



Μελέτη περίπτωσης για τις επιπτώσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας στη κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η περίπτωση της Μασούτης Α.Ε

ΔΠΜΣ ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Επιβλέπων Καθηγητής
Φιλιπιάδης Ελευθέριος

Καπνισάκη Ειρήνη
Σεπτέμβριος 2021

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1ο

- Εισαγωγή (σελ. 4-5)
- Λέξεις κλειδιά (σελ. 6)

Κεφάλαιο 2ο

- Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 7)
- Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 8-12)
- Στάδια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (σελ. 12-20)
 - Στάδιο ένα (1900-1940): στάδιο διοίκησης ή στάδιο ευημερίας (σελ. 13)
 - Στάδιο δύο (1940 - τα μέσα της δεκαετίας του '70): κατάσταση ευημερίας και διοίκησης (σελ. 13-14)
 - Στάδιο τρίτο (από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 - τέλη της δεκαετίας του 1990): Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. (σελ. 14-16)
 - Στάδιο τέσσερα (μετά το 2000): Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο μέλλον (σελ. 16)
 - Σύγχρονες τεχνικές HRM (σελ. 16-19)
 - Είδη ηγεσίας σε διευθυντικά στελέχοι (σελ. 17-19)
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και οικονομική κρίση του 2008 (σελ. 19-20)

Κεφάλαιο 3ο

- Ορισμός του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας (σελ. 21)
- Ιστορική αναδρομή του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας (σελ. 21-27)
 - Επιχειρησιακή ηθική στη δεκαετία του '60 (σελ. 22)
 - Σημαντικά γεγονότα της δεκαετίας του '70 και του '80 (σελ. 22)
 - Η δεκαετία του '90 και ο Περιβαλλοντισμός (σελ. 23)
 - Η δεκαετία του '00, τα σκάνδαλα και ο και ο νόμος Sarbanes-Oxley (σελ. 23-27)
 - Πεδίο Εφαρμογής του νόμου Sarbanes-Oxley (σελ. 24-25)
 - Sarbanes-Oxley και κώδικας δεοντολογίας (σελ. 25-27)

- Μετάβαση στην ψηφιακή εποχή (σελ. 27)
- Εφαρμογή του κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας στις μικρές επιχειρήσεις. (σελ. 27-29)

Κεφάλαιο 4ο

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας (σελ. 29)
- Κερδοφορία επιχειρήσεων και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (σελ. 30-31)

Κεφάλαιο 5ο

- Σκοπός έρευνας (σελ. 32)
- Ερευνητική Μέθοδος (σελ. 33)
- Δείγμα Έρευνας (σελ. 33)
- Ερωτηματολόγιο Έρευνας (σελ. 33-35)
- Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων (σελ. 35)
- Ερευνητικοί Περιορισμοί (σελ. 35)
- Ανάλυση (σελ. 35-52)
 - Πρώτη Ενότητα (σελ. 36-39)
 - Δεύτερη Ενότητα (σελ. 39-42)
 - Τρίτη Ενότητα (σελ. 42-57)
 - Συγκριτική ανάλυση πίνακα 6 με τον πίνακα 8. (σελ. 44-46)
 - Τέταρτη Ενότητα (σελ. 47-48)
- Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (Employee Satisfaction Index - ESI) (σελ. 48-52)
 - Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) κατά την πρόσληψή (σελ. 49-50)
 - Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) σήμερα (σελ. 51-52)

Κεφάλαιο 6ο

- Επίλογος (σελ. 53-54)
- Βιβλιογραφία (σελ. 55-59)
- Ερωτηματολόγιο (σελ. 60-68)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Εισαγωγή

Στις μέρες μας λίγες επιχειρήσεις μπορούν να παρακάμψουν τη βασική αποστολή ενός οργανισμού, αυτή της άμεσης μεγιστοποίησης του πλούτου. Αντίθετα με την κοινή αντίληψη η μέτρηση της πραγματικής κερδοφορίας σε ένα οργανισμό απαιτεί μακροπρόθεσμη ανάλυση. Δεν μπορούμε να μετρήσουμε με ακρίβεια την επιτυχία ενός οργανισμού μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα, καθώς πολλές φορές ο χρόνος προσαρμογής και ένταξης των νέων δεδομένων απαιτεί πολύ παραπάνω χρόνο για να αποφέρει αποτελέσματα. Ωστόσο, το επιπλέον κόστος και η προσπάθεια που απαιτείται πολλές φορές θα οδηγήσουν σε αρνητικά κέρδη βραχυπρόθεσμα. Ένα σημαντικό παράδειγμα στα παραπάνω αποτελεί και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς, για να γίνει πλήρως αντιληπτή η θετική επίδραση που επιφέρει στην κερδοφορία ενός οργανισμού, θα πρέπει να μετρηθούν τα οφέλη που προσφέρει μακροπρόθεσμα.

Με βάση τα παραπάνω, το εργατικό δυναμικό συγκαταλέγεται σε έναν από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν αισθητά την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί λοιπόν ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν θεωρίες διαχείρισης βασισμένες στην ορθή επιχειρηματική ηθική, είναι πιο επιτυχημένες από τις εταιρείες που πράττουν ανήθικα. Αν και δεν μπορεί να είναι η κύρια μεταβλητή που ελέγχεται για να αναλυθούν τα κέρδη μιας εταιρείας, η επιχειρηματική ηθική αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα για την κερδοφορία της.

Στην παρούσα εργασία αρχικά γίνεται έρευνα για τη γέννηση και τις ρίζες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε συνέχεια παρουσιάζονται όλες οι σύγχρονες τεχνικές του HRM καθώς και πώς επηρεάστηκαν αυτές οι τεχνικές στην Ελλάδα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Στο επόμενο Κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά ο Κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας, μια μορφή νομοθεσίας εντός της εταιρείας που δεσμεύει τους υπαλλήλους της, με ειδικές κυρώσεις

για την παραβίαση του. Ο συγκεκριμένος κώδικας αποτελεί σημαντικό κομμάτι του HRM και τα επόμενα χρόνια αναμένεται να παίζει σημαντικό ρόλο στις νέες τεχνικές διαχείρισης των εργαζομένων.

Στο 4ο Κεφάλαιο γίνεται η απαραίτητη παρουσίαση της επιρροής της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Τέλος πραγματοποιείται μία ποσοτική έρευνα η οποία επιχειρεί να ερμηνεύσει διαχρονικά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία από τις μεγαλύτερες και πλέον επιτυχημένες εταιρείες της Ελλάδος την Μασούτης Α.Ε.. Η εταιρεία έχει διακριθεί αρκετές φορές για την εξαιρετική διαχείριση του προσωπικού της τόσο Πανελλάδικά όσο και Πανευρωπαϊκά. Όπως θα παρατηρηθεί παρακάτω οι συγκεκριμένες διακρίσεις είναι αποτέλεσμα της συνεχούς και επιτυχημένης εξέλιξης των μεθόδων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της. Οι εργαζόμενοι ανα τα χρόνια απολαμβάνουν όλο και περισσότερα προνόμια με αποτέλεσμα να είναι όλο και περισσότερο πρόθυμοι να παράγουν περισσότερο καθώς θεωρούν ότι αποτελούν κομμάτι του οργανισμού. Αυτό ακριβώς αποδεικνύεται με την βοήθεια του Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) στην διαχρονική ανάλυση της ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού.

Λέξεις Κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας, Ιστορία της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Νόμος Sarbanes-Oxley, Κερδοφορία επιχειρήσεων, Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέρος της γενικής διοίκησης σε μία επιχείρηση και ασχολείται κυρίως με τους ανθρώπινους πόρους. Επηρεάζει όλες τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό, ξεκινώντας από τα πρώτα στάδια της προετοιμασίας της πρόσληψης έως και την απόλυση. Ουσιαστικά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης της ικανοποίησης των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού προς όφελος του.

Ανά τα χρόνια έχουν γίνει ποικίλες προσπάθειες για να καθοριστεί και να αναλυθεί σωστά η έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός αναφέρει ότι “η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στη διαχείριση των πιο αξιόλογων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, δηλαδή των ανθρώπων, οι οποίοι συμβάλλουν μεμονωμένα και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.”

Από τον ορισμό αυτό, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το HRM είναι μια λειτουργία που στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην υπηρεσία των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Μερικοί ακόμα ορισμοί που δόθηκαν ανά διαστήματα με στόχο να εξηγήσουν το HRM είναι **οι παρακάτω:**

Ο Gary Dessler (1998) στο βιβλίο του *Essential of Human Resource Management* δίνει έναν πληρέστερο ορισμό σε σχέση με τον Armstrong καθώς περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις πρακτικές που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, του απαραίτητου ελέγχου, της κατάρτισης, της ανταμοιβής και της αξιολόγησης.

Οι Mathis και Jackson (2010) στο βιβλίο τους Human Resource Management τονίζουν ακόμα περισσότερο την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και της οργάνωσης του μέσω της διαχείρισης των συναφών δραστηριοτήτων του ανθρώπου.

Τέλος το 2013 ο Ricky W. Griffin στο βιβλίο του Fundamentals of Management σε σχέση με τους παραπάνω ορισμούς δίνει περισσότερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου παράγοντα καθώς αναφέρει ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ένα σύνολο οργανωτικών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ενός αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού.

Από τους παραπάνω ορισμούς διαπιστώνουμε ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στους ανθρώπους που απασχολούνται από οργανισμούς, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ζωτικά όργανα για την επιτυχή λειτουργία αυτών των οργανισμών. Μέσα στις επιχειρήσεις τα τμήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό συχνά, είναι υπεύθυνα για ποικίλες δραστηριότητες, όπως η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση των επιδόσεων και η διαχείριση συστημάτων αμοιβών και παροχών, ενώ παράλληλα ασχολούνται με τις εργασιακές σχέσεις, δηλαδή την εναρμόνιση των πρακτικών οργάνωσης σύμφωνα με τους κανονισμούς που απορρέουν από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τους εργασιακούς νόμους.

Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το HRM ξεκίνησε να παίρνει υπόσταση ως μια ξεχωριστή λειτουργία μέσα στις επιχειρήσεις τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, όταν οι ερευνητές της εποχής ξεκίνησαν να επιβεβαιώνουν τους τρόπους δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας μέσω της οργάνωσης και διαχείρισης των εργαζομένων.

Αρχικά η ανάλυση έδινε έμφαση σε συναλλαγές, όπως οι παροχές και η διαχείριση μισθοδοσίας, αλλά με την πάροδο των χρόνων και πιθανότατα λόγω της παγκοσμιοποίησης ξεκίνησε να εστιάζει σε πιο στρατηγικά στοιχεία των οργανισμών όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η διαχείριση του εξειδικευμένου προσωπικού, οι ηθικοί προβληματισμοί και γενικότερα έδωσε έμφαση στη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης.

Αναζητώντας τα πρώτα ιστορικά στοιχεία της εξέλιξης της θεωρίας του Ανθρώπινου Δυναμικού και λαμβάνοντας υπόψη όλες τις εξελικτικές φάσεις του ανθρώπινου είδους, παρατηρούμε ότι ήδη από τα προϊστορικά χρόνια, υπάρχουν αρκετές ενδείξεις που αποδεικνύουν την ύπαρξη μεθόδων και πρακτικών που αφορούσαν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά κατά τα προϊστορικά χρόνια υπήρχαν ποικίλοι μέθοδοι επιλογής φυλετικών ηγετών, σημαντικό παράδειγμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Έπειτα η πρακτική της ασφάλειας και της ευημερίας κατά τη διάρκεια του κυνηγιού, η οποία μεταβιβάστηκε από γενιά σε γενιά, αποτελεί ένα ακόμα παράδειγμα. Οι δραστηριότητες αυτές αναγνώρισαν την αναγκαιότητα επιλογής και προετοιμασίας των ατόμων για τις εκάστοτε θέσεις εργασίας (Kaufman, 2014).

Εξέλιξη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ανά τον κόσμο

Όπως συμβαίνει συχνά η διαχείριση του προσωπικού ανά το κόσμο διαμορφώθηκε παράλληλα με τις ανάγκες και την εξέλιξη της κάθε χώρας στον εργασιακό τομέα.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες αναπτύχθηκε νωρίτερα από ότι στις χώρες της Ασίας και του Ειρηνικού. Πιθανότατα ο βασικότερος λόγος είναι η άνθηση της μηχανοκίνητης βιομηχανίας, η οποία επέτρεψε να αναπτυχθούν μεγάλες επιχειρήσεις και παράλληλα βοήθησε στην δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας, οι οποίες όμως ήταν μονότονες, ανθυγιεινές και επικίνδυνες. Αυτές οι κακές συνθήκες εργασίας οδήγησαν σε ρήξη την σχέση της «εργατικής τάξης» με τη διοίκηση. Η αύξηση του προσωπικού στα εργοστάσια ώθησε το εργατικό δυναμικό να εστιάσει την προσοχή του στις συνθήκες εργασίας, καθώς και στους καταναγκαστικούς ρυθμούς αυτής, με αποτέλεσμα να ενεργούν συλλογικά για την επίτευξη καλύτερων συνθηκών.

Διάφορες οικονομικές θεωρίες που αναλύθηκαν και επαληθεύτηκαν στις αρχές του 19ου αιώνα, άλλαξαν κατά κόρον την κοινή γνώμη για τον τρόπο που υλοποιείται η οικονομική διαχείριση. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες τόνισαν τις αναμενόμενες αντιπαραθέσεις μεταξύ συμφερόντων του εργατικού δυναμικού και της διοίκησης. Αυτές οι συγκρούσεις έθεσαν της βάση για την ανέλιξη του συνδικαλιστικού συστήματος και των συστημάτων εργασιακών σχέσεων που αποτελούν μερικά από τα κύρια στοιχεία της σημερινής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως ήταν αναμενόμενο, το Ηνωμένο Βασίλειο όπως και οι Ηνωμένες Πολιτείες

συμμετείχαν στην ψήφιση μιας σειράς νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούσαν το μισθό της ωριαίας εργασίας των γυναικών, την παιδική εργασία, και παράλληλα έθεσαν όριο κατώτατου μισθού για τους άνδρες και φρόντισαν να προστατεύσουν τους υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται σε συνθήκες ανθυγιεινές ή επικίνδυνες. Η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία ακολούθησαν σταδιακά από τις αρχές της δεκαετίας του 1900 το κίνημα που αφορούσε την προάσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Αυτές οι δύο χώρες υιοθέτησαν ένα διαφορετικό σύστημα βασισμένο στη συνδιαλλαγή και τη διαιτησία αντί των υποχρεωτικών όρων (Society for Human Resource Management, 2008).

Κατά τη περίοδο αυτή, ειδικοί πάνω στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και στο Ηνωμένο Βασίλειο ξεκίνησαν να ελέγχουν τα χαρακτηριστικά των συστημάτων εργασίας λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ψυχολογικές και κοινωνιολογικές θεμελιώδεις θεωρίες. Οι συγκεκριμένες θεωρίες εφαρμόστηκαν τόσο από τους διευθυντές όσο και από τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη γρήγορα εναλλασσόμενη στάση απέναντι στις θέσεις εργασίας, και τις συνθήκες εργασίας και τις οργανωτικές δομές.

Η Κλασική Σχολή ήταν αυτή που έθεσε τις βάσεις της επιστήμης της διοίκησης. Στόχος των θεωρητικών της ήταν να μπει μια τάξη στην χαοτική κατάσταση που επικρατούσε στα εργοστάσια της βιομηχανικής επανάστασης, ώστε να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας της τότε εποχής και την ίδια στιγμή να γίνει πιο αποτελεσματική η εργασία.

