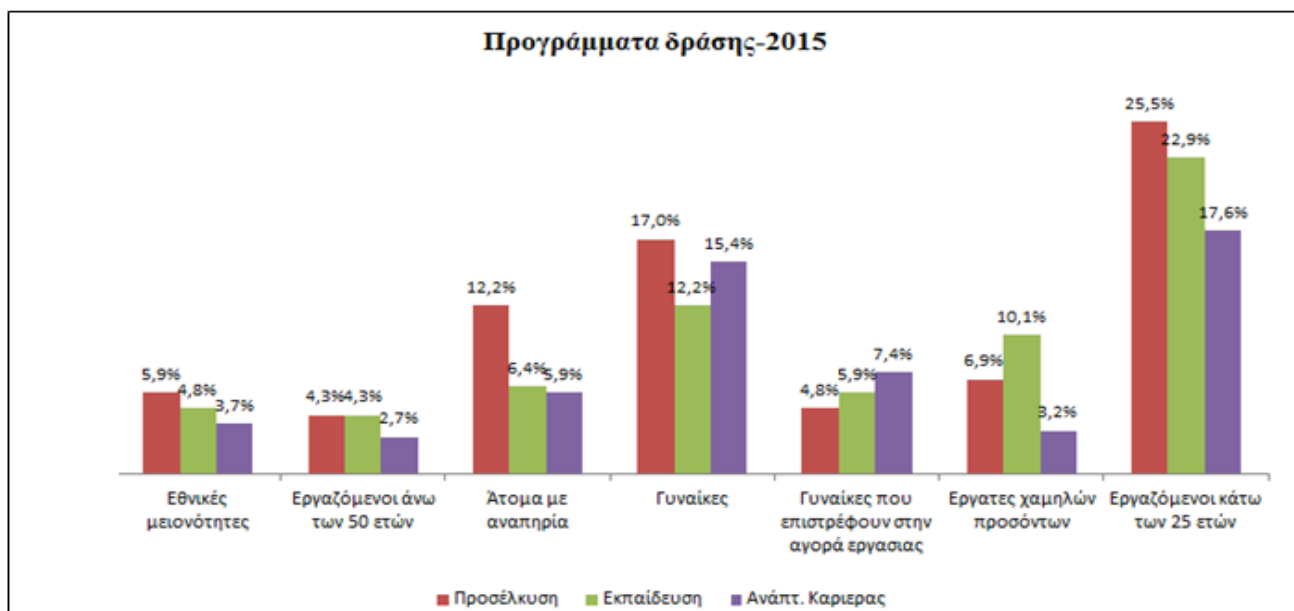
Ένα θέμα που συζητείται εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία (Dessler, 2012) είναι οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για άτομα που εκπροσωπούν ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού. Σύμφωνα με τη σχετική ερώτηση της έρευνας Cranet, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 25, σε αρκετές επιχειρήσεις του Ελληνικού δείγματος εφαρμόζονται προγράμματα δράσης προκειμένου να διευκολυνθεί η απασχόληση ατόμων με αναπηρίες, γυναικών, εργαζομένων κάτω των 25 και άνω των 50 ετών και εθνικών μειονοτήτων.

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.

Στην 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 τις μεταφέρουν και στη χώρα μας.

Όμως, η διεθνής έρευνα δείχνει ότι παρά την ύπαρξη πολιτικών ίσων ευκαιριών, στην πράξη οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες συχνά υφίστανται σημαντικές διακρίσεις οι οποίες συντηρούνται από στερεότυπα και προκαταλήψεις (Cassell, 1996; Roberson, Deitchb, Briefb, & Block, 2003).

Διάγραμμα 25: Υιοθέτηση προγραμμάτων Δράσης για Συγκεκριμένες Ομάδες Εργαζομένων



Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες φαίνεται να λαμβάνονται για την εργασιακή ομάδα των νέων (<25 ετών) εργαζομένων, για τους οποίους το ¼ των επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει προγράμματα δράσης. Τα προγράμματα για το λεγόμενο graying workforce (ηλικιακή ομάδα >50 ετών) φαίνεται να είναι πολύ περιορισμένα, παρά την εντεινόμενη διεθνώς συζήτηση σχετικά με τη δημογραφική γήρανση του εργατικού δυναμικού. Η δεύτερη εργασιακή ομάδα για την οποία προβλέπονται προγράμματα δράσης στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι αυτή των γυναικών (12-17%) και ακολουθεί αυτή των ατόμων με αναπηρία (6-12%). Παράλληλα, με εξαίρεση τα προγράμματα δράσης για τους νεαρούς εργαζόμενους που διευρύνθηκαν την τελευταία πενταετία, ενδεχομένως λόγω της ευρείας συζήτησης για τη διοίκηση της γενιάς Υ, παρατηρείται μείωση των προγραμμάτων δράσης για όλες τις ειδικές ομάδες εργαζομένων, κυρίως των ατόμων με αναπηρία, τις γυναίκες που επιστρέφουν στην εργασία και τους εργάτες χαμηλών προσόντων.

Πίνακας 5: Ειδικά Προγράμματα Δράσης για μειονοτικές ομάδες διαχρονικά

ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ	2004	2009			2015		
		Προσέλκυση	Εκπαίδευση	Ανάπτ. Καριέρας	Προσέλκυση	Εκπαίδευση	Ανάπτ. Καριέρας
Εθνικές μειονότητες	8%	8%	10%	7%	6%	5%	4%
Εργαζόμενοι άνω των 50 ετών	10%	3%	8%	3%	4%	4%	3%
Άτομα με αναπηρία	29%	18%	13%	10%	12%	6%	6%
Γυναίκες	19%	21%	22%	23%	17%	12%	15%
Γυναίκες που επιστρέφουν στην αγορά εργασίας		9%	15%	14%	5%	6%	7%
Εργατες χαμηλών προσόντων		11%	15%	9%	7%	10%	3%
Εργαζόμενοι κάτω των 25 ετών		22%	21%	17%	26%	23%	18%

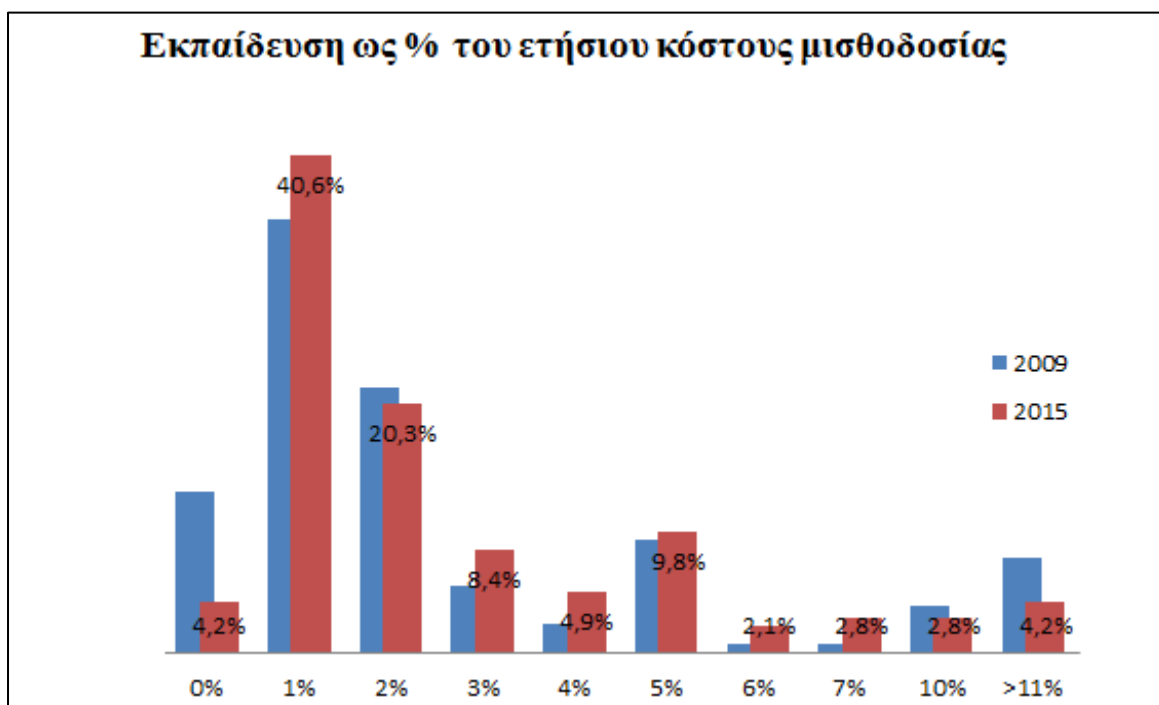
Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων

Συχνότητα 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 φτάνει το

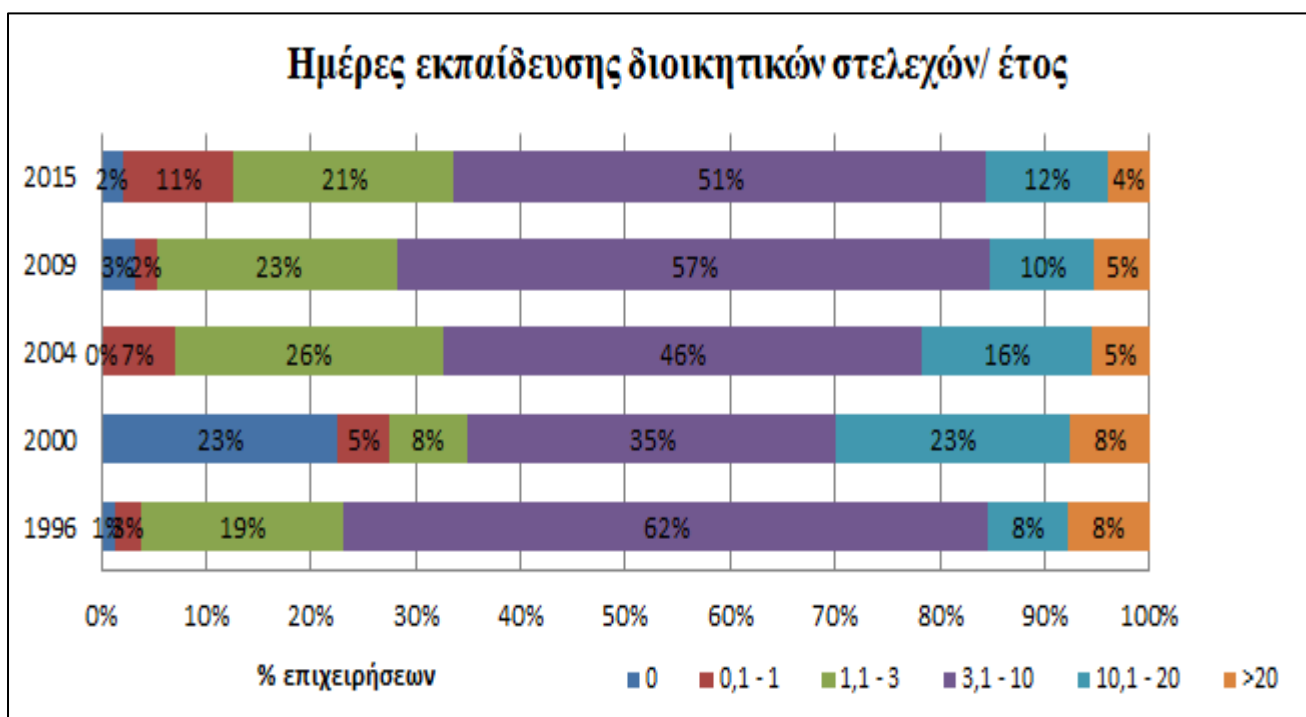
1% της συνολικής μισθοδοσίας στο 44,80% των επιχειρήσεων του δείγματος, κυμαίνεται μεταξύ 1-2% στο 15,4% των επιχειρήσεων, ενώ ξεπερνά το 2% αθροιστικά στο 30,20% των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 26). Και εδώ παρατηρείται σημαντική μείωση την τελευταία πενταετία, αφού τα αντίστοιχα ποσοστά κυμαίνονταν στο 47%, 22% και 33% αντίστοιχα το 2009.

Διάγραμμα 26: Ετήσια δαπάνη για εκπαίδευση ως ποσοστό της δαπάνης μισθοδοσίας (Διαχρονικά στην Ελλάδα)

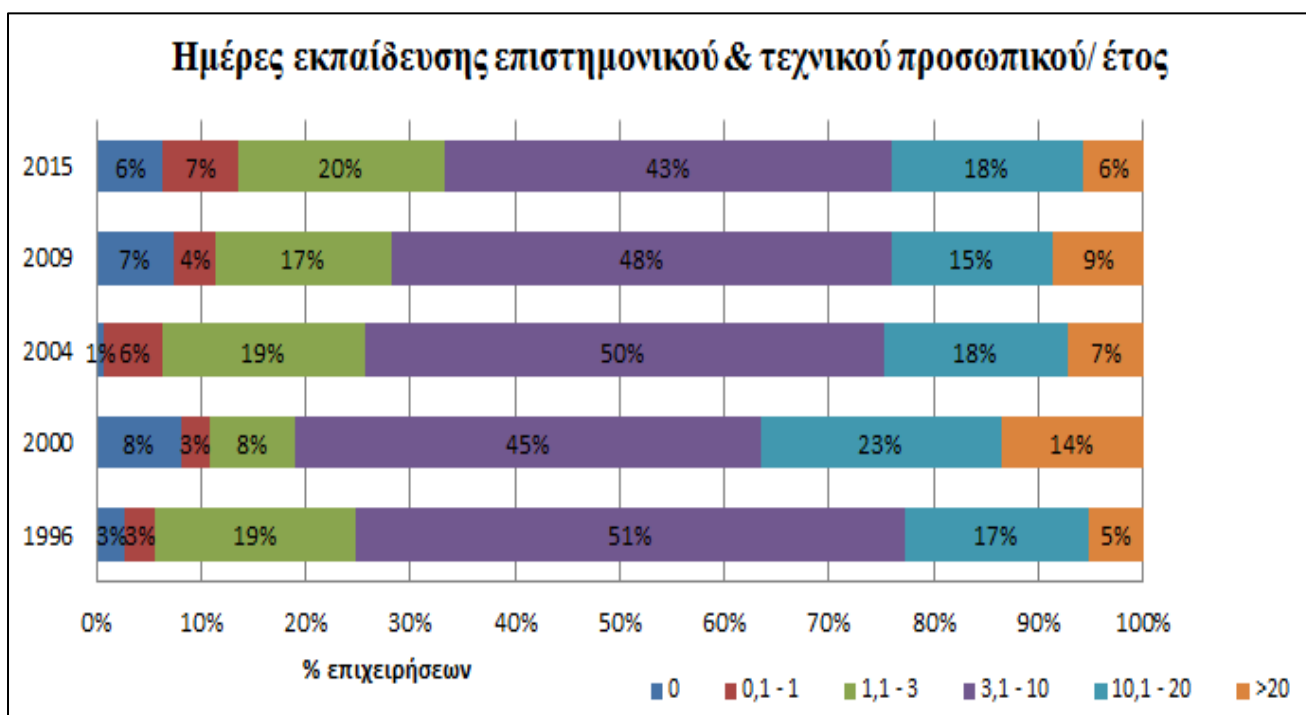


Αν δούμε την εκπαίδευση ως επιβάρυνση στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης διαχρονικά, παρατηρείται ότι σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, έχουμε λιγότερες επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλούς προϋπολογισμούς για εκπαίδευση αλλά και ταυτόχρονα, περισσότερες επιχειρήσεις που δαπανούν πολύ μικρό μέρος αναλογικά με τη μισθοδοσία σε εκπαιδευτικά προγράμματα (44,4% των επιχειρήσεων δαπανά κάτω από 1,5% του συνολικού κόστους μισθοδοσίας). Παραδοσιακά, η εκπαίδευση θεωρείται ως η πιο ευάλωτη λειτουργία της ΔΑΔ σε καταστάσεις συρρίκνωσης των προϋπολογισμών και συγκράτησης του κόστους ΔΑΔ.

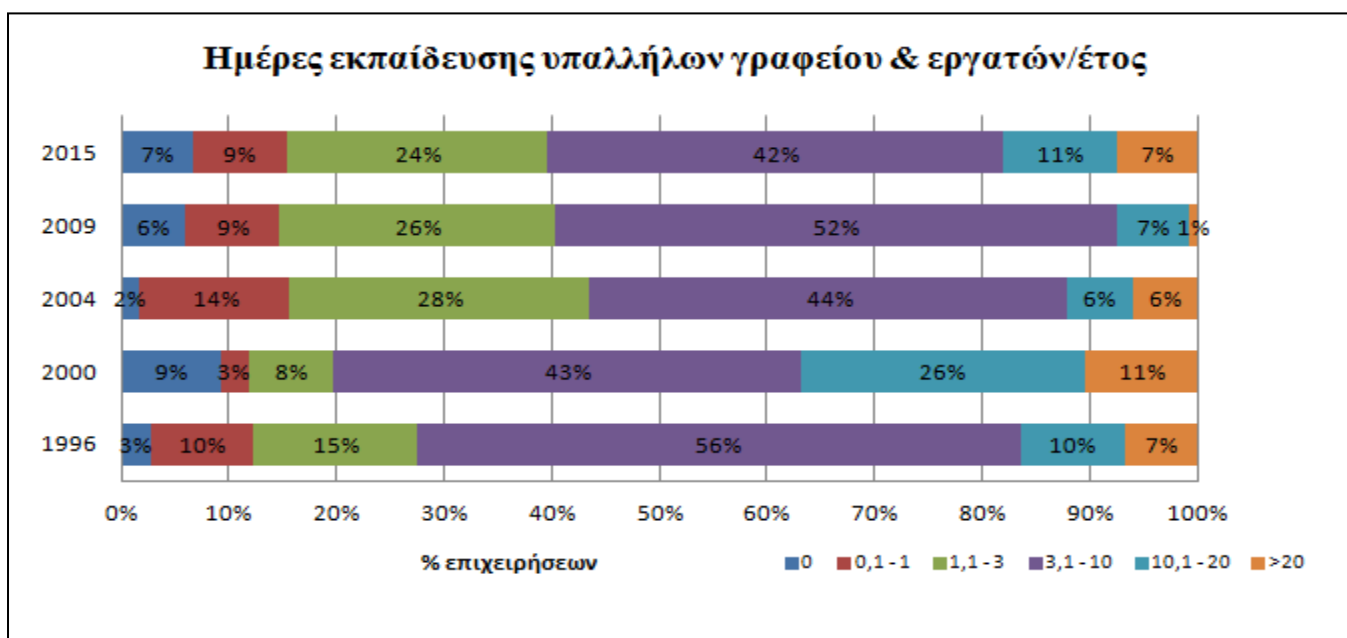
Διάγραμμα 27: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, διοικητικά στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 28: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 29: Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, υπάλληλοι γραφείου και εργατές (Ελλάδα, διαχρονικά)



Στα Διαγράμματα 27-29 φαίνεται ο αριθμός ημερών εκπαίδευσης ανά έτος που έλαβαν οι διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Όπως είναι φανερό, διαφέρει η ποσότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται σε κάθε κατηγορία. Συγκεκριμένα, το επιστημονικό- διοικητικό προσωπικό φαίνεται να λαμβάνει την περισσότερη εκπαίδευση, με 9,3 κατά μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης ετησίως, ενώ ακολουθούν, οι υπάλληλοι γραφείου με 8 ημέρες και τα διοικητικά στελέχη με 7,54 μέρες 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. Να αναφερθεί επίσης εδώ ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχουν επιχειρήσεις που απάντησαν με το σκεπτικό εργαζομένων που παρακολουθούν κάποιο μακροχρόνιο πρόγραμμα, π.χ. μεταπτυχιακό, γεγονός που ενδεχομένως αυξάνει το μέσο όρο των ημερών που μας ανέφεραν.

Είναι γνωστή η μεγάλη ζήτηση για εκπαίδευση που αποτελεί χαρακτηριστικό της ελληνικής κοινωνίας. Αυτή η ζήτηση παρουσιάζεται πολύ έντονη και στους εργαζόμενους που βλέπουν την 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. Στη συνέχεια θα εξεταστούν κάποιοι παράγοντες που συνδέονται με την ανάπτυξη προσωπικού, όπως η ανάπτυξη σταδιοδρομίας και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

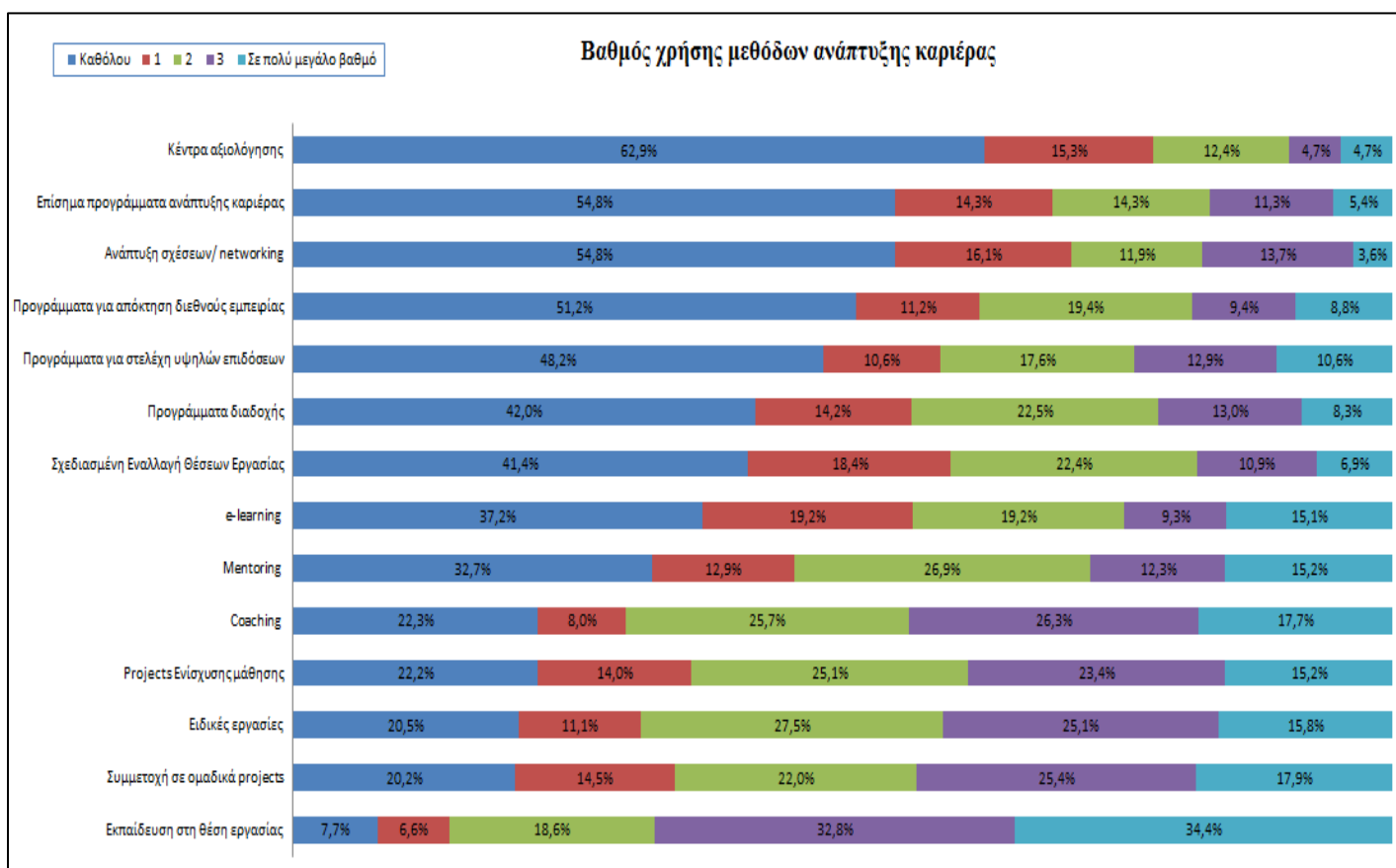
Ανάπτυξη Σταδιοδρομίας

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:

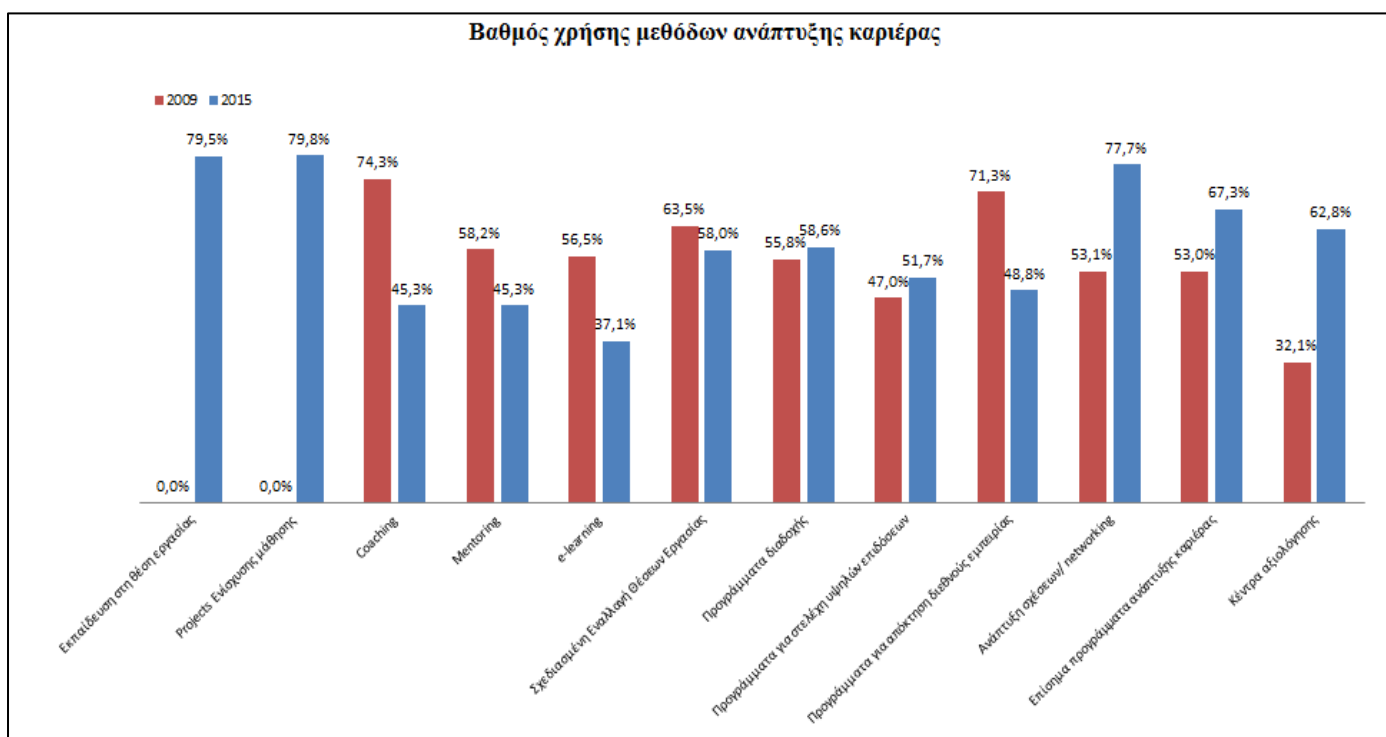
- Κέντρα αξιολόγησης
- Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας
- Ανάπτυξη σχέσεων (networking)
- Προγράμματα για απόκτηση εμπειρίας
- Προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων
- Προγράμματα διαδοχής
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας
- E-learning
- Mentoring
- Coaching
- Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα
- Συμμετοχή σε ειδικές εργασίες
- Συμμετοχή σε ομαδικά έργα
- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Διάγραμμα 30: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας-βαθμός χρήσης (% επιχειρήσεων), Ελλάδα, 2015



Από τις μεθόδους αυτές, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 30, οι συχνότερες είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (92,3%), η συμμετοχή σε ειδικές (79,5%) και ομαδικές εργασίες (79,8%) καθώς και το coaching (77,7%), ενώ οι μέθοδοι εκείνες που χρησιμοποιούνται πιο σπάνια είναι τα κέντρα αξιολόγησης (37,1%) και τα επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας (46,2%). 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, αν και έχει αυξηθεί η χρήση τους σε σχέση με το 2009 (Διάγραμμα 31). Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αρκετές οι μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας των οποίων έχει αυξηθεί η χρήση μέσα στην τελευταία πενταετία. Συγκεκριμένα οι «καινοτομικές» μέθοδοι ανάπτυξης καριέρας, όπως τα κέντρα αξιολόγησης, το networking και τα επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας φαίνεται να χρησιμοποιούνται περισσότερο το 2015 από όσο το 2009.

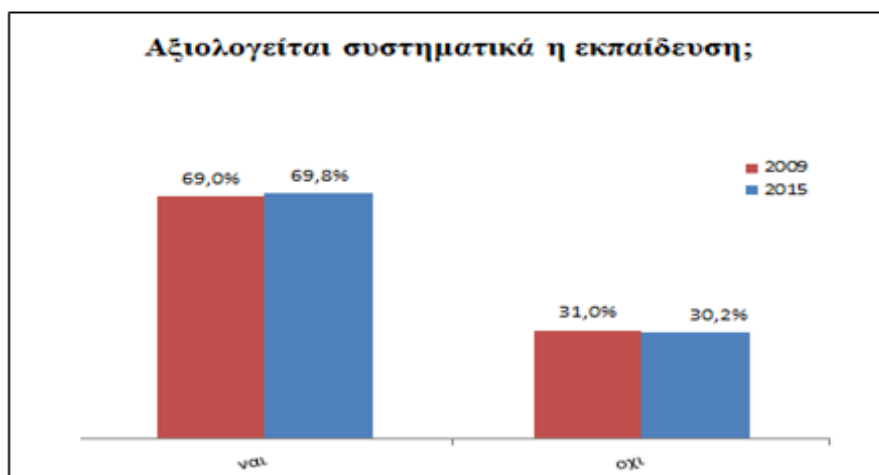
Διάγραμμα 31: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας (Ελλάδα, διαχρονικά)



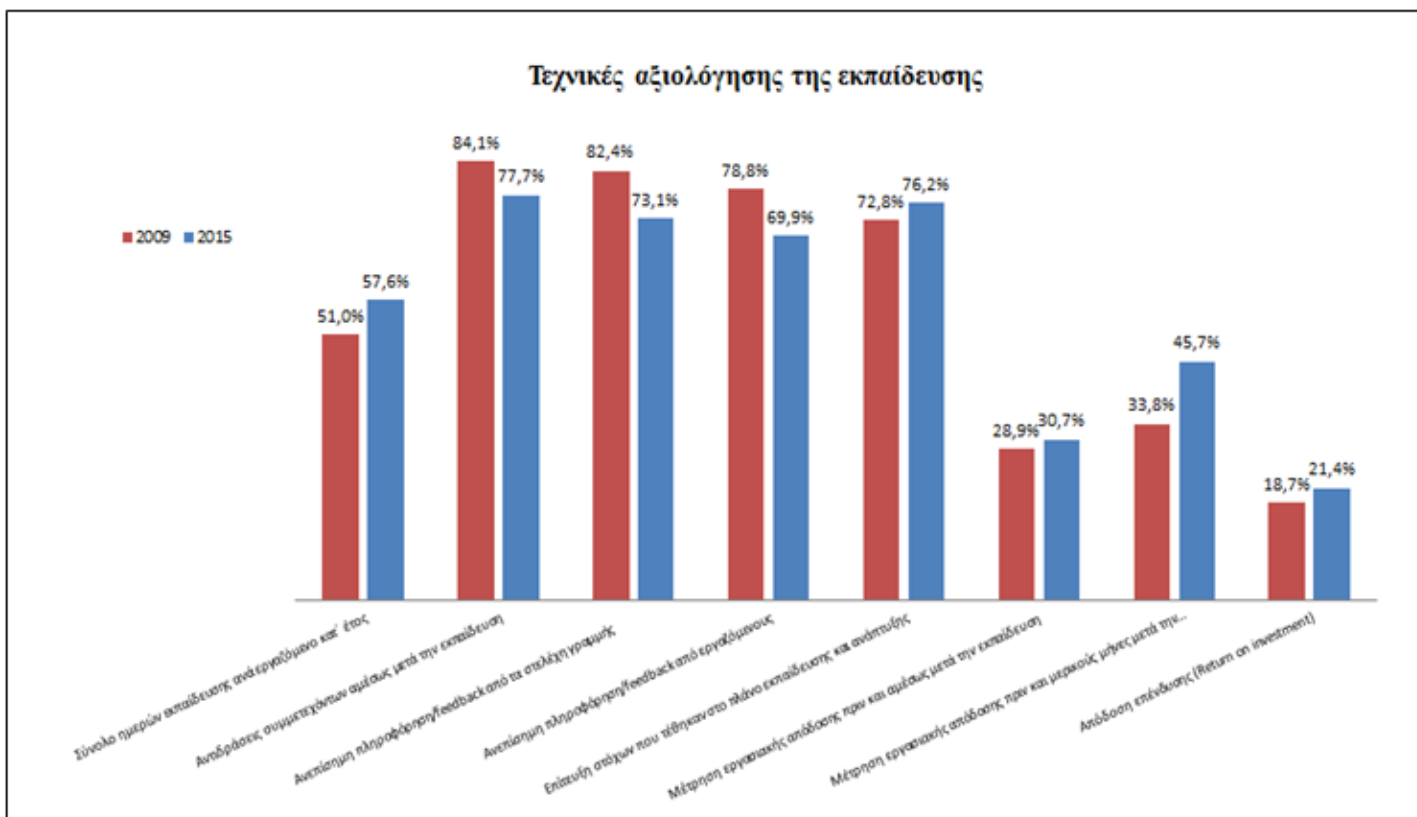
Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό στοιχείο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς δίνει στοιχεία για το πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει το σκοπό της. Προκειμένου να εξετάσουν το βαθμό στον οποίο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα άξιζε την προσπάθεια και τους πόρους που διατέθηκαν, αλλά και να προβούν σε μελλοντικές βελτιώσεις, οι οργανισμοί προβαίνουν σε αξιολόγηση εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, από τις επιχειρήσεις του δείγματος, το 69,80% δήλωσε ότι αξιολογεί συστηματικά την εκπαίδευση που παρέχει στους εργαζόμενους (Διάγραμμα 32), ποσοστό σταθερό σε σχέση με τα στοιχεία του 2009.

Διάγραμμα 32: Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 33: Τεχνικές Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης (Ελλάδα, διαχρονικά)



Σχετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 33, οι περισσότεροι οργανισμοί (77,7%) μετρούν τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων αμέσως μετά την εκπαίδευση, χρησιμοποιούν δηλαδή το γνωστό σε όλους ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και τον εισηγητή. Αυτό συνοδεύεται από ανεπίσημη πληροφόρηση που

λαμβάνουν από στελέχη (73,1%) και εργαζομένους (69,9%). Έτσι, τα στοιχεία που συγκεντρώνουν αφορούν το πρώτο επίπεδο αξιολόγησης της εκπαίδευσης, αυτό δηλαδή που εξετάζει τις αντιδράσεις των εργαζομένων.

Πιο δύσκολο είναι να εκτιμήσει κανείς την επίδραση που είχε η εκπαίδευση στα αποτελέσματα του τμήματος ή και ολόκληρου του οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης προβαίνουν σημαντικά λιγότερες εταιρίες, είτε μετρώντας την εργασιακή απόδοση πριν και αμέσως μετά (30,7%) ή και μερικούς μήνες μετά (45,7%) την εκπαίδευση, είτε εξετάζοντας την απόδοση της επένδυσης (21,4%). Τέλος, ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι εξετάζουν το βαθμό επίτευξης των στόχων που τέθηκαν στο πλάνο εκπαίδευσης (76,2%), και τηρούν στοιχεία για το σύνολο των ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (57,6%). Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι την τελευταία πενταετία παρατηρήθηκε αύξηση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης με βάση τα αποτελέσματα και αντίστοιχα μείωσης της αξιολόγησης με βάση τις αντιδράσεις και τις υποκειμενικές εντυπώσεις. Το φαινόμενο αυτό αντικατοπτρίζει αφενός τη διεθνή τάση για αντικειμενικότερη μέτρηση της ΔΑΔ (HR metrics) και αφετέρου την προσπάθεια των επαγγελματιών ΔΑΔ να αποδείξουν πειστικά την απόδοση των πρωτοβουλιών ΔΑΔ κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης, δεδομένων των πιέσεων για μείωση των εξόδων και για επιχειρησιακά αποτελέσματα.

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.

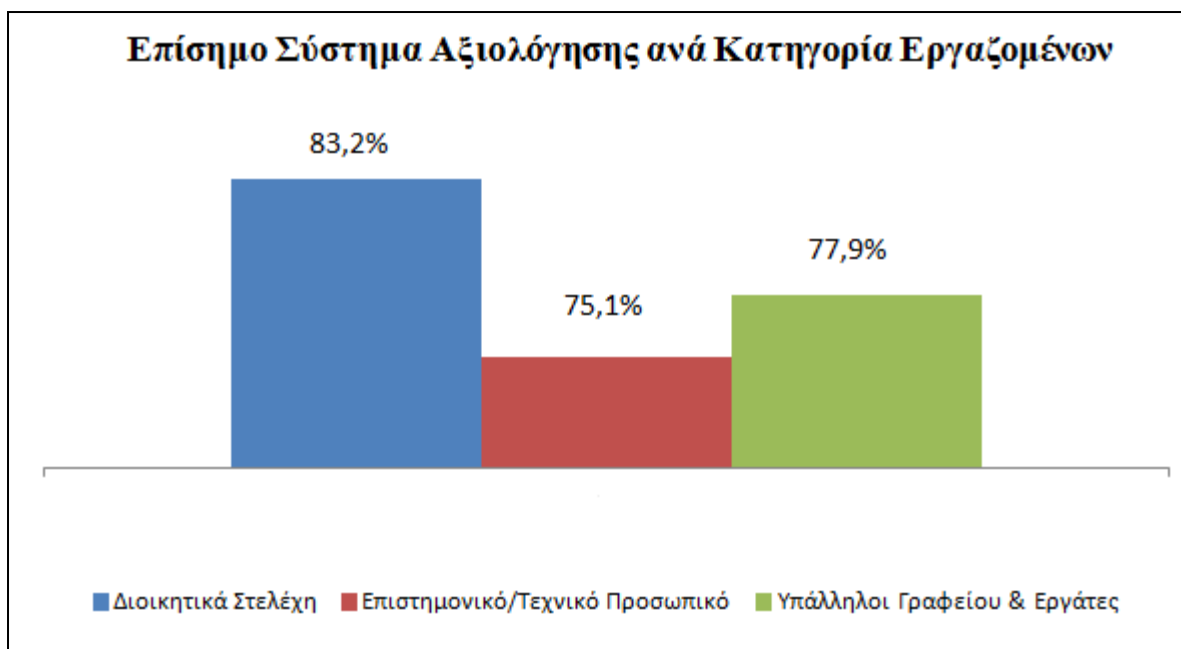
Γενικότερα, η αξιολόγηση εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού συμβάλει τόσο στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων όσο και στον έλεγχο της ορθότητας των αποφάσεων που λαμβάνει μια επιχείρηση σχετικά με την επιλογή, ανάπτυξη, εκπαίδευση, προαγωγή και ανταμοιβή των εργαζομένων. Τελευταία πολλές επιχειρήσεις, ιδίως στο εξωτερικό, εφαρμόζουν Συστήματα Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management), όπου 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.

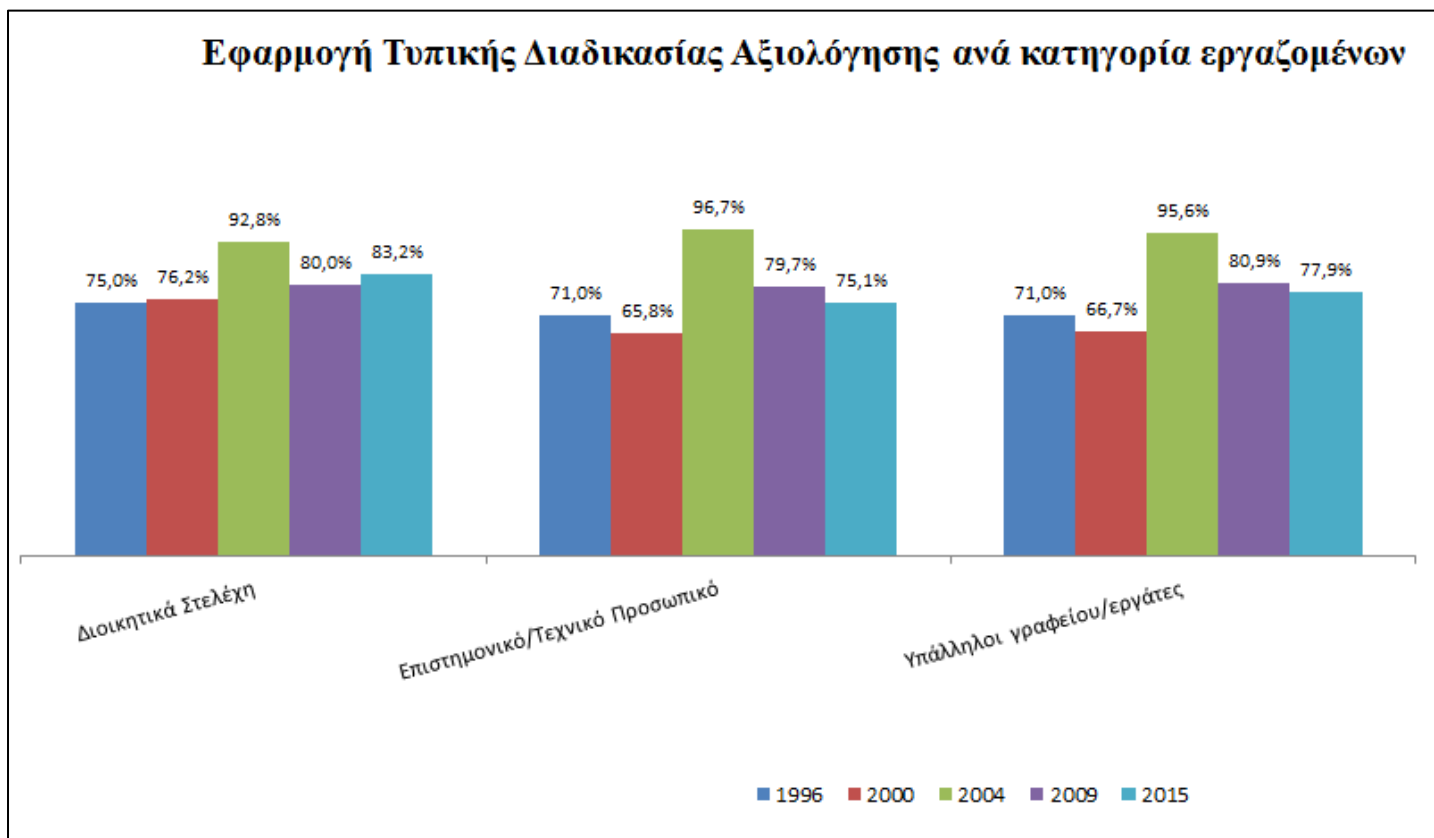
Αξιολόγηση στις διάφορες εργασιακές ομάδες

Στο ερωτηματολόγιο οι ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων καλύπτουν τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο οι ερωτώμενοι δηλώνουν την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης για τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (Στελέχη, Επαγγελματικές και Τεχνικές Ειδικεύσεις, Υπάλληλοι Γραφείου και 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 των στελεχών και με μικρότερη συχνότητα στο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό (Διάγραμμα 34). Συγκεκριμένα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης είναι 83,20% για τα διοικητικά στελέχη, 75,10% για το επιστημονικό/τεχνικό προσωπικό και 77,90% για τους υπαλλήλους γραφείου και τους εργάτες.

Διάγραμμα 34: Εφαρμογή επίσημου Συστήματος Αξιολόγησης, ανά κατηγορία εργαζομένων (Ελλάδα, 2015)



Διάγραμμα 35: Ποσοστό εργαζομένων που αξιολογείται μέσω τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης (Ελλάδα, διαχρονικά)



Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 35, Ελλάδα, διαχρονικά η αξιολόγηση απόδοσης έχει αυξηθεί από το 1996, αν και παρουσίασε την ευρύτερη χρήση το 2004 σε σχέση με όλες τις χρονιές της έρευνας. Αυτό δείχνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης έχει μετατραπεί σε απαραίτητο εργαλείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κάτι που από χρόνια συμβαίνει στο εξωτερικό. Πάντως, κατά την τελευταία πενταετία η χρήση της αντί να αυξηθεί, μειώθηκε σε ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων.

Συμμετοχή στη Διαδικασία Αξιολόγησης

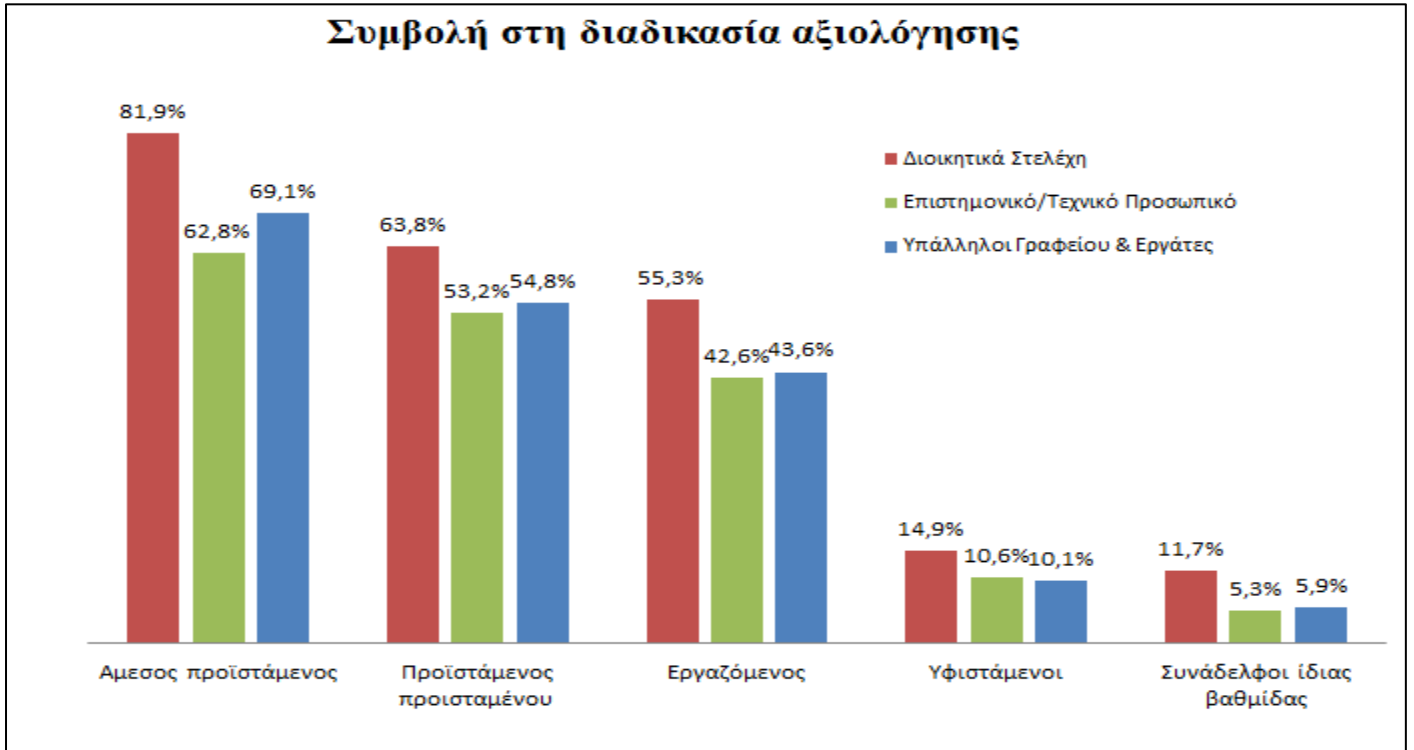
Για να ερευνηθεί ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής και οι επιχειρήσεις του δείγματος έπρεπε να επιλέξουν ανάμεσα στις εξής εναλλακτικές:

- Άμεσος προϊστάμενος
- Προϊστάμενος προϊσταμένου
- Εργαζόμενος
- Υφιστάμενοι
- Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας και

- Πελάτες

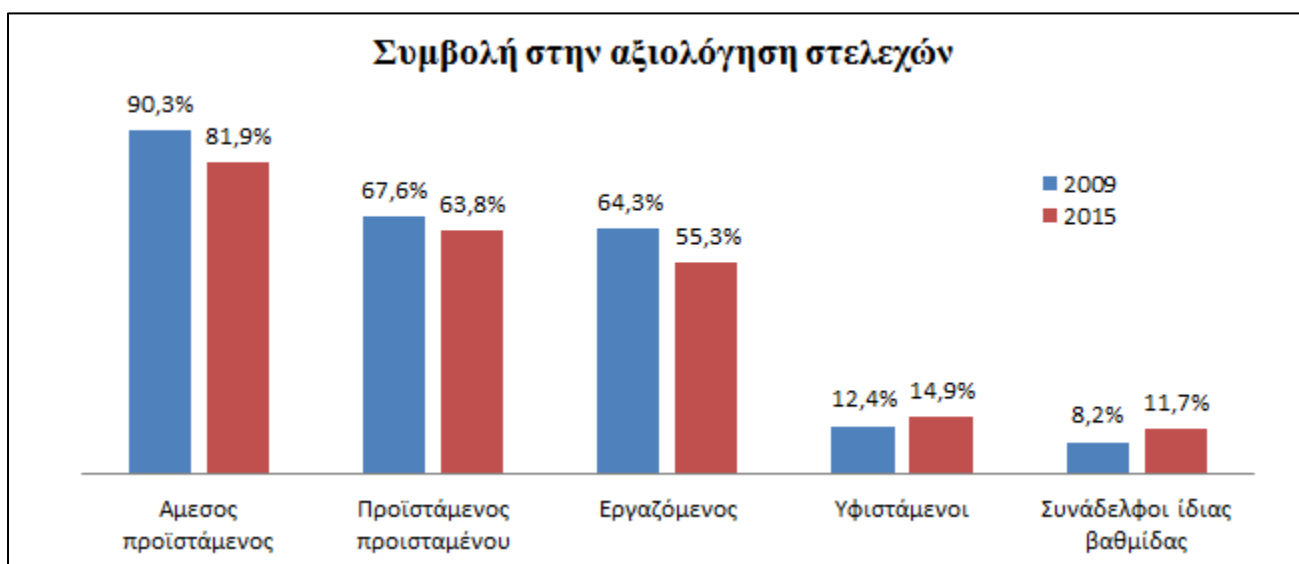
Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο Διάγραμμα 36.

Διάγραμμα 36: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης (Ελλάδα, 2015)

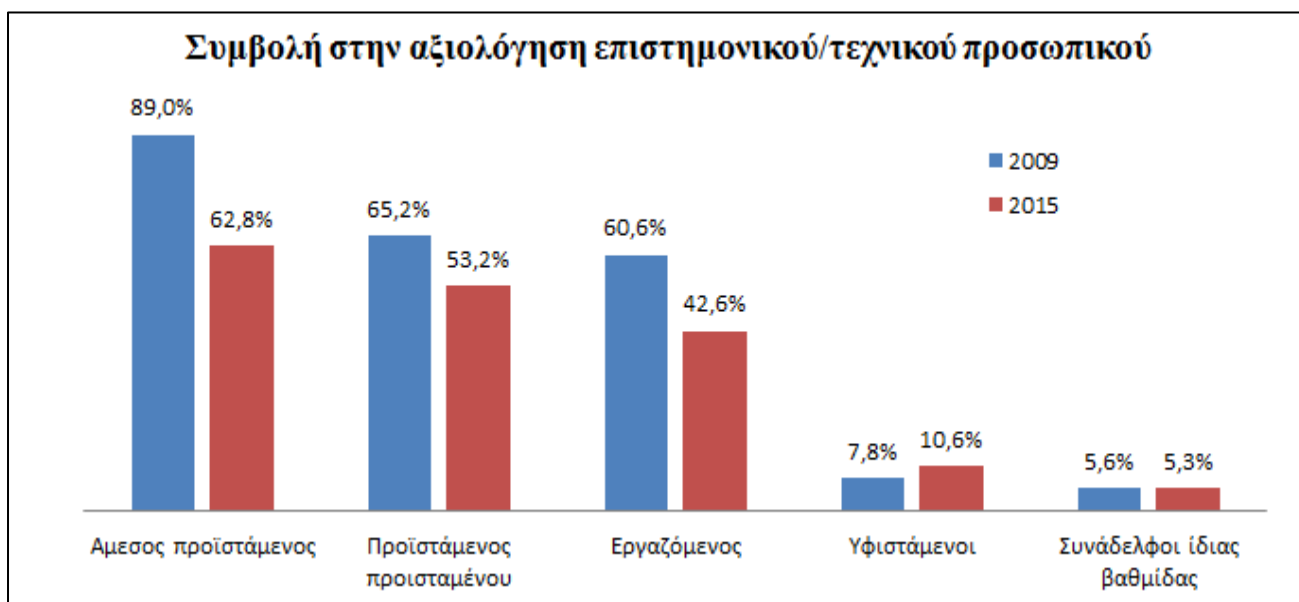


Όπως είναι αναμενόμενο, η εργασιακή ομάδα που δέχεται αξιολόγηση από περισσότερες πηγές φαίνεται να είναι τα διοικητικά στελέχη και ακολούθως οι υπάλληλοι γραφείου και οι εργάτες. Το επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό φαίνεται να αξιολογείται λιγότερο από ό,τι οι άλλες δύο εργασιακές ομάδες από πολλαπλές πηγές αξιολόγησης.

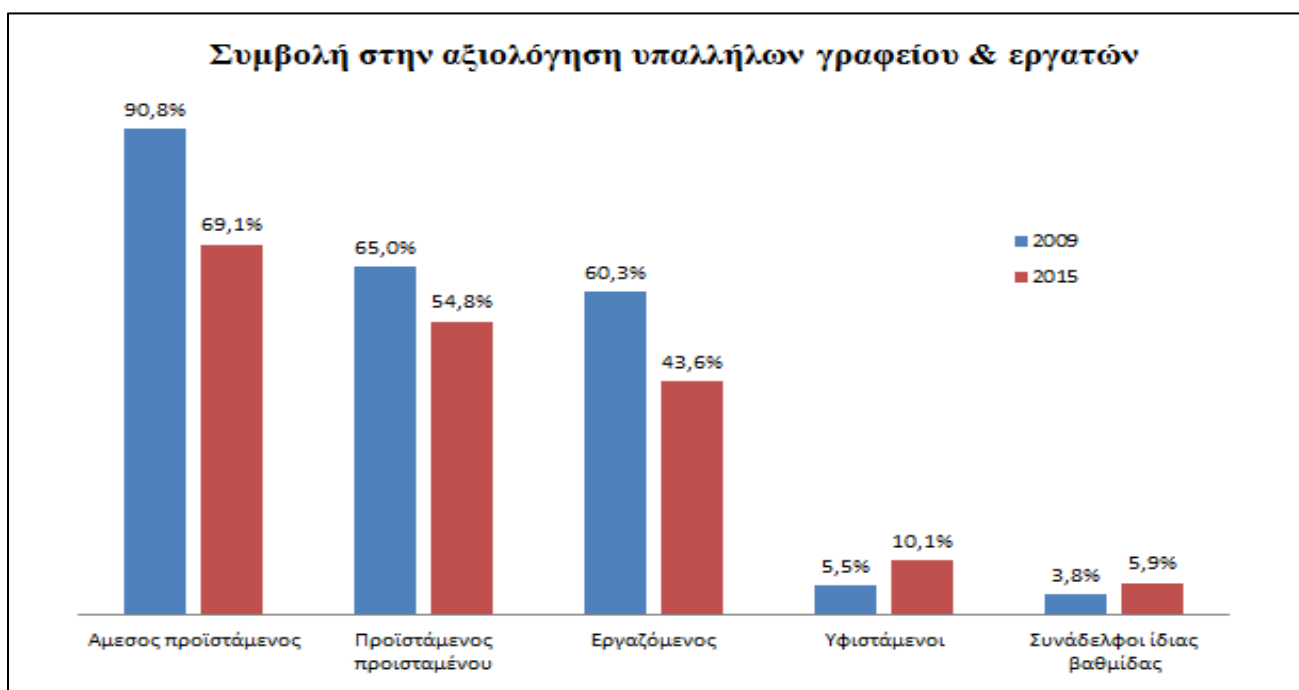
Διάγραμμα 37: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης στελεχών (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 38: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης επιστημονικού/ τεχνικού προσωπικού (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 39: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων γραφείου & εργατών (Ελλάδα, διαχρονικά)



Τα τελευταία 5 χρόνια φαίνεται να έχει μειωθεί ελαφρώς, για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, η συμμετοχή του προϊσταμένου, του προϊσταμένου του προϊσταμένου, αλλά και του ίδιου του εργαζομένου στη διαδικασία αξιολόγησης, ενώ αντίστοιχα αυξήθηκε η συμμετοχή υφισταμένων και συναδέλφων της ίδιας βαθμίδας. Αυτό συμφωνεί με τη γενικότερη τάση για αξιολόγηση 360 μοιρών, αλλά και ταυτόχρονα με την ανάγκη συρρίκνωσης του διοικητικού κόστους (περιορισμός πολλαπλών πηγών αξιολόγησης).

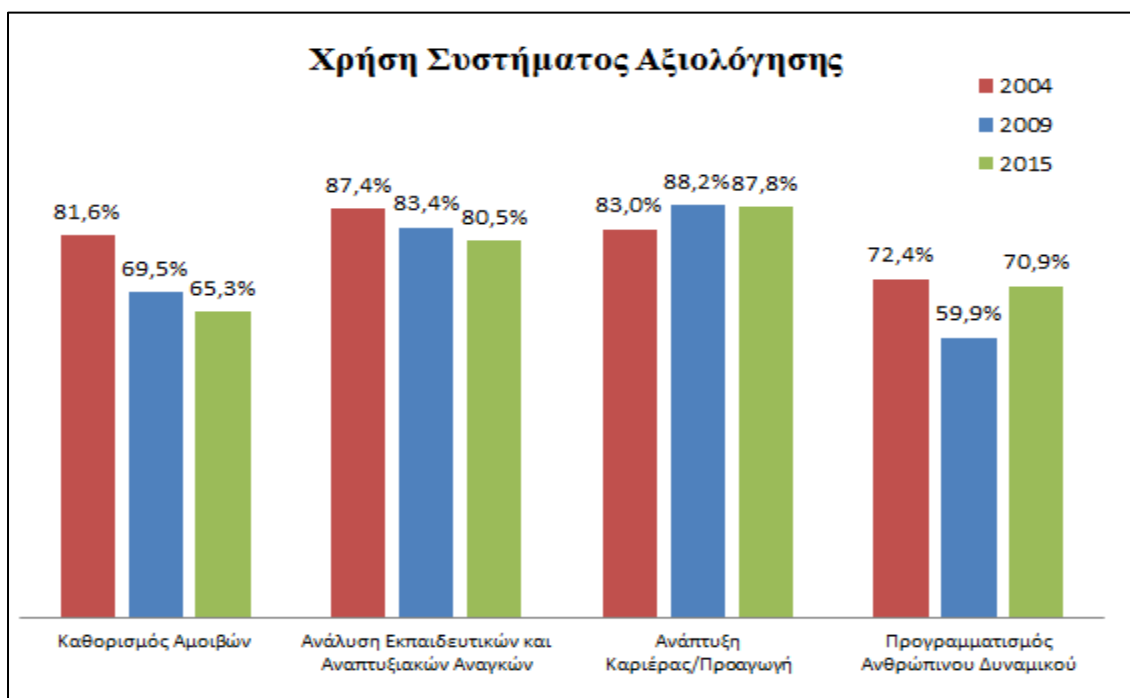
Στόχοι Αξιολόγησης

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 40).

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (87,8%) δήλωσε ότι χρησιμοποιεί τα συστήματα αξιολόγησης για την ανάπτυξη καριέρας. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζει αύξηση και αυτή είναι η μόνη χρήση της αξιολόγησης που παρατηρείται αυξημένη σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα. Αυτό το εύρημα είναι ενθαρρυντικό για την ανάπτυξη των στελεχών, ιδίως αν συνδυαστεί με την ενισχυμένη χρήση μεθόδων ανάπτυξης καριέρας που αναφέρθηκε παραπάνω. Άλλοι σημαντικοί στόχοι της αξιολόγησης εργαζομένων είναι η ανάλυση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών (80,5%) και ο καθορισμός αμοιβών (65,3%).

Αξίζει να σημειωθεί ότι την τελευταία πενταετία, η αξιολόγηση αξιοποιήθηκε περισσότερο για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού και λιγότερο για τη σύνδεση με τις αμοιβές. Ενδεχομένως αυτό να εκφράζει την εντονότερη αξιοποίηση των αξιολογήσεων κατά τις προσπάθειες μείωσης προσωπικού, παρά για την παροχή κινήτρων (Bonuses και Performance Related Pay). Πρόκειται συνεπώς μάλλον για συνέπεια της μακροοικονομικής ύφεσης.

Διάγραμμα 40: Στόχοι συστημάτων αξιολόγησης (Ελλάδα, 2015)



Το σημαντικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από την συγκεκριμένη ενότητα είναι ότι γενικά 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, η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση για την ανάπτυξη, εκπαίδευση και ανταμοιβή του προσωπικού, καθώς και η εφαρμογή της αξιολόγησης 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.

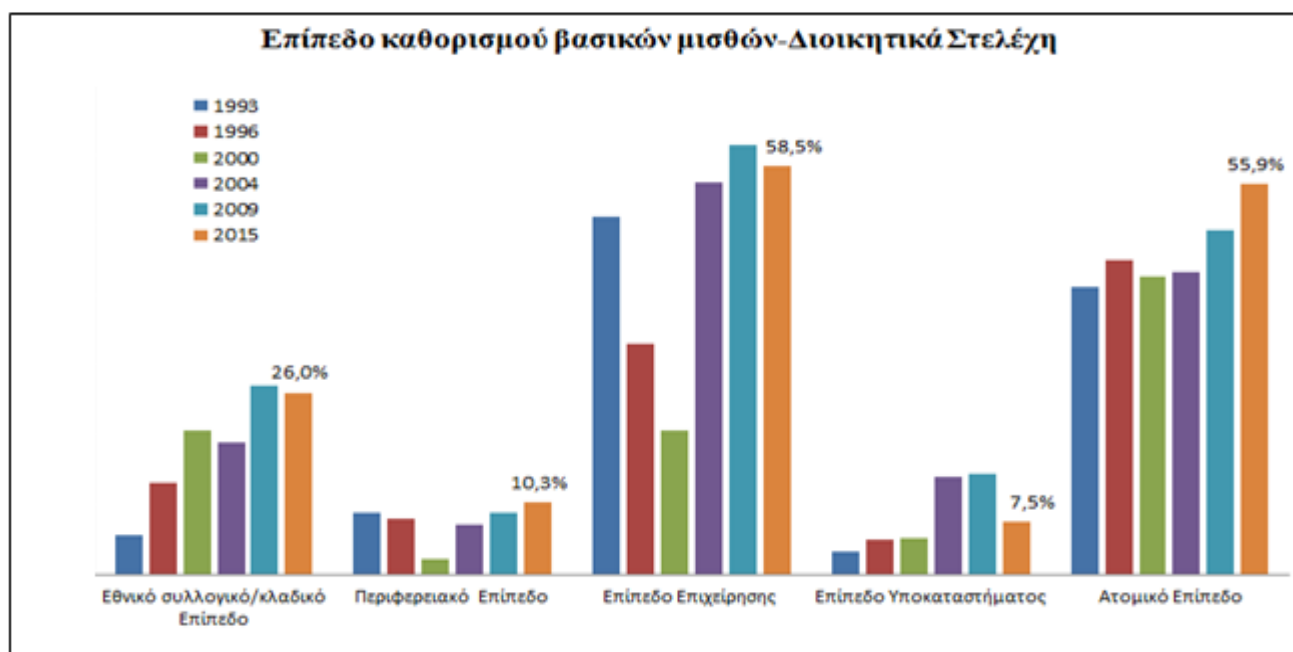
Σύστημα Αμοιβών

Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού

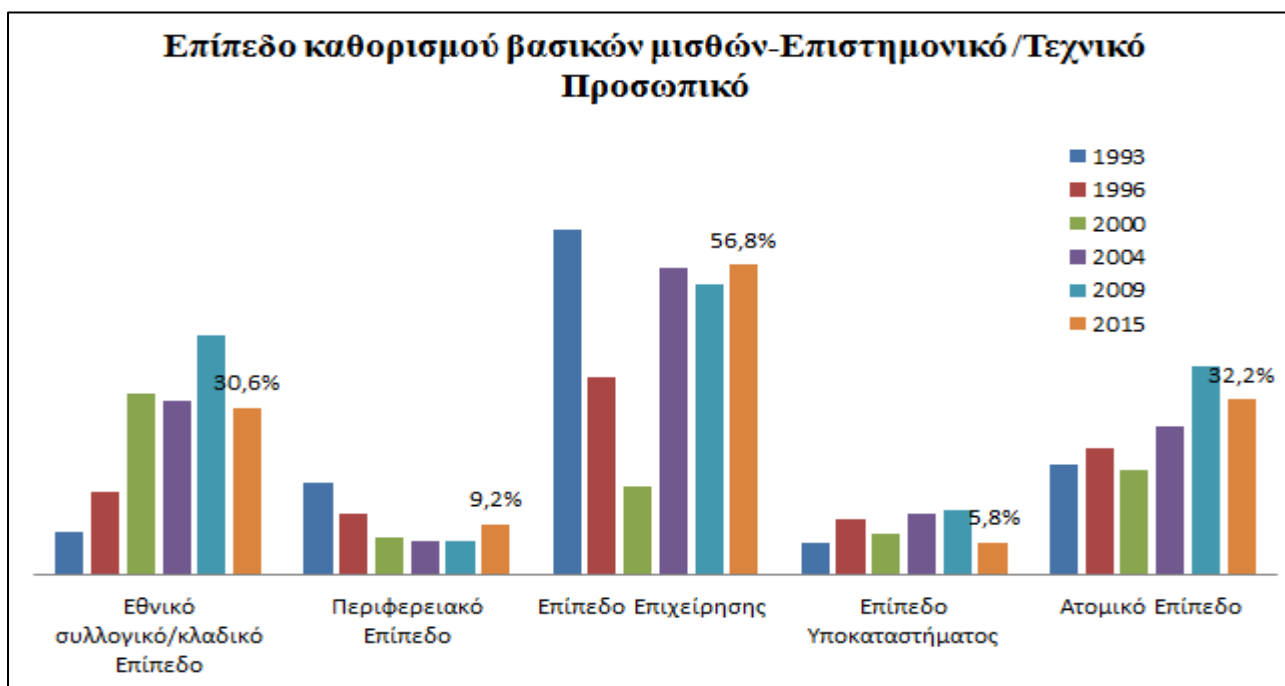
Η εποχή της αυστηρής σύνδεσης μεταξύ του ιεραρχικού επιπέδου εργασίας και του μισθού, όπου η κλίμακα αμοιβών ήταν σχετικά ομοιόμορφη και όπου οι αυξήσεις στις πληρωμές καθορίζονταν μόνο από τα κεντρικά γραφεία του οργανισμού, φαίνεται να έχει περάσει. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι πιέσεις για μείωση 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 Ελληνικού δείγματος, οι βασικοί μισθοί για τα στελέχη καθορίζονται ή διαπραγματεύονται κυρίως σε επίπεδο επιχείρησης ή σε ατομικό επίπεδο (Διάγραμμα 41), ενώ για τις τεχνικές ειδικεύσεις, τις ειδικεύσεις *γραφείου* και τις χειρωνακτικές εργασίες, κυρίως σε εθνικό συλλογικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης (Διάγραμμα 42, Διάγραμμα 43). 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.

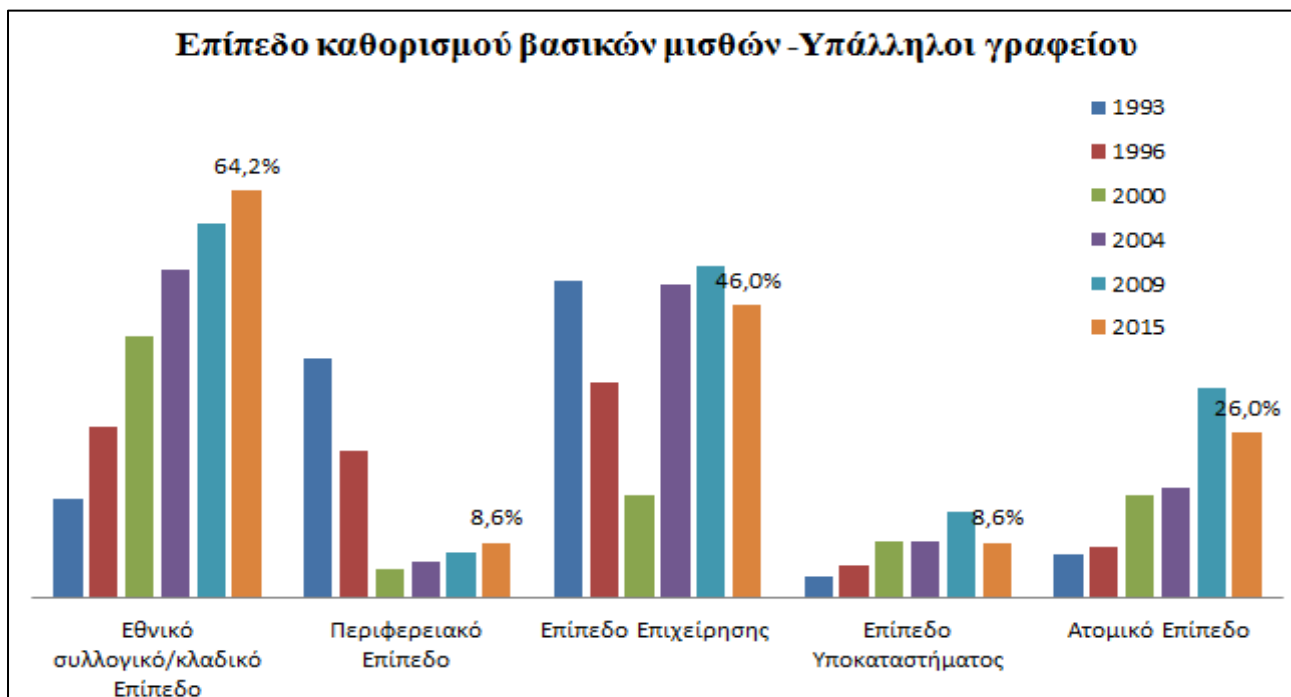
Διάγραμμα 41: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για τα διοικητικά στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 42: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για το Επιστημονικό-Τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 43: Επίπεδο καθορισμού βασικού μισθού για υπαλλήλους γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διαχρονικά παρατηρεί κανείς δύο βασικές τάσεις. Η πρώτη είναι η αύξηση του ποσοστού των επιχειρήσεων που καθορίζουν το βασικό μισθό σε περιφερειακό επίπεδο για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων. Η τάση αυτή πιθανόν αντανακλά μια τάση για εξομοίωση των μισθών ανά κλάδο και μείωση των διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων. Δεύτερον, αυξάνεται επίσης η τάση καθορισμού των βασικών μισθών στο ατομικό επίπεδο στην κατηγορία των στελεχών, γεγονός που πιθανότατα συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν στο μισθό μισθολογικά στοιχεία που συνδέονται με τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες τους. Ο καθορισμός του μισθού σε ατομικό επίπεδο, αντίθετα, μειώθηκε το 2015 στην κατηγορία του επιστημονικού/ τεχνικού προσωπικού και των υπαλλήλων γραφείου & εργατών. Ειδικά στην τελευταία κατηγορία ενισχύθηκε ο καθορισμός βάσει συλλογικών εθνικών συμβάσεων, πιθανότατα ως αποτέλεσμα της κρίσης (οι εργοδότες δίνουν το ελάχιστο που θεωρείται αποδεκτό για κάθε κατηγορία, βάσει συλλογικής σύμβασης, καθώς αδυνατούν να το υπερβούν).

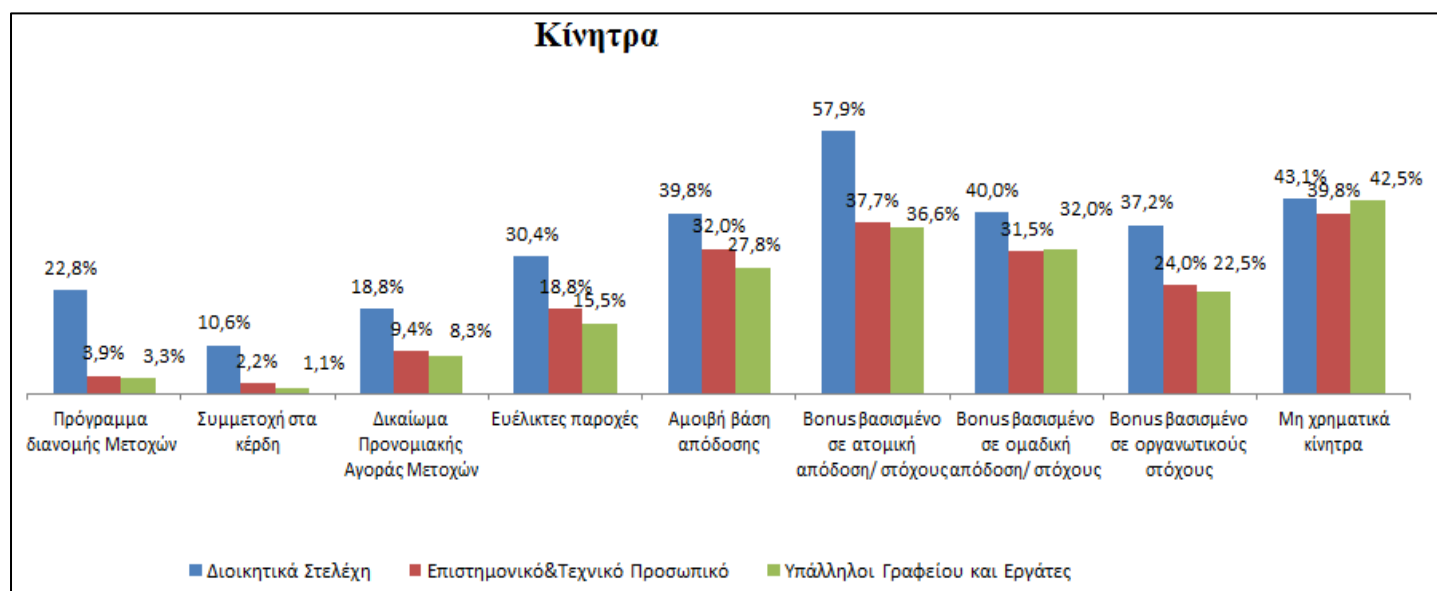
Παρεχόμενες Αμοιβές - Κίνητρα

Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τα κίνητρα-αμοιβές που χρησιμοποιούν για 3 κατηγορίες εργαζομένων: στελέχη, εργαζομένους τεχνικών και επιστημονικών ειδικοτήσεων, εργασίες γραφείου και χειρωνακτικές εργασίες. Τα κίνητρα-αμοιβές μεταξύ των οποίων υπήρχε η δυνατότητα επιλογής φαίνονται στο Διάγραμμα 44.

Από αυτές, οι πιο διαδεδομένες πρακτικές είναι το ατομικό bonus, το ομαδικό bonus και η αμοιβή βάσει απόδοσης. Παρατηρούμε ότι τα προγράμματα που αφορούν μετοχές και συμμετοχή στα κέρδη έχουν πολύ μικρότερη απήχηση, καθώς η οικονομική συρρίκνωση είχε αρνητική επίπτωση τόσο στα κέρδη των επιχειρήσεων όσο και στις τιμές των μετοχών, κάνοντας τέτοιες αμοιβές λιγότερο ελκυστικές. Ένας ακόμα λόγος αποφυγής αυτού του κινήτρου μπορεί να οφείλεται στο ότι συχνά δεν υπάρχει άμεση σύνδεση στο μυαλό των εργαζομένων ανάμεσα στην ατομική προσπάθεια, εργατικότητα και παραγωγικότητά τους και στα κέρδη της επιχείρησης. Παρομοίως, αναφορικά με το δικαίωμα προνομιακής αγοράς μετοχών της επιχείρησης, είναι ένα κίνητρο που παρέχεται κυρίως στην ομάδα των διοικητικών στελεχών (προσφέρεται από το 19% σε σύγκριση με 30% το 2009- Διάγραμμα 45) και πιθανότατα προτιμάται λόγω του χαμηλότερου κόστους, σε σύγκριση με άλλες μεθόδους/ κίνητρα. Παρά ταύτα, ίσως να λειτουργεί καλύτερα ως πρόσθετη παροχή, παρά ως ουσιαστικό κίνητρο για απόδοση.

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 ομαδική απόδοση και τέλος αυτές που βασίζονται στην απόδοση του τμήματος. Τα συστήματα αμοιβής βάσει ατομικής απόδοσης που όπως φαίνεται 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. 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. 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 βάσει 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 στελέχη Δ.Α.Δ. που συμμετείχαν στην έρευνα.

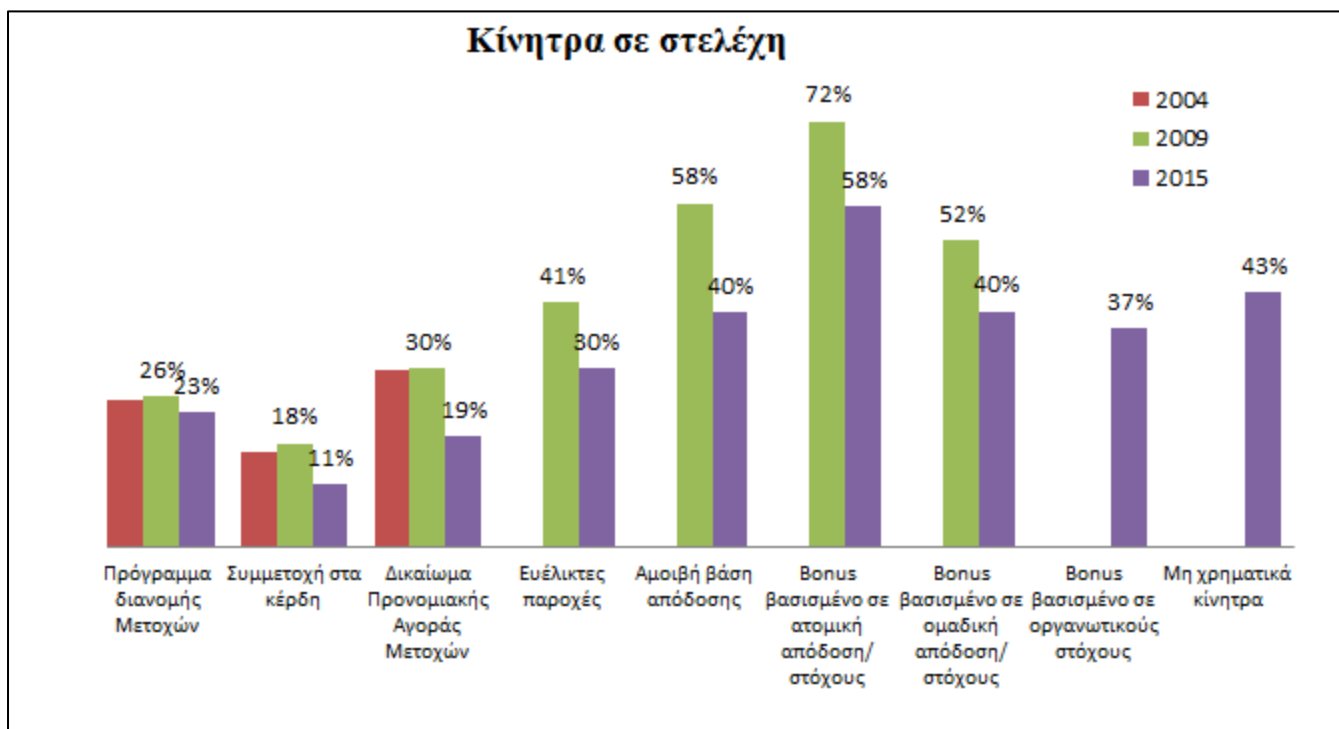
Διάγραμμα 44: Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους (Ελλάδα, 2015)



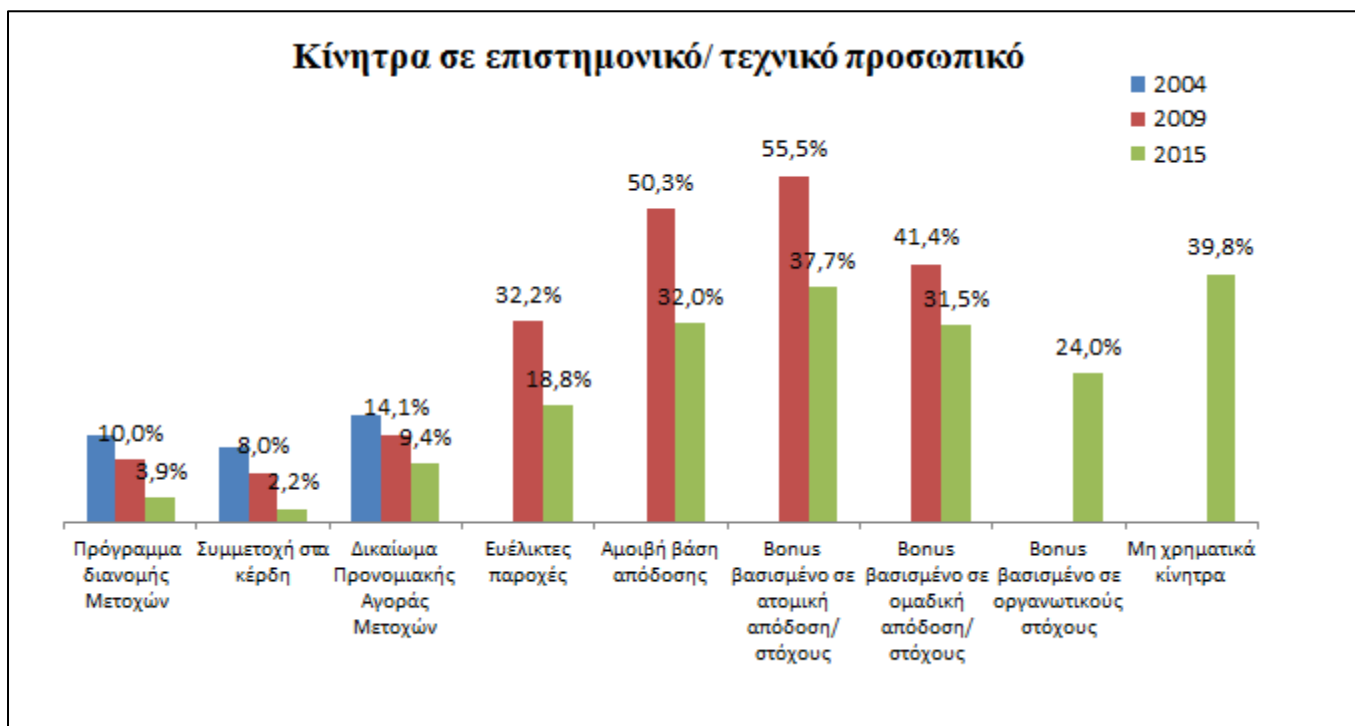
Εν γένει, η συχνότητα όλων των πρόσθετων παροχών/ κινήτρων έχει μειωθεί μέσα στην πενταετία της κρίσης (Διάγραμμα 45, Διάγραμμα 46, Διάγραμμα 47). Η τάση αυτή άγγιξε εξίσου όλες τις κατηγορίες εργαζομένων φτάνοντας σε ορισμένες περιπτώσεις σε κατάργηση των κινήτρων από το 70% των επιχειρήσεων (συμμετοχή στα κέρδη και διανομή μετοχών σε μη στελεχιακές θέσεις).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι κατηγορίες των πρόσθετων παροχών/κινήτρων που μελετώνται στην έρευνα CRANET έχουν εμπλουτιστεί με νέα είδη κινήτρων τα τελευταία χρόνια. Έτσι, στα διαχρονικά Διαγράμματα 45-47, στις χρονιές 2004 και 2009 δεν υπάρχουν παρατηρήσεις για τις κατηγορίες κινήτρων που άρχισαν να παρατηρούνται αργότερα.

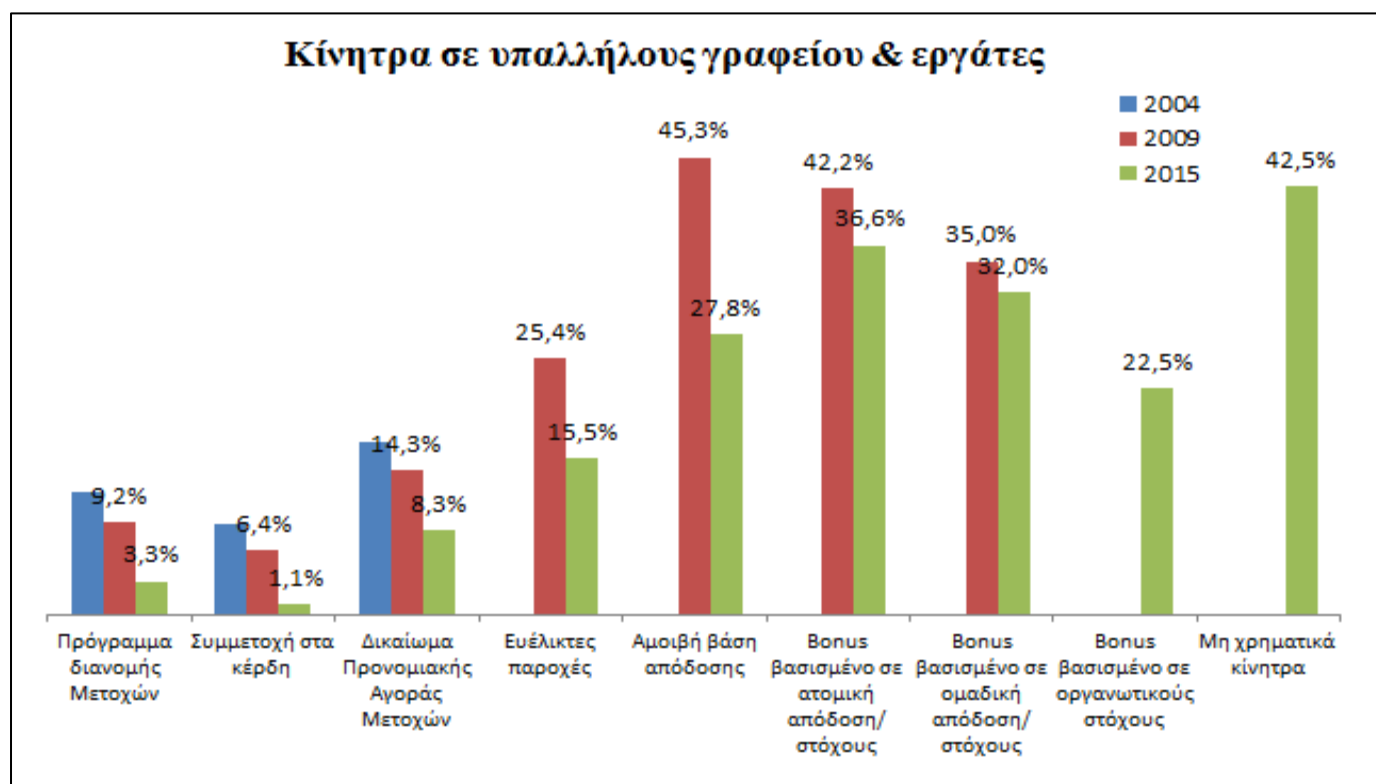
Διάγραμμα 45: Η παροχή κινήτρων σε στελέχη (Ελλάδα, διαχρονικά)



Διάγραμμα 46: Η παροχή κινήτρων σε επιστημονικό/ τεχνικό προσωπικό (Ελλάδα, διαχρονικά)



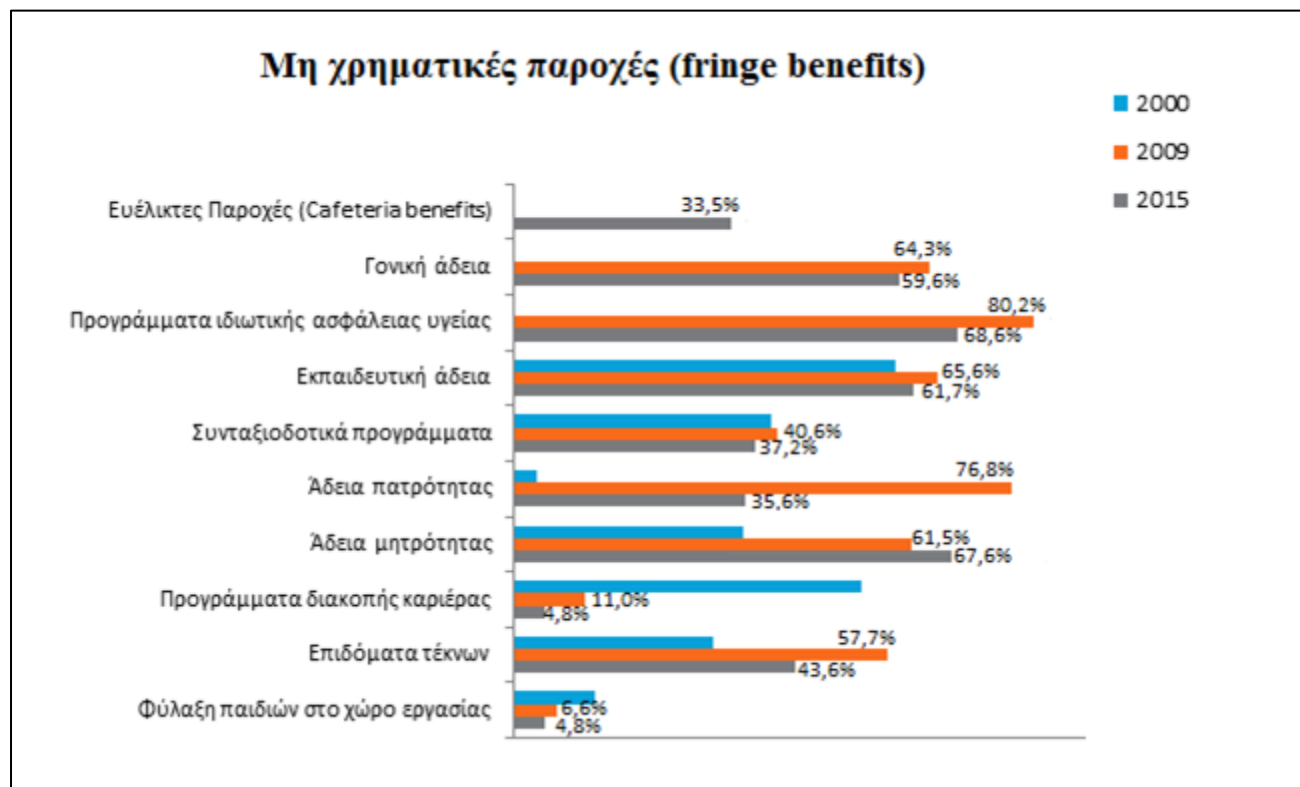
Διάγραμμα 47: Η παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους γραφείου και εργάτες (Ελλάδα, διαχρονικά)



Μη χρηματικές αμοιβές (fringe benefits)

Οι πρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές, σε είδος ή υπηρεσίες, τα λεγόμενα fringe benefits, είναι μία πρακτική που έχει υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις του εξωτερικού, κυρίως στις ΗΠΑ, όπου γνώρισαν μια άνθιση της τάξεως του 80% από το 1950 έως και το 1990, υποκαθιστώντας εν πολλοίς τις κρατικές κοινωνικές παροχές και την κοινωνική ασφάλιση. Στην Ελλάδα η συγκεκριμένη πρακτική υπήρξε αρκετά περιορισμένη και συνδεόταν με τον κλάδο δραστηριότητας και το αντικείμενο. Μέσα στα προηγούμενα 15 χρόνια, αρχικά οι πολυεθνικές εταιρίες και ακολούθως οι μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις εισήγαγαν πλούσια πακέτα πρόσθετων, μη χρηματικών παροχών, κυρίως ιδιωτική ασφάλιση υγείας, παροχές που στηρίζουν την οικογένεια και συνταξιοδοτικά προγράμματα. Αυτά τα προγράμματα έχει ήδη αποδειχθεί διεθνώς ότι βελτιώνουν την οργανωσιακή δέσμευση και τις θετικές εργασιακές στάσεις. Μέσα στην κρίση, η αυξητική τάση υιοθέτησης τέτοιων προγραμμάτων έχει ανακοπεί, και παρατηρείται μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων που τα εφαρμόζουν (Διάγραμμα 48). Εξάιρεση σε αυτή την τάση μείωσης των τελευταίων 5 χρόνων αποτελούν μόνο οι πρόσθετες άδειες μητρότητας, πέραν των υποχρεωτικών βάσει νόμου, οι οποίες φαίνεται να προσφέρονται από περισσότερες αναλογικά επιχειρήσεις σε σχέση με το 2009.

Διάγραμμα 48: Η παροχή μη χρηματικών αμοιβών (Ελλάδα, διαχρονικά)



Εργασιακές Σχέσεις – Εσωτερική Επικοινωνία

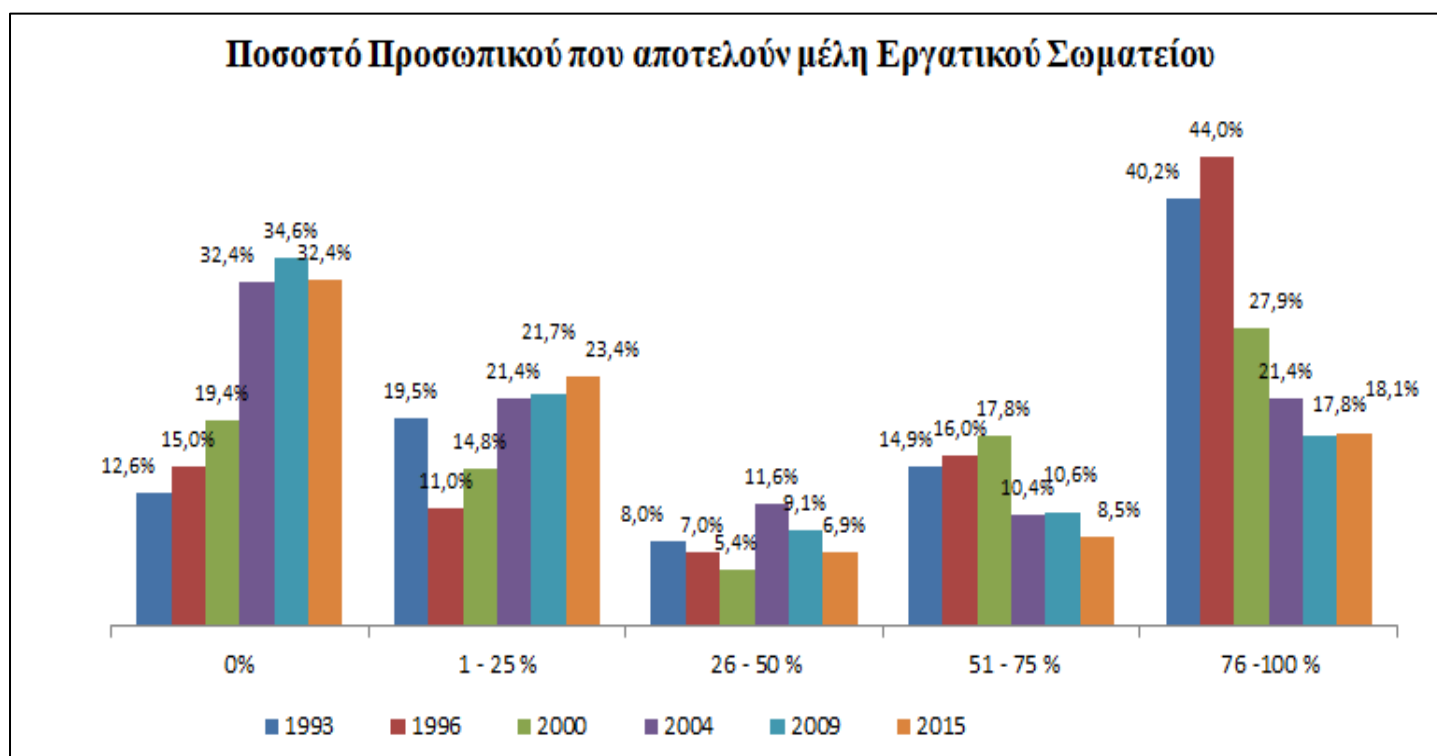
Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, οι μεγάλες αλλαγές που σημειώθηκαν στο κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και οικονομικό πλαίσιο πολλών Ευρωπαϊκών χωρών, έφεραν αλλαγές στη φύση των σχέσεων μεταξύ της πολιτείας, των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι παραδοσιακές ή καθιερωμένες εργασιακές 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 προέβλεπαν 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 κοινό κύριο ζητούμενο. Πρόσφατα το νομικό πλαίσιο που καθορίζει τις εργασιακές σχέσεις και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις έχει υποστεί σημαντικές προσαρμογές, αυξάνοντας την ευελιξία κατά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Ο Ρόλος των Σωματείων

Από τη δεκαετία του '90, ξεκίνησε μια περίοδος στην οποία διοίκηση και εργαζόμενοι από κοινού, χρειάστηκε συχνά να συνεργαστούν, με απώτερο σκοπό τη μακροχρόνια προοπτική και επιβίωση της επιχείρησης, σ' ένα περιβάλλον που χαρακτηρίστηκε από πίεση για αύξηση της ανταγωνιστικότητας και βελτίωση της ποιότητας. Σε μια τέτοια εποχή, ο παραδοσιακός ρόλος των συνδικάτων που εστίαζε στην αντιπαράθεση έγινε 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. Σήμερα, η οικονομική κρίση που περνά η Ελλάδα έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα εργασιακά θέματα, με αποτέλεσμα να αλλάζει πάλι ο ρόλος των συνδικάτων.

Σύμφωνα με το δείγμα μας, το 2015 στο 32,4% των επιχειρήσεων οι εργαζόμενοι δεν ήταν οργανωμένοι σε σωματείο, ποσοστό που έβαινε αυξανόμενο από το 1993, αν και μειώθηκε οριακά σε σχέση με το 2009. Αντίθετα, το 18,10% των επιχειρήσεων του δείγματος διατηρούσε 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 23,4%, εμφανίζοντας μικρή αύξηση σε σχέση με το 2009 (Διάγραμμα 49).

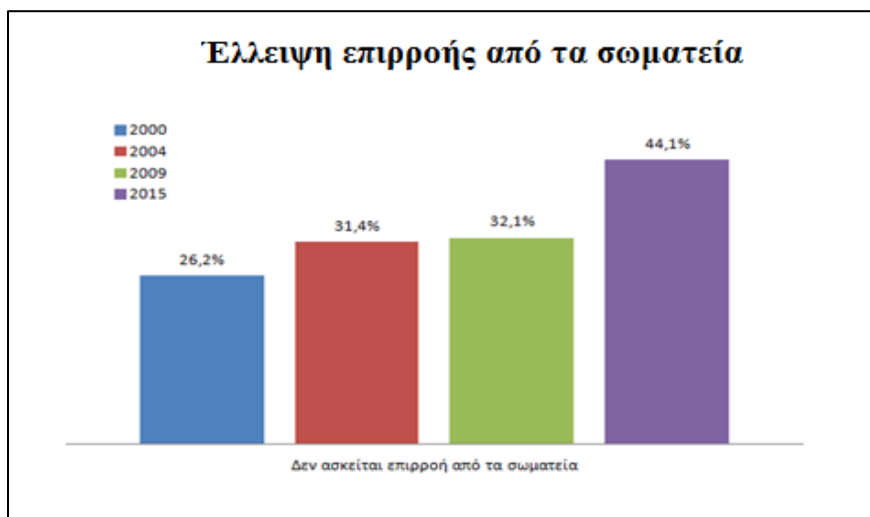
Διάγραμμα 49: Συμμετοχή εργαζομένων σε Σωματείο (Ελλάδα, διαχρονικά)



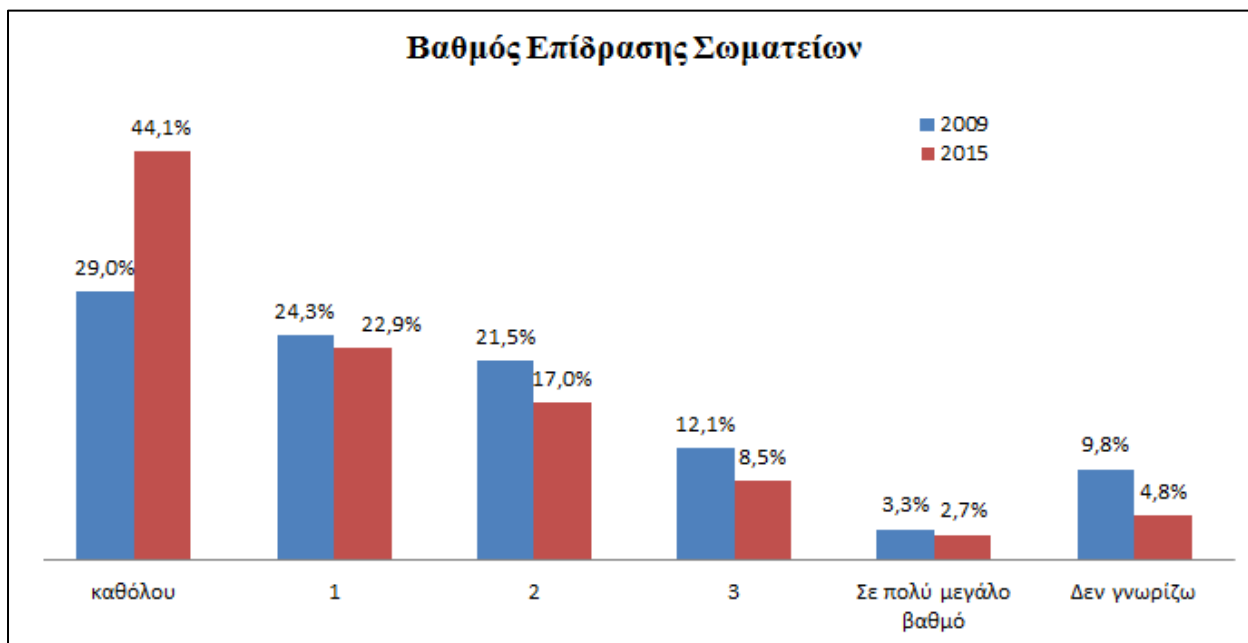
Παράλληλα, το 44,1% των επιχειρήσεων, δηλώνει ότι δεν ασκείται επιρροή από τα σωματεία (Διάγραμμα 50 και Διάγραμμα 51). Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε σχέση με το 2009, είναι σαφής η τάση μείωσης της επιρροής των σωματείων. Η ταυτόχρονη τάση μείωσης της επιρροής των συνδικάτων, παράλληλα με την αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων που είναι μέλη εργατικών σωματείων είναι πιθανότατα σύγκλιση δύο αντίθετων τάσεων:

- i. συνέχιση της διαχρονικής τάσης μείωσης της επίδρασης των σωματείων στις περισσότερες επιχειρήσεις, όπως και πριν την κρίση,
- ii. ταυτόχρονη ενίσχυση της ελκυστικότητας των σωματείων κυρίως στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα όπου οι εργαζόμενοι έχουν μονιμότητα, ως αποτέλεσμα της γενικευμένης δυσαρέσκειας με κάποιες αναγκαστικές, αλλά επώδυνες αποφάσεις της διοίκησης των επιχειρήσεων, αλλά και γενικότερα των πολιτικών λιτότητας σε μακρο- επίπεδο.

Διάγραμμα 50: Επιρροή των Σωματείων (Ελλάδα, διαχρονικά)



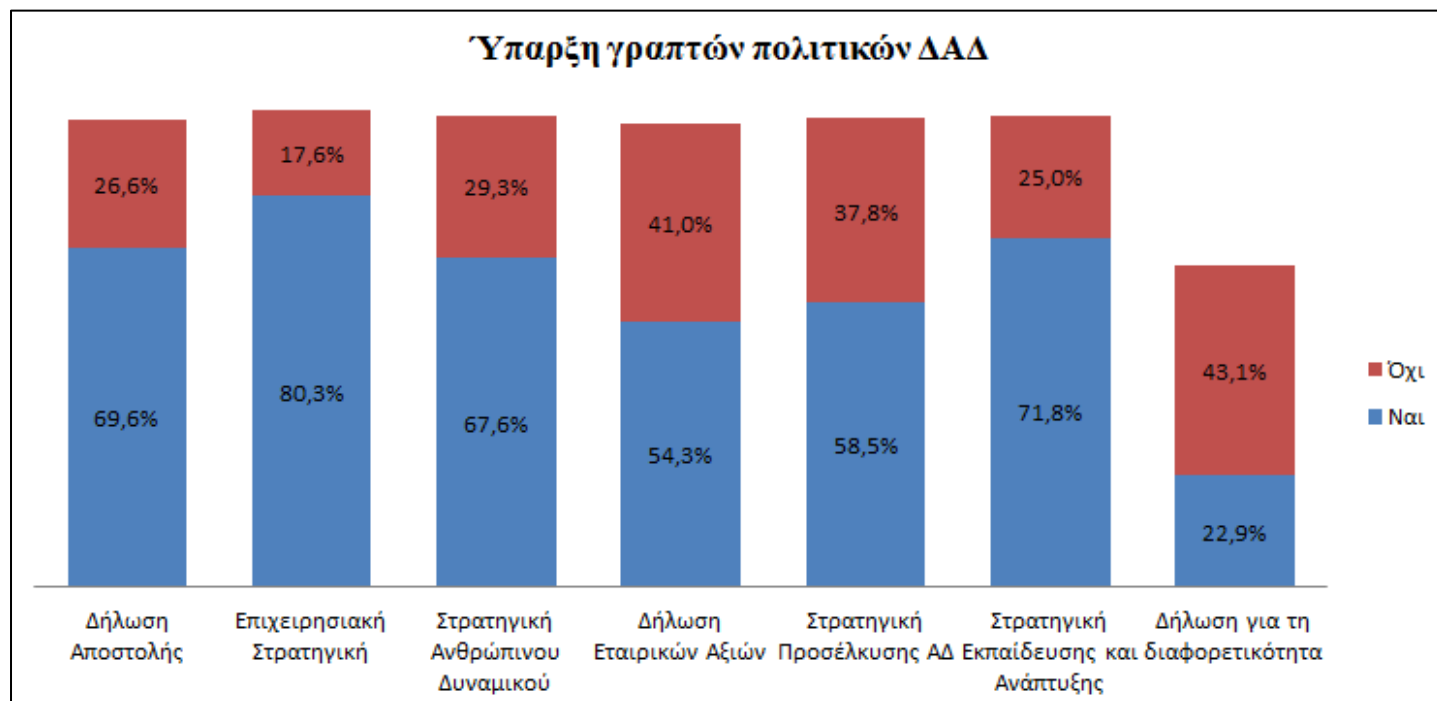
Διάγραμμα 51: Σε τι βαθμό τα σωματεία επηρεάζουν τον οργανισμό; (Ελλάδα, 2015)



Επικοινωνία κύριων πολιτικών ΔΑΔ

Στην Ελλάδα πολλές επιχειρήσεις έχουν δήλωση αποστολής, στρατηγική, στρατηγική ΔΑΔ και δήλωση αξιών (Διάγραμμα 52), συχνά όμως παραλείπεται η γραπτή έκφραση αυτών, με κίνδυνο να μη γίνονται κατανοητές με τον ίδιο τρόπο ή και αποδεκτές από όλους τους εργαζομένους. Κυρίως καταγράφεται η επιχειρησιακή στρατηγική (80% των επιχειρήσεων) και η δήλωση αποστολής (70%). Αξίζει να σημειωθεί ότι επίσης πολλές επιχειρήσεις έχουν στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης (72%) καθώς και στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (68%). Σημαντικά λιγότερες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει και συντάξει δήλωση για τη διαφορετικότητα (23%), ενώ παρατηρείται ότι το ένα τρίτο των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα (34%) φαίνεται να μη γνωρίζουν καν τι σημαίνει.

Διάγραμμα 52: Ύπαρξη Πολιτικών ΔΑΔ στην Ελλάδα (2015)



Η χρησιμότητα της γραπτής καταγραφής των στρατηγικών και πολιτικών έχει γίνει αντιληπτή από τις επιχειρήσεις και το ποσοστό των επιχειρήσεων με γραπτή επιχειρησιακή στρατηγική, δήλωση αποστολής και στρατηγική Δ.Α.Δ. αυξάνεται διαχρονικά (Πίνακας 6). Κυρίως η σημαντική αύξηση της συχνότητας καταγραφής της στρατηγικής Δ.Α.Δ. είναι μια ένδειξη της τάσης που υπάρχει για αναβάθμιση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι δεν παρουσιάζονται περιπτώσεις απόκλισης μεταξύ γραπτής στρατηγικής και εφαρμοζόμενης πρακτικής.

Πίνακας 6: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα

	2000	2004	2009	2015
Δήλωση Αποστολής	49%	62.9%	61,1%	69,6%
Επιχειρησιακή Στρατηγική	59%	58.4%	61,0%	80,3%
Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού	49%	51.1%	50,2%	67,6%

Μέθοδοι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Όσο μειώνεται η επαφή μέσω εκπροσώπων των σωματείων, τόσο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν και άλλους τρόπους 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:

- Άμεσα προς τους εργαζομένους
- Μέσω άμεσου προϊσταμένου
- Μέσω αντιπροσώπων των σωματείων
- Μέσω Συμβουλίων εργαζομένων
- Μέσω τακτικών συναντήσεων προσωπικού
- Με ενημερωτικές συναντήσεις (briefings)
- Με ηλεκτρονική επικοινωνία

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

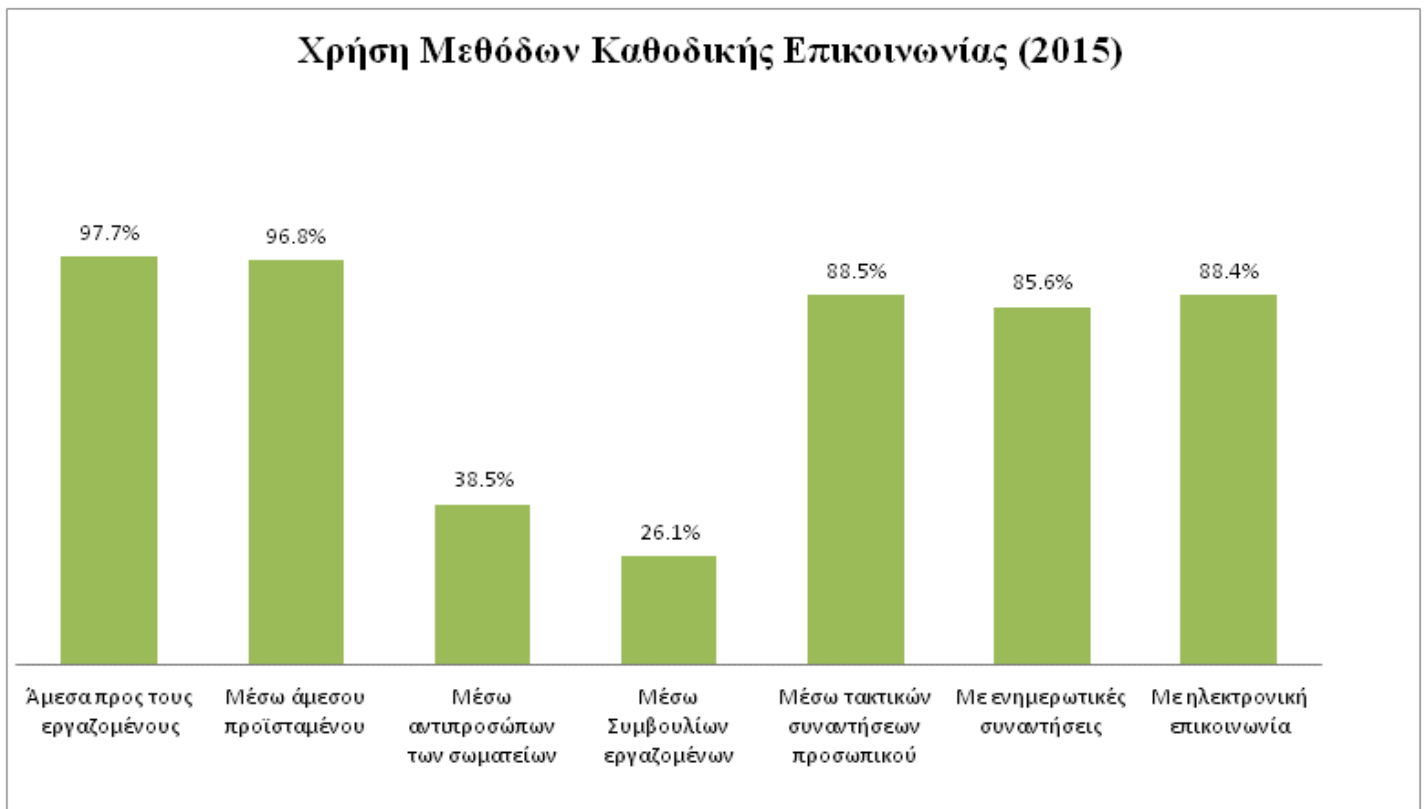
- Άμεσα προς τα ανώτατα στελέχη
- Μέσω άμεσου προϊσταμένου
- Μέσω εκπροσώπων εργατικών σωματείων
- Μέσω των συμβουλίων εργαζομένων
- Με τακτικές συνεδριάσεις προσωπικού
- Με ομαδικές ενημερωτικές συναντήσεις
- Με σύστημα υποδείξεων
- Με έρευνες στάσεων προσωπικού
- Με ηλεκτρονική επικοινωνία

Καθοδική Επικοινωνία

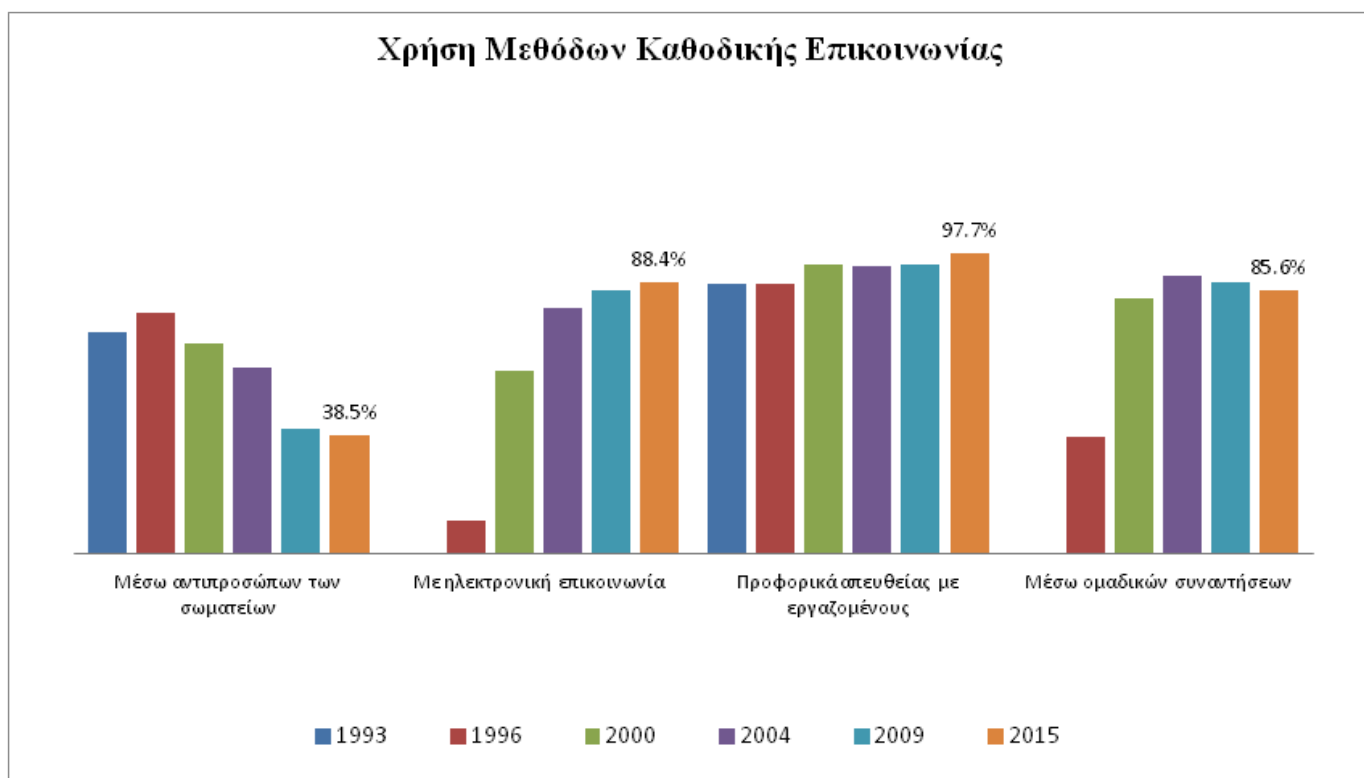
Στις επιχειρήσεις του δείγματος, ζητήθηκε να απαντήσουν σχετικά με τις μεταβολές που έλαβαν χώρα στους τρόπους καθοδικής επικοινωνίας τους με τους εργαζομένους τα τρία τελευταία χρόνια (Διάγραμμα 54).

Κατά τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σταθεροποίηση σε πολύ υψηλά ποσοστά της χρήσης προφορικής επικοινωνίας, ως επί το πλείστον απευθείας με τον εκάστοτε εργαζόμενο, αλλά και 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 από 85% στο 88% των επιχειρήσεων. Καθώς η χρήση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχει αναπτυχθεί ραγδαία, οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν απαραίτητο να την αξιοποιούν ώστε να έχουν γρήγορη επικοινωνία αλλά και προβολή, τόσο εξωτερικά στους πελάτες τους, όσο και εσωτερικά στο προσωπικό τους.

Διάγραμμα 53: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας (2015)



Διάγραμμα 54: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας (Ελλάδα, διαχρονικά)

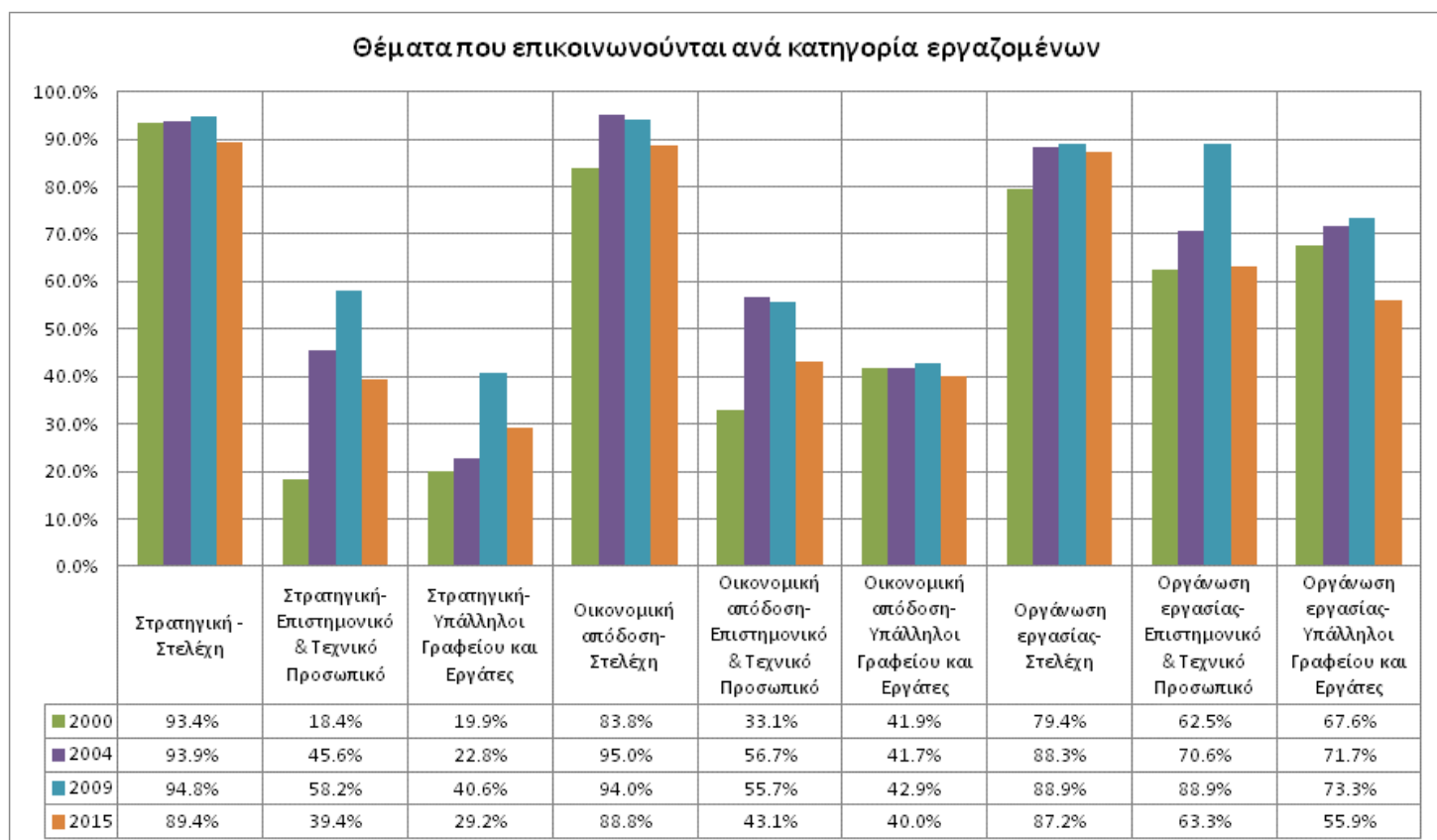


Σε μικρότερο βαθμό από όλες τις άλλες μεθόδους χρησιμοποιείται η επικοινωνία μέσω συμβουλίων εργαζομένων (26%) και εργατικών σωματείων (38,5% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτό το κανάλι επικοινωνίας, με φθίνουσα τάση διαχρονικά). Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει την προαναφερθείσα πρόσφατη μείωση της επιρροής 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. Αυτό φαίνεται από τη διαχρονικά συνεπή αύξηση της χρήσης άμεσων μορφών επικοινωνίας (απευθείας και ηλεκτρονικά).

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 55).

Διάγραμμα 55: Κατηγορίες υπαλλήλων & θέματα ενημέρωσης (Ελλάδα, διαχρονικά)



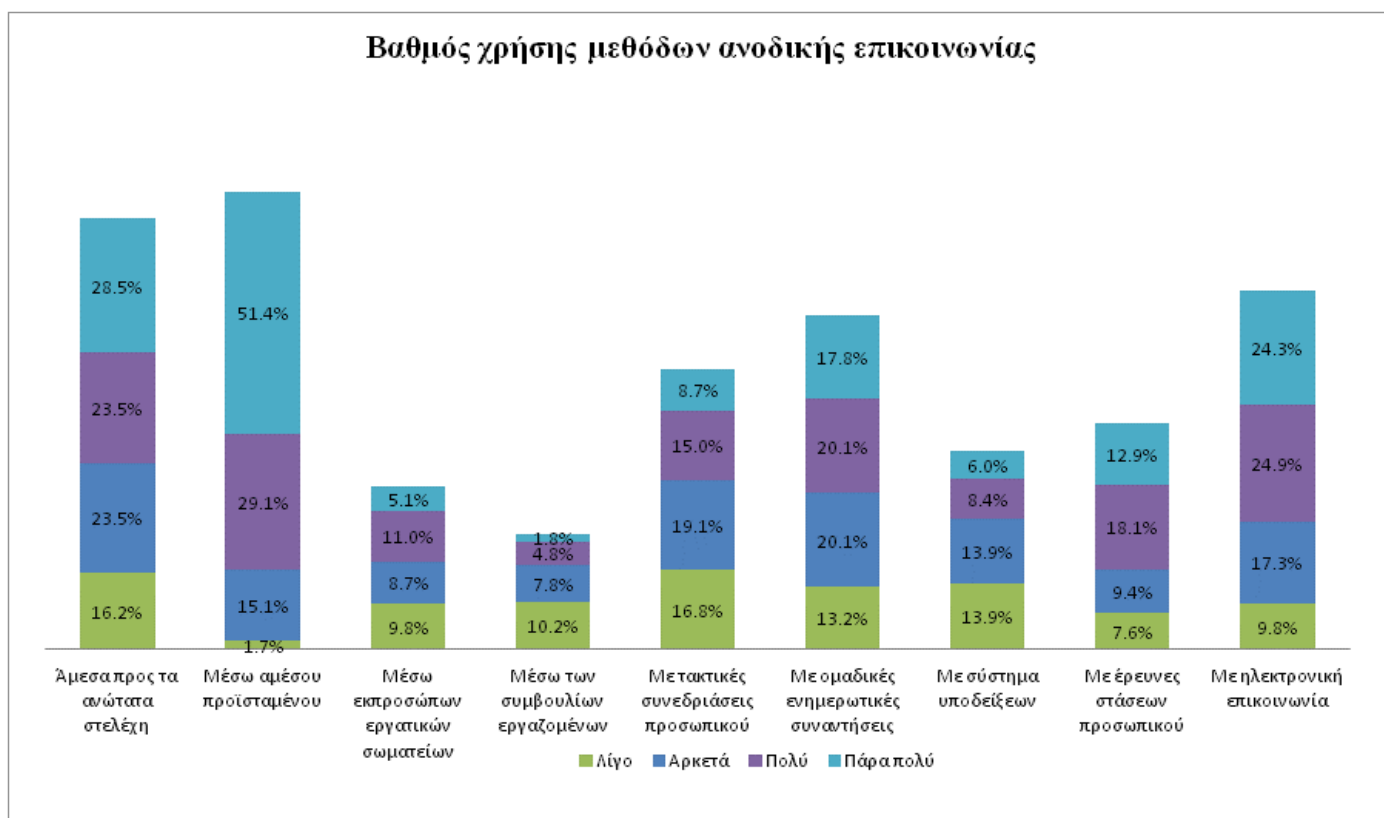
Όπως ήταν αναμενόμενο, μεγαλύτερη ενημέρωση και για τα τρία θέματα λαμβάνουν τα στελέχη. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που ενημερώνουν τα στελέχη τους παραμένει υψηλό για όλα τα θέματα. Χαμηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων ενημερώνει τις άλλες κατηγορίες προσωπικού, ειδικά σε θέματα στρατηγικής και οικονομικής απόδοσης. Το μη στελεχιακό δυναμικό λαμβάνει ενημέρωση κυρίως για θέματα οργάνωσης εργασίας, που τους αφορά άμεσα, πολύ σπανιότερα για επιχειρησιακά θέματα.

Την τελευταία πενταετία, δε, μειώθηκε η συχνότητα ενημέρωσης για όλα τα θέματα σε όλες τις ομάδες εργαζομένων, ακόμα και για θέματα στα οποία η τάση μέχρι το 2009 ήταν αυξητική αναφορικά με τη συχνότητα ενημέρωσης (στρατηγική και οργάνωση εργασίας). Αυτό πιθανότατα οφείλεται τόσο σε μία προσπάθεια ελέγχου του κόστους, όσο και σε αποφυγή επικοινωνίας δυσάρεστων ή ευαίσθητων/εμπιστευτικών θεμάτων, δεδομένης της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού και των συρρικνούμενων πόρων.

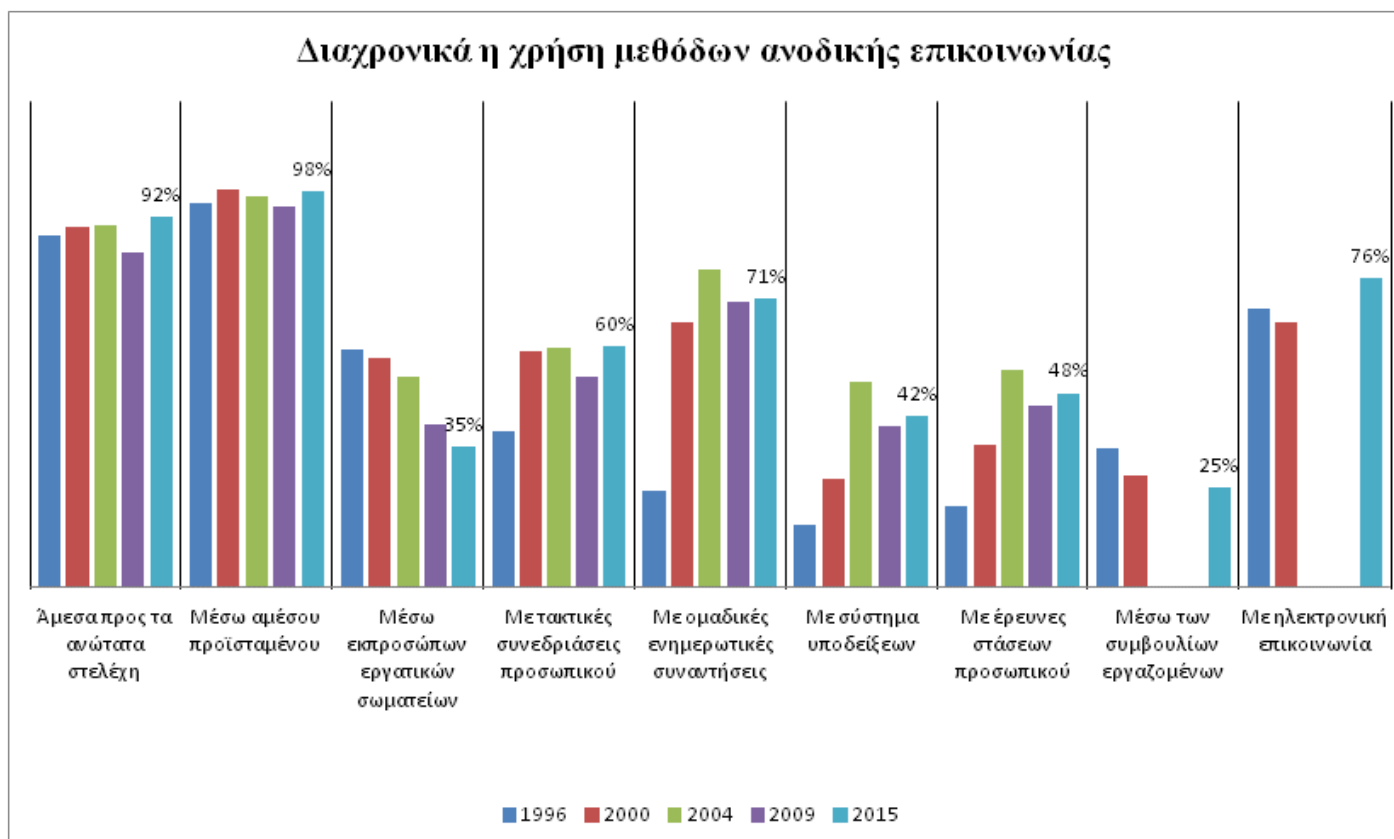
Ανοδική Επικοινωνία

Σχετικά με την ανοδική επικοινωνία και τους τρόπους που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν τις ιδέες τους στη διοίκηση, η σημαντικότερη μέθοδος επικοινωνίας είναι μέσω του άμεσου προϊσταμένου. Το συγκεκριμένο γεγονός επιβεβαιώνει εν μέρει την ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις του δείγματος, ειδικότερα εάν λάβουμε υπόψη ότι το 97% των επιχειρήσεων αναφέρει τη μέθοδο της προφορικής επικοινωνίας προϊσταμένου-υφισταμένου, σαν μέσο επικοινωνίας με τη διοίκηση.

Διάγραμμα 56: Χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας (2015)



Διάγραμμα 57: Χρήση μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας (Ελλάδα, διαχρονικά)



Παράλληλα, παρατηρείται μείωση της επικοινωνίας μέσω συνδικαλιστικών εκπροσώπων των εργαζομένων, γεγονός το οποίο δείχνει σημάδια υποχώρησης στη δύναμη των σωματείων, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω. Όμως η χρήση των άλλων μεθόδων ανοδικής επικοινωνίας ενισχύθηκε μέσα στην κρίση, σε σχέση με το 2009. Φαίνονται με άλλα λόγια, μέσα στην κρίση, οι επιχειρήσεις, ενώ μειώνουν την καθοδική επικοινωνία στους εργαζομένους ευαίσθητων θεμάτων, να εντείνουν την ανοδική επικοινωνία, εμπλέκοντας ακόμη περισσότερο τους εργαζομένους στην έκφραση απόψεων και ενδεχομένως στη λήψη αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι η καθοδική επικοινωνία παραμένει σταθερή με εξαίρεση την επικοινωνία μέσω σωματείων, η οποία μειώνεται. Η ανοδική επικοινωνία παραμένει σταθερή και οριακά αυξημένη σε σχέση με το 2009.

Συνοπτικά Συμπεράσματα από την Έρευνα CRANET στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

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

- Μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων (46%) δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται σε φθίνουσα αγορά σε σχέση με το 35% του 2009, γεγονός αναμενόμενο λόγω της ύφεσης που διέρχεται η Ελληνική οικονομία.
- Παρουσιάζεται αύξηση της συμμετοχής του εκπροσώπου ΔΑΔ στο Δ.Σ. από 31% το 2009 σε 45% στην παρούσα έρευνα, ενώ οι επιχειρήσεις με παρουσία της ΔΑΔ στο ΔΣ παρουσιάζουν σημαντικά καλύτερη επίδοση στην ποιότητα και την καινοτομία.
- Εμφανίζεται μείωση του outsourcing που είχε εμφανίσει σημαντική αύξηση το 2004 για να αρχίσει να υποχωρεί από το 2009 με μεγαλύτερη παρουσία της εξωτερικής ανάθεσης στις λειτουργίες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, των πληροφοριακών συστημάτων Δ.Α.Δ. και της προσέλκυσης εργαζομένων.
- Ο ρόλος του Τμήματος ΔΑΔ φαίνεται να γίνεται πιο σημαντικός κυρίως σε θέματα που αφορούν εκπαίδευση και ανάπτυξη και προσέλκυση και επιλογή, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού με τα στελέχη γραμμής, αλλά με κύρια ευθύνη της ΔΑΔ. Το ίδιο συμβαίνει σε ελαφρά μικρότερο βαθμό και στις αποφάσεις που αφορούν αμοιβές/παροχές και αυξομειώσεις προσωπικού.
- Οι εργασιακές σχέσεις παραμένουν η μόνη λειτουργία που καλείται να αναλάβει συχνά το Τμήμα ΔΑΔ μόνο του, ιδίως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις όπου υπάρχει οργανωμένος συνδικαλισμός.

- Όπως ήταν αναμενόμενο, συνεχίστηκε η μείωση στο αριθμό των εργαζομένων στο 54,8% των επιχειρήσεων του δείγματος, κάτι που είχε ήδη αρχίσει να εμφανίζεται από το 2009 σε σχέση με το 2004. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο είναι η εσωτερική μετακίνηση, το πάγωμα των προσλήψεων και η μη ανανέωση συμβολαίων. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι 29,2% των επιχειρήσεων δήλωσαν μικρή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων τους.
- Η προαγωγή εκ των έσω συνεχίζει να αποτελεί τη δημοφιλέστερη μέθοδο πλήρωσης κενών θέσεων για στελέχη ενώ μειώνεται η χρήση συμβούλων για προσλήψεις και η καταχώρηση στον τύπο, καθώς αυξάνεται η χρήση των πιο οικονομικών μεθόδων αναζήτησης όπως μέσω γνωστών (word of mouth) και με εταιρικές/εμπορικές ιστοσελίδες και κοινωνικά μέσα δικτύωσης στο Internet.
- Οι προσωπικές συνεντεύξεις και οι συστάσεις συνεχίζουν να αποτελούν τα δημοφιλέστερα εργαλεία για τις προσλήψεις, ενώ εμφανίζεται για πρώτη φορά σε μικρό ποσοστό ή τάση για εξέταση του προφίλ των υποψηφίων στα κοινωνικά δίκτυα και τα online test επιλογής.
- Αύξηση εμφανίζουν οι ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης και συγκεκριμένα η μερική απασχόληση, η εποχιακή εργασία και η τηλε-εργασία, ενώ αυξάνονται τα προγράμματα δράσης για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων όπως οι νέοι άνεργοι κάτω των 25 ετών, οι γυναίκες και τα άτομα με αναπηρία.
- Μικρή μείωση παρατηρείται στα έξοδα εκπαίδευσης εργαζομένων ως ποσοστού της συνολικής μισθοδοσίας, ενώ το επιστημονικό – διοικητικό προσωπικό συνεχίζει να λαμβάνει την περισσότερη εκπαίδευση με μέσο όρο τις 9,3 ημέρες εκπαίδευσης ετησίως ανά εργαζόμενο.
- Η συμμετοχή σε projects, το coaching και το mentoring εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται σε σημαντικό βαθμό για την ανάπτυξη καριέρας, ενώ παρατηρείται αύξηση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης με βάση τα αποτελέσματα για την επιχείρηση σε αντίθεση με τις υποκειμενικές εντυπώσεις των εκπαιδευομένων. Αυτό αντικατοπτρίζει την ισχύνη μεν, αλλά αυξανόμενη τάση για χρησιμοποίηση μετρήσεων στη ΔΑΔ (HR Metrics).
- Η αξιολόγηση της απόδοσης παραμένει σε υψηλά επίπεδα εμφανίζοντας υψηλότερη εφαρμογή στα Διοικητικά Στελέχη, ενώ στη διαδικασία αξιολόγησης εμφανίζεται ελαφρώς υψηλότερη η συμμετοχή των υφιστάμενων και των συναδέλφων ίδιας βαθμίδας.
- Αυξήθηκε η χρήση της αξιολόγησης για λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη καριέρας και τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μειώθηκε ελαφρά η χρήση της για τον καθορισμό αμοιβών οι οποίες σε περιόδους κρίσης τείνουν να παραμένουν σταθερές ή να μειώνονται. Υψηλή παραμένει επίσης η χρήση της αξιολόγησης στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών.

- Αυξάνεται ο καθορισμός των αμοιβών σε ατομικό επίπεδο για τα στελέχη, ενώ στις κατηγορίες υπαλλήλων γραφείου /εργατών υπερισχύει η χρήση του κατώτατου εθνικού μισθού, καθώς οι εργοδότες τείνουν να πληρώνουν το λιγότερο δυνατόν λόγω της κρίσης.
- Οι πιο διαδεδομένες αμοιβές-κίνητρα είναι τα ατομικά bonus, τα ομαδικά bonus και η αμοιβή βάσει απόδοσης. Χαμηλή εμφανίζεται, όπως ήταν αναμενόμενο η συμμετοχή στα κέρδη και η διαμονή μετοχών, ενώ σε γενικές γραμμές έχει μειωθεί η συχνότητα όλων των πρόσθετων παροχών/κινήτρων μέσα την πενταετία της κρίσης.
- Μειωμένη εμφανίζεται η χρήση των μη χρηματικών παροχών όπως τα προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης και συνταξιοδότησης και οι παροχές που στηρίζουν την οικογένεια.
- Συνεχίζεται η τάση μείωσης της συμμετοχής στα σωματεία με μικρή αύξηση της συμμετοχής κυρίως εργαζομένων σε επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα, όπου υπάρχει σε μεγάλο βαθμό μονιμότητα στην απασχόληση.
- Αυξάνονται οι γραπτές πολιτικές μεταξύ των οποίων η δήλωση αποστολής, η επιχειρησιακή στρατηγική και η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζουν την υψηλότερη συχνότητα. Σημαντική εμφανίζεται επίσης η δήλωση εταιρικών αξιών και η καταγραφή επιμέρους πολιτικών όπως για την προσέλκυση και την εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Επικρατεί η μέθοδος καθοδικής προφορικής επικοινωνίας απευθείας με τους εργαζομένους σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Αύξηση παρουσιάζει ως ήταν αναμενόμενο η χρήση ηλεκτρονικής επικοινωνίας και μείωση η επικοινωνία μέσω εκπροσώπων των σωματείων. Γενικά όμως, η καθοδική επικοινωνία έχει μάλλον περιοριστεί.
- Η ανοδική επικοινωνία φαίνεται να έχει μάλλον αυξηθεί. Συγκεκριμένα, η άμεση, ανοδική επικοινωνία παραμένει υψηλή με παράλληλη σημαντική αύξηση στην ηλεκτρονική επικοινωνία και μείωση στην επικοινωνία μέσω σωματείων.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

Ένας από τους κύριους στόχους της έρευνας του CRANET 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 2015 από τις Ευρωπαϊκές χώρες 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 7 παρουσιάζει τις Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα από το 1992 έως και το 2015, ενώ ο Πίνακας 8 δείχνει τον αριθμό επιχειρήσεων ανά χώρα για το 2015.

Πίνακας 7: Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα του CRANET στους έξι κύκλους διεξαγωγής της έρευνας

1992-93	1996-97	1999-2001	2003-2004	2009-2010	2014-2015
Αυστρία	Βέλγιο	Αυστρία	Αυστρία	Αυστρία	Αυστρία
Γαλλία	Βουλγαρία	Βέλγιο	Βέλγιο	Γερμανία	Δανία
Γερμανία	Γαλλία	Β. Ιρλανδία	Γερμανία	Δανία	Ελβετία
Δανία	Γερμανία	Βουλγαρία	Δανία	Ελβετία	Ελλάδα
Ελλάδα	Δανία	Γαλλία	Ελβετία	Ελλάδα	Εσθονία
Ιρλανδία	Ελβετία	Γερμανία	Ελλάδα	Ισλανδία	Ισλανδία
Ισπανία	Ελλάδα	Δανία	Εσθονία	Κύπρος	Ισπανία
Μ. Βρετανία	Ιρλανδία	Ελβετία	Ισλανδία	Λιθουανία	Ιταλία
Νορβηγία	Ισπανία	Ελλάδα	Κύπρος	Μ. Βρετανία	Κροατία
Ολλανδία	Ιταλία	Ιρλανδία	Μ. Βρετανία	Ουγγαρία	Κύπρος

Πορτογαλία	Κύπρος	Ισπανία	Νορβηγία	Ρωσία	Λιθουανία
Σουηδία	Μ. Βρετανία	Ιταλία	Ολλανδία	Σερβία	Νορβηγία
Τσεχοσλοβακία	Νορβηγία	Κύπρος	Σλοβενία	Σλοβακία	Σερβία
Φινλανδία	Ολλανδία	Μ. Βρετανία	Σλοβακία	Σουηδία	Σλοβακία
	Ουγγαρία	Νορβηγία	Σουηδία	Τσεχία	Σλοβενία
	Πολωνία	Ολλανδία	Φινλανδία	Φινλανδία	Σουηδία
	Φινλανδία	Πορτογαλία			Φινλανδία
	Σουηδία	Φινλανδία			
	Τσεχοσλοβακία	Σουηδία			
		Τσεχοσλοβακία			

Πίνακας 8: Αριθμός επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα το 2015, ανά Ευρωπαϊκή χώρα

Ευρωπαϊκές χώρες και αριθμός επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα του δικτύου Cranfield το 2015	
Ευρωπαϊκές χώρες	Αριθμός επιχειρήσεων
ΑΥΣΤΡΙΑ	240
ΔΑΝΙΑ	240
ΕΛΒΕΤΙΑ	213
ΕΛΛΑΔΑ	188
ΕΣΘΟΝΙΑ	83
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	119
ΙΣΠΑΝΙΑ	98
ΙΤΑΛΙΑ	168
ΚΡΟΑΤΙΑ	171
ΚΥΠΡΟΣ	87

ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	145
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	236
ΣΕΡΒΙΑ	160
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	267
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	218
ΣΟΥΗΔΙΑ	291
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	182

Στη συνέχεια, βασιζόμενοι στη σύγκριση μεταξύ των 17 Ευρωπαϊκών χωρών, θα επιδιώξουμε να χαρτογραφήσουμε τις τρέχουσες τάσεις στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη. Η Ελλάδα θα συγκριθεί με τις χώρες 3 γεωγραφικών περιοχών: της Βόρειας Ευρώπης (Αυστρία, Δανία, Ελβετία, Ισλανδία, Νορβηγία, Σουηδία, Φινλανδία), της Νότιας Ευρώπης (Ισπανία, Ιταλία, Κύπρος) και των πρώην Ανατολικών Χωρών (Εσθονία, Κροατία, Λιθουανία, Σερβία, Σλοβακία, Σλοβενία). Η ανάλυση θα χωριστεί σε 6 ενότητες, σύμφωνα με τις ενότητες του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας:

1. Η Λειτουργία και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Στελέχωση
4. Αξιολόγηση, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
5. Αμοιβές
6. Επικοινωνία και Εργασιακές Σχέσεις

Η Λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα

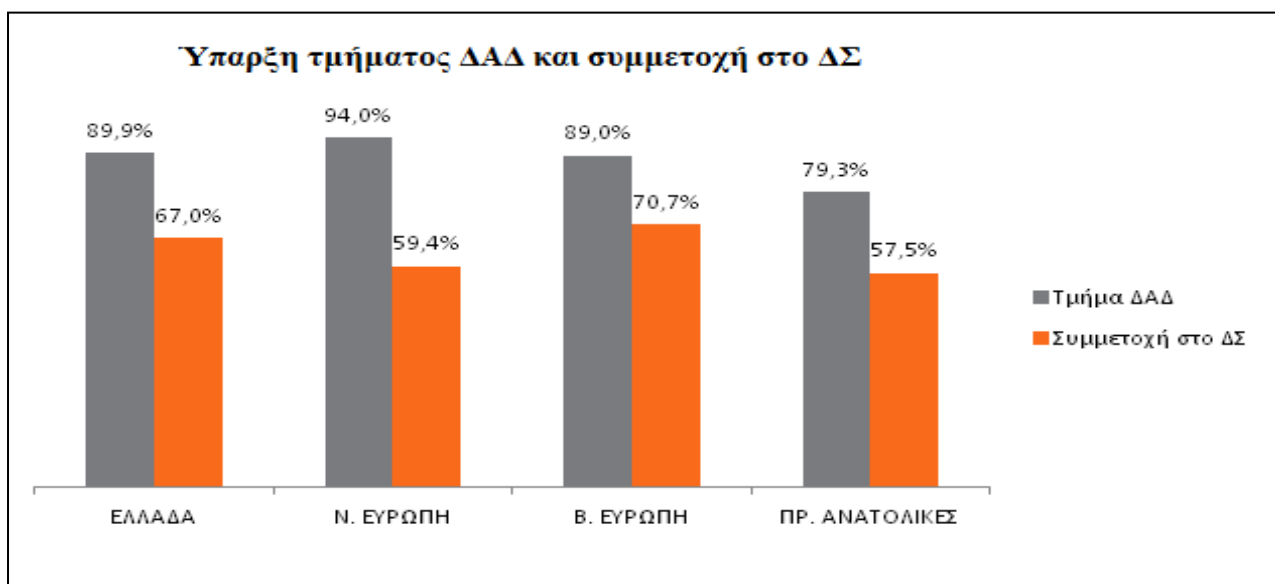
Ο Ρόλος του Διεθνοτή Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, 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 86,4% (μεγαλύτερο από το 77,5% του 2009) των επιχειρήσεων να υπάρχει ειδικευμένο Τμήμα για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Ελλάδα ακολουθεί τη συγκεκριμένη τάση και βρίσκεται υψηλότερα από το μέσο ποσοστό επιχειρήσεων με Τμήμα Προσωπικού ή Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ευρώπη (συνολικά 86,4%).

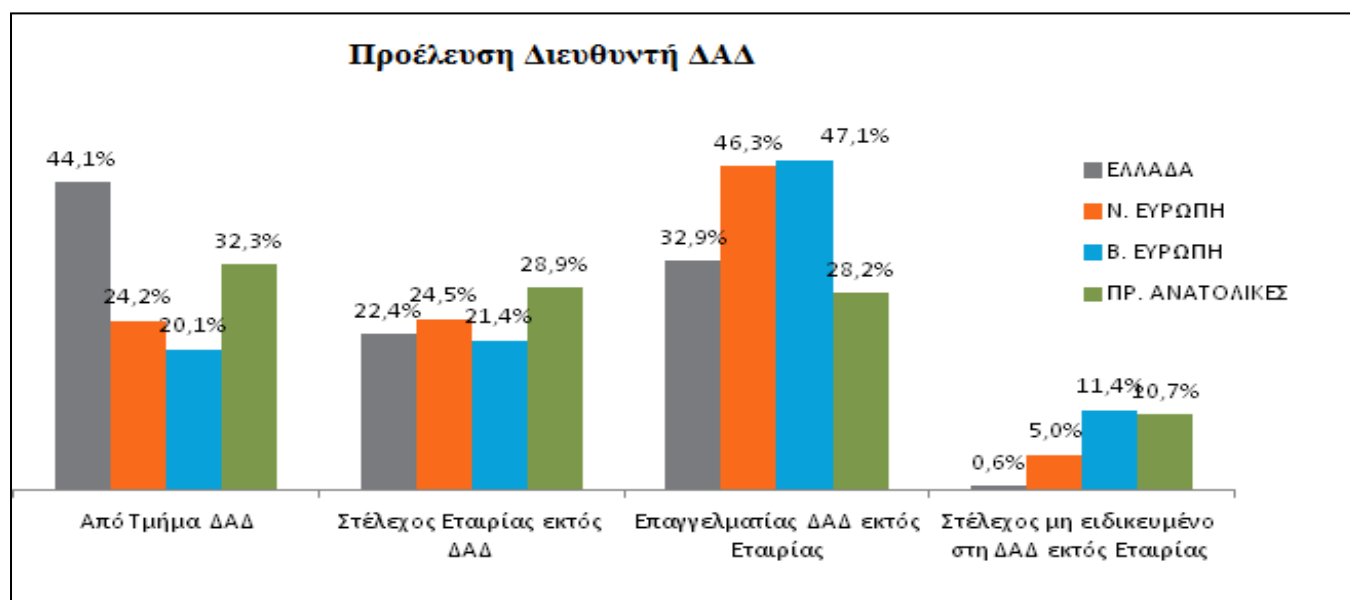
Παράλληλα, είναι υψηλή η συμμετοχή των διευθυντών ΔΑΔ στα Διοικητικά Συμβούλια. Όμως, σε αρκετές χώρες ένας σημαντικός αριθμός οργανισμών συνεχίζει να λειτουργεί χωρίς αντιπροσώπηση σε επίπεδο Δ.Σ. για θέματα προσωπικού. Η Ελλάδα, έχει μια αρκετά σημαντική παρουσία της ΔΑΔ μέσα στα ΔΣ, καθώς από το 2004 όπου μόνο στο 1/3 των εταιριών του δείγματος οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού είχαν θέση στο Δ.Σ, η αναλογία αυτή έχει διπλασιαστεί, με το 67% των οργανισμών να δηλώνουν ότι υπάρχει συμμετοχή της ΔΑΔ στο ΔΣ.

Διάγραμμα 58: Ύπαρξη Τμήματος ΔΑΔ και Συμμετοχή της ΔΑΔ στο Διοικητικό συμβούλιο (2015)



Παράλληλα, οι Διευθυντές ΔΑΔ φαίνεται να είναι στις περισσότερες χώρες, κυρίως επαγγελματίες του χώρου από άλλους οργανισμούς. Έτσι, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ο επαγγελματικός χώρος της ΔΑΔ έχει αποκτήσει σαφή ταυτότητα, ενώ παράλληλα, τα στελέχη ΔΑΔ χαρακτηρίζονται από σημαντική αναγνώριση και επαγγελματική κινητικότητα. Στην Ελλάδα φαίνεται να επικρατεί η τάση εσωτερικής ανάπτυξης των στελεχών ΔΑΔ, μέσα από τον οργανισμό (Διάγραμμα 59).

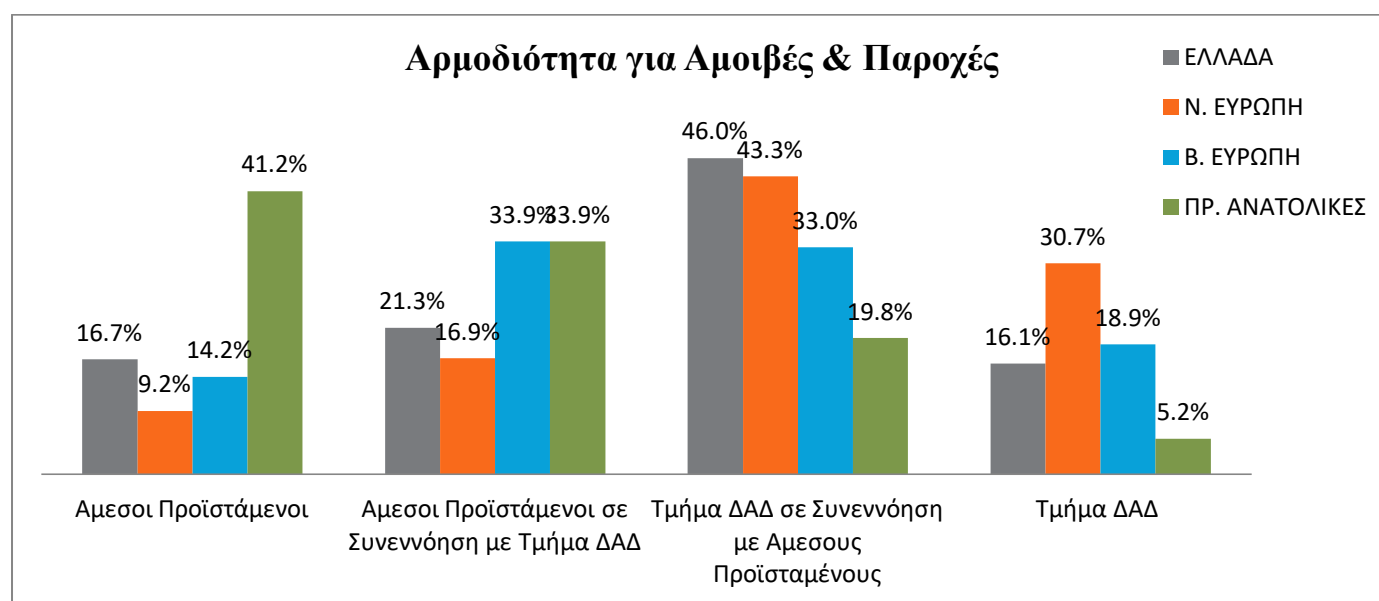
Διάγραμμα 59: Επαγγελματική προέλευση του Διευθυντή ΔΑΔ (2015)



Η ευθύνη για τη ΔΑΔ: Η Αποκέντρωση της Λειτουργίας ΔΑΔ και ο Ρόλος των Στελεχών Γραμμής

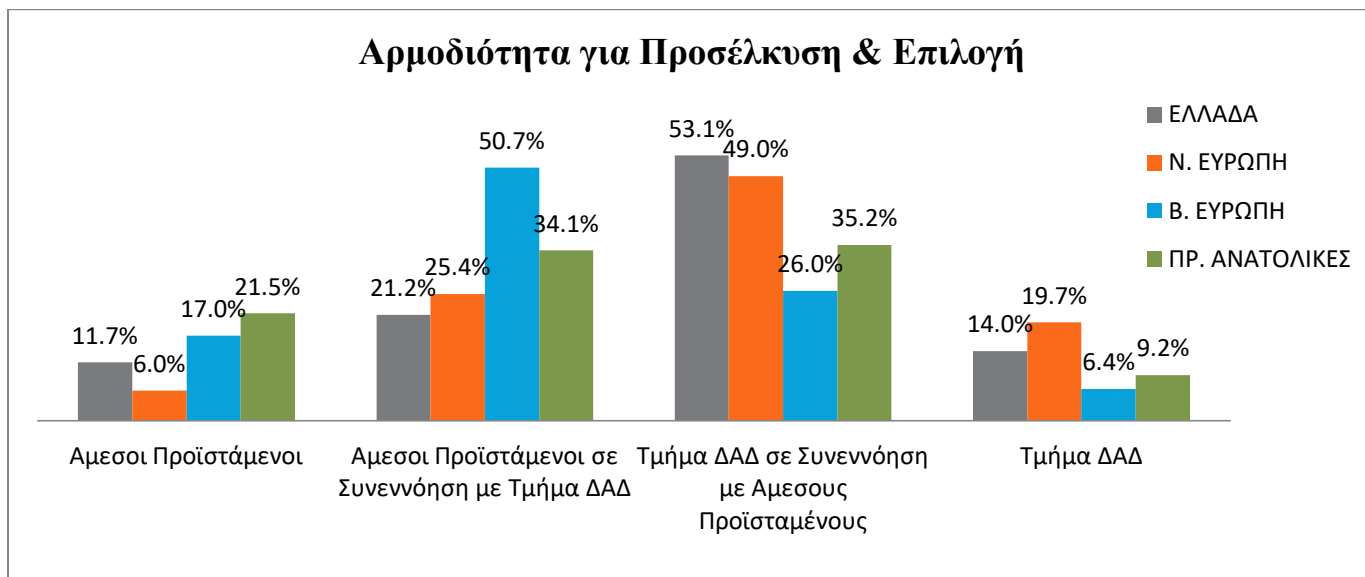
Στη πλειονότητα των οργανισμών, η ευθύνη για τις μεγάλες αποφάσεις της ΔΑΔ μοιράζεται σαφώς ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη ΔΑΔ και στους διευθυντές γραμμής. Αυτό ισχύει για τις αμοιβές και παροχές, όπου όμως τον κύριο λόγο έχει το τμήμα ΔΑΔ, αλλά συχνά αναλαμβάνουν καίριο ρόλο τα στελέχη γραμμής (Διάγραμμα 60). Είναι εμφανές ότι στις πρώην Ανατολικές χώρες την κύρια ευθύνη για το θέμα των αμοιβών έχουν περισσότερο οι άμεσοι προϊστάμενοι.

Διάγραμμα 60: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Αμοιβές και Παροχές (2015)



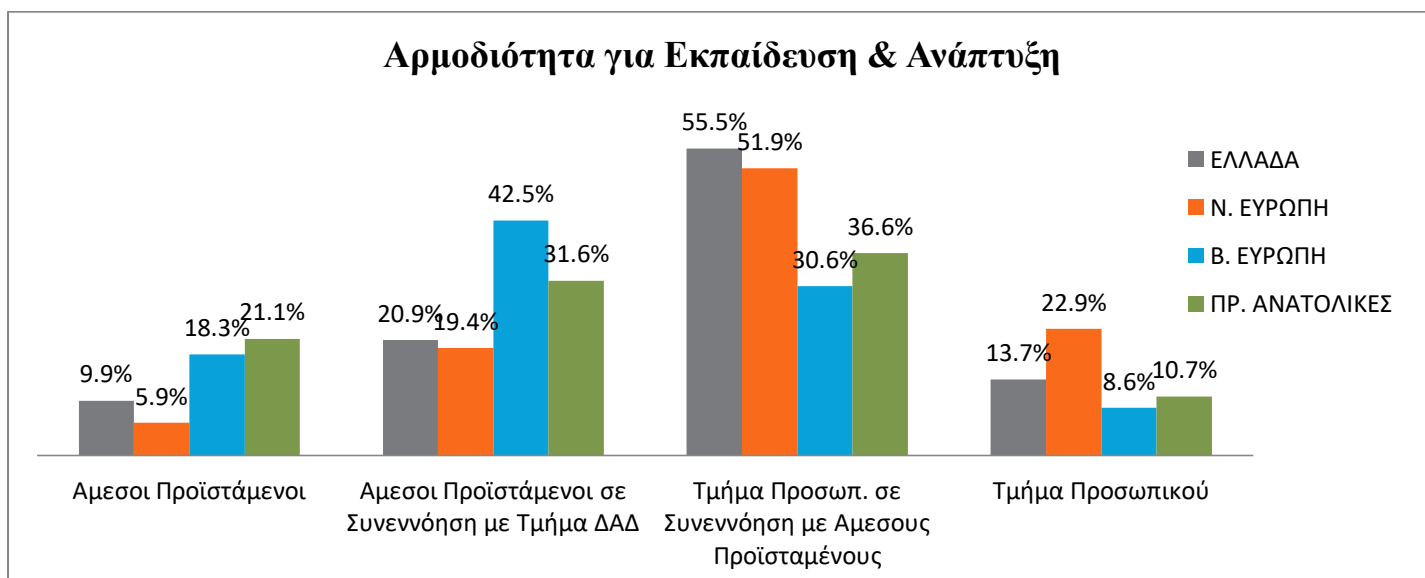
Το ίδιο ισχύει και για την προσέλκυση και επιλογή, όπου και πάλι υπάρχει συνεργασία μεταξύ τμήματος ΔΑΔ και Στελεχών γραμμής, αλλά στην Ελλάδα τον κύριο ρόλο παίζει το τμήμα ΔΑΔ, ενώ στο σύνολο της Ευρώπης, το βάρος της απόφασης πέφτει στους άμεσους προϊσταμένους (Διάγραμμα 61),

Διάγραμμα 61: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Προσέλκυση και Επιλογή (2015)



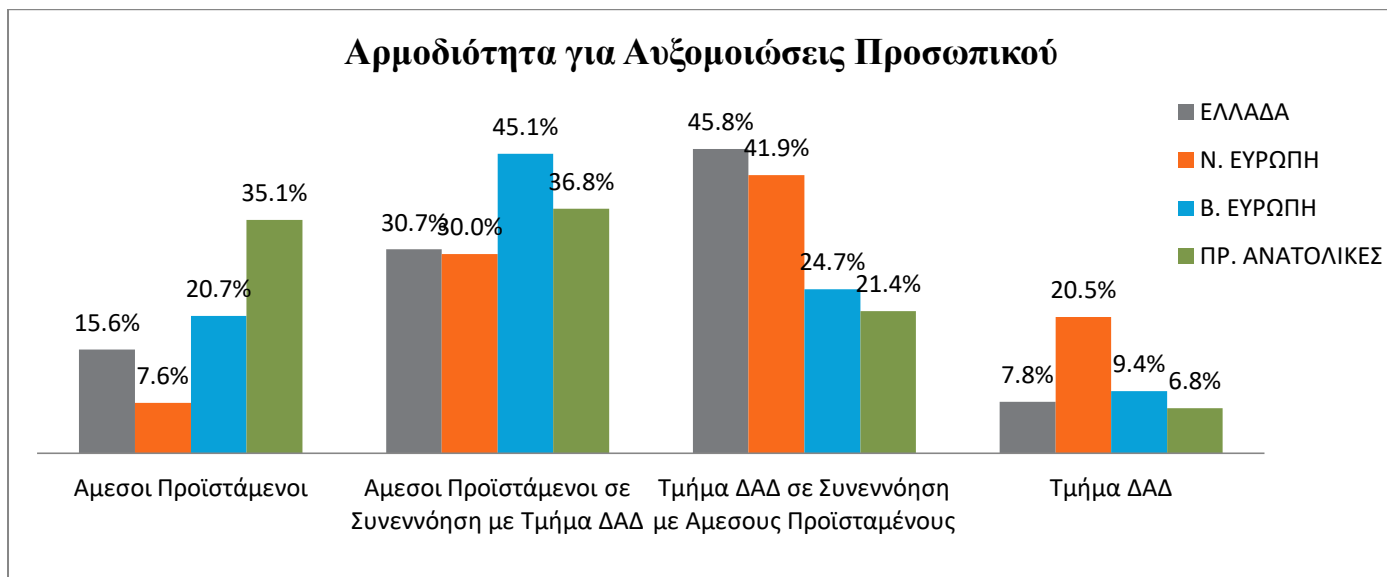
Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα για την Ελλάδα και τη Ν. Ευρώπη στην εκπαίδευση και ανάπτυξη (Διάγραμμα 62). Στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης οι κύρια υπεύθυνοι για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι τα στελέχη γραμμής είτε εξ ολοκλήρου είτε σε συνεργασία με το τμήμα ΔΑΔ.

Διάγραμμα 62: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (2015)



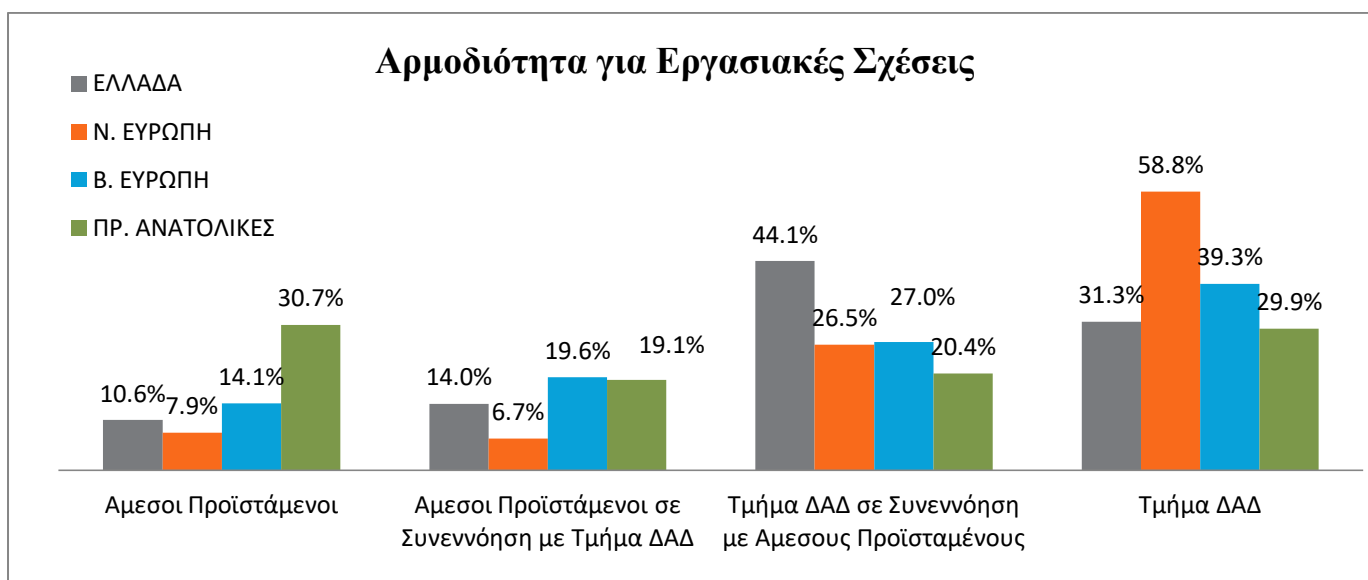
Στις αυξομειώσεις προσωπικού (Διάγραμμα 63) βλέπουμε πάλι στην Ελλάδα και τη Ν. Ευρώπη να έχουν την κύρια ευθύνη το τμήμα ΔΑΔ σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, ενώ στη Β. Ευρώπη οι άμεσοι προϊστάμενοι σε συνεργασία με το τμήμα ΔΑΔ.

Διάγραμμα 63: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Αυξομειώσεις Προσωπικού (2015)



Στα θέματα των εργασιακών σχέσεων παρατηρείται ότι στην Ευρώπη η κύρια ευθύνη ανήκει στα τμήματα ΔΑΔ σε ποσοστό αυξημένο σε σχέση με αυτό της έρευνας του 2009 (35,8%), ενώ στην Ελλάδα τον κύριο λόγο έχει το τμήμα ΔΑΔ σε συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενο σε ποσοστό που έχει μείνει σταθερό σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα (Διάγραμμα 64).

Διάγραμμα 64: Κύριοι Αρμόδιοι Πολιτικής για Εργασιακές Σχέσεις (2015)



Είναι ενδιαφέρον ότι, παρόλη τη συζήτηση για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα στελέχη γραμμής, τα τμήματα ΔΑΔ εξακολουθούν να καθοδηγούν τις αποφάσεις στα περισσότερα σχετικά θέματα στην Ελλάδα. Ο ρόλος των άμεσων προϊσταμένων στις αποφάσεις πολιτικής ΔΑΔ δείχνει πιο ενισχυμένος στις χώρες της Β. Ευρώπης όπου φαίνεται να έχει γίνει περισσότερο πραγματικότητα η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα στελέχη γραμμής (devolvement) η οποία συζητείται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία της ΔΑΔ. Στο θέμα αυτό θα είναι ενδιαφέρον να παρακολουθήσει κανείς τις πιθανές μεταβολές που θα επέλθουν με την υιοθέτηση της μητρικής (matrix) δομής των τμημάτων ΔΑΔ σε όλο και περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η Αξιολόγηση του Τμήματος ΔΑΔ

Ένα σημαντικό στοιχείο για να αποδείξει η λειτουργία ΔΑΔ τη σημασία του ρόλου της στους σύγχρονους οργανισμούς αποτελεί η συνεχής αξιολόγηση της συνεισφοράς της στα αποτελέσματα του οργανισμού. Ειδικά για μια λειτουργία σαν αυτή της ΔΑΔ, θεωρείται ιδιαίτερα δυσχερές να αξιολογηθεί πόσο συμβάλει στη συνολική επίδοση του οργανισμού, καθώς αφενός αποτελεί μια επιτελική λειτουργία, αφετέρου τα αποτελέσματά της είναι δύσκολο να αποτυπωθούν επακριβώς, καθώς αφενός είναι μακροπρόθεσμου ορίζοντα, αφετέρου διαχέονται και λειτουργούν συνεργατικά π.χ. εκπαίδευση εργαζομένων. Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι αναπτυγμένοι και επιτυχημένοι οργανισμοί, σε συμφωνία με όσα πρεσβεύει η ίδια η ΔΑΔ αναφορικά με την αξιολόγηση αποτελεσμάτων, έχουν υιοθετήσει την αξιολόγηση των τμημάτων ΔΑΔ. Ειδικά στην Ελλάδα, η συγκεκριμένη πρακτική φαίνεται να είναι πιο διαδεδομένη από το Μ.Ο. των Ευρωπαϊκών χωρών που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των οργανισμών που δηλώνει ότι δεν αξιολογεί καθόλου το τμήμα ΔΑΔ βρίσκεται στις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ. Στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό είναι 10,4% και παρουσιάζεται αυξημένο σε σχέση με το 8,5% που καταγράφηκε το 2009.

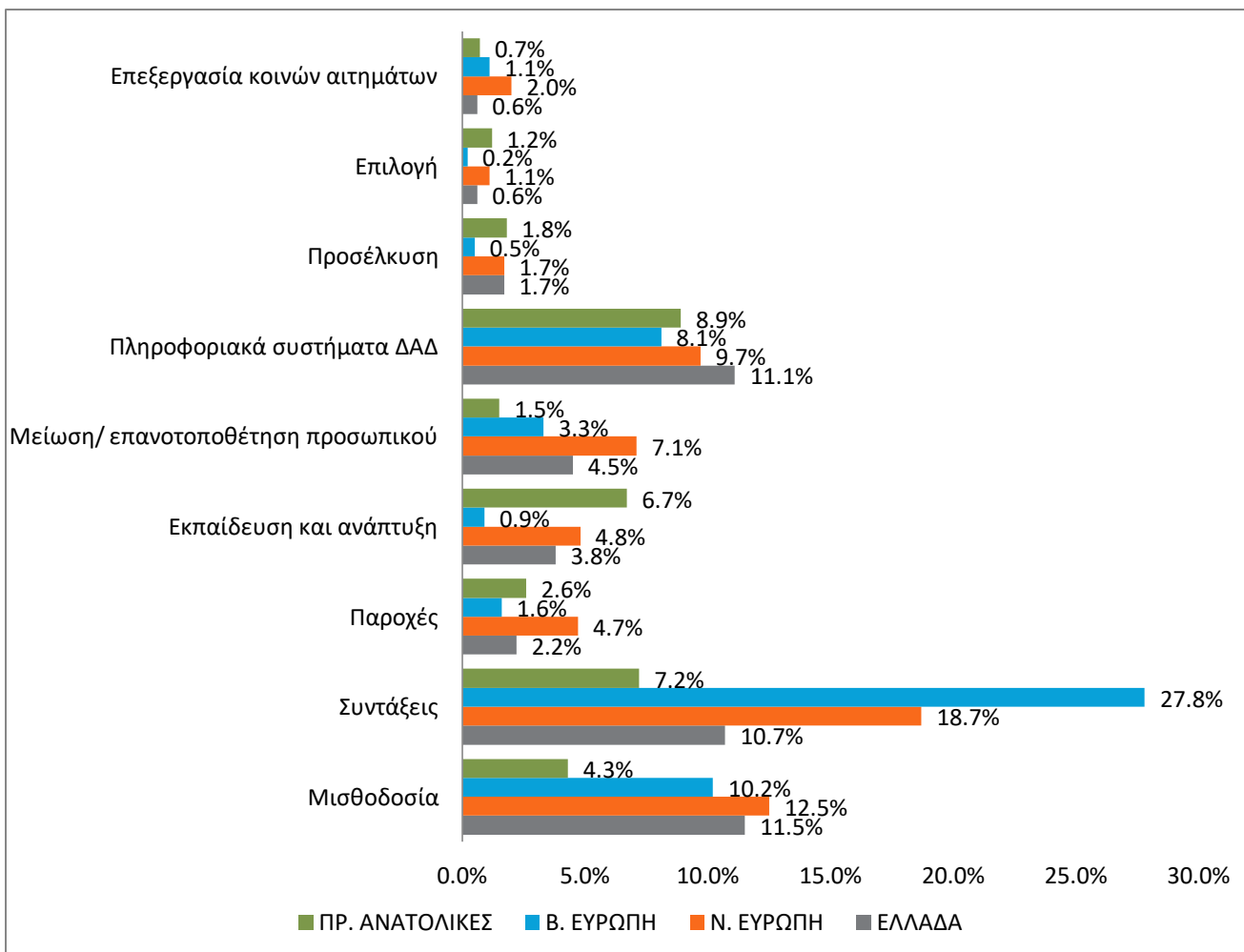
Πίνακας 9: Βαθμός αξιολόγησης απόδοσης τμήματος ΔΑΔ (Ευρώπη, 2015)

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μεσαίο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
ΕΛΛΑΔΑ	10,4%	6%	25,3%	26,9%	31,3%
B. ΕΥΡΩΠΗ	8,3%	9,4%	21,4%	36,5%	24,5%
N. ΕΥΡΩΠΗ	13,4%	24,7%	34,1%	21,3%	6,5%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΕΣ	22,8%	10,9%	24,4%	21,3%	20,6%
Μ.Ο.	16%	16,5%	28,4%	23,6%	15,6%

Η Εξωτερική Ανάθεση των Λειτουργιών ΔΑΔ

Η εξωτερική ανάθεση (outsourcing) των λειτουργιών ΔΑΔ είναι από τα θέματα που έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα τόσο τους ακαδημαϊκούς και ερευνητές όσο και τους επαγγελματίες της ΔΑΔ και τις επιχειρήσεις. Φαίνεται ότι η συγκεκριμένη πρακτική έχει σημαντικά οφέλη στο κόστος και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στην ενίσχυση του επαγγελματικού προφίλ των επαγγελματιών του χώρου και μειώνει την επιβάρυνση των τμημάτων ΔΑΔ με διαδικαστικά θέματα, προκειμένου να εστιάσουν σε πιο στρατηγικά σημαντικές λειτουργίες. Από την άλλη πλευρά όμως αυξάνει την εξάρτηση από εξωτερικούς φορείς και την πιθανότητα καιροσκοπισμού από τους εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ μειώνει την άμεση και διαρκή επαφή των τμημάτων ΔΑΔ με τον εργαζόμενο, κύριο χαρακτηριστικό και αξία που φέρνει ο επαγγελματίας ΔΑΔ. Στην Ελλάδα, τα τμήματα ΔΑΔ αναθέτουν εξ ολοκλήρου σε τρίτους τη μισθοδοσία και τα πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ, σε ποσοστό περίπου 11%. Στις χώρες της Νότιας και Βόρειας Ευρώπης οι συντάξεις είναι η λειτουργία με το μεγαλύτερο ποσοστό εξωτερικής ανάθεσης. (Διάγραμμα 65).

Διάγραμμα 65: Πλήρης εξωτερική ανάθεση των υπηρεσιών ΔΑΔ, ανά λειτουργία (Ευρώπη, 2015)



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 (Πίνακας 10), η επικράτηση των εθνικών προτύπων είναι εμφανής, με τις βορειότερες χώρες της Ευρώπης να υπερτερούν στη διατύπωση δήλωσης αποστολής, επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής ΔΑΔ. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό την πρακτική δήλωσης των κύριων πολιτικών τους, με σημαντική αύξηση να παρατηρείται σε σχέση με το 2000 (Πίνακας 11). Σε κάποιες περιπτώσεις δε, οι Ελληνικές επιχειρήσεις ξεπερνούν τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο (στρατηγική ΔΑΔ, στρατηγική προσέλευσης και εκπαίδευσης - ανάπτυξης, δήλωση ΕΚΕ).

Πίνακας 10: Ποσοστό οργανισμών με γραπτές πολιτικές ΔΑΔ (Ευρώπη, 2015)

	Δήλωση αποστολής	Επιχειρησιατική στρατηγική	Στρατηγική ΔΑΔ	Στρατηγική Προσέλευσης	Στρατηγική Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης	Δήλωση ΕΚΕ	Πολιτική για τη διαφορετικότητα
ΕΛΛΑΔΑ 2015	72,4%	82,1%	69,8%	60,8%	74,2%	57%	34,7%
N. ΕΥΡΩΠΗ	87,1%	80%	64,5%	71,9%	75,9%	49,4%	41,1%
B. ΕΥΡΩΠΗ	91,5%	89,6%	73%	57,2%	62,6%	45,6%	44,2%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	81,7%	82,2%	62,6%	53,3%	64,9%	51%	33,6%
M.O.	86,6%	85,5%	68,3%	57,8%	65,6%	48,8%	39,5%

Πίνακας 11: Διαχρονικά οι γραπτές πολιτικές στην Ελλάδα

	2000	2004	2009	2015
Δήλωση Αποστολής	49%	62,9%	61,1%	72,4%

	2000	2004	2009	2015
Επιχειρησιακή Στρατηγική	59%	58.4%	61%	82,1%
Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού	49%	51.1%	50,2%	69,8%

Η Τεχνολογική Υποστήριξη της Λειτουργίας της ΔΑΔ

Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, η χρήση ειδικών πληροφοριακών συστημάτων από τα τμήματα ΔΑΔ φαίνεται πλέον να είναι ο κανόνας. Προφανώς κάτι τέτοιο βελτιώνει και βοηθάει το έργο των επαγγελματιών ΔΑΔ, καθώς μειώνει το χρόνο που αυτοί ασχολούνται με επαναλαμβανόμενα και έργα διεκπεραίωσης και τους επιτρέπει να εστιάσουν σε ένα πιο στρατηγικό ρόλο. Ειδικά η μισθοδοσία και η παρακολούθηση των στοιχείων των υπαλλήλων είναι λειτουργίες που υποστηρίζονται στο σύνολο σχεδόν των Ευρωπαϊκών οργανισμών που μελετήθηκαν από κάποιο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης. Η Ελλάδα φαίνεται να ακολουθεί τους μέσους όρους της Ευρώπης, σε άλλες λειτουργίες υπερβαίνοντας και σε άλλες ακολουθώντας με πολύ μικρή απόκλιση. Πρώτες στην αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων φαίνεται να έρχονται οι Σκανδιναβικές εταιρίες, καθώς στις χώρες αυτές η διάχυση και αξιοποίηση τέτοιων συστημάτων στον πληθυσμό είναι σε πολύ υψηλό επίπεδο.

Διάγραμμα 66: Χρήση Ηλεκτρονικών Εργαλείων ΔΑΔ (Ευρώπη, 2015)



Από τα κύρια οφέλη της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης είναι ο «εκδημοκρατισμός» των διαχειριστικών λειτουργιών. Για παράδειγμα, μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος μπορεί η επιχείρηση να

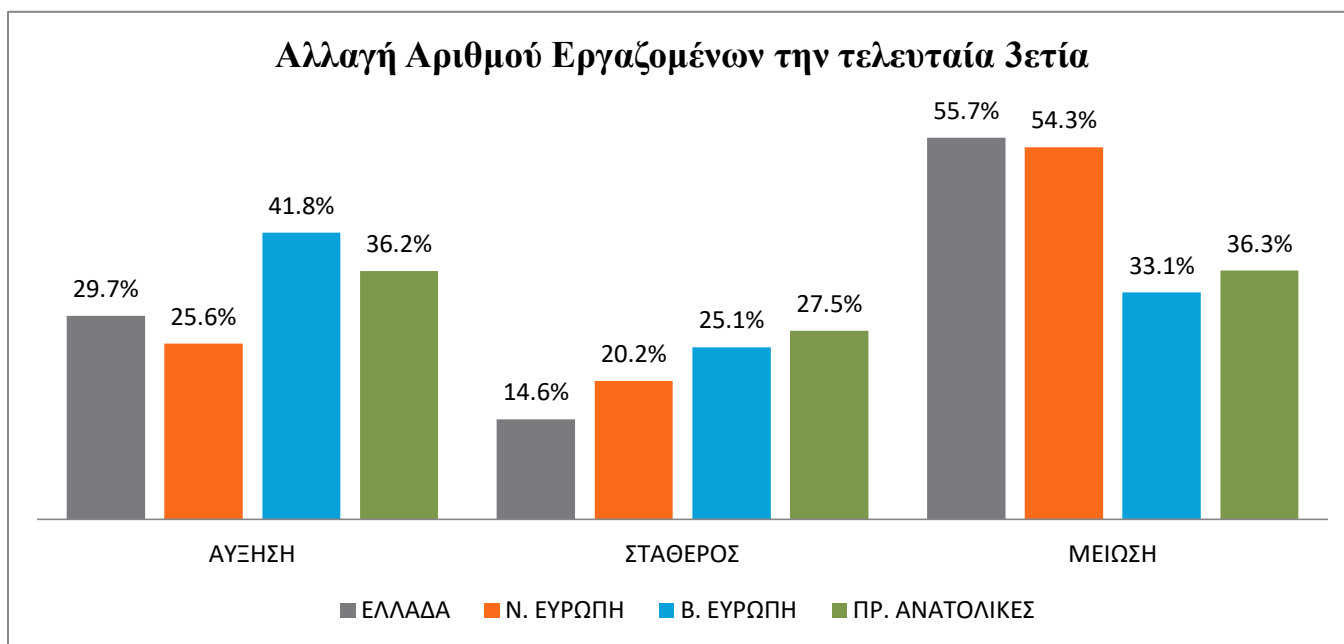
δώσει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να επιλέξει το είδος των επιδομάτων που επιθυμεί να αξιοποιήσει, ή στα στελέχη να προτείνουν άμεσα άτομα για προαγωγή ή να υποβάλουν τις τακτικές αξιολογήσεις των υφισταμένων τους, χωρίς την παρέμβαση ή εμπλοκή του Τμήματος ΔΑΔ. Σε σχετική ερώτηση της παρούσας έρευνας φάνηκε ότι οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αξιοποιούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό αυτή τη δυνατότητα που τους δίνει η τεχνολογία. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις όμως φαίνεται να μην αξιοποιούν ακόμα τόσο όσο οι άλλες Ευρωπαϊκές αυτή τη δυνατότητα, παρά την αύξηση που παρατηρείται στα ποσοστά σε σχέση με το 2009 (όπου το ποσοστό χρήσης ήταν 37,8% για τα στελέχη και 24,5% για τους εργαζόμενους), γεγονός που δίνει τη δυνατότητα μεγαλύτερης αξιοποίησής της στο μέλλον. Το ίδιο ισχύει και για τις πρώην Ανατολικές χώρες.

Μέθοδοι Στελέχωσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέθοδοι Μείωσης Προσωπικού

Τα ευρήματά που αφορούν τη μεταβολή του αριθμού των εργαζομένων στις Ευρωπαϊκές χώρες έχουν ενδιαφέρον καθώς αντανακλούν τα αποτελέσματα της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Έτσι, ο Μ.Ο. των Ευρωπαϊκών οργανισμών που παρουσίασε αύξηση στον αριθμό των εργαζομένων τους ήταν 37,3% για την τριετία 2011-14, σε αντιδιαστολή με το 60% των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που παρουσίασε αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων την τριετία μέχρι και το 2009 σύμφωνα με τα αποτελέσματα της προηγούμενης έρευνας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων όπου ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε παρατηρήθηκε στην Ελλάδα (55,7% σε αντίθεση με 28% το 2009), ενώ το μικρότερο ποσοστό μειώσεων καταγράφηκε στις βόρειες χώρες (Διάγραμμα 67).

Διάγραμμα 67: Μεταβολές στο μέγεθος των επιχειρήσεων-αριθμός εργαζομένων τα τελευταία 3 χρόνια (Ευρώπη, 2015)



Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο για τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων στην Ελλάδα σε σχέση με την Ευρώπη είναι το πάγωμα προσλήψεων, η εσωτερική μετακίνηση, και η μη ανανέωση συμβάσεων για τα στελέχη (Πίνακας 12), το πάγωμα προσλήψεων και η εξωτερική ανάθεση για το επιστημονικό προσωπικό (Πίνακας 24) και το πάγωμα προσλήψεων και η εσωτερική μετακίνηση για το υπαλληλικό προσωπικό (Πίνακας 25). Πολύ διαδεδομένες επίσης στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης φαίνεται να είναι οι μειώσεις σε όλες τις παροχές για όλες τις κατηγορίες προσωπικού (Πίνακες 26, 27, 28). Τέλος, έγινε εκτενής χρήση ατομικών απολύσεων σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη, κυρίως στον κλάδο του υπαλληλικού προσωπικού, ενώ οι ομαδικές και οι μαζικές απολύσεις κινήθηκαν σε χαμηλά επίπεδα (Πίνακας 29), γεγονός που οφείλεται εν μέρει στη νομοθεσία.

Πίνακας 12: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού για στελέχη (Ευρώπη, 2015)

	Πάγωμα Προσλήψεων	Πρόωρη Συνταξιοδότηση	Οικειοθελής Αποχώρηση	Εσωτερική Μετακίνηση	Μη Ανανέωση Σύμβασης ορισμένου χρόνου ή προσωρινής απασχόλησης	Εξωτερική Ανάθεση	Άδειες άνευ αποδοχών
ΕΛΛΑΔΑ	50,0%	21,3%	15,9%	38,5%	14,8%	4,9%	3,3%

	Πάγωμα Προσλήψεων	Πρόωρη Συνταξιοδότηση	Οικειοθελής Αποχώρηση	Εσωτερική Μετακίνηση	Μη Ανανέωση Σύμβασης ορισμένου χρόνου ή προσωρινής απασχόλησης	Εξωτερική Ανάθεση	Άδειες άνευ αποδοχών
N. ΕΥΡΩΠΗ	53,4%	31,7%	34,6%	31,1%	8,6%	4,1%	3,3%
B. ΕΥΡΩΠΗ	22,3%	18,6%	25,0%	32,1%	13,8%	5,7%	10%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	18,4%	12,7%	25,7%	25,9%	12,8%	4,6%	4,7%

Πίνακας 13: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	Πάγωμα Προσλήψεων	Πρόωρη Συνταξιοδότηση	Οικειοθελής Αποχώρηση	Εσωτερική Μετακίνηση	Μη Ανανέωση Σύμβασης ορισμένου χρόνου ή προσωρινής απασχόλησης	Εξωτερική Ανάθεση	Άδειες άνευ αποδοχών
ΕΛΛΑΔΑ	40,4%	16,9%	16,5%	35,2%	22%	11,5%	7,7%
N. ΕΥΡΩΠΗ	51,3%	40,5%	45%	49,9%	24,2%	12,6%	7,8%
B. ΕΥΡΩΠΗ	28,7%	23,4%	32,9%	46,6%	33,5%	10,2%	17,6%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	19%	15,4%	36,1%	38,3%	23%	8,4%	9,1%

Πίνακας 14: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού για υπαλληλικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	Πάγωμα Προσλήψεων	Πρόωρη Συνταξιοδότηση	Οικειοθελής Αποχώρηση	Εσωτερική Μετακίνηση	Μη Ανανέωση Σύμβασης ορισμένου χρόνου ή προσωρινής απασχόλησης	Εξωτερική Ανάθεση	Άδειες άνευ αποδοχών
ΕΛΛΑΔΑ	54,6%	22,4%	23,1%	60,4%	44,5%	14,3%	12%
N. ΕΥΡΩΠΗ	58,7%	44,4%	48,5%	54,5%	47,5%	20,5%	9%
B. ΕΥΡΩΠΗ	35,7%	27,8%	40,2%	57,5%	51%	19%	20,3%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	22,7%	24,3%	43,5%	49,7%	44,3%	17,4%	10,3%

Πίνακας 15: Χρήση μείωσης προνομίων για στελέχη (Ευρώπη, 2015)

	Μείωση Μισθών	Πάγωμα μισθών	Απαγόρευση Υπερωριών	Μείωση Παραγών
ΕΛΛΑΔΑ	46,6%	54,1%	19,2%	38,8%
N. ΕΥΡΩΠΗ	33,6%	48,1%	14,2%	27,6%
B. ΕΥΡΩΠΗ	6,6%	17,4%	8,2%	15,4%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	18,8%	20,1%	10,7%	19,8%

Πίνακας 16: Χρήση μείωσης προνομίων για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	Μείωση Μισθών	Πάγωμα μισθών	Απαγόρευση Υπερωριών	Μείωση Παραγών
ΕΛΛΑΔΑ	31,1%	43,7%	17%	28,2%
N. ΕΥΡΩΠΗ	15,3%	47,5%	24,3%	24%
B. ΕΥΡΩΠΗ	1,8%	16,7%	15,7%	15%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	6,5%	18,8%	10,6%	19,3%

Πίνακας 17: Χρήση μείωσης προνομίων για υπαλληλικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	Μείωση Μισθών	Πάγωμα μισθών	Απαγόρευση Υπερωριών	Μείωση Παραγών
ΕΛΛΑΔΑ	46,2%	51,4%	30,8%	32,2%
N. ΕΥΡΩΠΗ	25,3%	50,1%	38,9%	22,4%
B. ΕΥΡΩΠΗ	2,9%	16,9%	20,4%	14,7%

ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	22,6%	19,8%	15,3%	20,6%
------------------	-------	-------	-------	-------

Πίνακας 18: Χρήση απολύσεων (Ευρώπη, 2015)

	Ατομικές απολύσεις (στελέχη)	Ατομικές απολύσεις (επιστημονικό προσωπικό)	Ατομικές απολύσεις (υπαλληλικό προσωπικό)	Ομαδικές απολύσεις (στελέχη)	Ομαδικές απολύσεις (επιστημονικό προσωπικό)	Ομαδικές απολύσεις (υπαλληλικό προσωπικό)	Μαζικές απολύσεις (στελέχη)	Μαζικές απολύσεις (επιστημονικό προσωπικό)	Μαζικές απολύσεις (υπαλληλικό προσωπικό)
ΕΛΛΑΔΑ	16,5%	17,6%	29,7%	3,3%	3,8%	4,9%	0,6%	1,6%	3,3%
N. ΕΥΡΩΠΗ	17,1%	23,8%	25,9%	6,5%	10,1%	12,2%	6,9%	14,1%	16,8%
B. ΕΥΡΩΠΗ	14,4%	22,7%	27,8%	5,2%	9,5%	14%	3,4%	5,2%	7,1%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙ ΚΗ	13,1%	20,6%	28,4%	3,8%	5,1%	8,5%	2%	3,3%	2,5%

Πρακτικές Στελέχωσης

Προσέλκυση Υποψηφίων

Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στους τρόπους που χρησιμοποιούνται για την πλήρωση θέσεων ανάμεσα στα κράτη. Η ανάλυσή μας για τη διαδικασία προσέλκυσης θα χωριστεί ανά κατηγορία εργαζομένων, και συγκεκριμένα για τα στελέχη, το επιστημονικό προσωπικό και τους υπαλλήλους γραφείου.

Η περισσότερο διαδομένη μέθοδος προσέλκυσης για τα στελέχη στην Ευρώπη είναι της εσωτερικής προσέλκυσης και ακολουθούν η εταιρική ιστοσελίδα, οι ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας και οι σύμβουλοι προσλήψεων (κυνηγοί κεφαλών, σύμβουλοι επιλογής). Στην Ελλάδα, η δεύτερη πιο διαδεδομένη μέθοδος προσέλκυσης για τα στελέχη, μετά την εσωτερική, είναι η αναζήτηση μέσω γνωστών, ενώ οι λιγότερο διαδεδομένες είναι τα γραφεία ανεργίας (π.χ. ΟΑΕΔ) και τα κοινωνικά δίκτυα. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες χώρες η προσέλκυση μέσω Internet (online recruitment) για τα στελέχη έχει διευρυνθεί ιδιαίτερα σε σχέση με προηγούμενα χρόνια και ιδιαίτερα στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης αποτελεί βασική πηγή εξεύρεσης υποψηφίων. Οι πλέον περιορισμένες πηγές προσέλκυσης για στελέχη στην Ευρώπη είναι η μαθητεία και τα γραφεία ανεργίας (Πίνακας 19).

Πίνακας 19: Χρήση μεθόδων προσέλκυσης για διοικητικά στελέχη (Ευρώπη, 2015)

	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΣΕΛΙΔΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ INTERNET	ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ/ ΜΑΘΗΤΕΙΑ	ΑΠΡΟΣΚΛΗΤΕΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ (WALK-IN)	ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΥΡΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΛΛΑΔΑ	72,4 %	38%	39,5 %	47,3%	41,6%	39,1%	11,4 %	14,7%	17,4%	16,9 %	7,6%
N. ΕΥΡΩΠΗ	60,2%	50%	29,3%	29,2%	41,2%	19,1%	23,2%	3,4%	30,4%	5,2 %	4,6%
B. ΕΥΡΩΠΗ	77,6%	65,3%	65,5%	43,7%	79,6%	65,7%	29,5%	10,6%	21,4%	12,8 %	10,6%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	70,4%	30,9%	29,6%	43,2%	46,2%	41,6%	12,8%	7,3%	16%	9,9 %	7,3%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	72,8%	50,4%	47,7%	42%	61,6%	50,5%	21,2%	8,9%	20,5%	11,2 %	8,9%

Ο κυριότερος τρόπος κάλυψης θέσεων επιστημονικού προσωπικού στην Ευρώπη είναι η ηλεκτρονική προσέλκυση, τόσο μέσω των εταιρικών όσο και των εμπορικών ιστοσελίδων. Οι δυο αυτές πηγές ξεπέρασαν την εσωτερική προσέλκυση και την αναζήτηση μέσω γνωστών που κατείχαν τις πρώτες θέσεις στην έρευνα του 2009. Στην Ελλάδα την πρώτη θέση καταλαμβάνει η αναζήτηση μέσω γνωστών και μετά η εκ των έσω κάλυψη, ενώ η μικρότερη χρήση γίνεται στα γραφεία εύρεσης εργασίας και τα κοινωνικά δίκτυα (Πίνακας 20).

Πίνακας 20: Χρήση μεθόδων προσέλκυσης για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ/ ΜΑΘΗΤΕΙΑ	ΑΠΡΟΣΚΛΗΤΕΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ (WALK-IN)	ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΥΡΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΛΛΑΔΑ	54,1%	22,3%	37,8 %	51,6%	42,2%	42,9%	10,9%	27,2%	27,7%	21,7%	7,6%
N. ΕΥΡΩΠΗ	65,3%	44,6%	35,9%	47,3%	64,6%	35,5%	37%	33,8%	53,6%	21,5%	21,7%
B. ΕΥΡΩΠΗ	74,6%	43,2%	71,7%	58,4%	88,9%	74,1%	40,6%	28,2%	42,6%	35,1%	30%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	72%	21,4%	37,1%	59,2%	61,4%	55,5%	19,5%	28,9%	37,1%	23,9%	27,3%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	71,3%	34,9%	53,9%	56,9%	74%	61,4%	30,2%	29%	41,1%	28,9%	26,6%

Οι μέθοδοι προσέλκυσης υπαλλήλων γραφείου μοιάζουν με αυτές που χρησιμοποιούνται στην περίπτωση του επιστημονικού προσωπικού. Μια διαφορά που αξίζει να σημειωθεί είναι η ευρύτερη πλέον αξιοποίηση των υπηρεσιών των γραφείων εύρεσης εργασίας σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ακόμα, στην Ελλάδα παρατηρείται η υψηλότερη χρήση των κοινωνικών δικτύων για την προσέλκυση υπαλλήλων σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες προσωπικού (Πίνακας 21).

Πίνακας 21: Χρήση μεθόδων προσέλκυσης για υπαλληλικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ	ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ	ΣΕΛΙΔΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ WEB SITE	ΣΕΛΙΔΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ INTERNET	ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ/ ΜΑΘΗΤΕΙΑ	ΑΠΡΟΣΚΛΗΤΕΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ (WALK-IN APPLICANTS)	ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΥΡΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΛΛΑΔΑ	63,2%	13,6%	45,4 %	65,2%	49,2%	46,7%	17,4%	51,1%	35,3%	25,5%	23,4%
N. ΕΥΡΩΠΗ	62,5%	33,8%	31,9%	55%	64,8%	31,8%	31,5%	51,3%	58%	26,7%	40,6%
B. ΕΥΡΩΠΗ	73,4%	16,7%	59,1%	62,2%	86%	63,6%	34,1%	27,7%	48,3%	26,9%	56,1%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	64,9%	13,3%	41,6%	63,8%	59,1%	51,7%	16,6%	29,7%	39%	20,6%	49,1%
M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ	68,7%	17,5%	49,2%	62%	72,3%	54,8%	26,1%	32,6%	45,6%	24,7%	49,9%

Επιλογή Υποψηφίων

Μετά την προσέλκυση ακολουθεί η επιλογή μεταξύ των υποψηφίων. Οι οργανισμοί επιλέγουν τα μελλοντικά στελέχη με ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις και συστάσεις σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες (Πίνακας 22).

Πίνακας 22: Χρήση μεθόδων επιλογής για στελέχη (Ευρώπη, 2015)

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τεστ	Assessment centres	Κοινωνικά Δίκτυα	Συστάσεις	Τεστ ικανοτήτων	Τεστ τεχνικού περιεχομένου	Αριθμητικά τεστ	Online test
ΕΛΛΑΔΑ	51,6%	74,3%	39%	22%	15,9%	14,8%	62,1 %	23,6 %	12,7%	14,3 %	6,6%
N. ΕΥΡΩΠΗ	60,9%	65,7%	34,7%	19,9%	22,1%	12,5%	59,3%	25,6%	19,7%	6,5%	4,1%
B. ΕΥΡΩΠΗ	65,5%	61,6%	52,6%	60,1%	27,5%	20,3%	87,4%	39,5%	9,7%	16,4	16,3

										%	%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	54,4%	64,2%	32,7%	27,7%	17,6%	13,3%	63,1%	32,9%	17,1%	13,3%	7,7%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	60,4%	63,8%	43%	42,1%	22,8%	16,7%	74,4%	34,6%	13,5%	14,1%	11,4%

Στην επιλογή επιστημονικού και υπαλληλικού προσωπικού χρησιμοποιούνται περισσότερο οι ίδιες μέθοδοι, με αυξημένη χρήση των συστάσεων, κυρίως στη Β. Ευρώπη (Πίνακες 23, 24).

Πίνακας 23: Χρήση μεθόδων επιλογής για επιστημονικό προσωπικό (Ευρώπη, 2015)

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τεστ	Assessment centres	Κοινωνικά Δίκτυα	Συστάσεις	Τεστ ικανότητας	Τεστ τεχνικού περιεχομένου	Αριθμητικά τεστ	Online test
ΕΛΛΑΔΑ	39,7%	66,7%	40,7%	17%	12,6%	13,7%	53,8%	29,1%	23,1%	18,1%	4,9%
N. ΕΥΡΩΠΗ	53,7%	70,5%	52,3%	25,2%	23,8%	17,4%	52,4%	35,5%	51%	12,1%	7,1%
B. ΕΥΡΩΠΗ	58,8%	67,2%	59,6%	38,7%	14,3%	20,9%	86,9%	42%	19%	16,6%	15,1%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	54,5%	71,2%	39,9%	24,1%	13,5%	14,5%	67,8%	44,1%	35,9%	21,8%	8,3%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	55,5%	68,9%	51%	30,7%	15,1%	17,9%	74,3%	41,1%	28,8%	17,9%	11,2%

Πίνακας 24: Χρήση μεθόδων επιλογής για υπαλλήλους γραφείου (Ευρώπη, 2015)

	Ομαδικές Συνεντεύξεις	Προσωπικές Συνεντεύξεις	Έντυπες αιτήσεις	Ψυχομετρικά τεστ	Assessment centres	Κοινωνικά Δίκτυα	Συστάσεις	Τεστ ικανότητας	Τεστ τεχνικού περιεχομένου	Αριθμητικά τεστ	Online test
ΕΛΛΑΔΑ	26,1%	76,5%	57,7%	16,5%	11%	13,7%	61,5%	28,6%	18,1%	17%	4,9%
N. ΕΥΡΩΠΗ	39,7%	71,4%	57,8%	23,2%	19,5%	14,2%	38,1%	36%	46,1%	22,1%	12,9%
B. ΕΥΡΩΠΗ	42,5%	73,9%	62,6%	19,9%	4,9%	14,9%	77,3%	34,7%	15,4%	13,7%	10,3%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	41,4%	69,2%	45,3%	14,6%	5,6%	11%	55,7%	33,5%	25,8%	14%	5,4%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	40,7%	72,2%	55,9%	18,3%	7,2%	13,4%	64,4%	34,1%	22,7%	15%	8,6%

Οι παραπάνω πίνακες δείχνουν ότι, σε αντίθεση με τη χώρα μας όπου χρησιμοποιούνται περισσότερο στην επιλογή στελεχών, οι ομαδικές συνεντεύξεις είναι αρκετά διαδεδομένες για όλες τις κατηγορίες προσωπικού. 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 & 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 τεστ. Απ' αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο τα ψυχομετρικά – αν και το ποσοστό χρήσης τους στην Ελλάδα και τη Ν. Ευρώπη είναι το 1/3 αυτού της Β. Ευρώπης – και τα τεστ ικανοτήτων. Τα online tests επιλογής δεν φαίνεται να υιοθετούνται σε μεγάλο βαθμό ακόμα (περίπου 10%). Τα αριθμητικά τεστ χρησιμοποιούνται περισσότερο από τα τεχνικά για τα στελέχη, ενώ το αντίστροφο ισχύει για το επιστημονικό και το υπαλληλικό προσωπικό.

Τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), στα οποία εφαρμόζεται μια μεγάλη σειρά από τεστ κατά τη διάρκεια μιας ημέρας ή και περισσότερων ημερών θεωρείται ότι παρέχουν την πιο έγκυρη αλλά και την ακριβότερη μέθοδο αξιολόγησης. Η χρήση τους συνεχίζει να αυξάνεται στις ευρωπαϊκές χώρες τα τελευταία χρόνια και το ίδιο συμβαίνει και στην Ελλάδα, όπου από την προηγούμενη έρευνα παρατηρείται μικρή αύξηση στη χρήση τους κατά 2-3 ποσοστιαίες μονάδες για όλες τις κατηγορίες προσωπικού.

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, Jensten, & Martens, 2001), στις ευρωπαϊκές εταιρείες του δείγματός μας όλες οι μορφές ευέλικτης απασχόλησης, είναι αρκετά διαδεδομένες, με τις υπερωρίες και τη μερική απασχόληση να υπερέχουν. Οι μορφές που χρησιμοποιούνται λιγότερο είναι η συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα και η κατ' οίκον εργασία. Υπάρχουν και κάποιες μορφές ευέλικτης απασχόλησης, όπως η τηλεεργασία, το ελαστικό ωράριο, η εποχιακή εργασία και τα συμβόλαια ετησίων ωρών που είναι πολύ πιο διαδεδομένες στις Βόρειες χώρες σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές του δείγματος. Στην Ελλάδα γίνεται ελάχιστη χρήση της συμπιεσμένης εργασιακής εβδομάδας και των συμβολαίων ετησίων ωρών (Πίνακας 25).

Πίνακας 25: Ποσοστό οργανισμών που **δεν κάνουν χρήση** Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης (Ευρώπη, 2015)

	Εργασία τα Σαββατοκύριακα	Εργασία σε βάρδιες	Υπερφορίες	Συμβόλαια ετησίων ωρών	Μερική απασχόληση	Μοιρασιμένη εργασία (Job sharing)	Ελαστικό ωράριο (flexi-time)	Εποχιακή εργασία	Συμβόλαια ορισμένου χρόνου	Κατ' οίκον εργασία	Τηλε-εργασία	Συμπεριεσμένη εργασιακή εβδομάδα
ΕΛΛΑΔΑ	31,8%	26,5%	28,8%	91%	49,4%	78,2%	70,2%	50,6%	31,5%	92,3%	81,7%	91%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	66,7%	37,1%	35,8%	83%	21,4%	90,4%	53%	53,7%	23,7%	91,9%	75,4%	90%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	38,2%	40,7%	14,2%	50,4%	6,1%	71,4%	12,8%	30,9%	18,3%	74,3%	50,8%	83,1%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛ ΙΚΗ	31,4%	29,3%	23,9%	78,5%	39,3%	76%	43,6%	58,6%	18,1%	81,7%	79,1%	89%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗ	39%	35,1%	21,1%	66,5%	21,9%	76%	31,7%	44,4%	19,8%	80,4%	65,3%	86,7%

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, αφού όπως φαίνεται (Πίνακας 26) χρησιμοποιείται από το 50,3% των επιχειρήσεων του δείγματος. Πάντως η αξιοποίηση του συγκεκριμένης μορφής απασχόλησης παραμένει ιδιαίτερα περιορισμένη στη χώρα μας, συγκριτικά με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες. 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. Σε σχέση με την έρευνα του 2009, τα αποτελέσματα δείχνουν για την Ελλάδα μια αύξηση 5 ποσοστιαίων μονάδων στη χρήση της, και ιδίως στους οργανισμούς που κάνουν χρήση της μεθόδου σε ποσοστό 6-10% του εργατικού τους δυναμικού. Στην Ευρώπη η εφαρμογή της μερικής απασχόλησης από το 2009 είναι γενικά σταθερή.

Πίνακας 26: Βαθμός χρήσης μερικής απασχόλησης στην Ευρώπη

	Μη χρήση	1-5%	6-10%	11-20%	21-50%	>50%
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2009</i>	56,3%	28,6%	4,9%	3,4%	3,9%	2,9%
ΕΛΛΑΔΑ 2015	49,4%	28,3%	7,2%	6,1%	6,6%	2,4%
N. ΕΥΡΩΠΗ	21,4%	42,5%	14,5%	15,7%	4%	2%
B. ΕΥΡΩΠΗ	6,1%	30,3%	20,1%	21,6%	14,4%	7,5%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	39,3%	41%	6,8%	7,8%	3%	2,1%
<i>Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ 2009</i>	23,9%	36,2%	15,3%	12,9%	9,9%	4,5%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ 2015	21,9%	35,4%	14,1%	15,2%	8,7%	4,7%

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, Bourne, & Woodard Barringer, 2003).

Συμβόλαιο Ετησίων Ωρών

Τα συμβόλαια ετησίων ωρών συγκαταλέγονται ανάμεσα στις πιο σημαντικές καινοτομίες στις διευθετήσιες 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' ότι 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 στην Ευρώπη. Η χώρα μας έχει υιοθετήσει σε ελάχιστο βαθμό τη συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης, λόγω κυρίως νομοθετικού ελλείμματος (Πίνακας 27). Οι χώρες της Β. Ευρώπης χρησιμοποιούν πολύ περισσότερο τα συμβόλαια ετησίων ωρών από τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές, με ποσοστό χρήσης περίπου 50%, ενώ φαίνεται ότι το 17,4% των επιχειρήσεων τα χρησιμοποιούν ακόμη και για πάνω από το μισό εργατικό δυναμικό τους.

Πίνακας 27: Βαθμός χρήσης των συμβολαίων ετησίων ωρών στην Ευρώπη

	Μη χρήση	1-5%	6-10%	11-20%	21-50%	>50%
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2009</i>	89,9%	6,7%	1,9%	1,4%	-	-
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2015</i>	90,9%	3,7%	2,4%	1,2%	0,6%	1,2%
N. ΕΥΡΩΠΗ	83%	7%	1,5%	1,2%	2,9%	4,4%
B. ΕΥΡΩΠΗ	50,4%	12,6%	5,5%	8,7%	5,5%	17,4%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	78,5%	7%	2,4%	3,9%	1,6%	6,4%
<i>M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ 2009</i>	67,5%	12,6%	4,1%	2,7%	4,2%	12,1%
<i>M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ 2015</i>	66,5%	9,5%	3,8%	5,8%	3,5%	11%

Τηλε-εργασία

Πολλοί πίστευαν στη μεγάλη εξάπλωσή της, δεδομένου ότι η τεχνολογία μάς 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 την κάλυψη αναγκών κοινωνικοποίησης μέσα από την εργασία. Αν και η δουλειά από το σπίτι θα εξαπλώνεται περισσότερο, συχνότερα συνδυάζεται με μία ή δύο ημέρες απασχόλησης στο γραφείο. Στην Ελλάδα η χρήση της από το 2004 μέχρι το 2009 είχε αυξηθεί από 10% σε 40%. Η τάση αυτή όμως δεν ακολουθήθηκε, καθώς τα τελευταία αποτελέσματα δείχνουν περιορισμό των οργανισμών που χρησιμοποιούν τηλε-εργασία σε ποσοστό κάτω του 20% (Πίνακας 28).

Αυτό μπορεί να οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία συνοδεύτηκε από περικοπές προσωπικού, και είναι πιθανό όσοι εργάζονται από το σπίτι να είναι από τους πρώτους που απολύονται σε περιόδους μείωσης του αριθμού εργαζομένων. Η χρήση της τηλε-εργασίας στις βόρειες χώρες φτάνει στο 50%, ποσοστό σημαντικά υψηλότερο από την υπόλοιπη Ευρώπη.

Πίνακας 28: Βαθμός χρήσης της τηλεργασίας στην Ευρώπη

	Μη χρήση	1-5%	6-10%	11-20%	21-50%	>50%
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2009</i>	60,6%	31,8%	6,1%	1,5%	-	-
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2015</i>	81,7%	14,8%	2,4%	-	0,6%	0,6%
N. ΕΥΡΩΠΗ	75,4%	16,5%	1,4%	3,2%	1,4%	2%
B. ΕΥΡΩΠΗ	50,8%	27,7%	7,9%	6,3%	2,8%	4,5%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	79,1%	14,3%	2,7%	1,3%	0,8%	1,7%
<i>M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ 2009</i>	70,8%	20%	4,4%	2,8%	2,2%	2,9%
<i>M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ 2015</i>	66,5%	9,5%	3,8%	5,8%	3,5%	11%

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 ΔΑΔ 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 Ευρώπης

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 και αυτό έχει γίνει κατανοητό, όπως δείχνει η έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων.

Διαφορές στο Βαθμό Εκπαίδευσης Εργαζομένων

Όπως φαίνεται, οι περισσότερες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις κατά μέσο όρο ξοδεύουν γύρω στο 1-2% της ετήσιας μισθοδοσίας σε εκπαίδευση, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2015 (Πίνακας 29). Στην Ελλάδα η κρίση μείωσε τα ποσοστά εκπαίδευσης, γιατί ενώ το 2009-10 συμβάδιζαν με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, τα τελευταία στοιχεία

μας δείχνουν ότι κόστος εκπαίδευσης, ως ποσοστό της ετήσιας μισθοδοσίας, έχει μειωθεί πολύ. Το ίδιο συμβαίνει και στις υπόλοιπες χώρες της Νότιας Ευρώπης. Εντούτοις, στην Ελλάδα υπάρχει κι ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων (4,2%), υψηλότερο από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, που δαπανά πάνω από 11% της ετήσιας μισθοδοσίας σε εκπαίδευση.

Επίσης, όσο αφορά τις ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους ανέφεραν παρόμοιο με τα Ευρωπαϊκά επίπεδα ετήσιο χρόνο εκπαίδευσης όλων των κατηγοριών εργαζομένων τους.

Πίνακας 29: Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην Ευρώπη- κόστος εκπαίδευσης και ημέρες εκπαίδευσης κατ' έτος (Ευρώπη, 2015)

	ΕΛΛΑΔΑ	Ν. ΕΥΡΩΠΗ	Β. ΕΥΡΩΠΗ	ΙΠ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ
Ποσοστό του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας που δαπανάται για εκπαίδευση					
0%	4,2%	4,3%	1,4%	4,2%	3%
1%	40,6%	41,4%	26%	18,4%	21,5%
2%	20,3%	22,7%	23,8%	18,4%	21,5%
3%	8,4%	10,9%	13,4%	12,4%	12,4%
4%	5%	3,6%	6,5%	3%	4,8%
5%	9,8%	7,2%	13%	14,3%	12,4%
6-8%	3%	4%	8%	5,5%	6,4%
9-10%	2,8%	3,3%	3,7%	6,4%	4,5%
>11%	4,2%	2,6%	4%	3,6%	3,7%
Μέρες εκπαίδευσης ανά έτος για στελέχη					
0	2,6%	2,4%	4,8%	4,9%	4,4%
1	10,5%	6%	3%	8,4%	6%
2	10,5%	15,4%	12,4%	11,7%	12,4%
3	10,5%	12,6%	13,7%	8,5%	11,5%
4	4%	8,5%	8%	6%	7%
5	23,4%	23,5%	27,6%	18,8%	23,6%
6-7	5,8%	6,4%	5,5%	7%	6,2%
8-9	3,2%	3,7%	3%	3%	3%
10	14,3%	9,2%	13%	15%	13,5%
Μέρες εκπαίδευσης ανά έτος για επιστημονικό προσωπικό					
0	7%	5%	4,6%	3%	4,2%
1	7%	6,2%	4%	7,5%	5,7%
2	12,6%	10,3%	12,2%	11,4%	11,7%
3	7%	10,6%	13,6%	9,2%	11,2%

	ΕΛΛΑΔΑ	Ν. ΕΥΡΩΠΗ	Β. ΕΥΡΩΠΗ	ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ
4	5%	9,2%	9,3%	7%	8,2%
5	11,2%	22,6%	24,7%	20%	21,8%
6-7	6,3%	10%	7,2%	8%	7,7%
8-9	6,3%	5,5%	3,8%	4,4%	4,4%
10	14%	10%	11,4%	11,7%	11,5%
Μέρες εκπαίδευσης ανά έτος για υπαλληλικό/εργατικό προσωπικό					
0	8%	3%	4,7%	8%	6%
1	8,6%	9%	9,3%	17,2%	12,2%
2	14%	23%	21,7%	17,7%	20%
3	10%	12,3%	16,2%	11,4%	13,6%
4	4%	7,5%	7,3%	4,6%	6%
5	20%	15%	17,5%	15,5%	16,6%
6-7	6%	7,8%	3,8%	5,5%	5,5%
8-9	0,7%	3,4%	2,3%	3%	2,5%
10	11,3%	7,8%	6,5%	5,8%	6,7%

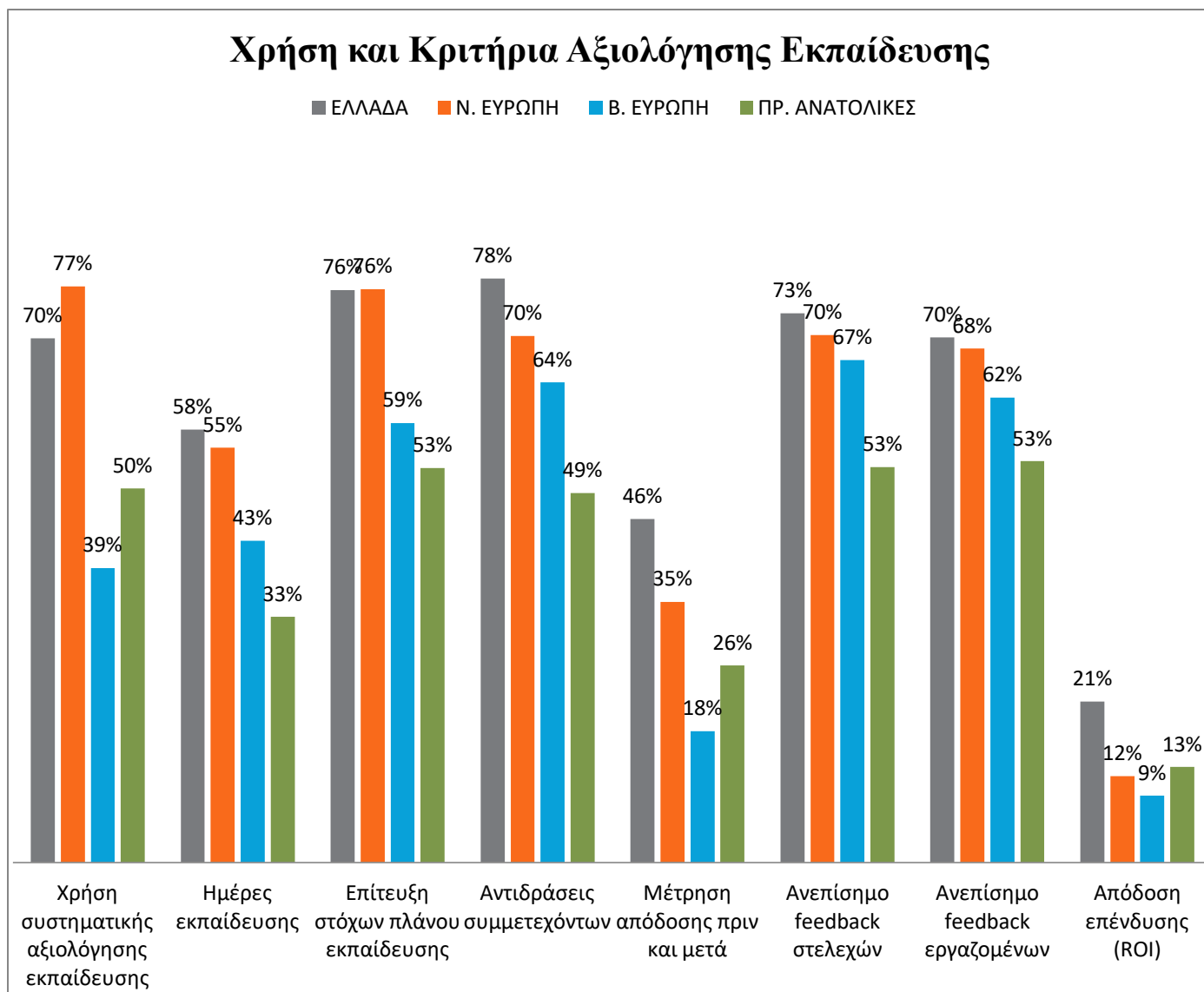
Η εκπαίδευση διαφοροποιείται ανάμεσα στις διάφορες επαγγελματικές ομάδες. Οι τρεις επαγγελματικές κατηγορίες (διοικητικά στελέχη, υπαλληλικό προσωπικό και εργατοτεχνικό προσωπικό) παρουσιάζουν διαφορές στο βαθμό εκπαίδευσης, με το επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό και τα στελέχη να λαμβάνουν συνήθως μεγαλύτερο βαθμό εκπαίδευσης. Στην χώρα μας, οι εταιρίες που δεν κάνουν καθόλου εκπαίδευση είναι πάνω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο μόνο για το επιστημονικό και το υπαλληλικό/εργατικό δυναμικό, και όχι για τα στελέχη. Πάντως, από τα στοιχεία φαίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό εταιριών σε όλη την Ευρώπη προσφέρει κατά μέσο όρο 5 ημέρες εκπαίδευση ανά επαγγελματική κατηγορία (Πίνακας 29).

Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι μια σημαντική διαδικασία στην οποία προβαίνει περίπου το 51% των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με διαφοροποιήσεις όμως ανάμεσα στις περιοχές (Διάγραμμα 68). Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, υπάρχει μεγάλη διαφορά στη χρήση της συστηματικής αξιολόγησης εκπαίδευσης μεταξύ των βόρειων και των νότιων Ευρωπαϊκών χωρών, με τις νότιες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας να υπερτερούν. Τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται περισσότερο για την εκπαίδευση είναι οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων αμέσως μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο πλάνο εκπαίδευσης και η ανεπίσημη ανατροφοδότηση από τα στελέχη γραμμής και τους

εργαζόμενους. Λιγότερο συχνά απ' όλα τα κριτήρια χρησιμοποιείται η απόδοση της επένδυσης στην εκπαίδευση.

Διάγραμμα 68: Αξιολόγηση εκπαίδευσης και κριτήρια που χρησιμοποιούνται



Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Στην Ευρώπη παρατηρείται μια έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και τη χρήση της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, με χρήση της από το 59% των οργανισμών. 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 ετερογένεια (Πίνακας 30).

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, Meyer, Irellatcitch, & Schiffinger, 2004). Αυτό φαίνεται από το ποσοστό των οργανισμών που χρησιμοποιούν επίσημα προγράμματα καριέρας στην Ευρώπη, που δεν ξεπερνά το 16%. Η ευρύτερη χρήση τους γίνεται στις χώρες της Νότια Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας.

Τα προγράμματα διαδοχής χρησιμοποιούνται από περίπου 21% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη, με εξαίρεση τις πρώην ανατολικές χώρες (14%). Χαμηλότερη χρήση παρατηρείται στα κέντρα εκπαίδευσης και αξιολόγησης, σε όλες τις χώρες.

Συνολικά, οι περισσότερο χρησιμοποιούμενη πρακτική ανάπτυξης καριέρας στην Ευρώπη είναι η συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες, και αμέσως μετά η ανάθεση ειδικών εργασιών, καθώς και τα δύο μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα και με σχετικά μικρό κόστος. Λιγότερο συχνά χρησιμοποιούνται οι αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς, η εναλλαγή θέσεων και τα κέντρα εκπαίδευσης-αξιολόγησης.

Ιδιαίτερα υψηλή από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, είναι η αξιοποίηση του coaching και της συμμετοχής σε διεπιχειρησιακά έργα. Το ίδιο ισχύει και για την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης με τη χρήση υπολογιστή, τα οποία οι Ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό.

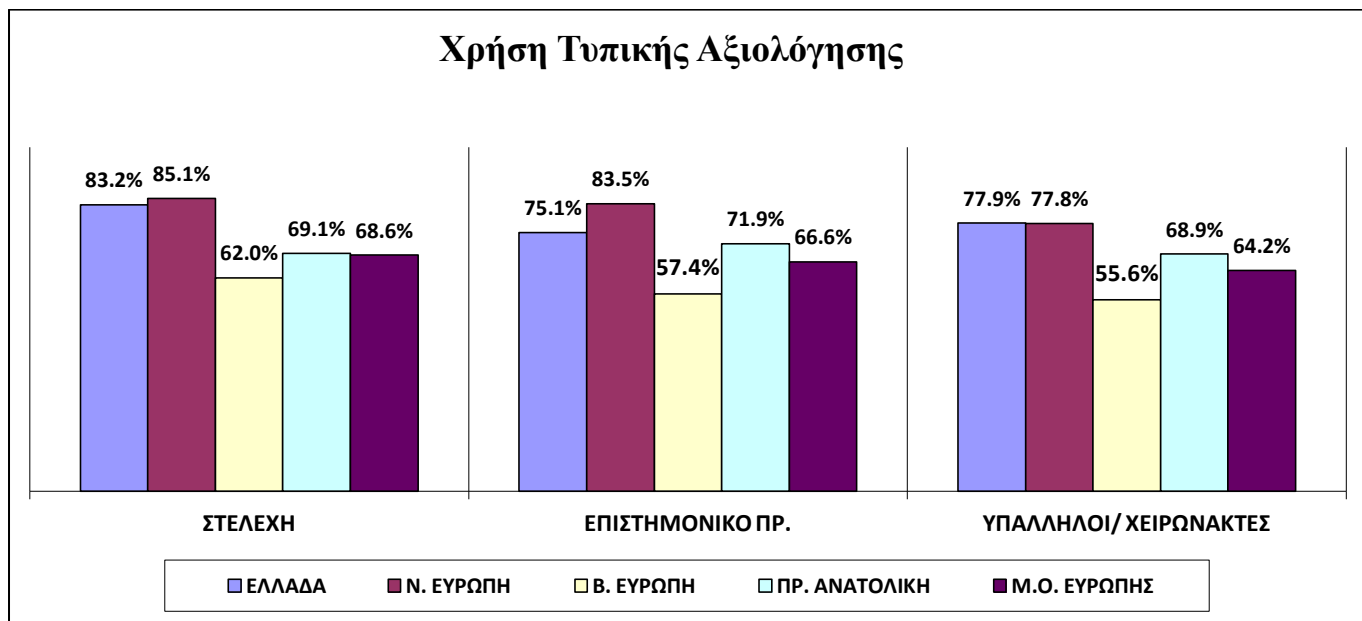
Πίνακας 30: Συχνότητα χρήσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καριέρας σε μεγάλο βαθμό ή εξ' ολοκλήρου (Μ.Ο. σε % των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, ανά χώρα- Ευρώπη, 2015)

	Ειδικές εργασίες	Συμμετογή σε διεπιχειρησιακά έργα	Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	Συμμετογή σε ομαδική εργασία	Ανάπτυξη σχέσεων- networking	Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας	Κέντρα εκπαίδευσης και αξιολόγησης	Προγράμματα διαδοχής	Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	High flyer schemes (Ανάπτυξη Ταλέντων)	Διεθνής εμπειρία	Coaching	Mentoring	Computer-aided learning/ e-learning
ΕΛΛΑΔΑ	41%	39%	67%	43%	17%	17%	10%	21%	18%	23,5%	18%	44%	27,5%	24%
N. ΕΥΡΩΠΗ	27%	28%	70%	43%	16%	24%	6%	21%	18%	25,5%	13,5%	28%	17%	28%
B. ΕΥΡΩΠΗ	37%	35%	58%	49%	16%	14,5%	12%	21%	8,5%	21%	11%	18%	15%	18%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	19%	17%	53%	38%	11%	14,5%	8,5%	14%	12%	15%	14%	20%	36%	20,5%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	30%	28%	59%	44%	14,5%	16%	10%	18%	11,5%	20%	13%	22%	24%	20%

Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση απόδοσης στις Ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιείται πλέον από την πλειοψηφία των οργανισμών που εξετάστηκαν. Παρόλ' αυτά η χρήση της είναι λιγότερο διαδεδομένη στη Β. Ευρώπη. Στην Ελλάδα γίνεται αντίστοιχη χρήση με τη Ν. Ευρώπη, με μικρότερο ποσοστό αξιολόγησης απόδοσης να εφαρμόζεται για το επιστημονικό προσωπικό (Διάγραμμα 69) .

Διάγραμμα 69: Συχνότητα χρήσης τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης ανά κατηγορία εργαζομένων (Ευρώπη, 2015)



Στις περισσότερες χώρες στην αξιολόγηση συμμετέχει ο άμεσος προϊστάμενος. Η συμμετοχή του ίδιου του εργαζόμενου, όσο και των συναδέλφων και υφισταμένων του στην αξιολόγηση, γνωστή ως 360°, χρησιμοποιείται αρκετά και στην Ελλάδα παρατηρείται μια μικρή αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη τριετία για τα στελέχη (Πίνακας 31) και χρησιμοποιείται λιγότερο για το επιστημονικό προσωπικό. Γενικά, ο κύριος εμπλεκόμενος στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία έχει και η αυτοαξιολόγηση, ενώ η αξιολόγηση από υφισταμένους είναι πιο διαδεδομένη στις χώρες της Β. Ευρώπης, όπου η απόσταση δύναμης ως χαρακτηριστικό εθνικής κουλτούρας είναι χαμηλή, γεγονός που σχετίζεται θετικά με την αξιολόγηση 360°, σύμφωνα με ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Papalexandris & Panayotopoulou, 2004).

Πίνακας 31: Ποιοι συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού (Ευρώπη, 2015)

	Άμεσος προϊστάμενος	Προϊστάμενος προϊσταμένου	Εργαζόμενος	Υφιστάμενοι	Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας
ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ					
ΕΛΛΑΔΑ	86%	67%	58,8%	15,9%	12,5%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	84,9%	49,4%	40%	15,4%	11,2%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	72%	44,8%	57,7%	26,4%	15,5%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	66,2%	40,6%	28,7%	21,9%	16,3%
Μ.Ο. Ευρώπης	72,7%	45,5%	44,9%	22,5%	15%
ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ					

	Άμεσος προϊστάμενος	Προϊστάμενος προϊσταμένου	Εργαζόμενος	Υφιστάμενοι	Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας
<i>ΕΛΛΑΔΑ</i>	66,3%	56,2%	45,2%	11,4%	5,7%
N. ΕΥΡΩΠΗ	79,7%	50,3%	39,1%	10,2%	6,2%
B. ΕΥΡΩΠΗ	58,4%	26,9%	49%	15%	10,2%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	61,8%	28,4%	23,1%	8,4%	10,2%
M.O. Ευρώπης	61,3%	32,7%	38,2%	11,8%	9,3%
ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ					
<i>ΕΛΛΑΔΑ</i>	73%	57,9%	46,3%	10,8%	6,3%
N. ΕΥΡΩΠΗ	73,3%	44,5%	34,3%	7,1%	4%
B. ΕΥΡΩΠΗ	54,7%	19,8%	45,5%	12,1%	8%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	58,6%	22,9%	18,5%	5,9%	8,3%
M.O. Ευρώπης	59,9%	27%	34,5%	9,2%	7,5%

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να τροφοδοτήσουν αποφάσεις που σχετίζονται με την αμοιβή, την εκπαίδευση και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας. Στις Ευρωπαϊκές χώρες του δείγματος φαίνεται να αξιοποιείται περισσότερο ο αναπτυξιακός ρόλος της αξιολόγησης απόδοσης, καθώς συνδέεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την ανάπτυξη καριέρας και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Πίνακας 32). Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση συνδέεται με όλα τα παραπάνω (πλην των αμοιβών) σε ποσοστό μεγαλύτερο του Μ.Ο. της Ευρώπης. Ειδικά στο θέμα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού παρατηρείται μεγάλη αύξηση στη σύνδεσή του με την αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην οικονομική κρίση και στην ανάγκη για εξορθολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στους οργανισμούς. Αντίθετα, παρατηρείται μείωση στη σύνδεση αξιολόγησης – αμοιβών, πιθανή παρενέργεια και αυτή της κρίσης, καθώς πολλές επιχειρήσεις προχώρησαν σε μειώσεις μισθών που δεν συνδέονταν κατ' ανάγκη με την απόδοση των εργαζομένων, αλλά με την οικονομική δυνατότητα του οργανισμού.

Πίνακας 32: Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με άλλες πρακτικές ΔΑΔ (Ευρώπη)

	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	Ανάπτυξη Καριέρας	Καθορισμός Αμοιβών
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2009</i>	60%	83%	88%	70%
<i>ΕΛΛΑΔΑ 2015</i>	71%	80,5%	88%	65%
N. ΕΥΡΩΠΗ	43%	78%	80,5%	70%
B. ΕΥΡΩΠΗ	42,5%	70%	66%	63%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	58%	69%	67,5%	71%
<i>M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ 2009</i>	50%	73%	69%	68%
<i>M.O. ΕΥΡΩΠΗΣ 2015</i>	50%	71%	70%	67%

Αμοιβές και Διοίκηση Απόδοσης

Οι εποχές όπου υπήρχε άμεση σύνδεση ανάμεσα στο ιεραρχικό επίπεδο εργασίας και το 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.

Προσδιορισμός του Βασικού Μισθού

Από την αρχή του 1990 έχει ξεκινήσει η τάση καθορισμού των μισθών ανεξάρτητα από εθνικές ή κλαδικές διαπραγματεύσεις. Αυτή η τάση φαίνεται πως συνεχίζεται και σήμερα, αν και καταγράφονται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις γεωγραφικές περιοχές (Πίνακας 33). Οι χώρες που ακολουθούν σε μικρότερο βαθμό την εθνική συλλογική σύμβαση για τον καθορισμό του βασικού μισθού σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων είναι οι πρώην Ανατολικές, ενώ υψηλότερη χρήση παρατηρείται στις Νότιες. Η Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι συζητείται πολύ έντονα, ως παράγοντας μείωσης της ανταγωνιστικότητας η ακαμψία των αμοιβών εξ' αιτίας των συλλογικών συμβάσεων, έχει ως κυρίαρχο επίπεδο καθορισμού των αμοιβών αυτό της επιχείρησης για τα στελέχη και το επιστημονικό προσωπικό, ενώ για τους υπαλλήλους γραφείου κυριαρχεί η συλλογική σύμβαση. Τέλος βλέπουμε ότι η «ατομική διαπραγμάτευση», όπως συνηθίζεται να αποκαλείται έχει πολύ αυξημένη χρήση για όλες τις κατηγορίες προσωπικού.

Πίνακας 33: Επίπεδο Καθορισμού βασικών μισθών ανά κατηγορία προσωπικού (Ευρώπη, 2015)

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου
ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΘΝΙΚΟ / ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ / ΚΛΑΔΙΚΟ			
ΕΛΛΑΔΑ	26%	31%	64%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	58%	67%	78%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	41%	57%	71%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	23%	27%	31%
ΣΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			
ΕΛΛΑΔΑ	10%	9%	9%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	8%	16%	20%

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου
Β. ΕΥΡΩΠΗ	6%	13%	14%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	5%	8%	10%
ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
ΕΛΛΑΔΑ	58,5%	57%	46%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	61%	54%	50,5%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	33%	31%	25%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	43%	52%	50,5%
ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ			
ΕΛΛΑΔΑ	7,5%	6%	9%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	7%	10%	11,5%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	22%	28%	27%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	16%	19%	22%
ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			
ΕΛΛΑΔΑ	56%	32%	26%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	57%	48%	30%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	78%	61%	44%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	56%	37%	29%

Μεταβλητές Αμοιβές

Και υπό το πρίσμα των μεταβλητών αμοιβών, η έρευνα παρουσιάζει καθαρά στοιχεία της τάσης μακριά από το 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 34). Στην Ελλάδα διαπιστώνεται εκτενής χρήση των μεθόδων αυτών, και ειδικά της σύνδεσης με την ομαδική απόδοση που ανέρχεται σε ποσοστά υψηλότερα από τον ευρωπαϊκό Μ.Ο. Το ίδιο ισχύει και για τα προγράμματα προνομιακής αγοράς και διανομής μετοχών για τα στελέχη.

Πίνακας 34: Προσφορά μεταβλητών αμοιβών με βάση την ατομική απόδοση (Ευρώπη, 2015)

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου
Πρόγραμμα διανομής μετοχών			
ΕΛΛΑΔΑ	23%	4%	3%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	21%	9%	8%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	13,5%	8%	7%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	14%	10%	10%

	Διοικητικά στελέχη	Επιστημονικό Προσωπικό	Υπάλληλοι Γραφείου
Συμμετοχή στα κέρδη			
ΕΛΛΑΔΑ	11%	2%	1%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	12%	7%	6%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	23%	16%	13%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	18%	11%	10%
Δικαίωμα προνομιακής αγοράς μετοχών			
ΕΛΛΑΔΑ	19%	9%	8%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	14%	3,5%	3,5%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	12%	4%	2,5%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	9%	5%	4%
Ευέλικτες παροχές			
ΕΛΛΑΔΑ	30%	19%	15,5%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	37%	31%	27%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	32%	27%	23%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	31%	26%	22,5%
Αμοιβή βάσει απόδοσης			
ΕΛΛΑΔΑ	40%	32%	28%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	55%	49%	40%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	52%	50%	40%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	49%	52%	47%
Bonus βασισμένο σε ατομική απόδοση / στόχους			
ΕΛΛΑΔΑ	58%	38%	37%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	64%	56,5%	38%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	46%	34%	20%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	52%	51%	45%
Bonus βασισμένο σε ομαδική απόδοση / στόχους			
ΕΛΛΑΔΑ	40%	31,5%	32%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	50%	46%	40%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	23%	21%	18%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	35%	34%	32%
Bonus βασισμένο σε εταιρική απόδοση / στόχους			
ΕΛΛΑΔΑ	37%	24%	22,5%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	55%	47,5%	45%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	40%	28,5%	21%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	53%	41%	36%
Μη χρηματικά κίνητρα			
ΕΛΛΑΔΑ	43%	40%	42,5%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	35%	31%	29%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	37%	39%	38%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	57%	56,5%	56%

Πρόσθετες Παροχές

Τα τελευταία χρόνια αποδεικνύονται όλο και πιο σημαντικές οι πρόσθετες, εξωμισθολογικές παροχές για τους εργαζόμενους. Δεδομένου του υψηλού κόστους και της ιδιαίτερης αξίας που ενέχουν αυτές για κάθε ένα από τους εργαζόμενους χωριστά και των οικονομιών κλίμακας που μπορούν να επιτύχουν οι μεγάλοι εργοδότες, προσφέροντας τέτοιες παροχές στο σύνολο των εργαζομένων, αρκετοί μεγάλοι εργοδότες έχουν καταφέρει, μέσω τέτοιων παροχών να αυξήσουν την οργανωσιακή δέσμευση, ενδεχομένως και την αποδοτικότητα, όταν οι παροχές βελτιώνουν συνολικά τις συνθήκες εργασίας για τον εργαζόμενο.

Η ερευνητική προσπάθεια Cranet προσπάθησε το 2009 για πρώτη φορά να καταγράψει πόσο οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προσφέρουν τέτοιου είδους παροχές στους εργαζομένους τους. Στη διάρκεια της κρίσης φαίνεται ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μειώσει την καταβολή επιδομάτων, με εξαίρεση την άδεια μητρότητας. Περισσότερο δημοφιλή είναι τα προγράμματα ασφάλισης υγείας (στα οποία οι Ελληνικές επιχειρήσεις έρχονται πρώτες Ευρωπαϊκά), η γονική και η εκπαιδευτική άδεια. Επίσης, αν και στην Ελλάδα συγκεκριμένα τα επιδόματα τέκνων δίνονται στο 45% των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, είναι αρκετά περιορισμένη η χρήση τους σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Μία εναλλακτική της άδειας άνευ αποδοχών, το πρόγραμμα διακοπής καριέρας, είναι αρκετά κοινό σε πολλές Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ενώ οι Ελληνικές επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν είναι ελάχιστες. Σε μια προσπάθεια σύγκρισης της Ελληνικής με την ευρωπαϊκή πραγματικότητα, πάντως, αξίζει να σημειωθεί ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις, όχι μόνο δίνουν σε ίδια συχνότητα με άλλες Ευρωπαϊκές τέτοιες παροχές, αλλά και ότι αποδεικνύονται πιο φιλικές προς την οικογένεια (άδειες μητρότητας- πατρότητας, γονικές άδειες, επιδόματα τέκνων) και την ανάπτυξη του εργαζομένου (εκπαιδευτικές άδειες). Παράλληλα φαίνεται να επιδιώκουν να καλύψουν ένα αντιλαμβανόμενο έλλειμμα παροχών στην υποχρεωτική ασφάλιση υγείας.

Πίνακας 35: Ποσοστό των επιχειρήσεων που δίνουν πρόσθετες, εξωμισθολογικές παροχές (Ευρώπη, 2015)

	Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας (επιδοτούμενη ή μη)	Επιδόματα τέκνων	Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	Άδεια μητρότητας	Άδεια πατρότητας	Γονική άδεια	Συνταξιοδοτικά προγράμματα	Εκπαιδευτική άδεια	Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης υγείας
ΕΛΛΑΔΑ 2009	7%	58%	11%	62%	40%	64%	41%	66%	80%
ΕΛΛΑΔΑ 2015	5%	45%	5%	70%	38%	62%	40%	64%	72%
N. ΕΥΡΩΠΗ	14%	26%	47%	65%	51%	53%	40,5%	58%	67%
B. ΕΥΡΩΠΗ	9%	8%	23%	66%	60%	50%	61%	62%	48%

	Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας (επιδοτούμενη ή μη)	Επιδόματα τέκνων	Πρόγραμμα διακοπής καριέρας	Άδεια μητρότητας	Άδεια πατρότητας	Γονική άδεια	Συνταξιοδοτικά προγράμματα	Εκπαιδευτική άδεια	Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης υγείας
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	5%	7%	16%	59%	53%	54%	41%	41%	24%
Μ. Ο. Ευρώπης	8%	12%	22%	63%	54%	53%	49%	54%	43,5%

Εργασιακές Σχέσεις και Επικοινωνία

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαπενταετίας 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 διαφέρει.

Στον πίνακα 49 παρουσιάζονται τα ποσοστά των εργαζομένων που ανήκουν σε εργατικά σωματεία ανά γεωγραφική περιοχή, καθώς και το ποσοστό των οργανισμών που δηλώνουν ότι αναγνωρίζουν τα σωματεία στις συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Πίνακας 36: Ποσοστό εργαζομένων που είναι μέλη Εργατικών Σωματείων στις επιχειρήσεις (Ευρώπη, 2015)

	0%	1-10%	11-25%	26-50%	51-75%	76-100%	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ
ΕΛΛΑΔΑ	36%	21%	5%	8%	9,5%	20%	58%
Ν. ΕΥΡΩΠΗ	8%	23%	17%	16%	17%	19%	87%
Β. ΕΥΡΩΠΗ	6%	11%	8%	13%	25%	38%	90%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	30,5%	21,5%	14%	12%	13%	9%	59%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	17%	17%	11%	12,5%	19%	24%	77%

Στο δείγμα της Ελλάδας το 36% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι δεν υπάρχουν συνδικαλιστικές ενώσεις, ποσοστό που παρουσιάζει μικρή αύξηση σε σχέση με το 32% που ήταν στην προηγούμενη έρευνα.

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 ανθρώπινου δυναμικού για την αλλαγή επιρροής μέσα σε κάθε οργανισμό. Παρακάτω (Πίνακας 37), φαίνεται η αναλογία των διευθυντών ΔΑΔ που απάντησαν σχετικά με τη βαρύτητα της επίδρασης των εργατικών σωματείων στους οργανισμούς τους, σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα: «καμία επιρροή», «σε μικρό βαθμό», «σε μεσαίο βαθμό», «σε μεγάλο βαθμό» και «σε πολύ μεγάλο βαθμό»

Πίνακας 37: : Επιρροή των Εργατικών Σωματείων στις επιχειρήσεις (Ευρώπη, 2015)

	καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μεσαίο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό
ΕΛΛΑΔΑ 2009	32%	27%	24%	13,5%	4%
ΕΛΛΑΔΑ 2015	46%	24%	18%	9%	3%
N. ΕΥΡΩΠΗ	14%	20%	33%	19%	15%
B. ΕΥΡΩΠΗ	16%	20%	29%	25%	10%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	44%	17,5%	18%	8%	13%
<i>Μ. Ο. Ευρώπης</i>	<i>27%</i>	<i>19%</i>	<i>25%</i>	<i>17%</i>	<i>11%</i>

Νέες Μέθοδοι Επικοινωνίας

Στην Ελλάδα οι μέθοδοι επικοινωνίας από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η άμεση, μέσω είτε των προϊσταμένων είτε των ανώτατων στελεχών και η ηλεκτρονική. Ακόμα, όμως, η χρήση ηλεκτρονικής επικοινωνίας στην Ελλάδα είναι περιορισμένη σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη, εκτός από τις πρώην Ανατολικές χώρες. Μέθοδοι όπως οι ομαδικές συναντήσεις χρησιμοποιούνται σχεδόν όσο στο μέσο Ευρωπαϊκό όρο, και πολύ περισσότερο απ' όσο στην υπόλοιπη Νότια Ευρώπη.

Πίνακας 38: Χρήση μεθόδων καθοδικής επικοινωνίας (Ευρώπη, 2015)

	Άμεσα από τα Ανώτατα Στελέχη	Μέσω Άμεσου Προϊστάμενου	Μέσω Εργατικών Σωματείων	Μέσω Τακτικών Συνεδριάσεων Προσωπικού	Μέσω Ομαδικών Ενημερωτικών Συναντήσεων	Μέσω Εκπροσώπων Συμβολίων Εργαζομένων	Ηλεκτρονική Επικοινωνία
ΕΛΛΑΔΑ	76%	83%	15%	50%	53%	10%	71%
N. ΕΥΡΩΠΗ	76%	78%	32%	34%	38%	12%	81%
B. ΕΥΡΩΠΗ	77%	90%	19%	58%	62%	31%	85%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	69%	81%	22%	57%	51%	18%	71%
M. O. Ευρώπης	74%	85%	21%	55%	55%	23%	79%

Η επικοινωνία από τη βάση της επιχείρησης προς τη διοίκηση (Πίνακας 39) γίνεται στην Ευρώπη κυρίως μέσω του άμεσου προϊστάμενου. Ακολουθούν με μεγάλη διαφορά η ηλεκτρονική επικοινωνία και η επικοινωνία μέσω στελεχών, ομάδων εργασίας και τακτικών συναντήσεων.

Πίνακας 39: Μέθοδοι ανοδικής επικοινωνίας (Ευρώπη, 2015)

	Άμεσα Προς Τα Ανώτατα Στελέχη	Μέσω Άμεσου Προϊστάμενου	Μέσω Εργατικών Σωματείων	Μέσω Τακτικών Συνεδριάσεων Προσωπικού	Μέσω Ομαδικών Ενημερωτικών Συναντήσεων	Μέσω Σχεδίων Υποδείξεων	Μέσω Εκπροσώπων Συμβολίων Εργαζομένων	Μέσω έρευνας απόψεων εργαζομένων	Ηλεκτρονική Επικοινωνία
ΕΛΛΑΔΑ	52%	81%	16%	24%	38%	13%	7%	31%	49%
N. ΕΥΡΩΠΗ	25%	70%	38%	25%	24%	17%	16%	30%	38%
B. ΕΥΡΩΠΗ	45%	82%	36%	43%	48%	16%	35%	50%	49%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	40%	74%	21%	49%	46%	24%	17%	34%	52%
M. O. Ευρώπης	41%	78%	32%	41%	44%	19%	25%	41%	47%

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.

Συμπεράσματα από τη σύγκριση της Ελλάδας με χώρες της Ευρώπης

Η Ελλάδα συγκλίνει στις περισσότερες από τις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Σε κάποιες πρακτικές η Ελλάδα ομοιάζει περισσότερο με τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν θέματα ΔΑΔ στα οποία οι Ελληνικές επιχειρήσεις ταιριάζουν περισσότερο με τις χώρες της Ανατολικής και της Νότιας Ευρώπης.

Συγκεκριμένα, η Ελληνική πρακτική φαίνεται να συμφωνεί με τις πρακτικές στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης στα εξής σημεία:

- Βαθμό αξιολόγησης της απόδοσης του τμήματος ΔΑΔ. Στη χώρα μας φαίνεται να αξιολογείται η ΔΑΔ τόσο εντατικά όσο και στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης και σίγουρα περισσότερο από ότι σε άλλες χώρες.
- Χρήση εσωτερικών πηγών προσέλκυσης για στελέχη και υπαλλήλους, σε αντίθεση με το επιστημονικό προσωπικό που η εσωτερική προσέλκυση είναι χαμηλότερη.
- Χρήση προσωπικής συνέντευξης για την επιλογή των εργαζομένων.

Ταυτόχρονα, οι ακόλουθες πρακτικές ΔΑΔ έχουν μεγάλη συμφωνία με τις πρακτικές σε άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης:

- Χαμηλότερος βαθμός συμμετοχής των στελεχών γραμμής στη ΔΑΔ (devolvement). Με εξαίρεση τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, φαίνεται ότι στην Ελλάδα ο βαθμός εμπλοκής των στελεχών γραμμής στη διαμόρφωση της ΔΑΔ είναι παρόμοιος με αυτόν σε άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης.
- Πρακτικές μείωσης προσωπικού. Οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν από τις χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου για τη μείωση προσωπικού κατά τη διάρκεια της ύφεσης, φαίνεται να είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιες, πιθανώς γιατί η πίεση για αυτές τις μειώσεις ήταν επίσης συγκρίσιμη. Το ίδιο ισχύει και για τη μείωση προνομίων, με τη διαφορά ότι στην Ελλάδα η μείωση των προνομίων ήταν πολύ πιο ευρεία από ότι σε άλλες χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου. Η χρήση πάντως των απολύσεων για στελέχη εμφανίζεται σχετικά χαμηλότερη από τις υπόλοιπες χώρες του Νότου.
- Η εφαρμογή της αξιολόγησης εργαζομένων είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια στις χώρες της Νότιας Ευρώπης και την Ελλάδα, ξεπερνώντας τον Μ.Ο της Ευρώπης. Το ίδιο ισχύει και για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται.
- Το επίπεδο καθορισμού των μισθών παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες στην Ελλάδα με αυτό των υπολοίπων χωρών της Νότιας Ευρώπης, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις με αυτό χωρών της πρώην Ανατολικής Ευρώπης

Τέλος, υπάρχουν και σημεία στα οποία η πρακτική στην Ελλάδα μοιάζει περισσότερο με την πρακτική σε χώρες του πρώην Ανατολικού μπλοκ:

- Υιοθέτηση γραπτών πολιτικών (δήλωση αποστολής, επιχειρησιακή στρατηγική, ΕΚΕ, στρατηγικές ΔΑΔ, πολιτική για διαφορετικότητα). Συγκεκριμένα, στη χώρα μας, όπως και στις περισσότερες χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ, η υιοθέτηση γραπτών πολιτικών ειδικά σχετικά με την προσέλκυση και την εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι πιο ευρεία από την υπόλοιπη Ευρώπη, πιθανώς γιατί έτσι επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη τυποποίηση των πρακτικών και δίδεται η απαραίτητη έμφαση.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στις συνδικαλιστικές ενώσεις και αναγνώριση των σωματείων στις διαπραγματεύσεις. Στο κομμάτι των εργασιακών σχέσεων, η Ελληνική πραγματικότητα είναι πιο κοντά στις πρώην Ανατολικές χώρες, από ό,τι σε οποιαδήποτε άλλη Ευρωπαϊκή ομάδα χωρών, εμφανίζοντας χαμηλότερη συμμετοχή στις διαπραγματεύσεις των σωματείων.

Αντίθετα, υπάρχουν κάποιες πρακτικές στις οποίες η χώρα μας δε φτάνει μεν τα επίπεδα εφαρμογής των χωρών της Βόρειας και Νότιας Ευρώπης αλλά βρίσκεται σε ανώτερο στάδιο εφαρμογής από όσο αυτές της Ανατολικής Ευρώπης, π.χ. υιοθέτηση πληροφοριακού συστήματος και ηλεκτρονικών εργαλείων ΔΑΔ.

Αντίστοιχα, η εφαρμογή ομαδικών και μαζικών απολύσεων φαίνεται να διαφοροποιείται απόλυτα στη χώρα μας εν συγκρίσει με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες όπου φαίνεται τέτοιες πρακτικές να εφαρμόζονται πολύ πιο εκτεταμένα. Το ίδιο ισχύει και για τη χρήση κοινωνικών δικτύων και εταιρικών web sites για την προσέλκυση προσωπικού, αλλά και για τη χρήση ομαδικών συνεντεύξεων επιλογής.

Τέλος, για τις μορφές ευέλικτης απασχόλησης, τις μεταβλητές αμοιβές και την εσωτερική επικοινωνία, η Ελληνική πρακτική δε φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα με τις πρακτικές των υπολοίπων Ευρωπαϊκών χωρών, αλλά ταυτόχρονα δε διαφοροποιείται σημαντικά από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η έρευνα CRANET τόσο στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης όσο και στην Ελλάδα, με βάση τα διαχρονικά στοιχεία (1993-2015) δείχνει ότι η Δ.Α.Δ. έχει διανύσει μια πορεία σταθερής εξέλιξης και ανάπτυξης έχοντας αναγνωριστεί σαν μια σημαντική διοικητική λειτουργία που συμμετέχει ισότιμα και παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των επιχειρήσεων.

Στη χώρα μας με βάση τα διαχρονικά στοιχεία του CRANET, η ΔΑΔ έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία για τους εξής λόγους: (α) Ανταπόκριση στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό. (β) Αναβάθμιση του ρόλου και της συμμετοχής 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) Διεύρυνση της χρήσης 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.

Ένα ακόμη στοιχείο που πρέπει να τονιστεί είναι η σύνδεση Πανεπιστημίων και επιχειρήσεων που, από το 2000, 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 το 2002, η Ίδρυση Μ/Π Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ΟΠΑ, το οποίο προετοιμάζει στελέχη ικανά να αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις στο χώρο των επιχειρήσεων. Πολλοί από τους αποφοίτους του Προγράμματος στελεχώνουν με επιτυχία θέσεις υπευθύνων ΔΑΔ σε σημαντικές επιχειρήσεις της χώρας μας.

Από το 2009, αρκετές ευρωπαϊκές χώρες αλλά κυρίως η χώρα μας αντιμετωπίζει μια μεγάλη οικονομική κρίση. Οι σημερινές συνθήκες επιβάλλουν πειστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως οδηγούν στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως του κύριου συντελεστή που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης. 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. Παράλληλα, έχουν να

αντιμετωπίσουν μια σειρά από προκλήσεις που είναι πολύ σημαντικές για την επιβίωση των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Σ' αυτές περιλαμβάνονται:

- **Διατήρηση θέσεων εργασίας**

Είναι πολύ σημαντικό να εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασιστεί η απόλυση εργαζομένων. Η επανεκπαίδευση, η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά. Σε περιπτώσεις απόλυσης η εξωτερική τοποθέτηση (outplacement) πρέπει να προσφέρεται για να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην επανένταξή του στην αγορά εργασίας.

- **Μέτρηση αποτελεσματικότητας όλων των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ (HR Metrics)**

Οι επαγγελματίες ΔΑΔ πρέπει να μπορούν να ποσοτικοποιούν τις ενέργειές τους αποδεικνύοντας έτσι τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η θέσπιση δεικτών θεωρείται σημαντική για να το πετύχουν.

- **Συνεχής επικοινωνία με στελέχη γραμμής για καλύτερη οργάνωση και εξοικονόμηση πόρων**

Η επικοινωνία μεταξύ όλων μπορεί να οδηγήσει σε προτάσεις για εξοικονόμηση πόρων, για εντοπισμό νέων ευκαιριών ή καινοτομικών λύσεων. Η κρίση δεν πρέπει να περιορίζει αλλά να ανοίγει νέους διαύλους επικοινωνίας. Οι επαγγελματίες ΔΑΔ πρέπει να λειτουργήσουν ως καταλύτες σ' αυτή την προσπάθεια.

- **Δημιουργία κλίματος συνεργασίας και οικειοθελούς εμπλοκής εργαζομένων**

Η συμμετοχή σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και σε Προγράμματα εθελοντισμού και αλληλεγγύης ενισχύουν τη συνοχή και βελτιώνουν το πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η δημιουργία εθελοντικών ομάδων με κοινωνικό χαρακτήρα μπορεί να παρακινήσει και να τονώσει το ηθικό των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης.

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.

Ας ελπίσουμε πως οι προσπάθειες των τελευταίων χρόνων που έγιναν στο χώρο της ΔΑΔ δεν θα πάνε χαμένες και πως γρήγορα η χώρα μας βγει από την κρίση αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της που είναι, όπως δείχνει και η έρευνα, από τα πλέον εκπαιδευμένα στην Ευρώπη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 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(54), 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(4), 413-432.
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management* (13th ed.): 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(1), 7-25.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management: a General Managerial Approach* (2nd ed.). 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., Irellatchi, 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(4), 342-356.
- Mullins, L. (2004). *Management and Organisational Behaviour* (7th ed.): 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(5), 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(1), 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.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη-3ος τόμος*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Παπαλεξανδρη, Ν., & Μπουραντας, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος.
- Παπαλεξανδρη, Ν., Χαλικιας, Γ., & Παναγιωτοπουλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένος.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ CRANET

Αποτελέσματα των ερευνών CRANET για την Ελλάδα έχουν δημοσιευτεί ως άρθρα σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά ή ως κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους, ως εξής:

Papalexandris, N. (1994). Human Resource Management in Greece. *European Developments in Human Resource Management*, edited by Chris Brewster & Ariane Hegewisch, Kogan Page.

Papalexandris, N. (1996). Downsizing and Outplacement: the Role of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.7, No.3.

Papalexandris, N. and Kramar R., (1997). Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family & Work. *Employee Relations*, Vol.19, No.6.

Papalexandris N. (2000). Flexible Working Patterns. *New Challenges for European Human Resource Management*, edited by C. Brewster, W. Mayrhofer and M. Morley , Macmillan Press.

Papalexandris N. & Chalikias J. (2002). Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s: Intercountry and intracountry comparisons. *European Industrial Training*, Vol. 26, No 7, pp. 342-352.

Papalexandris, N. and Panayotopoulou, L., (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, Vol. 26, No.5, pp. 495-509.

Papalexandris, N. and Panayotopoulou, L., (2004). Exploring the Partnership between Line Managers and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 Issue 4, pp. 281-291.

Papalexandris, N., and Stavrou, E., (2004). “Human Resource Management in the Southeastern Mediterranean Corner of Europe: The Case of Italy, Greece and Cyprus”, *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Brewster, C. Mayrhofer, and Morley, M. (eds), (Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004).

Nikandrou, I.; Apospori, E. and Papalexandris, N. (2005). Changes in HRM in Europe: A longitudinal comparative study among 18 European countries. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 7. ,pp. 541-560.

Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of Human Resource Management Services in Greece. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4, pp.382-396.

- Nikandrou I., Cunha R., and Papalexandris, N., (2006), HRM and Organizational performance: universal and contextual evidence in *Managing Human Resources in Europe*, edited by Henrik Holt Larsen and Wolfgang Mayrhofer, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Nikandrou, I., and Papalexandris, N. (2007). The Impact of M&A Experience on Strategic HRM Practices and Organizational Effectiveness: evidence from Greek firms. *Human Resource Management Journal*, Vol.17(2), pp.99-121.
- Apospori, E.; Nikandrou, I., Brewster, C. and Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 7, July 2008, 1187–1207
- Apospori, E. and Papalexandris, N. (2008). HRM: Convergence, divergence, or a middle of the road (MOR) approach? *Academy of Management Proceedings*; 2008, p1-6, 6p
- Nikandrou, I.; Apospori, E.; Panayotopoulou, L.; Stavrou, E. and Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 11, November 2008, 2057–2078
- Nikandrou, I.; Apospori, E. and Papalexandris, N. (2008). Organisational Training and Development in the European Context: A Longitudinal Comparative Study among Eighteen European Countries. *European Journal of International Management*, special issue, Vol.2 (3), pp.309-332
- Panayotopoulou, L; Galanaki, E. and Papalexandris, N., (2010). Adoption of electronic systems in HRM: Is national background of the firm relevant? *New Technology, Work and Employment*, , Vol. 25, No.3, pp. 253-269
- Panayotopoulou, L., Nikandrou, I. & Papalexandris, N. (2010) ‘The Choice between Internalization and Externalization of Employment and its Impact on Firm Performance: Evidence from Five South-Eastern European Countries’, *The International Journal of Human Resource Management, Special Issue: Developments in HRM in South-Eastern Europe*, 21(14), pp. 2547-2567.
- Nikandrou I., Apospori E., Panayotopoulou L., Stavrou, E., and Papalexandris N., (2012), *Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics in International Human Resource Management, Policy and Practice*. Edited by Mila B. Lazarova, Michael J. Morley and Shaun Tyson. Routledge.
- Stavrou-Costea, E., and Papalexandris, N. (2015). “Mediterranean HRM – Key Trends & Challenges” in M. Dickmann, C. Brewster & P. Sparrow (editors), *International HRM: Contemporary issues in Europe (3rd edition)*, Edward Elgar Publishers.

Chytiri, A.P. (2015), Human Resource Management and Organisational Performance-Reconsidering the relationship, *Ph. D. dissertation*, Athens University of Economics and Business.

Επίσης, έχουν δημοσιευτεί τα **βιβλία**:

"Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση", των Ν. Παπαλεξανδρή, Γ. Χαλικιά, Λ. Παναγιωτοπούλου (2001, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου)

"Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση"- II, των Ν. Παπαλεξανδρή, Ε. Γαλανάκη και Λ. Παναγιωτοπούλου (2008, Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών).

"Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση"- III, των Ν. Παπαλεξανδρή, Ε. Γαλανάκη και Λ. Παναγιωτοπούλου (2012, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου).