



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

**Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Διπλωματική εργασία

**Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Καταλύτης για την Ανάπτυξη
Καινοτομιών στους Οργανισμούς**

της

Γεωργακάκη Όλγας,

A.E.M. 0947

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Παρασκευή Γκιούρκα, Εξωτερική συνεργάτης Π.Δ.Μ.

Εξεταστές: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Δόμνα Μιχαήλ, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Φλώρινα 2019

...στον αγαπημένο μου σύζυγο

Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ολοκληρώνεται ο κύκλος σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ειδίκευσης με τίτλο «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» στο Τμήμα Νηπιαγωγών της Παιδαγωγικής Σχολής του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην κ. Παρασκευή Γκιούρκα, εξωτερική συνεργάτη του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας και Εξειδικευμένη εμπειρογνώμονας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, για την παρακίνηση και καθοδήγηση της από την επιλογή του θέματος της παρούσας διατριβής μέχρι και την ολοκλήρωση της.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του τμήματος για την υποστήριξη και συμβολή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για την πολύτιμη υποστήριξη και συμπαράστασή τους κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, αλλά και κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Copyright © Όλγα Γεωργακάκη, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Όλγα Γεωργακάκη

A.E.M.: 0947

Ηλεκτρονική διεύθυνση: olga_gew@yahoo.gr

Έτος εισαγωγής: 2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Καταλύτης για την Ανάπτυξη Καινοτομιών στους Οργανισμούς

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 08 - 06 - 2019

Ο/Η δηλών/ούσα



Όλγα Γεωργακάκη

* Συμπληρώνεται από τη Γραμματεία

* Ο φοιτητής συμπληρώνει υποχρεωτικά το ονοματεπώνυμο του επιβλέποντος/ούσας καθηγητή/τριας

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	10
Abstract	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.).....	13
1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	13
1.2 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).....	14
1.3 Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	25
2.1 Ορισμοί Ποιότητας	25
2.2 Η αναγκαιότητα της ποιότητας	27
2.3 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	29
2.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	32
3.1 Αποσαφήνιση του όρου και είδη καινοτομίας.....	32
3.2 Πηγές και μοντέλα καινοτομίας.....	35
3.3 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα.....	36
3.4 Διαχείριση και υιοθέτηση καινοτομίας	38
ΜΕΡΟΣ Β: ΠΡΑΚΤΙΚΟ.....	41
Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
4.1 Εισαγωγή.....	41
4.2 Ερευνητικός σκοπός.....	41
4.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	41
4.3 Ερευνητική διαδικασία.....	42
4.3.1 Συμμετέχοντες.....	42
4.3.2 Ερευνητικό Εργαλείο.....	43
4.4 Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας της έρευνας.....	44
4.5 Στατιστική Ανάλυση.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	45
5.1 Αξιοπιστία των μετρήσεων	45
5.2 Το προφίλ της επιχείρησης	45

5.3 Τομέας Διοίκησης	50
5.4 Καινοτομία	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
6.1 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	68
Βιβλιογραφία	70
Παράρτημα	78
Ενημερωτικό Σημείωμα	78
Ερωτηματολόγιο	79

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 1. Έλεγχος εσωτερικής συνάφειας και αξιοπιστίας των δηλώσεων του ερωτηματολογίου σχετικά με τους τομείς της Διοίκησης και της Καινοτομίας, αριθμός δηλώσεων ανά κατηγορία και τιμή συντελεστή Cronbach 'a.....</i>	<i>45</i>
<i>Πίνακας 2. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων και συχνοτήτων για τις γενικές πληροφορίες των επιχειρήσεων του δείγματος.....</i>	<i>49</i>
<i>Πίνακας 3. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων και συχνοτήτων αναφορικά με τα αντικείμενα απασχόλησης της επιχείρησης στον τομέα της Δ.Α.Π.</i>	<i>52</i>
<i>Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τις μεθόδους που εφαρμόζει η επιχείρηση για την επιμόρφωση του προσωπικού</i>	<i>55</i>
<i>Πίνακας 5. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τα είδη των χρηματικών ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση</i>	<i>57</i>
<i>Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων για τις μη χρηματικές ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση</i>	<i>58</i>
<i>Πίνακας 7. Μέσος όρος (Μ.Ο.), τυπική απόκλιση (Τ.Α.), ελάχιστη και μέγιστη τιμή για τις καινοτόμες δραστηριότητες εκ μέρους του οργανισμού</i>	<i>60</i>
<i>Πίνακας 8. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τις θεματικές όπου πραγματοποιείται η εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης</i>	<i>62</i>
<i>Πίνακας 9. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση στους εργαζομένους κατά τη διαδικασία της καινοτομίας.....</i>	<i>64</i>
<i>Πίνακας 10. Κατανομή συχνοτήτων για το πόσο σημαντικές θεωρεί ο οργανισμός ορισμένες πηγές πληροφόρησης για την ανάπτυξη καινοτομιών</i>	<i>65</i>

Κατάλογος Γραφημάτων

<i>Γράφημα 1. Κατανομή συχνοτήτων για την πόλη όπου εδρεύει η επιχείρηση</i>	<i>46</i>
<i>Γράφημα 2. Κατανομή συχνοτήτων για τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση</i>	<i>47</i>
<i>Γράφημα 3. Κατανομή συχνοτήτων για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση</i>	<i>48</i>
<i>Γράφημα 4. Κατανομή συχνοτήτων για τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση</i>	<i>49</i>
<i>Γράφημα 5. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το πρόσωπο που κατέχει την ευθύνη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης</i>	<i>51</i>
<i>Γράφημα 6. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων της επιχείρησης</i>	<i>53</i>
<i>Γράφημα 7. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τη συστηματική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στην επιχείρηση</i>	<i>54</i>
<i>Γράφημα 8. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με την πραγματοποίηση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης προσωπικού από πλευράς επιχείρησης</i>	<i>56</i>
<i>Γράφημα 9. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με το αν η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζομένους της επιχείρησης περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας</i>	<i>61</i>
<i>Γράφημα 10. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τη συμφωνία των συμμετεχόντων για το αν η επιχείρηση όπου εργάζεται του παρέχει την ευκαιρία να συνεισφέρει σε καινοτομίες ή σε λήψη πρωτοβουλιών κατά την εργασία του</i>	<i>63</i>
<i>Γράφημα 11. Κατανομή συχνοτήτων για το βαθμό ενσωμάτωσης της καινοτομίας ως στρατηγική της επιχείρησης</i>	<i>66</i>
<i>Γράφημα 12. Κατανομή συχνοτήτων για το αν η επιχείρηση ανέπτυξε καινοτομίες κατά την τελευταία τριετία</i>	<i>66</i>

Συντομογραφίες:

Δ.Α.Π.: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Δ.Α.Δ.: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ.Ο.Π.: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Περίληψη

Η μελέτη αυτή αποσκοπεί να προσδιορίσει τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται σήμερα από τις επιχειρήσεις και το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό τους αναφορικά με την καινοτομία. Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με εργαλείο συλλογής δεδομένων ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Στην έρευνα έλαβαν μέρος εργαζόμενοι από 56 επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Βόρεια Ελλάδα και διαφέρουν ως προς το μέγεθος και τον τομέα δραστηριοποίησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας συγκεκριμένες πρακτικές, αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους για επιτύχουν τους στόχους τους, η αξιοποίηση του οποίου εμπεριέχει μεταξύ άλλων και θέματα καινοτομίας και δημιουργικότητας.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Καινοτομία, Ποιότητα

Abstract

This study aims to identify the human resources management practices currently applied by enterprises and the extent to which they use their human resources for innovation. In this context, a quantitative research was carried out by the use of a structured questionnaire. The survey was carried out in 56 companies based in Northern Greece that differ in size and field of activity. The results of the survey have shown that modern enterprises, by applying specific practices, make the best use of their human resources to achieve their goals, the development of which includes, among other things, innovation and creativity.

Key – Words: Management, Human Resources, Innovation, Quality

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, καθώς δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι άνθρωποι θεωρούνται, πλέον, το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, και ως εκ τούτου, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης, και ειδικότερα η αξιοποίηση του σε θέματα καινοτομίας, κρίνεται αναγκαία και σπουδαία σημασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την εκπλήρωση των στόχων της. Η παρούσα εργασία προσεγγίζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Βασισμένη στη Δ.Ο.Π., η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα από τις λειτουργίες της (προσέλκυση και επιλογή υπάλληλων, εκπαίδευση και αξιολόγηση, διαχείριση της απόδοσης) επιχειρεί να δημιουργήσει αφοσιωμένο και εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και να προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες δημιουργίας γνώσης και προϋποθέσεων για την αναπαραγωγή καινοτόμων δράσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το ρόλο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως μέσο για την ανάπτυξη της καινοτομίας στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το Α΄ μέρος, το θεωρητικό μέρος, αποτελείται από το Κεφάλαιο 1, στο οποίο αναλύεται η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το Κεφάλαιο 2, στο οποίο αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το Κεφάλαιο 3, στο οποίο αναλύεται η έννοια της Καινοτομίας.

Το Β΄ μέρος, το πρακτικό μέρος, αποτελείται από το Κεφάλαιο 4, όπου γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας που υιοθετήθηκε, το Κεφάλαιο 5, στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ερευνάς και γίνεται κριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση με το περιεχόμενο και τη σημασία τους. Η εργασία ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο 6, στο οποίο συνοψίζονται τα κυριότερα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις.

Η μελέτη συμπληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας και των σχετικών παραρτημάτων.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.)

1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

Ο εκάστοτε οργανισμός δομείται και λειτουργεί με βάση έναν κανόνα αξιών, κάνοντας χρήση σημαντικών για εκείνον κεφαλαίων. Στις σύγχρονες κοινωνίες το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο, αρχικά, για την αρμονική λειτουργία του και στη συνέχεια για την επίτευξη των στόχων του. Μάλιστα, η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα σε συνθήκες πίεσης και ανταγωνισμού σχετίζεται με την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία του. Συνεπώς, ο ίδιος ο οργανισμός είναι σε θέση να ξεχωρίσει έναντι των υπολοίπων, αξιοποιώντας κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό του.

Οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν ως στόχο την τελειοποίηση των αγαθών ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, είναι απαραίτητο να έχουν στο δυναμικό τους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν κατανοήσει σε βάθος τη σειρά των διαδικασιών που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν και, μάλιστα, να εργάζονται με γνώμονα την ικανοποίηση των «πελατών». Παρόμοια ευθύνη αναλαμβάνουν και οι υπεύθυνοι των τμημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σ' έναν οργανισμό, οι οποίοι καθοδηγούν τους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του μέσα από ένα κλίμα αλληλεπίδρασης, αμεσότητας και συνεργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Κατά συνέπεια, η λειτουργία του οργανισμού διέπεται από μια σειρά εργασιακών κανόνων, οι οποίοι διαμορφώνονται από το αντίστοιχο τμήμα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το εργασιακό «συμβόλαιο» θα πρέπει να τηρείται τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από τους υπεύθυνους των τμημάτων, ώστε να προάγεται κάθε είδους εργασιακής αξιοπρέπειας και οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται πλήρως στα καθήκοντά τους, καθιστώντας ανταγωνιστικό και ποιοτικό τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία ενός οργανισμού, η οποία εκτελείται από τους αρμόδιους του τμήματος Διαχείρισης. Οι ίδιοι, σχεδιάζουν

και εκτελούν δραστηριότητες που σχετίζονται με τους τρόπους που θα αντιμετωπιστούν οι εργαζόμενοι και στη συνέχεια υπογραμμίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία του οργανισμού. Μάλιστα, η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα χαρακτηρίζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Τέλος, η ΔΑΔ είναι αρμόδια για τη διασφάλιση των συμφερόντων του ανθρώπινου δυναμικού και οφείλει να κρατά ισορροπημένες τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον οργανισμό τόσο σε επίπεδο συνεργασίας όσο και σε επίπεδο επίτευξης των εργασιακών στόχων και συμφερόντων.

1.2 Οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αποτελεί μια μονοδιάστατη ενέργεια. Αντίθετα, η ΔΑΔ καλείται να αναδείξει τον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού μέσα από μια σειρά λειτουργιών που πρέπει να καταστούν αποτελεσματικές (Dessler, 2009). Οι πλέον ξεχωριστές λειτουργίες της ταξινομούνται σε εννέα (9) κατηγορίες και παρουσιάζονται ξεχωριστά παρακάτω:

1. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού

Πρωτεύον μέλημα της Δ.Α.Δ. ενός οργανισμού αποτελεί ο προγραμματισμός της λειτουργίας του ανθρώπινου παράγοντα εντός αυτού. Έχει, λοιπόν, την αποστολή να προβλέψει τις ανάγκες που θα προκύψουν στο κοντινό μέλλον και να είναι σε θέση να τις καλύψει προκηρύσσοντας νωρίτερα κενές θέσεις εργασίας. Ο εν λόγω προγραμματισμός αφορά συνολικά τον οργανισμό, αλλά και μεμονωμένα τα διάφορα τμήματά του, καθώς οι κενές θέσεις σχετίζονται τόσο με τον αριθμό των ατόμων που θα προσληφθούν, όσο και με τις γνώσεις και τις ειδικότητες των εργαζομένων που αναζητούνται μια δεδομένη χρονική στιγμή. Ο ορθός προγραμματισμός πραγματοποιείται μέσω μελέτης και ανάλυσης των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επιδρούν στη λειτουργία του οργανισμού και έχουν ως αποτέλεσμα τον ακριβή καθορισμό των αναγκών του σε Ανθρώπινο Δυναμικό (Χυτήρης, 2001).

Μετά το πέρας της ανάλυσης και αξιολόγησης των αναγκών του οργανισμού, το τμήμα Διαχείρισης έχει καθήκον να προγραμματίσει τον ακριβή αριθμό των εργαζομένων που θα απασχοληθούν σε αυτόν στο κοντινό μέλλον. Ο προβλεπόμενος αριθμός αποτελεί συνάρτηση της ζήτησης των προϊόντων ή των αγαθών που

παράγονται από τον οργανισμό και, επομένως, των στόχων που έχουν τεθεί και αναμένεται να κατακτηθούν. Η ολοκλήρωση του προγραμματισμού, σφραγίζεται με την ενημέρωση του Διοικητικού τμήματος του οργανισμού για την παρούσα κατάσταση και τις ανάγκες σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού που αναμένεται να προκύψουν το επόμενο χρονικό διάστημα. Τέλος, η εξασφάλιση της ανεύρεσης των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας συντελείται μέσω έντονης δραστηριότητας και εκδήλωσης ζήλου από το αρμόδιο τμήμα του οργανισμού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Συνοψίζοντας, ο προγραμματισμός αφορά τόσο στους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό για το κοντινό μέλλον, όσο και σε βάθος χρόνου. Η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού σχετίζεται με τους εργαζόμενους, τα προβλήματα ή τις ελλείψεις και τις βλέψεις για εξέλιξη. Τελικά, οι δραστηριότητες που εμπíπτουν στον προγραμματισμό είναι: α) ο γενικός προγραμματισμός μέσω ανάλυσης εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, β) οι προσλήψεις νέου προσωπικού, οι μειώσεις προσωπικού, η εκπαίδευση, αλλά και οι ανταμοιβές, γ) η τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού στη θέση που αρμόζει στο προφίλ του, δ) η παράθεση των εργαζομένων και ε) η εξασφάλιση καλού εργασιακού κλίματος.

2. Ανάλυση της θέσης ή θέσεων εργασίας

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί μια συστηματική διερεύνηση διαφόρων τμημάτων του οργανισμού. Μέσω της ανάλυσης απορρέουν αρκετά ζητήματα, όπως η περιγραφή της θέσης που κατέχει κάποιος εργαζόμενος, τα καθήκοντα του εκάστοτε εργαζομένου, οι απαιτήσεις του ίδιου του οργανισμού από την κάθε θέση, αλλά και τα προσόντα που κρίνονται απαραίτητα για την ανάληψη υπηρεσίας στη θέση αυτή. Συνεπώς, καθίσταται φανερό πως η ανάλυση της θέσης ή των θέσεων εργασίας που παρέχει ένας οργανισμός, διαδραματίζει σοβαρό παράγοντα επίτευξης ή αποτυχίας εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί. Περιλαμβάνει πληροφορίες και δεδομένα που περιγράφουν με σαφήνεια τα προσόντα, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του κατάλληλου εργαζομένου για την αντίστοιχη θέση. Επιπλέον, σχετίζεται με το περιβάλλον εργασίας, αλλά και το συνολικό προφίλ του εργαζομένου. Ο συνδυασμός περιβάλλοντος και προσόντων είναι εκείνος που τελικά θα

χαρακτηρίσει έναν εργαζόμενο ως τον πλέον κατάλληλο και αποδοτικό σύμφωνα με τις προσδοκίες του οργανισμού (Χυτήρης, 2011).

Ο τρόπος συλλογής των απαραίτητων στοιχείων για την ανάλυση των θέσεων εργασίας δεν είναι μοναδικός και μπορεί να διαφοροποιείται ανά περίπτωση. Ωστόσο, μια τυπική διαδικασία είναι η ακόλουθη: α) Περιγραφή του τίτλου της θέσης, του τμήματος, όπου υπάγεται και του/των προϊσταμένου/ων του αντίστοιχου τμήματος, β) περίληψη της θέσης εργασίας, γ) συνοπτική περιγραφή των κύριων ευθυνών και καθηκόντων της θέσης, δ) καθορισμός των προτύπων απόδοσης, ε) αναφορά σχετικά με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας και στ) δικαιώματα εργαζομένου.

Η περιεκτική παρουσίαση της κενής θέσης εργασίας, είναι ζωτικής σημασίας για το μελλοντικό εργαζόμενο, καθώς ο ίδιος είναι σε θέση να γνωρίζει εκ των προτέρων τα δικαιώματα, αλλά και τις υποχρεώσεις του. Την ίδια στιγμή, η περιγραφή θέσεων δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό να γνωρίζει εξ' ολοκλήρου το προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού της. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται κατανοητό πως η ανάλυση θέσεων εργασίας αποτελεί μια αναλυτική παρουσίαση του προφίλ που πρέπει να διέπει τον κατάλληλο εργαζόμενο, ώστε να αποτελέσει το κατάλληλο πρόσωπο για μια συγκεκριμένη θέση (Χυτήρης, 2001). Η εν λόγω παρουσίαση είναι ιδιαίτερος χρήσιμη για την επιλογή προσωπικού, καθώς βοηθά στην αποσαφήνιση της εκπαίδευσής του σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, την ενδεχόμενη εργασιακή του εμπειρία σε ανάλογη θέση, τις λοιπές δεξιότητές του και τη διαθεσιμότητα ή την προτίμησή του σε κυλιόμενο ωράριο ή υπερωρίες, αν αυτό καταστεί αναγκαίο. Τελικά, η ανάλυση θέσεων πραγματοποιείται ώστε να προγραμματίσει, να προσελκύσει, να επιλέξει και να τοποθετήσει τους υποψήφιους υπαλλήλους στο σωστό τομέα εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3. Προσέλκυση εργαζομένων

Με τον όρο «προσέλκυση» εργαζομένων, καλείται η διαδικασία κατά την οποία εξασφαλίζονται οι καταλληλότεροι υποψήφιοι που κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα να καλύψουν την κενή θέση εργασίας στον οργανισμό. Κατά το Θερίου (2002), η προσέλκυση προσωπικού ορίζεται ως η ενέργεια της αναζήτησης νέου προσωπικού για τον οργανισμό για την ανεύρεση προσώπων που κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα και πληρούν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Μέσω της

συγκεκριμένης ενέργειας, εξασφαλίζεται η πρόσληψη του πλέον ιδανικού υπαλλήλου. Η πρόσληψη του προσωπικού σ' έναν οργανισμό χωρίζεται σε δυο φάσεις, αρχικά την προσέλκυσή του και έπειτα την επιλογή του (Takeuchi & Nonaka, 2004).

Τελικά, ο ιδανικός υποψήφιος για τον οργανισμό, είναι εκείνος ο οποίος θα καταφέρει να ξεχωρίσει έναντι των υπολοίπων βάσει καθορισμένων κριτηρίων και απτών στοιχείων. Στη διαδικασία της «προσέλκυσης» εμπίπτει η πρώτη επαφή του υποψηφίου με τον υπεύθυνο του αρμόδιου τμήματος με σκοπό την εξακρίβωση των δηλωθέντων προσόντων, αλλά και την πρόσωπο με πρόσωπο αξιολόγησή του σχετικά με το αν το προφίλ του συνάδει με το προφίλ του οργανισμού. Η προσέλκυση, λοιπόν, αποτελεί μια διαδικασία, η οποία ολοκληρώνεται σταδιακά και απαιτεί τη στελέχωση του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από εργαζομένους με γνώσεις και ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα που θα οδηγήσει στην ορθή επιλογή νέου προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), η προσέλκυση δύναται να χωριστεί σε τέσσερις επιμέρους φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά τον καθορισμό του "Target group". Στο συγκεκριμένο καθορισμό συνυπολογίζονται οι γνώσεις, ο τύπος απασχόλησης, η ηλικία, αλλά και ο τόπος διαμονής των υποψηφίων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Στη δεύτερη φάση, εμπίπτουν οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από τον οργανισμό με σκοπό να ανακοινώσει τις κενές θέσεις εργασίας, αλλά και να συλλέξει τις πληροφορίες που επιθυμεί. Τέτοιοι τρόποι είναι η δημοσίευση αγγελίας στο διαδίκτυο, σε εφημερίδες, σε περιοδικά, σε Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, αλλά και στην αξιοποίηση συστάσεων ή υπαρχόντων βιογραφικών στα αρχεία του οργανισμού (Θερίου, 2002). Η τρίτη φάση αποτελεί τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα γίνει η τελική επιλογή του υποψηφίου. Μερικοί από τους πιο διαδεδομένους τρόπους είναι η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η αξιοποίηση συστάσεων, αλλά και η μελέτη των βιογραφικών, χωρίς να αποκλείεται ο συνδυασμός τους (Θερίου, 2002). Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι σχετικό με τον τρόπο με τον οποίο θα διεξαχθεί η προσέλκυση. Πιο αναλυτικά, πριν το τέλος της διαδικασίας, ο οργανισμός μελετά τα δεδομένα της αγοράς εργασίας εξετάζοντας τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τους άμεσα ανταγωνιστικούς οργανισμούς και οδηγείται σε συμπεράσματα (Burke, 1999). Μετά την εξαγωγή συμπερασμάτων, ο οργανισμός είναι πλέον σε θέση να συζητήσει με τον υποψηφίους ζητήματα που αφορούν τις μηνιαίες αποδοχές, τις ενδεχόμενες προσαυξήσεις μισθού, το ωράριο εργασίας, τα ασφαλιστικά

ζητήματα και τις λοιπές παροχές – εταιρικό αυτοκίνητο, εταιρικό τηλέφωνο, επαγγελματικά ταξίδια κ.λπ.- (Takeuchi, Marinova, Lepak & Moon, 2004).

4. Επιλογή εργαζομένων

Η επιλογή του εργαζομένου ή των εργαζομένων αποτελεί το ακριβώς επόμενο στάδιο της προσέλκυσης. Αποτελεί την τελική επιλογή του ιδανικού υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας του οργανισμού (Θερίου, 2002).

5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Η εκπαίδευση των εργαζομένων ενός οργανισμού συντελείται μέσω διαφόρων μεθόδων που εφαρμόζονται στοχευμένα είτε στο νεοεισερχόμενο προσωπικό είτε σε μια ομάδα υπαλλήλων με σκοπό να αναπτύξει νέες δεξιότητες σχετικά με την εκπλήρωση εργασιών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Συμπερασματικά, όλα τα μέλη του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να βρεθούν σε θέση εκπαιδευομένου, αν και η αιτία της εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρει σύμφωνα με το στόχο για τον οποίο συντελείται.

Η επιμόρφωση, είναι δυνατό να πραγματοποιείται στους καινούριους υπαλλήλους με σκοπό να ενημερωθούν για τα καθήκοντά τους, να είναι πρόσθετη επιμόρφωση ή να παρέχει εξειδικευμένες γνώσεις αναφορικά με έναν τομέα του οργανισμού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Ακόμη, η εκπαίδευση αποτελεί πολύ σημαντικό τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς συγκροτεί ομάδες εργασίας, ενημερώνει τους υπαλλήλους για τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα και βοηθά σε επίπεδο ανάπτυξης δεξιοτήτων και απόκτησης νέων γνώσεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μπορεί να τον φέρει σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών, διότι οι εργαζόμενοι βελτιώνονται σε επίπεδο ατομικό, αλλά και ομαδικό. Μάλιστα, οι Aguinis & Kraiger (2009) υπογραμμίζουν πως ένας καταρτισμένος εργαζόμενος εκπληρώνει επιτυχώς την πλειοψηφία των καθηκόντων του με ευχέρεια και στον ελάχιστο χρόνο, ενώ παράλληλα νιώθει λιγότερη πίεση και περισσότερη αυτοπεποίθηση.

Σύμφωνα με τους Tannenbaum & Yukl (1992), η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού εκπληρώνεται σταδιακά μέσω τριών φάσεων. Οι φάσεις αυτές είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, η πραγματοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τέλος η αξιολόγηση. Όμοια, ο Noe (2002), τονίζει πως ένα οργανωμένο και ορθά δομημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης υπαλλήλων στηρίζεται σε μια διεξοδική αναζήτηση των εκπαιδευτικών κενών στις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε, ο σκοπός της φάσης του εντοπισμού αποσκοπεί στην καταγραφή των απαραίτητων γνώσεων ή δεξιοτήτων, οι οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί καθόλου ή έχουν αναπτυχθεί σε μικρό βαθμό από τους εργαζομένους (Anderson, 1994).

Επιπρόσθετα, υπάρχει συνεχώς το ενδεχόμενο να προκύψουν επιμορφωτικές ανάγκες εξαιτίας του εξωτερικού περιβάλλον της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, τα άλματα των νέων τεχνολογιών, οι αλλαγές στους κανονισμούς, η θέσπιση διαφορετικού πλαισίου λειτουργίας του οργανισμού, η δημιουργία νέων προϊόντων αποτελούν μερικούς από τους εξωτερικούς παράγοντες που καθιστούν απαραίτητη την διαρκή εκπαίδευση των υπαλλήλων. Βέβαια, η επιμόρφωση εξαιτίας εξωτερικών παραγόντων επιβάλλει την παρακολούθηση των εξελίξεων σε συνεχές επίπεδο και τη σύνδεσή τους με τους στόχους λειτουργίας του οργανισμού (Reed & Vakola, 2006).

Σχετικά με τη δεύτερη φάση και τη διαδικασία εκπαίδευσης των υπαλλήλων, υποστηρίζεται πως θα πρέπει να συντελείται με σταθερά βήματα (Noe, 2002). Αρχικά, απαιτείται προετοιμασία για τον καθορισμό εκείνων των υπαλλήλων που πρόκειται να εκπαιδευτούν, την αιτία εκπαίδευσής τους, τη χρονική διάρκεια της διαδικασίας, τον τρόπο εκπαίδευσης και τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί. Έπεται η προετοιμασία της ομάδας των εκπαιδευομένων. Σε αυτό το βήμα, πραγματοποιείται η γνωριμία του εκπαιδευτή με τους εκπαιδευόμενους και αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Ακολουθεί η επίδειξη της δεξιότητας, όπου εκπαιδευτής διδάσκει στους εκπαιδευόμενους τη δεξιότητα σε πραγματικό χρόνο. Στη συνέχεια, ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος εκτελεί τη δραστηριότητα, κάνοντας πρακτική άσκηση του αντικειμένου που διδάχθηκε με τη βοήθεια του εκπαιδευτή. Τέλος, ο εκπαιδευόμενος ασκεί μόνος του τη νέα δεξιότητα φέρνοντας σε πέρας τα καθήκοντα που απαιτούνται (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η τελευταία φάση της εκπαίδευσης αφορά στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εκτέλεση του προγράμματος είναι συνυφασμένη με την

εκπαιδευτική τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί. Οι δυο προσεγγίσεις που εντοπίζονται στο σημείο αυτό είναι η εκπαίδευση θέσης, η εκπαίδευση εκτός θέσης (Levine, 1997). Στη μεν εκπαίδευση θέσης, ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται χωρίς να εξέλθει από το χώρο εργασίας του και η εν λόγω διαδικασία δεν απαιτεί μεγάλο κόστος και οι νέες γνώσεις που αποκτούνται εφαρμόζονται άμεσα και ως εκπαιδευτές χρίζονται άλλοι υπάλληλοι του οργανισμού. Στη δε εκπαίδευση εκτός θέσης, η διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού σε ειδικά διαμορφωμένες εγκαταστάσεις, οι εκπαιδευτές είναι συνήθως σύμβουλοι ή επαγγελματίες του είδους. Παρόλο που το κόστος είναι μεγαλύτερο, το εκπαιδευτικό αντικείμενο είναι περισσότερο εστιασμένο με αποτέλεσμα την αφομοίωση γνώσεων σε λίγο χρόνο (Levine, 1997).

6. Αξιολόγηση εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, έχει μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές. Οι ορισμοί που ξεχωρίζουν είναι τρεις, Κατά τον Dessler (2009), αξιολόγηση καλείται η σύγκριση της προηγούμενης και της δεδομένης απόδοσης ενός υπαλλήλου, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000), η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μια ολόκληρη διαδικασία μέσω της οποίας συσχετίζεται η αποδοτικότητα τους με κάποιες σταθερές και στη συνέχεια τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται στους ίδιους. Τέλος, οι Jackson και Schuler (1995), ορίζουν την αξιολόγηση ως ένα συνδυασμό των απόψεων των υψηλά ιστάμενων, των συνεργατών, των προϊσταμένων, των διευθυντών και των ίδιων των εργαζομένων αναφορικά με την εκτίμηση της απόδοσής τους.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, δεν αποτελεί ούτε στατική, αλλά ούτε και μια διαδικασία η οποία ολοκληρώνεται σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, αποτελεί συνεχή διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό (Dessler, 2009). Ακόμη, τα αποτελέσματά της καθορίζουν τα συστήματα ανταμοιβών, τον εντοπισμό των αδύνατων και των δυνατών σημείων του κάθε υπαλλήλου, τη διαπίστωση ελλείψεων και τη διόρθωση πιθανών λαθών. Για το λόγο αυτό, η συνεχής αξιολόγηση συντελείται στους οργανισμούς μέσω του καθορισμού του υπό μελέτη αντικειμένου, της επαναδιατύπωσης των στόχων που τέθηκαν, της μέτρηση και της σύγκρισης των

μετρήσεων με τα βέλτιστα αποτελέσματα (Randell, 1994). Ωστόσο, δε μπορεί κανείς να αρνηθεί πως ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης διέπεται από αντικειμενικότητα του αξιολογητή, είναι σαφές, καθώς και ευέλικτο (Κανελλόπουλος, 2002).

Η αξιολόγηση είναι μια πολύ βασική λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για πληθώρα λόγων. Πρώτος ο Phil Long (1968) διαπίστωσε πως οι κυριότεροι από αυτούς είναι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της εκτίμησης των αναγκών των υπαλλήλων, τον εντοπισμό γνωστικών ή εκπαιδευτικών κενών και την αναθεώρηση προγενέστερων λαθών (Reed & Vakola, 2006). Επίσης, οι παράγοντες που πρέπει να τίθεται στη σφαίρα της αξιολόγησης είναι η ποσότητα, η ποιότητα και ο χρόνος ολοκλήρωσης της απαραίτητης εργασίας, αλλά και η συνεργατικές ικανότητες του υπαλλήλου (Mathis & Jackson, 2000). Τέλος, είναι άξιο λόγου το γεγονός ότι η αξιολόγηση τείνει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στους οργανισμούς και μάλιστα τα αποτελέσματά της να γίνονται ολοένα και εγκυρότερα (Edwards & Ewen, 1996). Σύμφωνα με το Dessler (2009) το εν λόγω γεγονός αιτιολογείται από την ποικιλία των προσώπων που είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν αξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συναδέλφων, των ειδικά καταρτισμένων αξιολογητών, των υφισταμένων, της αυτοαξιολόγησης των υπαλλήλων, αλλά και της άμεσης ανατροφοδότησης.

7. Κίνητρα – Ανταμοιβές

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, δεν έχει μόνο την ευθύνη να αξιολογεί το έργο των υπαλλήλων του, αλλά και να τους παρακινεί. Άλλωστε, η παρώθηση, είναι μια εξέχουσα λειτουργία της. Το κίνητρο στην εργασία αποτελεί μια κατάσταση που εσωτερικεύεται στο υποσυνείδητο του υπαλλήλου και τον καθιστά περισσότερο ενεργό, αποδοτικό και δραστήριο στην εργασία του. Συνεπώς, η παρώθηση των εργαζομένων είναι συνώνυμη της παροχής κινήτρων, ώστε οι ίδιοι να δραστηριοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού, εκπληρώνοντας με ζήλο τους εργασιακούς στόχους και υιοθετώντας μια καλή εργασιακή συμπεριφορά (Μπογά – Καρτέρη, 2003).

Ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός από τον άλλο, το ίδιο συμβαίνει και στο χώρο εργασίας. Έτσι, ο εκάστοτε εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπιστεί διαφορετικά

κατά την παροχή κινήτρων (Μπογά – Καρτέρη, 2003). Οι εργασιακές ανάγκες των υπαλλήλων είναι πολυάριθμες, αλλά και διαφορετικές μεταξύ τους. Σε μια προσπάθεια ιεράρχησης της βαρύτητας των αναγκών, ο Maslow (1954) διατύπωσε πως στην πρώτη θέση βρίσκεται η εκπλήρωση των βιολογικών αναγκών του υπαλλήλου, έπειτα η ανάγκες ασφάλισης στην εργασία, στη συνέχεια η επιβίωση, οι ανάγκες κοινωνικής συναναστροφής, η ψυχολογική ανάταση και η απόκτηση του αισθήματος της ολοκλήρωσης μέσω της εργασίας.

Παρόλες τις προσπάθειες ορισμού των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, η φιλοσοφική διάσταση της παρώθησης δε φέρει αποτέλεσμα αν τελικά δεν αναλάβει δράση το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος του τομέα αναλαμβάνει να παρακινήσει τους υπαλλήλους επιβραβεύοντάς τους. Οι συνήθεις τεχνικές παρακίνησης εργαζομένων που επιστρατεύονται από τους οργανισμούς είναι η παροχή οικονομικών ανταμοιβών, η απονομή βραβείων καλής επίδοσης και η θέσπιση στόχων που πρέπει να εκπληρωθούν σ' ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Μπογά – Καρτέρη, 2003). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως ανάλογα με την αξιολόγηση, και η παρακίνηση των υπαλλήλων αποτελεί μια συνεχή διαδικασία.

8. Σχέσεις

Εργασιακές σχέσεις αποκαλούνται οι κοινωνικές συναναστροφές που δημιουργούνται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου ή μεταξύ συναδέλφων εργαζομένων στο πλαίσιο της έμμισθης προσφοράς υπηρεσιών σ' έναν οργανισμό (Χατζηπαντελής, 1999). Στο επίπεδο των εργασιακών σχέσεων συγκαταλέγονται ο καθορισμός των όρων συνεργασίας, αλλά και οι διαδικασίες μέσω των οποίων επιλύονται οι πιθανές συγκρούσεις. Η ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία και σύμφωνα με την Παπαστεφανάκη (2006) πραγματοποιείται μέσω όλων των λειτουργιών που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για την εξασφάλιση καλών εργασιακών σχέσεων θα πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζομένους, αντιμετωπίζοντάς τους όλους ισάξια, με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Η δυνατότητα έκφρασης παραπόνων από τους εργαζομένους, θα συμβάλει στην ομαλή επίλυση των προβλημάτων, χωρίς να δυσχεραίνει τις εργασιακές σχέσεις.

9. Επικοινωνία

Τέλος, το κλειδί των εργασιακών σχέσεων επιτυγχάνεται μέσω επικοινωνίας του συνόλου των εργαζομένων. Η καλή επικοινωνία οδηγεί σε κλίμα ευημερίας στον εργασιακό χώρο και την ασφάλεια των εργαζομένων να εκφραστούν ελεύθερα. Μάλιστα, τα υψηλά επίπεδα επικοινωνίας οδηγούν σε αυξημένη παραγωγή και μείωση συγκρούσεων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

1.3 Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

Η λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Κατά συνέπεια, οι εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν και στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εξωτερικοί ή περιβαλλοντικοί παράγοντες δεν είναι άλλοι από την οικονομία, την πολιτική που ασκείται από το κράτος και αφορά τους οργανισμούς, τις εξελίξεις τις τεχνολογίας και τις οικονομικές δυνατότητες της χώρας στην οποία υπάγεται σε σύγκριση πάντα με τις αντίστοιχες εξελίξεις ή αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς, είναι φανερή η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ οργανισμού και περιβάλλοντος (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η οικονομική πολιτική που χαράζει ένα κράτος οδηγεί στη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου οικονομικού πλαισίου, όπου αναπτύσσονται και λειτουργούν οργανισμοί, όπου υπάγονται οι υπάλληλοι, αλλά και τα διοικητικά στελέχη. Η αγορά εργασίας του κράτους διαμορφώνεται, επίσης, από την εν λόγω ασκούμενη πολιτική. Πιο συγκεκριμένα, σε κάθε χώρα υπάρχουν αρμόδιοι δημόσιοι φορείς που ορίζουν τη λειτουργία των οργανισμών τόσο σε επίπεδο νομοθετικό όσο και σε επίπεδο απόδοσης φορολογίας. Έτσι, η πολιτική του κράτους μέσω της αποσαφήνισης νομικών υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, σχετίζεται με άμεσο τρόπο με τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Δε μπορεί να μη σημειωθεί και η επίδραση της κοινωνίας στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Αναλυτικότερα, οι υπάλληλοι δεν παύουν να είναι πολίτες της κοινωνίας και, κατά συνέπεια, διακατέχονται από διαφορετικές αξίες και χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι διαφέρουν ως προς το φύλο, την ηλικία, τις στάσεις και αξίες, τις διαθέσεις εξέλιξης και τους εργασιακούς στόχους. Δηλαδή, ο

πολιτισμός και οι στόχοι που φέρει ο κάθε υπάλληλος τον ξεχωρίζουν από οποιονδήποτε άλλο, και ταυτόχρονα, επιδρούν ως ένα βαθμό στον τομέα, όπου έχει προσληφθεί και παράγει έργο.

Τέλος, ο παράγοντας τεχνολογία εντοπίζεται ως ο βασικότερος τρόπος αλληλεπίδρασης περιβάλλοντος και οργανισμού. Οι συνεχείς εξελίξεις επιδρούν άμεσα στη λειτουργία του. Έτσι, η τεχνολογία οδηγεί στη δημιουργία ή την κατάργηση θέσεων εργασίας, απαιτεί τη συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων ή την εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων και διευκολύνει τον τομέα της παραγωγής. Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω, υπάρχουν τόσο αρνητικές όσο και θετικές επιδράσεις από την επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ορισμοί Ποιότητας

Η «ποιότητα» είναι άμεσα συνυφασμένη με στρατηγικές εταιριών που αποσκοπούν στην οικονομική ανάπτυξή τους και την ευημερία (Puay et al., 1998). Ο ολοένα και αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ εταιριών ή οργανισμών οδηγεί στην προσπάθεια για παροχή περισσότερο ποιοτικών αγαθών ή υπηρεσιών (Tan, 2002). Συνεπώς, οποιοσδήποτε οργανισμός επιθυμεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, να αυξήσει την παραγωγή και συνεπώς, να αποκτήσει κέρδη θα πρέπει να παράσχει αγαθά ή υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την «ποιότητα» και σύμφωνα με το Deming (1986) η δυσκολία στον ορισμό της ποιότητας εντοπίζεται στις ανάγκες των καταναλωτών/πελατών, οι οποίες συνεχώς διαφοροποιούνται ή εξελίσσονται χωρίς κάθε φορά να παύουν να έχουν και προσωπικό χαρακτήρα. Συνεπώς, η έννοια της ποιότητας συνδέεται άμεσα και με τον πελάτη (Στεφανάτος, 2000).

Σύμφωνα με το Deming (1986) η «ποιότητα» ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, ο ίδιος υποστηρίζει πως για να αγγίξει ένας οργανισμός την ποιότητα στις υπηρεσίες ή τα αγαθά που προσφέρει, θα πρέπει πρώτα να αναπτύξει το σύνολο των διοικητικών επιπέδων του, και η λειτουργία του οργανισμού και οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι ικανοί να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τις εσωτερικές καταστάσεις. Συμπερασματικά, σύμφωνα με τον ίδιο, η ποιότητα αποτελεί έναν προβλέψιμο και ελέγξιμο παράγοντα στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών.

Επιπροσθέτως, βάσει του ISO: 8402 ως ποιότητα κρίνεται ένα σύνολο από χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία πρέπει να εξασφαλίζονται στο παραγόμενο προϊόν ή στην προσφερόμενη υπηρεσία. Μάλιστα, τα συνολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με την ικανότητά του να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, εμφανίζεται και ο Crosby (1979), ο οποίος περιγράφει την «ποιότητα» ως την προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών, οι οποίες συμμορφώνονται εξολοκλήρου ή όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη. Αντίθετα, οι Juran & Gryan (1988)

περιγράφουν την ποιότητα ως το βαθμό της καταλληλότητας του προϊόντος κατά τη χρήση του από τον πελάτη, διότι θεώρησαν πως ο ορισμός του Crosby (1979) ήταν περιοριστικός (Wayne, 1983).

Οι παραπάνω θέσεις, θέτουν ως συνώνυμο της ποιότητας την ικανοποίηση των αναγκών ή των επιθυμιών των πελατών ανά πάσα χρονική στιγμή. Συνεπώς, ο πελάτης τοποθετείται στο επίκεντρο της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι ανάγκες των πελατών, όμως, δύνανται να καλυφθούν μόνο εάν υπάρξει ο κατάλληλος σχεδιασμός από πλευράς οργανισμού, η κατάλληλη οργάνωση, η ορθότερη απόδοση τιμής και, γενικότερα, η μελετημένη και σωστή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα εντός αυτής (Ho et al., 1995). Ωστόσο, οι πολυάριθμες προσπάθειες ορισμού της ποιότητας οδήγησαν στην κατηγοριοποίησή τους αναφορικά με τις θεωρητικές προσεγγίσεις τις οποίες κάλυπταν. Πιο αναλυτικά, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται πέντε (5) συνολικά προσεγγίσεις γύρω από τον ορισμό της ποιότητας.

Η πρώτη προσέγγιση ονομάζεται «Υπερβατική». Σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση, η ποιότητα ταυτίζεται με την αριστεία του οργανισμού (Tuchman, 1980). Μάλιστα, η ποιότητα -και κατά συνέπεια η αριστεία- του οργανισμού είναι ευρέως αποδεκτή και αναγνωρίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ποιότητα στους οργανισμούς αποτελεί αδιαπραγμάτευτο γεγονός και καταλογίζεται ως προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλών στόχων, αλλά και την ξεκάθαρη επιτυχία μέσω απτών στοιχείων. Παρόλα αυτά, οι υποστηρικτές της υπερβατικής προσέγγισης κρίνουν πως η ποιότητα είναι μια έννοια η οποία δε μπορεί να οριστεί επακριβώς και αποτελεί κυρίως μια κατάσταση, η οποία για να αναγνωριστεί απαιτεί εμπειρία του ατόμου (Gilmore, 1974; Garvin, 1984).

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η οικονομική. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η ποιότητα είναι μετρήσιμη και σχετίζεται με το κέρδος ή τις ζημιές του οργανισμού από την παραγωγή ενός προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας (Abbott, 1995). Βάσει της οικονομικής προσέγγισης η ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών ταξινομείται σύμφωνα με την τιμολόγηση των χαρακτηριστικών τους (Leffler, 1982; Garvin, 1984).

Η τρίτη προσέγγιση θέτει στο επίκεντρο το χρήστη ή τον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει πως η ποιότητα αντανακλάται μέσω του εν δυνάμει πελάτη και κρίνεται πως ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες είναι εκείνα που εκπληρώνουν τις ανάγκες ή τις επιθυμίες του (Edwards, 1968). Βέβαια, ο παράγοντας της ικανοποίησης

ενός εν δυνάμει πελάτη είναι εξαιρετικά υποκειμενικός (Johnson,1971) και αυτό μεταφράζεται ως το γεγονός ότι ενδεχομένως οι πελάτες να επιλέγουν λιγότερο ποιοτικά προϊόντα/ υπηρεσίες για καθαρά προσωπικούς λόγους (Glimore, 1974). Δηλαδή, η τρίτη προσέγγιση, υποστηρίζει πως η ποιότητα είναι ταυτόσημη της ζήτησης και πως ποιοτικό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία, η οποία διαθέτει τα χαρακτηριστικά που αποζητούν οι πελάτες εκείνη τη χρονική στιγμή κατά την οποία διατίθεται προς αγορά (Juran, 1974).

Η επόμενη προσέγγιση θέτει στο επίκεντρο τον παραγωγό/ κατασκευαστή. Η εν λόγω οπτική τάσσεται υπέρ του ορισμού που προτείνει ο Crosby (1979). Πιο αναλυτικά, καθορίζει ποιοτικό ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παράγεται σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές, οι οποίες είναι άκαμπτες και η πιθανή παρέκκλιση από αυτές καταστρέφει την αξιοπιστία του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας. Η τέταρτη προσέγγιση, λοιπόν, επικεντρώνεται στον τρόπο, με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός, ώστε να προσφέρει αξιόπιστα προϊόντα ή υπηρεσίες (Juran & Gryna, 1980) και δίνει έμφαση στην αποφυγή παρεκκλίσεων από τον αρχικό σχεδιασμό παραγωγής, διότι η πρόληψη προώθησης προϊόντων ή αγαθών με ελαττώματα κοστίζει λιγότερο από την επιδιόρθωση αυτών (Campanella & Corcoran, 1983).

Ως πέμπτη προσέγγιση εντοπίζεται εκείνη που στηρίζεται στην ποιότητα με γνώμονα την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντικατοπτρίζει την αξία του. Δηλαδή, χαμηλό κόστος αντιστοιχεί σε χαμηλή ποιότητα, ενώ υψηλό κόστος σε υψηλή ποιότητα (Broh, 1982). Τούτη η προσέγγιση στηρίζεται και ερευνητικά, καθώς τα αποτελέσματα που συναντώνται στη βιβλιογραφία απέδειξαν πως οι καταναλωτές τάσσονται υπέρ της αναλογίας της σχέσης ποιότητας – τιμής.

2.2 Η αναγκαιότητα της ποιότητας

Στις μέρες μας, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η επικράτηση της παγκοσμιοποίησης έχει καταστήσει εξαιρετικά εύκολη την παραγωγή, αλλά και τη μεταφορά αγαθών. Το ζητούμενο, πλέον, εντοπίζεται στη διασφάλιση της ποιότητάς τους, διότι πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό αποκτά ο οργανισμός που παρέχει την

καλύτερη δυνατή ποιότητα στον πελάτη. Κατά συνέπεια, η ποιότητα αποτελεί ένα γεγονός το οποίο απασχολεί τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και τον πελάτη.

Αναφορικά με τον οργανισμό, ο ίδιος απαρτίζεται από στελέχη και υπαλλήλους οι οποίοι επιζητούν την εργασιακή ικανοποίηση μέσω ανταμοιβών, καλού κλίματος, επιμόρφωσης και λοιπών ζητημάτων που εμπίπτουν στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η διοίκηση του οργανισμού επιθυμεί την οικονομική ανάπτυξη και την εδραίωσή της ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Από πλευράς πελατών, εκείνοι αποζητούν αξιόπιστα αγαθά ή υπηρεσίες με σκοπό τα χρήματά τους να αξιοποιούνται και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, η ποιότητα απασχολεί τόσο τον παραγωγό όσο και τον καταναλωτή και η διασφάλιση αυτής οδηγεί σε μια αμφίδρομη μεταξύ τους σχέση.

Η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ευημερία του οργανισμού, την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, αλλά και την προσέλκυση πελατών, οι οποίοι θα μείνουν ικανοποιημένοι. Η παραγωγή μη ποιοτικών προϊόντων ή η προσφορά υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας μπορεί να αποβεί επιζήμια για τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη επίπτωση αφορά στην απώλεια πελατών. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα αναζητήσουν διαφορετικό προμηθευτή για την κάλυψη των αναγκών τους (Σπανός, 1995). Επιπλέον, η χαμηλή ποιότητα οδηγεί αναπόφευκτα σε απώλεια παραγωγικότητας του οργανισμού. Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού δε θα βιώνει την εργασιακή ικανοποίηση και πιθανότατα να έρχεται αντιμέτωπο με την εργασιακή εξουθένωση, η παραγωγικότητά του ολοένα και θα ελαττώνεται με αποτέλεσμα τη δημιουργία λαθών, την καθυστέρηση της παραγωγής και τελικά την πτώση της παραγωγικότητας ολόκληρου του οργανισμού (Σπανός, 1995). Ο συνδυασμός των προαναφερθέντων επιπτώσεων κρίνει αβέβαιο το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος χρόνου. Για το λόγο αυτό, βασικός στόχος των οργανισμών που επιθυμούν να βρίσκονται στο επίκεντρο των εξελίξεων είναι η εργασία με υπευθυνότητα και επίγνωση, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Klefsjo, 2003).

2.3 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Σε αναλογία με τον αριθμό ορισμών περί «ποιότητας» βρίσκονται και οι ορισμοί της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Έτσι, στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται αρκετοί ορισμοί. Σύμφωνα με το Tobin (1990), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια συντονισμένη και στοχευμένη προσπάθεια του οργανισμού να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών οργανισμών και κατ' αυτό τον τρόπο να καταφέρει να βελτιώνεται ολοένα και περισσότερο στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης. Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με το Witcher (1990) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται μέσω τριών διαφορετικών στοιχείων, της Διοίκησης, της Ολικής και της Ποιότητας. Συνεπώς, η ΔΟΠ απαιτεί τη δέσμευση των διοικητικών στελεχών απέναντι στον οργανισμό, την προσμέτρηση του ανθρώπινου παράγοντα – συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά και των πελατών του – και της διασφάλισης της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών.

Σε μια διαφορετική προσέγγιση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ποιοτικού ελέγχου και λειτουργίας του οργανισμού (Feigenbaum, 1991). Παρόμοια, ο Saylor (1992) περιγράφει το διαπραγματευόμενο όρο ως μια ολόκληρη φιλοσοφική θεώρηση που περιλαμβάνει μια σειρά από εντολές και λειτουργίες, των οποίων η τήρηση διασφαλίζει την ομαλή εξέλιξη και ανθεκτικότητα του οργανισμού στο χρόνο.

Ανεξαρτήτως ορισμού, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λαμβάνει χώρα μέσω έξι (6) διαφορετικών αρχών, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

- ❖ *Δέσμευση των διοικητικών στελεχών και της ηγεσίας.* Η ποιότητα διασφαλίζεται σ' έναν οργανισμό μόνο με την προϋπόθεση ότι αυτός λειτουργεί καθοδηγούμενος από ηγέτες, οι οποίοι δεσμεύονται ηθικά με τον ίδιο. Η Διοίκηση οφείλει να λειτουργεί βάσει συγκεκριμένου οράματος, το οποίο, βέβαια, να είναι επιτεύξιμο δίχως να είναι περιοριστικό. Δηλαδή, η ανώτερη Διοίκηση οφείλει να αναπτύσσει ενεργό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού με σκοπό τη συνεχή βελτίωσή του σε όλα τα επίπεδα.
- ❖ *Εξασφάλιση της ποιότητας.* Η εξασφάλιση της ποιότητας αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα και ένα αποτέλεσμα ενός αριθμού διεργασιών.

Μάλιστα η επιτυχία αυτών γίνεται φανερή ακόμη και από οικονομικής απόψεως. Έτσι, η ποιότητα πρόκειται για προτεραιότητα και διασφαλίζει την ελαχιστοποίηση της απώλειας κερδών, την επιτάχυνση των διαδικασιών παραγωγής και το καλό κλίμα του οργανισμού (Klefsjo, 2003).

- ❖ *Ικανοποίηση πελατών.* Οι ικανοποιημένοι πελάτες μετατρέπονται σε ικανοποιημένους συνεργάτες. Επίσης, η ποιότητα των προϊόντων ή αγαθών επηρεάζεται από την ποιότητα των πρώτων υλών. Επομένως, στόχος της ΔΟΠ είναι η δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων συνεργασίας με σταθερούς προμηθευτές και πελάτες του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται δέσμευση (Klefsjo, 2003) και οι σχέσεις οργανισμού – προμηθευτών και οργανισμού – πελατών δομούνται με γνώμονα την ποιότητα και όχι την τιμή (Juran, 1974; Ishikawa, 1985; Deming, 1986).
- ❖ *Πρόληψη.* Η πρόληψη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποφυγή λαθών, αλλά και για την προώθηση στην αγορά ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών που καθίστανται ανεπαρκείς. Η πρόληψη συνεπάγεται βελτίωση της απόδοσης μέσω συνεχών ελέγχων στα κρίσιμα σημεία παραγωγής του προϊόντος ή προσφοράς της υπηρεσίας (Juran, 1974; Ishikawa, 1985; Deming, 1986).
- ❖ *Καθολική συμμετοχή των εργαζομένων.* Η αναγνώριση της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα και η διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης αυτού (Ishikawa, 1985; Deming, 1986).
- ❖ *Υπευθυνότητα.* Η υπευθυνότητα από πλευράς Διοικητικών στελεχών είναι ικανή να οδηγήσει στην ποιότητα, αλλά και την ευημερία (Lewis, 1996). Η υπεύθυνη στάση των υψηλά ιστάμενων στον οργανισμό προσώπων έχουν αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τη θέση του το σύνολο των εργαζομένων (Ngowi, 2000).

2.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και, επομένως, η δράση των ηγετικών στελεχών διαμορφώνει την επικρατούσα κουλτούρα σε έναν οργανισμό (Lewis, 1996). Έτσι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδρά σημαντικά στις αντιλήψεις όχι μόνο των υψηλά ιστάμενων του οργανισμού, αλλά όλου του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η λειτουργία του βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και στην αλληλεπίδραση προς όφελος της συνεργασίας (Ngowi, 2000). Άλλωστε, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται διοίκηση επιδρά στις στάσεις των ίδιων των υπαλλήλων του οργανισμού (Ngowi, 2000).

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τείνουν να ευημερούν και να πετυχαίνουν τους στόχους τους, ενώ προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες (Maull et al., 2001). Παρόλο που η λειτουργία του οργανισμού σύμφωνα με τις αρχές τις ΔΟΠ συνθέτει μια απαιτητική διαδικασία (Page & Curry, 2000), οι Sluti et al. (1995), υποστηρίζουν πως η εν λόγω κουλτούρα επιδρά σημαντικά και προς όφελος του ανθρώπινου δυναμικού. Συμπερασματικά, η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αμφίδρομη.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το Σπανό (2005) εντοπίζονται τρεις βασικοί σταθμοί στη σχέση μεταξύ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, η ΔΑΔ επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα του οργανισμού και η ΔΟΠ στηρίζεται στη βελτίωση του παράγοντα διοίκηση, στη βελτίωση της επικοινωνίας, στη συνεργασία και στη λειτουργία με βάση συγκεκριμένο προγραμματισμό. Δεύτερον, η ΔΑΔ στοχεύει στην εκπαίδευση και τη συνεχή εξέλιξη των εργαζομένων, ενώ την ίδια στιγμή η ΔΟΠ προγραμματίζει τη λειτουργία του οργανισμού, λαμβάνει υπόψη την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, ελέγχει την αποτελεσματικότητά του και καθιερώνει συνεχή προγράμματα ελέγχου, αλλά και ανατροφοδότησης σχετικά με την αποφυγή λαθών. Τέλος, η ΔΑΔ στοχεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του Διευθυντή, ενώ παράλληλα η Δ.Ο.Π. βασίζεται σε μία Διοίκηση, η οποία πραγματοποιεί διαμοιρασμό εργασιών, αξιολογεί και ανατροφοδοτεί τους εργαζομένους και δίνει χώρο για ανάπτυξη πρωτοβουλιών ή καινοτομιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

3.1 Αποσαφήνιση του όρου και είδη καινοτομίας

Η έννοια καθώς και το περιεχόμενο της «καινοτομίας» στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών αποτελεί αντικείμενο ερευνών, αλλά και ζήτημα που επιφέρει πολλές συζητήσεις. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμη η αποσαφήνιση του όρου σύμφωνα με τους ορισμούς που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία.

Η πρώτη απόπειρα ορισμού της «καινοτομίας» εκδηλώθηκε πολύ νωρίς, όταν μόλις το 1934 ο Schumpeter J. επισήμανε πως ο εν λόγω όρος αντικατοπτρίζει την εισαγωγή νέων υπηρεσιών ή προϊόντων, νέων μεθόδων, αλλά και νέων προτύπων ως προς τη δομή και την οργάνωση των υπηρεσιών, τα οποία σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας. Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1982 ο Freeman διατύπωσε τη θεωρία πως καινοτομία είναι οτιδήποτε συνδυάζει σχεδιασμό, κατασκευή και διοικητική δραστηριότητα γύρω από την παραγωγή νέων προϊόντων ή παραγωγή νέων. Επιπλέον, η καινοτομία δεν παρουσιάζεται ως «καινοτομία», αλλά συνδυάζει την εμπορευματοποίηση, την εκμετάλλευση κάθε νέας ιδέας ή τεχνολογίας και τελικά την απόκτηση σημαντικού πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστικούς οργανισμούς (Gardiner, 1985). Μάλιστα, κατά το Drucker (1985) η καινοτομία αποτελεί εργαλείο στα χέρια των οργανισμών, μέσω του οποίου οι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να διαφοροποιήσουν την παραγωγή τους και να επιφέρουν μια αλλαγή στο σκηνικό.

Σε αντίθεση με το Drucker, ο οποίος παρουσιάζει την καινοτομία ως ένα αντικείμενο στα χέρια των επιχειρηματιών, ο Dosi (1988) δηλώνει πως πρόκειται για μια έννοια και όχι για κάτι χειροπιαστό. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ιδέα της καινοτομίας οδηγεί σε συζητήσεις ή σκέψεις, ώστε να πραγματοποιηθεί μια νέα ανακάλυψη και επομένως, να σημειωθεί σημαντική ανάπτυξη. Ακόμη, η καινοτομία για κάποιους αποτελεί ένα νέο δημιούργημα – φτιαγμένο από το μηδέν ή συνδυασμό παλαιότερων στοιχείων - το οποίο εμπεριέχει στοιχεία οικονομικής σημασίας για τον οργανισμό (Edquist, 1997). Επιπρόσθετα, η καινοτομία από πλευράς οργανισμού δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία, αντίθετα είναι σύνθετη, χρειάζεται σκέψη, συνεργασία και συλλογικό στόχο, ώστε να επιτευχθεί (Wiig & Isaksen, 1998; Freel, 2003).

Σε πιο πρόσφατους ορισμούς, η καινοτομία παρουσιάζεται ως το μέσο που μπορεί να πάρει τους πόρους ενός οργανισμού και μέσω δημιουργικών και φρέσκων αντιλήψεων να τους πολλαπλασιάσει δημιουργώντας νέες πηγές εσόδων (Schumann, 2005). Επιπρόσθετα, η καινοτομία, παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία και ως η ευκαιρία προς εφαρμογή μιας νέας ιδέας στην πράξη (Tidd & Bessant, 2009). Ενώ, τέλος, ο ΟΟΣΑ οριοθετεί την έννοια της καινοτομίας ως την πρακτική εφαρμογή νέων γνώσεων ή ελπιδοφόρων ιδεών προς όφελος της βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων προϊόντων ή την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, πλην ελαχίστων περιπτώσεων, οι ορισμοί για την καινοτομία βρίσκουν κοινό τόπο παρά το πέρασμα των ετών και τη διαφοροποίηση των συνθηκών, αλλά και των τεχνολογικών επιτευγμάτων.

Από την άλλη μεριά, οι εξελίξεις στην τεχνολογία, αλλά και η αλλαγή στη σύνθεση των κοινωνιών, αλλά και των δεδομένων λειτουργίας των οργανισμών, δίνει την ευκαιρία για κατηγοριοποίηση της καινοτομίας ανάλογα με το είδος της, χωρίς το γεγονός αυτό να σημαίνει την ανεξάρτητη υπόσταση του ενός είδους από το άλλο (Καραγιάννης & Μπακούρος, 2010). Έτσι, προκύπτει η κατηγοριοποίηση της καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενο, το εύρος ή τον τομέα τον οποίο απευθύνεται.

Το αντικείμενο της καινοτομίας μπορεί να είναι είτε υλικό – αντικείμενο- είτε να αφορά την εκτέλεση μιας πράξης. Συνεπώς, με βάση το αντικείμενο της καινοτομίας συναντώνται οι καινοτομίες σε προϊόντα ή στις υπηρεσίες και οι καινοτομίες στις διαδικασίες. Αναφορικά με τις καινοτομίες στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, σημειώνονται νέες πρακτικές στην παραγωγή νέων βελτιωμένων υπηρεσιών ή αγαθών, τα οποία ικανοποιούν τις συνεχώς διαφοροποιημένες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι εν λόγω καινοτόμες δράσεις αφορούν την απλούστευση της χρήσης ενός προϊόντος, τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος, τη δημιουργία ενός προϊόντος που αποτελεί εξελιγμένη μορφή ενός ήδη υπάρχοντος ή ακόμη και τη μείωση της τιμής ενός αγαθού. Η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσιών αποτελεί ένα τρόπο απόδοσης κερδών στον οργανισμό και παράλληλα τόνωσης της σχέσης οργανισμού – καταναλωτή, αλλά και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους ομοειδείς οργανισμούς (Johns, 1999). Όσον αφορά την καινοτομία των διαδικασιών, αυτή περιλαμβάνει την εμφάνιση και εδραίωση νέων μεθόδων ή τη βελτίωση των υπαρχόντων μεθόδων παραγωγής προϊόντων ή προώθησης υπηρεσιών (Johns, 1999). Οι καινοτόμες διαδικασίες οδηγούν στη συνέχεια σε ευκολότερη παραγωγή – πιο γρήγορη,

περισσότερο μαζική, ευμετάβλητη ως προς τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού, λιγότερο κόστος, συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, αλλά και πολιτική φιλικότερη προς το περιβάλλον.

Στη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή στο διαχωρισμό των ειδών καινοτομίας ανάλογα με το εύρος της, υπόκειται τρεις επιμέρους υποκατηγορίες: η ριζική καινοτομία, η βελτιωτική και η διαταρακτική καινοτομία. Η ριζική καινοτομία δρα ανατρεπτικά στη ζωή των πελατών και δημιουργεί νέες συνθήκες στο καθεστώς προσφοράς – ζήτησης, ενώ παράλληλα δημιουργεί εύφορο έδαφος για την προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ριζική καινοτομία δράση αλλάζει εντελώς το προφίλ ενός οργανισμού ακόμη και ενός ολόκληρου τομέα ή κλάδου οργανισμών, ενώ απαιτεί επένδυση πόρων (Dougherty & Hardy, 1996) και συνειδητή επιλογή για την εφαρμογή της (Rothwell, 1983). Η βελτιωτική καινοτομία περιγράφει την τροποποίηση των μέχρι τώρα παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, οι οποίες επεκτείνονται και εξελίσσονται. Το εν λόγω είδος καινοτομίας δράσης δεν επεμβαίνει στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός παρά μόνο εισάγει νέες μεθόδους λειτουργίας και επομένως, η χρηματοδότηση αυτών δεν είναι αναγκαία (Noteboom, 2000). Αναφορικά με τη διαταρακτική καινοτομία, αυτή η υποκατηγορία συμβάλλει στη δόμηση ενός νέου συστήματος προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, το οποίο ανατρέπει το μέχρι τώρα δίκτυο λειτουργίας της αγοράς και αχρηστεύει οποιαδήποτε χρήση παλαιότερης τεχνολογίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη μορφή καινοτομίας, η οποία επιλέγει τη χρήση νέων τεχνολογιών και ακυρώνει οτιδήποτε παλαιότερο.

Τέλος, στο διαχωρισμό της καινοτομίας ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής της συναντώνται η οργανωτική – διοικητική, η τεχνολογική και η καινοτομία με βάση το μάρκετινγκ. Η πρώτη υποκατηγορία, αφορά τον τομέα της διοίκησης των οργανισμών και επιφέρει μεταβολές στον τρόπο συντονισμού και λειτουργίας του, ενώ ανατρέπει και τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Neely & Hii, 1999). Η τεχνολογική καινοτομία συμβαίνει με σκοπό να βελτιώσει ένα προϊόν λαμβάνοντας υπόψη τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα και προέρχεται ως αποτέλεσμα της σχέσης οργανισμού – πελατών, των οποίων οι επιθυμίες αυξάνονται εξαιτίας των συνεχών τεχνολογικών εξελίξεων. Η καινοτομία μάρκετινγκ επιβάλλει διαφοροποίηση στην προβολή του οργανισμού αναφορικά με τους τομείς του κόστους, αλλά και της θέσης του προϊόντος σε μια διαφήμιση. Σκοπός της καινοτομίας μάρκετινγκ είναι η αύξηση των κερδών και η προβολή νέων τρόπων εξυπηρέτησης των πελατών του οργανισμού (Johns, 1999).

3.2 Πηγές και μοντέλα καινοτομίας

Η καινοτομία λαμβάνει χώρα υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις και αποτελεί μια κίνηση, η οποία προέρχεται από ώριμη σκέψη και κατασταλαγμένη βούληση από τα αρμόδια μέλη ενός οργανισμού, συνεπώς δε μπορεί να σημειωθεί συμπτωματικά ή να αποτελέσει τυχαίο γεγονός. Οι οργανισμοί, οι οποίοι καινοτομούν στον τομέα τους, εργάζονται συστηματικά αναφορικά με μια ιδέα διερευνώντας όλα τα πιθανά ενδεχόμενα και δουλεύοντας στοχευμένα και προσανατολισμένα σ' ένα συγκεκριμένο στόχο. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι πηγές που παρέχουν πληροφόρηση σε καινοτόμα ζητήματα διακρίνονται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Τραπεζάνογλου, 2010).

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία αφορά τις εσωτερικές πηγές πληροφόρησης, δηλαδή, πηγές οι οποίες υπάρχουν στο εσωτερικό της λειτουργίας ενός οργανισμού ή εντός του κλάδου δραστηριοποίησής του. Οι εν λόγω πηγές γίνονται αντιληπτές από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και αποτελούν αξιόπιστα δεδομένα για την προώθηση αλλαγών σε ορισμένα τμήματα του οργανισμού. Σύμφωνα, μάλιστα, με τον Καρβούνη (1995) τέτοιες ενδείξεις αλλαγής μπορεί να είναι ένα απροσδόκητο γεγονός, αντιφάσεις στις δράσεις και τα πιστεύω του ανθρώπινου δυναμικού, λειτουργικές ανάγκες, αλλά και η αλλαγή στη σύσταση της αγοράς.

Στη δεύτερη κατηγορία εντοπίζονται τα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται ο οργανισμός από το περιβάλλον του και είναι σύνηθες να οδηγήσουν σε αλλαγές που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το μέγεθος του πληθυσμού που εργάζεται στον οργανισμό, η ηλικιακή σύνθεση των εργαζομένων, το μορφωτικό επίπεδό τους, αλλά και συναφή χαρακτηριστικά. Επίσης, οι αλλαγές είναι δυνατό να σχετίζονται με τις αντιλήψεις των προϊσταμένων ή την αλλαγή στην πολιτική που ακολουθούσε έως εκείνη τη στιγμή ο οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την τροποποίηση ορισμένων συμπεριφορών ή πεποιθήσεων των ίδιων των στελεχών του οργανισμού, αλλά ακόμη και των πελατών, οι οποίοι παρέχουν ανατροφοδότηση αναφορικά με τα προϊόντα ή τα αγαθά τα οποία επιλέγουν (Drucker, 1985). Τέλος, στη δεύτερη κατηγορία εμπίπτουν και οι καινοτομίες οι οποίες δημιουργούνται μέσω νέων γνώσεων και φρέσκων ιδεών (Drucker, 1985).

Στην τρίτη κατηγορία εντοπίζονται οι πηγές γνώσεων που προέρχονται από εκπαιδευτικά ή ερευνητικά κέντρα. Τέτοια ερευνητικά κέντρα μπορεί να είναι σχετικά πανεπιστημιακά ιδρύματα ή ιδιωτικά εκπαιδευτήρια. Κλείνοντας, στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνονται πληροφορίες που προέρχονται από ιδιωτική πρωτοβουλία και τις απόψεις που σχηματίζονται από οποιοδήποτε άτομο σχετικό με τον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο σημειώνεται πως έναυσμα για την ιδιωτική πρωτοβουλία αποτελούν συνέδρια, ημερίδες ή πηγές πληροφοριών που παράγουν αυτομόρφωση, όπως το διαδίκτυο, οι εφημερίδες και τα βιβλία. Το σύνολο, λοιπόν, των παραπάνω κατηγοριών και μεθόδων χαρακτηρίζονται από τον Rothwell (1994) μοντέλα καινοτομίας.

Βέβαια, εκτός των τεσσάρων κατηγοριών παροχής πληροφοριών, δε μπορεί κανείς να αμφισβητήσει τη δύναμη της μίμησης στον τομέα της καινοτομίας των οργανισμών. Αναλυτικότερα, οργανισμοί, οι οποίοι καινοτομούν και εξελίσσονται στο είδος τους, μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα για άλλους και ίσως μικρότερους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους τομείς. Στον τομέα της «μίμησης» των επιτυχημένων οργανισμών έχει συμβάλει και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, όπου μέσω του διαδικτύου όλοι έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τις διεθνείς εξελίξεις και τα βήματα των οργανισμών που ανήκουν στον κάθε κλάδο.

3.3 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα

Οι οργανισμοί υιοθετούν καινοτόμο τρόπο δράσης με αποτέλεσμα να εξελίσσουν τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που προσφέρουν, να ευημερήσουν οικονομικά και τελικά να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί αποκτώντας πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Μάλιστα, η σημερινή αγορά εργασίας περιέχει πολύ μεγάλο αριθμό οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή σε παραπλήσιους τομείς. Κατά συνέπεια, το επίπεδο ανταγωνιστικότητας καθενός από αυτούς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητά του, αλλά και για την εξέλιξή του, η οποία σαφώς έχει άμεση σχέση με μια καινοτόμο δραστηριότητα.

Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί κινητήριο δύναμη για τη δημιουργία διαφοροποιημένων ή νέων αγαθών υπηρεσιών. Οι ανταγωνιστικοί οργανισμοί απασχολούν εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν ανεπτυγμένες αντιληπτικές δεξιότητες που

δύνανται να ανταπεξέλθουν υπό συνθήκες πίεσης σε ένα ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον. Η δυνατότητα αξιοποίησης τέτοιου ανθρώπινου δυναμικού δίνεται μέσω της επίτευξης καινοτόμου δράσης, δηλαδή της δημιουργίας και προώθησης καινοτομιών (Cantwell, 2003).

Η αποφυγή της στατικότητας, η πρόοδος σε όλα τα επίπεδα, η τήρηση υψηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας και τελικά η καινοτομία αποτελούν προϊόντα συστηματικής μελέτης. Βέβαια εξαιρετικά σημαντική και υποστηρικτική δράση για την καινοτομία αποτελεί η τεχνολογία. Η προσφορά διαφοροποιημένων ή νέων αγαθών συντελείται μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών, οι οποίες αφορούν είτε τον τρόπο χρήσης της είτε της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών επιτευγμάτων (Γκαγκάτσιος, 2008).

Σύμφωνα με το Γκαγκάτσιο (2008) η ανταγωνιστικότητα αποτελεί έναν τρόπο αξιολόγησης του κατά πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παράγεται από έναν οργανισμό είναι αρεστό στους πελάτες. Ωστόσο, ο βαθμός ανταγωνιστικότητας ενός προϊόντος είναι συνάρτηση της τιμής στην οποία διατίθεται, της ευκολίας ή της δυσκολίας στην ανεύρεσή του και της ποιότητας του (Γκαγκάτσιος, 2008). Συμπερασματικά, για να καταστεί ένας οργανισμός ανταγωνιστικός θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την καινοτομία, να την επιζητά, να φροντίζει την τιμή, αλλά και την ποιότητα των αγαθών που προσφέρει, ώστε να ικανοποιεί τους εν δυνάμει πελάτες σε πολλά επίπεδα. Σε αυτό το σημείο, ο Cantwell (2003) σημειώνει πως οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να παράγουν αποκλειστικά τα ίδια και μόνο προϊόντα ή υπηρεσίες στο πέρασμα των ετών, αλλά ούτε να εμμένουν στη χρήση παραδοσιακών τρόπων παραγωγής και προώθησης, εάν επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε μια εποχή που συνεχώς όλα εξελίσσονται, ένας οργανισμός που δεν έχει πρόθεση να καινοτομήσει παράγοντας νέα προϊόντα είναι πολύ πιθανό να σημειώσει πτωτική πορεία εξαιτίας του ανταγωνισμού (Cantwell, 2003). Επομένως, ένας οργανισμός παραμένει ανταγωνιστικός όταν παρακολουθεί τις εξελίξεις και διατηρεί συνεχώς καλή σχέση ποιότητας – τιμής στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τις οποίες προωθεί στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, ένας καινοτόμος και ανταγωνιστικός οργανισμός προγραμματίζει τον τρόπο λειτουργίας του και προσλαμβάνει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση, ώστε να επιτύχει την ορθή κατανομή

εργασιών, οι οποίες μάλιστα θα διεκπεραιώνονται στον καλύτερο δυνατό βαθμό και τον ελάχιστο δυνατό χρόνο (Γκαγκάτσιος, 2008). Προσμετρώντας όλα τα παραπάνω, διαμορφώνεται η εντύπωση πως ένας οργανισμός που δεν αποσκοπεί στην ανάπτυξη καινοτόμου δράσης είναι πιθανό να οδηγηθεί σε τέλμα εξαιτίας της μείωσης της παραγωγικότητας, αλλά και των εσόδων του.

Στη βιβλιογραφία, υποστηρίζεται από κάποιους ότι μια έξυπνη πρακτική προς την καινοτομία είναι η μίμηση των πρακτικών που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί από κερδοφόρους οργανισμούς που επικρατούν και δραστηριοποιούνται στο διεθνές σκηνικό (EOMMEX, 2008). Ο συγκεκριμένος τρόπος δράσης μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας από την εφαρμογή μιας καινοτομίας, καθώς η αποτελεσματικότητα της ιδέας έχει ήδη ελεγχθεί από τον ανταγωνιστή. Ωστόσο, η εν λόγω πρακτική αφορά μικρούς οργανισμούς, οι οποίοι δεν δύνανται να πάρουν μεγάλα ρίσκα, αλλά ούτε διαθέτουν πολλούς οικονομικούς πόρους προς επένδυση διότι οι καινοτομίες δεν επιφέρουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα (John, 1999). Εκτός αυτού, η κερδοφορία ενός οργανισμού από την καινοτόμου δράση του δε μεταφράζεται πάντα με την απόδοση κερδών στα ταμεία του (Cantwell, 2003).

3.4 Διαχείριση και υιοθέτηση καινοτομίας

Πέραν της ίδιας της σύλληψης και εφαρμογής καινοτόμων ιδεών, εξαιρετικά σημαντικοί κρίνονται και οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο εκάστοτε οργανισμός διαχειρίζεται και υιοθετεί την καινοτομία. Η καινοτομία συμβαίνει σε έναν οργανισμό κυρίως με δυο διακριτούς μεταξύ τους τρόπους, δηλαδή είτε αποτελεί προϊόν εσωτερικών διεργασιών, οπότε και δημιουργείται από τον ίδιο, είτε υιοθετείται μέσω εξωτερικών ερεθισμάτων που προέρχονται από το περιβάλλον του. Στην πρώτη περίπτωση, η καινοτομία συλλαμβάνεται, σχεδιάζεται και υλοποιείται προσαρμοσμένη στις εξατομικευμένες ανάγκες του οργανισμού, ενώ στη δεύτερη υιοθετείται ως αποτέλεσμα δράσης ενός άλλου οργανισμού και επομένως προσαρμόζεται κατάλληλά, ώστε να ταιριάζει στο προφίλ του (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Κατά τη διαχείριση της καινοτομίας από πλευράς οργανισμού, αυτή διαχέεται ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό του μέσω δυναμικών διαδικασιών και επεξεργάζεται

από αυτό με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταστεί ολοκληρωμένη ως ιδέα, αλλά και ως διαδικασία, η οποία έχει τη δυνατότητα να υλοποιηθεί και να προωθηθεί στην αγορά (Rogers, 1995). Την ίδια στιγμή η διαχείριση οποιουδήποτε πλάνου αποτελεί μια διαχρονική και συνάμα απαραίτητη διαδικασία για την εύρυθμη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού.

Η ορθή διαχείριση της καινοτομίας δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό να εξελιχθεί στον τομέα του και να κατακτήσει σε μικρό χρόνο τα επιθυμητά επίπεδα επιτυχίας. Άλλωστε, ο χρόνος με τον οποίο υλοποιείται μια καινοτόμος ιδέα είναι πολύ σημαντικός για την εξέλιξή του όταν αυτή προωθηθεί τελικά στην αγορά. Ο χρόνος υλοποίησης μιας ιδέας, αφορά περισσότερο οργανισμούς, οι οποίοι ασχολούνται με προϊόντα που έχουν άμεση σχέση με την τεχνολογία και τα επιτεύγματά της. Ωστόσο, ανεξαρτήτως του τομέα δραστηριοποίησης ενός οργανισμού, η σωστή διαχείριση των καινοτομιών αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τη απόδοση θεμιτών αποτελεσμάτων.

Κατά τη διαχείριση των καινοτομιών, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Στην ουσία, πρόκειται για μια χρονική περίοδο, όπου οι συζητήσεις και οι ανταλλαγές ιδεών αυξάνονται. Συνεπώς, η ανταλλαγή πληροφοριών βρίσκεται στο επίκεντρο. Τα επίπεδα της κατεκτημένης επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικά για το χρόνο μέσα στον οποίο θα ληφθεί η τελική απόφαση, για την αποφυγή λαθών, αλλά και για τη δημιουργία συλλογικού στόχου κατά την παραγωγή του καινοτόμου προϊόντος ή την προώθηση της καινοτόμου υπηρεσίας.

Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο μεταχειρίζεται ο οργανισμός την καινοτομία καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά της, το κλίμα που επικρατεί εντός του οργανισμού, αλλά και τις προθέσεις των εν δυνάμει πελατών. Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας, αυτά σχετίζονται με το κατά πόσο παρόμοιες ιδέες έχουν εφαρμοστεί από ανταγωνιστές προγενέστερα, το κατά πόσο συμβατή είναι η ιδέα με το προφίλ του οργανισμού, το κατά πόσο είναι πολύπλοκη η υλοποίησή της, το κατά πόσο είναι ευέλικτη και δεκτική σε ενδεχόμενες τροποποιήσεις, αλλά και στο κατά πόσο το αποτέλεσμα από την υλοποίησή της θα γίνει φανερό (Rogers, 1995). Επιπρόσθετα, το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό επιδρά στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν και συνεργάζονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρά ο οργανισμός με το εξωτερικό του περιβάλλον. Ενώ, κλείνοντας, οι

προθέσεις των εν δυνάμει πελατών και γενικότερα της αγοράς είναι εξαιρετικά ευμετάβλητες εν μέσω των συνεχώς τεχνολογικών εξελίξεων (Hall, 2003).

ΜΕΡΟΣ Β: ΠΡΑΚΤΙΚΟ

Η ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τον προθάλαμο στο εμπειρικό μέρος της παρούσας εργασίας. Στις παραγράφους που ακολουθούν αναφέρεται ο ερευνητικός σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που απορρέουν από αυτόν. Στη συνέχεια γίνεται λόγος για την ερευνητική διαδικασία και συγκεκριμένα για το χρόνο, τον τρόπο διεξαγωγής της, τους συμμετέχοντες, αλλά και για το ερευνητικό εργαλείο. Επίσης, σχολιάζεται η τήρηση ζητημάτων ηθικής και δεοντολογίας. Τέλος, περιγράφεται η στρατηγική της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε.

4.2 Ερευνητικός σκοπός

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ανάπτυξης καινοτομιών στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, αναμένεται να αναλυθούν πρακτικές, οι οποίες κρίνονται ως επιτυχημένες ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα σε θέματα καινοτομίας και δημιουργικότητας σε οργανισμούς της χώρας.

4.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Για την επίτευξη του κύριου σκοπού, τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι κύριες πρακτικές που ακολουθούνται από τους ελληνικούς οργανισμούς αναφορικά με τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού;
2. Είναι επιθυμητό από τους οργανισμούς να διαχειρίζονται και να αξιοποιούν τους υπαλλήλους τους με σκοπό την ανάπτυξη καινοτομιών; Συμβαίνει αυτό στην πράξη;

4.3 Ερευνητική διαδικασία

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, και καθώς η έρευνα απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, με εργαλείο συλλογής δεδομένων ένα κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μια μέθοδο συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων που στοχεύει στη συγκέντρωση του απαραίτητου όγκου πληροφοριών. Μέσω του ερωτηματολογίου, διατυπώνονται ερωτήματα σε σχέση με το δείγμα στο οποίο απευθύνεται. Είναι σημαντική η ορθή δόμησή του και ο έλεγχος της καταλληλότητας των ερωτήσεων που περιέχει. Το πλεονέκτημα του επιλεγμένου εργαλείου συλλογής δεδομένων έγκειται στην ευκολία ανάλυσης των ευρημάτων και η μείωση του χρόνου εξαγωγής συμπερασμάτων συγκριτικά με άλλες μεθόδους, όπως η συνέντευξη (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

Πληθυσμός - στόχος της έρευνας είναι στελέχη ΔΑΔ μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων που εδρεύουν στη Βόρεια Ελλάδα. Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία και στην έρευνα έλαβαν μέρος μόνον όσοι επιθυμούσαν, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο, το οποίο χορηγήθηκε, συμπληρώθηκε ανώνυμα. Συνεπώς, κατά την ερευνητική διαδικασία τηρήθηκαν οι κανόνες δεοντολογίας της έρευνας (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016).

Η διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το Φεβρουάριο του έτους 2019 και ολοκληρώθηκε το Μάρτιο του ίδιου έτους. Αρχικά, αναζητήθηκαν ηλεκτρονικά μικρομεσαίες επιχειρήσεις της υπό μελέτη περιοχής μέσω του ΓΕΜΗ¹ και, αφού εντοπίστηκαν, στάλθηκε ηλεκτρονικά σε κάθε επιχείρηση το ερωτηματολόγιο μέσω φόρμας google. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστρεφόταν αυτόματα στην ερευνήτρια μέσω του ίδιου διαδικτυακού τόπου.

4.3.1 Συμμετέχοντες

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 56 άτομα, τα οποία κατείχαν διαφορετικές θέσεις στην επιχείρηση την οποία αξιολόγησαν. Μόλις 4 από αυτούς δήλωσαν την επωνυμία της επιχείρησης του: α) Νομικό Πρόσωπο Δράμας, β) MB Olympic air catering, γ) Χατζόπουλος Α.Ε. και δ) Τσαμπάζης Κων/νος. Οι υπόλοιποι 52 δε

¹ <http://www.businessportal.gr/>

γνωστοποίησαν την επωνυμία τους. Περισσότερες γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που αξιολογήθηκαν παρέχονται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

4.3.2 Ερευνητικό Εργαλείο

Ως καταλληλότερο εργαλείο συλλογής δεδομένων για την παρούσα έρευνα κρίθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτέλεσε συνδυασμό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στις έρευνες των Καρουζάκη (2014) και Χριστοπούλου (2011). Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις(3) επιμέρους θεματικές ενότητες και αποτελείται από δεκαέξι(16) ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν την επωνυμία της επιχείρησης που απασχολούνται (προαιρετικά), την έδρα της επιχείρησης και τη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση.

Ακολουθεί, η πρώτη θεματική ενότητα, η οποία σχεδιάστηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν απαντήσεις σε δύο(2) ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σχετικά με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η δεύτερη θεματική ενότητα αφορά τον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει επτά(7) ερωτήσεις διπλής ή πολλαπλής επιλογής αναφορικά με τις πρακτικές ΔΑΔ στις επιχειρήσεις. Οι συμμετέχοντες καλούνται να προσδιορίσουν ποιες από τις αναφερόμενες πρακτικές εφαρμόζονται στην επιχείρηση που απασχολούνται.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου είναι αφιερωμένο στην καινοτομία και περιλαμβάνει τρεις(3) ερωτήσεις διπλής ή πολλαπλής επιλογής και τέσσερις(4) ερωτήσεις κλίμακας Likert με τρεις(3) ή πέντε(5) πιθανές απαντήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στη σύνδεση των πρακτικών ΔΑΔ με την καινοτομία και γενικότερα στην καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Το αυθεντικό ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες επισυνάπτεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

4.4 Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν τα απαραίτητα ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας. Αρχικά, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και τον τρόπο αξιοποίησής της. Παράλληλα, ενημερώθηκαν πως θα είναι σε θέση να επικοινωνήσουν με την ερευνήτρια οποιαδήποτε στιγμή το θελήσουν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν πως η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι καθαρά εθελοντική και πως τα δεδομένα τους δε θα δημοσιευθούν για περαιτέρω σκοπούς. Τέλος, πληροφορήθηκαν πως το ερωτηματολόγιο θα συμπληρωθεί ανώνυμα, πως δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και πως η συμμετοχή τους απαιτεί μόλις λίγα λεπτά από το χρόνο τους.

4.5 Στατιστική Ανάλυση

Η συλλογή των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά, με τη βοήθεια google forms. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταχωρήθηκαν σε υπολογιστικό φύλλο του MS excel. Η ανάλυση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με το στατιστικό πακέτο SPSS version 21.

Για τις αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, αλλά και μη παραμετρικά τεστ. Συγκεκριμένα υπολογίστηκαν:

- Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach' a.
- Μέσοι όροι (M.O.), τυπικές αποκλίσεις (T.A.), συχνότητες (N) και σχετικές συχνότητες (%) όπου κρίθηκε σκόπιμο με σκοπό την καλύτερη αποτύπωση της εικόνας των απαντήσεων.
- Έλεγχος T – test Independent Samples και διαδικασία X^2 για τη διαπίστωση στατιστικά σημαντικών διαφορών στις απαντήσεις των ερωτηθέντων σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης, όπου απασχολούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Αξιοπιστία των μετρήσεων

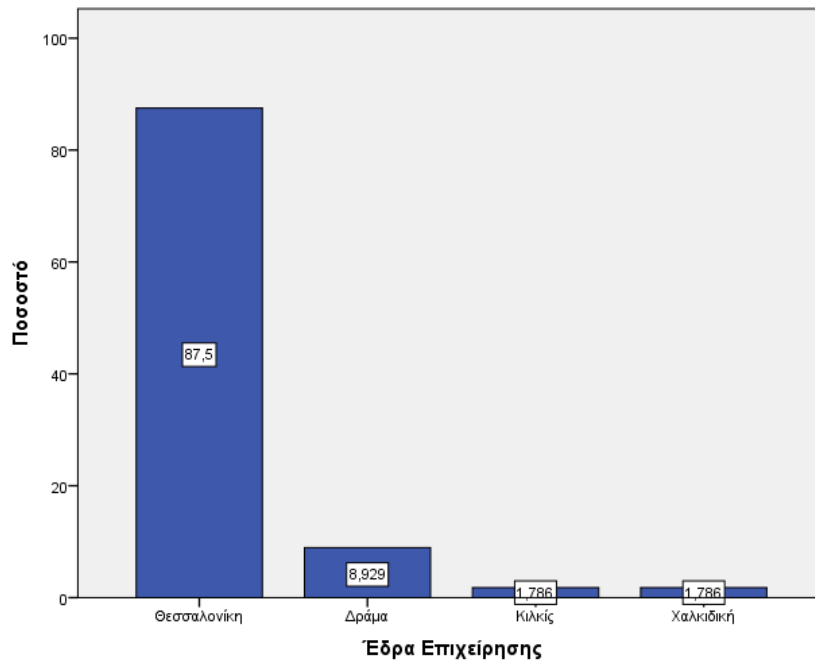
Το πρώτο βήμα για τη διεξαγωγή των αναλύσεων, αποτέλεσε ο υπολογισμός του βαθμού αξιοπιστίας των δυο επιμέρους θεματικών κατηγοριών που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, με το οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των δεδομένων. Σύμφωνα με τον Πίνακα 1, που ακολουθεί, ο βαθμός αξιοπιστίας της θεματικής κατηγορίας «Διοίκηση» είναι 0,78 και δείχνει καλή αξιοπιστία των μετρήσεων. Όσον αφορά το βαθμό αξιοπιστίας για τις δηλώσεις της θεματικής ενότητας «Καινοτομία», ο ίδιος πίνακας δείχνει ότι, η τιμή του συντελεστή α είναι 0,82 γεγονός που δείχνει πολύ καλή αξιοπιστία. Συμπερασματικά, ο βαθμός αξιοπιστίας και στις δυο κλίμακες δηλώσεων κρίθηκε επαρκής και ικανοποιητικός, καθώς ξεπερνά την οριακή τιμή 0,70.

Πίνακας 1. Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας των δηλώσεων του ερωτηματολογίου σχετικά με τους τομείς της Διοίκησης και της Καινοτομίας, αριθμός δηλώσεων ανά κατηγορία και τιμή συντελεστή Cronbach 'a

Κατηγορία Δηλώσεων	Αριθμός Δηλώσεων	Τιμή Cronbach 'a
Διοίκηση	30	0,78
Καινοτομία	34	0,82

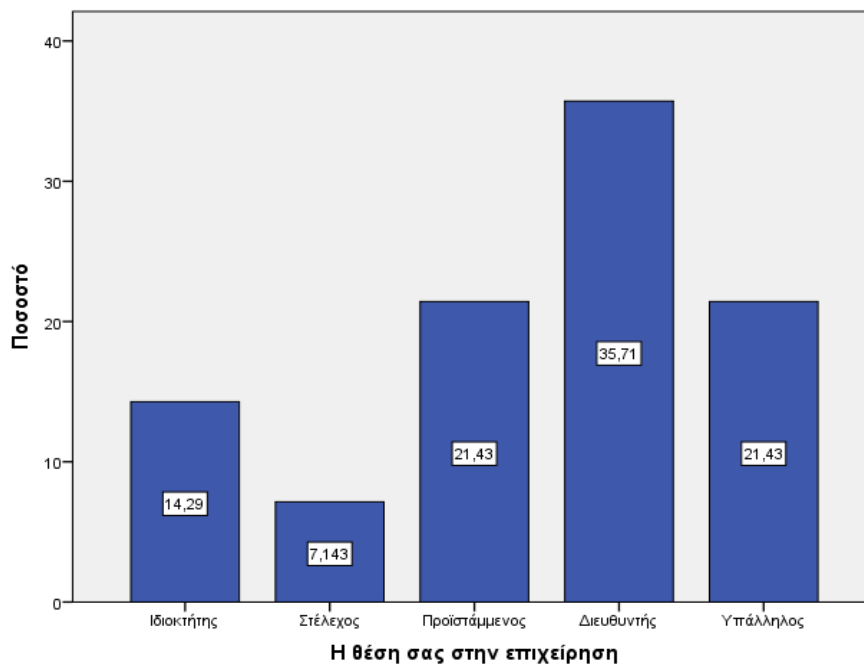
5.2 Το προφίλ της επιχείρησης

Στη συνέχεια, έγινε προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ της επιχείρησης, στην οποία απασχολούνται οι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας. Έτσι, από το Γράφημα 1, γίνεται φανερό το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών έχει ως έδρα της την πόλη της Θεσσαλονίκης (87,5%). Μόλις το 8,9% εξ αυτών έχει έδρα την πόλη της Δράμας και το 1,7% το Κιλκίς και τη Χαλκιδική, αντίστοιχα.



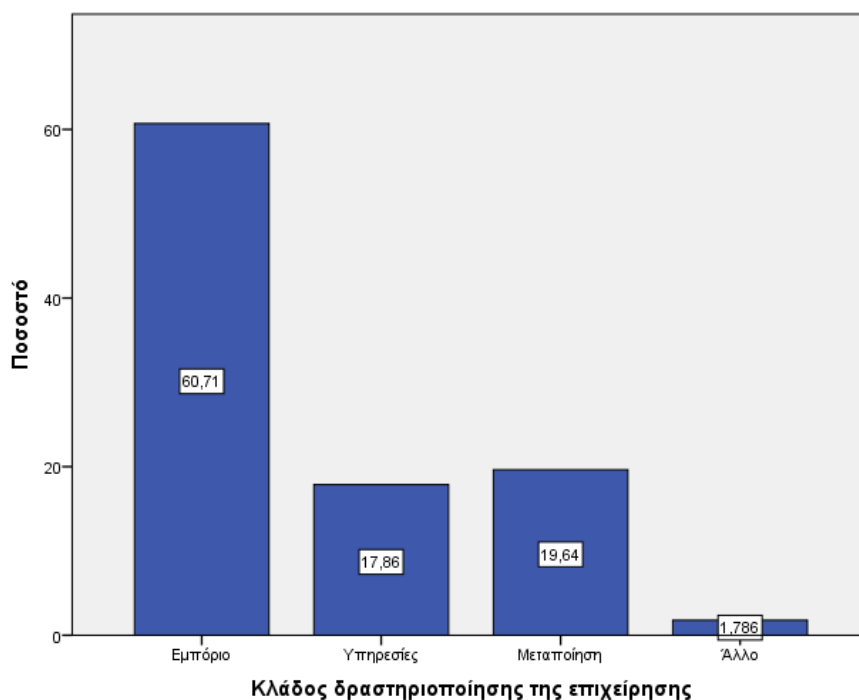
Γράφημα 1. Κατανομή συχνοτήτων για την πόλη όπου εδρεύει η επιχείρηση

Αναφορικά με τη θέση την οποία κατέχουν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση την οποία αξιολογούν, παρουσιάζεται ποικιλία (Γράφημα 2). Πιο συγκεκριμένα, το 35,7% κατέχει θέση Διευθυντή, το 21,4% κατέχει θέση υπαλλήλου, το 21,4% κατέχει θέση προϊσταμένου, το 14,3% είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και το 7,1% στελέχη.



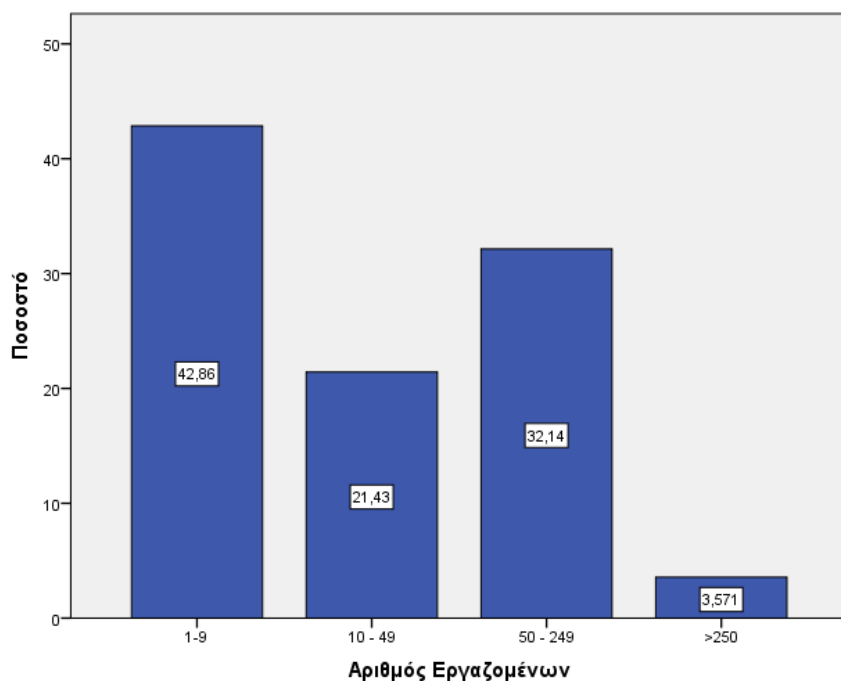
Γράφημα 2. Κατανομή συχνοτήτων για τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση

Επιπλέον, από το Γράφημα 3 γίνεται φανερό πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (60,7%) δραστηριοποιείται στον τομέα του εμπορίου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 19,7% δραστηριοποιείται με τη μεταποίηση, το 17,9% με την παροχή υπηρεσιών και μόλις το 1,8% με άλλο αντικείμενο. Μάλιστα, ένας συμμετέχοντας διευκρίνισε πως ο τομέας της επιχείρησης αυτής είναι η παραγωγή εύκαμπτων υλικών συσκευασίας.



Γράφημα 3. Κατανομή συχνοτήτων για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τον αριθμό υπαλλήλων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το Γράφημα 3, το 64,2% των επιχειρήσεων απασχολούν το πολύ 49 υπαλλήλους, ενώ το υπόλοιπο 35,8% απασχολεί περισσότερους από 50 υπαλλήλους. Ως συνέπεια, γίνεται φανερή η υπεροχή των μικρών επιχειρήσεων και, μάλιστα, των πολύ μικρών επιχειρήσεων, που απασχολούν από 1 έως 9 υπαλλήλους στο δυναμικό τους.



Γράφημα 4. Κατανομή συχνοτήτων για τον αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση

Στον Πίνακα 2 συνοψίζονται οι γενικές πληροφορίες των επιχειρήσεων που αξιολογούνται στην παρούσα έρευνα. Η πρώτη στήλη περιλαμβάνει τη γενική πληροφορία, η δεύτερη στήλη περιλαμβάνει τις υπάρχουσες επιλογές, η τρίτη στήλη περιλαμβάνει τη σχετική συχνότητα (N) και η τελευταία στήλη την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων (συχνότητα, %).

Πίνακας 2. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων και συχνοτήτων για τις γενικές πληροφορίες των επιχειρήσεων του δείγματος

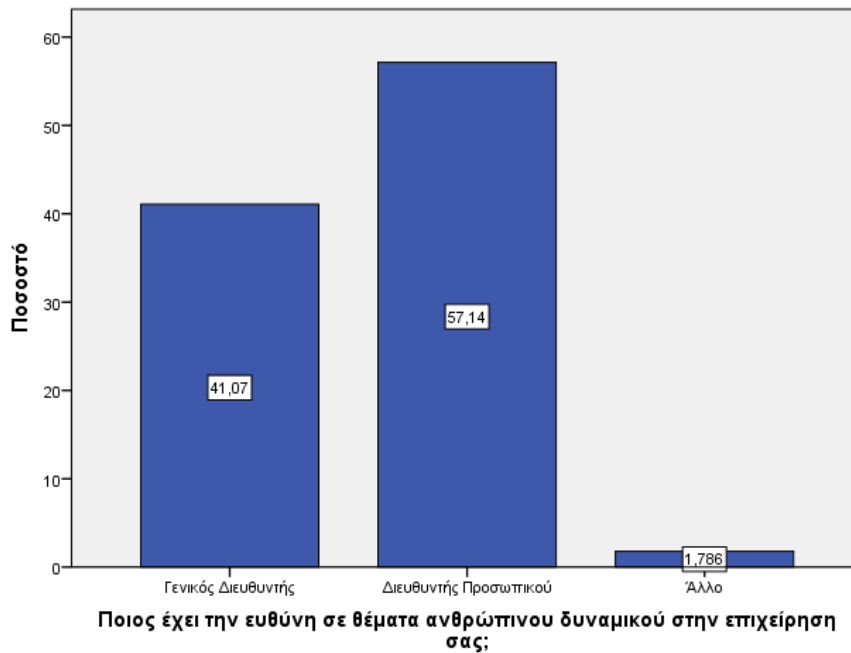
Γενικές πληροφορίες		Σχετική συχνότητα (N)	Συχνότητα (%)
	Θεσσαλονίκη	49	87,5
Έδρα Επιχείρησης	Δράμα	5	8,9
	Κιλκίς	1	1,8
	Χαλκιδική	1	1,8

Η θέση σας στην επιχείρηση	Ιδιοκτήτης	8	14,3
	Στέλεχος	4	7,1
	Προϊστάμενος	12	21,4
	Διευθυντής	20	35,7
	Υπάλληλος	12	21,4
Κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης	Εμπόριο	34	60,7
	Υπηρεσίες	10	17,9
	Μεταποίηση	11	19,6
	Άλλο	1	1,8
Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση	1-9	24	42,9
	10 - 49	12	21,4
	50 - 249	18	32,1
	>250	2	3,6

5.3 Τομέας Διοίκησης

Όσον αφορά τον τομέα της «Διοίκησης», τα αποτελέσματα των 56 απαντήσεων συνοψίζονται στη συνέχεια.

Αρχικά, από το Γράφημα 5, παρατηρείται πως στο 57,1% των επιχειρήσεων, ο Διευθυντής Προσωπικού είναι εκείνος που διαχειρίζεται τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού εντός αυτής. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων (41,1%) δίνει το συγκεκριμένο ρόλο στο Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης.



Γράφημα 5. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το πρόσωπο που κατέχει την ευθύνη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής

Στον Πίνακα 3 περικλείονται δεδομένα σχετικά με τα αντικείμενα, τα οποία ασχολείται η επιχείρηση και σχετίζονται με τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Πρωταρχικό μέλημα όλων των επιχειρήσεων (100%) είναι οι εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται ενός αυτών. Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις δίνουν βάση στον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού (94,6%), στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (92,9%) και στα θέματα αποχωρήσεων ή απολύσεων προσωπικού (89,3%). Έπειτα, δίνεται βαρύτητα στη στρατολόγηση και την επιλογή (87,5%), τις αμοιβές που προσφέρονται (85,7%), την παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση (83,9%) και τέλος την υγιεινή και την ασφάλεια (82,1%). Συγκρίνοντας τις στήλες «Ναι» και «Όχι» του Πίνακα 3 γίνεται φανερό ότι η πρώτη στήλη παρουσιάζει σημαντικά υψηλότερα ποσοστά σε όλες τις κατηγορίες απαντήσεων, σηματοδοτώντας το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος απασχολούνται σημαντικά και ενεργά με τα ζητήματα που αφορούν στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία X^2 και ελέγχθηκε η στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων για την ύπαρξη σχέσης του μεγέθους της εταιρίας και των αντικειμένων απασχόλησής της σχετικά με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

Έτσι, οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε 2 ομάδες (1 = επιχειρήσεις με 1 – 49 εργαζομένους και 2 = επιχειρήσεις με >50 εργαζομένους). Τα αποτελέσματα της διαδικασίας απέδειξαν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Μέγεθος επιχείρησης» και «Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού» (Pearson $X^2 = 5,706$ και Sig = $0,04 < 0,05$). Μάλιστα, το σύνολο των επιχειρήσεων με 1 – 49 εργαζομένους ενδιαφέρονται γι' αυτόν τον τομέα, ενώ 3 εκ των 17 επιχειρήσεων με περισσότερους από 50 εργαζομένους δεν ασχολούνται με το συγκεκριμένο ζήτημα. Από το αποτέλεσμα του ελέγχου Pearson (r) υπάρχει μέτρια και θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και του προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων ($r = 0,319$ και $p = 0,02 < 0,05$).

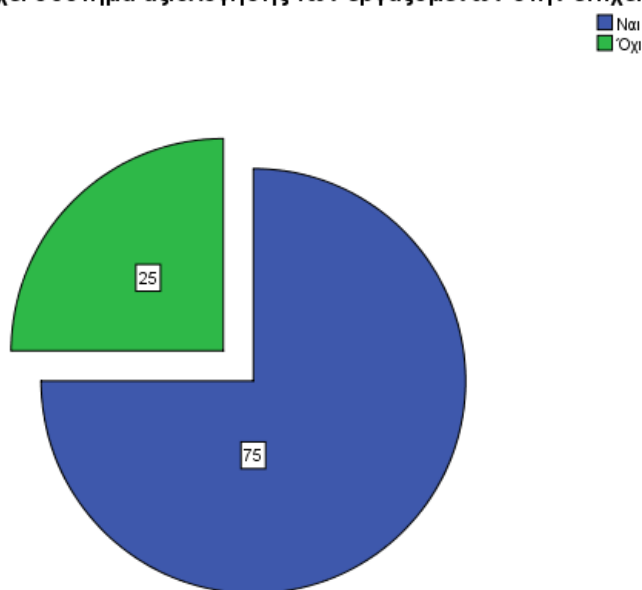
Πίνακας 3. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων και συχνοτήτων αναφορικά με τα αντικείμενα απασχόλησης της επιχείρησης στον τομέα της Δ.Α.Π.

Ποιο ή ποια από τα παρακάτω αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρησή σας;		Ναι	Όχι
Προγραμματισμός	Ανθρώπινου Δυναμικού	53 (94,6%)	3 (5,4%)
Στρατολόγηση και Επιλογή		49 (87,5%)	7 (12,5%)
Εκπαίδευση – Κατάρτιση		47 (83,9%)	9 (16,1%)
Αμοιβές		48 (85,7%)	8 (14,3%)
Εργασιακές σχέσεις		56 (100%)	-

Αποχωρήσεις - Απολύσεις κλπ	50 (89,3%)	6 (10,7%)
Υγιεινή – Ασφάλεια	46 (82,1%)	10 (17,9%)
Αξιολόγηση απόδοσης	52 (92,9%)	4 (7,1%)

Το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί (Γράφημα 6) δίνει σαφή εικόνα για την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα ευρήματα το 75% των επιχειρήσεων εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης κατά τη λειτουργία του, ενώ το ένα τέταρτο των επιχειρήσεων δηλώνει πως δεν εφαρμόζει αντίστοιχο σύστημα αξιολόγησης.

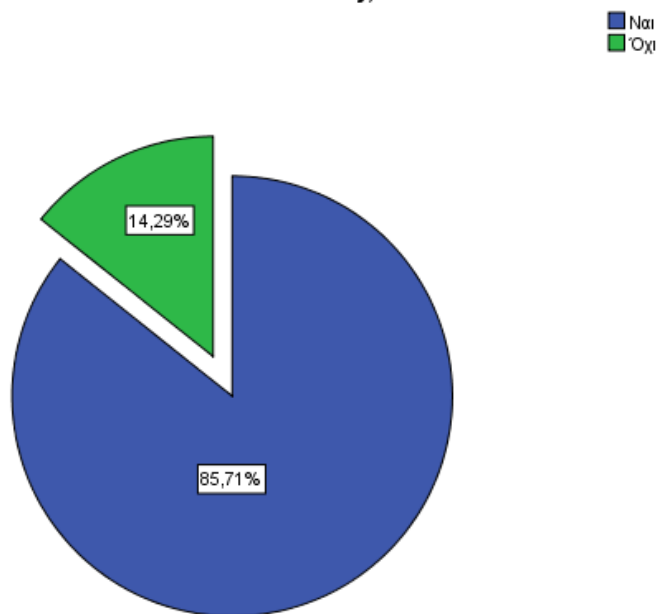
Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησής σας;



Γράφημα 6. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων της επιχείρησης

Βάσει του Γραφήματος 7 παρατηρείται το γεγονός ότι το 85,7% των επιχειρήσεων πραγματοποιούν με συστηματικό τρόπο την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων της επιχείρησης. Στο ίδιο γράφημα παρουσιάζεται πως μόλις στο 14,3% των επιχειρήσεων δε συμβαίνει κάτι τέτοιο.

Γίνεται συστηματικά η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στην επιχείρησή σας;



***Γράφημα 7.** Κατανομή συχνότητας αναφορικά με τη συστηματική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στην επιχείρηση*

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέθοδοι, οι οποίες επιστρατεύονται από τις επιχειρήσεις σχετικά με την επιμόρφωση του προσωπικού που απασχολεί. Η κυριότερη μέθοδος προκύπτει να είναι η εκπαίδευση σε συγκεκριμένη εργασία (94,6%), ακολουθεί η διεξαγωγή σεμιναρίων ή διαλέξεων από τα στελέχη της επιχείρησης (66,1%), η εναλλαγή θέσεων εργασίας (60,7%) και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (51,8%). Στον αντίποδα, δεν πραγματοποιούνται δράσεις από εξωτερικούς εκπαιδευτές (85,7%), συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (75%) ή άλλες μορφές επιμόρφωσης (96,4%).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 οδήγησαν στο συμπέρασμα πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Μέγεθος επιχείρησης» και «Επιμόρφωση από εξωτερικούς εκπαιδευτές» (Pearson $X^2 = 6,274$ και Sig = 0,02 < 0,05). Στις 2 από τις 36 μικρές επιχειρήσεις και στις 6 από τις 20 μεγάλες επιχειρήσεις πραγματοποιείται επιμόρφωση από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Το μέγεθος της επιχείρησης και η επιμόρφωση από εξωτερικούς εκπαιδευτές παρουσιάζει μέτρια αρνητική συσχέτιση ($r = -0,335$ και $p = 0,01 < 0,05$). Μεταξύ των μεταβλητών «Μέγεθος επιχείρησης» και «Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς» (Pearson $X^2 = 14,933$ και Sig = 0,00 < 0,05). Στις 3 από τις 36 μικρές και στις 11 από τις 20 μεγάλες επιχειρήσεις πραγματοποιούνται συνεργασίες με εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών κρίνεται ως ισχυρή και αρνητική ($r = -0,552$ και $p = 0,000 < 0,05$).

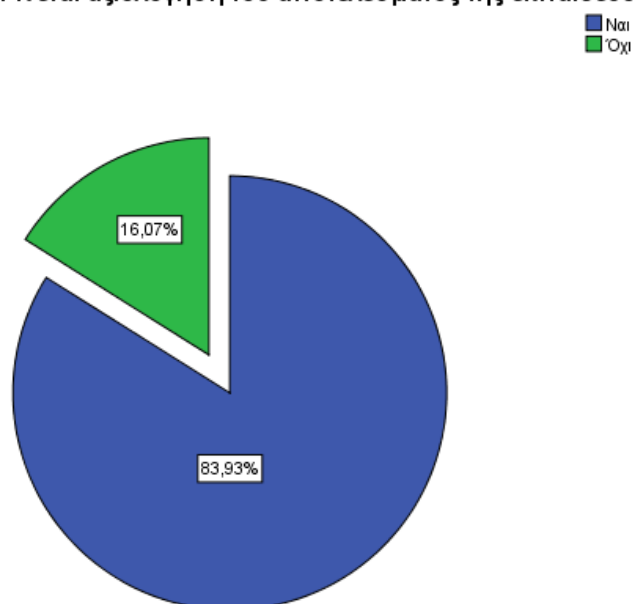
Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τις μεθόδους που εφαρμόζει η επιχείρηση για την επιμόρφωση του προσωπικού

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;	Ναι	Όχι
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (On the job training)	53 (94,6%)	3 (5,4%)
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης	37 (66,1%)	19 (33,9%)
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	34 (60,7%)	22 (39,3%)
Εξωτερικοί εκπαιδευτές	8 (14,3%)	48 (85,7%)
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	14 (25%)	42 (75%)

E- learning (εξ αποστάσεως εκπαίδευση)	29 (51,8%)	27 (48,2%)
Άλλο	2 (3,6%)	54 (96,4%)

Το 84% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών δράσεων που πραγματοποιούνται, ενώ το 16% όχι. (Γράφημα 8).

Γίνεται αξιολόγηση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης;



Γράφημα 8. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με την πραγματοποίηση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης προσωπικού από πλευράς επιχείρησης

Από τα παραπάνω, παρατηρείται ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις υλοποιούνται ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης, προγράμματα δηλαδή που περιλαμβάνουν την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη μεθόδων εκπαίδευσης και την αξιολόγηση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, το σύστημα ανταμοιβών/κινήτρων, φαίνεται να αποτελεί για την πλειονότητα των επιχειρήσεων μια βασική πρακτική παρακίνησης των εργαζομένων ανεξάρτητα από το είδος της ανταμοιβής (οικονομική, μη οικονομική).

Όσον αφορά την παροχή χρηματικών κινήτρων (Πίνακας 5), όλες οι επιχειρήσεις παρέχουν σταθερές αμοιβές, βασικό μισθό (100%) και ασφάλιση (100%). Επιπλέον, το 96,4% παρέχει στους εργαζομένους τα νόμιμα επιδόματα, ως πρόσθετη παροχή. Η παροχή μεταβλητών αμοιβών εφαρμόζεται πιο περιορισμένα. Το 62,5% παρέχει bonus καλής απόδοσης. Στον αντίποδα, το 92,9% δεν παρέχει προμήθεια στους εργαζομένους.

Πίνακας 5. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τα είδη των χρηματικών ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση

Ποια είναι τα είδη των ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρησή σας; (Χρηματικές ανταμοιβές)	Ναι	Όχι
Βασικός μισθός	56 (100%)	-
Νόμιμα επιδόματα	54 (96,4%)	2 (3,6%)
Προμήθειες	4 (7,1%)	52 (92,9%)
Bonus εξαρτημένα από την απόδοση	35 (62,5%)	21 (37,5%)
Ασφάλιση	56 (100%)	-

Στο ζήτημα των μη χρηματικών ανταμοιβών της επιχείρησης, το 94,6% παρέχει εμπλουτισμό της εργασίας μέσω ανάληψης περισσότερων καθηκόντων από πλευράς εργαζομένου. Ακόμη, το 75% δίνει τη δυνατότητα εξέλιξης, το 76,8% δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και το 57,1% παρέχει πρόσθετες παροχές, όπως κινητό τηλέφωνο ή ηλεκτρονικός υπολογιστής. Μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων το 30,4% παρέχει αναγνώριση (π.χ. πιστοποιητικά, απονομές βραβείων, δημοσιεύσεις των επιτευγμάτων του υπαλλήλου) (Πίνακας 6).

Τα αποτελέσματα της διαδικασίας χ^2 έδειξαν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Μέγεθος επιχείρησης» και «Πρόσθετων παροχών» (Pearson $\chi^2 = 4,051$ και Sig = 0,04 < 0,05). Οι 17 από τις 36 μικρές επιχειρήσεις και οι 15 από τις 20 μεγάλες παρέχουν τέτοιου είδους πρόσθετες αμοιβές. Οι προηγούμενες μεταβλητές συσχετίζονται αδύνατα και αρνητικά ($r = -0,269$ και $p = 0,04 < 0,05$). Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Μέγεθος επιχείρησης» και «Αναγνώρισης» (Pearson $\chi^2 = 8,936$ και Sig = 0,00 < 0,05). Οι 6 από τις 36 μικρές και οι 11 από τις 20 μεγάλες παρέχουν τέτοιου είδους ανταμοιβές. Οι παραπάνω μεταβλητές συσχετίζονται μέτρια και αρνητικά ($r = -0,339$ και $p = 0,02 < 0,05$).

Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων για τις μη χρηματικές ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση

Ποια είναι τα είδη των ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρησας; (Μη χρηματικές ανταμοιβές)	Ναι	Όχι
Πρόσθετες παροχές (κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές)	32 (57,1%)	24 (42,9%)
Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)	17 (30,4%)	39 (69,6%)
Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)	42 (75%)	14 (25%)

Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την ανάπτυξη νέων γνώσεων /δεξιότητων)	43 (76,8%)	13 (23,2%)
Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)	53 (94,6%)	3 (5,4%)
Άλλο	3 (5,4%)	53 (94,6%)

5.4 Καινοτομία

Ο δεύτερος άξονας που μελετήθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι εκείνος της «Καινοτομίας». Σ' αυτήν ενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα που αφορούν το συγκεκριμένο τομέα.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους (1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα) σε 9 δηλώσεις/δραστηριότητες σχετικές με την καινοτομία (Πίνακας 7). Από τα αποτελέσματα πρόκυψε ότι όλες οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν καινοτομικές δραστηριότητες. Σχεδόν κάθε δραστηριότητα εφαρμόζεται από το σύνολο των επιχειρήσεων, αλλά η δραστηριότητα *η Διοίκηση του οργανισμού ενθαρρύνει το προσωπικό να σκεφτεί νέες ιδέες προς αναζήτηση* (Μ.Ο. = 4,3 και Τ.Α. = 1,14) είναι η πιο συχνά αναφερομένη, πράγμα που σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη πιστεύουν στις ικανότητες και στη γνώμη των εργαζομένων. Ωστόσο, σπάνια *η Διοίκηση του οργανισμού υποστηρίζει δοκιμές σφάλματος των ιδεών* (Μ.Ο. = 3,14 και Τ.Α. = 0,90). Οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος συμφωνούν ότι *πρέπει να καταρτιστούν σε ζητήματα δημιουργικότητας και καινοτομίας* (Μ.Ο. = 4 και Τ.Α. = 0,89). Ακόμη, υπάρχει μέτρια προς μεγάλη συμφωνία των συμμετεχόντων σχετικά με το γεγονός ότι *ο οργανισμός λειτουργεί σ' έναν κλάδο ο οποίος καθοδηγείται από την καινοτομία (π.χ. επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας)* (Μ.Ο. = 3,79 και Τ.Α. = 1,11) και ότι *στον οργανισμό υπάρχει ένα σύστημα για την αξιολόγηση καινοτόμων ιδεών που προτάθηκαν από το προσωπικό* (Μ.Ο. = 3,64 και Τ.Α. = 1,15).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος t test για ανεξάρτητα δείγματα με σκοπό να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων που απασχολούν μέχρι 49 υπαλλήλους και εκείνων που απασχολούν περισσότερους από 50 υπαλλήλους. Έτσι, τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι οι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το μέγεθος της επιχείρησης και της δήλωσης ότι *ο οργανισμός λειτουργεί σ' έναν κλάδο ο οποίος καθοδηγείται από την καινοτομία (π.χ. επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας)* ($t = - 2,442$ και $p = 0,02 < 0,05$). Οι μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργούν σε μεγαλύτερο βαθμό βάσει καινοτομιών (M.O. = 4,25 και T.A. = 1,18) σε σύγκριση με τις μικρές (M.O. = 3,53 και T.A. = 1,03). Επίσης, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στη δήλωση *ο οργανισμός πρέπει να καταρτιστεί σε ζητήματα δημιουργικότητας και καινοτομίας* ($t = - 2,263$ και $p = 0,03 < 0,05$), όπου οι μικρές επιχειρήσεις (M.O. = 3,81 και T.A. = 0,79) χρειάζονται λιγότερη κατάρτιση σε σύγκριση με τις μεγάλες (M.O. = 4,35 και T.A. = 0,98). Τέλος, δημιουργήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη δήλωση *ο οργανισμός διαθέτει επαρκείς πόρους για την ανάπτυξη καινοτομίας* ($t = - 2,258$ και $p = 0,03 < 0,05$). Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (M.O. = 3,50 και T.A. = 0,69) έχουν περισσότερους πόρους από τις μικρότερες (M.O. = 3,06 και T.A. = 0,72).

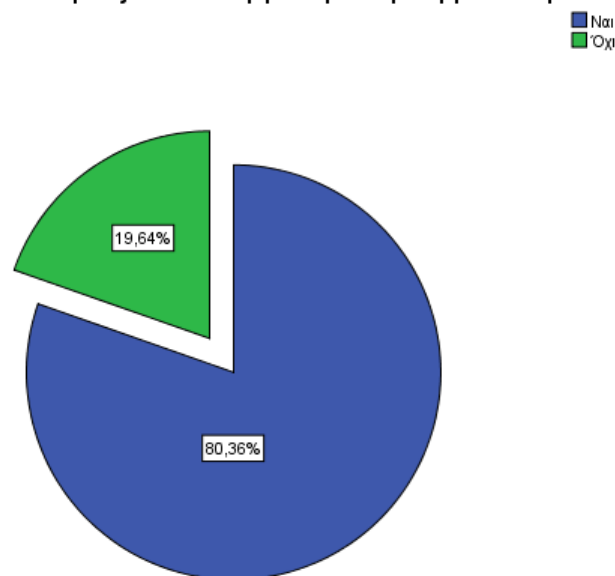
Πίνακας 7. Μέσος όρος (M.O.), τυπική απόκλιση (T.A.), ελάχιστη και μέγιστη τιμή για τις καινοτόμες δραστηριότητες εκ μέρους του οργανισμού

	M.O.	T.A.	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο οργανισμός λειτουργεί σ' έναν κλάδο ο οποίος καθοδηγείται από την καινοτομία (π.χ. επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας).	3,79	1,11	1	5
Ο οργανισμός πρέπει να καταρτιστεί σε ζητήματα δημιουργικότητας και καινοτομίας.	4,00	0,89	1	5
Στον οργανισμό υπάρχει ένα σύστημα για την αξιολόγηση καινοτόμων ιδεών που προτάθηκαν από το προσωπικό.	3,64	1,15	1	5
Η Διοίκηση του οργανισμού ενθαρρύνει το προσωπικό να σκεφτεί νέες ιδέες προς αναζήτηση.	4,30	1,14	1	5

Η Διοίκηση του οργανισμού είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους για την υποστήριξη μιας καινοτόμου ιδέας.	3,20	0,90	1	4
Η Διοίκηση του οργανισμού υποστηρίζει δοκιμές σφάλματος των ιδεών	3,14	0,90	1	4
Ο οργανισμός διαθέτει επαρκείς πόρους για την ανάπτυξη καινοτομίας.	3,21	0,73	1	4
Οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό νέων ή ουσιαστικά διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών.	3,50	0,87	1	5
Πραγματοποιούνται έρευνες από τον οργανισμό σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών μετά την εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών.	3,75	0,94	1	5

Έπειτα, το 80,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η εκπαίδευση της επιχείρησης περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας, ενώ το 19,6% αρνήθηκε κάτι τέτοιο (Γράφημα 9).

Η εκπαίδευσή σας από τον οργανισμό περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας;



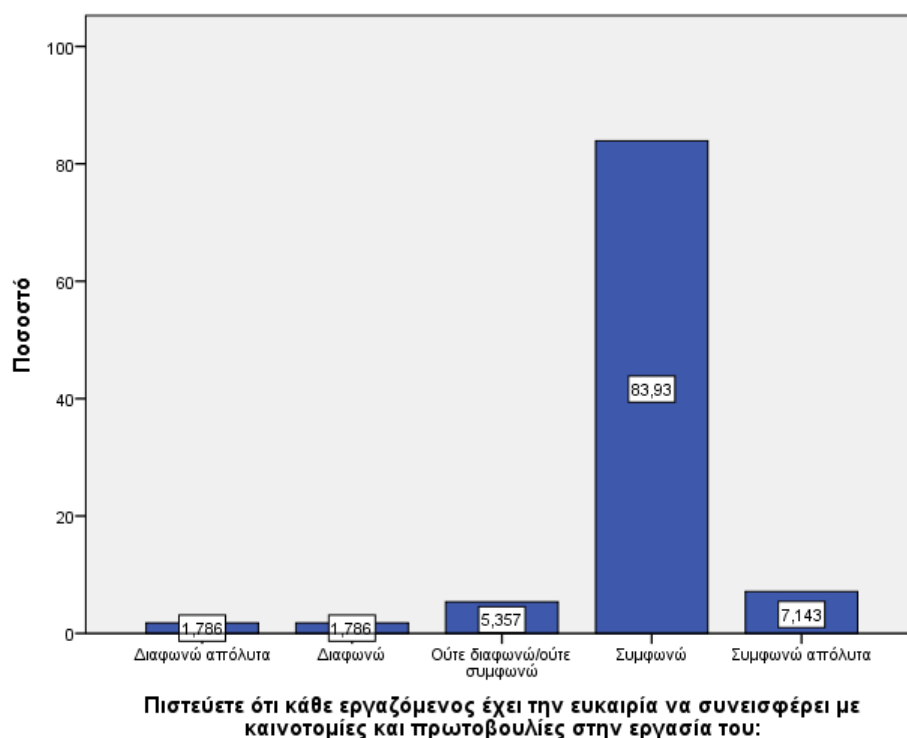
Γράφημα 9. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με το αν η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζομένους της επιχείρησης περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων της έρευνας στοχεύει στο να ενισχύσει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Ο Πίνακας 8 περιλαμβάνει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις θεματικές, στις οποίες η επιχείρηση παρέχει εκπαίδευση και κατάρτιση. Ως αποτέλεσμα, προκύπτει πως το 89,3% των επιχειρήσεων επιμορφώνουν τους εργαζομένους στη διαχείριση της καινοτομίας, το 85,7% σε πρακτικές δημιουργικότητας, το 82,1% σε οργανωτικά ζητήματα και ζητήματα ανάπτυξης προσωπικού, το 57,1% σε διοικητικά ζητήματα και το 51,8% σε αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος.

Πίνακας 8. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τις θεματικές όπου πραγματοποιείται η εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης

Τι αφορούν τα θέματα εκπαίδευσης;	Ναι	Όχι
Διοικητικά ζητήματα	32 (57,1%)	24 (42,9%)
Οργανωτικά ζητήματα	46 (82,1%)	10 (17,9%)
Πρακτικές δημιουργικότητας	48 (85,7%)	8 (14,3%)
Διαχείριση καινοτομίας	50 (89,3%)	6 (10,7%)
Ανάπτυξη προσωπικού	46 (82,1%)	10 (17,9%)
Αλλαγές εργασιακού περιβάλλοντος	29 (51,8%)	27 (48,2%)
Άλλο	1 (1,8%)	55 (98,2%)

Στο Γράφημα 10 παρουσιάζεται το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα (91%) πως ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτομίες και πρωτοβουλίες στον τομέα της εργασίας του. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει ακόμα περισσότερο το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις φαίνεται, πλέον, να κατανοούν την έμφυτη ικανότητα των ανθρώπων να δημιουργούν νέες ιδέες και πρωτότυπες δράσεις και να τη χρησιμοποιούν προς όφελος τους.



Γράφημα 10. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τη συμφωνία των συμμετεχόντων για το αν η επιχείρηση όπου εργάζεται του παρέχει την ευκαιρία να συνεισφέρει σε καινοτομίες ή σε λήψη πρωτοβουλιών κατά την εργασία του

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν συνδέσει σε μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή στην καινοτομία με την παροχή κινήτρων. Από τον Πίνακα 9 προκύπτει ότι τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους εκ μέρους της επιχείρησης με σκοπό να συμμετέχουν σε διαδικασίες καινοτομίας είναι ο έπαινος και η προσωπική αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζομένου (85,7%), αλλά και η αμοιβή (78,6%). Αντίθετα, δεν εφαρμόζονται ή

εφαρμόζονται χωρίς επιτυχία η παροχή κουπονιών (85,8%) ή άλλες διαδικασίες, εκτός από όσες αναφέρθηκαν (100%).

Πίνακας 9. Κατανομή συχνοτήτων αναφορικά με τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση στους εργαζομένους κατά τη διαδικασία της καινοτομίας

Η επιχείρηση σας δίνει κίνητρα ώστε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της καινοτομίας;	Εφαρμόζεται επιτυχώς	Εφαρμόζεται ανεπιτυχώς	Δεν εφαρμόζεται
Αμοιβή	44 (78,6%)	7 (12,5%)	5 (8,9%)
Κουπόνια	8 (14,3%)	3 (5,4%)	45 (80,4%)
Έπαινος, προσωπική αναγνώριση	48 (85,7%)	5 (8,9%)	3 (5,4%)
Άλλο	-	6 (10,7%)	56 (89,3%)

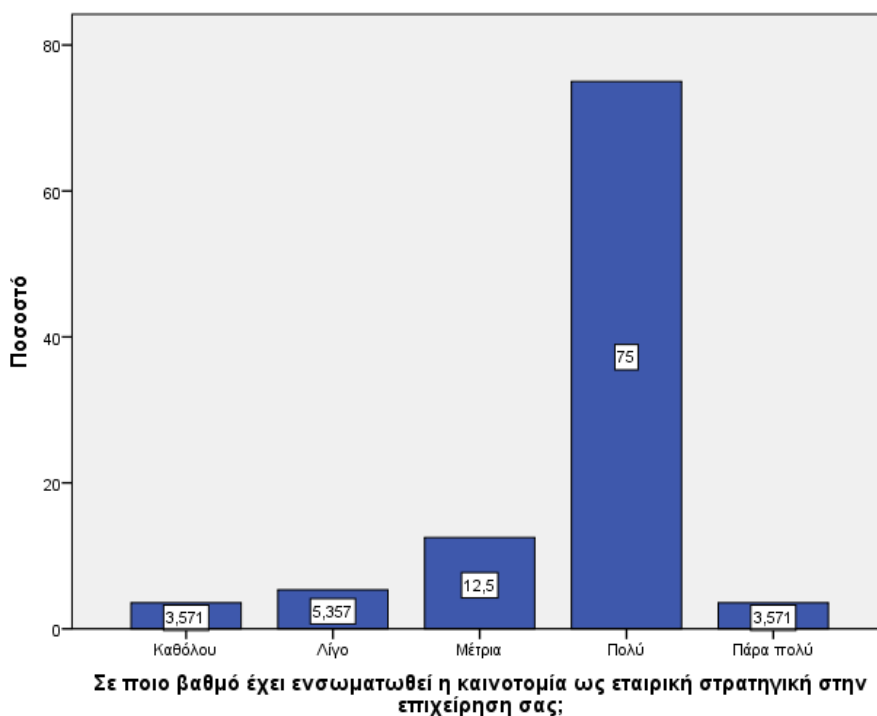
Σύμφωνα με τον Πίνακα 10, οι επιχειρήσεις κρίνουν ως σημαντικότερες πηγές πληροφόρησης για την ανάπτυξη καινοτομιών το διαδίκτυο (Μ.Ο. = 4,13 και Τ.Α. = 0,72), τους προμηθευτές (Μ.Ο. = 3,95 και Τ.Α. = 0,52), τους πελάτες (Μ.Ο. = 3,93 και Τ.Α. = 0,63), τις πληροφορίες που παρέχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης (Μ.Ο. = 3,86 και Τ.Α. = 0,65) και τις επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις (Μ.Ο. = 3,84 και Τ.Α. = 0,71).

Από τον έλεγχο t – test ανεξαρτήτων δειγμάτων προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το μέγεθος της επιχείρησης και τα επιστημονικά περιοδικά ως μέσο πληροφόρησης για την καινοτομία ($t = -2,500$ και $p = 0,02 < 0,05$). Μάλιστα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις κρίνουν περισσότερο σημαντική την πληροφόρηση από επιστημονικά περιοδικά (Μ.Ο. = 3,35 και Τ.Α. = 0,81) σε σύγκριση με τις μικρές επιχειρήσεις (Μ.Ο. = 2,72 και Τ.Α. = 0,95).

Πίνακας 10. Κατανομή συχνοτήτων για το πόσο σημαντικές θεωρεί ο οργανισμός ορισμένες πηγές πληροφόρησης για την ανάπτυξη καινοτομιών

	Μ.Ο.	Τ.Α.	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Πληροφορίες από το εσωτερικό του οργανισμού ή προερχόμενες από το εσωτερικό του ομίλου.	3,86	0,65	1	5
Προμηθευτές	3,95	0,52	2	5
Πελάτες	3,93	0,63	2	5
Ανταγωνιστικοί οργανισμοί	4,14	0,44	3	5
Σύμβουλοι επιχειρήσεων	3,63	0,96	2	5
Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	3,59	1,04	1	5
Συνέδρια	3,46	1,04	1	5
Επιστημονικά περιοδικά	2,95	0,94	1	5
Διαδίκτυο	4,13	0,72	1	5
Επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις	3,84	0,71	1	5

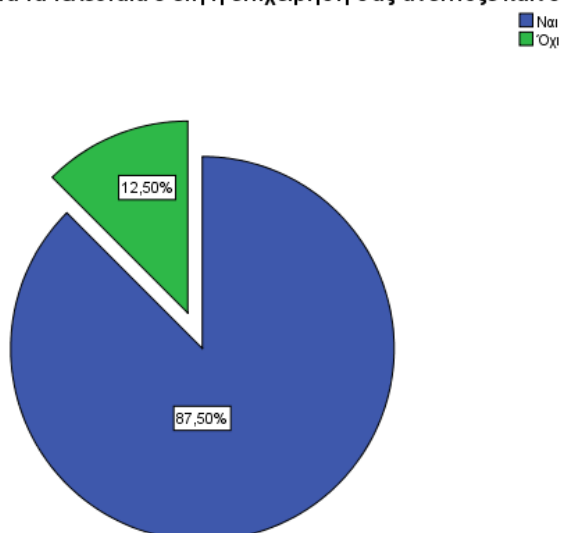
Η πλειοψηφία (78, 6%) των συμμετεχόντων συμφωνεί με το γεγονός ότι η καινοτομία έχει ενσωματωθεί πολύ ή και πάρα πολύ ως στρατηγική της επιχείρησης (Γράφημα 11).



Γράφημα 11. Κατανομή συχνοτήτων για το βαθμό ενσωμάτωσης της καινοτομίας ως στρατηγική της επιχείρησης

Τέλος, το 87,5% δηλώνει πως, η επιχείρηση στην οποία απασχολείται έχει αναπτύξει καινοτομίες κατά την περασμένη τριετία. Μόλις το 12,50% αρνείται κάτι τέτοιο (Γράφημα 12).

Κατά τα τελευταία 3 έτη η επιχείρησή σας ανέπτυξε καινοτομίες;



Γράφημα 12. Κατανομή συχνοτήτων για το αν η επιχείρηση ανέπτυξε καινοτομίες κατά την τελευταία τριετία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα για μελέτη με πολλές πτυχές. Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια σύνδεσης της ΔΑΔ με την καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, έγινε μια παρουσίαση των γενικότερων πρακτικών της ΔΑΔ στη σύγχρονη επιχείρηση και μελετήθηκε πώς σχετίζονται με την καινοτομία. Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα σύμφωνα με την ποσοτική προσέγγιση, η οποία εκπληρώθηκε μέσω της συλλογής δεδομένων από ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα που προέκυψαν αναλύθηκαν στατιστικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν εξαιρετικό ενδιαφέρον αναφορικά με δύο άξονες: α) τον άξονα της Διοίκησης και β) τον άξονα της Καινοτομίας.

Αρχικά, από την έρευνα διαπιστώνεται ότι είναι πλέον, ευρύτατα διαδεδομένο στο χώρο των επιχειρήσεων, ότι ο δρόμος για την επιτυχία και, κυρίως για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, και ως εκ τούτου η ΔΑΔ έχει εισχωρήσει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, συνδυάζουν και εφαρμόζουν με τον καλύτερο τρόπο και σε μεγάλο βαθμό τις βασικές αρχές και πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα.

Ιδιαίτερα αυξημένη παρατηρείται η σπουδαιότητα που αποδίδουν τα στελέχη στις εργασιακές σχέσεις. Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν μια από τις έξι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς διασφαλίζει το καλό κλίμα και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (Ishikawa, 1985; Deming, 1986). Η προτεραιότητα που δίνεται στις εργασιακές σχέσεις από όλες τις επιχειρήσεις της έρευνας μαρτυρά μια προσπάθεια εκ μέρους των διοικήσεων των επιχειρήσεων για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, χωρίς συγκρούσεις και διαμάχες. Το κλειδί για τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι η εσωτερική επικοινωνία. Κρίνεται ότι, η εσωτερική επικοινωνία ευνοεί ιδιαίτερα και τη διάχυση της καινοτομίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, που αποτελεί και το ζητούμενο της παρούσας εργασίας.

Αναφορικά με την καινοτομία, τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύουν το γεγονός ότι η καινοτόμος δράση υποστηρίζεται από τις νέες και εξελισσόμενες

επιχειρήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Παράλληλα, υποδεικνύουν ότι έχει γίνει πλήρως κατανοητή από τις επιχειρήσεις η σχέση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και καινοτομίας, αναγνωρίζοντας οι επιχειρήσεις τη συνεισφορά και το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην καινοτομία. Πράγματι, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ΔΑΔ στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν έχει ενσωματώσει στις λειτουργίες της θέματα καινοτομίας και δημιουργικότητας, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Η αξιοποίηση, λοιπόν, του ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις της έρευνας, πέρα από την καθαρά τεχνική της πλευρά- δηλαδή, τη χρησιμοποίηση των γνώσεων, εμπειριών και δεξιοτήτων των εργαζομένων, την παρακίνηση, τον προγραμματισμό- φαίνεται να εμπεριέχει και θέματα καινοτομίας και δημιουργικότητας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, από την έρευνα προέκυψε ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις της έρευνας περιέχει και θέματα καινοτομίας, όπως για παράδειγμα διαχείριση καινοτομίας, ανάπτυξη προσωπικού, πρακτικές δημιουργικότητας. Πρόκυψε επίσης, ότι οι διοικήσεις δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους, ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας. Με τον τρόπο αυτό συνδυάζουν τον καθαρά τεχνοκρατικό χαρακτήρα με τη δημιουργία γνώσης και προϋποθέσεων για την αναπαραγωγή καινοτομιών. Δείχνουν να κατανοούν την ανάγκη απελευθέρωσης της έμφυτης ικανότητας των ανθρώπων, να είναι δημιουργικοί και να προσπαθούν τις ιδέες τους να τις κάνουν πράξη, και να τη χρησιμοποιούν προς όφελος της επιχείρησης. Η σύνδεση της ΔΑΔ με την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι σηματοδοτεί τη μετάβαση από τη παραδοσιακή ΔΑΔ στη ΔΑΔ με στρατηγικό χαρακτήρα.

6.1 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μετά την ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας, αξίζει να σημειωθούν οι περιορισμοί, οι οποίοι αναδύθηκαν κατά τη διάρκειά της.

Αρχικά, ο μικρός αριθμός επιχειρήσεων που δέχθηκαν να συμμετάσχουν. Το δείγμα είναι μεν αντιπροσωπευτικό, αλλά είναι περιορισμένο σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων της χώρας. Η φύση του ερευνητικού αντικειμένου, όπως και η προκατάληψη και η αρνητική αντιμετώπιση των ατόμων γενικότερα για τις

ερευνητικές διαδικασίες, αλλά και ο χρόνος που έπρεπε να αφιερωθεί για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πιθανόν αποτέλεσαν ανασταλτικούς παράγοντες προθυμίας συμμετοχής στην έρευνα. Προωθήθηκαν πολλά περισσότερα ερωτηματολόγια από όσα στο τέλος απαντήθηκαν.

Δεύτερον, η πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στο σημείο αυτό χρειάζεται να αναφερθεί ότι έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα όσο το δυνατό πιο κατανοητό ερωτηματολόγιο, ώστε να αποφευχθεί η σύγχυση και να μην υπάρχουν απορίες. Επίσης, δόθηκε η δυνατότητα επικοινωνίας των παραληπτών με την ερευνήτρια για την παροχή επεξηγήσεων.

Τρίτον, η αντικειμενικότητα των απαντήσεων. Η συμμετοχή διευθυντών, στελεχών και ιδιοκτητών ενδέχεται να επηρέασε τα αποτελέσματα, πιθανόν λόγω της συνειδητής ή μη πρόθεσης τους να προβάλλουν μια άλλη, ίσως πιο θετική εικόνα με τις απαντήσεις τους.

Τα ευρήματα της έρευνας εξήλθαν από δείγμα στελεχών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Μακεδονία. Μια μεγαλύτερης κλίμακας έρευνα στο σύνολο της χώρας θα προσέφερε μεγαλύτερο κύρος στα ευρήματα.

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να γίνει μια σχετική σύγκριση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων/οργανισμών όσον αφορά τις πρακτικές ΔΑΔ που σχετίζονται με την καινοτομία, να παρουσιαστεί η πιο ανταγωνιστική και να διαπιστωθεί με αυτόν τον τρόπο ποιες πρακτικές είναι αποτελεσματικότερες.

Τέλος, θα μπορούσαν να εξεταστούν θέματα που δεν αποτέλεσαν αντικείμενο της παρούσας εργασίας, όπως τρόπος σύνδεσης της καινοτομίας με τη βελτίωση της ποιότητας, έτσι ώστε να ξεφύγουν οι επιχειρήσεις από τη μονόπλευρη ενασχόληση με πρακτικές, μεθόδους και εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και να εμπλουτιστούν.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Γκαγκάτσιος, Ι. (2008), Καινοτομία -Επιχειρηματικότητα -Επιχειρήσεις, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ.

ΕΟΜΜΕΧ (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας), (2008) , Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα.

Θερίου, Ν., Γ. (2002). *Παραγωγικότητα και Απόδοση σε Επίπεδο Επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σπουδαί.

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Καραγιάννης, Η. Γ., & Μπακούρος, Ι. Α. (2010). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα: Θεωρία- Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Καρβούνη, Γ. (1995). Μοντέλο σχεδιασμού επίπλευσης στη Τεχνολογία Αντιρρύπανσης. Πάτρα: Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου Χημικής Μηχανικής.

Καρουζάκη, Μ. Ζ. (2014). *Καινοτόμες πρακτικές σε πολυεθνικές επιχειρήσεις*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Ε.

Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας (Έκδοση 3η)*. Λευκωσία : Έκδοση συγγραφέα.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Ενδο-επιχειρησιακή Εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ. Ανακτήθηκε στις 15 Μαρτίου 2019 από: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/14134#page/1/mode/2up>.

Σπανός, Α. (1995). *Ολική ποιότητα (β' έκδοση)*. Αθήνα: Βιβλιοθήκη Ε.Σ. Γαλαίου & ΣΙΑ.

- Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική ποιότητα*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τραπεζάνογλου, Β. (2010). *Καινοτομία Και Τεχνολογία-Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα*, 1η Έκδοση. Αθήνα, 34-35.
- Χατζηπαντελής, Π. (1999). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χριστοπούλου, Κ. (2011). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και διαχείριση ταλέντου σε πολυεθνικές επιχειρήσεις*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξενόγλωσση

- Abbott, J. (1995). Sequence Analysis: New Methods for All Ideas. *Annual Reviews*, 21, 93 – 111.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Team, Organizations and Society*. Volume Publication.
- Anderson, J.E. (1994). *Public Policymaking*. Houghton Mifflin Edition.
- Bohoris, G. A. (1995). A Comparative Assessment of some Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12,(7),30 – 43.
- Broh, R. A. (1982). *Managing Quality for Higher Profits*. New York: McGraw – Hill.
- Burke, K. (1999). *Project Management, Planning and Control Techniques*. Wiley Edition.
- Campanella, J., & Corcoran, F. J. (1983). Principles of Quality Costs. *Quality Progress*, 21.

Cantwell, J. (2003). *Innovation and Competitiveness*. Chapter 20 of The Oxford Handbook of Innovation edited by Fagerberg, D.C. Mowery and R.R. Nelson, Oxford University Press, 543-567.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw – Hill.

Cobb, G. C. (2003). *From Quality to business Excellence*. WI: ASQ Quality Press.

Damanpour, F and Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.

Deming, E. W. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge University Press, 19 – 97.

Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management*. Pearson International Edition.

Dosi, G. (1988), Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXVI, 1120-1171.

Drucker, F.P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.

Edwards, M. & Ewen, A. (1996). *Carrer Development International*. Publisher: MCB UP Ltd.

Edquist, C. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter Publishers, 1-35.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*», 3rd Edition. New York: McGraw – Hill, 5 – 6.

Freel, M. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32, 751-770.

Freeman, C. (1982). *The economics of industrial Innovation, 2nd Edition*. London: Pinter.

- Gardiner, P. (1985), Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of British hovercraft development. *Technovation*,3(3),167-186.
- Garvin, D. A. (1984). What does “Product Quality” Really Mean? Harvard University: Sloan School of Management.
- Gilmore, H. L. (1974). Product Conformance Cost. *Quality Progress*, 7(15), 16 -19.
- Hackman, R. J., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. New York: Cornell University.
- Hakes, C. (1991). Total Quality Management: A Key to Business Improvement. London: Chapman & Hall.
- Hall, H.B. (2003). Innovation and Diffusion. *National Bureau of Economic Research (NBER)*, Working paper 10212.
- Ho, S. C., Woo, M. D., Lau, J., Yuen, Y. K., Chan, Y. K., & Chi, I. (1995). Life Satisfaction and Associated Factors in Older Hong Kong Chinese. *Wiley Online Library*, 43(3), 252 – 255.
- Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- ISO 8402, Quality Vocabulary, International Standard Organization, Geneva, 1986.
- Jackson, E. & Schuler, S. (1995). *Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environment*. Ανακτήθηκε στις 29/01/2019, από: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3318_0.pdf.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2, (1), 6-11.
- Johnson, H.G. (1971). REFLECTIONS ON CURRENT TRENDS IN ECONOMICS. *Australian Economic Papers*, 10(16), 1-11.
- Juran, J. M. and Gryna, F. M (1988). Quality Planning & Analysis. New Delhi: Tata McGraw – Hill, 126 – 128.
- Juran, J. M. (1974). Quality Control Handbook. New York: McGraw – Hill.

- Klefsjo, B. (2003). Total Quality Management. Encyclopedia of Information Systems, Vol 4.
- Leffler, K.B. (1982). Ambiguous Changes in Product Quality. *American Economic Review*, 72(5), 956-967.
- Levine, R. (1997). Financial Development And Economic Growth. *Views And Agenda*, 35(2), 688 – 726.
- Lewis, D (1996). The Organizational Culture Saga – From Od to TQM: A Critical Review of the Literature, Part 2. Applications, Leadership and Organizational Development Journal, 17 (2), 9 – 16.
- Mull, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organizational Culture and Quality Improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302 – 326.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers.
- Melcher, A.J. (1976). *Structure and Process of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Miller, C. (1993). TQM's Value Criticized in New Report. *Marketing News*.
- Mathis & Jackson (2000). *Human Resource Management*. South Western Edition.
- Neely, A., & Hii, J. (1999). The Innovative Capacity of Firms. *Nang Yan Business Journal*, 1(7), 45-53.
- Ngowi, A.B. (2000). Construction procurement based on concurrent engineering principles. *Logistics Information Management*, 13 (6), 361-369.
- Noe, R. (2002). *Planning for Training impact: Principles of Training Effectiveness*. San Francisco: Edition Jossey-Bass.
- Noteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. New York: Oxford University Press.
- Noteboom, B. (2000). Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance. *Journal of Management and Governance*, 4(1), 69 -92.

- Page, R., Carry, A. (2000). TQM – A Holistic View, *The International Bi – Monthly for Total Quality Management. The TQM Magazine*, 12 (1), 11 – 17.
- Pirsig, M. (1974). Editorial: The Illusive Nature of Quality. *Software Quality Journal*, 11(1), 163 – 164.
- Puay, S. H., Tan, C. K., Xie, M., & Goh, T.N. (1998). A comparative study of nine national quality awards. *The TQM Magazine*, 10 (1), 30 – 39.
- Randell, G. (1994). Total Quality Management - The Solution to More Training in Britain?: A Survey of Small-to-medium-sized Manufacturing Firms in the North of England, 2 (1), 23-28, <https://doi.org/10.1108/09684879410056193>.
- Reed, J. & Vakola, M. (2006). *Journal of Organizational Change Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Rogers, M.E. (1995). *Diffusion of Innovations, Fourth Edition*. New York: Free Press.
- Rothwell, R. (1983). *Information and Successful Innovation*. London: University of Sussex.
- Rothwell, R. (1994). Toward the fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11, 7-31.
- Saylor, J. H. (1992). TQM: Field Manual. NY: McGraw – Hill.
- Schumann, P. (2005). Building an innovative enterprise. *The Innovation Road Map*, 1-18.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sluti, D.G., Manni, K.E. and Putterill, M.S. (1995) Empirical analysis of quality improvement in manufacturing: a survey instrument development and preliminary results. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4(1), 47–52.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Printed in Singapore by Saik Wah Press Pte Ltd.

Takeuchi, R., Marinova, S., Lepak, D., & Moon, H. (2004). *Justice climate as a missing link for the relationship between high Investment HRM systems and OCBs*. Academy of Management 2004 Best Paper Proceedings: New Orleans, LA.

Tan, K. C. (2002). A comparative study of sixteen national quality awards. *The TQM Magazine*, 14 (3), 165 – 171.

Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). *Training and Development in Work Organizations*. Annual Review of Psychology.

Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change*. San Francisco: John Wiley and Sons Inc.

Tobin, K. (1990). Research on Science Laboratory Activities: In Pursuit of Better Questions and Answers to Improve Learning. *School Science and Mathematics*, 90 (5), 403 – 418.

Tuchman, G. (1980). Facts Of The Moment: The Study Of News. *Symbolic Interaction*, 3 (2), 9 – 20.

Wayne, S. R. (1983). Quality Control Circle and Company Wide Quality Control. *Quality Progress*, 14 – 17.

Wiig, H. and Isaksen, A. (1998). *Innovation in ultra-peripheral regions: the case of Finnmark and rural areas in Norway*. Oslo: Step Group.

Witcher, B. (1990). Total Marketing: Total Quality and the Marketing Concept. *Quarterly Review of Marketing*, 15(2), 1-5.

Ιστοσελίδες:

http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf

http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_innovation

http://en.wikipedia.org/wiki/Horizontal_integration

http://en.wikipedia.org/wiki/Vertical_integration

http://wikipedia.qwika.com/en2el/Multinational_corporation

<http://www.oecd.org/sti/oecdsciencetechnologyandindustryoutlook.htm>

<http://www.oecd.org/>

Παράρτημα

Ενημερωτικό Σημείωμα

"Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως καταλύτης για την ανάπτυξη καινοτομιών στους οργανισμούς"

Αγαπητέ Κύριε / Κυρία,

το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με θέμα «*Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως καταλύτης για την ανάπτυξη καινοτομιών στους οργανισμούς*» που εκπονείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Καινοτομίας στους οργανισμούς.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω πως όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εξαγωγή συμπερασμάτων της έρευνας. Θα διατηρηθεί η ανωνυμία και το απόρρητο των πληροφοριών.

Θα εκτιμούσα πολύ αν μπορούσατε να αφιερώσετε 10-15 λεπτά από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή προσθετή πληροφορία σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου μέσω e-mail στην ηλεκτρονική διεύθυνση (_____).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Επωνυμία της επιχείρησης (προαιρετικά):

Έδρα της Επιχείρησης:

Θέση που κατέχετε στην επιχείρηση:

1. Σε ποιο κλάδο δραστηριότητας ανήκει η επιχείρησή σας;

Εμπόριο

Υπηρεσίες

Μεταποίηση

Άλλο

2. Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρησή;

1-9

10-49

50-249

250+

II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Ποιος έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας;

Γενικός Δ/ντης

Δ/ντης Προσωπικού

Εξωτερικοί Σύμβουλοι

Άλλο

2. Ποιο ή ποια από τα παρακάτω αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρησή σας;

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Στρατολόγηση και Επιλογή

Εκπαίδευση – Κατάρτιση

Αμοιβές

Εργασιακές σχέσεις

Αποχωρήσεις - Απολύσεις κλπ

Υγιεινή – Ασφάλεια

Αξιολόγηση απόδοσης

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

4. Γίνεται συστηματικά η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στην επιχείρησή σας;

Ναι

Όχι

5. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (On the job training)

Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης

Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Εξωτερικοί εκπαιδευτές

Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς

E- learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση)

Άλλο

6. Γίνεται αξιολόγηση του αποτελέσματος της εκπαίδευσης;

Ναι

Όχι

7. Ποια είναι τα είδη των ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την επιχείρησή σας;

α) Χρηματικές ανταμοιβές:

Βασικός μισθός

Νόμιμα επιδόματα

Προμήθειες

Bonus εξαρτημένα από την απόδοση

Ασφάλιση

β) Μη χρηματικές ανταμοιβές:

Πρόσθετες παροχές (κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές)

Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)

Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)

Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την ανάπτυξη νέων γνώσεων /δεξιοτήτων)

Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)

Άλλο

III. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1. Στις παρακάτω ερωτήσεις κυκλώστε τον αριθμό της απάντησης που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο:

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ,
4= Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα.

Δραστηριότητες εκ μέρους του οργανισμού	
1) Ο οργανισμός λειτουργεί σ' έναν κλάδο ο οποίος καθοδηγείται από την καινοτομία (π.χ. επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας).	1 2 3 4 5
2) Ο οργανισμός πρέπει να καταρτιστεί σε ζητήματα δημιουργικότητας και καινοτομίας.	1 2 3 4 5
3) Στον οργανισμό υπάρχει ένα σύστημα για την αξιολόγηση καινοτόμων ιδεών που προτάθηκαν από το προσωπικό.	1 2 3 4 5
4) Η Διοίκηση του οργανισμού ενθαρρύνει το προσωπικό να σκεφτεί νέες ιδέες προς αναζήτηση.	1 2 3 4 5
5) Η Διοίκηση του οργανισμού είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους για την υποστήριξη μιας καινοτόμου ιδέας.	1 2 3 4 5
6) Η Διοίκηση του οργανισμού υποστηρίζει δοκιμές σφάλματος των ιδεών.	1 2 3 4 5
7) Ο οργανισμός διαθέτει επαρκείς πόρους για την ανάπτυξη καινοτομίας.	1 2 3 4 5
8) Οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό νέων ή ουσιαστικά διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών.	1 2 3 4 5
9) Πραγματοποιούνται έρευνες από τον οργανισμό σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών μετά την εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών.	1 2 3 4 5

2. Η εκπαίδευσή σας από τον οργανισμό περιλαμβάνει θέματα καινοτομίας;

Ναι Όχι

Εάν ναι, τι αφορούν τα πεδία εκπαίδευσης και κατάρτισης:

Διοικητικά ζητήματα

Οργανωτικά ζητήματα

Πρακτικές Δημιουργικότητας

Διαχείριση Καινοτομίας

Ανάπτυξη προσωπικού

Αλλαγές εργασιακού περιβάλλοντος

Άλλο:

3. Πιστεύετε ότι κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει με καινοτομίες και πρωτοβουλίες στην εργασία του:

1 Διαφωνώ Απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ Απόλυτα
-------------------------	--------------	--------------------------------------	--------------	-------------------------

4. Η επιχείρησή σας δίνει κίνητρα ώστε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της καινοτομίας;

1 = Εφαρμόζεται επιτυχώς, 2 = Εφαρμόζεται ανεπιτυχώς, 3 = Δεν εφαρμόζεται

Αμοιβή	1	2	3
Αύξηση μισθού/ Bonus	1	2	3
Κουπόνια	1	2	3
Έπαινος, προσωπική αναγνώριση	1	2	3
Άλλο:			

5. Πόσο σημαντικές θεωρεί ο οργανισμός σας τις παρακάτω πηγές πληροφόρησης για τις καινοτόμες δραστηριότητές του;

1 = Καθόλου σημαντική 2 = Λίγο Σημαντική 3 = Μέτρια Σημαντική 4= Πολύ σημαντική 5 = Πάρα Πολύ Σημαντική

1) Πληροφορίες από το εσωτερικό του οργανισμού ή προερχόμενες από το εσωτερικό του ομίλου.	1	2	3	4	5
2) Προμηθευτές.	1	2	3	4	5
3) Πελάτες.	1	2	3	4	5
4) Ανταγωνιστικοί οργανισμοί.	1	2	3	4	5
5) Σύμβουλοι επιχειρήσεων.	1	2	3	4	5
6) Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.	1	2	3	4	5
7) Συνέδρια.	1	2	3	4	5
8) Επιστημονικά περιοδικά.	1	2	3	4	5
9) Διαδίκτυο.	1	2	3	4	5
10) Επαγγελματικές και βιομηχανικές ενώσεις.	1	2	3	4	5

5. Σε ποιο βαθμό έχει ενσωματωθεί η καινοτομία ως εταιρική στρατηγική στην επιχείρησή σας;

1 Καθόλου	2 Ελάχιστα	3 Μέτρια	4 Αρκετά	5 Πολύ
--------------	---------------	-------------	-------------	-----------

6. Κατά τα τελευταία 3 έτη η επιχείρησή σας ανέπτυξε καινοτομίες;

Ναι Όχι

Σας ευχαριστώ!