Η συγκεκριμένη σχολή ιδρύθηκε από τον Frederick Taylor, ο οποίος αποκαλείται πατέρας της επιστημονικής διοίκησης. Ο Taylor (1911) αναφέρει ότι είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στη δουλειά καθ' αυτή και παράλληλα στην αποτελεσματική προσαρμογή των εργαζομένων στις εργασιακές διαδικασίες. Ο Taylor, ο οποίος ήταν μηχανικός, παρατήρησε ότι οι εργαζόμενοι των εργοστασίων όπου ήταν εργαζόμενος δεν είχαν τις δυνατότητες και τις ικανότητες να αποδώσουν σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ οι εργοδότες έδειχναν αδιαφορία για το ύψος της μισθοδοσίας και τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. Στην προσπάθεια του να δώσει θεωρητική ερμηνεία στις παραπάνω παρατηρήσεις του και πεπεισμένος ότι είναι εφικτό να βελτιωθεί η θέση τόσο του εργοδότη, όσο και των εργαζομένων, πρότεινε να υπάρξει σωστός και συνεχής σχεδιασμός μεθόδων πραγματοποίησης ενός έργου, για αποφυγή περιττών κινήσεων και εξασφάλιση σωστής λειτουργίας των μηχανημάτων. Έπειτα πρότεινε να καταγραφούν συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας έπειτα από έρευνα και χρονομέτρηση των απαραίτητων διαδικασιών για την ολοκλήρωση ενός έργου. Τέλος, πρότεινε να

πραγματοποιείται ο σωστός προγραμματισμός του έργου που κάνει κάθε εργαζόμενος και να προσαρμόζεται ο μισθός του με βάση με την απόδοση του.

Στόχος του Taylor αποτελούσε να γίνουν αντιληπτά τα αφανή αδύναμα σημεία της διαδικασίας παραγωγής με στόχο να τροποποιηθούν καταλλήλως. Πίστευε ουσιαστικά, ότι με τεχνικό ορθολογισμό ήταν εύκολο να μεταβληθεί θετικά η παραγωγικότητα και μέσω αυτού το συνολικό κέρδος της επιχείρησης, καθώς και οι αμοιβές του προσωπικού. Έτσι, οι συγκρούσεις μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων θα μειώνονταν καθώς θα υπήρχε η κατάλληλη ανταμοιβή και αναγνώριση. Το καλύτερο παράδειγμα για την παραπάνω θεωρία αποτελεί η περίπτωση του Henry Ford, ενός βιομήχανου παγκοσμίου κλίμακας και εμπνευστή της αλυσίδας παραγωγής ο οποίος εφάρμοσε σύστημα εβδομαδιαίας εργασίας πέντε ημερών. Ο Ford παράλληλα έλεγε ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να αμείβεται καλά και να μην εργάζεται εξοντωτικά.

Οι θεωρητικοί της νεοκλασικής σχολής υποστήριξαν ότι θα έπρεπε δοθεί μεγαλύτερη σημασία στους εργαζομένους των επιχειρήσεων. Για να πετύχουν το στόχο τους, οι νεοκλασικοί συμπεριέλαβαν στις αναλύσεις τους άλλες επιστήμες όπως την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.λπ. Αντίθετα λοιπόν με τον F. Taylor, ο Elton Mayo (1945) πίστευε ότι ο μισθός δεν είναι ο μόνος παράγοντας που θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην εξαρτημένη απασχόληση. Ο E. Mayo έπειτα από 5ετή παρατήρηση των συνθηκών μιας μεγάλης εταιρείας ηλεκτρολογίας, κατάλαβε ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σαν μέλη ομάδας και όχι σαν μεμονωμένα άτομα ή σαν όχλος. Πίστευε λοιπόν ότι η κύρια αιτία συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο ήταν η μη ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Έτσι, συμπέρανε ότι κάθε προσπάθεια μεγιστοποίησης της απόδοσης των εργαζομένων προϋποθέτει και παράλληλη σωστή βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στο μέσο στην εργασίας.

Τέλος, η Συμπεριφορική Σχολή επικεντρώθηκε στους εργατικό δυναμικό και στο τρόπο εξυπηρέτησης των αναγκών τους, ώστε να πετύχουν ικανοποιητικότερη οργανωτική παραγωγικότητα. Η Συμπεριφορική Σχολή είναι ένας συνδυασμός οικονομικών και ψυχολογίας που αναλύει τον λόγο που πραγματοποιούμε συγκεκριμένες επιλογές. Αυτό που μας διδάσκει είναι ότι, ενώ είμαστε "λογικά" όντα, δεν συμπεριφερόμαστε πάντα με ορθολογικό τρόπο. Η συγκεκριμένη Σχολή εισήγαγε την ιδέα της «αρχιτεκτονικής των επιλογών». Η συγκεκριμένη ιδέα εστιάζει στο ότι, όταν υπάρχει ένα περιορισμένο σύνολο επιλογών οι άνθρωποι λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Έτσι η εφαρμογή της συμπεριφορικής οικονομίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης

αποδεικνύει ότι οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν καθημερινά «αρχιτεκτονικές επιλογές». Ένα παράδειγμα της εφαρμογής της συμπεριφορικής οικονομίας στη θεωρία του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την αποτροπή απώλειας. Οι άνθρωποι αισθάνονται διπλάσιο πόνο χάνοντας κάτι σε σχέση με την ικανοποίηση που αισθάνονται όταν κερδίζουν κάτι. Ένα ακόμα παράδειγμα αφορά τη μεροληψία της αισιοδοξίας. Οι άνθρωποι τείνουν να υπερεκτιμούν τις πιθανότητες να συμβούν θετικά γεγονότα και να υποτιμούν την πιθανότητα να συμβούν αρνητικά. Τέλος, το παράδειγμα της συμπεριφορά της αγέλης, κατά το οποίο οι άνθρωποι τείνουν να δρουν κατά αναλογία με τους άλλους ανθρώπους, παρά σύμφωνα με ό, τι είναι σωστό για εκείνους.

Στάδια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Αν και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην Αυστραλία και τις χώρες του Ειρηνικού αρχικά αναπτύσσονταν παράλληλα με τον δυτικό κόσμο, εξαιτίας της διαφορετικής ανάπτυξης που βίωσαν, ακολούθησαν διαφορετικά στάδια ανάπτυξης. Κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990 τα κύρια χαρακτηριστικά της αμερικανικής ανάπτυξης ήταν η έμφαση που έδινε σε δραστηριότητες της διοίκησης, και στη συνεχή μετάβαση σε μια πιο σίγουρη προσέγγιση προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις. Παρόμοιες διαδικασίες σημειώθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στις ασιατικές χώρες υπήρξε ένας συνδυασμός διοικητικών, πατερναλιστικών και επιχειρηματικών ανθρωπίνων πόρων, που μεταβάλλονται μεταξύ των εθνών της Ασίας ανάλογα με τις κοινωνίες τους, τα στάδια ανάπτυξης τους, την κυβερνητική παρέμβαση στην οικονομία της χώρας και τα συστήματα των εργασιακών σχέσεων (Nankervis, Chatterjee & Coffey, 2007).

Στην Αυστραλία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει διαμορφωθεί μέσα σε 4 στάδια. Αυτά τα στάδια, τα όποια αναλύθηκαν και καταγράφηκαν εκτενώς, αντικατοπτρίζουν την ανάπτυξη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον υπόλοιπο κόσμο.

α) Στάδιο ένα (1900-1940): Στάδιο διοίκησης ή στάδιο ευημερίας

Κατά τη περίοδο αυτή οι λειτουργίες που αφορούσαν τη διαχείριση του προσωπικού διεξάγονταν από μάνατζερς, διευθυντές και πρώιμους ειδικούς, όπως υπεύθυνους προσλήψεων και εκπαιδευτές εργατικού δυναμικού. Οι πρωτοπόροι θεωρητικοί της διαχείρισης είχαν αρκετές σκέψεις που αργότερα ενσωματώθηκαν τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη της διαχείρισης του προσωπικού. Η νεοκλασική επιστήμη προσέθεσε ψυχολογικά στοιχεία, καθώς η επιστήμη της διοίκησης βοήθησε στο πρόγραμμα διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού.

Στην Αυστραλία, ωστόσο, αυτές οι ανατολικές επιρροές είχαν μόνο εγκυκλοπαιδική σημασία μέχρι τη δεκαετία του 1940. Έως τη δεκαετία του '30 η κοινωνικοοικονομική κατάσταση της Αυστραλίας ήταν σταθερή και η ανεργία κινούνταν σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα. Λόγω της σταθερής και σχετικά ικανοποιητικής κατάστασης στην Αυστραλία, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δραστηριοποιήθηκαν με κύρια στοιχεία διαπραγμάτευσης το ύψος των αμοιβών και τις συνθήκες εργασίας. Οι λειτουργίες προσωπικού κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου περιοριζόταν κυρίως σε διοικητικές αποφάσεις.

β) Στάδιο δύο (1940 - έως τα μέσα της δεκαετίας του '70): Κατάσταση ευημερίας και διοίκησης

Το δεύτερο στάδιο σηματοδοτεί την αρχή μιας εξειδικευμένης και πιο επαγγελματικής προσέγγισης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Κατά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, υπήρξε έλλειψη προσφοράς εργασίας σε κύρια εργοστάσια όπως αυτά που έφτιαχναν όπλα και αυτά που συσκεύαζαν τρόφιμα, καθώς παράλληλα παρατηρήθηκε αύξηση των δυσμενών συνθηκών και των μη ικανοποιητικών επιδόσεων των υπαλλήλων. Οι πιέσεις που προήλθαν λόγω των παραπάνω προβλημάτων ξεκίνησαν να εμποδίζουν την συνολική παραγωγή των επιχειρήσεων και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται σταδιακά και η ανεργία. Όταν τελείωσε ο πόλεμος, το πλεονάζον ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό που επέστρεψε από τον πόλεμο πλημμύρισε την αγορά εργασίας. Έτσι οι εργοδότες, ωθούμενοι από τις κυβερνητικές παρεμβάσεις για ειδικευμένο προσωπικό με στόχο την άνθιση της αναπτυσσόμενης οικονομίας τους, ξεκίνησαν να επικεντρώνονται στη σημασία ενός ευρύτερου φάσματος λειτουργιών προσωπικού. Τη δεκαετία του 1940 η κοινοπολιτεία

ίδρυσε ένα τμήμα που ονομάστηκε Τμήμα Βιομηχανικής Ενημερίας της Αυστραλίας με στόχο την προώθηση της εργασιακής ευημερίας, προσφέροντας μαθήματα έκτακτης ανάγκης στους επαγγελματίες έτσι ώστε να εξοπλιστούν με τις απαραίτητες εργασιακές δεξιότητες.

Το 1943, ο πρώτος επίσημα καταγεγραμμένος υπεύθυνος προσωπικού, διορίστηκε στο εργοστάσιο εκρηκτικών της St. Mary στη Νέα Ουαλία, ενώ την ίδια χρονιά ιδρύθηκε η παλαιότερη ένωση στον κόσμο στον τομέα της διοίκησης προσωπικού, ο Σύνδεσμος Λειτουργών Προσωπικού και Βιομηχανικής Ενημερίας (Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD). Σχολές που αφορούσαν την διοίκηση προσωπικού ιδρύθηκαν για πρώτη φορά στην Αυστραλία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950.

Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται επίσης από την επέκταση των απαραίτητων λειτουργιών του εργατικού δυναμικού με στόχο την άνθηση της μεταπολεμικής αυστραλιανής οικονομίας. Παράλληλα, σε αυτή την εποχή παρατηρείται μια σταδιακή μετάβαση από εξειδικευμένες σε πιο γενικές προσεγγίσεις πάνω στο εργατικό δυναμικό. Οι δραστηριότητες της διαχείρισης προσωπικού ήταν σε μεγάλο βαθμό διαχωρισμένες από τις εργασιακές σχέσεις, και δεν υπήρχε μια σαφής επαγγελματική φιλοσοφία. Ενώ το φάσμα των λειτουργιών που εκτελέστηκαν αυξήθηκε αρκετά κατά τη περίοδο αυτή, αυτές οι λειτουργίες διεξάγονταν ξεχωριστά και χωρίς να δίνεται σημασία στον αντίκτυπό τους στη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα.

γ) Στάδιο τρία (από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 - τέλη της δεκαετίας του 1990): Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων - Από το HRM στο SHRM.

Κατά τη δεκαετία του '70, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων της Αυστραλίας βρέθηκαν σε δυσμενή επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, που οφείλονταν στον έντονο ανταγωνισμό από την αμερικανική και ευρωπαϊκή αγορά, και από τις αναδυόμενες αγορές της Ασίας.

Οι συμβολή των θεωριών «Αριστείας» των Peters και Waterman το 1982 σε συνδυασμό με τις μεγαλύτερες πιέσεις για ανάλυση κόστους - ωφέλειας σε κάθε επιχείρηση, ξεκίνησαν να επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο που γινόταν η διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Την ίδια στιγμή, οι επαγγελματικές ενώσεις (IPMA - International Project Management Association) και τα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης εξέλιξαν τις προσεγγίσεις τους, αφού άρχισαν να ενσωματώνουν τις ιδέες των θεωριών «αριστείας» και ηγεσίας, καθώς και τη

θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό (Deming, 1993). Η διαχείριση του προσωπικού μετατράπηκε σε διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αντιπροσωπεύοντας μια αλλαγή στην ενσωμάτωση των λειτουργιών του προσωπικού, στρατηγικά εστιασμένη στη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Στην ουσία, η στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αναδιατυπώνει τους εργαζόμενους ως ανθρώπινους πόρους οι οποίοι αποτελούν τα πιο βασικά περιουσιακά στοιχεία μέσα σε έναν οργανισμό, διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και μελλοντικές δυνατότητες. Συνεπώς αυτά τα ζωτικά όργανα απαιτούν ολοκληρωμένες και συμπληρωματικές στρατηγικές διαχείρισης, προκειμένου να διασφαλίσουν την ατομική και την συλλογική προσφορά τους στην επιτυχία του οργανωτικού στόχου της επιχείρησης και παράλληλα των ατομικών τους στόχων. Με την ενσωμάτωση των παραπάνω θεωριών δόθηκε η ευκαιρία στους υπεύθυνους προσωπικού να δημιουργήσουν προσεγγίσεις που να είναι κατάλληλες για τις ιδιαίτερες συνθήκες των δικών τους οργανισμών.

Σε αυτό το στάδιο οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα καθώς εισήγαγαν νέα εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και καθιέρωσαν επίσημα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Οι εργοδότες εκμεταλλεύτηκαν επίσης την ευκαιρία να απασχολήσουν εργατικό δυναμικό μερικής και προσωρινής απασχόλησης με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν περισσότερες θέσεις εργασίας, ενώ παράλληλα άρχισαν να αναθέτουν διάφορες απαραίτητες εργασίες σε εξωτερικούς παρόχους και να καταργούν τις οριοθετημένες γραμμές. Ταυτόχρονα, σε αυτό το στάδιο, εμφανίστηκε η αναγκαιότητα για θέσπιση νέων μεθόδων σύνδεσης με τους εργαζομένους. Οι ρυθμίσεις διαβούλευσης και διαπραγμάτευσης των συνδικάτων πήραν νέα διάσταση και συνεπώς βοήθησαν στην εξάπλωση μιας σειράς καινοτόμων πρωτοβουλιών επικοινωνίας.

Εν κατακλείδι αυτό το στάδιο εκπροσωπεί την ένταξη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και των σχέσεων μέσα στην εργασία σε μια συντονισμένη στρατηγική ενός οργανισμού, σηματοδοτώντας την ενδεχόμενη γέννηση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Nankervis, Chatterjee & Coffey, 2007) .

Η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (SHRM) μπορεί να θεωρηθεί ως μια μακροπρόθεσμη προοπτική που εμπεριέχει τις στρατηγικές και τις πολιτικές των επιχειρήσεων, ενώ η διαχείριση του προσωπικού (HRM) αντιπροσωπεύει περισσότερο μια

βραχυπρόθεσμη προσέγγιση που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες μέσα στον οργανισμό.

Η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προσθέτει μια διάσταση εξισορρόπησης των στόχων και των αποτελεσμάτων, των διαδικασιών διαχείρισης του προσωπικού με τους στόχους και τα αποτελέσματα των οργανώσεων τους στο σύνολό τους, αν και τα δύο είναι αλληλένδετα.

δ) Στάδιο τέσσερα (μετά το 2000): SHRM στο μέλλον

Σε αυτό το στάδιο η φύση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων παρατηρείται ότι κινείται παράλληλα με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Η θεωρία και η πρακτική της διαχείρισης προσωπικού μεταβλήθηκαν σημαντικά, λόγω της παγκοσμιοποίησης, της εισαγωγής του ίντερνετ και των συναφών τεχνολογιών. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω άλλαξε ολοκληρωτικά η φύση και οι προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Αυτές οι πιέσεις επέφεραν σοβαρές επιπτώσεις στους οργανισμούς, στους εργαζόμενους και στις συνθήκες εργασίας. Αυτές οι επιπτώσεις κάνουν απαραίτητη την ανάγκη για συνεχιζόμενη εξέλιξη και καινοτομία του τομέα των ανθρώπινων πόρων (Society for Human Resource Management, 2008).

Σύγχρονες τεχνικές HRM

Έπειτα από δεκαετίες εξέλιξης, τα τελευταία χρόνια ο κλάδος του ανθρώπινου δυναμικού έχει ανθίσει σημαντικά και πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι σε επιχειρήσεις μικρής και μεγάλης εμβέλειας. Μπορεί οι επιχειρήσεις με λιγότερους εργαζομένους να μην μπορούν να εντάξουν ένα ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης εργατικού δυναμικού, παρόλα αυτά βάσει της νομοθεσίας και της επιρροής των νέων τεχνολογιών παρατηρείται ότι και αυτές άτυπα εφαρμόζουν θεωρίες και πρακτικές μεγαλύτερων επιχειρήσεων προσαρμοσμένες στις δικές τους ανάγκες

Ξεκινώντας την αναφορά στις σύγχρονες τεχνικές θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε ότι η συμπεριφορά του ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι τα διαφορετικά είδη ηγεσίας που

εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν τόσο την ικανοποίηση του προσωπικού όσο και την επίτευξη του στόχου του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα η σύγχρονη εξέλιξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού να επηρεάζεται σημαντικά από τον τρόπο ηγεσίας (Foss & Laursen, 2012).

Είδη ηγεσίας σε διευθυντικά στελέχη

Η συμπεριφορική προσέγγιση αναπτύχθηκε ως θεωρία την περίοδο μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και περιλαμβάνει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η καθοδήγηση, όταν δίνεται κατάλληλα από έναν ηγέτη / διευθυντή, μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων και την αποδοτικότητα της ηγεσίας (Rost, 1993). Οι εκπρόσωποι των κρατικών πανεπιστημίων του Οχάιο των ΗΠΑ υποστήριξαν ότι οι ηγέτες τείνουν να επικεντρώνονται είτε στην ουσία της δομής της επιχείρησης είτε στο σκεπτικό να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο, το ενδιαφέρον δεν επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά στις ενέργειές του. Αυτή η θεωρία υπογραμμίζει τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων εντός των επιχειρήσεων. Έχει αποδειχθεί ότι οι ηγέτες με συμπεριφορά που συνάδει με τα παραπάνω κριτήρια, επιτυγχάνουν ένα καλύτερο επίπεδο οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου εντός της εταιρείας (Vroom, 1965). Στο ίδιο πλαίσιο, η θεωρία που αναπτύχθηκε στους κύκλους του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν, κινήθηκε επίσης γύρω από παρόμοιες ιδέες που επηρεάστηκαν από τα γεγονότα που έλαβαν χώρα περίπου τα ίδια χρόνια (1940 - 1960). Αυτή η θεωρία επικεντρώθηκε σε δύο διαφορετικές στρατηγικές που εφαρμόστηκαν από τους διαχειριστές προσωπικού: την προσωποκεντρική προσέγγιση και την προσέγγιση της παραγωγικότητας.

Βάσει των πρώτων, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως άτομα και, βάσει των τελευταίων, ως συντελεστές παραγωγής (Freeman, 2004). Αυτήν την περίοδο ακολούθησε μια νέα περίοδος παραγωγικότητας και προόδου. Αυτό επηρέασε τις οικονομικές και τις επιχειρηματικές θεωρίες.

Σύμφωνα με τον Likert (1961) οι ηγέτες μπορούν να επιλέξουν ένα αυταρχικό ηγετικό στυλ, το οποίο αναφέρεται ως «Exploitative Authoritative» ή «System I», σύμφωνα με το οποίο αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους με προσοχή και προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την παραγωγή μέσω αυστηρής διοίκησης. Ένας σημαντικός ρόλος στο αυταρχικό μοντέλο

διακυβέρνησης διαδραματίζεται από την τιμωρία και την επιβολή κυρώσεων ως μεθόδων για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανόνες της εταιρείας και την επίτευξη παραγωγικών στόχων. Παρόλο που αυτό το μοντέλο αποδίδεται σε συγκεκριμένα συστήματα όπου ο ανθρώπινος παράγοντας υποτιμάται, υπάρχει, γενικά, ο κίνδυνος έκφρασης αρνητικών στάσεων του προσωπικού και μείωσης της αποδοτικότητας των εργαζομένων λόγω φόβου κυρώσεων και ανασφάλειας στο χώρο εργασίας (Burke & Wilcox, 1969).

Το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας δεν είναι απαραίτητα καταπιεστικό. Αντ' αυτού, ορισμένοι ηγέτες επιλέγουν να συμπεριφέρονται πατερναλιστικά και επιτρέπουν, σε κάποιο βαθμό, την επικοινωνία μεταξύ αυτών και των υφισταμένων τους. Η διαφορά μεταξύ αυτού του μοντέλου, που ορίζεται ως "Benevolent Authoritative" ή "System II" και του πρώτου, "System I", είναι ότι προτιμάται η ανταμοιβή από την τιμωρία. Ωστόσο, η ανταμοιβή αφορά περισσότερο τα χρηματικά "bonus" παρά με τις αμοιβές. Το πατερναλιστικό αυταρχικό μοντέλο σχετίζεται περισσότερο με περιπτώσεις όπου το αφεντικό ενεργεί ως μέντορας (Likert, 1961).

Αντίθετα, το πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στο κίνητρο του προσωπικού και στη διατήρηση καλής σχέσης μεταξύ του προσωπικού ανεξάρτητα από το ρόλο τους στην επιχείρηση και τη θέση τους στην ιεραρχία. Ένα πιο συμμετοχικό στυλ μπορεί να ακολουθηθεί είτε σε απόλυτο βαθμό, με το αφεντικό να εκφράζει την πλήρη εμπιστοσύνη του στο προσωπικό και να στοχεύει στη συνεργασία και την επικοινωνία, ή με το αφεντικό να έχει συμβουλευτικό ρόλο. Στην τελευταία περίπτωση, ο αρχηγός προτιμά να λαμβάνει αποφάσεις συμβουλευόμενος το προσωπικό και λαμβάνοντας αποφάσεις μετά από διαβούλευση και το σύστημα αναφέρεται ως «Advisory» ή «System III». Ωστόσο, σε αυτό το μοντέλο, δηλαδή τη παροχή συμβουλών, μπορεί να υπάρχει τιμωρία ή πρόβλεψη τιμωρίας περιστασιακά και όταν υπάρχει απόλυτη ανάγκη.

Τέλος, υπάρχει το "Σύστημα IV" ή το μοντέλο "Συμμετοχή" στο οποίο οι εργαζόμενοι διατηρούν εξαιρετικές σχέσεις με τους διευθυντές / ηγέτες και ο έπαινος για την επιτυχία της συλλογικής εργασίας δίνεται σε όλα τα μέλη του προσωπικού (Gill, 2006). Το δημοκρατικό μοντέλο διαχείρισης ηγεσίας είναι πιο ανοιχτό και οι εργαζόμενοι μπορούν, αρχικά, να κατανοήσουν τους διάφορους στόχους και τα σχέδια του ηγέτη και, στη συνέχεια, να εφαρμόσουν τις ιδέες τους μέσα στον οργανισμό. Οι ίδιοι δεν γίνονται αποκλειστικά παραλήπτες οδηγιών, αλλά και μέρη καινοτόμου σχεδιασμού αυτών των οδηγιών. Ο ηγέτης πρέπει να κοινοποιήσει το όραμα στο προσωπικό και να εισαγάγει νέες ιδέες που θα

συζητηθούν περαιτέρω μεταξύ του προσωπικού και θα εφαρμοστούν εντός του οργανισμού. Η ομαδική εργασία και η συνεργασία είναι βασικές και είναι από τις πιο σημαντικές πτυχές. Η ίδια η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει ευέλικτες στρατηγικές και να προσαρμοστεί προκειμένου να ακολουθήσει τη βασική στρατηγική διαχείρισης και να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα με βάση τις κοινές ανάγκες και δυνατότητες των μελών της (Armstrong & Taylor, 2014).

Οι σύγχρονες πρακτικές και τεχνικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού λοιπόν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την εφαρμογή αυστηρών, αλλά εύλογων και λειτουργικών κανόνων και συστημάτων επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, καθώς επίσης περιλαμβάνουν και υψηλού επιπέδου κατάρτιση. Οι εργαζόμενοι, σήμερα, πρέπει να είναι εξειδικευμένοι, να διαχειρίζονται καλά πληθώρα εργασιών και να μπορούν να αντιπροσωπεύουν το καθεστώς και την νοοτροπία της εταιρείας που απασχολούνται. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα HRM είναι πιο ανεπτυγμένα και στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κόστους (Berman & et al, 2001). Έτσι, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι οι τεχνικές σχεδιασμού εργασίας έχουν αλλάξει, καθώς εστιάζουν περισσότερο στην ομάδα ως σύνολο, ενώ οι μέθοδοι και τα συστήματα ελέγχου εξακολουθούν να επικεντρώνονται στο άτομο. Παράλληλα παρατηρείται ότι η δομή διαχείρισης είναι λιγότερο ιεραρχική, πιο ανταποδοτική και δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν στα διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι, δεδομένου του ότι είναι ειδικευμένοι και εξοικειωμένοι με τα καθήκοντα και τις στρατηγικές της εταιρείας, αποτελούν πολύτιμους πόρους της εταιρείας και οι σχέσεις των εργαζομένων αναπτύσσονται με βάση τη δέσμευση και όχι τον έλεγχο (Edgar & Geare, 2005). Τέλος, παρατηρείται ότι οι εταιρείες οι οποίες επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τα παραπάνω σύγχρονα συστήματα επιλογής και κατάρτισης, ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες της διεθνούς αγοράς και λειτουργούν καλύτερα.

HRM στην οικονομική κρίση του 2008

Η οικονομική κρίση ξέσπασε το 2008 και εξαπλώθηκε ραγδαία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στον υπόλοιπο κόσμο. Η ταχύτητα με την οποία η κρίση επηρέασε όλα τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποκάλυψε τα προβλήματα της κοινής, εσωτερικής αγοράς. Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου έξι μηνών, δημιουργήθηκαν τεράστια κενά μεταξύ των κρατών μελών

και του Ευρωπαϊκού Νότου. Βασικές συνέπειες αυτής της κρίσης είναι αρχικά ο σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που χρεοκόπησαν και τα ιδιαίτερα αυξημένα νούμερα του εργατικού δυναμικού που βγήκε από την αγορά εργασίας. Η ακραία φτώχεια, και η μετέπειτα προσφυγική και ανθρωπιστική κρίση που ακολούθησαν στον ευρωπαϊκό χώρο από το 2012 παρακίνησαν την Ευρωπαϊκή Ένωση να επενδύσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της και στον καθορισμό πανευρωπαϊκών στρατηγικών που έχουν ως κύριο στόχο να οδηγήσουν την Ένωση στην ανάπτυξη και να προσφέρουν μια άμεση λύση στα κράτη και τις επιχειρήσεις τους. Αυτοί οι στόχοι που τέθηκαν επηρέασαν αισθητά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς όρισαν δεσμευτικά πλαίσια για όλες τις επιχειρήσεις. Τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης τονίζουν συνεχώς τη χρήση κατάλληλων πρακτικών για την επίτευξη ισότητας και ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας.

Ξεκινώντας από τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, υπάρχουν ορισμένα πρότυπα που εισάγει η ΕΕ και υπογραμμίζουν την ανάγκη διασφάλισης δίκαιων συνθηκών εργασίας, ισότητας μισθών, ισότητας πρόσβασης, δημοσιότητας και διαφάνειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Ορισμός Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας

Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας περιγράφει τις ηθικές αρχές, τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά που διέπουν μια εταιρεία ή έναν οργανισμό. Εκδίδεται από μια επιχείρηση και είναι ουσιαστικά ένας τρόπος διαμόρφωσης πολιτικής. Δίνει γενικές κατευθύνσεις για το πως πρέπει να συμπεριφέρονται και να ενεργούν οι εργαζόμενοι κάθε βαθμίδας. Ο κώδικας στην πραγματικότητα είναι μια μορφή νομοθεσίας εντός της εταιρείας που δεσμεύει τους υπαλλήλους της, με ειδικές κυρώσεις για την παραβίαση του. Εάν δεν υπάρχουν τέτοιες κυρώσεις, ο κώδικας είναι απλώς ένας κατάλογος οδηγιών.

Πριν ξεκινήσουμε είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ νόμου και δεοντολογίας καθώς από τη μία η υπακοή στον νόμο είναι το ελάχιστο επίπεδο ηθικής συμπεριφοράς που επιβάλλεται από τις εκάστοτε αρχές σε μία κοινωνία. Η ηθική συμπεριφορά όμως συμπεριλαμβάνει και περισσότερες παραμέτρους από την υποχρεωτική βάσει νόμου συμπεριφορά, καθώς σύμφωνα με το δέον είναι ανήθικο να ψεύδεσαι, ωστόσο είναι νομικά κολάσιμο να ψευδορκείς.

Ιστορική αναδρομή του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας

Η έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας άρχισε επισήμως να αναλύεται την δεκαετία του '60, όμως κάνοντας μία ιστορική αναδρομή μπορούν να παρατηρηθούν διάφορα στοιχεία επιχειρησιακής ηθικής ανά τα χρόνια. Ίσως ο πιο γνωστός κώδικας δεοντολογίας στην ιστορία να είναι ο όρκος του Ιπποκράτη, που εδώ και χρόνια ορκίζονται οι γιατροί. Σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση, αυτός ο όρκος δεν περιλαμβάνει τη φράση "Μην κάνετε κακό" αλλά στην τρίτη παράγραφο της κλασικής έκδοσης, αναγράφεται : «Θα χρησιμοποιώ τη θεραπεία για να

βοηθήσω τους ασθενείς κατά τη δύναμη και την κρίση μου, αλλά ποτέ για να βλάψω ή να αδικήσω».

❖ **Επιχειρησιακή ηθική στη δεκαετία του '60**

Η δεκαετία του 1960 έφερε μεγάλες τροποποιήσεις στην επιχειρηματική ηθική. Οι πολιτισμικές αξίες μετατοπίστηκαν, από τον ατομικισμό προς την έντονη προσοχή του λαού σε κοινωνικά ζητήματα όπως ο περιβαλλοντισμός και η παγκόσμια ειρήνη. Ενώ οι νέοι εργαζόμενοι στη δεκαετία του 1960 ήταν ιδεαλιστές και ήθελαν να κάνουν τον κόσμο έναν καλύτερο τόπο, οι εργοδότες βρήκαν ελλιπή το εργασιακό ήθος τους, σε σύγκριση με εκείνο των περασμένων γενεών. Οι εταιρείες ανταποκρίθηκαν σε αυτή τη μεταβολή, ενισχύοντας κάποιες από τις υπηρεσίες των ανθρωπίνων πόρων, καθορίζοντας τα καθήκοντα της κάθε θέσης και συντάσσοντας άτυπους κώδικες δεοντολογίας. Ανταποκρινόμενοι όμως στις μεταβαλλόμενες επιθυμίες των υπαλλήλων τους, οι επιχειρήσεις άρχισαν επίσης να υιοθετούν έμπρακτα την κοινωνική ευθύνη. Στην πραγματικότητα, τη δεκαετία του 1960 παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις άρχισαν για πρώτη φορά να συμφιλιώνονται με περιβαλλοντικά ζητήματα και να αναζητούν τρόπους ανταπόδοσης στην κοινωνία. (Greg DePersio, 2020)

❖ **Σημαντικά γεγονότα της δεκαετίας του '70 και του '80**

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1980, δύο γεγονότα προκάλεσαν αλλαγές στην επιχειρηματική δεοντολογία: τα σκάνδαλα των εργολάβων της άμυνας, καθώς και μια έντονη ένταση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Τα σκάνδαλα των εργολάβων, τα οποία έγιναν γνωστά κατά τη διάρκεια του πολέμου στο Βιετνάμ, ανάγκασαν την κυβέρνηση εφαρμόσει αυστηρότερες πολιτικές για τους εργολάβους στον τομέα της άμυνας, ενώ η ένταση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων ανάγκασε τις εταιρείες να ανανεώσουν τις συμβάσεις με τους υπαλλήλους τους και να εστιάσουν λιγότερο στην αυστηρή συμμόρφωση και περισσότερο στις αξίες. Τα αποτελέσματα των παραπάνω γεγονότων μετατόπισαν την φιλοσοφία της διοίκησης από τον καθαρό αυταρχισμό προς την εργασία επί ίσοις όροις και έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

❖ Η δεκαετία του '90 και ο Περιβαλλοντισμός

Η δεκαετία του 1990 ήρθε για να δώσει ακόμα περισσότερη έμφαση στον περιβαλλοντισμό και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς παράλληλα και να εστιάσει στις σοβαρές νομικές συνέπειες για τυχόν ηθικά λάθη. Για παράδειγμα οι εταιρείες καπνού και γρήγορου φαγητού κατακρίθηκαν και δέχτηκαν πολλές αγωγές για την επιβλαβή ποιότητα των προϊόντων τους ενώ παράλληλα οι πετρελαϊκές εταιρείες και οι εταιρείες που παράγουν χημικά αντιμετώπισαν την αυξανόμενη δημόσια πίεση για τυχόν περιβαλλοντικές ζημιές. Τα παραπάνω γεγονότα τράβηξαν τα βλέμματα της κοινής γνώμης με αποτέλεσμα οι αγωγές που ασκήθηκαν να εισάγουν τις εταιρείες σε δυσμενή θέση και να τις αναγκάσουν να δαπανήσουν τεράστια χρηματικά ποσά για την νομική τους υπεράσπιση.(Ethics and Compliance Initiative).

❖ Η δεκαετία του '00, τα σκάνδαλα και ο και ο νόμος Sarbanes-Oxley

Η ψήφιση του Νόμου Sarbanes-Oxley στις αρχές του '00 έδωσε μια καινούργια διάσταση στην επιχειρηματική ηθική και εξ αυτού αποτέλεσε το κομβικότερο σημείο στην εξέλιξη της επιχειρησιακής δεοντολογίας. Ο Νόμος Sarbanes-Oxley που εγκρίθηκε το 2002 στις ΗΠΑ, εν συντομία «SOX», ή «Sarbox», αναγράφει ότι οι εταιρείες των οποίων το απόθεμα διαπραγματεύεται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου περί ανταλλαγής κινητών αξιών του 1934 πρέπει να δημοσιεύουν τους κώδικες δεοντολογίας τους. Αυτή η απαίτηση έχει δώσει στις εταιρείες ισχυρά κίνητρα για τη διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας προκειμένου να κερδηθεί πάλι η εμπιστοσύνη των επενδυτών. Η απώλεια την εμπιστοσύνης των επενδυτών οφειλόταν στα διάφορα λογιστικά σκάνδαλα που είχαν προκύψει στις ΗΠΑ εκείνο το διάστημα, όπως το σκάνδαλο της Enron και της WorldCom.

Αναλυτικότερα ο νόμος «SOX», θεσπίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής στις 30 Ιουλίου του 2002 επί προεδρίας George Bush, μετά από παρότρυνση δύο οργάνων του κογκρέσου των Ηνωμένων Πολιτειών, των Paul Spyros Sarbanes και Michael Garver Oxley. Ο συγκεκριμένος νόμος εμπεριέχει μια ολοκληρωμένη σειρά νομοθετημάτων τα οποία ορίζουν τις βάσεις για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Τα παραπάνω μέτρα αναγράφουν επίσης, τα πρότυπα οργάνωσης της επιτροπής ελέγχου μέσα στις επιχειρήσεις, τους τρόπους εξασφάλισης της ανεξαρτησίας και της αποτελεσματικότερης εποπτείας των ελεγκτών, την διασφάλιση της φερεγγυότητας των οικονομικών καταστάσεων από τους υψηλά υφιστάμενους εργαζόμενους των οργανισμών και την μη χορήγηση δανείων σε διευθυντές και στελέχη με

περισσότερη εξουσία. Παράλληλα, ορίζει τις βασικές αρχές ώστε να εξασφαλιστεί η βελτίωση της εταιρικής χρηματοοικονομικής λογιστικής και η αύξηση των γνωστοποιήσεων της εταιρίας που περιλαμβάνονται στις οικονομικές καταστάσεις, καθώς επίσης και η ενίσχυση των ποινών στα μέλη του Δ.Σ., σε ανώτερα στελέχη, σε ορκωτούς ελεγκτές, αναλυτές και δικηγόρους σε περίπτωση μη συμμόρφωσης ή διαπίστωσης παραλείψεων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο νομοθέτημα υποχρέωσε την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ, να ορίσει κάποιους κανόνες ώστε να εξασφαλιστεί η τήρησής του νόμου.

Σε μία τέτοια περίοδο μη αξιοπιστίας των επενδυτών στην κεφαλαιαγορά και με τα πληθώρα σφάλματα που σημειώθηκαν στις ΗΠΑ, η ψήφιση του νόμου των Sarbanes-Oxley, φάνηκε να στοχεύει στην εξυγίανση των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, φυσικά, δεν ρυθμίζονται από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC), καθώς δεν εκδίδουν μετοχές εισηγμένες στο χρηματιστήριο και δεν επηρεάζονται άμεσα από τον συγκεκριμένο νόμο.

Οι νομοί, όπου προτού συνταχθεί το νομοθέτημα SOX όριζαν το ρυθμιστικό πλαίσιο της αγοράς κεφαλαίων των ΗΠΑ είναι ο «Νόμος περί Τίτλων του 1933» (Securities Act of 1933) και ο «Νόμος περί Κεφαλαιαγοράς του 1934» (Securities Exchange Act of 1934). Ο Νόμος περί Τίτλων προϋποθέτει την ορθή πληροφόρηση των χρηματοοικονομικών δεδομένων των επενδυτών για τους τίτλους και ορίζει συγκεκριμένες διαδικασίες, με τις οποίες είναι υποχρεωτικό να συμμορφωθούν όσοι ενδιαφέρονται προτού ξεκινήσει η διαδικασία διαπραγμάτευση των τίτλων στις αγορές των ΗΠΑ. Ο Νόμος περί Κεφαλαιαγοράς ορίζει τις αρχές, όπου οι ενδιαφερόμενοι αγοραστές των τίτλων έχουν το δικαίωμα να πραγματοποιήσουν αγοραπωλησίες των τίτλων τους στην δευτερογενή αγορά, καθιερώνοντας την ίδια στιγμή τον έλεγχο της αγοράς, την αναγκαία εισαγωγή των χρηματιστών και των πωλητών των τίτλων σε μητρώα. Τέλος, αυτός ήταν ο νόμος που εκχώρησε την αρμοδιότητα στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς να εφαρμόσει το «Νόμο περί Τίτλων του 1933», καθώς ο ίδιος διευθετούσε τα ζητήματα της πρακτικής εφαρμογής του (Sanjay Anand, 2006).

Πεδίο Εφαρμογής του SOX

Ο SOX κυρίως επηρεάζει, αρχικά αυτούς τους χρηματιστές που έχουν τίτλους οι οποίοι υπάγονται στο άρθρο 12 του Νόμου περί Κεφαλαιαγοράς. Έπειτα αυτούς όπου είναι αναγκασμένοι να εκδίδουν συχνές αναφορές βάση του άρθρου 15 (παράγραφο δ) του ίδιου νόμου. Και τέλος εκείνους που εισάγουν στο χρηματιστήριο τίτλους σύμφωνα με τις διατάξεις

του Νόμου περί Τίτλων. Οι τελευταίοι επηρεάζονται όταν είναι στη διαδικασία εγγραφής. Στην περίπτωση που δεν έχει ολοκληρωθεί η εγγραφή, συνεχίζουν να επηρεάζονται έως ότου αποσύρουν το αίτημα τους εκείνοι που εισάγουν τίτλους στο χρηματιστήριο σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου περί Τίτλων .

Αναλυτικότερα ο SOX έχει εφαρμογή:

- Σε οργανισμούς, όπου οι τίτλοι τους είναι στοιχείο διαπραγμάτευσης στο οργανωμένο χρηματιστήριο αξιών στις ΗΠΑ και ειδικότερα των τίτλων που είναι στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE, NASDAQ).
- Σε οργανισμούς με επενδυτικό κοινό άνω των πεντακοσίων ατόμων, και παράλληλα να έχει σύνολο ενεργητικού τουλάχιστον 10 εκατομμύρια δολάρια.
- Σε οργανισμούς με επενδυτικό κοινό τουλάχιστον τριακοσίων ατόμων, που δεν έχουν εισηγμένες μετοχές, όμως έχουν εκδώσει ομολογίες προς διαπραγμάτευση.
- Σε οργανισμούς που εφαρμόζουν τον SOX, χωρίς να απαιτείται από την φύση τους. Το αίσθημα αξιοπιστίας των ενδιαφερόμενων απέναντι σε οργανισμούς που συμμορφώνονται με το SOX είναι εκείνο που τους οδηγεί, στην εφαρμογή του με σκοπό να βελτιώσουν την συνολική τους εικόνα τους προς το επενδυτικό κοινό.
- Σε οργανισμούς, που εκκρεμεί η εισαγωγή των τίτλων τους προς διαπραγμάτευση στο χρηματιστήριο.

Sarbanes-Oxley και κώδικας δεοντολογίας

Ειδικότερα η νομοθετική πράξη του νόμου Sarbox επιβάλλει μια σειρά αυστηρότερων απαιτήσεων του κώδικα δεοντολογίας σχετικά με τις χρηματοοικονομικές πρακτικές, τους λογιστικούς ελέγχους και την εταιρική διακυβέρνηση και απαιτεί την επιβολή ποινικών κυρώσεων για τους παραβάτες.

Το Sarbox, αποτελείται από 11 τμήματα και πολλά βασικά εδάφια που αφορούν τη συμμόρφωση των εταιρειών. Παρακάτω αναλύονται τα εδάφια τα οποία επηρεάζουν άμεσα την εξέλιξη του κώδικα δεοντολογίας.

- Άρθρο 302 - Εταιρική Υπευθυνότητα στη Χρηματοοικονομική Αναφορά

Το άρθρο 302 του νόμου Sarbanes-Oxley απαιτεί από τα κύρια στελέχη και τους υπαλλήλους που ασχολούνται με τον οικονομικό τομέα να πιστοποιούν ότι έχουν επανεξετάσει τα πορίσματα των ετήσιων ή τριμηνιαίων εκθέσεων τους, και βρίσκουν τις δηλώσεις τους να είναι ακριβείς και απαλλαγμένες από ουσιώδη σφάλματα. Οι εν λόγω υπεύθυνοι, συνήθως ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Οικονομικός Διευθυντής, πρέπει επίσης να πιστοποιούν ότι κατανοούν την ευθύνη για τη δημιουργία και την επίβλεψη των εσωτερικών ελέγχων στο πλαίσιο της οργάνωσής της επιχείρησης και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα αυτών των ελέγχων εντός 90 ημερών πριν από την δημοσίευση της έκθεσης.

- Άρθρο 402 - Συγκρούσεις συμφερόντων

Το άρθρο 402 της πράξης καθιστά παράνομο για οποιονδήποτε εκδότη να παρατείνει ή να διατηρεί πίστωση με τη μορφή προσωπικού δανείου προς διευθυντές ή κύρια στελέχη του εν λόγω εκδότη. Επιπλέον, καθίσταται παράνομο για τους παραπάνω υπαλλήλους να ζητούν, άμεσα ή έμμεσα, αυτά τα είδη δανείων. Ο κανόνας εκτείνεται σε πράξεις που αφορούν και τις θυγατρικές εταιρείες.

- Άρθρο 406 - Κώδικας Δεοντολογίας

Το άρθρο 406 του νόμου Sarbanes-Oxley περιγράφει τις απαιτήσεις του κώδικα δεοντολογίας που αφορούν τα ανώτερα οικονομικά στελέχη. Ένας κώδικας δεοντολογίας κινείται παράλληλα με τους ισχύοντες κυβερνητικούς κανόνες και κανονισμούς και περιλαμβάνει τα πρότυπα που είναι απαραίτητα για την προώθηση ειλικρινούς και ηθικής συμπεριφοράς. Οποιαδήποτε αλλαγή σε καθιερωμένο κώδικα δεοντολογίας πρέπει να δημοσιεύεται ηλεκτρονικά το συντομότερο δυνατόν.

- Άρθρο 409 - Γνωστοποιήσεις σε πραγματικό χρόνο

Το άρθρο 409 του SOX θεσπίστηκε στον απόηχο των εκατομμυρίων απροσδόκητων απωλειών θέσεων εργασίας και επενδύσεων που προήλθαν από τα προαναφερθείσα σκάνδαλα. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό λοιπόν, κάθε ουσιώδης μεταβολή της οικονομικής κατάστασης ή των

επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να δημοσιεύεται άμεσα από τον εκδότη. Η κυβερνητική επιτροπή η οποία δημιουργήθηκε για να εποπτεύει τους ελέγχους των δημόσιων εταιρειών και των λοιπών εκδοτών Public Company Accounting Oversight Board θεωρεί ότι αυτές οι γνωστοποιήσεις είναι απαραίτητες για το κοινό συμφέρον και την προστασία των επενδυτών.

- Άρθρο 802 - Ποινικές κυρώσεις

Το άρθρο 802 του νόμου Sarbanes-Oxley επιβάλλει υψηλά πρόστιμα και μέχρι 20 έτη φυλάκισης για παραβάσεις που αφορούν τις κινητές αξίες. Οι κυρώσεις ισχύουν όχι μόνο για τους ανώτερους αξιωματικούς μιας επιχείρησης, αλλά και για όλους όσους αλλοιώνουν, καταστρέφουν, κρύβουν ή παραποιούν τα αρχεία με πρόθεση να βλάψουν με οποιονδήποτε τρόπο μια νομική έρευνα. Επιπλέον, οι λογιστές που παραβιάζουν εις γνώσιν τους τις απαιτήσεις που σχετίζονται με τον έλεγχο ή την αναθεώρηση των εγγράφων εργασίας αντιμετωπίζουν επίσης πρόστιμα και φυλάκιση έως και 10 έτη.

- Άρθρο 806 - Προστασία Πληροφοριοδότη

Σύμφωνα με το άρθρο 806 του νόμου, οι υπάλληλοι των εταιρειών που ασχολούνται με το εμπόριο, οι οποίοι προσκομίζουν αποδεικτικά στοιχεία για απάτη, προστατεύονται από τα αντίποινα και τις διακρίσεις. Αν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι κάποιος ασκεί μία από τις παραπάνω συμπεριφορές, τότε έχει το δικαίωμα για υποβολή καταγγελίας και δικαιούται αποζημίωση.

❖ **Μετάβαση στην ψηφιακή εποχή**

Παράλληλα με τον παραπάνω νόμο η ψηφιοποίηση της επιχειρησιακής ηθικής έπαιξε ιδιαίτερο ρόλο στη σημερινή αξία του κώδικα δεοντολογίας. Τα μεγάλα ηθικά διλήμματα του 21ου αιώνα επικεντρώθηκαν κατά κύριο λόγο στα εγκλήματα στον κυβερνοχώρο και σε ζητήματα ιδιωτικότητας. Τα εγκλήματα όπως η κλοπή ταυτότητας, σχεδόν ανύπαρκτα 20 χρόνια πριν, αποτελούν απειλή για όσους δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κοινωνική και νομική πίεση για να λάβουν κάθε μέτρο που είναι δυνατόν, ώστε να προστατεύσουν τις ευαίσθητες πληροφορίες των πελατών τους. Η άνθιση του μάρκετινγκ έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να περπατούν σε μια λεπτή γραμμή μεταξύ του

σεβασμού της ιδιωτικής ζωής των καταναλωτών και της χρήσης επιγραμμικών πλατφόρμων για τη συλλογή δεδομένων.

Κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας στις μικρές επιχειρήσεις.

Αν και φαινομενικά ο κώδικας δεοντολογίας βρίσκει πλήρη εφαρμογή σε μεγάλες επιχειρήσεις, πολλά οφέλη μπορούν να αποκομίσουν και οι μικρότερες επιχειρήσεις. Ένα από τα πλεονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων οι οποίες αποφασίζουν να συντάξουν ένα κώδικα δεοντολογίας, είναι ότι μπορούν να αποφύγουν κάποιες φορές χρονοβόρες αναταράξεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Με οποιοδήποτε μέτρο, παραδοσιακό ή σύγχρονο, η ηθική είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μια μικρή επιχείρηση θα ήταν καλό να διατυπώσει τον δικό της κώδικα δεοντολογίας προσαρμοσμένο στην δική της ηθική και κουλτούρα. Ο υπεύθυνος μιας μικρής επιχείρησης μπορεί εύκολα να γράψει έναν κώδικα μιας σελίδας που να περιέχει την πολιτική του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των ωρών εργασίας, των διακοπών, της απόκτησης του προσωπικού χρόνου και ούτω καθεξής. Ένας κώδικας δεοντολογίας με την ίδια έκταση μπορεί να είναι εύκολο να συνταχθεί με στόχο να εξυπηρετήσει το σκοπό και ηθική συμπεριφορά που θέλει ο ιδιοκτήτης της εταιρείας. Ένα πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι πολλές πολύ μικρές επιχειρήσεις με 10 έως 20 εργαζόμενους λειτουργούν περισσότερο σαν οικογένειες. Η ηθική συμπεριφορά είναι μέρος του πολιτισμού τους, όπως ακριβώς συμβαίνει σε μια οικογένεια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ξαφνική εμφάνιση ενός κώδικα δεοντολογίας μπορεί να είναι μάλλον δυσάρεστη. Η συζήτηση του θέματος σε μια συνάντηση προσωπικού μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τον σκοπό και να ειδοποιήσει τους υπαλλήλους για το θέμα, τη σημασία και την χρησιμότητα ύπαρξής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας

Ο κώδικας επαγγελματικής Δεοντολογίας αποτελεί ουσιαστικά μία νομική μορφή Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που περιγράφει το σύνολο κανόνων και συμπεριφορών που πρέπει να ακολουθούν τα άτομα απέναντι στον οργανισμό που απασχολούνται, καθώς και στους συναλλασσόμενους του οργανισμού αυτού. Είναι ουσιαστικά μια νομική συμφωνία μεταξύ της εταιρείας και των υπαλλήλων της, η οποία δεσμεύει τους εργαζόμενους αμέσως μετά την πρόσληψη. Πιο συγκεκριμένα βοηθά την εταιρεία να διατηρήσει τις βασικές αξίες της και να εξασφαλίσει την διατήρηση των προτύπων της.

Ο κύριος στόχος ενός κώδικα δεοντολογίας είναι ίδιος με μερικές από τις βασικές αξίες της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, δηλαδή τον καθορισμό και τη διατήρηση ενός προτύπου για σωστή και αποδεκτή συμπεριφορά από όλους με στόχο την ομαλή και εναρμονισμένη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι μια δέσμευση προς τους υπαλλήλους ως προς το τι θα πρέπει να σεβαστούν, και ουσιαστικά υπογραμμίζει ότι οι ενέργειές που γίνονται μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται πάντα με το ήθος και την κουλτούρα της επιχείρησης. Επιπλέον, τους δίνει μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις συνέπειες σε περίπτωση παραβίασης της εταιρικής επιχειρησιακής ηθικής. Με έναν σωστό Κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας εξασφαλίζεται το απαραίτητο επίπεδο επαγγελματισμού, που απαιτείται για την σωστή διαχείριση του προσωπικού. Έτσι λοιπόν, ένας δεσμευτικός κώδικας δεοντολογίας ενισχύει την εταιρική κουλτούρα σε μια επιχείρηση και βελτιώνει τα επίπεδα εμπλοκής του εργατικού δυναμικού. Επομένως, οι υπεύθυνοι των εργαζομένων μπορούν να εφαρμόσουν ορθότερα και ευκολότερα τις πρακτικές που θεωρούν κατάλληλες για την επιχείρηση.

Κερδοφορία επιχειρήσεων και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στις μέρες μας λίγες επιχειρήσεις μπορούν να παρακάμψουν τη βασική αποστολή ενός οργανισμού, αυτή της άμεσης μεγιστοποίησης του πλούτου. Αντίθετα με την κοινή αντίληψη η μέτρηση της πραγματικής κερδοφορίας σε ένα οργανισμό απαιτεί μακροπρόθεσμη ανάλυση. Δεν μπορούμε να μετρήσουμε με ακρίβεια την επιτυχία ενός οργανισμού μέσα σε ένα μικρό

χρονικό διάστημα, καθώς πολλές φορές ο χρόνος προσαρμογής και ένταξης των νέων δεδομένων απαιτεί πολύ παραπάνω χρόνο για να αποφέρει αποτελέσματα. Ωστόσο, το επιπλέον κόστος και η προσπάθεια που απαιτείται πολλές φορές θα οδηγήσουν σε αρνητικά κέρδη βραχυπρόθεσμα. Ένα σημαντικό παράδειγμα στα παραπάνω αποτελεί και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς, για να γίνει πλήρως αντιληπτή η θετική επίδραση που επιφέρει στην κερδοφορία ενός οργανισμού, θα πρέπει να μετρηθούν τα οφέλη που προσφέρει μακροπρόθεσμα.

Έτσι λοιπόν η σωστή διαχείριση του εργατικού δυναμικού αποτελεί μία μακροπρόθεσμη επένδυση για τον οργανισμό, που στοχεύει όχι μόνο στην ηθική και οργανωμένη εργασία αλλά και στην επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους για τον οργανισμό σε βάθος χρόνου.

Με βάση τα παραπάνω το εργατικό δυναμικό συγκαταλέγεται σε έναν από τους πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν αισθητά την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί λοιπόν ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν θεωρίες διαχείρισης βασισμένες στην ορθή επιχειρηματική ηθική, είναι πιο επιτυχημένες από τις εταιρείες που πράττουν ανήθικα. Αν και δεν μπορεί να είναι η κύρια μεταβλητή που ελέγχεται για να αναλυθούν τα κέρδη μιας εταιρείας, η επιχειρηματική ηθική αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα για την κερδοφορία της.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο τρόπος ηγεσίας ενός οργανισμού επηρεάζει πολύ τον οργανισμό ως σύνολο και κατέχει το κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του. Υπάρχει λοιπόν, θετική συσχέτιση μεταξύ των ηθικών συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης. Στην πραγματικότητα, η φήμη για ηθικές επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα υψηλά πρότυπα οργανωτικής ηθικής μπορούν να συμβάλουν στην κερδοφορία μειώνοντας το κόστος των επιχειρηματικών συναλλαγών, δημιουργώντας ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης με τους ενδιαφερόμενους, συμβάλλοντας σε ένα εσωτερικό περιβάλλον επιτυχημένης ομαδικής εργασίας και διατηρώντας το κοινωνικό κεφάλαιο που αποτελεί μέρος της εικόνας της αγοράς ενός οργανισμού. Επομένως οι πρακτικές που επιλέγει η διοίκηση για τη μεταχείριση των εργαζομένων, οι αλληλεπιδράσεις των υπαλλήλων με τους εξωτερικούς συνεργάτες και οι πληροφορίες που διαδίδονται στους μετόχους αποτελούν βασικές ευθύνες της ομάδας ηγεσίας και μπορούν να έχουν άμεσο αντίκτυπο στη συνολική κερδοφορία της εταιρείας.

Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται σε εταιρείες που αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια, σεβασμό και δικαιοσύνη. Οι μη ηθικές πρακτικές είναι πιθανό να προκαλέσουν μεγάλη αναταραχή στους υπαλλήλους, φτάνοντας σε σημαντικότερη αίσθηση δυσαρέσκειας, τόσο με την εργασία που κάνουν, όσο και με τους εργοδότες τους. Όταν οι εταιρείες καθιερώνουν ένα υψηλό επίπεδο ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αντιμετωπίζονται καλά. Σε αντάλλαγμα, αντιμετωπίζουν τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο.

Οι εταιρείες με υψηλά επίπεδα προσωπικού τείνουν να δημιουργούν υψηλότερο βαθμό αφοσίωσης των πελατών λόγω ηθικής μεταχείρισης και επομένως μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς μακροπρόθεσμα. Η ευτυχία των εργαζομένων μπορεί επίσης να έχει αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών της εταιρείας και δημιουργούνται συνθήκες για καλύτερη εξειδίκευση, καθώς οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς στο να αναζητούν άλλες ευκαιρίες, ανεξάρτητα από την αμοιβή ή τις παροχές που προσφέρει ο τρέχων εργοδότης τους. Η συνεχής πρόσληψη και κατάρτιση νέων υπαλλήλων μπορεί να μειώσει το κεφάλαιο που μια εταιρεία μπορεί διαφορετικά να δαπανήσει σε δραστηριότητες παραγωγής, μειώνοντας τελικά τα μακροπρόθεσμα κέρδη της.

Κεφάλαιο 5ο

Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησης Μασούτης Α.Ε. Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει μεγάλο όφελος στην κερδοφορία της κάθε επιχείρησης.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας “επιδίωξη της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είναι να υποστηρίξει τη φιλοσοφία της, η οποία είναι « η δύναμή μας είναι οι άνθρωποί μας».” Στο πλαίσιο αυτό, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση – πρόσληψη ικανών ανθρώπων , ενώ επενδύει στην συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων με σκοπό την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων και στόχο την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς το καταναλωτικό κοινό.

Δεδομένου των βραβείων που έχει κερδίσει η εταιρεία Μασούτης Α.Ε.*, είναι αναμενόμενο να δούμε παράλληλη αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και με την κερδοφορία της εταιρείας.

Τα οικονομικά δεδομένα δείχνουν ότι τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει μία ιδιαίτερη επιτυχή πορεία. Χαρακτηριστικά παρατηρείται συνεχή αύξηση των πωλήσεων, των επενδύσεων και αύξηση των αποτελεσμάτων του δείκτη δείκτη EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization).

* χαρακτηριστικά να αναφερθεί ότι το 2020 η εταιρεία κατέκτησε για 9η συνεχόμενη φορά βραβείο για ένα από τα καλύτερα περιβάλλοντα εργασίας στην Ελλάδα.

Ερευνητική Μέθοδος

Η συγκεκριμένη μελέτη βασίστηκε στην ποσοτική έρευνα. Βάσει των Aliaga και Gunderson (2000), η ποσοτική έρευνα επιχειρεί να ερμηνεύσει φαινόμενα μέσω της συλλογής αριθμητικών δεδομένων που αναλύονται με τη χρήση μαθηματικών μεθόδων και συγκεκριμένα στατιστικών στοιχείων. Εφόσον ο στόχος της συγκεκριμένης μελέτης ήταν η συλλογή αριθμητικών δεδομένων, κρίθηκε ότι η ποσοτική έρευνα ήταν η καταλληλότερη

μέθοδος για να επιτευχθεί ο στόχος και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω μελέτης. Αντίστοιχα, η συγκεκριμένη τεχνική συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά στη συνέχεια.

Δείγμα Έρευνας

Στη μελέτη αυτή χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία της ευκολίας, μία τεχνική δειγματοληψίας ευρέως διαδεδομένη, κυρίως στο χώρο της ψυχολογίας, όταν λόγω περιορισμών - στη συγκεκριμένη περίπτωση για πρακτικούς και δεοντολογικούς λόγους - δεν υπήρχε πρόσβαση σε αναλυτικό κατάλογο του “πληθυσμού”. Συνεπώς, αφού επιλέχθηκε 1 επιχείρηση όπου υπήρχε η δυνατότητα πρόσβασης από πλευράς της ερευνήτριας, την εταιρεία Μασούτης Α.Ε., επιλέχθηκε το δείγμα με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας

Η έρευνα έλαβε χώρα τον Ιούλιο του 2021. Συνολικά διανεμήθηκαν στοχευμένα 100 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 100 απαντήσεις. Συνεπώς, το δείγμα ήταν 100 εργαζόμενοι της εταιρείας.

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας (Brewerton and Millward, 2001) και αυτό διότι συμπληρώνεται απευθείας από τον ερωτηθέντα, η σύνταξη, η διανομή και η συλλογή του δεν ενέχει υψηλό κόστος, είναι κατάλληλο για να μετρηθούν στάσεις, απόψεις, προθέσεις, προτιμήσεις και συμπεριφορές, ενώ υπάρχει η δυνατότητα διανομής του σε ένα πλήθος συμμετεχόντων, ανεξαρτήτως της γεωγραφικής τους διασποράς (Moorman and Podsakoff, 1992).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο τέλος της εργασίας, ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, το οποίο στηρίχθηκε σε σχετική βιβλιογραφία.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική έρευνα σε δείγμα 10 υπαλλήλων για να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στον υπεύθυνο προσωπικού της εταιρείας σε ηλεκτρονική μορφή. Ο υπεύθυνος προσωπικού διευκρίνησε τυχόν απορίες με την ερευνήτρια έτσι ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένος για τυχόν ερωτήσεις από τους

ερωτηθέντες. Σκοπός της ερευνήτριας ήταν τα ερωτηματολόγια να συμπληρωθούν παρουσία του υπεύθυνου προσωπικού προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν είχαν απορίες ως προς τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και παράλληλα να μειωθεί η πιθανότητα λάθους στη συμπλήρωση, λόγω ασάφειας κάποιας ερώτησης.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 4 ενότητες:

Πρώτη Ενότητα: Η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Σκοπός αυτών των ερωτήσεων είναι να συγκεκριμενοποιηθεί το δείγμα. Επομένως, οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή την ενότητα αφορούν το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, τα έτη προϋπηρεσίας στον σημερινό οργανισμό εργασίας.

Δεύτερη Ενότητα: Η επόμενη ενότητα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν κάποια χαρακτηριστικά της εταιρείας κατά το πρώτο έτος εργασίας του κάθε υπαλλήλου, και παράλληλα εξετάζει πως οι υπάλληλοι της εταιρείας επηρεάζονταν από αυτά τα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει 12 κλειστού τύπου ερωτήσεις οι οποίες έχουν δομηθεί σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα Likert, ξεκινώντας με (1) = Διαφωνώ έντονα και καταλήγοντας στο (5) = Συμφωνώ απόλυτα.

Τρίτη Ενότητα: Η ενότητα αυτή εξετάζει ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά με την παραπάνω ενότητα προσαρμοσμένα στο σήμερα. Η εταιρεία κάνει αλματώδης πρόοδος σε θέματα εξέλιξης και οργάνωσης του προσωπικού της και αυτό ακριβώς προσδοκάται να αποτυπωθεί από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Τέλος αντιστοίχως, και σε αυτή την ενότητα οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και έχουν δομηθεί σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα Likert, ξεκινώντας με (1) = Διαφωνώ έντονα και καταλήγοντας στο (5) = Συμφωνώ απόλυτα.

Τέταρτη Ενότητα: Η τελευταία ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας. Στόχος αυτής της ενότητας είναι να ερευνηθεί αν οι υπάλληλοι της εταιρείας γνωρίζουν τι είναι ο κώδικας δεοντολογίας, πως επηρεάζονται από αυτόν και αν θεωρούν ότι αυτός μπορεί να επιφέρει θετικά στην απόδοσή τους.

Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

Αφού συλλέχθηκαν τα ποσοτικά δεδομένα της έρευνας, πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής που περιλάμβαναν πίνακες κατανομής συχνοτήτων για την αποτύπωση των απαντήσεων του δείγματος.

Ερευνητικοί Περιορισμοί

Σύμφωνα με τον Kinnear και Taylor (1996) δεν υφίσταται τέλειος ερευνητικός σχεδιασμός. Σε αυτό το πλαίσιο και η παρούσα έρευνα έχει κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η εταιρεία αριθμεί παραπάνω από 9.000 υπαλλήλους όπως παρουσιάζεται στα τελευταία δημοσιευμένα στοιχεία το 2019 και στην έρευνα συμμετείχαν μόνο 100 στελέχη της, κυρίως εξαιτίας χρονικών περιορισμών που η ερευνήτρια είχε να αντιμετωπίσει, το μέγεθος του δείγματος ίσως να είναι μικρό ως ποσοστό του πληθυσμού. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005) δεν έχει σημασία το μέγεθος του δείγματος, ως ποσοστό του πληθυσμού, αλλά το απόλυτο μέγεθός του, το οποίο θα πρέπει να επιλέγεται με βάση τη μέθοδο δειγματοληψίας, τη διασπορά του πληθυσμού και κυρίως το επιθυμητό μέγιστο σφάλμα εκτίμησης.

Ανάλυση Έρευνας

Παραπάνω περιγράφηκε αναλυτικά η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να διεξαχθεί η έρευνα. Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας όπως προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, αρχικά θα παρουσιαστεί το προφίλ του δείγματος με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στη συνέχεια, θα αποτυπωθούν συγκριτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας κατά το πρώτο έτος εργασίας του κάθε εργαζομένου και τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας σήμερα και πως οι αλλαγές σε θέματα προσωπικού έχουν επηρεάσει τους υπαλλήλους. Τέλος θα αποτυπωθεί η γνώμη και η άποψη του προσωπικού για τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας

Πρώτη Ενότητα

- Πίνακας 1 : Κατανομή Ερωτηθέντων Βάσει Φύλου

Προφίλ του Δείγματος Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 υπαλλήλους από την εταιρεία Μασούτης Α.Ε. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, από τους 100 υπαλλήλους, οι 51 ήταν γυναίκες δηλαδή το 51%, οι 48 ήταν άντρες, δηλαδή, το 48% του δείγματος και το 1% απάντησε άλλο.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΣΗ ΦΥΛΟΥ			
ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΤΡΕΣ	48	48%	48%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	51	51%	99%
ΑΛΛΟ	1	1%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100%	-

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

- Πίνακας 2 : Κατανομή Ερωτηθέντων Βάσει Ηλικίας

Αναφορικά με τις ηλικίες του δείγματος, όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στον Πίνακα 2, το 17% του δείγματος είναι άτομα ηλικίας κάτω των 24 ετών, το 26% κυμαίνεται μεταξύ 24-30 ετών, ακολουθεί το 34% μεταξύ 30 και 40 ετών. Τέλος το 23% του δείγματος είναι μεγαλύτερο των 40 ετών. Δεδομένου ότι το δείγμα συλλέχθηκε στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Θέρμη Θεσσαλονίκης, το μεγαλύτερο κομμάτι του αποτελείται από άτομα που εργάζονται σε θέσεις υποστήριξης της διοίκησης και σε διοικητικές θέσεις. Το αποτέλεσμα δείγμα ισοβαρή ηλικιακή κατανομή.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΣΗ ΗΛΙΚΙΑΣ

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
<24	17	17%	17%
24-30	26	26%	43%
30-40	34	34%	77%
40+	23	23%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100%	-

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

- Πίνακας 3 : Κατανομή Ερωτηθέντων Βάση Εκπαίδευσης

Ο Πίνακας 3 αποτυπώνει την κατανομή του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος, όπου και διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει διεκπεραιώσει τις σπουδες του στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, το 58%, φαίνεται να διαθέτει πτυχίο από κάποιο Ανώτατο ή Ανώτερο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, το 32% του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου και μόνο το 10% του δείγματος είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	58	58%	58%
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	32	32%	90%
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	10	10%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100%	-

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

- Πίνακας 4 : Κατανομή Ερωτηθέντων Βάσει Προϋπηρεσίας

Ο Πίνακας 4 δείχνει τη συνολική προϋπηρεσία σε έτη του δείγματος. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το 12% του δείγματος διαθέτει έως 3 χρόνια προϋπηρεσία. Το 43% διαθέτει από 4 έως και 10 χρόνια προϋπηρεσία. Το 27% έχει εργασιακή εμπειρία από 11 έως 20 έτη. Το 10% διαθέτει εμπειρία από 21-29 έτη εμπειρία και τέλος 30+ έτη εμπειρία διαθέτει μόλις το 8% του δείγματος.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ			
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
έως 3 έτη	12	12%	12%
4-10	43	43%	55%
11-20	27	27%	82%
21-29	10	10%	92%
30+	8	8%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100%	-

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

- Πίνακας 5 : Κατανομή Ερωτηθέντων Βάσει Προϋπηρεσίας στον σημερινό οργανισμό απασχόλησης.

Όπως ήταν αναμενόμενο το 65% του δείγματος, εργάζεται περισσότερα από 3 έτη στον οργανισμό απασχόλησης. Το λοιπό 35% εργάζεται λιγότερα από 3 έτη στην σημερινή του εργασία. Η εταιρεία Μασούτης Α.Ε. διακρίνεται για τις καλές συνθήκες εργασίας ως αποτέλεσμα το προσωπικό του να απασχολείται στον οργανισμό για μακροχρόνια διαστήματα.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΣΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ			
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ

			ΠΟΣΟΣΤΟ
< 3 έτη	35	35%	35%
> 3 έτη	65	65%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100%	-

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Δεύτερη Ενότητα

Όπως προαναφέρθηκε η συγκεκριμένη ενότητα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν κάποια χαρακτηριστικά της εταιρείας κατά το πρώτο έτος εργασίας του κάθε υπαλλήλου, και παράλληλα εξετάζει πως οι υπάλληλοι της εταιρείας επηρεάζονταν από αυτά τα χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 70% του δείγματος κατά την πρόσληψη του ανέφερε ότι η εταιρεία διαθέτει τμήμα προσωπικού, το λοιπό 30% ανέφερε ότι κατά την πρόσληψη του η εταιρεία δεν διαθέτει τέτοιο τμήμα. Δεδομένου ότι ένα μεγάλο κομμάτι του δείγματος απασχολείται για μεγάλο χρονικό διάστημα στον οργανισμό, το ποσοστό που απάντησε ότι η εταιρεία δεν διαθέτει τέτοιο τμήμα δικαιολογείται εν μέρη, όμως, δεν βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα καθώς η εταιρεία διαθέτει τέτοιο τμήμα για περίπου 30 έτη. Δεδομένου αυτού θα έπρεπε σχεδόν όλο το δείγμα να απαντήσει ότι κατά την πρόσληψη υπήρχε τέτοιο τμήμα. Η ανακρίβεια των απαντήσεων ίσως προκύπτει από το γεγονός ότι το τμήμα δεν λειτουργούσε μεμονωμένα με αποτέλεσμα να μην ήταν εμφανής η ύπαρξη του στο προσωπικό.

Επειτα στην ερώτηση για τον αν η εταιρεία παρείχε εκπαίδευση στον κάθε εργαζόμενο κατά την πρόσληψη του το 69% αναφέρει ότι η εταιρεία τους παρείχε εκπαίδευση. Τα υπόλοιπα ερωτηθέντα άτομα σε ποσοστό 31% αναφέρουν ότι η εταιρεία δεν τους παρείχε εκπαίδευση. Το είδος της εκπαίδευσης διαφέρει σε κάθε θέση απασχόλησης τόσο ως προς τον τρόπο που παρέχεται όσο και ως προς το χρονικό διάστημα που παρέχεται.

- Πίνακας 6 Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις κλειστού τύπου που αφορούν το πως αισθάνονται οι υπάλληλοι της εταιρείας κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας τους της επιχείρησης.

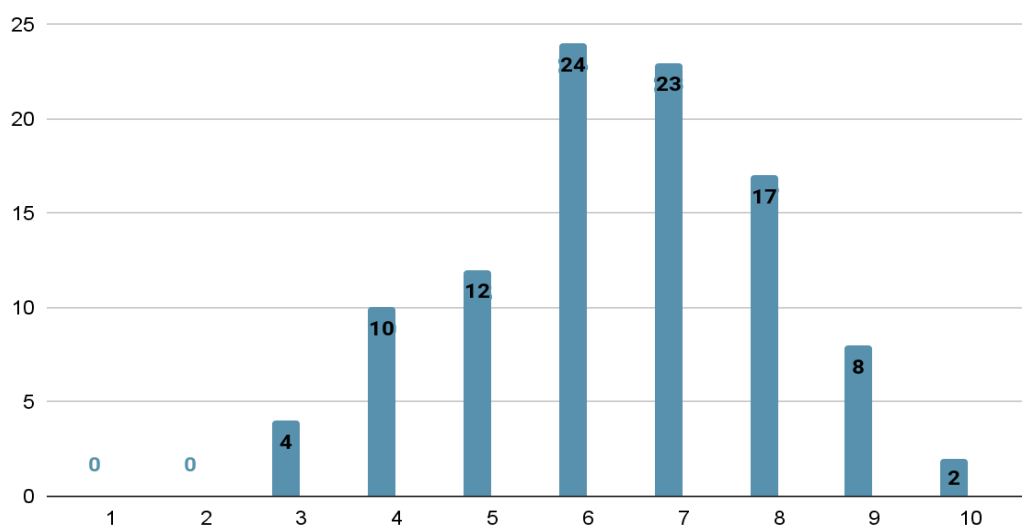
Ερωτήσεις	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας, υπήρχε περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να οργανώνονταν και να ήταν σχετικό με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας και της επιχείρησής;	19	24	17	35	5
Κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας, σας ενθάρρυνε η επιχείρηση να συμμετέχετε σε διάφορα σεμινάρια,	18	23	17	36	6
Αν ναι, τα σεμινάρια αυτά θεωρείτε ότι σας βοήθησαν να εξελιχθείτε εργασιακά;	18	21	21	26	14
Θεωρείτε ότι ο μισθός πρόσληψης είναι αντάξιος της εργασίας που παρείχατε κατά το πρώτο έτος εργασίας σας;	12	35	25	25	3
Πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές και τα κίνητρα κατανεύονταν δίκαια στον οργανισμό που εργάζεστε κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας σε αυτόν;	12	23	29	32	4
Πόσο συχνά ο οργανισμός αξιολογούσε την απόδοση των υπαλλήλων του κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας;	10	24	25	24	17
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας, πιστεύετε ότι οι περισσότεροι από τους επόπτες του οργανισμού, σας ενθάρρυναν να συζητήσετε τυχόν προβλήματα μαζί τους;	9	24	30	30	7
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι σας δημιουργήθηκε το κίνητρο να εργαστείτε συλλογικά για την επίτευξη κοινού στόχου με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού;	11	22	28	33	6
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι αισθανόσασταν πραγματικά τα προβλήματα αυτού του οργανισμού σαν να είναι δικά σας;	13	29	23	28	7

Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι η διοίκηση σεβόταν την ικανότητα και τη γνώση κάθε υπαλλήλου;	7	25	35	19	14
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι δεν δουλεύεται υπό την απειλή να χάσετε τη δουλειά σας;	5	29	24	33	9
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι θα ήσασταν πολύ χαρούμενος αν περνούσατε το υπόλοιπο της καριέρας σας σε αυτόν τον οργανισμό;	5	24	38	25	8

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Περαιτέρω ανάλυση του πίνακα 6 θα γίνει συγκριτικά με τον πίνακα 8 της ενότητας 3.

- Πίνακας 7 : Ποσο ικανοποιημένοι αισθανόσασταν κατά το πρώτο έτος εργασίας σας συνολικά;



ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το δείγμα από το πρώτο έτος εργασίας του αισθανόταν κατα μέσο όρο αρκετά ικανοποιημένο με την εργασία του συνολικά. Πιο συγκεκριμένα, το 4% αισθανόταν ικανοποιημένο κατά 30%, το 10% αισθανόταν

ικανοποιημένο κατά 40%, το 12% αισθανόταν ικανοποιημένο κατά 50%, το 24% αισθανόταν ικανοποιημένο κατά 60%, το 23% αισθανόταν ικανοποιημένο κατά 70%, το 17% αισθανόταν ικανοποιημένο κατά 80%, 8% αισθανόταν ικανοποίηση κατά 90% και τέλος μόνο το 2% αισθανόταν απόλυτα ικανοποιημένο.

Τρίτη Ενότητα

Όπως προαναφέρθηκε η συγκεκριμένη ενότητα περιέχει ερωτήσεις που αφορούν ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά με την παραπάνω ενότητα προσαρμοσμένα στο σήμερα. Σήμερα τα αποτελέσματα αποτυπώνουν το αναμενόμενο ότι η εταιρεία διαθέτει πλήρως ενεργό τμήμα προσωπικού. Το 100% του δείγματος απάντησε ότι η εταιρεία διαθέτει τέτοιο τμήμα. Μεγάλη αλλαγή υπάρχει για την εκπαίδευση που παρέχεται σήμερα στο προσωπικό καθώς μόνο το 6% αναφέρει ότι σήμερα η εταιρεία δεν τους παρέχει εκπαίδευση. Το λοιπό 94% εκπαιδεύεται στην εταιρεία πάνω στο κομμάτι εργασίας του σήμερα.

- Πίνακας 8 Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις κλειστού τύπου που αφορούν το πως αισθάνονται οι υπάλληλοι της εταιρείας σήμερα για την εργασία τους στον σημερινό φορέα απασχόλησης.

Ερωτήσεις	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Σήμερα υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα που να διοργανώνονται και να είναι σχετικά με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας και της επιχείρησης;	3	5	17	46	29
Σήμερα σας ενθαρρύνει η επιχείρηση σας να συμμετέχετε σε διάφορα σεμινάρια,	1	9	15	42	33
Τα σεμινάρια αυτά θεωρείτε ότι σας βοηθούν να εξελιχθείτε εργασιακά;	4	11	14	42	29
Πόσο ικανοποιητικά έχει μεταβληθεί ο μισθός πρόσληψης;	10	5	35	33	17

Πιστεύετε ότι σήμερα οι ανταμοιβές και τα κίνητρα κατανέμονται δίκαια στον οργανισμό που εργάζεστε;	4	12	24	46	14
Πόσο συχνά ο οργανισμός αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων του σήμερα;	2	8	13	42	35
Σήμερα, πιστεύετε ότι οι περισσότεροι από τους επόπτες του οργανισμού σας ενθάρρυναν να συζητήσετε τυχόν προβλήματά μαζί τους;	5	9	25	46	15
Σήμερα σας παρέχεται το κίνητρο να εργαστείτε συλλογικά για την επίτευξη κοινού στόχου με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού;	3	11	29	44	13
Σήμερα αισθάνεστε τα προβλήματα του οργανισμού που εργάζεστε σαν να είναι δικά σας;	1	14	28	35	22
Σήμερα πιστεύετε ότι η διοίκηση σέβεται την ικανότητα και τη γνώση κάθε υπαλλήλου;	6	12	20	34	28
Σήμερα πιστεύετε ότι δεν δουλεύεται υπό την απειλή να χάσετε τη δουλειά σας;	11	36	24	18	11
Σήμερα πιστεύετε ότι θα ήσασταν πολύ χαρούμενος αν περνούσατε το υπόλοιπο της καριέρας σας σε αυτόν τον οργανισμό;	4	6	21	54	15

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Συγκριτική ανάλυση πίνακα 6 με τον πίνακα 8.

Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση του πίνακα 6 που παρουσιάζει τα αποτελέσματα ερωτήσεων που αφορούν το πως αισθάνονται οι υπάλληλοι της εταιρείας κατα τον πρώτο χρόνο εργασίας τους της επιχείρησης, σε σύγκριση με τον πίνακα 8 που παρουσιάζει το πως αισθάνονται οι υπάλληλοι της εταιρείας σήμερα για την εργασία τους στην επιχείρηση.

Στην ερώτηση που αφορούσε την παροχή περιεχομένου εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας σχετικό με τις ανάγκες της κάθε θέσης εργασίας παρατηρείται μεγάλη διαφορά κατά την πρόσληψη με σήμερα. Πιο συγκεκριμένα για την περίοδο της πρόσληψης των εργαζομένων το 43% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 17% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 40% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό

το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 8% των εργαζομένων απάντησε ότι διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 17% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 75% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν η εταιρεία ενθάρρυνε το προσωπικό να συμμετάσχει σε διάφορα σεμινάρια κατά το έτος πρόσληψης το 41% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 17% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 42% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 10% των εργαζομένων απάντησε ότι διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 15% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 75% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην επόμενη ερώτηση του αν τα σεμινάρια αυτά θεωρεί το δείγμα ότι τα βοήθησε να εξελιχθούν εργασιακά την περίοδο την πρόσληψης το 39% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 21% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 40% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 15% των εργαζομένων απάντησε ότι διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 14% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 71% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν ο μισθός πρόσληψης είναι αντάξιος της εργασίας που παρέχει ο κάθε εργαζόμενος, κατά το πρώτο έτος εργασίας το 37% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 25% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 28% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα το 15% των παραπάνω ερωτηθέντων θεωρεί ότι μισθός πρόσληψης δεν έχει μεταβληθεί ικανοποιητικά, το 35% απάντησε ότι “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ” ενώ το λοιπό 50% θεωρεί ότι ο μισθός τους έχει δεν έχει μεταβληθεί κατά το επιθυμητό.

Στην ερώτηση του αν το δείγμα πιστεύει ότι οι ανταμοιβές και τα κίνητρα καταναίμονται δίκαια στον οργανισμό, κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας το 35% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 29% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 36% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 16% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 24% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 60% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν το δείγμα πιστεύει ότι ο οργανισμός αξιολογούσε την απόδοση των υπαλλήλων του συχνά, κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας το 34% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 25% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 41% απάντησε είτε

“συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 10% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 13% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 77% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν οι περισσότεροι από τους επόπτες του οργανισμού, τους ενθαρρύνουν να συζητήσουν τυχόν προβλήματά μαζί τους το δείγμα, κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας, το 33% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 30% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 37% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 14% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 25% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 61% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν δημιουργήθηκε το κίνητρο στο δείγμα να εργαστεί συλλογικά για την επίτευξη κοινού στόχου με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας, το 33% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 28% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 39% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 14% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 29% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 57% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν το δείγμα πιστεύει ότι αισθανόταν πραγματικά τα προβλήματα του οργανισμού σαν να είναι δικά του κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας, το 42% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 23% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 35% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 15% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 28% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 57% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

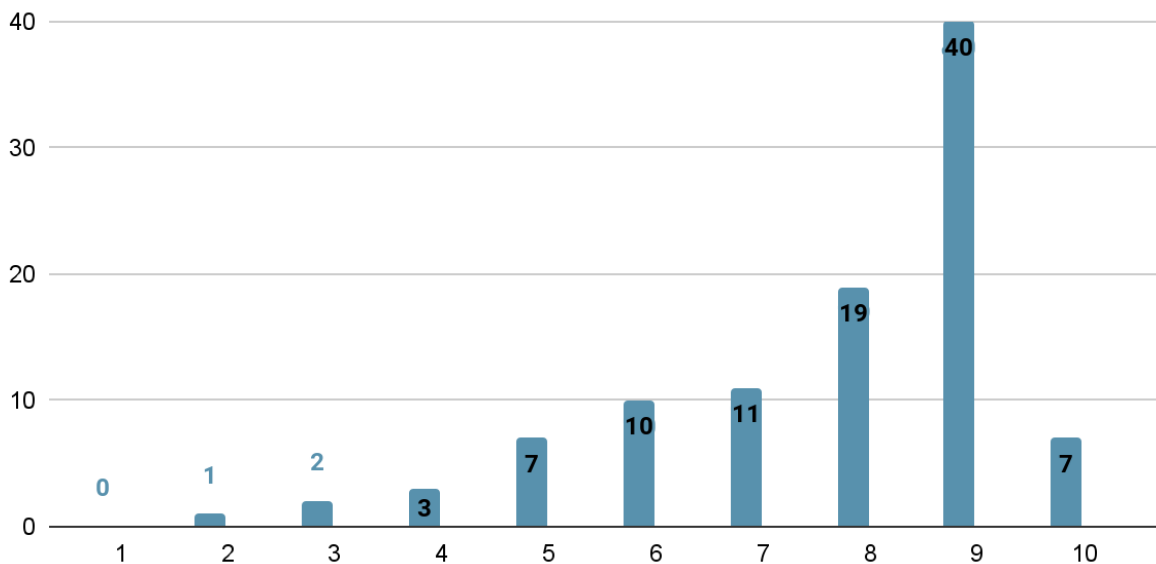
Στην ερώτηση του αν το δείγμα πιστεύει ότι η διοίκηση σέβεται την ικανότητα και τη γνώση κάθε υπάλληλο κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας, το 32% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 35% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 33% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 18% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 20% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 62% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην επόμενη ερώτηση του αν το δείγμα αισθάνεται ότι δεν εργάζεται υπό την απειλή να χάσει

τη δουλειά του κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας, 34% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 24% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 42% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 47% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 24% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 29% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

Στην ερώτηση του αν το δείγμα πιστεύει ότι θα ήταν χαρούμενο να περνούσε το υπόλοιπο της καριέρας του σε αυτόν τον οργανισμό κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας, το 29% απάντησε “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 38% “ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ”, το λοιπό 33% απάντησε είτε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”. Σήμερα αυτό το ποσοστό έχει μεταβληθεί καθώς το 10% των εργαζομένων απάντησε ότι “διαφωνώ έντονα” ή “διαφωνώ”, το 21% ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ ενώ το 69% απάντησε “συμφωνώ” ή “συμφωνώ απόλυτα”.

- Πίνακας 9 : Ποσο ικανοποιημένος αισθάνεστε σήμερα για την εργασίας σας συνολικά;



ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το δείγμα σήμερα έχει μεταβάλλει αρκετά την άποψη του για την συνολική του ικανοποίηση του. Πιο συγκεκριμένα, το 1% αισθάνεται ικανοποιημένο κατά 20%, το 2% αισθάνεται ικανοποιημένο κατα 30%, το 3% αισθάνεται ικανοποιημένο κατά 40%, το 7% αισθάνεται ικανοποιημένο κατα 50%, το 10% αισθάνεται

ικανοποιημένο κατα 60%, το 11% αισθάνεται ικανοποιημένο κατά 70%, 19% αισθάνεται ικανοποίηση κατα 80%, ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 40% αισθάνεται ικανοποίηση κατα 90% και τέλος το 7% αισθάνεται απόλυτα ικανοποιημένο.

Τέταρτη Ενότητα

Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις αναφορικά με τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας.

Στην ερώτηση του αν το δείγμα γνωρίζει τι είναι ο κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας το 85% απάντησε ότι γνωρίζει ενώ το 15% απάντησε ότι δεν έχει γνώση για τον κώδικα. Τα ίδια 15 άτομα τα οποία δεν γνώριζαν τι είναι ο Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας απάντησαν ότι η εταιρεία δεν διαθέτει τέτοιο έγγραφο. Τα υπόλοιπα 85 άτομα, το 85% του δείγματος, απάντησαν ορθώς ότι η εταιρεία διαθέτει επίσημο και δημοσιευμένο Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας.

Επειτά από ανάλυση και επεξήγηση του κώδικα η επόμενη ερώτηση προοριζόταν για τα άτομα τα οποία απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν τι είναι ο κώδικας και έθετε τον προβληματισμό του αν θα ήταν θετικοί ως προς την τυχόν εφαρμογή του. Από τα 15 άτομα τα 13 δηλαδή το 86,6% απάντησε αρνητικά ενώ το λοιπό 13,4%, ή 2 ερωτηθέντες, απάντησαν ότι θα ήταν θετικοί ως προς μία τέτοια εφαρμογή.

Τέλος η τελευταία ερώτηση αφορούσε τα άτομα που απάντησαν θετικά ως προς την γνώση του κώδικα. Το δείγμα ρωτήθηκε αν θεωρεί ότι ο Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας επηρεάζει θετικά την επιχείρηση. Από το δείγμα των 85 ατόμων απάντησαν ότι θεωρούν ότι η εταιρεία επωφελείται από τον κώδικα τα 21 άτομα ή το 25%. Τα λοιπά 64 άτομα, δηλαδή το 75%, θεωρούν ότι ο κώδικας επιφέρει μία παραπάνω δέσμευση στο προσωπικό και στην εταιρεία σαν σύνολο, επομένως δεν θεωρούν οι ή εταιρεία η οποία απασχολούνται επηρεάζεται θετικά από την εφαρμογή του.

- **Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (Employee Satisfaction Index - ESI)**

Ο Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) μετρά το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται έχει 5 διαφορετικές βαθμολογίες. Κάθε επιλογή έχει διαφορετική βαθμολογία. Η κλίμακα έχει μέγιστο την βαθμολογία 5 (συμφωνώ απόλυτα), το ουδέτερο έχει 3 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) ενώ το ελάχιστο έχει βαθμολογία 1 (διαφωνώ έντονα). Χρησιμοποιώντας αυτό το σύστημα, υπολογίζεται η βαθμολογία για κάθε απαντημένη ερώτηση. Ως επόμενο βήμα, για κάθε ερωτώμενο θα πρέπει να γίνει άθροισμα όλων των βαθμολογιών για κάθε απάντηση, στη συνέχεια θα πρέπει να διαιρεθεί το αποτέλεσμα με τη μέγιστη δυνατή βαθμολογία, και το αποτέλεσμα να θα πρέπει να πολλαπλασιαστεί με το 100. Έτσι θα βρεθεί το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων για κάθε απάντηση. Ο Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) θα εφαρμοστεί στο κομμάτι της έρευνας όπου περιλαμβάνονται οι 12 κλειστού τύπου ερωτήσεις τόσο για την περίοδο της πρόσληψης όσο και για το σήμερα. Σκοπός της εφαρμογής του δείκτη είναι να παρατηρηθεί η μεταβολή στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

- **Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) κατά την πρόσληψή**

Ερωτήσεις	Διαφωνώ έντονα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)	Σύνολο Βαθ/γίας	Σύνολο Βαθ/γίας/ 500*
Κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας, υπήρχε περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να οργανώνονταν και να ήταν σχετικό με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας και της επιχείρησής;	19*1=19	24*2=28	17*3=51	35*4=140	5*5=25	263	0,526
Κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας, σας ενθάρρυνε η επιχείρηση να συμμετέχετε σε διάφορα σεμινάρια,	18*1=18	23*2=46	17*3=51	36*4=144	6*5=30	289	0,578
Αν ναι, τα σεμινάρια αυτά θεωρείτε ότι σας βοήθησαν να εξελιχθείτε εργασιακά;	18*1=18	21*2=42	21*3=63	26*4=104	14*5=70	297	0,594
Θεωρείτε ότι ο μισθός πρόσληψης είναι αντάξιος της	12*1=12	35*2=70	25*3=75	25*4=100	3*5=15	112	0,224

εργασίας που παρείχατε κατά το πρώτο έτος εργασίας σας;							
Πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές και τα κίνητρα κατανεύονταν δίκαια στον οργανισμό που εργάζεστε κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας σε αυτόν;	12*1=12	23*2=46	29*3=87	32*4=128	4*5=20	293	0,586
Πόσο συχνά ο οργανισμός αξιολογούσε την απόδοση των υπαλλήλων του κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας;	10*1=10	24*2=48	25*3=75	24*4=96	17*5=85	314	0,628
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας, πιστεύετε ότι οι περισσότεροι από τους επόπτες του οργανισμού, σας ενθάρρυναν να συζητήσετε τυχόν προβλήματα μαζί τους;	9*1=9	24*2=48	30*3=90	30*4=120	7*5=35	302	0,604
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι σας δημιουργήθηκε το κίνητρο να εργαστείτε συλλογικά για την επίτευξη κοινού στόχου με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού;	11*1=11	22*2=44	28*3=84	33*4=132	6*5=30	301	0,602
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι αισθανόσασταν πραγματικά τα προβλήματα αυτού του οργανισμού σαν να είναι δικά σας;	13*1=13	29*2=58	23*3=69	28*4=112	7*5=35	287	0,574
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι η διοίκηση σεβόταν την ικανότητα και τη γνώση κάθε υπαλλήλου;	7*1=7	25*2=50	35*3=105	19*4=76	14*5=70	308	0,616
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι δεν δουλεύεται υπό την απειλή να χάσετε τη δουλειά σας;	5*5=25	29*4=116	24*3=72	33*2=66	9*1=9	288	0,576
Κατά το πρώτο χρόνο εργασίας πιστεύετε ότι θα ήσασταν πολύ χαρούμενος αν	5*1=5	24*2=48	38*3=114	25*4=100	8*5=40	307	0,614

περνούσατε το υπόλοιπο της καριέρας σας σε αυτόν τον οργανισμό;							
---	--	--	--	--	--	--	--

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

*το 500 αποτελεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα δηλαδή αν το δείγμα των 100 ατόμων απαντούσε ολόκληρο ότι συμφωνεί απόλυτα

Μέσος όρος ικανοποίησης κατά το πρώτο έτος εργασίας = [Άθροισμα Σύνολο βαθμολογίας/500] / 12 = 0,560 ή **56%**

● **Δείκτης Ικανοποίησης Εργαζομένων (ESI) σήμερα**

Ερωτήσεις	Διαφωνώ έντονα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)	Σύνολο Βαθ/γίας	Σύνολο Βαθ/γίας/ 500*
Σήμερα υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα που να διοργανώνονται και να είναι σχετικά με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας και της επιχείρησης;	3*1=3	5*2=10	17*3=51	46*4=184	29*5=145	393	0,786
Σήμερα σας ενθαρρύνει η επιχείρηση σας να συμμετέχετε σε διάφορα σεμινάρια,	1*1=1	9*2=18	15*3=45	42*4=168	33*5=165	397	0,794
Τα σεμινάρια αυτά θεωρείτε ότι σας βοηθούν να εξελιχθείτε εργασιακά;	4*1=4	11*2=22	14*3=42	42*4=168	29*5=145	381	0,762
Πόσο ικανοποιητικά έχει	10*1=10	5*2=10	35*3=105	33*4=132	17*5=85	342	0,684

μεταβληθεί ο μισθός πρόσληψης;							
Πιστεύετε ότι σήμερα οι ανταμοιβές και τα κίνητρα κατανέμονται δίκαια στον οργανισμό που εργάζεστε;	4*1=4	12*2=22	24*3=72	46*4=184	14*5=70	352	0,704
Πόσο συχνά ο οργανισμός αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων του σήμερα;	2*1=2	8*2=16	13*3=39	42*4=168	35*5=175	400	0,8
Σήμερα, πιστεύετε ότι οι περισσότεροι από τους επόπτες του οργανισμού σας ενθάρρυναν να συζητήσετε τυχόν προβλήματα μαζί τους;	5*1=5	9*2=18	25*3=75	46*4=184	15*5=75	357	0,714
Σήμερα σας παρέχεται το κίνητρο να εργαστείτε συλλογικά για την επίτευξη κοινού στόχου με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού;	3*1=3	11*2=22	29*3=87	44*4=176	13*5=65	353	0,706
Σήμερα αισθάνεστε τα προβλήματα του οργανισμού που εργάζεστε σαν να είναι δικά σας;	1*1=1	14*2=28	28*3=84	35*4=140	22*5=110	363	0,726
Σήμερα πιστεύετε ότι η διοίκηση σέβεται την ικανότητα και τη γνώση κάθε υπαλλήλου;	6*1=6	12*2=22	20*3=60	34*4=136	28*5=140	364	0,728
Σήμερα πιστεύετε ότι δεν δουλεύεται υπό την απειλή να χάσετε τη δουλειά σας;	11*1=11	36*4=144	24*3=72	18*2=36	11*5=55	318	0,636
Σήμερα πιστεύετε ότι θα ήσασταν πολύ χαρούμενος αν περνούσατε το υπόλοιπο της καριέρας σας σε αυτόν τον οργανισμό;	4*1=4	6*2=12	21*3=63	54*4=216	15*5=75	370	0,74

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

*το 500 αποτελεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα δηλαδή αν το δείγμα των 100 ατόμων απαντούσε ολόκληρο ότι συμφωνεί απόλυτα

Μέσος όρος ικανοποίησης σήμερα = [Άθροισμα Σύνολο βαθμολογίας/500] / 12 = 0,731 ή **73%**

Κεφάλαιο 6ο

Επίλογος

Αν και η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις ξεκίνησε να λαμβάνεται υπ όψιν σχεδόν έναν αιώνα πριν, είναι πλέον ξεκάθαρα τα οφέλη που προσφέρει στις επιχειρήσεις.

Στην Ελληνική πραγματικότητα έννοιες όπως είναι η σωστή διαχείριση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν νεοφερτες έννοιες.

Η πολύχρονη ιστορία της ανάλυσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύει ότι η σωστή διαχείριση του εργατικού δυναμικού αποτελεί μία μακροπρόθεσμη επένδυση για τον

οργανισμό, που στοχεύει όχι μόνο στην ηθική και οργανωμένη εργασία αλλά και στην επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους για τον οργανισμό σε βάθος χρόνου.

Βασιζόμενη στα παραπάνω πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο, η Μασούτης Α.Ε στηρίζει κομμάτι της επιτυχία της στο ικανοποιημένο και εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Όπως αναφέρεται στις δημοσιευμένες καταστάσεις της εταιρείας “Οι συνθήκες απασχόλησης που παρέχει η Εταιρεία, το επίπεδο δέσμευσης με τους εργαζομένους της και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους, είναι τα στοιχεία τα οποία διαφοροποιούν την Εταιρεία από τους ανταγωνιστές της όπου δραστηριοποιείται. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μια περιοχή έμφασης, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να κατανοήσει τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρείας, να προσδιορίσει αποτελεσματικότερα το ρόλο του και να εξελίξει τις δεξιότητες του. Ως εκ τούτου η Εταιρεία στοχεύει στην προώθηση της δια βίου μάθησης των ανθρώπων της και στην ενίσχυση των επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των τοπικών και διεθνών προκλήσεων.”

Με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε παραπάνω επιβεβαιώθηκε ότι, η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει αρκετά στην ικανοποίηση του δυναμικού της. Η μακροπρόθεσμη επένδυση στο συγκεκριμένο τομέα αποδεικνύεται με τη μέτρηση της αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας σήμερα αισθάνονται κατά 17% πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τον πρώτο χρόνο της πρόσληψης τους. Η παραπάνω επιτυχία της εταιρείας μεγεθύνεται ακόμα παραπάνω, καθώς ποσοστό των εργαζομένων εργάζεται στην εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το παράδειγμα της έρευνας τονίζει ότι η επιτυχία της εταιρεία είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση του προσωπικού της εκάστοτε επιχείρησης. Επομένως κατά την γνώμη μου αποτελεί επιτακτική ανάγκη η εφαρμογή ορθών τεχνικών διαχείρισης προσωπικού για την ομαλή και επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

- Λεωνίδα Χυτήρης, (2013) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Φαιδιμος, Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος Κώστας (2005) Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;. Εκδόσεις Κριτική
- American Law Institute - American Bar Association Committee on Continuing Professional Education (2002) Enron, WorldCom, and the Sarbanes-Oxley Act of 2002: Corporate Governance, Financial Disclosure, Auditing, and Other Issues. Washington, D.C.
- Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers.

- Ashkenas, R. και Brook, M. (2008) *The Harvard Business Review Leader's Handbook: Make an Impact, Inspire Your Organization and Get to the Next Level*. Brighton: Harvard Business Press.
- Beranger, J. (2018) *The Code is Ethics and Ethics is the Code, The Algorithmic Code of Ethics*, σελ. 55-120. DOI:10.1002/9781119508632
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. και Wart, M. R. (2001) *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Brewerton, Paul M. & Millward Lynne (2001). *Organizational Research Methods: A Guide for Students and Researchers*. SAGE Publications
- Burke, R. J. και Douglas, S. W. (1969) *Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews*, *Personnel Psychology*, 22 (3), σελ. 291-305. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1969.tb00334.x.
- Canary, H. E. και Jennings, M. M. (2007) *Principles and Influence in Codes of Ethics: A Centering Resonance Analysis Comparing Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Codes of Ethics*, *Journal of Business Ethics*, 80 (2), σελ. 263-278. DOI:10.1007/s10551-007-9417-1.
- Chatterjee, S., Nankervis, A. και Coffey, J. (2007) *Perspectives of Human Resource Management in the Asia Pacific*. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson Education Australia.
- Deming, W. E. (1993) *The New Economics: For Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT Press.
- Demirtas, O. και Mustafa K. (2020) *A Handbook of Leadership Styles*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

- Depersio, G. (2020) How Have Business Ethics Evolved Over Time? Investopedia. Διαθέσιμο στο <https://www.investopedia.com/ask/answers/022615/how-have-business-ethics-evolved-over-time.asp>. [Πρόσβαση 11 Απριλίου 2020]
- Dessler, G. (2001) Management: Leading People and Organizations in the 21st Century. New York: Pearson College Division.
- Edgar, F. και Geare, A. (2005) HRM practice and employee attitudes: different measures – different results, Personnel Review, 34 (5), σελ. 534-549.
- Erwin, P. M. (2010) Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. Journal of Business Ethics, 99 (4), σελ. 535-548. DOI:10.1007/s10551-010-0667-y.
- Ethics and Compliance Initiative. Business Ethics and Compliance Timeline - Free Ethics & Compliance Toolkit. Διαθέσιμο στο: <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/ethics-timeline/> [Πρόσβαση: 21 Μαρτίου 2020]
- Foss, N. J. και Laursen, K. Human (2012) Resource Management Practices and Innovation, Human Resource Management & Organizational Behavior, 5.
- Freeman, E. (2004) Stakeholder Theory The Corporate Objective, Organizational science, 15 (3). DOI:10.4337/9780857933126.00008.
- Gill, R. (2006) Theory and Practice of Leadership. Thousand Oaks: SAGE.
- Goldberg, J. A., Peters, T. J. και Waterman, R. H. (1983) In Search of Excellence, Public Productivity Review, 7 (2). DOI:10.2307/3380048.
- Gomez-Mejia R. Luis, Balkin B. David, Cardy L. Robert(2015), Managing Human Resources, Εκδότης Broken Hill Publishers LTD
- Griffin, R. (2015) Fundamentals of Management. Boston: Cengage Learning.
- Hess, D. (2007) A business ethics perspective on Sarbanes–Oxley and the organizational sentencing guidelines. Michigan Law Review.

- Kaufman, B. E. (2014) *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity*. Gloucestershire: Edward Elgar Publishing.
- Keay, A. (2011) *Stakeholder Theory. The Corporate Objective: Corporations, Globalisation and the Law series*. Gloucestershire: Edward Elgar Publishing.
DOI:10.4337/9780857933126.00008.
- Likert Rensis (1961) *New patterns of management*. McGraw-Hill Inc.,US
- Koestenbaum, P., Keys, P., Weirich, J. και Thomas, R. (2015) *Integrating Sarbanes-Oxley, Leadership, and Ethics*. New York: The CPA Journal.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. Oxfordshire: Taylor & Francis Publicing
- Mathis, R. L. και Jackson, J. (2010) *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Mayo, E. (1945) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- O'Byrne, L. (2011) *Theory and practice of leadership theory and practice of leadership*, *Learning Disability Practice*, 9 (7), σελ. 26. DOI: 10.7748/ldp.9.7.26.s22.
- Peters, T., J. και Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: HarperCollins.
- Public Service Commission (2003) *Code of Conduct and Ethics*. Kenya.
- Robert H. Moorman, Philip M. Podsakoff (1992). *A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research*. The British Psychological Society
- Rola-Rubzen, M. F. και Burgess, J. (1993) *Human Development and Capacity Building: Asia Pacific trends, challenges and prospects for the future*. London: Routledge.

- Rost, J. C. (1993) *Leadership for the Twenty-first Century*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Sanjay, A. (2006) *Sarbanes-Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Society for Human Resource Management (2008) *A History of Human Resources: SHRM's 60-year Journey*. Society for Human Resource.
- Smith, R. (2016) An integrated HR and knowledge management perspective. *Organizational Learning*. σελ. 73-92. DOI:10.4324/9781315716251-9.
- Tamer, D., Singh, S. και Mohamed, A. F. (2011) Some theoretical and empirical insights on strategic HRM practices and organizational performance. *Annual International Conference on Human Resource Management and Professional Development in the Digital Age*. DOI:10.1037/e605322012-004.
- Thomas C. Kinnear & James Ronald Taylor (1996). *Marketing Research: An Applied Approach*. McGraw-Hill Publishing
- United States Code (2002) Sarbanes-Oxley Act of 2002, PL 107-204, 116 Stat 745 Codified in Sections 11, 15, 18, 28, and 29 USC.
- Vroom, V. H. (1965) *Motivation in Management*.
- Williams, G. M. (2000) *Adam Smith, Wealth Without Nations*. Belfast: Athol Books.

Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο - Ικανοποίηση Εργαζομένων στην Εταιρεία Μασούτης Α.Ε.

* Απαιτείται

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άντρας
 Γυναίκα
 Άλλο: _____

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- < 24
 24 - 30
 30 - 40
 40+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
 Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
 Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
 Άλλο: _____

4. Συνολικά έτη εργασιακής εμπειρίας *

5. Έτη εργασιακής εμπειρίας στον οργανισμό που εργάζεστε σήμερα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

περισσότερα από 3 χρόνια

λιγότερα από 3 χρόνια

Κατά το πρώτο έτος εργασίας σας

6. Κατά την πρόσληψη, η εταιρεία που εργάζεστε διαθέτετε τμήμα προσωπικού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

Άλλο

7. Κατά την πρόσληψη, η εταιρεία που εργάζεστε σας παρέχει εκπαίδευση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

8. Παρακαλώ επιλέξτε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ Έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας, υπήρχε περιεχόμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να οργανώνονταν και να ήταν σχετικό με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας και της επιχείρησής;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας, σας ενθάρρυνε η επιχείρηση να συμμετέχετε σε διάφορα σεμινάρια,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αν ναι, τα σεμινάρια αυτά θεωρείτε ότι σας βοήθησαν να εξελιχθείτε εργασιακά;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρείτε ότι ο μισθός πρόσληψης είναι αντάξιος της εργασίας που παρείχατε κατά το πρώτο έτος εργασίας σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές και τα κίνητρα κατανέμονταν δίκαια στον οργανισμό που εργάζεστε κατά τον πρώτο χρόνο εργασίας σας σε αυτόν;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο συχνά ο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

οργανισμός
αξιολογούσε την
απόδοση των
υπαλλήλων του κατά
τον πρώτο χρόνο
εργασίας σας;

Κατά το πρώτο χρόνο
εργασίας, πιστεύετε
ότι οι περισσότεροι
από τους επόπτες
του οργανισμού, σας
ενθάρρυναν να
συζητήσετε τυχόν
προβλήματά μαζί
τους;

Κατά το πρώτο χρόνο
εργασίας πιστεύετε
ότι σας
δημιουργήθηκε το
κίνητρο να
εργαστείτε
συλλογικά για την
επίτευξη κοινού
στόχου με τους
υπόλοιπους
εργαζόμενους του
οργανισμού;

Κατά το πρώτο χρόνο
εργασίας πιστεύετε
ότι αισθανόσασταν
πραγματικά τα
προβλήματα αυτού
του οργανισμού σαν
να είναι δικά σας;

Κατά το πρώτο χρόνο
εργασίας πιστεύετε
ότι η διοίκηση
σεβόταν την
ικανότητα και τη
γνώση κάθε
υπαλλήλου;

Κατά το πρώτο χρόνο
εργασίας πιστεύετε
ότι δεν εργάζεστε
υπό την απειλή να
χάσετε τη δουλειά
σας:

Κατά το πρώτο χρόνο
εργασίας πιστεύατε
ότι θα ήσασταν πολύ
χαρούμενος αν
περνούσατε το
υπόλοιπο της
καριέρας σας σε
αυτόν τον οργανισμό;

9. Πόσο ικανοποιημένος αισθανόσασταν κατά το πρώτο χρόνο εργασίας σας συνολικά; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Σήμερα

10. Σήμερα, η εταιρεία που εργάζεστε διαθέτει ενεργό τμήμα προσωπικού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Άλλο

11. Σήμερα, η εταιρεία που εργάζεστε σας παρέχει εκπαίδευση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

12. Παρακαλώ επιλέξτε *

Na επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ Έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Σήμερα υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα που να διοργανώνονται και να είναι σχετικά με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας και της επιχείρησης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σήμερα σας ενθαρρύνει η επιχείρηση σας να συμμετέχετε σε διάφορα σεμινάρια,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αν ναι, τα σεμινάρια αυτά θεωρείτε ότι σας βοηθούν να εξελιχθείτε εργασιακά;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο ικανοποιητικά έχει μεταβληθεί ο μισθός πρόσληψης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιστεύετε ότι σήμερα οι ανταμοιβές και τα κίνητρα κατανέμονται δίκαια στον οργανισμό που εργάζεστε;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πόσο συχνά ο οργανισμός αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων του σήμερα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σήμερα, πιστεύετε ότι οι περισσότεροι από τους επόπτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

του οργανισμού σας
ενθάρρυναν να
συζητήσετε τυχόν
προβλήματά μαζί
τους;

Σήμερα σας
παρέχεται το
κίνητρο να
εργαστείτε
συλλογικά για την
επίτευξη κοινού
στόχου με τους
υπόλοιπους
εργαζόμενους του
οργανισμού;

Σήμερα πιστεύετε
ότι η διοίκησή
ακολουθεί
πολιτικές και
πρακτικές που
εξυπηρετούν
συνδυασμένα
συμφέροντα τόσο
των υπαλλήλων όσο
και του οργανισμού;

Σήμερα αισθάνεστε
τα προβλήματα του
οργανισμού που
εργάζεστε σαν να
είναι δικά σας;

Σήμερα πιστεύετε
ότι η διοίκηση
σέβεται την
ικανότητα και τη
γνώση κάθε
υπαλλήλου;

Σήμερα πιστεύετε
ότι δεν εργάζεστε
υπό την απειλή να
χάσετε τη δουλειά
σας;

Σήμερα πιστεύετε
ότι θα ήσασταν πολύ
χαρούμενος αν
περνούσατε το
υπόλοιπο της

επισκεπτε της
καριέρας σας σε
αυτόν τον
οργανισμό;

13. Σήμερα πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε συνολικά; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας

14. Γνωρίζετε τι είναι ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

15. Η εταιρεία που εργάζεστε διαθέτει κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

16. Αν όχι θα ήσασταν θετικός ως προς την τυχόν εφαρμογή του κώδικα;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

17. Αν ναι, θεωρείται ότι ο κώδικας επηρεάζει θετικά την επιχείρηση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι