



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ
ΣΤΟΝ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
“WE DELIVER TASTE”

Ευαγγελία Δ. Χρονοπούλου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.
Λήδα Παναγιωτοπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2016



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ
ΣΤΟΝ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
“WE DELIVER TASTE”

Ευαγγελία Δ. Χρονοπούλου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.
Λήδα Παναγιωτοπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2016

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ
ΣΤΟΝ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
“WE DELIVER TASTE”

Ευαγγελία Δ. Χρονοπούλου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ειρήνη Νικάνδρου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.
Λήδα Παναγιωτοπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ

Περίληψη

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να διερευνήσει και να αναλύσει τις πρακτικές που σχετίζονται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε δυναμικά αναπτυσσόμενες (Start-Up) εταιρίες του αγροδιατροφικού κλάδου, καθώς και να τις προσεγγίσει μεταξύ άλλων και απ' την οπτική της γενιάς «Υ». Τέλος, επιχειρεί να παρουσιάσει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα μιας εξ αυτών, της “We Deliver Taste”.

Στο πρώτο μέρος γίνεται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος μέσω Ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, αρθρογραφίας και κλαδικών μελετών, ενώ στο δεύτερο μέρος περιγράφεται και αναλύεται η έρευνα που διεξήχθη για την απεικόνιση της κατάστασης της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε δυναμικά αναπτυσσόμενες (Start-Up) εταιρίες του αγροδιατροφικού κλάδου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα το 2015.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω της χρήσης ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώθηκε από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων είτε ανώνυμα, είτε επώνυμα κατά περίπτωση. Έπειτα, ακολούθησε ανάλυση και παρουσίαση ποσοτικών δεδομένων για το σύνολο των εταιριών και ποιοτικών δεδομένων για την εταιρία “We Deliver Taste”.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης επιβεβαίωσαν αυτά της βιβλιογραφίας σχετικά με το διαρθρωτικό πρόβλημα της εκπαίδευσης και κατάρτισης των απασχολούμενων στον αγροδιατροφικό κλάδο, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις έδειξαν έντονη διαφοροποίηση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, όπως στην περίπτωση της προσέλκυσης προσωπικού, σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Επιστημονικό Αντικείμενο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σημαντικοί Όροι: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αγροδιατροφικός Κλάδος, Δυναμικά Αναπτυσσόμενες Εταιρίες, Εκπαίδευση Εργαζομένων, Γενιά «Υ».

Abstract

Human Resources Management in Start-Up companies of the Agrifood Sector.
A Case Study of the company “We Deliver Taste”.

The purpose of the present study is to investigate and analyze the practices related to Human Resources Management in Start-Up companies of the Agrifood Sector, as well as approach the subject from the perspective of generation “Y”. The study attempts to present quantitative data for all companies and both quantitative and qualitative data for the company “We Deliver Taste”.

In the first part of the study takes place a theoretical approach of the subject, aided by foreign and Greek literature, various articles and sectoral reports. In the second part, a research is being presented and analyzed. The research was conducted in order to illustrate the function of Human Resources Management in Start-Up companies of the Agrifood sector that operated in Greece in 2015.

Data collection was achieved through the use of an online questionnaire which was filled out by the business managers either anonymously, or by providing contact information, according to each case. In addition, quantitative data for the sum of the companies, as well as qualitative data for the company “We Deliver Taste” is presented and analyzed.

The results of the analysis confirmed those found in related literature, indicating a structural problem in the education and training of those employed in the agrifood sector. On the contrary, in some cases, many used practices greatly differentiated from those found in literature, for example in the case of personnel attraction.

Field of Study: Human Resources Management.

Key Terms: Human Resources Management, Agrifood Sector, Start-Up Companies, Employee Training and Education, Generation “Y”.

Αφιερώνεται στον πατέρα μου Δημήτρη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την διεκπεραίωση της παρούσας μελέτης επιθυμώ να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα επ. καθ. κ. Ειρήνη Νικάνδρου για την συνεργασία και τη σημαντική συμβολή της στην ολοκλήρωσή της. Επίσης τον κ. Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο για τον τρόπο σκέψης που με βοήθησε να αναπτύξω κατά την διάρκεια την φοίτησης μου. Τον κ. Παύλο Γεωργιάδη καθώς και τους υπεύθυνους των εταιριών για την συμβολή τους στην έρευνα. Τέλος ευχαριστώ τον Γιάννη και την Ματίνα για την αμέριστη συμπαράστασή τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	4
Abstract	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΕΙΣ	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	11
Εισαγωγή	12
ΜΕΡΟΣ Ι: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
1. Κεφάλαιο Πρώτο: Εξοικείωση με τις έννοιες.....	14
1.1. Αγροδιατροφικός κλάδος και δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες σε αυτόν.....	14
2. Κεφάλαιο Δεύτερο: Συμβολή του αγροδιατροφικού τομέα στην απασχόληση και την οικονομία	17
2.1. Παρατεταμένα ελλείμματα παραγωγικότητας και συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό	18
2.2. Το νέο μοντέλο ανάπτυξης της Ελλάδας για τον αγροδιατροφικό τομέα.....	20
2.3. Οι «αναδυόμενοι αστέρες» του αγροδιατροφικού τομέα	21
2.4. Προβλήματα διάρθρωσης αγροδιατροφικού κλάδου.....	22
2.5. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων	23
3. Κεφάλαιο Τρίτο: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	25
3.1. Ορισμοί διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	25
3.2. Νέες τάσεις που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	27
3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σήμερα	28
3.4. Διοίκηση καριέρας γενιάς «Υ»	30
3.5. Συμπεράσματα για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την γενιά «Υ».....	31
3.6. Στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού.....	32
3.6.1. Η έννοια της στρατηγικής	32
3.6.2. Στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού	33
3.7. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	35
3.7.1. Διαχείριση και προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων	36
3.7.2. Σχεδιασμός και ανάλυση θέσης εργασίας.....	36
3.7.3. Προσέλκυση προσωπικού.....	38
3.7.3.1. Τρόποι προσέλκυσης	38
3.7.4. Επιλογή προσωπικού – Στελέχωση.....	39
3.7.4.1. Μέθοδοι επιλογής.....	39
3.7.5. Εκπαίδευση	40

Περιεχόμενα

3.7.5.1. Προβλήματα που αφορούν την εκπαίδευση ενηλίκων.....	40
3.7.5.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	40
3.7.6. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.....	43
3.7.6.1. Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.....	43
3.7.6.2. Η περίπτωση της 360° αξιολόγησης απόδοσης.....	43
3.7.6.3. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	43
3.7.7. Παρακίνηση και πολιτική ανταμοιβών.....	45
3.7.7.1. Παράγοντες παρακίνησης για διατήρηση προσωπικού.....	46
3.7.7.2. Θεωρία δικαιοσύνης.....	46
3.7.8. Εργασιακές σχέσεις και ρυθμίσεις.....	49
3.7.8.1. Αλλαγές στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων.....	49
3.7.8.2. Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.....	50
3.7.8.3. Εργασιακές ρυθμίσεις.....	50
3.7.9. Επικοινωνία.....	51
3.7.9.1. Στόχοι εσωτερικής επικοινωνίας.....	52
3.7.9.2. Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας.....	53
3.7.10. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.....	54
3.7.10.1. Νομοθετικό πλαίσιο υγιεινής και ασφάλειας εργασίας.....	54
3.7.10.2. Πηγές κινδύνου για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.....	54
ΜΕΡΟΣ II : ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «WE DELIVER TASTE».....	56
4. Κεφάλαιο Τέταρτο: Σχεδιασμός της έρευνας.....	56
4.1. Μέθοδος δειγματοληψίας.....	57
4.2. Σχεδιασμός και ανάλυση του ερωτηματολογίου.....	60
5. Κεφάλαιο Πέμπτο : Ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	62
5.1. Επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας.....	62
5.2. Ποσοτικά στοιχεία για το προσωπικό.....	64
5.3. Ύπαρξη τμήματος/ατόμου υπεύθυνου για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	65
5.4. Στελέχωση.....	66
5.4.1. Μεταβολή του συνολικού αριθμού του προσωπικού τα τελευταία τρία χρόνια.....	66
5.4.2. Μέθοδοι προσέλκυσης.....	67
5.4.3. Μέθοδοι επιλογής.....	69
5.4.4. Εργασιακές ρυθμίσεις.....	71
5.5. Αξιολόγηση και εκπαίδευση.....	72
5.5.1. Ύπαρξη επίσημου συστήματος αξιολόγησης.....	73

Περιεχόμενα

5.5.2. Ποιοι συμβάλλουν στη διαδικασία αξιολόγησης	73
5.5.3. Χρήσεις συστήματος αξιολόγησης.....	74
5.5.4. Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος και εργαζόμενο	75
5.5.5. Μέθοδοι εκπαίδευσης	76
5.6. Επικοινωνία.....	77
5.7. Πολιτική ανταμοιβών	78
5.7.1. Μέθοδοι διατήρησης του προσωπικού	79
5.7.2. Χρονικό διάστημα που παραμένει ένας εργαζόμενος στην εταιρία.....	80
5.7.3. Αμοιβές και παροχές.....	80
6. Κεφάλαιο Έκτο : Σύντομη παρουσίαση της εταιρίας «We Deliver Taste»	82
6.1. Το όραμα και η αποστολή της εταιρίας.....	82
6.2. Επιχειρηματική δραστηριότητα.....	83
6.3. Οι άνθρωποι της «We Deliver Taste»	86
6.4. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	87
7. Κεφάλαιο Έβδομο: Συμπεράσματα.....	90
Επίλογος.....	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	101

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

	Σελ.
Γράφημα 1: Επιχειρηματική δραστηριότητα.....	63
Γράφημα 2: Ποσοστά απασχολούμενων ανδρών και γυναικών.....	64
Γράφημα 3: Ύπαρξη τμήματος/ατόμου υπεύθυνου για την ΔΑΔ.....	65
Γράφημα 4: Μεταβολή του συνολικού αριθμού του προσωπικού τα τελευταία τρία χρόνια.....	67
Γράφημα 5: Μέθοδοι προσέλκυσης.....	68
Γράφημα 6: Μέθοδοι επιλογής.....	70
Γράφημα 7: Εργασιακές ρυθμίσεις.....	72
Γράφημα 8: Ύπαρξη επίσημου συστήματος αξιολόγησης.....	73
Γράφημα 9: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης.....	74
Γράφημα 10: Χρήσεις συστήματος αξιολόγησης.....	75
Γράφημα 11: Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	76
Γράφημα 12: Μέθοδοι επικοινωνίας.....	78
Γράφημα 13: Μέθοδοι διατήρησης του προσωπικού.....	79
Γράφημα 14: Αμοιβές και παροχές.....	81

Εισαγωγή

Το ενδιαφέρον των καταναλωτών ανέκαθεν εστιαζόταν τόσο στην παραγωγή όσο και στην μεταποίηση και διάθεση των τροφίμων, είτε γιατί αυτό αποτελούσε βιολογική τους ανάγκη, είτε γιατί σχετιζόταν άμεσα με την κάλυψη των επιθυμιών τους. Αυτό έχει καταστήσει και τον αγροδιατροφικό κλάδο, δηλαδή το σύνολο των εταιριών παραγωγής, μεταποίησης και υπηρεσιών που σχετίζονται με τα τρόφιμα και τα ποτά, αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας, καθώς και της απασχόλησης.

Εκτός αυτού, υπάρχει ιδιαίτερο προσωπικό ενδιαφέρον τόσο λόγω του προϋπάρχοντος ακαδημαϊκού υπόβαθρου, όσο και λόγω του γεγονότος ότι η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας (MBA in Agribusiness).

Ο αγροδιατροφικός κλάδος λοιπόν και στην περίπτωση της Ελληνικής οικονομίας αποτελεί βασικό πυλώνα της, ενώ στην περίοδο που διανύουμε, της μεγάλης ύφεσης, είναι ένας από τους ελάχιστους κλάδους που έχει περιθώρια ανάπτυξης, δεδομένου ότι υπάρχουν πάρα πολλά Ελληνικά προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης, καθώς και μεγάλο ενδιαφέρον από τις διεθνείς αγορές για αυτά. Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος κλάδος έχει και κάποια διαρθρωτικά προβλήματα τα οποία εμποδίζουν την ομαλή ανάπτυξή του και σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη εκπαίδευσης, οργάνωσης και εξειδικευμένων γνώσεων.

Όπως είναι αναμενόμενο, ένας τέτοιος κλάδος πλήρως καθετοποιημένος προσφέρει και έναν μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας σε πολλά και διαφορετικά γνωστικά και τεχνικά αντικείμενα. Το σημαντικό σε αυτές τις θέσεις εργασίας όπως και σε οποιαδήποτε άλλη είναι η τοποθέτηση του σωστού ανθρώπου, δηλαδή αυτού που έχει όλα τα απαραίτητα προσόντα, στη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή. Ακόμα λοιπόν και αν υπάρχει διαθέσιμο το κατάλληλο εργατικό δυναμικό για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων, θα πρέπει να εφαρμόζονται με επιτυχία και όλες εκείνες οι λειτουργίες που σχετίζονται με τον εντοπισμό, την τοποθέτησή του, καθώς και την διατήρησή του στη συγκεκριμένη θέση. Ο κατάλληλος

Εισαγωγή

εργαζόμενος, μεμονωμένα αλλά και το προσωπικό μιας εταιρίας στο σύνολό της μπορεί να αποτελέσει, όχι μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη συγκεκριμένη εταιρία, αλλά να προωθήσει συλλογικά τις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να αμβλυνθούν ή να επιλυθούν τα διαφορετικά προβλήματα του αγροδιατροφικού κλάδου.

Δεν θα μπορούσαν λοιπόν να λείπουν από τον αγροδιατροφικό κλάδο μεταξύ άλλων και Start-Up εταιρίες, δηλαδή δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες που, αν και μικρές σε μέγεθος και με σύντομο χρόνο ζωής, προσφέρουν ένα εναλλακτικό και καινοτόμο μοντέλο επιχειρήν στην προσπάθεια τους να εκμεταλλευτούν την ζήτηση της αγοράς. Αυτές οι εταιρίες συνήθως απασχολούν σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων, έχουν όμως πιθανώς τη δυναμική να αυξήσουν σημαντικά τον αριθμό τους στο άμεσο μέλλον.

Το ενδιαφέρον τους λοιπόν θα στραφεί στο διαθέσιμο εργατικό δυναμικό, το οποίο σιγά σιγά απαρτίζεται από όλο και περισσότερα άτομα της Γενιάς «Υ» που φέρουν αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά από την προηγούμενη γενιά «Χ» σχετικά με την αντίληψη που έχουν για την απασχόληση και την καριέρα. Κάποια από τα χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούν είναι η μη τυπική μάθηση όσον αφορά την εκπαίδευση και η έντονη τάση για δικτύωση και συλλογικότητα.

Στην παρούσα μελέτη έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες του αγροδιατροφικού κλάδου, δεδομένου ότι οι μικρές εταιρίες συνήθως δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα ή έστω άτομο υπεύθυνο για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στόχος ήταν λοιπόν να καταγραφούν οι μέθοδοι και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις συγκεκριμένες εταιρίες σχετικά με τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και να γίνει μια ανάλυση και προσέγγιση από την οπτική της γενιάς «Υ», που αποτελεί και το μέλλον της δεξαμενής ανθρώπινων πόρων για αυτές τις εταιρίες.

Τέλος, επιλέχθηκε να γίνει σύντομη παρουσίαση μιας εκ των εταιριών, τόσο με ποσοτικά, όσο και με ποιοτικά δεδομένα. Η επιλογή έγινε με βάση το γεγονός ότι η εταιρία «We Deliver Taste» αποτελεί παράδειγμα Start-Up εταιρίας στον αγροδιατροφικό κλάδο που η επιχειρηματική της δραστηριότητα είναι έτσι δομημένη που προσφέρει λύσεις στα διαρθρωτικά του προβλήματα, ενώ οι πρακτικές που εφαρμόζει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού φέρνουν σε μεγάλο βαθμό τα επιθυμητά από τη γενιά «Υ» χαρακτηριστικά.

ΜΕΡΟΣ Ι: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. Κεφάλαιο Πρώτο: Εξοικείωση με τις έννοιες

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης δίνονται πληροφορίες σχετικά με τις έννοιες πάνω στις οποίες αναπτύχθηκε η εργασία πλην της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναλυθεί εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο. Γίνεται μια προσέγγιση του αγροδιατροφικού κλάδου καθώς και των χαρακτηριστικών που έχουν οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα.

1.1. Αγροδιατροφικός κλάδος και δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες σε αυτόν

Όταν αναφερόμαστε στον αγροδιατροφικό κλάδο, συμπεριλαμβάνουμε στην έννοια αυτή όχι μόνο το κομμάτι της μεταποίησης τροφίμων και ποτών, αλλά και την παραγωγική διαδικασία από το πρώτο μόλις στάδιο. Το στάδιο αυτό αφορά είτε την κατηγορία της γεωργίας είτε την κατηγορία της κτηνοτροφίας και αλιείας. Έτσι, θεωρούμε ότι η έννοια αυτή αντιπροσωπεύει πληρέστερα τόσο την άμεση κατανάλωση φρέσκων φρούτων και λαχανικών όσο και τη σημαντικότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων των προϊόντων γεωργίας που προορίζονται για ζωοτροφές. Κατ' επέκταση, σε αντίθεση με όταν αναφερόμαστε στον κλάδο τροφίμων και ποτών, με την έννοια αγροδιατροφικός κλάδος συμπεριλαμβάνουμε όλα όσα επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την τελική κατανάλωση τροφίμων. Πλέον με τα νέα δεδομένα, στον αγροδιατροφικό τομέα έμμεσα υπάγονται και υπηρεσίες που αφορούν τον τομέα, είτε αυτές είναι υπηρεσίες συμβουλευτικές, είτε υπηρεσίες που καλύπτουν το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων. Συνοπτικά, ο αγροδιατροφικός κλάδος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που

Κεφάλαιο Πρώτο

δραστηριοποιούνται τόσο στην γεωργική και κτηνοτροφική παραγωγή, όσο και στην επεξεργασία και μεταποίηση τροφίμων και ποτών. Ένας ευρύτερος ορισμός περιλαμβάνει το χονδρικό και το λιανικό εμπόριο, καθώς και τις υπόλοιπες υπηρεσίες που σχετίζονται με τα τρόφιμα (Cornwall Country Council & Cornwall and Isles of Scilly Economic Forum Sectoral Report: Agri-Food, 2008). Στην κλαδική μελέτη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος για τον αγροδιατροφικό τομέα που δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβριο του 2015 δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις υπηρεσίες που αφορούν τον σχεδιασμό, την προώθηση και την μεταφορά των παραγόμενων προϊόντων, παρά, όπως γινόταν στο παρελθόν, στην παραγωγή αυτών (Sectoral Report “Unlocking the potential of Greek agro-food industry”, National Bank of Greece, 2015).

Η παρούσα μελέτη δεν αφορά το σύνολο των εταιρειών του αγροδιατροφικού κλάδου, παρά μόνο όσων παρουσιάζουν δυναμική ανάπτυξη. Αρχικά, σκοπός ήταν να γίνει χρήση του αγγλικού όρου «Start-Up», όρος ο οποίος λανθασμένα όπως εξακριβώθηκε από βιβλιογραφική αναζήτηση αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα με τον όρο «νεοφυής».

Προκειμένου να επιτύχουμε μια καλύτερη αποσαφήνιση του όρου, παραθέτουμε έναν πρώτο ορισμό για το τι είναι Start-Up εταιρία κατά τον Steve Blank:

«Μία Start-Up είναι ένας προσωρινός οργανισμός που σχηματίστηκε για να αναζητήσει ένα επαναλήψιμο και επεκτάσιμο μοντέλο επιχειρείν.»

Όταν αναφερόμαστε σε κάτι προσωρινό, εννοούμε ότι η διάρκεια ζωής μιας Start-Up εταιρίας δεν θα πρέπει να ξεπερνάει τα δύο με τρία χρόνια. Με την πάροδο του χρόνου θα πρέπει είτε να εξελιχθεί σε μια κανονική επιχείρηση με διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτά της Start-Up, είτε, αδυνατώντας να εξελιχθεί, θα έχει παρουσιάσει φθίνουσα πορεία και θα έχει κλείσει.

Με την έννοια επαναλήψιμο μοντέλο επιχειρείν εννοούμε ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την Start-Up θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους πελάτες χωρίς επιπλέον μετατροπές.

Τέλος, ο Steve Blank δίνει μεγάλη έμφαση στο γεγονός ότι το κοινό στο οποίο στοχεύει το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο ώστε να εξασφαλίζει μεγάλη δυνατότητα επέκτασης της επιχείρησης (Blank & Dorf, 2012).

Κεφάλαιο Πρώτο

Το πρόβλημα με τον παραπάνω ορισμό είναι οι συχνές παρερμηνείες εταιρειών που ενώ φαίνεται να πληρούν τα τυπικά παραπάνω χαρακτηριστικά του ορισμού, δεν τα πληρούν κατ' ουσία.

Για παράδειγμα, μια πολύ συχνή παρερμηνεία έχει να κάνει με εταιρίες οι οποίες έχουν πολύ μικρό χρόνο ζωής, ουσιαστικά τώρα ξεκινούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μια νεοσύστατη εταιρία η οποία όμως ακολουθεί ένα τυπικό, δομημένο και επιβεβαιωμένο μοντέλο επιχειρείν δεν αποτελεί Start-Up, δεδομένου ότι δεν προτείνει ένα ουσιαστικά διαφοροποιημένο μοντέλο. Επίσης, στην περίπτωση που η εταιρία προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία παρεμφερές στα μάτια του τελικού καταναλωτή, αυτόματα δεν μπορεί να υπάρξει η δυναμική ανάπτυξη που απαιτείται από μια Start-Up εταιρία.

Ένας δεύτερος φαινομενικά πιο απλός ορισμός που όμως δεν αφήνει τόσα περιθώρια παρερμηνείας, δίνεται από τον Paul Graham:

«Μία Start-Up είναι μια εταιρία σχεδιασμένη να αναπτύσσεται γρήγορα.»

Εδώ, δεν δίνεται τόσο σημασία στο χρόνο ζωής της εταιρίας, όσο στο γεγονός ότι η εταιρία πρέπει να είναι σχεδιασμένη εξαρχής να αναπτύσσεται γρήγορα. Δίνεται λοιπόν έμφαση στην δυναμικότητα ανάπτυξης της εταιρίας η οποία επιτυγχάνεται με διαφορετικό τρόπο σκέψης σε σχέση με μία τυπική εταιρία (Warner, 2011).

Σε αυτόν ακριβώς τον δεύτερο ορισμό βασίζεται η παρούσα μελέτη.

2. Κεφάλαιο Δεύτερο: Συμβολή του αγροδιατροφικού τομέα στην απασχόληση και την οικονομία

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιδιώκεται ένας συσχετισμός του αγροδιατροφικού τομέα με την απασχόληση καθώς και την οικονομία. Η συμβολή στην απασχόληση και στην οικονομία τεκμηριώνονται με βάση δύο κλαδικές μελέτες, της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Τράπεζας Πειραιώς, καθώς και με στοιχεία από μελέτη της McKinsey & Company, στην οποία μεταξύ άλλων γίνεται αναφορά τόσο στην παρούσα κατάσταση των επιμέρους τομέων του αγροδιατροφικού κλάδου, όσο και προβλέψεις για την εξέλιξη του κλάδου στο μέλλον. Με βάση τις παραπάνω πηγές, στο τέλος του κεφαλαίου εντοπίζονται τα κύρια διαρθρωτικά προβλήματα του κλάδου, καθώς και προτάσεις για την άμβλυνση ή επίλυσή τους.

Το 2011 δημοσιεύθηκε η μελέτη από την McKinsey & Company «Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά» αναλύοντας την ήδη προβληματική ελληνική οικονομία, συσχετίζοντας την με το κομμάτι που αφορούσε την απασχόληση και το εργατικό δυναμικό και εντοπίζοντας μεταξύ άλλων στους «αναδυόμενους αστέρες» της ελληνικής οικονομίας, τις ιχθυοκαλλιέργειες και τις εξειδικευμένες κατηγορίες τροφίμων. Τέσσερα χρόνια αργότερα, τόσο η κλαδική μελέτη που δημοσιεύτηκε τον Σεπτέμβριο του 2015 από την Τράπεζα Πειραιώς όσο και η κλαδική μελέτη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος που δημοσιεύτηκε τον Δεκέμβρη του ίδιου έτους και αφορούσαν και οι δύο τον αγροδιατροφικό κλάδο επιβεβαιώνουν την ανάλυση της μελέτης της McKinsey & Company. Παρακάτω, με βάση τα στοιχεία από τις τρεις αυτές μελέτες, θα γίνει μια προσπάθεια να τεκμηριωθεί η σημαντικότητα της συμβολής του αγροδιατροφικού τομέα στην οικονομία και κατ' επέκταση στην απασχόληση.

Ο αγροδιατροφικός τομέας (δηλαδή ο αγροτικός τομέας και η μεταποίηση τροφίμων και ποτών) συνέβαλε το 2014 κατά 7,2% στη συνολική Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία. Επιπλέον αντιπροσωπεύει το 15% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα. Το εμπορικό ισοζύγιο προϊόντων του αγροδιατροφικού τομέα της Ελλάδος είναι ελλειμματικό. Τα προϊόντα του αγροδιατροφικού τομέα αποτελούν τη τρίτη μεγαλύτερη κατηγορία

εξαγομένων προϊόντων με ποσοστό 19% του συνόλου των εξαγωγών, ενώ αποτελούν το 14% των εισαγωγών. Σχεδόν το 69% των εξαγωγών κατευθύνεται προς χώρες της Ε.Ε ενώ το 80% των εισαγωγών της συγκεκριμένης κατηγορίας προέρχεται από χώρες της Ε.Ε.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της Τράπεζας Πειραιώς, η Ελλάδα συνεισφέρει κατά μέσο όρο το 3,0% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του αγροτικού τομέα της Ε.Ε. για το 2014. Τονίζεται βέβαια ότι η παραγόμενη προστιθέμενη αξία στην γεωργική παραγωγή της Ελλάδας υπολείπεται σημαντικά βασικών ανταγωνιστών.

Η νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ), που ξεκίνησε ήδη από την 1η Ιανουαρίου 2015 και που ολοκληρώνεται το 2020, θα διαθέσει περισσότερα από 19,5 δισ. ευρώ στην Ελλάδα με προσανατολισμό την αύξηση τόσο της ποιότητας παραγωγής όσο και των εξαγωγών. Με άλλα λόγια η νέα ΚΑΠ στοχεύει στο να ενισχύσει την μετατόπιση της παραγωγής και κατ' επέκταση της απασχόλησης προς τον τομέα των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών (Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015).

2.1. Παρατεταμένα ελλείμματα παραγωγικότητας και συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό

Η Ελλάδα εκτός από την κρίση χρέους αντιμετωπίζει και πρόβλημα στην αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Από το 2007, το ελληνικό κατά κεφαλήν ΑΕΠ υπολειπόταν του ευρωπαϊκού και των ΗΠΑ κατά 15% και 35% αντιστοίχως (11% και 33% το 2009). Αυτή η υστέρηση στο κατά κεφαλήν ΑΕΠ οφειλόταν, κατά κύριο λόγο, στη χαμηλότερη παραγωγικότητα όπως επίσης και στη χαμηλότερη συμμετοχή του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό σε σύγκριση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Αν συγκρίνουμε την Ελλάδα και τις διάφορες χώρες της Ευρώπης με τις ΗΠΑ, παρατηρούμε ότι το έλλειμμα παραγωγικότητας στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερο στο κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Η διαφορά αυτή εξηγείται από τα χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης, η οποία αντισταθμίζεται από τις υψηλότερες ώρες εργασίας ανά εργαζόμενο στην Ελλάδα.

Επιπλέον, η Ελλάδα έχει το χαμηλότερο ποσοστό συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό στην Ευρώπη. Οι απασχολούμενοι και οι άνεργοι δεν ξεπερνούν αθροιστικά το

Κεφάλαιο Δεύτερο

66% του δυνητικού εργατικού δυναμικού, σε σύγκριση με 73% στην Ευρώπη συνολικά και 70% στην Νότια Ευρώπη. Επιπλέον σε σύγκριση με την Ευρώπη, το ελληνικό έλλειμμα συμμετοχής στην απασχόληση φαίνεται να είναι πιο έντονο στους νέους καθώς και στις γυναίκες.

Η μελέτη της McKinsey & Company καταλήγει στο ότι ο συνδυασμός της χαμηλής συμμετοχής (δηλαδή της περιορισμένης βάσης απασχόλησης) και των πολλών ωρών εργασίας ανά απασχολούμενο οδηγεί σ' ένα αναπόφευκτο συμπέρασμα: Ένα μικρό ποσοστό του εργατικού δυναμικού δουλεύει πιο σκληρά και για περισσότερες ώρες σε σχέση με τους ευρωπαίους συνάδελφους του για να συντηρηθεί ένα παραγωγικό σύστημα μη αποδοτικό.

Υπάρχει, όμως, μία σημαντική διαφορά ανάμεσα στο έλλειμμα παραγωγικότητας και το έλλειμμα συμμετοχής στην απασχόληση. Ενώ στην περίπτωση της χαμηλής παραγωγικότητας έχουμε ένα πρωτογενές, δομικό εμπόδιο στη αύξηση του κατά κεφαλή ΑΕΠ που μπορεί να διορθωθεί συνήθως με τη λήψη άμεσων μέτρων, το έλλειμμα συμμετοχής είναι σύμπτωμα της ανελαστικότητας στην αγορά εργασίας και των μακροχρόνιων στρεβλώσεων που καταλήγουν να εμποδίζουν τόσο τη νέα απασχόληση σε πολλά επαγγέλματα όσο και το βαθμό κινητικότητας σε αυτήν.

Με δεδομένη λοιπόν την υπερεπάρκεια στην προσφορά εργατικού δυναμικού το πρόβλημα της συμμετοχής δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αν δεν δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας στην οικονομία, αν δηλαδή δεν αυξηθεί αντίστοιχα και η ζήτηση. Άρα καταλήγουμε ότι αποτελεί σημαντική ανάγκη να αυξηθεί άμεσα και σημαντικά η ανταγωνιστικότητα (McKinsey & Company, 2011).

Τόσο η μελέτη της McKinsey & Company όσο και οι δύο κλαδικές μελέτες του 2015 από την Εθνική Τράπεζα και την Τράπεζα Πειραιώς καταλήγουν ότι αυτή η αύξηση δεν μπορεί πλέον να προέλθει από την καταναλωτική (και δανειακά επιχορηγούμενη) ανάπτυξη του τομέα των μη διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών. Αντίθετα, μόνο μέσα από τις επενδύσεις και τη σημαντική μετατόπιση της παραγωγής και της απασχόλησης προς τον τομέα των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί αύξηση.

Με άλλα λόγια, η οικονομία πρέπει να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας στον τομέα των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών τουλάχιστον με τον ίδιο ρυθμό με τον οποίο η μείωση της ιδιωτικής και δημόσιας κατανάλωσης συρρικνώνει την παραγωγή και την απασχόληση σε μη διεθνώς εμπορεύσιμους κλάδους που στηρίζονται στη κατανάλωση.

Σε μία περίοδο λοιπόν που κρίνεται αναγκαίος ο αναπροσδιορισμός του παραγωγικού μοντέλου της Ελλάδας, από την παραγωγή μη διεθνώς εμπορεύσιμων σε διεθνώς εμπορεύσιμα αγαθά και υπηρεσίες, σημαντικός θεωρείται ο ρόλος του αγροδιατροφικού τομέα στη διαμόρφωση του νέου αναπτυξιακού προτύπου της χώρας.

Δεδομένου ότι ο αγροδιατροφικός τομέας αποτελεί βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας υπάρχουν σημαντικά περιθώρια προοπτικών και ανάπτυξης του, ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις της κλαδικής μελέτης της Τράπεζας Πειραιώς αναμένονται μεσοπρόθεσμα θετικοί ρυθμοί μεταβολής για το αγροτικό εισόδημα στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την περίοδο 2015-2024. Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις σε ότι αφορά την ανάπτυξη και τις προοπτικές του αγροδιατροφικού τομέα στη χώρα μας είναι η σταδιακή αναπροσαρμογή του παραγωγικού μοντέλου σε παραγωγή και διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη ότι η συγκεκριμένη αγορά αναμένεται να διευρυνθεί περαιτέρω, με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η μεταποίηση τροφίμων, χάρη στη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, προϊόντων υψηλής ποιότητας και εξειδικευμένης τεχνογνωσίας στην Ελλάδα, παρουσιάζει πολλές δυνατότητες να αυξήσει την αξία και τις εξαγωγές της (McKinsey & Company, 2011, National Bank of Greece Sectoral Report, 2015, Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015).

2.2. Το νέο μοντέλο ανάπτυξης της Ελλάδας για τον αγροδιατροφικό τομέα

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε στο ότι η ανάπτυξη δεν μπορεί πλέον να στηριχθεί αποκλειστικά στην κατανάλωση, η ελληνική οικονομία χρειάζεται εξωστρέφεια, ιδιωτικά και μετοχικά κεφάλαια, ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα και τέλος χρειάζεται μια νέα αντίληψη εργασίας.

Αυτή η αντίληψη εργασίας θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλίας, την εργασία στον ιδιωτικό τομέα όπου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία και επιβράβευση στην ατομική προσπάθεια και ικανότητα. Η εργασία θα πρέπει να γίνει πιο ευέλικτη και πολυσύνθετη ώστε να μπορέσει να αποτελέσει κομμάτι μιας υγιούς και ισχυρής οικονομίας που θα δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης, έντονη κινητικότητα στην αγορά εργασίας και θα καθιστά το εργατικό δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ελληνικές εταιρίες.

2.3. Οι «αναδυόμενοι αστέρες» του αγροδιατροφικού τομέα

Εκτός από τις βιομηχανίες μεταποίησης τροφίμων και ποτών, ιδιαίτερη σημασία σύμφωνα με τη μελέτη της McKinsey & Company πρέπει να δοθεί σε συγκεκριμένες, εξειδικευμένες κατηγορίες τροφίμων.

Επιπλέον των κατηγοριών τροφίμων που ανήκουν παραδοσιακά στον κλάδο της μεταποίησης τροφίμων, η Ελλάδα διαθέτει 101 προϊόντα (επεξεργασμένα και μη), τα οποία διαθέτουν πιστοποίηση ΠΟΠ (Προστατευόμενη Ονομασία Προελεύσεως) είτε ΠΓΕ (Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη) - π.χ. κρόκος Κοζάνης, φάβα Σαντορίνης, μαστίχα Χίου, αυγοτάραχο Μεσολογγίου (McKinsey & Company, 2011). Κατατάσσεται στην 5η θέση της ΕΕ, συγκεντρώνοντας το 8,4% του συνολικού αριθμού προϊόντων ΠΟΠ και ΠΓΕ, ωστόσο το μερίδιό της διαμορφώνεται σε επίπεδο χαμηλότερο του 5% επί της συνολικής αξίας της ευρωπαϊκής αγοράς (Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015).

Αυτό το χαρτοφυλάκιο προϊόντων παρέχει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν έχει αξιοποιηθεί πλήρως, όπως συμβαίνει διεθνώς, π.χ. «miracle hazelnut» στην Τουρκία, «chorizo» στην Ισπανία κυρίως λόγω έλλειψης παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών μάρκετινγκ στα τρόφιμα και τα αγροτικά προϊόντα με αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται ισχυρά προϊόντικά brands. Η ευκαιρία εντοπίζεται κυρίως στην επίτευξη της απαιτούμενης κλίμακας και στήριξης της Πολιτείας, με σκοπό τη χάραξη ολοκληρωμένης στρατηγικής προώθησης, η οποία να «επικοινωνεί» αποτελεσματικά το

value proposition του κάθε προϊόντος στην εγχώρια αλλά και τις διεθνείς αγορές, αναδυόμενες και μη (McKinsey & Company, 2011).

2.4. Προβλήματα διάρθρωσης αγροδιατροφικού κλάδου

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα έχει εξαιρετικά καλό κλίμα για την παραγωγή συγκεκριμένων αγροτικών προϊόντων, καθώς επίσης και την τεχνογνωσία για την μεταποίηση τους σε υψηλής ποιότητας προϊόντα, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος φαίνεται να αδυνατεί να εκμεταλλευτεί πλήρως την παγκόσμια άνθηση της ζήτησης αυτών των προϊόντων. Με βάση τη συγκεκριμένη μελέτη δίνονται παρακάτω τα κύρια προβλήματα διάρθρωσης του αγροδιατροφικού τομέα.

Ο αγροδιατροφικός κλάδος χαρακτηρίζεται από μικρές και κατακερματισμένες εκτάσεις (National Bank of Greece Sectoral Report, 2015). Οι περισσότερες αγροτικές ή κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα είναι μικρές, κυρίως οικογενειακές «επιχειρήσεις», κάτι που από μόνο του δεν θα αποτελούσε διαρθρωτικό πρόβλημα εάν δεν συνοδευόταν από ανεπαρκή οργάνωση. Με άλλα λόγια, στην Ελλάδα είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, εφόσον διαθέτουμε μικρές επιχειρήσεις, που ενώ η οργάνωση μέσω συνεταιρισμών αποτελεί κοινή πρακτική στον αγροδιατροφικό τομέα προκειμένου να μειωθούν σημαντικά τα μειονεκτήματα που απορρέουν από τις μικρές γεωργοκτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις, στην Ελλάδα οι αγροτικοί συνεταιρισμοί περιορίζονται στο 20% της αγοράς, όταν ο μέσος όρος στην Ευρώπη είναι 40%. Εκτός αυτού, οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα φαίνεται να μην επενδύουν στην ιχνηλασιμότητα των προϊόντων αλλά ούτε και στο προϊόντικό μάρκετινγκ αυτών δυσχεραίνοντας έτσι την δημιουργία και την προώθηση premium προϊόντων. Τέλος, εξαιρετικά μεγάλο πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι μέχρι πρόσφατα η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού που απασχολούνταν στον πρωτογενή τομέα δεν είχε ούτε την κατάλληλη εκπαίδευση ούτε την κατάρτιση για να χρησιμοποιήσει νέες τεχνολογίες ή άλλους εξειδικευμένους, καινοτόμους τρόπους παραγωγής. Η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτελεί πρόβλημα και στον τομέα της μεταποίησης και υπηρεσιών, όπου στην πρώτη περίπτωση οι επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη για τον αγροδιατροφικό κλάδο στην Ελλάδα ανέρχονται στο 1/3

(11€/Εκτάριο) του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (33€/Εκτάριο), ενώ όσον αφορά τις υπηρεσίες δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε εξειδικευμένες υπηρεσίες που αφορούν τον κλάδο, όπως για παράδειγμα μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων, τροφίμων και ποτών (National Bank of Greece Sectoral Report, 2015, Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015).

2.5. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων

Τόσο η κλαδική μελέτη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, όσο και της Τράπεζας Πειραιώς συμφωνούν στο ότι ο αγροδιατροφικός τομέας διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις ώστε να παραμείνει ένας από τους κύριους μοχλούς ανάπτυξης της χώρας παρά τους μετασχηματισμούς της ελληνικής οικονομίας και τις διαρθρωτικές αδυναμίες του πρωτογενούς τομέα. Η σταδιακή αναπροσαρμογή του παραγωγικού μοντέλου της χώρας σε παραγωγή και διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας λαμβάνοντας υπόψη τα νέα καταναλωτικά πρότυπα προϋποθέτουν εκτός των άλλων:

- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αναδιάρθρωσης του αγροτικού τομέα με έμφαση στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.
- Ενίσχυση μορφών συνεργασίας και δικτύωσης και ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών—clusters.
- Αύξηση της προστιθέμενης αξίας με έμφαση στη μεταποίηση, τυποποίηση και την πιστοποίηση του προϊόντος και της μεθόδου παραγωγής του και τη διαφοροποίηση προς καινοτόμα προϊόντα.
- Χρήση νέων εργαλείων χρηματοδότησης, όπως τα προγράμματα συμβολαιακής γεωργίας.
- Αξιοποίηση της δημόσιας γης (π.χ. ενοικίαση μέσω μακροπρόθεσμου leasing).
- Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Κεφάλαιο Δεύτερο

- Ενίσχυση της πρόσβασης και της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και των επικοινωνιών.
- Εξειδίκευση παρεμβάσεων στη τεχνική υποδομή – έργα αξιοποίησης υφιστάμενων υποδομών.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση καταλήγουμε ότι ο αγροδιατροφικός κλάδος μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας ακόμα και σε περιόδους βαθιάς ύφεσης δημιουργώντας παράλληλα θέσεις εργασίας. Με τις κατάλληλες κινήσεις μπορεί να αυξηθεί σημαντικά η απόδοση και άρα η παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ οι βασικοί πυλώνες για να επιτευχτεί αυτό είναι δυο. Η εκπαίδευση και συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων και η τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις σωστές θέσεις ώστε να προωθηθεί η καινοτομία και να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα του κλάδου (National Bank of Greece Sectoral Report, 2015, Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015).

Αφού εξετάστηκε η εμπλοκή του αγροδιατροφικού κλάδου, τόσο στην Ελληνική οικονομία όσο και στην απασχόληση, στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μια προσέγγιση στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στις λειτουργίες της.

3. Κεφάλαιο Τρίτο: Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους προσεγγίζουμε την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Παρουσιάζονται και αναλύονται οι λειτουργίες του και οι μέθοδοι που τις αφορούν, οι οποίες εξετάζονται και στο δεύτερο μέρος που αφορά την έρευνα, ενώ γίνεται και στρατηγική προσέγγιση της ΔΑΔ και αναφορά στις νέες τάσεις που την επηρεάζουν.

3.1. Ορισμοί διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Είναι ευρέως αποδεκτό στις μέρες μας ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί και αυτό με τη σειρά του μέρος του κεφαλαίου μιας επιχείρησης. Μάλιστα το γεγονός ότι πλέον οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ίσως το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας εταιρίας και αυτό γιατί αποτελεί το κομμάτι που μπορεί να προσαρμοστεί γρηγορότερα και καλύτερα από κάθε άλλο. Είναι λοιπόν σημαντικό οι επιχειρήσεις, είτε μικρές είτε μεγάλες, να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα ύπαρξης τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού ή έστω για την περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων ύπαρξη ενός ατόμου κατάλληλα καταρτισμένου για την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ως εξής :

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης » (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Κεφάλαιο Τρίτο

Όταν αναφερόμαστε σε μια «διοικητική λειτουργία» μιας επιχείρησης δεν σημαίνει απαραίτητα ένα πολυάριθμο τμήμα εργαζομένων. Στις μικρές, δυναμικές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και επιχειρηματικής δραστηριότητας, συνήθως ένα μόνο άτομο είναι αρμόδιο να εφαρμόσει τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην παρούσα μελέτη που αφορά μικρές εταιρίες αυτή είναι η συνηθέστερη προσέγγιση.

Επίσης, δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι στις μικρές, δυναμικές εταιρίες πολλές φορές στελεχώνονται θέσεις με το καθεστώς της εξωτερικής συνεργασίας και όχι με άλλου είδους υπαλληλική θέση αλλά και αυτή η περίπτωση περιλαμβάνεται στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός για μεγαλύτερη αποσαφήνιση της έννοιας είναι ο εξής (Κανελλόπουλος, 2002):

«Διοίκηση προσωπικού αποκαλείται παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιοσδήποτε δραστηριότητες τους. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Καθώς η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες πλευρές κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η διοίκηση προσωπικού είναι εγγενής σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Είναι φανερό λοιπόν, πως αποτελεί σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών.»

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα προσωπικού, ο ίδιος ο εργοδότης/ιδιοκτήτης έχει την ευθύνη πρόσληψης στελεχών όπως επίσης και την εκπαίδευση, τον καθορισμό της αμοιβής και τις λοιπές ενέργειες για το προσωπικό. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απόλυτα αναγκαίο να υπάρχει τμήμα προσωπικού, εντελώς ξεχωριστό (Μαντάς, 1992).

3.2. Νέες τάσεις που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα παρατηρούνται έντονες αλλαγές γύρω από αυτό που πίστευαν στο παρελθόν οι επιχειρήσεις ότι είναι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτή η στροφή δεν οφείλεται μόνο στις εταιρίες αλλά κυρίως στους νέους ανθρώπους που είτε με τις σπουδές τους στο εξωτερικό, είτε με την πρόσβαση πλέον σε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών μέσω του διαδικτύου μεταφέρουν στην Ελλάδα εμπειρίες από επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Είναι σαφές ότι ο νέος ρόλος που προκύπτει μέσα από την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτός του παράγοντα της αλλαγής. Ένας δεύτερος, εξίσου σημαντικός, είναι αυτός του επιχειρηματικού συνεταιίρου. Σαφώς υπάρχει στο βάθος και ο ρόλος που παραδοσιακά συνεχίζει και σχετίζεται με πράγματα τα οποία είναι ήδη γνωστά και δεν μπορεί κανείς να αποδεσμευτεί στην περίπτωση των Ανθρώπινων Πόρων (Λεφοπούλου, 2002).

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, πράγματα που στο παρελθόν οι επιχειρήσεις τα θεωρούσαν παράγοντες επιτυχίας, με άλλα λόγια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά που στοχεύουν, πλέον έχουν εξομαλυνθεί. Για παράδειγμα, η διάδοση της πληροφορίας πλέον παρουσιάζει έντονη δυναμικότητα και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες. Η αλλαγή λοιπόν στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από την πλευρά των επιχειρήσεων φάνηκε να είναι η ειδοποιός διαφορά καθώς εταιρίες ίδιου μεγέθους και με επιχειρηματική δραστηριότητα στον ίδιο κλάδο έκλειναν ενώ μέχρι κάποια χρονική στιγμή ήταν απόλυτα ανταγωνιστικές. Αυτό έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν σημαντικά τον αριθμό των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού αλλά και να επενδύσουν περισσότερο στα προσόντα αυτών των στελεχών ώστε με έμμεσο τρόπο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στην διαφοροποίηση τους στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού (Λεφοπούλου, 2002).

Εδώ και πάνω από μια δεκαετία, έρευνες δείχνουν ότι όπου υπάρχουν συστήματα και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν και πολύ καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, η αλλαγή προέρχεται και από μια πραγματικότητα εμπορικής και

οικονομικής φύσεως η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα (Ward, 2002).

Παρακάτω, θα γίνει μια σύντομη καταγραφή των θεμάτων που απασχολούν σήμερα τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και ανάλυση της Διοίκησης Καριέρας που αφορά την γενιά «Υ», η οποία άλλωστε αποτελεί και το μέλλον των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις.

3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σήμερα

Θα μπορούσαμε να πούμε πως οι παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, εξωτερικούς παράγοντες, τις συνθήκες δηλαδή στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί μια εταιρία και σ' εσωτερικούς, τους τρόπους δηλαδή που επιλέγει η εταιρία να χρησιμοποιήσει για να διαχειριστεί τις εξωτερικές συνθήκες.

Οι εξωτερικοί παράγοντες μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν τους εξής σημαντικότερους (Dessler, 2012, Χυτήρης, 2001):

- Παγκοσμιοποίηση
- Τεχνολογικά επιτεύγματα
- Μεταφορά εργασιών στο εξωτερικό
- Πληθυσμιακές τάσεις
- Οικονομικές προκλήσεις
- Μετανάστευση
- Αλλαγή νομοθετικών πλαισίων
- Γενιά «Υ»
- Άνθηση εργασιών παροχής υπηρεσιών
- Διαθέσιμο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο Τρίτο

Ενώ αντίστοιχα κάποιοι από τους σημαντικότερους εσωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνουν τους εξής (Dessler, 2012, Χυτήρης, 2001):

- Διαχείριση και διατήρηση ταλέντων
- Ευελιξία
- Ανάπτυξη κοινής οργανωσιακής κουλτούρας
- Συνεχής εκπαίδευση
- Εξοικείωση με την καινοτομία
- Υπευθυνότητα
- Ηγεσία
- Επικοινωνία στρατηγικής
- Διαφοροποίηση στην φύση της εργασίας.

Βλέποντας τους παραπάνω παράγοντες συνειδητοποιούμε ότι το εξωτερικό περιβάλλον και οι συνθήκες στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί μια επιχείρηση σήμερα, ασχέτως με το πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση, αλλάζουν συνεχώς. Έχουμε λοιπόν ένα έντονα δυναμικό, μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο επιχειρήσεις που λειτουργούν σαν «μηχανικά συστήματα» θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες, δεδομένου ότι ένα μηχανικό σύστημα μπορεί να αποδώσει καλύτερα από ένα «οργανικό σύστημα» μόνο όταν οι συνθήκες είναι σχετικά σταθερές και προβλέψιμες.

Γι αυτό άλλωστε και οι παράγοντες που εντοπίσαμε ότι επηρεάζουν εσωτερικά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται όλοι με αύξηση της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας κάνοντας τις εταιρίες να αλλάζουν τις λειτουργίες τους και να τείνουν όλο και περισσότερο σε «οργανικά συστήματα» τα οποία αν και φέρουν μειονέκτημα σε σχέση με τα μηχανικά όταν οι συνθήκες είναι σταθερές και προβλέψιμες, στην παρούσα κατάσταση του δυναμικά εναλλασσόμενου περιβάλλοντος έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της μεγάλης ευελιξίας που παρουσιάζουν και απορρόφησης των τάσεων και των αλλαγών (Fineman *et al.*, 2010).

3.4. Διοίκηση καριέρας γενιάς «Υ»

Η γενιά του 1946 έως 1965, η αποκαλούμενη «Baby Boomers», που η καριέρα ήταν το επίκεντρο στη ζωή τους και το μότο που θα μπορούσε να την αντιπροσωπεύσει είναι το «Live to Work» σιγά σιγά θα αρχίσει να αποτελεί παρελθόν.

Στις μέρες μας η γενιά «Χ», γενιά από το 1966 έως το 1985, θεωρείται ότι έχει φτάσει ήδη στο σημείο της ωριμότητας της και σιγά σιγά το ξεπερνά. Αντίστοιχα το μότο της γενιάς «Χ» θα μπορούσε να είναι το «Work to Live», αφού, αντίθετα με την προηγούμενη γενιά που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαν workaholics, επιδιώκει ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής.

Το μέλλον λοιπόν της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντοπίζεται στην γενιά «Υ», γενιά που εντοπίζεται από το 1986 έως το 2000, και αυτή τη στιγμή βρίσκεται στην αρχή της άνθισής της.

Για την γενιά «Υ» η καριέρα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συνεχή εναλλαγή θέσεων εργασίας, είτε μέσα στον ίδιο οργανισμό είτε σε διαφορετικές εταιρίες και οργανισμούς. Την χαρακτηρίζει, κατά κανόνα, σεβασμός προς την ηγεσία ενώ σε θέματα που αφορούν την τεχνολογία, η γενιά «Υ» απλά την εφαρμόζει χωρίς να την απολαμβάνει όπως η γενιά «Χ» και χωρίς βέβαια την επιθυμία να την εξουσιάζει όπως οι «Baby Boomers».

Σε σχέση με το μέλλον, η γενιά «Υ» φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αισιόδοξη σε πλήρη αντίθεση με την γενιά «Χ» που βλέποντας ένα μέλλον αβέβαιο χαρακτηριζόταν κυρίως από απαισιοδοξία.

Μέσα στον οργανισμό, κύριοι παράγοντες παρακίνησης για την γενιά «Υ» είναι η ομαδικότητα και η συνεργασία, αντίθετα με την ανεξαρτησία και την ατομικότητα που χαρακτήριζε την γενιά «Χ», ενώ στο παρελθόν οι «Baby Boomers» επιδίωκαν κυρίως την αναγνώριση της ατομικής αξίας.

Μεταξύ άλλων, στις εργασιακές αρετές που χαρακτηρίζουν την γενιά «Υ» εντοπίζουμε τη συλλογική δράση σαν αποτέλεσμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας, την επιμονή για την επίτευξη στόχων, την τεχνολογική εξειδίκευση που ξεπερνά κατά πολύ την απλή γνώση της τεχνολογίας που είχε η γενιά «Χ» ενώ παράλληλα τα άτομα της γενιάς «Υ» είναι

εξαιρετικά ικανά, χωρίς όμως να είναι πρόθυμα και για το παραπάνω όπως οι «Baby Boomers». Το γεγονός ότι τα άτομα της γενιάς «Υ» δεν τείνουν να είναι τόσο ανεξάρτητα όσο της γενιάς «Χ» τα κάνει να παρουσιάζουν μια επιπλέον αρετή, να μην είναι ασυμβίβαστοι με την εξουσία, όπως η προηγούμενη γενιά.

Εκτός από τις εργασιακές αρετές, η γενιά «Υ» φέρει και εργασιακές αδυναμίες όπως και οι προηγούμενες γενιές. Έχει καταφέρει να αποτάξει την γραφειοκρατία και την αρνητική κριτική των «Baby Boomers» καθώς και την κυνικότητα και την έλλειψη επικοινωνιακών ικανοτήτων της γενιάς «Χ» αλλά δυστυχώς έχει μεγαλύτερη ανάγκη από επίβλεψη καθώς και οργάνωση ενώ κατά κανόνα, έχει ελάχιστη ή και καθόλου εμπειρία στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Επιζητά ευελιξία ωραρίων, μιας και στόχος της δεν είναι η ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής αλλά υπεροχή της προσωπικής ζωής έναντι της εργασίας, κάτι που καταλήγει στο μόντο της γενιάς «Υ» που θα μπορούσε να είναι «Work isn't Everything» (Cheese, 2007).

3.5. Συμπεράσματα για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την γενιά «Υ»

Αν λάβουμε υπ' όψιν μας όλα τα παραπάνω, ένας οργανισμός που στοχεύει στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων της γενιάς «Υ» θα πρέπει να προβάλλει τις ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ταίριασμα του υποψήφιου με τις αξίες και τις αρχές του οργανισμού.

Έμφαση επίσης θα πρέπει να δίνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων και να δίνονται ευκαιρίες μάθησης τόσο επίσημες όσο και ανεπίσημες, δεδομένου ότι η γενιά «Υ» λόγω της τάσης της για ομαδικότητα και συλλογικότητα δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ανεπίσημη μάθηση μέσω καθοδήγησης της ομάδας.

Το πρόγραμμα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία ωραρίου, καθώς και δυνατότητα τηλε-εργασίας ή εργασίας από το σπίτι προκειμένου να είναι πιο εύκολη η επίτευξη της υπεροχής της προσωπικής έναντι της εργασιακής ζωής που επιθυμεί η γενιά «Υ».

Δεδομένου ότι η γενιά «Υ» και στην προσωπική της ζωή εμφανίζει υψηλά ποσοστά συμμετοχής σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης αντίστοιχα και εργασιακά θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συμμετοχή της σε αντίστοιχα επαγγελματικά δίκτυα.

Όλα αυτά θα πρέπει να επιτυγχάνονται με νέους τρόπους όσον αφορά τις υπηρεσίες διεκπεραίωσης που θα χαρακτηρίζονται από διαχείριση ηθικής καθώς και διαφάνεια. Σαν αποτέλεσμα, θα έχουμε την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής απόδοσης που θα καθιστά το Ανθρώπινο Δυναμικό έναν στρατηγικό εταίρο, ή αλλιώς ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία (Lowe *et al.*, 2008).

3.6. Στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού

Σε αυτήν την ενότητα αρχικά γίνεται μια παρουσίαση της ευρύτερης έννοιας που αφορά την εταιρική στρατηγική, ενώ στη συνέχεια γίνεται εστίαση στην στρατηγική που αφορά άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό.

3.6.1. Η έννοια της στρατηγικής

Η στρατηγική στην περίπτωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ακολουθεί τους γενικότερους κανόνες της εταιρικής στρατηγικής.

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση της πορείας και των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων (Dyson, 1990), ή αλλιώς, η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης μέσω του οποίου η επιχείρηση επιδιώκει να πετύχει τους στόχους της (Thompson *et al.*, 2013).

Πιο απλοποιημένα, μπορούμε να εντοπίσουμε τρία βασικά ερωτήματα:

- 1) Ποια είναι η παρούσα κατάσταση;
- 2) Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
- 3) Πως μπορούμε να υλοποιήσουμε τους στόχους αυτούς;

Η ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης και δομημένης απάντησης στα παραπάνω ερωτήματα είναι η ουσία αυτού που αποκαλούμε στρατηγική (Thompson *et al.*, 2013).

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η στρατηγική αποτελεί μια ρευστή διαδικασία που λαμβάνει χώρα διαχρονικά στο σύνολο των οργανισμών, εφόσον οι εξωτερικοί παράγοντες που την επηρεάζουν αλλάζουν συνεχώς. Σημαντικό ρόλο, κατ' επέκταση, στην επιτυχία της εφαρμογής της στρατηγικής παίζει ένας μηχανισμός συνεχούς ανατροφοδότησης και ανανέωσης στάσεων, γνώσεων και ικανοτήτων. Η «αλυσίδα παραγωγικής αξίας» σ' έναν οργανισμό (value chain) χωρίζεται σε μικρότερα τμήματα με σκοπό να καταδείξει τις δραστηριότητες που προσφέρουν αξία στο προϊόν. Σύμφωνα με τον Porter οι συνδέσεις μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων αλλά και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, οι επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΔ συμβάλλουν στη γενικότερη εταιρική στρατηγική ενός οργανισμού καθώς και στην θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κανελλόπουλος, 2002).

3.6.2. Στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού

Στο πλαίσιο που η στρατηγική της ΔΑΔ συμβάλει στην γενικότερη εταιρική στρατηγική κρίνεται αναγκαία η κατανόηση των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του οργανισμού μέσα στο σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας. Είναι λοιπόν πλέον αποδεκτό ότι οι άνθρωποι αποτελούν κύρια πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση η ΔΑΔ πρέπει να είναι σε συνεχή επαφή και άμεση σύνδεση με τη στρατηγική του οργανισμού. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συσχετίσουν τις δραστηριότητες τους σαν σύνολο, ένα γεγονός που απαιτεί την υιοθέτηση της ΔΑΔ ως μιας ολιστικής προσέγγισης με προνοητική λειτουργία, με άλλα λόγια την πρόβλεψη των οργανωτικών αναγκών. Ο υπεύθυνος ΔΑΔ πρέπει να συμμετέχει στον σχεδιασμό της στρατηγικής, ώστε να είναι σε θέση να γνωστοποιεί στην Διοίκηση τις επιπτώσεις αυτής στην λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης και να μπορεί να επηρεάζει τις εξελίξεις αν χρειαστεί (Κανελλόπουλος, 2002).

Κεφάλαιο Τρίτο

Συσχετίζοντας τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις πρακτικές της ΔΑΔ καταλήγουμε ότι στην περίπτωση που η εταιρία στοχεύει σε βέλτιστη ποιότητα, πρέπει να έχει γίνει επιλογή εργαζομένων με επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου, υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα και μεσομακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Στην περίπτωση στρατηγικής ανταγωνισμού χαμηλού κόστους, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, υψηλή ενασχόληση με την ποσότητα και επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά. Τέλος, εάν στόχος της εταιρίας είναι η καινοτομία, οι εργαζόμενοι πρέπει με τη σειρά τους να εστιάζουν στην καινοτομία, να μην φοβούνται την ανάληψη ρίσκου, να έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, καθώς και αντοχή στην αβεβαιότητα (Schuler & Jackson, 1987).

Με βάση τα παραπάνω τρία βασικά βήματα, σύμφωνα με τους Thompson *et al.* (2013), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να εξετάσει τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας προκειμένου να μπορεί ξεκάθαρα και με δεδομένα να προσδιορίσει την τωρινή θέση – κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρία όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Έπειτα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις ώστε να προβλεφθεί ο στόχος που καλείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να επιτύχει. Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού θα κάνει δυνατή την επίτευξη αυτού του στόχου.

Τα βασικά βήματα του σχεδιασμού περιλαμβάνουν τις προβλέψεις και τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό (τόσο ποσοτικές, όσο και ποιοτικές), την καταγραφή της παρούσας διαθεσιμότητας σε ανθρώπινο δυναμικό και τέλος την σύγκριση ανάμεσα στις απαιτήσεις και τη διαθεσιμότητα σε ανθρώπινο δυναμικό.

Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης μπορεί να είναι είτε μια ισότητα, όπου εφόσον η ζήτηση ουσιαστικά ισούται με την προσφορά, η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού επιλέγει να μην προβεί σε καμία περαιτέρω ενέργεια, είτε ανισότητα μεταξύ προσφοράς και ζήτησης.

Εάν το αποτέλεσμα της σύγκρισης εμφανίζει μελλοντικό πλεόνασμα ανθρώπινου δυναμικού, τότε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προβαίνει σε περιορισμό των προσλήψεων, μείωση των ωρών εργασίας, κίνητρα για πρόωρη συνταξιοδότηση, καθεστώς προσωρινής απόλυσης και τέλος μείωση του προσωπικού.

Εάν το αποτέλεσμα της σύγκρισης εμφανίζει μελλοντικό έλλειμμα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προχωρά σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προκειμένου να καλυφθεί το συγκεκριμένο έλλειμμα.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι ακόμα και στην πρώτη περίπτωση, όπου δηλαδή η ζήτηση ισούται με την προσφορά και δεν οδηγούμαστε σε διορθωτικές ενέργειες, αυτή η απόφαση δεν είναι αυθαίρετη αλλά αποτέλεσμα ανάλυσης δεδομένων (Noe *et al.*, 2013, Thompson *et al.*, 2013).

3.7. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Παραπάνω έγινε αναφορά στο γεγονός ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του συνόλου των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι βασικότερες από αυτές περιλαμβάνουν (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990):

- Διαχείριση και προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων
- Σχεδιασμό και ανάλυση θέσης εργασίας
- Προσέλκυση προσωπικού
- Επιλογή προσωπικού – Στελέχωση
- Εκπαίδευση
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού
- Παρακίνηση και πολιτική ανταμοιβών
- Εργασιακές σχέσεις
- Επικοινωνία
- Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

3.7.1. Διαχείριση και προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να εξασφαλιστεί ότι ο σωστός άνθρωπος θα εργαστεί στη σωστή θέση, την σωστή χρονική στιγμή, ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη απόδοση για την εταιρία. Αυτό αφορά είτε το υπάρχον προσωπικό της εταιρίας με εσωτερικές ανακατατάξεις και επανατοποθετήσεις προσωπικού, είτε τα άτομα που πρέπει να στελεχώσουν την επιχείρηση στο μέλλον, σύμφωνα πάντα με την επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται.

Πιο αναλυτικά, θα λέγαμε ότι ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την πλήρη καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας, καταγραφή των προβλεπόμενων θέσεων που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον, καταγραφή όλων των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με ανάλυση της αγοράς εργασίας, ενώ, τέλος, περιλαμβάνει και τον σχεδιασμό των κατάλληλων ενεργειών για την διόρθωση ενδεχόμενων αποκλίσεων από τις αναμενόμενες προβλέψεις (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990, Χυτήρης, 2001).

Η πρώτη αυτή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ουσιαστικά μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού που αναλύθηκε παραπάνω. Εδώ έγινε μια διαφορετική προσέγγιση, όχι όσον αφορά την εξωτερική έννοια της στρατηγικής, αλλά την εσωτερική, δηλαδή την εφαρμογή της.

3.7.2. Σχεδιασμός και ανάλυση θέσης εργασίας

Η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελεί πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και είναι μια από τις πιο συχνά παραλειπόμενες. Αφορά την λεπτομερή περιγραφή της θέσης, τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα, καθώς και όλες τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως.

Όταν αναφερόμαστε στα καθήκοντα εννοούμε και την εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων και χρονοδιαγραμμάτων στην εργασία καθώς επίσης και περιγραφή των συνθηκών κάτω από τις οποίες ο εργαζόμενος θα πρέπει να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Κεφάλαιο Τρίτο

Η περιγραφή θέσης εργασίας αφορά το σύνολο των απαραίτητων πληροφοριών που σχετίζονται με τα κύρια καθήκοντα και τις αρμοδιότητες μιας θέσης. Η προδιαγραφή θέσης εργασίας βασίζεται στην περιγραφή και αφορά τα ελάχιστα αποδεκτά προσόντα που απαιτούνται για την επιτυχή διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων (Ιορδάνογλου, 2008, Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990):

- Κύρια αποστολή της θέσης
- Εταιρικές σχέσεις (πχ σε ποιόν αναφέρεται, ποιόν επιβλέπει)
- Αρμοδιότητες και καθήκοντα
- Δικαιοδοσία
- Πρότυπα απόδοσης
- Εργασιακές συνθήκες.

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων (Ιορδάνογλου, 2008, Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990):

- Γνώσεις
- Εμπειρία
- Ικανότητες
- Προσόντα.

Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις. Πρώτον, ο προσανατολισμός στο έργο (καθήκοντα) και δεύτερον ο προσανατολισμός στον άνθρωπο (συμπεριφορικά στοιχεία του ατόμου). Στην πρώτη λοιπόν περίπτωση έχουμε μία παραδοσιακή ανάλυση με εστίαση στην εργασία, τα απαραίτητα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με το έργο, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η ανάλυση γίνεται βάσει ικανοτήτων με εστίαση στον εργαζόμενο, τις ικανότητες και τα προσόντα που έχει ως άτομο (Ιορδάνογλου, 2008, Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

3.7.3. Προσέλκυση προσωπικού

Είναι η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων από το περιβάλλον της εταιρίας, με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση του καλύτερου διαθέσιμου υποψήφιου για κάθε κενή θέση. Η προσέλκυση γίνεται είτε με άμεσο τρόπο, όπως στην περίπτωση κοινοποίησης μιας αγγελίας θέσης εργασίας, είτε με έμμεσο τρόπο, με ανάθεση σε κάποια εταιρία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι κάποιες εταιρίες χρησιμοποιούν κάποια ήδη υπάρχουσα «δεξαμενή» υποψηφίων, κρατώντας δεδομένα από παλαιότερες αγγελίες θέσεων εργασίας, ενώ άλλες προχωρούν πρώτα στην προσπάθεια στελέχωσης μιας κενής θέσης μέσω εσωτερικής μετάταξης και στη συνέχεια προβαίνουν σε κινήσεις προσέλκυσης προσωπικού (Χυτήρης, 2001).

3.7.3.1. Τρόποι προσέλκυσης

Οι τρόποι προσέλκυσης περιλαμβάνουν τις παρακάτω βασικές κατηγορίες (Tyson & York, 2004, Ιορδάνογλου, 2008):

- Εσωτερική Προσέλκυση, που περιλαμβάνει την αναζήτηση υποψηφίων από τα αρχεία του προσωπικού και την αναγγελία θέσεων εργασίας μεταξύ του προσωπικού, καθώς και αναζήτηση μέσω γνωστών ή μέσω σύστασης εργαζομένων.
- Προσέλκυση μέσω Διαδικτύου, που περιλαμβάνει τον εταιρικό ιστότοπο ή ιστότοπους τρίτων, όπως ιστότοποι αναζήτησης εργασίας, ιστότοποι επαγγελματικών ενώσεων, εφημερίδων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- Προσέλκυση μέσω Αγγελιών, σε εφημερίδες, επαγγελματικά επιμελητήρια.
- Προσέλκυση μέσω Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας, είτε δημόσια (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, Ο.Α.Ε.Δ.) είτε ιδιωτικά γραφεία.
- Αναζήτηση προσωπικού μέσω απρόσκλητων αιτήσεων.
- Προσέλκυση μέσω Γραφείων Διασύνδεσης Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις πρακτικής άσκησης).

3.7.4. Επιλογή προσωπικού – Στελέχωση

Η επόμενη λειτουργία αφορά την επιλογή του κατάλληλου ατόμου μετά από την αξιολόγηση του συνόλου των υποψηφίων και την τοποθέτηση του στην κατάλληλη κενή θέση. Η λειτουργία της στελέχωσης αφορά και τις περιπτώσεις όπου κάποιος εργαζόμενος της εταιρίας παίρνει μετάθεση ή προαγωγή. Συνήθως στις περιπτώσεις αυτές έχει υπάρξει από πολύ νωρίς πρόβλεψη και η εταιρία έχει φροντίσει ήδη ώστε να μην υπάρξουν κενά που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δυσλειτουργίες.

Η διαδικασία επιλογής επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες όπως ο διαθέσιμος αριθμός υποψηφίων, η δυναμικότητα του κλάδου, το νομικό πλαίσιο για τις συμβάσεις σχέσεων εργασίας, αλλά και εσωτερικούς παράγοντες όπως η εσωτερική κουλτούρα του οργανισμού και η χρονική αμεσότητα με την οποία πρέπει να γίνει κάλυψη της θέσης (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

3.7.4.1. Μέθοδοι επιλογής

Οι εισαγωγικές μέθοδοι επιλογής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα εξής (Ιορδάνογλου, 2008):

- Βιογραφικό σημείωμα
- Συνοδευτική επιστολή
- Συμπληρωμένη αίτηση
- Συστατική επιστολή
- Συστάσεις
- Εισαγωγική συνέντευξη (προσωπική ή από επιτροπή).

Οι κύριες μέθοδοι επιλογής περιλαμβάνουν με τη σειρά τους τα κάτωθι (Ιορδάνογλου, 2008):

- Τεστ νοημοσύνης
- Τεστ γνωστικών ικανοτήτων

Κεφάλαιο Τρίτο

- Τεστ προσωπικότητας
- Ερωτηματολόγια βιογραφικών πληροφοριών
- Προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα
- Δείγματα έργου
- Κέντρα επιλογής/αξιολόγησης, online τεστ επιλογής
- Συνέντευξη επιλογής (προσωπική ή από επιτροπή).

Από τις εισαγωγικές μεθόδους, η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη είναι το βιογραφικό σημείωμα (σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή), ενώ από τις κύριες μεθόδους είναι η συνέντευξη επιλογής, η οποία δεν θα πρέπει να συγχέεται με την εισαγωγική συνέντευξη (Ιορδάνογλου, 2008).

3.7.5. Εκπαίδευση

Στην περίπτωση των νέων εργαζομένων, η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη προκειμένου ο εργαζόμενος να μπορεί να ανταπεξέλθει πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης του καθώς και να εναρμονιστεί με την εταιρική κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας. Εκτός από τους νεοεισερχόμενους, η συνεχής επιμόρφωση αποτελεί επιτακτική ανάγκη και για το ήδη υπάρχων προσωπικό μιας επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει είτε στην καλύτερη προσαρμογή των εργαζομένων σε αλλαγές που αφορούν τα καθήκοντα της ίδιας θέσης, είτε σε επιπλέον δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσει ο εργαζόμενος για να ανταπεξέλθει σε νέα καθήκοντα.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε επιχειρησιακό επίπεδο προκύπτουν συνήθως από διάφορα πλάνα διαδοχής, απαιτήσεις συμμόρφωσης σε νέους κανόνες και νομοθεσίες, αλλαγές στην επιχειρησιακή στρατηγική, ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, μείωση θέσεων εργασίας που οδηγεί σε ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και τεχνολογική ανάπτυξη.

Προκειμένου να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, η εταιρία προβαίνει σε συνεντεύξεις, σε ανάλυση δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators, K.P.I.s), ενημερώνεται για τις τάσεις στον κλάδο που δραστηριοποιείται, προβαίνει σε έρευνες

ατομικής αξιολόγησης και διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990, Χυτήρης, 2001).

3.7.5.1. Προβλήματα που αφορούν την εκπαίδευση ενηλίκων

Τα συνηθέστερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε μια εταιρία είναι τα ίδια που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε άλλη εκπαίδευση ενηλίκων και περιλαμβάνει τα εξής (Fineman *et al.*, 2010, Knowles *et al.*, 2005):

- Έλλειψη κινήτρου για μάθηση
- Αδυναμία συσχέτισης αντικειμένου μάθησης με την εργασία
- Επιλογή λάθους διαδικασίας μάθησης
- Συνήθειες
- Φόβος αποτυχίας
- Παλαιότερες γνώσεις που έρχονται σε αντίθεση με τις νέες
- Τάση να διαμορφώνουν οι ίδιοι αυτό που μαθαίνουν
- Εστίαση στο πρόβλημα και όχι στο θέμα.

3.7.5.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Είναι εξαιρετικά σημαντικό η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να επιλέξει την καταλληλότερη μέθοδο εκπαίδευσης ανάλογα με την κάθε περίπτωση ώστε να επιτύχει την αποφυγή των παραπάνω προβλημάτων αλλά και την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εκπαίδευσης σε σχέση με το κόστος.

Κεφάλαιο Τρίτο

Παρακάτω παραθέτουμε κάποια παραδείγματα μεθόδων εκπαίδευσης (Armstrong & Mitchell, 2008):

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Μέθοδος που επιλέγεται για παράδειγμα όταν η θέση αφορά στέλεχος διοίκησης και ο εκπαιδευόμενος περνάει κάποιο χρονικό διάστημα σαν εργαζόμενος σε κάθε τμήμα της εταιρίας.
- Προσωρινή τοποθέτηση σε θέση βοηθού / καθοδήγηση. Πολύ συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος που εφαρμόζεται κυρίως όταν το άτομο, ενώ φέρει όλα τα τυπικά προσόντα και ικανότητες που απαιτεί η θέση, κρίνεται ότι δεν έχει ικανοποιητική πρότερη εμπειρία.
- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων / Projects ενίσχυσης μάθησης. Μέθοδος που επιλέγεται όταν ο εκπαιδευόμενος έχει ανάγκη από πολύ συγκεκριμένες νέες γνώσεις, όπου δεν αρκεί η θεωρητική εκπαίδευση για να τις αποκτήσει.
- Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, που περιλαμβάνει σεμινάρια από εσωτερικούς ή εξωτερικούς εκπαιδευτές και αφορά συνήθως εκπαίδευση ομάδας ή και ολόκληρου τμήματος. Επίσης εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Η/Υ – e-learning.
- Διανομή έντυπου ή σε ηλεκτρονική μορφή εκπαιδευτικού υλικού που αφορά κυρίως ενημέρωση σε θέματα της επικαιρότητας, όπως νέους κανονισμούς σε σχέση με την υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων.
- Μελέτη περιπτώσιολογικών περιπτώσεων που αφορούν πάλι την επικαιρότητα και στοχεύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αντιδράσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε παρόμοια περίπτωση, εφόσον οι συνθήκες το καταστήσουν αναγκαίο.
- Δικτύωση. Εδώ γίνεται αναφορά για επαγγελματική δικτύωση μέσω της οποίας ο εργαζόμενος λαμβάνει πληροφορίες και νέες γνώσεις.

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι άμεσα συνυφασμένες μεταξύ τους. Για παράδειγμα, προηγουμένως αναλύσαμε τη λειτουργία της ανάλυσης θέσης εργασίας και τις προδιαγραφές αυτής. Σε θέσεις εργασίας που αφορούν δυναμικά καθήκοντα, που οι εξωτερικές συνθήκες επιβάλλουν συνεχή επιμόρφωση (βλ. τεχνολογία, νομοθεσία τροφίμων), σημαντικό είναι να έχει επιλεγεί για τη συγκεκριμένη θέση ένας εργαζόμενος με υψηλή μαθησιακή ικανότητα και προσαρμοστικότητα σε νέες καταστάσεις (Armstrong & Mitchell, 2008).

3.7.6. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Όταν αναφερόμαστε στην αξιολόγηση προσωπικού εννοούμε τόσο την απόδοση που αφορά το παρόν, όσο και τη δυνατότητα απόδοσης στο μέλλον.

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα σύστημα ανάλυσης και αξιολόγησης της ατομικής ή και της ομαδικής απόδοσης με στόχο να παρθούν αποφάσεις για συγκεκριμένους σκοπούς. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιτυγχάνουμε βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξη ικανοτήτων. Η φιλοσοφία άλλωστε της αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη μέσω του ελέγχου.

Περιλαμβάνεται η διαμόρφωση των μεθόδων αξιολόγησης, οι διαδικασίες εφαρμογής τους αλλά και τα κριτήρια που κρίνονται απαραίτητα.

Αρχικά, προχωρούμε σε στοχοθεσία, αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τους στόχους και έπειτα καταλήγουμε στον καθορισμό των ανταμοιβών ή τυχόν πειθαρχικές ποινές εφόσον απαιτούνται. Τέλος, προβαίνουμε στον σωστό σχεδιασμό εκπαίδευσης όταν αυτό κριθεί αναγκαίο προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση και να υπάρξει ανάπτυξη.

Για να έχουμε σωστή και δίκαιη αξιολόγηση με βάση τους στόχους θα πρέπει πρώτα να έχει καθοριστεί ξεκάθαρα η εργασία καθώς και οι μετρίσιμοι στόχοι για την απόδοση.

Οι στόχοι της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι πάντα εναρμονισμένοι με τις αξίες και τη φιλοσοφία της εταιρίας, ενώ τα επίπεδα απόδοσης κατηγοριοποιούνται ατομικά, ομαδικά και στο σύνολο της εταιρικής απόδοσης (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990 Χυτήρης, 2001).

3.7.6.1. Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Παραδοσιακά, στο μυαλό των περισσότερων αξιολόγηση σημαίνει «έλεγχος» από κάποιον υψηλότερο ιεραρχικά, σε κάποιον πιο χαμηλά στην ιεραρχία. Τα νέα δεδομένα όμως στις μέρες μας θέλουν πολλές εταιρίες να υιοθετούν τελείως διαφορετικά ήδη αξιολόγησης που δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τους μόνο την ιεραρχία. Εκτός από τα ανώτερα στελέχη ή τους υπεύθυνους κάθε τμήματος, οι νέες τάσεις στην αξιολόγηση περιλαμβάνουν τους

Κεφάλαιο Τρίτο

συναδέλφους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, τους πελάτες, ακόμα και το ίδιο το άτομο.

Ο σχεδιασμός μπορεί να περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά και μετρήσιμα χαρακτηριστικά, όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Η παραδοσιακή προσέγγιση της αξιολόγησης βασίζεται στον έλεγχο και έχει ρόλο αξιολογητικό. Εστιάζει στην παρελθούσα απόδοση και στοχεύει στη βελτίωση της μέσω αλλαγών στο προσωπικό, αμοιβές ή τιμωρίες. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι ιεράρχησης και βαθμολογίας και ο ρόλος του προϊστάμενου είναι να κρίνει και ως αποτέλεσμα να αξιολογεί. Στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης ο ρόλος του υφιστάμενου χαρακτηρίζεται από παθητικότητα, ο υφιστάμενος έχει αμυντική συμπεριφορά και συμπεριφέρεται αντιδραστικά. Σαν αποτέλεσμα αυτού, υπάρχουν αντιδράσεις και υποτίμηση.

Αντίθετα, στην σύγχρονη προσέγγιση του συστήματος αξιολόγησης εντοπίζουμε διαφορετικά χαρακτηριστικά, δεδομένου ότι ο ρόλος είναι αναπτυξιακός. Εδώ συναντούμε εστίαση στη μελλοντική απόδοση, ενώ οι στόχοι περιλαμβάνουν την βελτίωση της απόδοσης μέσω της διαδικασίας της αυτομάθησης, ανάπτυξη, παρακίνηση, καθώς και ενδυνάμωση. Προτιμούνται μέθοδοι μιας σειράς αναπτυξιακών βημάτων που βασίζονται στην ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών. Εδώ ο ρόλος του προϊστάμενου διαφέρει σημαντικά σε σχέση με την παραδοσιακή προσέγγιση και είναι να συμβουλεύει, να βοηθά μέσω της καθοδήγησης και να ενδυναμώνει. Αυτό οδηγεί στον ρόλο του υφιστάμενου να είναι ενεργητικός και υπεύθυνος, ενώ σαν αποτέλεσμα έχουμε ανάπτυξη, ενδυνάμωση και αποτελεσματικότητα (Armstrong & Mitchell, 2008).

3.7.6.2. Η περίπτωση της 360° αξιολόγησης απόδοσης

Τόσο οι εμπλεκόμενοι όσο και οι ερευνητές τον τελευταίο καιρό ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης μέσω της 360° ανατροφοδότησης, κυρίως λόγω της χρήσης της συγκεκριμένης μεθόδου σε δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και ανάπτυξης. Η συγκεκριμένη μέθοδος στοχεύει στην

αξιολόγηση των προϊσταμένων (0°), ίσων στην ιεραρχία (90°), υφισταμένων (180°) και λοιπών (π.χ. πελάτες) (270°), ενώ ο κύκλος ολοκληρώνεται με την αυτοαξιολόγηση (360°). Η συγκεκριμένη μέθοδος σαν μέθοδος πολλαπλής αξιολόγησης είναι από τους καλύτερους τρόπους για να διευθετηθούν προβλήματα που αφορούν την αξιοπιστία, την εγκυρότητα, την χρησιμότητα και την αποδοτικότητα. Για παράδειγμα, μέσω της 360° αξιολόγησης απόδοσης, μπορούμε να εντοπίσουμε τον βαθμό σύγκλησης της αποδοτικότητας όπως αυτή έχει βαθμολογηθεί στο επίπεδο της αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από προϊστάμενο, ενισχύοντας έτσι την εγκυρότητα της αυτοαξιολόγησης (Furnham & Stringfield, 1998).

3.7.6.3. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης

Η αποτελεσματική αξιολόγηση πρέπει να χαρακτηρίζεται κυρίως από εγκυρότητα, μετρώντας τις σημαντικές παραμέτρους της δουλειάς με αντιπροσωπευτικό τρόπο και να μετράει όντως αυτό που ισχυρίζεται πως μετρά. Επίσης σημαντική είναι η βαθμολογική αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία με την οποία πρέπει να λαμβάνονται τα δεδομένα, καθώς επίσης και η συνάφεια με τη θέση. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνήθως χρησιμοποιούνται για εκπαίδευση και ανάπτυξη, για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύχθηκε πιο πάνω, καθώς και την πολιτική των ανταμοιβών που αναλύεται στην επόμενη ενότητα (Armstrong & Mitchell, 2008).

3.7.7. Παρακίνηση και πολιτική ανταμοιβών

Η συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβών, αναπόσπαστο κομμάτι του οποίου αποτελεί η μισθοδοσία, είτε τακτική μισθοδοσία, είτε σε μορφή χρηματικού bonus. Ανταμοιβή όμως που παρακινεί τους εργαζομένους σε καλύτερη απόδοση δεν είναι μόνο η χρηματική αλλά επιπλέον παροχές (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ιδιωτική ασφάλιση, πρόγραμμα υποτροφιών, επιπλέον άδειες, δυνατότητες

εργασίας από το σπίτι κλπ) που πολλές φορές οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σαν εξίσου σημαντικές.

Το σύνολο των ανταμοιβών στοχεύει στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση στην παρακίνηση με απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης. Κοινωνικά, ως σημαντικότερη απολαβή θεωρείται ο μισθός και τα όποια χρηματικά μπόνους τον συνοδεύουν. Είναι όμως σημαντικό να αναφέρουμε ότι το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά τη σημαντικότητα των απολαβών και μπορεί να θεωρεί για παράδειγμα ότι η ευκαιρία για προαγωγή και καριέρα μέσα σε έναν οργανισμό είναι πιο σημαντική από τον μισθό (Tyson & York, 2004, Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990, Χυτήρης, 2001).

3.7.7.1. Παράγοντες παρακίνησης για διατήρηση προσωπικού

Οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης συμπεριλαμβάνουν τους εξής (Tyson & York, 2004):

- Ενδιαφέρουσα εργασία
- Εργασία με προκλήσεις
- Επαγγελματική και κοινωνική αναγνώριση μέσω δημόσιας προβολής ή βραβείων αναγνώρισης
- Ενσωμάτωση της γνώμης τους στα projects
- Ευκαιρίες επιτευγμάτων
- Υπευθυνότητα
- Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη
- Η ίδια η εργασία.

3.7.7.2. Θεωρία δικαιοσύνης

Τα βασικά στοιχεία στην θεωρία δικαιοσύνης είναι οι συνεισφορές και οι απολαβές. Οι συνεισφορές περιλαμβάνουν όλα όσα το άτομο αντιλαμβάνεται σαν αντάλλαγμα που

Κεφάλαιο Τρίτο

προσφέρει μέσω της εργασίας του. Οι απολαβές είναι όλα εκείνα τα πράγματα που δέχεται το άτομο σαν αποτέλεσμα για τα ανταλλάγματα που προσέφερε. Τόσο οι συνεισφορές όσο και οι απολαβές, προκειμένου να συμπεριληφθούν στην διαδικασία αξιολόγησης της ανταλλαγής υπόκεινται σε δύο βασικούς όρους. Ο πρώτος είναι η ύπαρξη της συνεισφοράς ή της απολαβής να αναγνωρίζεται από το ένα ή και τα δύο μέρη της ανταλλαγής, στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή, τον εργαζόμενο ή τον εργοδότη. Δεύτερον, η συνεισφορά ή η απολαβή πρέπει να θεωρείται σχετική με την ανταλλαγή. Καταλήγουμε λοιπόν ότι εάν τόσο οι εισφορές όσο και οι απολαβές δεν αναγνωρίζονται ως υπαρκτές και άμεσα σχετιζόμενες δεν συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία αξιολόγησης της ανταλλαγής. Τα άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά την βαρύτητα στις συνεισφορές και τις απολαβές ανάλογα με τη σημαντικότητα που έχουν ως προς αυτά και τείνουν να τα υπολογίζουν ανεξάρτητα ακόμα και αν δύο χαρακτηριστικά μπορεί να είναι μεταξύ τους άμεσα σχετιζόμενα. Για παράδειγμα, η ηλικία είναι ένα χαρακτηριστικό που είναι άμεσα σχετιζόμενο με την εργασιακή εμπειρία. Παρόλα αυτά, πολλές φορές αξιολογούνται διαφορετικά.

Στην θεωρία δικαιοσύνης το άτομο αξιολογεί τις δικές του απολαβές σε σχέση με τις συνεισφορές του, συγκρίνοντάς τες με αυτές τρίτων προσώπων. Δικαιοσύνη έχουμε όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η σχέση μεταξύ συνεισφορών του και απολαβών του είναι ίδια με του άλλου, ενώ στην περίπτωση που είναι διαφορετική έχουμε αίσθημα αδικίας.

Η θεωρία δικαιοσύνης σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, ανάλογα με το αν το άτομο αντιλαμβάνεται αίσθημα δικαιοσύνης ή αδικίας και εντοπίζονται οι τρεις παρακάτω περιπτώσεις (Mowday, 1991):

- Όταν το άτομο πιστεύει ότι αμείβεται περισσότερο από άλλα άτομα, που προσφέρουν ότι και αυτό, τότε προσπαθεί να παράγει περισσότερο.
- Όταν το άτομο πιστεύει ότι αμείβεται λιγότερο από άλλα άτομα που προσφέρουν ότι και αυτό, τότε μειώνει και την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του.
- Όταν το αίσθημα αδικίας είναι πολύ έντονο και το άτομο δεν μπορεί να την μειώσει, τότε εγκαταλείπει την επιχείρηση ή αυξάνει τις απουσίες του.

Κεφάλαιο Τρίτο

Οι συνήθεις συνεισφορές είναι οι εξής (Mowday, 1991):

- Χρόνος
- Εκπαίδευση
- Εμπειρία
- Ικανότητες
- Δημιουργικότητα
- Αρχαιότητα
- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- Ηλικία
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
- Προσπάθεια
- Εμφάνιση

Ενώ αντίστοιχα οι απολαβές συνοψίζονται στις εξής (Mowday, 1991):

- Μισθός / Μπόνους
- Αμοιβή βάσει απόδοσης
- Παροχές σε είδος
- Fringe benefits
- Εργασία με προκλήσεις
- Εργασιακή ασφάλεια
- Προαγωγές / Καριέρα
- Σύμβολα κύρους
- Ευχάριστο / Ασφαλές περιβάλλον
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη
- Υποστήριξη προϊσταμένου
- Αναγνώριση
- Συμμετοχή σε αποφάσεις.

3.7.8. Εργασιακές σχέσεις και ρυθμίσεις

Η λειτουργία που αφορά τις εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και την εφαρμογή όλων των πολιτικών που επιλέγει να ακολουθήσει η επιχείρηση για τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και σε αυτήν. Για παράδειγμα αφορά τις προσωπικές και συλλογικές συμβάσεις (δηλαδή καθεστώτα εργασιακών ρυθμίσεων), την εφαρμογή του νομικού πλαισίου, την ορθή και δίκαια επίλυση προβλημάτων εργασιακής φύσης, με τους εργαζομένους ή με τους αντιπροσώπους τους και τέλος την αντιμετώπιση ακόμα και προσωπικών παραπόνων μεταξύ των εργαζομένων (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

3.7.8.1. Αλλαγές στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων

Παρακάτω γίνεται αναφορά στις αλλαγές που αφορούν το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων, κομμάτι εξαιρετικά σημαντικό για την παρούσα μελέτη, δεδομένου ότι οι εταιρίες που εξετάζουμε λόγω της έντονης δυναμικότητας τους καθιστούν ακόμα πιο αναγκαία την εφαρμογή αυτών των αλλαγών (Dessler, 2012):

- Μεγαλύτερη ανάγκη για επανεκπαίδευση και δια βίου μάθηση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων της αγοράς εργασίας σε διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες
- Οι οργανισμοί πρέπει να «προβλέπουν» τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που θα χρειαστούν στο μέλλον
- Λιγότερες προαγωγές αλλά και ταυτόχρονη αύξηση στις υπευθυνότητες των θέσεων εργασίας, ως αποτέλεσμα της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων
- Μεγαλύτερη ανάγκη για τους εργαζόμενους για τη δημιουργία και διατήρηση κοινωνικών δικτύων

- Μεγαλύτερη ανάγκη για τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως ηλικίας να αντιμετωπίζουν και να προσαρμόζονται στις οργανωσιακές αλλαγές
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας, διαχείρισης της καινοτομίας και της αβεβαιότητας.

3.7.8.2. Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο

Ο σημαντικότερος ίσως από τους παράγοντες που οδηγούν σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά είναι το εργασιακό στρες που όπως θα δούμε και παρακάτω αποτελεί ζήτημα που καλύπτεται και νομικά έμμεσα στην ασφάλεια των εργαζομένων.

Οι κύριοι παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες είναι οι εξής (Dessler, 2012):

- Το αντικείμενο εργασίας
- Ο εργασιακός ρόλος
- Ο φόρτος εργασίας
- Σύγκρουση προσωπικών και οργανωσιακών αξιών
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα
- Η αβεβαιότητα και η ανασφάλεια
- Η εξέλιξη της καριέρας
- Η εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής.

3.7.8.3. Εργασιακές ρυθμίσεις

Οι εργασιακές ρυθμίσεις περιλαμβάνουν τα διάφορα καθεστώτα συνεργασίας και συμβάσεων με το προσωπικό όπως (Dessler, 2012):

- Συμβόλαια ορισμένου χρόνου
- Εποχιακή εργασία
- Μερική απασχόληση
- Εξωτερική ανάθεση και συνεργάτες.

Κεφάλαιο Τρίτο

Επίσης οι εργασιακές ρυθμίσεις περιλαμβάνουν όλες τις επιλογές εναλλακτικής εργασίας που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση στους εργαζομένους της (Dessler, 2012):

- Ελαστικό ωράριο
- Κατ' οίκον εργασία
- Τηλε-εργασία.

Τα νέα δεδομένα στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επίτευξη work engagement, σε αντίθεση με παλαιότερες τάσεις που οδηγούσαν σε workaholism και burnout, όπως είδαμε και παραπάνω στην προσέγγιση της γενιάς «Υ». Επιδιώκεται δηλαδή υπέρβαση του χρόνου εργασίας και αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας των αποτελεσμάτων μέσω όμως διατήρησης της ποιότητας των κοινωνικών σχέσεων και καλής ψυχικής υγείας. Στόχος λοιπόν είναι η μείωση του εργασιακού στρες που συνήθως επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων εργασιακών ρυθμίσεων. Πιο αναλυτικά, επιτυγχάνεται με ευέλικτες ώρες εργασίας που αφορούν την ώρα προσέλευσης του εργαζομένου και κατ' επέκταση την προσαρμογή του ωραρίου με βάση τις επιθυμίες του και όχι όπως παρερμηνεύεται συχνά, σαν την συνεχή διαθεσιμότητα του εργαζόμενου απέναντι στον εργοδότη. Ένας ακόμα τρόπος εναλλακτικής εργασίας είναι η ευέλικτη μορφή της τηλεργασίας, όπου ο εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να παραμένει στον δικό του χώρο. Στην περίπτωση που απαιτείται φυσική παρουσία, ένα βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον, καλύτερη επικοινωνία και υποστήριξη από τους συναδέλφους βοηθούν επίσης στην επίτευξη του work engagement. Προκειμένου να προλαμβάνονται στρεσογόνες καταστάσεις, σημαντική είναι η αποτελεσματική στοχοθεσία και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων με σωστή διαχείριση χρόνου. Οποιαδήποτε επιπλέον παροχή, όπως αυτές που αναφέραμε παραπάνω στο κομμάτι των Ανταμοιβών (πχ ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), συμβάλλει και αυτή με τη σειρά της στο work engagement (Cheese, 2007, Dessler, 2012, Lowe *et al.*, 2008).

3.7.9. Επικοινωνία

Ο βασικότερος παράγοντας που οδηγεί σε καλές εργασιακές σχέσεις είναι η επικοινωνία και γι αυτό αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αφορά

κυρίως τη γνωστοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας και του συνόλου των αποφάσεων, γεγονότων και στόχων στους εργαζομένους. Επίσης, στόχος αυτής της λειτουργίας είναι η αμφίδρομη ενημέρωση, δηλαδή η δυνατότητα των εργαζομένων να κοινοποιούν τις προσωπικές τους αντιλήψεις στην εταιρία.

Μέσω της σωστής επικοινωνίας ενισχύονται οι καλές εργασιακές σχέσεις που απαιτούν την συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους ενώ καθίσταται ευκολότερη η απόδοση της δίκαιης μεταχείρισης ώστε οι εργαζόμενοι να παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Μέσω της επικοινωνίας οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι σημαντικοί, αφού έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και έτσι νιώθουν ότι εξισορροπούνται τα συμφέροντα τους με αυτά της διοίκησης (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

3.7.9.1. Στόχοι εσωτερικής επικοινωνίας

Σκοπός της επιχείρησης είναι να διαθέτει ένα σωστά δομημένο σύστημα επικοινωνίας με σαφείς στόχους και συγκεκριμένους τρόπους ή αλλιώς κανάλια επικοινωνίας. Κάποιοι από αυτούς τους στόχους αναφέρονται παρακάτω (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004):

- Η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.
- Η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και η ικανοποίηση των εργαζομένων που εκφράζεται με υπευθυνότητα και δέσμευση.
- Η κατανόηση των εργαζομένων απέναντι σε τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η διοίκηση.
- Η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Η αξιοποίηση των γνώσεων και των ιδεών των εργαζομένων.
- Η ελευθερία της έκφρασης προβλημάτων και παραπόνων.

3.7.9.2. Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας

Για την επιτυχή εσωτερική επικοινωνία η μεταφορά των πληροφοριών πρέπει να γίνεται με αμεσότητα από και προς τις δύο πλευρές καθώς τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς. Οι πιο συνηθισμένες μορφές ροών επικοινωνίας είναι οι εξής (Τερζίδης & Τζωρτζάκης , 2004):

- 1) Από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τα ανώτερα στελέχη να καταλήγει στα κατώτερα. Τα μηνύματα που επικοινωνούνται με αυτόν τον τρόπο έχουν συνήθως μορφή ανακοίνωσης ή οδηγίας. Προκειμένου να αποφεύγονται περιπτώσεις διαστρέβλωσης τα μηνύματα πρέπει να μεταδίδονται σε μορφή γραπτού λόγου και να στέλνονται σε όλα τα κατώτερα, μέχρι και το τελευταίο, επίπεδο ιεραρχίας απευθείας και ξεχωριστά.
- 2) Από κάτω προς τα πάνω. Εδώ, οι πληροφορίες που επικοινωνούνται ξεκινάνε από τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και στόχο έχουν είτε το άμεσα ανώτερο επίπεδο, είτε ακόμα και αυτό της κεντρικής διοίκησης. Σημαντικό μειονέκτημα εδώ αποτελεί το γεγονός ότι τα ενδιάμεσα στελέχη εμποδίζουν την ροή πληροφοριών όταν αυτές είναι αρνητικές ως προς αυτούς, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι εκφράζουν παράπονα και αρνητικές απόψεις, γι αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει δυνατότητα ένας εργαζόμενος να απευθύνεται άμεσα στην ανώτερη διοίκηση εφόσον κριθεί αυτό αναγκαίο.
- 3) Οριζόντια επικοινωνία, δηλαδή μεταφορά πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση, στα ίδια ή σε διαφορετικά τμήματα.

Οι παραπάνω ροές πολλές φορές συνυπάρχουν στο ίδιο πλαίσιο ενημέρωσης είτε αυτό αποτελεί μια έντυπη μορφή (εταιρικό περιοδικό) είτε σε ηλεκτρονική μορφή (newsletter μέσω e-mail). Επίσης, η επικοινωνία μπορεί να γίνεται μέσω τακτικών συναντήσεων ή ενημερωτικών συναντήσεων που έχουν οριστεί για το συγκεκριμένο σκοπό. Σε αυτές τις περιπτώσεις κοινοποιούνται μαζί τόσο οδηγίες της διοίκησης, άρθρα που έχουν γράψει οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, αποφάσεις συνδικαλιστικών συνελεύσεων, οικονομικοί απολογισμοί, και άλλα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης , 2004).

3.7.10. Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Η συγκεκριμένη λειτουργία προβλέπεται και από το νόμο και η εταιρία είναι υποχρεωμένη να εφαρμόζει όλα τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να δημιουργεί συνθήκες τόσο υγιεινής όσο και πρόληψης από κάθε είδους ατυχήματα στο χώρο εργασίας. Δεν πρέπει να συγχέεται με την εφαρμογή κανόνων υγιεινής και ασφάλειας που εφαρμόζονται σε εταιρίες τροφίμων και αφορούν ορθές βιομηχανικές πρακτικές για την ασφάλεια του τελικού προς κατανάλωση προϊόντος (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

3.7.10.1. Νομοθετικό πλαίσιο υγιεινής και ασφάλειας εργασίας

Το πρώτο νομοθέτημα που αφορά την Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας στην Ελλάδα είναι ο νόμος ΓΠΛΔ της 19/21 Νοεμβρίου 1911 «Περί Υγιεινής και Ασφάλειας και περί ωρών εργασίας». Ακολουθεί το Π.Δ. 34 της 14/3/1934 «Περί Υγιεινής και Ασφάλειας των εργατών και υπαλλήλων πάσης φύσεως βιομηχανικών και βιοτεχνικών εργαστηρίων εργοστασίων κλπ.» Στη συνέχεια έχουμε μια σειρά από νόμους και διατάγματα που αφορούν συγκεκριμένες εργασίες με ειδικούς κινδύνους ενώ τέλος, σε ότι αφορά την Ε.Ε. το 1989 το Συμβούλιο των Υπουργών εξέδωσε την οδηγία 89/391/ΕΟΚ, «σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία», με στόχο την ίση και καλύτερη προστασία των εργαζομένων στα κράτη μέλη (Ψαρίδης κ.α., 2008).

3.7.10.2. Πηγές κινδύνου για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων

Παρακάτω, γίνεται μία επιγραμματική αναφορά στις πηγές κινδύνου για τους εργαζόμενους όπως αυτές προκύπτουν από τη σχετική νομοθεσία (Ψαρίδης κ.α., 2008):

- Ολισθήσεις και πτώσεις

Κεφάλαιο Τρίτο

- Εγκαύματα
- Ηλεκτροπληξία
- Τραυματισμοί – Κοψίματα
- Ατυχήματα από τον εξοπλισμό
- Εργονομικοί κίνδυνοι
- Βιολογικοί κίνδυνοι
- Πυρκαγιές
- Χημικοί κίνδυνοι
- Στρες
- Βία.

Με βάση έρευνα που διεξήχθη το 2008 σχετικά με τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων σε επιχειρήσεις υγειονομικού ενδιαφέροντος, το 56,5% δήλωσε άγνοια των κινδύνων για την υγιεινή και την ασφάλεια τους που προέρχονται από την εργασία τους. Το 30,3% δηλώνει ότι έχει υποστεί ατύχημα κατά τη διάρκεια της εργασίας του, ενώ το ποσοστό που ενημερώνεται σχετικά από τους εργοδότες είναι 43,5%. Το 18,8% δεν χρησιμοποιεί μέσα ατομικής προστασίας ενώ το 52,5% χρησιμοποιεί μαχαίρια και αιχμηρά αντικείμενα. Επαφή με χημικές ουσίες όπως εντομοκτόνα κατά την εκτέλεση της εργασίας συχνά δήλωσε το 30,8% ενώ το εργασιακό περιβάλλον προκαλεί άγχος, έστω και μερικές φορές, στο 39,5%. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι απογοητευτικά, δεδομένου ότι στην περίπτωση των επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος όπου ανήκει και ο κλάδος των τροφίμων, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υγιεινή και την ασφάλεια του τελικού προς κατανάλωση προϊόντος και κατ' επέκταση το πρόβλημα παίρνει ακόμα μεγαλύτερη διάσταση (Ψαρίδης κ.α., 2008).

ΜΕΡΟΣ ΙΙ : ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «WE DELIVER TASTE»

4. Κεφάλαιο Τέταρτο: Σχεδιασμός της έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η παρούσα μελέτη σκοπό έχει να μελετήσει τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες του αγροδιατροφικού κλάδου. Στα πλαίσια της μελέτης εκτός από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε και αφορούσε τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γενικά καθώς και την οικονομική προσέγγιση του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων διαθρωτικών προβλημάτων και προοπτικών, διεξήχθη και έρευνα σε δείγμα εταιριών του κλάδου.

Στο δεύτερο μέρος αρχικά θα γίνει παρουσίαση του πλάνου της έρευνας, των παραμέτρων δηλαδή που στοιχειοθετούν το υπό ανάλυση ζήτημα. Έπειτα θα υπάρξει παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ανάλυσή τους ενώ στο τέλος θα σχολιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας. Ο όρος πλάνο της έρευνας ουσιαστικά περιλαμβάνει το σχέδιο βάσει του οποίου έγινε η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων. Με άλλα λόγια υποδεικνύει, τον τύπο των πληροφοριών που είναι αναγκαίες, τις πηγές των δεδομένων καθώς και τον τρόπο συλλογής αυτών.

Ένας καλός σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι τα στοιχεία που θα συλλεχθούν είναι συναφή με τον σκοπό της έρευνας και ότι η συλλογή τους θα γίνει με τρόπο ακριβή και αποτελεσματικό ενώ η διαδικασία θα είναι όσο το δυνατόν πιο οικονομική και από άποψη κόστους αλλά και χρόνου. Εναλλακτικά σχέδια υπάρχουν πολλά για κάθε έρευνα και

έγκειται στην κρίση του ερευνητή να επιλέξει το βέλτιστο (Kinnear & Taylor, 1996). Τις περισσότερες φορές ο σκοπός της έρευνας καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο θα διεξαχθεί. Ο σχεδιασμός της έρευνας τυπικά κατηγοριοποιείται σύμφωνα με τον τύπο και την φύση της έρευνας. Οι τρεις βασικές κατηγορίες έρευνας είναι οι εξής (McDaniel & Gates, 1995):

1. Ποιοτική ή εξερευνητική όπου έχουμε έλλειψη συγκεκριμένης δομής και άρα μεγαλύτερη ευελιξία και συνήθως μας δίνει αποτελέσματα εις βάθος. Είναι όμως ιδιαίτερα χρονοβόρα και κοστοβόρα.
2. Ποσοτική όπου παρέχονται πληροφορίες για την αξιολόγηση εναλλακτικών περιπτώσεων και περιλαμβάνει λεπτομερές ερωτηματολόγιο και διεξάγεται με συγκεκριμένη δομή και μέθοδο.
3. Επαναλαμβανόμενη σταθερού δείγματος όπου έχουμε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις ανά συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα στο ίδιο πάντα δείγμα και προτιμάται σε περιπτώσεις που θέλουμε να εντοπίσουμε αλλαγές σε κάποια παράμετρο, προβλήματα ή νέες επιλογές.

Στην παρούσα μελέτη διεξήχθη ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο συγκεκριμένης δομής ενώ μόνο στην περίπτωση της εταιρίας “We Deliver Taste” υπήρξαν κάποια επιπλέον δεδομένα που συλλέχθηκαν με ποιοτική έρευνα μέσω προσωπικής επαφής με έναν εκ των ιδιοκτητών της εταιρίας. Συμπερασματικά, μέσω της ποσοτικής έρευνας και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της θα γίνει προσπάθεια να καταγραφούν οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τις εταιρίες και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το ερωτηματολόγιο που ζητήθηκε να απαντηθεί από τις εταιρίες παρατίθεται στο παράρτημα και η αποστολή του στις εταιρίες όπως και η συμπλήρωση του έγινε σε ηλεκτρονική μορφή.

4.1. Μέθοδος δειγματοληψίας

Υπάρχουν δύο μέθοδοι δειγματοληψίας ή αλλιώς δύο τρόποι να επιλεγεί το δείγμα που θα συμπεριληφθεί στην έρευνα από το σύνολο του πληθυσμού (Μπένος, 1991):

1. Δειγματοληψία τυχαία ή πιθανοτική
2. Δειγματοληψία μη τυχαία ή μη πιθανοτική.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Μια τυχαία δειγματοληψία χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι κάθε άτομο του πληθυσμού έχει μια συγκεκριμένη και γνωστή πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Στην περίπτωση που αυτή η γνωστή πιθανότητα είναι ίση για όλα τα άτομα του πληθυσμού τότε πρόκειται για την περίπτωση της απλής, τυχαίας δειγματοληψίας. Η τυχαία αυτή δειγματοληψία έχει το πλεονέκτημα να δίνει στον ερευνητή την δυνατότητα υπολογισμού του δειγματοληπτικού σφάλματος για μία δεδομένη έρευνα. Τα μη πιθανοτικά δείγματα συμπεριλαμβάνουν όλα εκείνα τα δείγματα που δε μπορούν να θεωρηθούν πιθανοτικά. Στην περίπτωση της μη τυχαίας δειγματοληψίας η επιλογή ενός ατόμου του πληθυσμού βασίζεται είτε στην ευκολία και κατ' επέκταση στο χαμηλό κόστος, είτε στην κρίση του ερευνητή ή τέλος γίνεται κατά ποσοτώσεις. Το μειονέκτημα εδώ εντοπίζεται στο γεγονός ότι δεν είναι εφικτός ο υπολογισμός του δειγματοληπτικού σφάλματος επειδή η πιθανότητα δεν είναι γνωστή (Μπένος, 1991).

Στη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε μη τυχαία δειγματοληψία, σύμφωνα με την κρίση του μελετητή, ενώ παράλληλα έγινε προσπάθεια να συμπεριληφθούν όλες οι διαφορετικές κατηγορίες επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με την αναφορά στην επιχειρηματική δραστηριότητα εννοούμε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της παραγωγής ή και της μεταποίησης και κατ' επέκταση σχετίζονται άμεσα με προϊόντα και εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε εμπόριο και παροχή υπηρεσιών και η ενασχόληση τους με τα προϊόντα είναι έμμεση.

Αρχικά, έγινε προσπάθεια εντοπισμού όσο το δυνατόν περισσότερων εταιριών τα χαρακτηριστικά των οποίων συμφωνούσαν με τη διατύπωση του ορισμού που δόθηκε στο πρώτο μέρος σχετικά με τις δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες, στα πλαίσια πάντα του αγροδιατροφικού τομέα.

Η αναζήτηση ξεκίνησε μέσω διαδικτύου όπου και εντοπίστηκαν οι πρώτες εταιρίες. Όπου κατέστη εφικτό υπήρξε άμεση επικοινωνία με τις εταιρίες, οι οποίες εφόσον πληρούσαν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά έμπαιναν στην λίστα του δείγματος. Στις περιπτώσεις όπου υπήρξε αρχική επαφή με τις εταιρίες γινόταν προσπάθεια μέσω του δικτύου συνεργατών των εταιριών αυτών να εντοπιστούν και άλλες επιπλέον εταιρίες. Η αναζήτηση ολοκληρώθηκε όταν οι νέες εταιρίες που εντοπιζόντουσαν είτε δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις για να συμπεριληφθούν στο δείγμα, είτε είχαν ήδη συμπεριληφθεί. Η

Κεφάλαιο Τέταρτο

τελευταία περίπτωση αφορούσε εταιρίες που διαχειριζόντουσαν προϊόντα με διαφορετικό brand name αλλά ουσιαστικά αποτελούσαν έναν ενιαίο οργανισμό και κατ' επέκταση τους ζητήθηκε να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο μια φορά για το σύνολο της εταιρίας.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά με χρήση της πλατφόρμας Google Forms και απεστάλη στο σύνολο των εταιρειών που είχαν εντοπιστεί και ήταν 34 στον αριθμό. Η online συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν δυνατή από τις 14/12/2015 έως και τις 24/12/2015. Υπήρχε η δυνατότητα το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί ανώνυμα ή επώνυμα. Από τις 34 εταιρίες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο συνολικά 12 (ποσοστό 35,3%) εκ των οποίων 8 επώνυμα και 4 ανώνυμα. Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα ποσοτικά αποτελέσματα από το σύνολο των απαντημένων ερωτηματολογίων. Οι εταιρίες που επέλεξαν να απαντήσουν επώνυμα ήταν οι εξής (αλφαβητικά):

- Beer & Deli. Η εταιρία δραστηριοποιείται στην μεταποίηση, το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών. Προσφέρει τόσο υλικά και εξοπλισμό, όσο και τις απαραίτητες πληροφορίες για κατ' οίκον ζυθοποίηση, παρασκευή αλλαντικών και τυριών.
- Food Truck. Το Food Truck δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες εστίασης, αποτελώντας την πρώτη κινητή καντίνα στην Αττική με ιδιαίτερη κουζίνα. Το μενού του περιλαμβάνει υγιεινά, τοπικά, καθώς και βιολογικά σνακ και η τοποθεσία του εντοπίζεται μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.
- Foodech. Εταιρία που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και μεταποίηση. Τα προϊόντα Archefytro παράγονται και διατίθενται απ' την εταιρία Foodech που αποτελεί την πρώτη νόμιμη εταιρία παραγωγής φύτρων (alfalfa σιτάρι, φακή, ρεβίθι, ροβίτσα).
- GrEcoFarm. Η συγκεκριμένη εταιρία δραστηριοποιείται μόνο στο εμπόριο, διαθέτοντας και ηλεκτρονικό κατάστημα με μεγάλη ποικιλία σε βιολογικά, παραδοσιακά προϊόντα, βότανα, ειδικές κατηγορίες τροφίμων (vegan, gluten free) αλλά και super foods, συνοδευόμενα με πληροφορίες για σωστή και υγιεινή διατροφή.
- We Deliver Taste. Δραστηριοποιείται στο εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών. Προσφέρει μια καινοτόμο ηλεκτρονική πλατφόρμα που συνδέει τους παραγωγούς με τους τελικούς καταναλωτές, παραδίδοντας όχι μόνο εξαιρετικής ποιότητας

προϊόντα, αλλά συνδέοντας και τον καταναλωτή με την εμπειρία και την ιστορία της παραγωγής τους.

- Αγροσυμβουλευτική Κρήτης. Συμβουλευτική εταιρία που δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών σε θέματα που αφορούν τον αγροτικό και κτηνοτροφικό τομέα. Το προσωπικό της αποτελείται αποκλειστικά από γυναίκες και έχει αποσπάσει χρηματοδότηση στα πλαίσια γυναικείας και καινοτόμου επιχειρηματικότητας.
- Ελληνική Γεωργία. Εταιρία που συνδυάζει δραστηριότητα πρωτογενούς παραγωγής αλλά κυρίως παροχής υπηρεσιών. Προσφέρει εκπαίδευση εξ' αποστάσεως, συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθώς και οργάνωση σεμιναρίων και συνεδρίων για συνεχή κατάρτιση και ενημέρωση.
- Συκοφάγος. Εταιρία που δραστηριοποιείται στην μεταποίηση και το εμπόριο καινοτόμων, gourmet προϊόντων με βασικό συστατικό τα Σύκα Κύμης που αποτελούν προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης.

4.2. Σχεδιασμός και ανάλυση του ερωτηματολογίου

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων, όλες όμως συμπεριλαμβάνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Σε παρατήρηση, έρευνα και πείραμα. Η επιλογή μίας ή περισσότερων από αυτές γίνεται με βάση τη φύση του προβλήματος, τους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους, καθώς και την επιστημονική κατάρτιση του ερευνητή που είναι υπεύθυνος για την διεξαγωγή της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο είναι η συνηθέστερη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Αποτελείται από ένα σύνολο ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να συλλέγουν τα απαραίτητα δεδομένα για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας. Το βασικότερο μειονέκτημα του ερωτηματολογίου είναι η άρνηση της απάντησης, είτε μερική, είτε ολική, η αδυναμία ακριβούς απάντησης, καθώς και ψευδούς απάντησης στην περίπτωση που ο ερωτώμενος θεωρεί ότι δεν πρέπει να κοινοποιήσει ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Στην περίπτωση της παρούσας μελέτης δεν υπήρχε η δυνατότητα να αποφύγουμε την άρνηση, έγιναν όμως προσπάθειες για την απαλοιφή των υπόλοιπων

προβλημάτων. Δεν υπήρξε αδυναμία ακριβούς απάντησης, δεδομένου ότι σε κάθε ερώτηση υπήρχε πλαίσιο κειμένου στο οποίο ο ερωτώμενος μπορούσε να περιγράψει ακριβώς την απάντηση του εφόσον έκρινε ότι καμία από τις παραπάνω διαθέσιμες επιλογές δεν τον κάλυπτε, ενώ το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο μπορούσε να απαντηθεί και ανώνυμα ήταν ένας τρόπος αποφυγής συμπερίληψης ψευδών απαντήσεων.

Η δομή της ηλεκτρονικής μορφής του ερωτηματολογίου είναι αντίστοιχη με αυτήν του παραρτήματος. Χωρίζεται νοητά σε οκτώ συνολικά ενότητες και εκτός από την τελευταία που αφορά την συμπλήρωση των στοιχείων των εταιριών που συμμετείχαν, οι υπόλοιπες δημιουργήθηκαν με βάση την συνάφεια των ερωτήσεων. Οι ενότητες πλην της τελευταίας περιγράφονται παρακάτω:

- Επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας. Η ενότητα περιλαμβάνει μόνο μία ερώτηση σχετική με το αντικείμενο των εργασιών της εταιρίας. Εδώ υπήρχε δυνατότητα η εταιρία να επιλέξει παραπάνω από μία απαντήσεις ανάλογα με τους κλάδους που δραστηριοποιείται.
- Ποσοτικά στοιχεία για το προσωπικό. Η ενότητα περιλαμβάνει συνολικά έξι ερωτήσεις σχετικά με το σύνολο των απασχολούμενων καθώς και επιμέρους κατηγορίες του προσωπικού.
- Ύπαρξη τμήματος/ατόμου υπεύθυνου για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτήν την ενότητα οι εταιρίες απάντησαν με ΝΑΙ ή ΟΧΙ και στην θετική απάντηση με τον τίτλο του τμήματος ή της θέσης.
- Στελέχωση. Εδώ συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τις μεταβολές στον αριθμό του προσωπικού, την προσέλκυση, την επιλογή και τις εργασιακές ρυθμίσεις.
- Αξιολόγηση και εκπαίδευση. Ενότητα που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση αλλά ΜΟΝΟ για τις εταιρίες που έχουν κάποιο επίσημο σύστημα αξιολόγησης καθώς και την εκπαίδευση του προσωπικού για το σύνολο των εταιριών.
- Επικοινωνία. Μία ερώτηση σχετικά με τους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να επικοινωνούν πληροφορίες εντός της εταιρίας.
- Πολιτική Ανταμοιβών. Ενότητα που περιλαμβάνει τρεις συνολικά ερωτήσεις σχετικά με τις παροχές, τις αμοιβές και την διατήρηση του προσωπικού.

5. Κεφάλαιο Πέμπτο : Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς και η ανάλυσή τους. Η ανάλυση θα γίνει με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της μελέτης και ανά θεματική ενότητα. Για την ανάλυση έγινε χρήση τόσο του προγράμματος Microsoft Excel όσο και τα εργαλεία online του Google Forms. Στο επόμενο γίνεται μια συνολική προσέγγιση του θέματος και παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση μας.

5.1. Επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας

Η πρώτη ερώτηση αφορούσε το αντικείμενο εργασιών των εταιριών. Οι πιθανές απαντήσεις ήταν οι εξής:

- Παραγωγή
- Μεταποίηση
- Εμπόριο
- Παροχή υπηρεσιών
- Εστίαση.

Οι εταιρίες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν παραπάνω από μία απαντήσεις στην περίπτωση που είχαν δραστηριότητα σε παραπάνω του ενός αντικειμένου. Το εμπόριο καθώς και η εστίαση είναι ειδικές κατηγορίες υπηρεσιών που όμως προκειμένου να μην χαθεί η ειδική αυτή πληροφορία επιλέχθηκε να αποτελέσουν ξεχωριστές απαντήσεις.

Από το σύνολο των απαντήσεων προέκυψε ότι 7 στις 12 εταιρίες (58,33%) έχουν δραστηριότητα που σχετίζεται άμεσα με τα προϊόντα (παραγωγή ή/και μεταποίηση) ενώ 5 στις 12 (41,67%) έχουν δραστηριότητα που σχετίζεται έμμεσα με το προϊόν ή αλλιώς αφορά κάποια υπηρεσία (εμπόριο ή/και παροχή υπηρεσιών, εστίαση). Σκοπός της ερώτησης ήταν να γίνει επιβεβαίωση ότι το δείγμα μας περιλαμβάνει εταιρίες από όλες τις

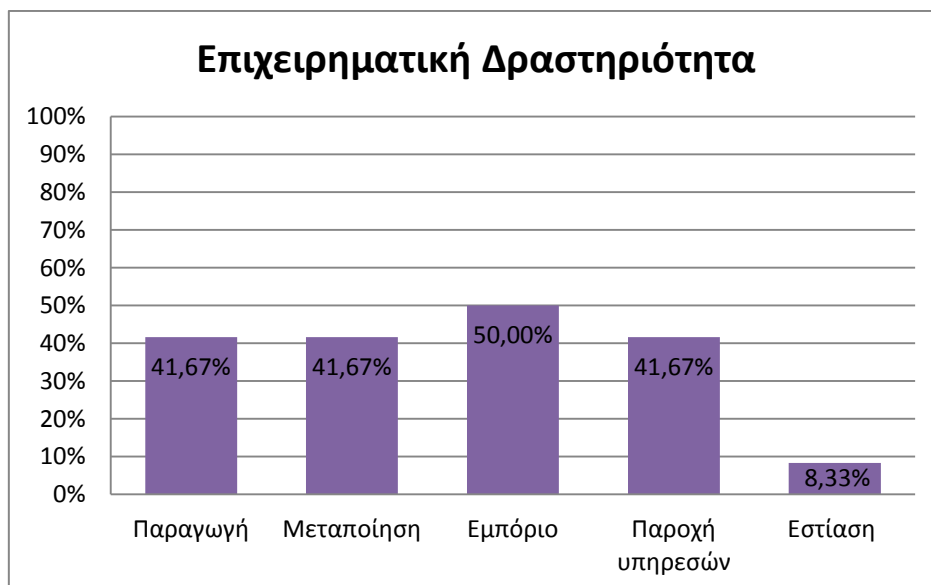
Κεφάλαιο Πέμπτο

κατηγορίες ώστε να έχουμε και πιο ορθά αποτελέσματα για το σύνολο του αγροδιατροφικού κλάδου αλλά και να εντοπιστεί αν υπάρχει κάποια συσχέτιση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τον πρωτογενή, δευτερογενή ή τριτογενή τομέα του αγροδιατροφικού κλάδου. Πιο αναλυτικά 5 στις 12 εταιρίες (41,67%) δραστηριοποιούνται στην παραγωγή αγροτικών προϊόντων. Επίσης 5 στις 12 (41,67%) στην μεταποίηση ενώ 3 στις 12 (25,00%) από αυτές και στην παραγωγή και την μεταποίηση συνδυαστικά.

Με τις υπηρεσίες εμπορίου ασχολούνται 6 στις 12 εταιρίες (50,00%), από αυτές αποκλειστικά με το εμπόριο μόνο 1 στις 12 (8,33%) ενώ οι υπόλοιπες 5 στις 12 (41,67%) συνδυάζουν υπηρεσίες εμπορίου είτε με παραγωγή και μεταποίηση είτε με παροχή υπηρεσιών.

Τέλος με την παροχή υπηρεσιών ασχολούνται 5 εταιρίες από τις 12 συνολικά (41,67%) εκ των οποίων αποκλειστικά με παροχή υπηρεσιών οι 2 από τις 12 (16,67%) ενώ οι άλλες 3 (25,00%) συνδυάζουν και κάποια άλλη δραστηριότητα. Με την εστίαση 1 στις 12 μόνο εταιρίες (8,33%) ασχολείται και το κάνει αποκλειστικά χωρίς να συνδυάζει άλλη δραστηριότητα.

Το δείγμα μας λοιπόν περιέχει όλες της κατηγορίες δραστηριοτήτων αλλά και αρκετούς από τους συνδυασμούς αυτών.



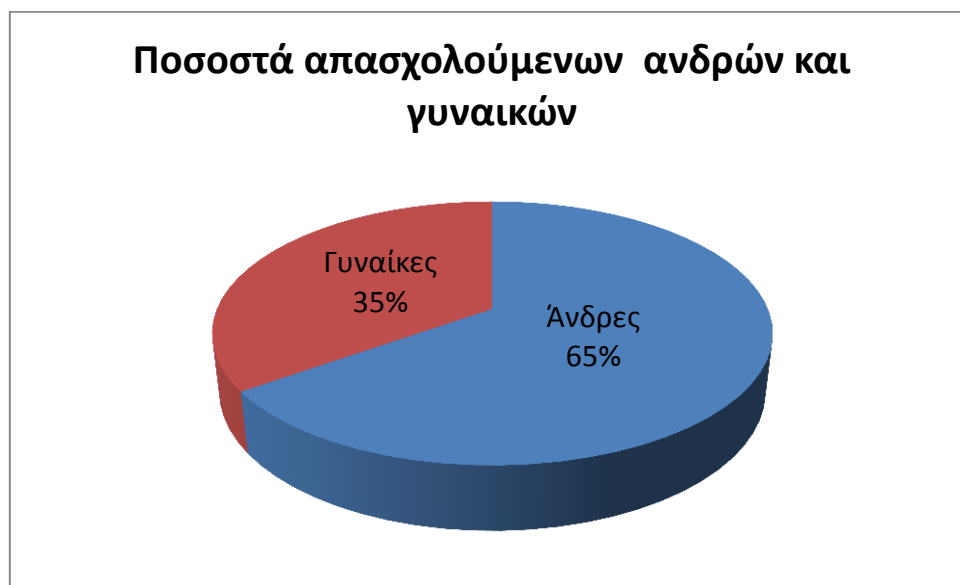
Γράφημα 1: Επιχειρηματική δραστηριότητα

5.2. Ποσοτικά στοιχεία για το προσωπικό

Στην δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούσαν τους εργαζόμενους. Η πρώτη ερώτηση μας έδωσε αποτελέσματα για το σύνολο, ενώ οι επόμενες για τον αριθμό των ανδρών και των γυναικών επί του συνόλου καθώς και τον αριθμό των ιδιοκτητών ή επιχειρηματιών (όπου εργάζονταν και οι ίδιοι) σε σχέση με των υπαλλήλων. Τέλος τον αριθμό των ανεξάρτητων συνεργατών στην περίπτωση που υπήρχαν.

Στο σύνολο των 12 εταιριών οι 5 (41,67%) δεν είχαν καθόλου συνεργάτες, ενώ οι 7 (58,33%) είχαν. Εάν υπολογίσουμε (με στρογγυλοποίηση σε ακέραιο γιατί αναφερόμαστε σε εργαζόμενους) το σύνολο χωρίς τους συνεργάτες κατά μέσο όρο απασχολούνται 4 άτομα σε κάθε εταιρία, ενώ αν συμπεριλάβουμε και τους συνεργάτες ο αριθμός ανέρχεται στους 6.

Από τα αποτελέσματα σε σύνολο 66 εργαζομένων και στις 12 εταιρίες οι 43 (65,15%) είναι άνδρες και οι 23 (34,84%) γυναίκες.



Γράφημα 2: Ποσοστά απασχολούμενων ανδρών και γυναικών

Κεφάλαιο Πέμπτο

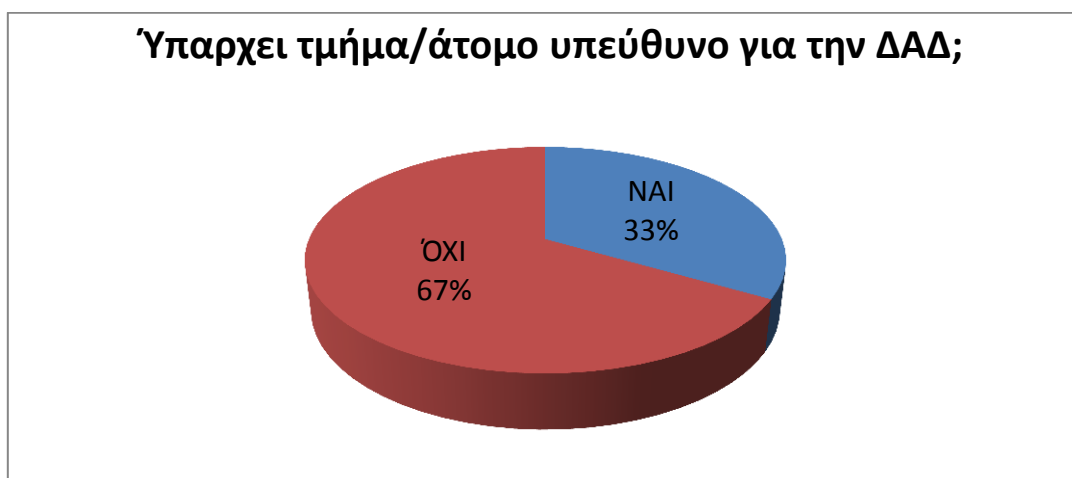
Σε όλες τις εταιρίες (100%) οι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι εργάζονται προσωπικά και οι ίδιοι, στις 5 από τις 12 (41,67%) απασχολούν υπάλληλους και συνεργάτες, στις 3 (25,00%) αποκλειστικά υπαλλήλους, στις 2 (16,67%) αποκλειστικά συνεργάτες, ενώ 2 στις 12 (16,67%) είναι οι εταιρίες που δεν απασχολούν καθόλου επιπλέον προσωπικό πλην των ιδιοκτητών.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να εντοπίσουμε, πρώτον το σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών που απασχολούνται σε σχέση με των γυναικών κάτι που έρχεται σε πλήρη συμφωνία με την έρευνα της McKinsey & Company που εντόπιζε μεγαλύτερο πρόβλημα στην απασχόληση των γυναικών (McKinsey & Company, 2011).

Δεύτερον, αν υπολογίσουμε τον αριθμό των εταιριών που δεν απασχολούν καθόλου προσωπικό με υπαλληλική σχέση ανέρχεται στις 4 από τις 12 (33,33%), με άλλα λόγια 1 στις 3 δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες στον αγροδιατροφικό κλάδο δεν απασχολεί υπαλλήλους.

5.3. Ύπαρξη τμήματος/ατόμου υπεύθυνου για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σε αυτή την ενότητα εξετάστηκε το κατά πόσο υπάρχει τμήμα ή έστω κάποιο συγκεκριμένο άτομο υπεύθυνο για ότι αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.



Γράφημα 3: Ύπαρξη τμήματος/ατόμου υπεύθυνου για την ΔΑΔ

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι 4 εταιρίες (33,33%) απάντησαν θετικά και 8 (66,67%) αρνητικά στην συγκεκριμένη ερώτηση. Στις περιπτώσεις που η απάντηση ήταν θετική υπήρχε άτομο αρμόδιο (Ιδιοκτήτης, Επιχειρηματίας, Διευθυντής) πλην μίας μόνο εταιρίας που είχε αρμόδιο τμήμα (Human Resources).

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι η εταιρία που είχε αρμόδιο τμήμα ήταν και αυτή που είχε τον μεγαλύτερο αριθμό απασχολούμενων ατόμων σαν σύνολο (18 όταν ο μέσος όρος είναι 4) και τον μεγαλύτερο αριθμό συνεργατών (13).

5.4. Στελέχωση

Η ενότητα που αφορά την στελέχωση περιλαμβάνει συνολικά τέσσερις ερωτήσεις. Η πρώτη αφορά την μεταβολή του αριθμού του προσωπικού τα τελευταία τρία χρόνια, οι δύο επόμενες τις πρακτικές που εφαρμόζονται για την προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού και τέλος μία ερώτηση που αφορά τις εργασιακές ρυθμίσεις.

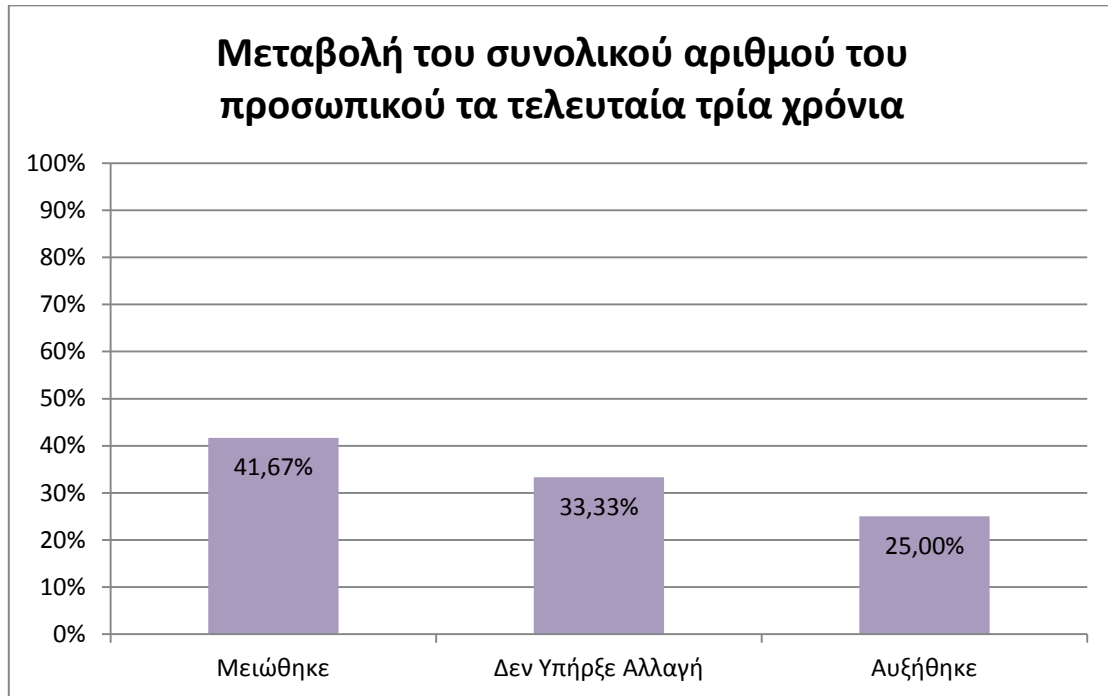
5.4.1. Μεταβολή του συνολικού αριθμού του προσωπικού τα τελευταία τρία χρόνια

Με δεδομένο ότι αναφερόμαστε σε νεοφυείς εταιρίες στις περισσότερες των περιπτώσεων ο συνολικός χρόνος ζωής της εταιρίας δεν ξεπερνά τα τρία χρόνια. Παρόλα αυτά, κρίθηκε ορθό να μπει ένας χρονικός περιορισμός για να είναι τα αποτελέσματα συγκρίσιμα με όσες είχαν μεγαλύτερο χρόνο ζωής. Για την πρώτη περίπτωση εταιριών με χρόνο ζωής μικρότερο της τριετίας η ερώτηση ουσιαστικά αφορούσε το σύνολο του χρόνου από την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας έως και την ημερομηνία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Από τις 12 εταιρίες οι 5 (41,67%) δήλωσαν ότι ο αριθμός του προσωπικού μειώθηκε την τελευταία τριετία.

Σταθερό συνολικό αριθμό εργαζομένων δήλωσαν ότι διατήρησαν 4 από τις 12 (33,33%) εταιρίες, ενώ άλλες 3 (25,00%) απάντησαν ότι αυξήθηκε το προσωπικό τους. Έτσι μπορούμε

να πούμε ότι το 58,33% των εταιριών διατήρησε ή αύξησε τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων της.



Γράφημα 4: Μεταβολή του συνολικού αριθμού του προσωπικού τα τελευταία τρία χρόνια

5.4.2. Μέθοδοι προσέλκυσης

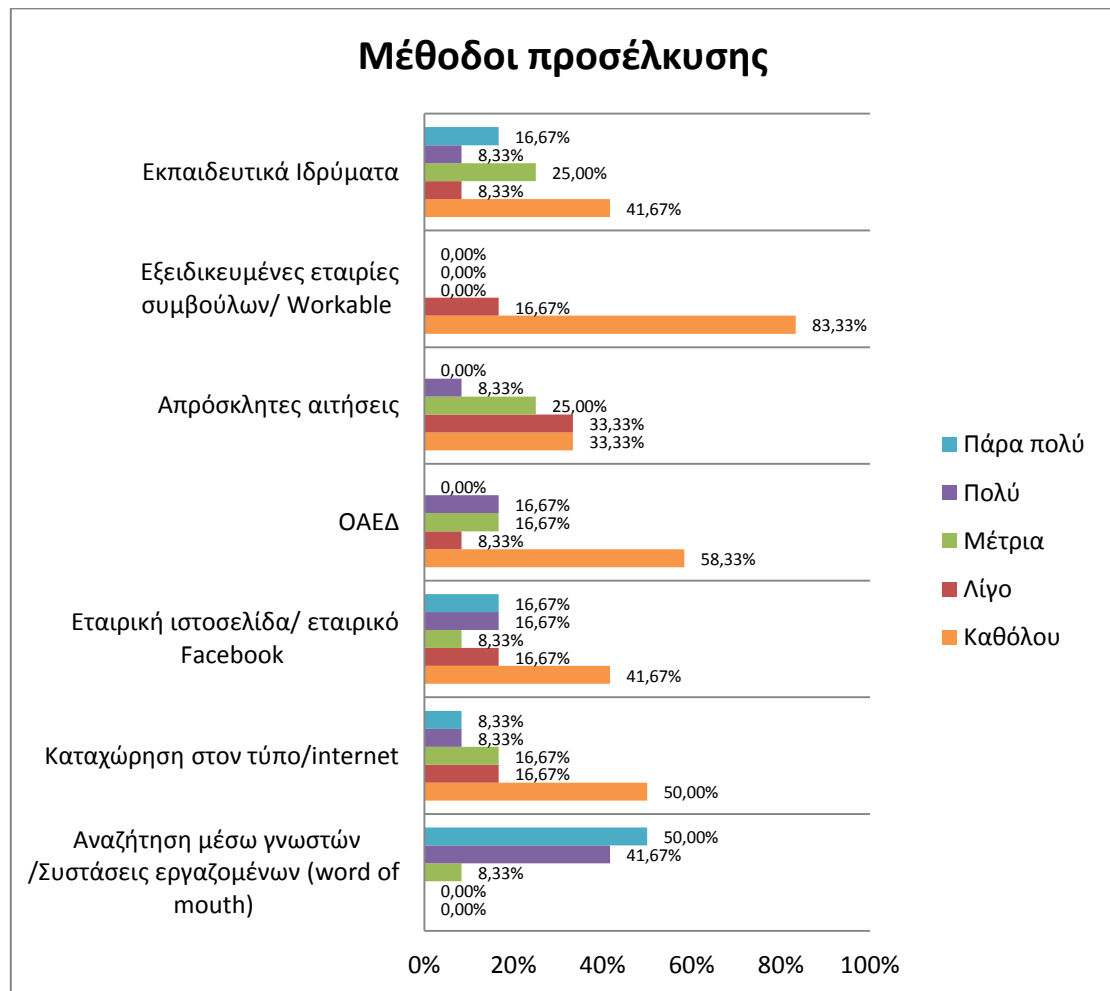
Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας στόχο είχε να καταγράψει τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για την προσέλκυση του προσωπικού αλλά και τον βαθμό που το κάνουν για την κάθε μία ξεχωριστά.

Αναλυτικά οι απαντήσεις με αναγωγή σε ποσοστά (%) φαίνονται στο παρακάτω γράφημα. Με βάση τη βιβλιογραφία, οι διαθέσιμες επιλογές ήταν οι εξής (Tyson & York, 2004, Ιορδάνογλου, 2008):

- Αναζήτηση μέσω γνωστών /Συστάσεις εργαζομένων (word of mouth)
- Καταχώρηση στον τύπο/internet
- Εταιρική ιστοσελίδα/ εταιρικό Facebook

Κεφάλαιο Πέμπτο

- ΟΑΕΔ
- Απρόσκλητες αιτήσεις
- Εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων/ Workable
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.



Γράφημα 5: Μέθοδοι προσέλκυσης

Από τα αποτελέσματα ξεχωρίζει το γεγονός ότι 11 από τις 12 εταιρίες, δηλαδή το 91,67% αναζητά προσωπικό μέσω γνωστών ή συστάσεις εργαζομένων σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό ενώ αν συμπεριλάβουμε και τη μια εταιρία που απάντησε μέτρια, το ποσοστό είναι 100%. Η αμέσως επόμενη μέθοδος αν αθροίσουμε το πολύ και το πάρα πολύ είναι η εταιρική ιστοσελίδα ή Facebook που προτιμούν 4 στις 12 εταιρίες ή το 33,33%, που υπολείπεται όμως κατά πολύ του 91,67%.Γίνεται ξεκάθαρο λοιπόν με ποια μέθοδο

επιλέγουν κατά κύριο και με μεγάλη διαφορά τρόπο να προσελκύσουν προσωπικό οι εταιρίες.

Στην αντίθετη πλευρά της κλίμακας καθόλου με ποσοστό 83,33%, δηλαδή για τις 10 από τις 12 εταιρίες, βρίσκουμε την επιλογή των εξειδικευμένων εταιριών συμβούλων για την προσέλκυση προσωπικού, ενώ με την προσθήκη του λίγο, το οποίο απάντησαν 2 εταιρίες, το ποσοστό γίνεται 100%. Ακολουθεί ο ΟΑΕΔ σαν μέθοδος προσέλκυσης που δεν χρησιμοποιείται καθόλου για τις 7 από τις 12 εταιρίες (58,33%) συμπληρώνοντας τους δύο πιο σπάνια χρησιμοποιούμενους τρόπους προσέλκυσης.

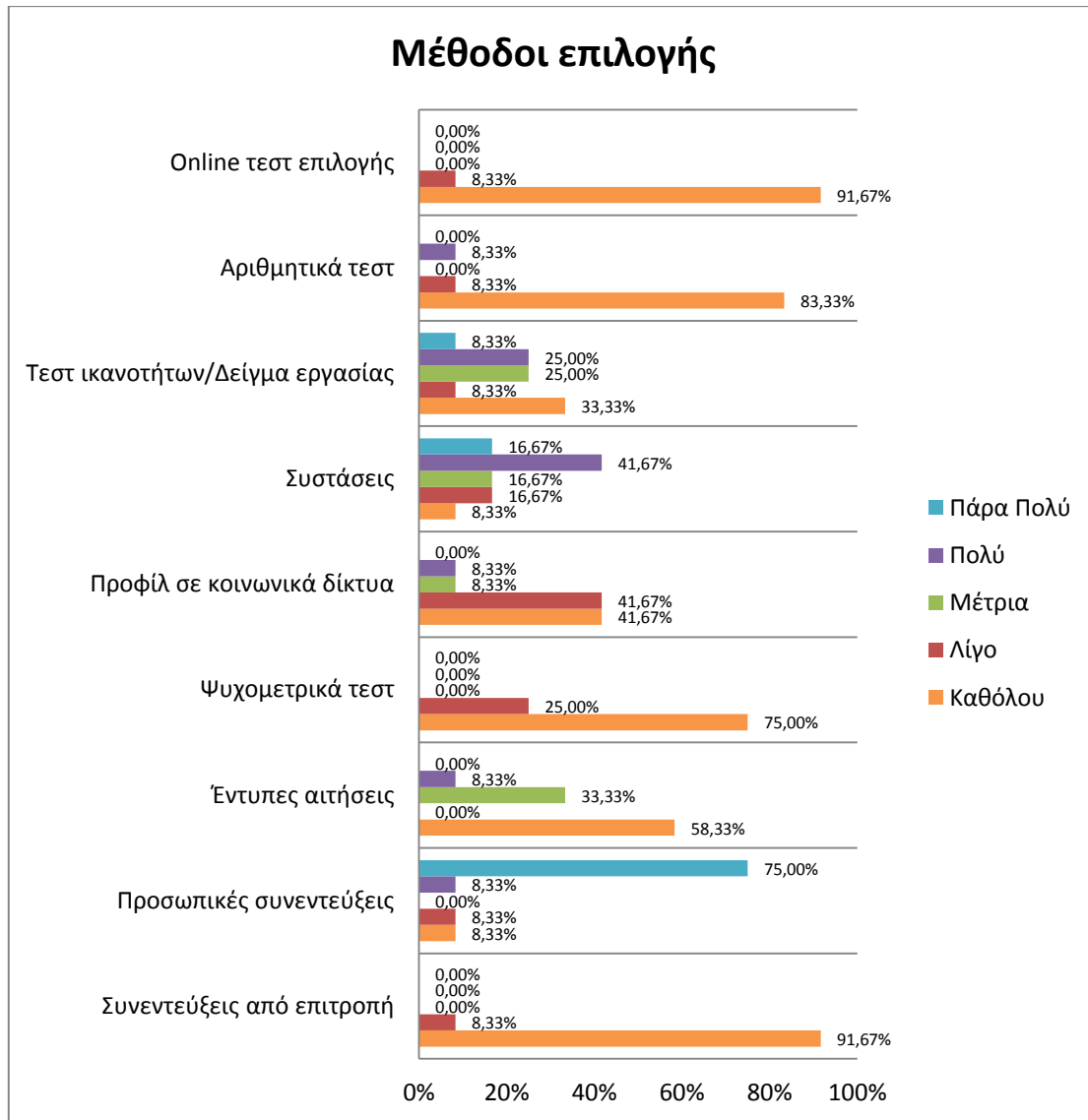
5.4.3. Μέθοδοι επιλογής

Εδώ εξετάσαμε τις μεθόδους επιλογής που εφαρμόζουν οι εταιρίες και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούν την κάθε μία από αυτές.

Αναλυτικά οι απαντήσεις με αναγωγή σε ποσοστά (%) ακολουθούν στο επόμενο γράφημα.

Με βάση τη βιβλιογραφία, οι διαθέσιμες επιλογές ήταν οι εξής (Ιορδάνογλου, 2008):

- Συνεντεύξεις από επιτροπή
- Προσωπικές συνεντεύξεις
- Έντυπες αιτήσεις
- Ψυχομετρικά τεστ
- Προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα
- Συστάσεις
- Τεστ ικανοτήτων/Δείγμα εργασίας
- Αριθμητικά τεστ
- Online τεστ επιλογής.



Γράφημα 6: Μέθοδοι επιλογής

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εταιρίες επιλέγουν κυρίως προσωπικές συνεντεύξεις, το άθροισμα του πολύ και πάρα πολύ εδώ έφτανε το 83,33%, δηλαδή 10 από τις 12 εταιρίες και οι συστάσεις με ποσοστό 58,33% δηλαδή 7 στις 12 εταιρίες στο αντίστοιχο άθροισμα.

Η συνέντευξη από επιτροπή, τα online τεστ επιλογής και τα ψυχομετρικά τεστ δεν επιλέγονται σχεδόν καθόλου από το σύνολο των εταιριών δηλαδή το 100% (εάν αθροίσουμε το καθόλου και το λίγο), ενώ ακολουθούν τα αριθμητικά τεστ με το αντίστοιχο αθροιστικό ποσοστό να φθάνει το 91,67%, δηλαδή 11 στις 12 εταιρίες.

Εάν αθροίσουμε το καθόλου και το λίγο φτάνουν στο 100% η συνέντευξη από επιτροπή, τα online τεστ επιλογής και τα ψυχομετρικά τεστ ενώ ακολουθούν και τα αριθμητικά τεστ με αντίστοιχο αθροιστικό ποσοστό 91,67%.

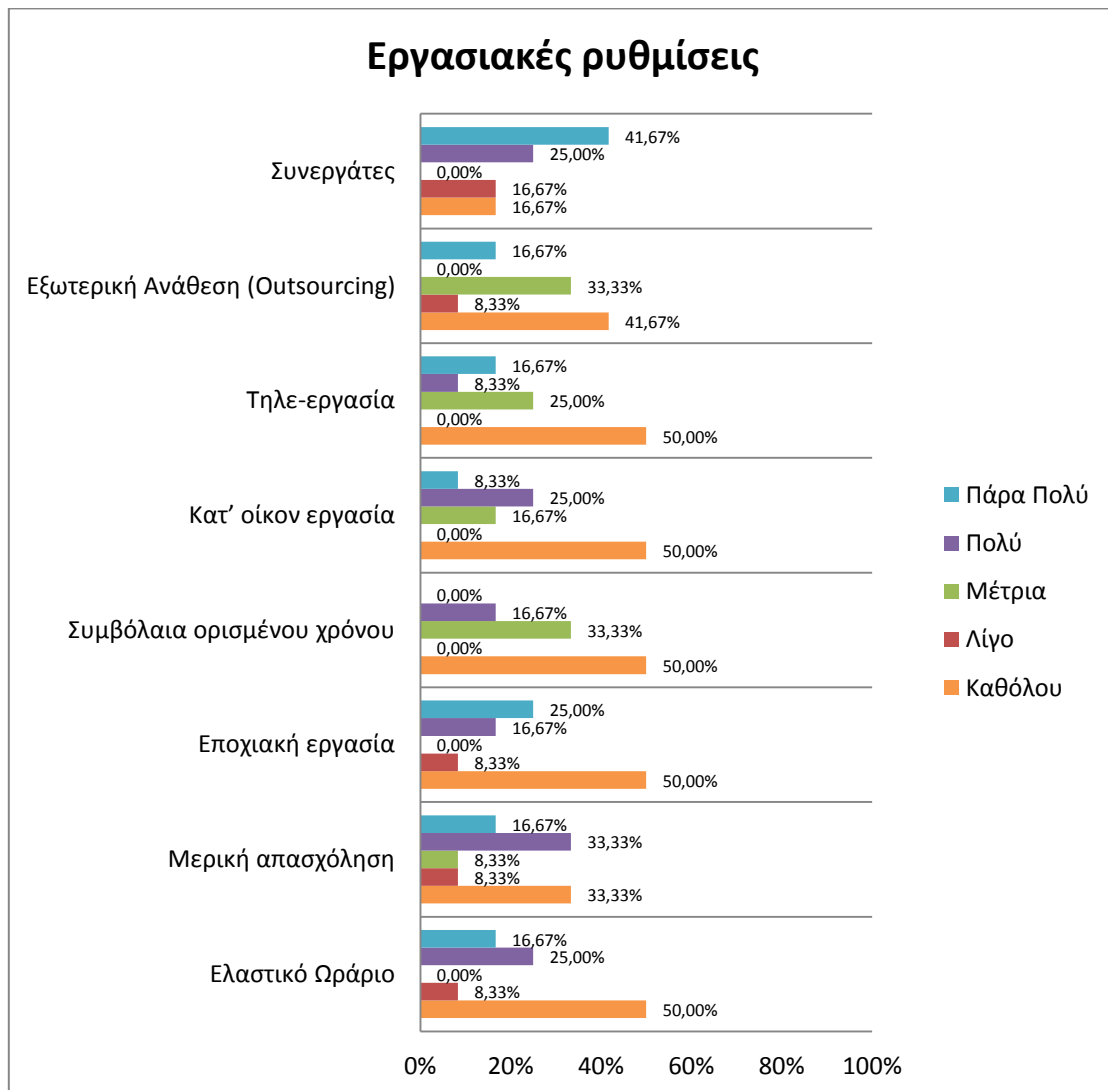
Επιβεβαιώνεται λοιπόν η χρήση συστάσεων και στην επιλογή ενώ με βάση τα αποτελέσματα αυτής της ενότητας έχουμε σαφή εικόνα για τις μεθόδους που δεν χρησιμοποιούνται σχεδόν καθόλου από τις εταιρίες για την επιλογή προσωπικού. Στη συγκεκριμένη περίπτωση υπήρξε 1 εταιρία που εκτός από τις ήδη διαθέσιμες επιλογές, στην επιλογή «Άλλο» συμπλήρωσε «Δοκιμαστικό τριήμερο».

5.4.4. Εργασιακές ρυθμίσεις

Οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα στην τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούν συγκεκριμένες εργασιακές ρυθμίσεις. Οι διαθέσιμες επιλογές, με βάση τη βιβλιογραφία, ήταν οι εξής (Dessler, 2012):

- Ελαστικό ωράριο
- Μερική απασχόληση
- Εποχιακή εργασία
- Συμβόλαια ορισμένου χρόνου
- Κατ' οίκον εργασία
- Τηλε-εργασία
- Εξωτερική ανάθεση (Outsourcing)
- Συνεργάτες.

Εδώ όπως φαίνεται και αναλυτικά στο γράφημα που ακολουθεί δεν εμφανίζονται ακραίες τιμές. Η μοναδική περίπτωση που αθροιστικά το πολύ με το πάρα πολύ έδωσαν ποσοστό πάνω από την μέση ήταν για τους συνεργάτες με 66,67% δηλαδή 8 από τις 12 εταιρίες, κάτι που ήταν αναμενόμενο από τις απαντήσεις για τα στοιχεία του προσωπικού που αναλύσαμε παραπάνω. Το καθόλου επέλεξαν σε ποσοστό 50,00% δηλαδή οι 6 από τις 12 εταιρίες για το ελαστικό ωράριο και την εποχιακή εργασία. Οι υπόλοιπες περιπτώσεις παρουσίασαν τιμές κατανομημένες σχεδόν σε όλο το φάσμα της κλίμακας.



Γράφημα 7: Εργασιακές ρυθμίσεις

5.5. Αξιολόγηση και εκπαίδευση

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται η αξιολόγηση της απόδοσης μόνο όμως για όσες εταιρίες δήλωσαν ότι διαθέτουν επίσημο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού. Οι ερωτήσεις εξετάζουν την ύπαρξη επίσημου συστήματος, το ποιοι συμμετέχουν σε αυτό καθώς και την χρήση του. Γίνεται μία συσχέτιση για αυτές που έχουν επίσημο σύστημα με το αν το χρησιμοποιούν και για καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών ενώ τέλος, για το σύνολο και πάλι των εταιριών εξετάζονται οι ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος που λαμβάνει το προσωπικό και οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται.

5.5.1. Ύπαρξη επίσημου συστήματος αξιολόγησης

Στην ερώτηση για το αν διαθέτουν επίσημο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού μόνο 3 από τις συνολικά 12 εταιρίες απάντησαν θετικά (25,00%) ενώ αντίθετα 9 έδωσαν αρνητική απάντηση (75,00%). Για τις επόμενες δύο ερωτήσεις αυτής της ενότητας λάβαμε απάντηση μόνο από τις 3 αυτές εταιρίες που απάντησαν θετικά και κατ' επέκταση τα αποτελέσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν τόσο αξιόπιστα για το σύνολο όσο τα υπόλοιπα της έρευνας.

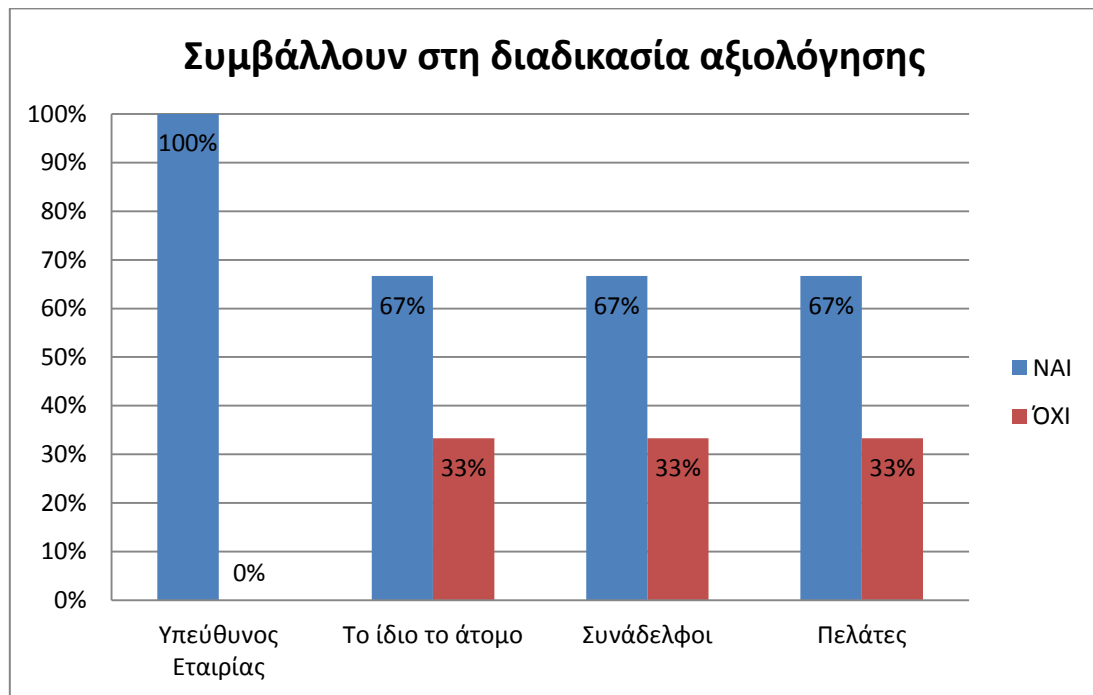


Γράφημα 8: Ύπαρξη επίσημου συστήματος αξιολόγησης

5.5.2. Ποιοι συμβάλλουν στη διαδικασία αξιολόγησης

Εδώ οι επιλογές που δόθηκαν στις εταιρίες με βάση τη σχετική βιβλιογραφία ήταν τέσσερεις (Armstrong & Mitchell, 2008):

- Υπεύθυνος εταιρίας
- Το ίδιο το άτομο
- Συνάδελφοι
- Πελάτες.



Γράφημα 9: Συμβολή στη διαδικασία αξιολόγησης

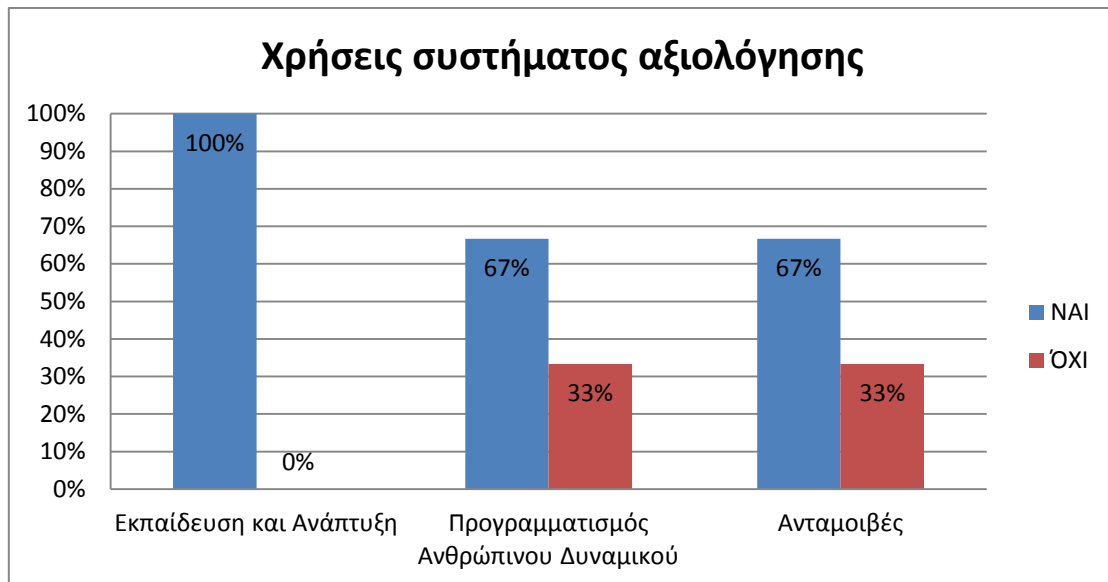
Το σύνολο των εταιριών (100%) απάντησε θετικά για την συμβολή του υπεύθυνου της εταιρίας στην αξιολόγηση του προσωπικού, ενώ οι υπόλοιπες τρεις επιλογές που αφορούσαν το ίδιο το άτομο, τους συναδέλφους και τους πελάτες είχαν θετικές απαντήσεις από 2 στις 3 εταιρίες (67%), όχι όμως πάντα τις ίδιες.

5.5.3. Χρήσεις συστήματος αξιολόγησης

Εδώ οι εταιρίες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο κάνουν χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του προσωπικού στις παρακάτω τρεις περιπτώσεις σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Armstrong & Mitchell, 2008):

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ανταμοιβές

Το 100% απάντησε ΝΑΙ για την περίπτωση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ενώ ΝΑΙ απάντησε το 67% για τις άλλες δύο περιπτώσεις του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και των ανταμοιβών.



Γράφημα 10: Χρήσεις συστήματος αξιολόγησης

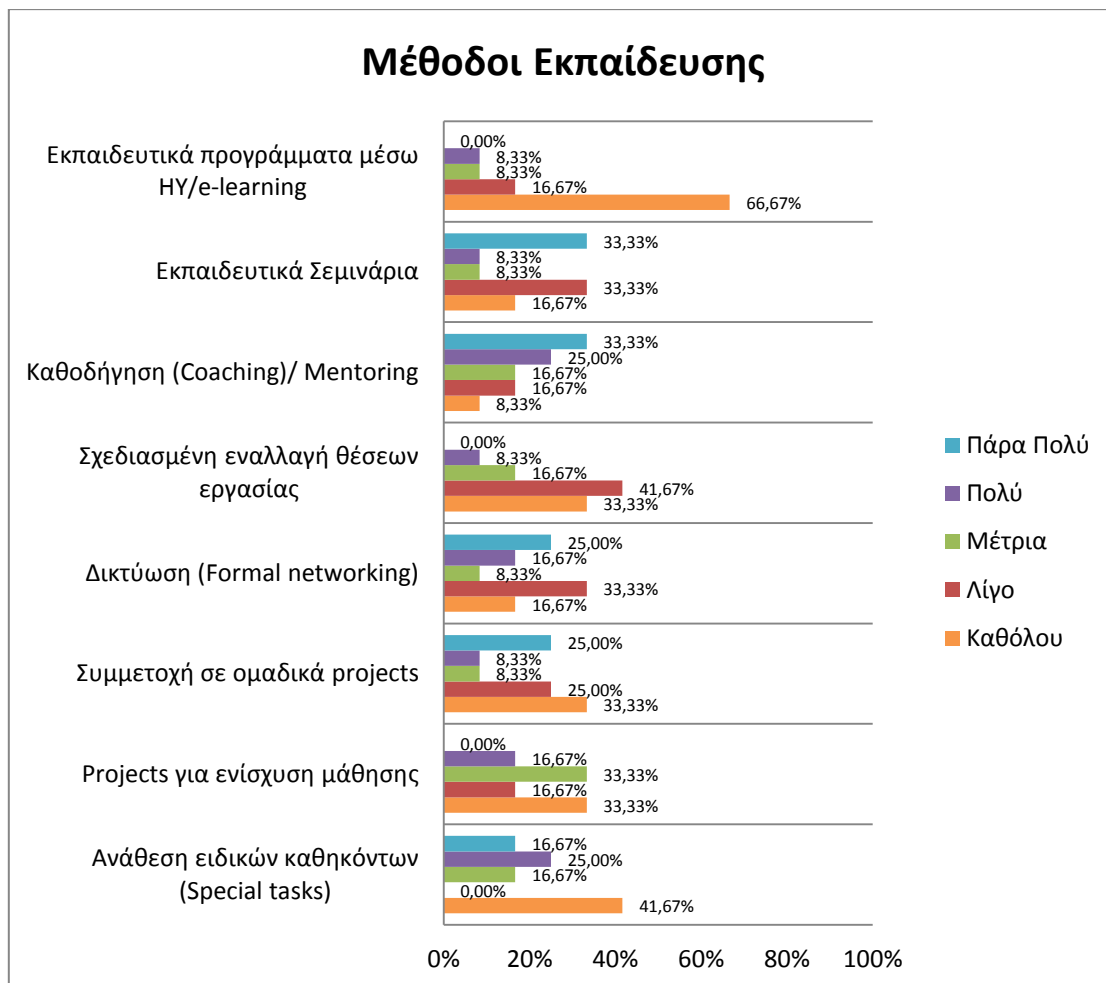
5.5.4. Ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος και εργαζόμενο

Σε αυτήν την ερώτηση επανερχόμαστε στον αρχικό συνολικό αριθμό εταιριών (12) που απάντησαν. Ζητήθηκε από τις εταιρίες να καταγράψουν τον συνολικό αριθμό ημερών εκπαίδευσης που δέχεται ένας εργαζόμενος σε χρονικό διάστημα ενός έτους. Η πρώτη προσπάθεια παρουσίασης του αποτελέσματος αυτής της ερώτησης ήταν με αριθμητικό μέσο ή αλλιώς την μέση τιμή. Ο υπολογισμός σε αυτή την περίπτωση έδωσε σαν αποτέλεσμα 10 περίπου ημέρες (9,7 ακριβής τιμή) ανά έτος και ανά εργαζόμενο. Με μία πιο προσεκτική ματιά όμως στα δεδομένα βλέπουμε ότι η ελάχιστη τιμή είναι 0 και η μέγιστη 30. Για την ακρίβεια το φάσμα των τιμών είναι από 0 έως 12 για όλες τις εταιρίες πλην δύο τιμών 20 και 30 που επηρεάζουν τον μέσο όρο. Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση η μέση τιμή δίνει μάλλον παραπλανητική εικόνα για το σύνολο. Μια καλύτερη εικόνα έχουμε υπολογίζοντας την διάμεσο το αποτέλεσμα της οποίας είναι 7 ημέρες ανά έτος και ανά εργαζόμενο.

5.5.5. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η ερώτηση αυτή αφορά τις διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού. Με βάση τη βιβλιογραφία, οι επιλογές ήταν οι εξής (Armstrong & Mitchell, 2008):

- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων (Special tasks)
- Projects για ενίσχυση μάθησης
- Συμμετοχή σε ομαδικά projects
- Δικτύωση (Formal networking)
- Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Καθοδήγηση (Coaching / Mentoring)
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια
- Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω ΗΥ/e-learning.



Γράφημα 11: Μέθοδοι εκπαίδευσης

Δεν παρατηρήθηκαν ιδιαίτερα ακραίες τιμές στις απαντήσεις όπως φαίνεται και στο παραπάνω γράφημα. Το 58,33%, δηλαδή 7 στις 12 εταιρίες, φαίνεται να χρησιμοποιεί πολύ ή πάρα πολύ την καθοδήγηση και το mentoring. Σε ποσοστό 41,67%, δηλαδή 5 στις 12 εταιρίες, επιλέγουν στο πολύ και πάρα πολύ αθροιστικά την ανάθεση ειδικών καθηκόντων, την δικτύωση και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Αντίθετα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα με χρήση Η/Υ και διαδικτύου, δηλαδή e-learning προγράμματα, οι εταιρίες δεν τα επιλέγουν καθόλου σε ποσοστό 66,67%, δηλαδή οι 8 από τις 12. Επίσης δεν επιλέγουν καθόλου τη σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας 4 από τις 12 συνολικά εταιρίες (33,33%), ενώ 5 στις 12 την επιλέγουν λίγο (41,67%). Τέλος, τη συμμετοχή σε ομαδικά projects δεν την επιλέγουν 4 από τις 12 εταιρίες (33,33%) ενώ 3 (25,00%) την επιλέγουν λίγο.

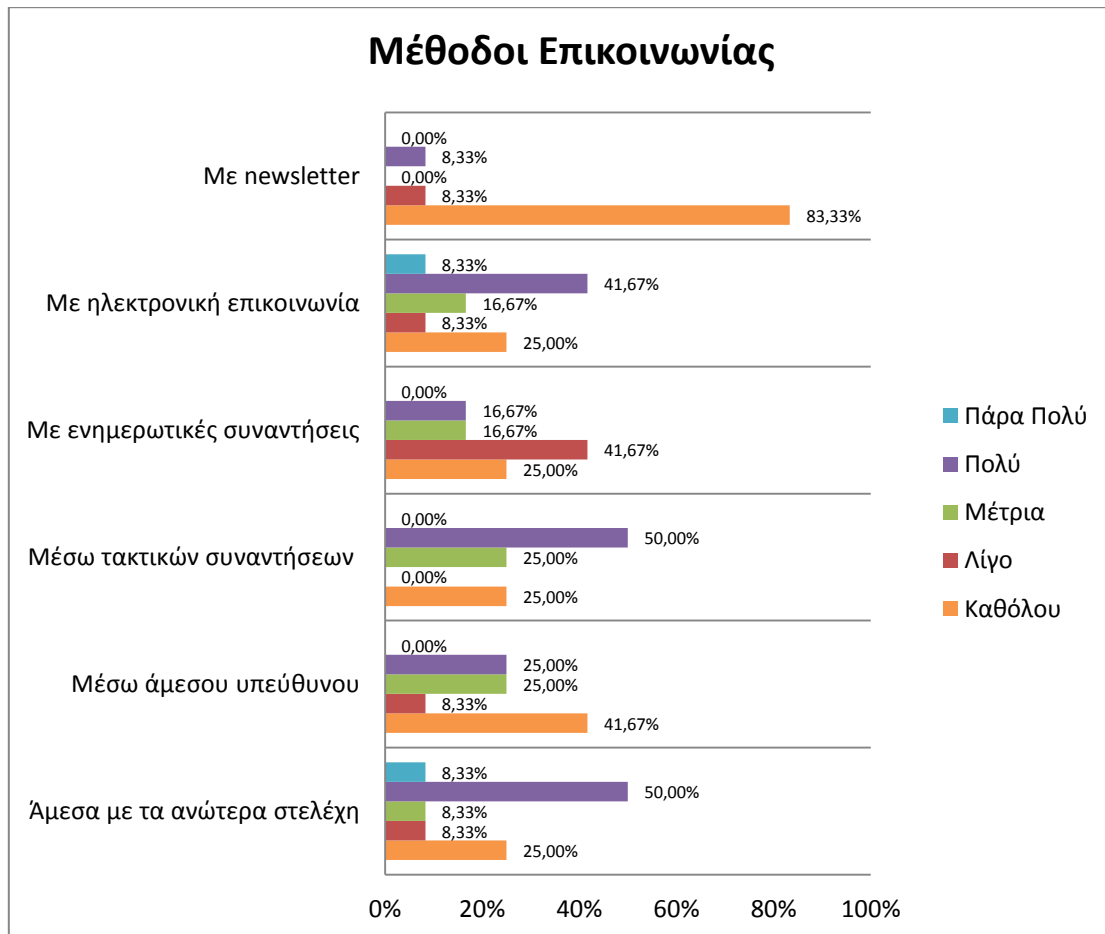
5.6. Επικοινωνία

Η συγκεκριμένη ενότητα της επικοινωνίας είναι και η προτελευταία που θα εξετάσουμε και αποτελείται από μία και μόνο ερώτηση που αφορά τις μεθόδους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για την ενημέρωση του προσωπικού. Δόθηκαν οι παρακάτω επιλογές σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004):

- Άμεσα με τα ανώτερα στελέχη
- Μέσω άμεσου υπεύθυνου
- Μέσω τακτικών συναντήσεων
- Με ενημερωτικές συναντήσεις
- Με ηλεκτρονική επικοινωνία
- Με newsletter.

Με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων οι εταιρίες επιλέγουν κυρίως την άμεση επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη, απάντηση στην οποία το πολύ και το πάρα πολύ αθροιστικά μας δίνουν ποσοστό 58,33%, δηλαδή 7 από τις 12 συνολικά εταιρίες. Εκτός αυτής, 6 από τις 12 εταιρίες (50,00%) επιλέγουν αθροιστικά στο πολύ και πάρα πολύ την ενημέρωση μέσω τακτικών συναντήσεων και την ηλεκτρονική επικοινωνία.

Παρόλα αυτά δεν επιλέγουν καθόλου την ενημέρωση με ενημερωτικές συναντήσεις 3 από τις 12 εταιρίες (25,00%) ενώ λίγο μέσω ενημερωτικών συναντήσεων δηλώνει ότι επικοινωνεί το 41,67%, δηλαδή 5 από τις 12 συνολικά εταιρίες. Μέσω newsletter δεν επικοινωνεί καθόλου το 83,33% των εταιριών, δηλαδή 10 από τις 12. Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζονται όλα τα ποσοστά των αποτελεσμάτων αναλυτικά.



Γράφημα 12: Μέθοδοι επικοινωνίας

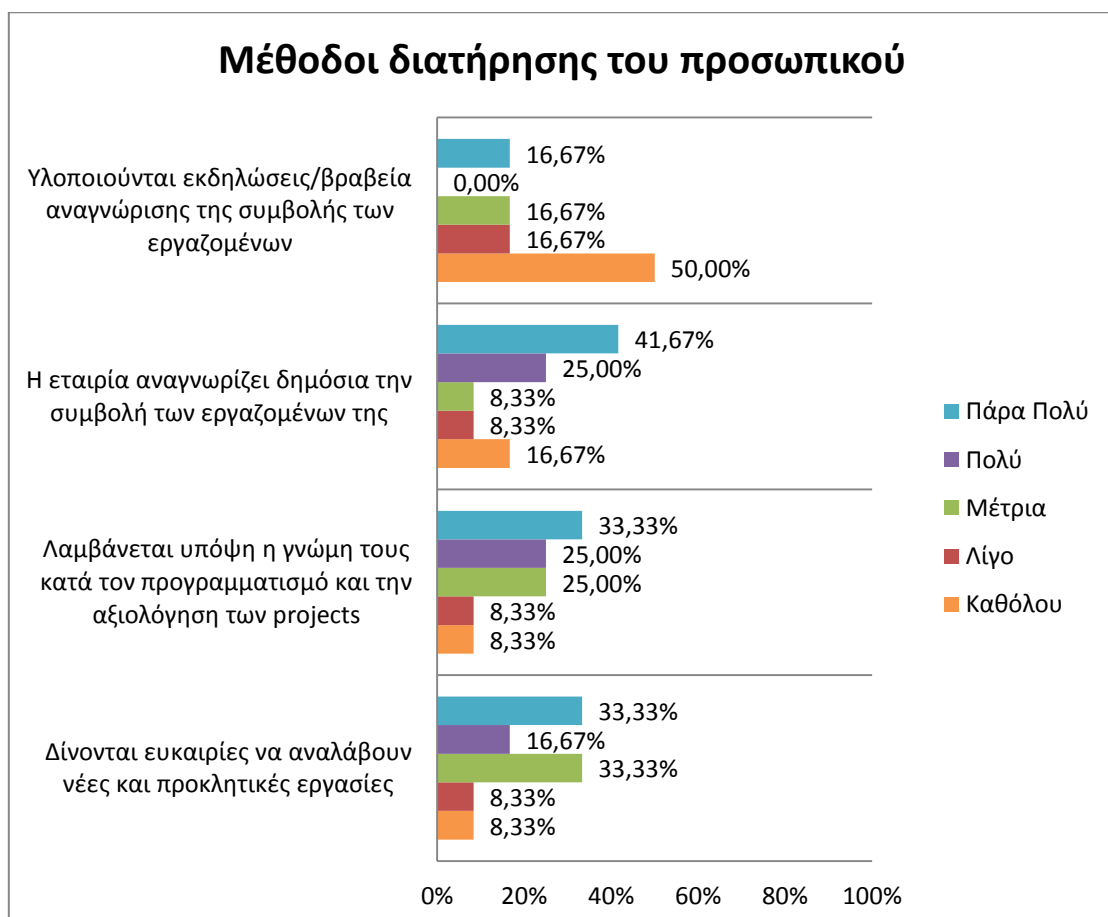
5.7. Πολιτική ανταμοιβών

Η πολιτική ανταμοιβών είναι η τελευταία ενότητα που εξετάζουμε και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Η πρώτη αφορά μεθόδους για την διατήρηση του προσωπικού, η δεύτερη κάνει μια προσέγγιση στο χρονικό διάστημα που μένει συνήθως ένας εργαζόμενος στην εταιρία και τέλος τις αμοιβές και παροχές που προσφέρει η εταιρία στο προσωπικό.

5.7.1. Μέθοδοι διατήρησης του προσωπικού

Σχετικά με τις μεθόδους διατήρησης του προσωπικού οι επιλογές με βάση τη βιβλιογραφία ήταν οι εξής (Tyson & York, 2004):

- Δίνονται ευκαιρίες να αναλάβουν νέες και προκλητικές εργασίες.
- Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους κατά τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση των projects.
- Η εταιρία αναγνωρίζει δημόσια την συμβολή των εργαζομένων της.
- Υλοποιούνται εκδηλώσεις/βραβεία αναγνώρισης της συμβολής των εργαζομένων.



Γράφημα 13: Μέθοδοι διατήρησης του προσωπικού

Ούτε σε αυτή την ερώτηση εντοπίστηκαν τιμές ακραίες. Στο άθροισμα του πολύ και πάρα πολύ οι εταιρίες αναγνωρίζουν δημόσια την συμβολή των εργαζομένων τους σε ποσοστό 66,67%, δηλαδή 8 στις 12 εταιρίες. Αμέσως μετά, στο ίδιο άθροισμα ακολουθεί το να λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη τους κατά τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση των projects σε ποσοστό 58,33%, δηλαδή 7 στις 12 εταιρίες.

Αν εξετάσουμε την άλλη πλευρά, άξιο αναφοράς είναι ότι 6 από τις 12 εταιρίες (50,00%) δεν υλοποιεί καθόλου εκδηλώσεις και βραβεία αναγνώρισης της συμβολής των εργαζομένων, ενώ λίγο δηλώνουν ότι το κάνουν 2 από τις 12 εταιρίες (16,67%).

5.7.2. Χρονικό διάστημα που παραμένει ένας εργαζόμενος στην εταιρία

Εδώ η ερώτηση αφορά το χρονικό διάστημα που παραμένει ένας εργαζόμενος στην εταιρία. Δεν πρέπει να ξεχνάμε το γεγονός ότι η έρευνα αφορά εταιρίες σχετικά νεοσύστατες, όταν υπολογίζουμε το χρονικό διάστημα παραμονής ενός εργαζομένου. Οι ερωτώμενοι εδώ είχαν πλαίσιο να συμπληρώσουν το χρονικό διάστημα είτε σε μήνες είτε σε χρόνια. Από τις 12 εταιρίες 3 (25,00%) έδωσαν απάντηση επ' αόριστον, ενώ στις υπόλοιπες 9 (75,00%) έγινε πρώτα αναγωγή σε μήνες για να είναι συγκρίσιμα τα δεδομένα και υπολογίστηκε ο μέσος όρος στους 22 μήνες και η διάμεσος στους 24 μήνες, αντίστοιχα.

5.7.3. Αμοιβές και παροχές

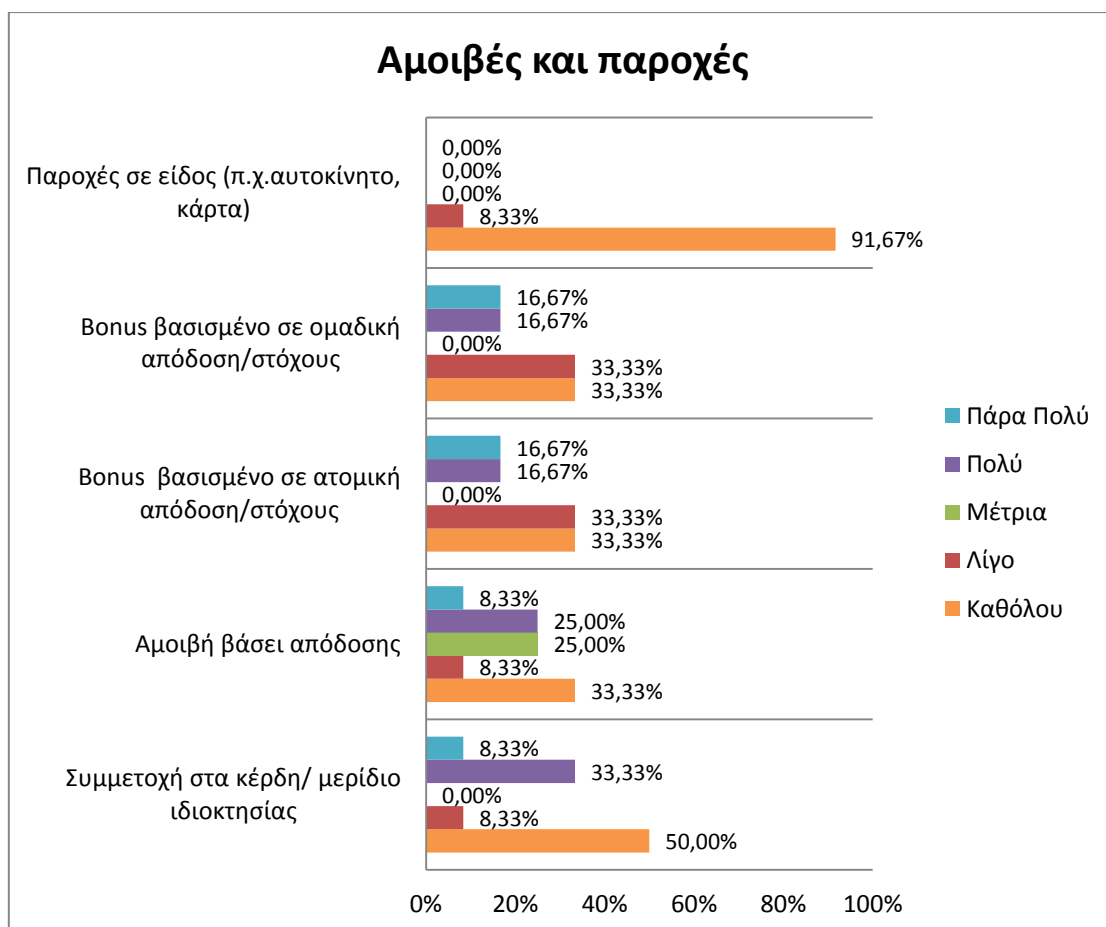
Το τελευταίο ερώτημα της έρευνας αφορά τις παροχές και τις όποιες αμοιβές εκτός του βασικού μισθού. Οι επιλογές με βάση τη βιβλιογραφία ήταν οι εξής (Mowday, 1991):

- Συμμετοχή στα κέρδη/ μερίδιο ιδιοκτησίας
- Αμοιβή βάσει απόδοσης
- Bonus βασισμένο σε ατομική απόδοση/στόχους
- Bonus βασισμένο σε ομαδική απόδοση/στόχους
- Παροχές σε είδος (π.χ. αυτοκίνητο, κάρτα)

Κεφάλαιο Πέμπτο

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων στο πολύ και το πάρα πολύ εμφάνισε το μέγιστο ποσοστό στην συμμετοχή στα κέρδη ή μερίδιο ιδιοκτησίας με 41,67%, δηλαδή 5 από τις 12 συνολικά εταιρίες.

Τις παροχές σε είδος (π.χ. αυτοκίνητο) δεν τις επιλέγει καθόλου το 91,67% των εταιριών, δηλαδή 11 από τις 12 εταιρίες. Επίσης 4 στις 12 εταιρίες (33,33%) δεν χρησιμοποιούν καθόλου σαν μέθοδο ανταμοιβής μπόνους βασισμένα είτε σε ατομική είτε σε ομαδική απόδοση.



Γράφημα 14: Αμοιβές και παροχές

6. Κεφάλαιο Έκτο : Σύντομη παρουσίαση της εταιρίας «We Deliver Taste»

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη παρουσίαση μίας από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα και σχολιασμός των απαντήσεων που έδωσε. Εκτός από τις πληροφορίες που έγιναν διαθέσιμες μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπήρξε και άμεση επικοινωνία με τον κ. Π.Γ., έναν εκ των ιδιοκτητών, για περισσότερα ποιοτικά δεδομένα και διευκρινήσεις.

6.1. Το όραμα και η αποστολή της εταιρίας

Το όραμα καθώς και η αποστολή της εταιρίας, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας, συνοψίζεται στα εξής: «Η εταιρία πιστεύει σε ένα σύστημα διακίνησης τροφίμων όπου ο ρόλος αλλά και η υπευθυνότητα όλων των εμπλεκομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα επικοινωνείται ανοιχτά, κατανοείται και αποτελεί αντικείμενο σεβασμού. Η εταιρία σαν στόχο της έχει την ένωση της αγροτικής παραγωγής με την γαστρονομία, αναπτύσσοντας τόσο προϊόντα αλλά και υπηρεσίες που προάγουν την καινοτομία και την άμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στους παραγωγούς, τους επιχειρηματίες και τους τελικούς καταναλωτές. Επίσης, στοχεύει στη σύνδεση της τροφικής αλυσίδας, ενισχύοντας τη διαφάνεια σε όλα τα στάδια και τις διαδικασίες που περιλαμβάνουν την παραγωγή, τη διάθεση αλλά και την εκτίμηση του φαγητού».

Η εταιρία εκτός από το ίδιο το όνομά της το οποίο χρησιμοποιεί σαν σλόγκαν, δηλαδή το “We Deliver Taste” κάνει χρήση και του “The Taste of Transparency” θέλοντας να δώσει έμφαση στο ότι το τελικό «προϊόν» που παραδίδει στον πελάτη δεν είναι ένα μονοδιάστατο αγροτικό προϊόν, αλλά η εμπειρία της γεύσης που χαρακτηρίζεται από «διαφάνεια» όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο δημιουργήθηκε και παραδόθηκε στον τελικό καταναλωτή. Σύμφωνα με τον κ. Π.Γ.: «Ο τελικός καταναλωτής μπορεί να είναι μεμονωμένος καταναλωτής (end consumer), όμως συνήθως δουλεύουμε στον B2B τομέα, δηλαδή επιχειρήσεις εστίασης, εμπορίου και φιλοξενίας. Επίσης, κάνουμε συμβουλευτική σε

δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς σχετικά με την ανάπτυξη βιώσιμων εφοδιαστικών αλυσίδων».

Το λογότυπο της εταιρίας αντί της λέξης “founded (ιδρύθηκε)” που είθισται να χρησιμοποιείται από τις εταιρίες σαν αναφορά στο έτος ίδρυσής τους, χρησιμοποιεί τη λέξη “sprouted (φύτρωσε)” κάτι που με ουσιαστικό τρόπο φανερώνει μια δημιουργική προσωπικότητα, μία εταιρία που σκέφτεται “outside the box”, έντονα διαφοροποιημένη από τις περισσότερες εταιρίες του κλάδου.

6.2. Επιχειρηματική δραστηριότητα

Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Οι τρεις βασικοί πυλώνες – υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία και αναπτύσσεται μέσω των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων σε αυτούς είναι: 1) Η εφοδιαστική αλυσίδα, υπηρεσία που παρέχεται σε επαγγελματίες – επιχειρηματίες, 2) οι αγορές που προσφέρει στους παραγωγούς, ενώ 3) οι υπηρεσίες της απέναντι στους καταναλωτές σχετίζονται με την εμπειρία της γεύσης. Ουσιαστικά η εταιρία δραστηριοποιείται στον χώρο του εμπορίου και της παροχής υπηρεσιών.

Το πιο δύσκολο απ’ όλα είναι για τον μέσο καταναλωτή να αντιληφθεί την έννοια «εμπειρία της γεύσης». Όπως μας εξήγησε ο κ. Π.Γ. «Αυτό ακριβώς είναι το πρόβλημα, το οποία φυσικά είναι ευκαιρία αγοράς για εμάς. Βλέπουμε το φαγητό και την γεύση ως εμπειρία, γι’ αυτό ερευνούμε και αναπτύσσουμε projects με ολιστικό τρόπο, λαμβάνοντας υπ’ όψιν διάφορους παράγοντες που εκφράζουν την πολυλειτουργικότητα του αγροδιατροφικού συστήματος. Δηλαδή, μία γεωργία που λαμβάνει υπ’ όψιν έως και τις ανάγκες και προτιμήσεις του καταναλωτή».

Παρακάτω παρουσιάζεται μια ανάλυση των τριών υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία:

- 1) Υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας για επιχειρηματίες. Η εταιρία αναπτύσσει επιχειρηματικές λύσεις όπως για παράδειγμα επιχειρήσεις εστίασης βασισμένες σε καινοτόμες ιδέες, ανάπτυξη προϊόντων και οργάνωση εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων που βασίζονται στην απλότητα, σε όσο το δυνατόν μη επεξεργασμένα

συστατικά, στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ή αλλιώς, όπως προσπάθησε να μας το εξηγήσει καλύτερα ο κ. Π.Γ., «Δημιουργούμε concepts για μενού, τα οποία εστιάζουν στις καλές πρώτες ύλες και στην εκπαίδευση του καταναλωτή. Επίσης, προσφέρουμε εκπαίδευση προσωπικού, δημιουργία σύντομων και άμεσων εφοδιαστικών αλυσίδων, με έμφαση στη διαφάνεια, όπου τα πάντα επικοινωνούνται ως ανοιχτά δεδομένα. Εντός του Ιανουαρίου 2016 θα γίνουν τα εγκαίνια ενός μεγάλου εστιατορίου που “φτιάξαμε” στο αεροδρόμιο του Μπέργκαμο στην Ιταλία, ακριβώς πάνω σε αυτές τις γραμμές. Για να στηθεί με σωστό τρόπο μία επιχείρηση εστίασης, απαιτείται συνεργασία μεταξύ διάφορων food and non-food factors (όπως αρχιτέκτονες, communication agencies, κλπ). Όλα αυτά πρέπει να “δέσουν” αρμονικά, ώστε να μπορέσει το management της εταιρίας/πελάτη να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του με τον αρτιότερο δυνατό τρόπο».

- 2) Όσον αφορά τις υπηρεσίες απέναντι στους παραγωγούς, η εταιρία συνδέει τους παραγωγούς με τους τελικούς καταναλωτές άμεσα, με την χρήση μιας καινοτόμου πλατφόρμας μάρκετινγκ, εκμεταλλευόμενη το σύνολο των πλεονεκτημάτων της συνεργατικής κατανάλωσης (collaborative consumption) καθώς και της εξοικονόμησης χρημάτων από την άμεση διάθεση των προϊόντων χωρίς χρήση επιπλέον μεσαζόντων. Με τον όρο συνεργατική κατανάλωση περιγράφεται η στροφή των καταναλωτικών αξιών, από την ιδιοκτησία στην πρόσβαση. Μαζί, ολόκληρες κοινωνικές δομές ανά τον κόσμο χρησιμοποιούν τεχνολογίες δικτύωσης για να «κάνουν περισσότερα χρησιμοποιώντας λιγότερα» μέσω ελεύθερης διάθεσης, ανταλλαγής, διαπραγμάτευσης, δωρεάς και κοινής χρήσης προϊόντων σε κλίμακα που μέχρι τώρα δεν ήταν εφικτό.
- 3) Προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε επίπεδο παραγωγών και επιχειρηματιών, ηλεκτρονική πλατφόρμα διάθεσης προϊόντων, καθώς και τον τελευταίο καιρό υπηρεσίες δια βίου εκπαίδευσης σε θέματα που αφορούν την γεωργία, την κτηνοτροφία, την μεταποίηση αγροτικών προϊόντων καθώς και τη γαστρονομία. Σχετικά με την διάθεση προϊόντων, ο κ. Π.Γ. σχολίασε «Η διάθεση γίνεται B2B και B2C, αν και σε B2B είναι περισσότερος και πιο σταθερός ο όγκος συναλλαγής. Το B2C χρειάζεται άλλα logistics, για τα οποία απαιτείται περισσότερος χρόνος και υποδομές».

Δεδομένου ότι τα κύρια έσοδα της εταιρίας προκύπτουν από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες κρίνεται σκόπιμο να εστιάσουμε σε αυτές που περιλαμβάνουν ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς όπως τοπική αυτοδιοίκηση και πανεπιστήμια, ιδιώτες παραγωγούς (ανάπτυξη προϊόντων, στρατηγικές marketing, branding) - ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη, όπως και σε εστιατόρια. Οι περισσότερες εταιρίες του κλάδου που προσφέρουν υπηρεσίες συμβουλευτικής εστιάζουν είτε στην πρωτογενή παραγωγή, παρέχοντας την απαραίτητη επιστημονική τεχνογνωσία, είτε εστιάζουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα, παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα χρηματοοικονομικών και μάρκετινγκ. Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί εταιρίες που προσφέρουν και τις δυο παραπάνω υπηρεσίες. Η εταιρία “We Deliver Taste” αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα. Οι εταιρίες αγροσυμβουλευτικής χαρακτηρίζονται από υψηλή τεχνογνωσία που συνήθως δεν διαθέτει ένας απλός παραγωγός, από ύπαρξη γνώριμων αλλά και εμπειρίας, διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους ώστε να διεξάγουν βασικές έρευνες αγοράς και τέλος, εξασφαλίζουν κλαδικές μελέτες που χρησιμοποιούν για την ολοκλήρωση των δικών τους μελετών. Είναι εταιρίες λοιπόν που τα έσοδά τους είναι δυναμικά και εξαρτώνται κάθε φορά από τις μελέτες που ολοκληρώνονται σε ορισμένο χρόνο. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούμε να τα εντοπίσουμε και στην εταιρία που μελετάμε εμείς, την “We Deliver Taste”.

Αυτό που κάνει τη συγκεκριμένη εταιρία καινοτόμα και την διαφοροποιεί πλήρως από τις υπόλοιπες εταιρίες είναι ότι συνδυάζει όλες τις παραπάνω υπηρεσίες. Σύμφωνα λοιπόν με τον κ. Π.Γ., η «We Deliver Taste» δεν έχει άμεσους ανταγωνιστές, αφού «Δεν υπάρχει κανείς που να προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες συνδυαστικά. Υπάρχουν είτε εταιρίες γαστρονομικής συμβουλευτικής, είτε αγροτικής συμβουλευτικής, είτε e-shops. Κάτι που συνδυάζει όλα αυτά δεν υπάρχει. Στην ουσία, εμείς κάνουμε συμβουλευτική για Food Systems Innovation και Food Supply Chain Management, δημιουργώντας παράλληλα υπηρεσίες και προϊόντα που επιδρούν σε συστημικό επίπεδο».

Ένας από τους παράγοντες που την διαφοροποιεί έναντι των ανταγωνιστών της είναι η ηλεκτρονική πλατφόρμα άμεσης διάθεσης των προϊόντων. Ενώ λοιπόν μια τυπική αγροσυμβουλευτική εταιρία ολοκληρώνει το έργο και την σχέση της με τον πελάτη/παραγωγό με την ολοκλήρωση της μελέτης, η “We Deliver Taste” παρέχει στον παραγωγό τη δυνατότητα μέσω της ηλεκτρονικής της πλατφόρμας να διαθέτει τα προϊόντα

του εντός και εκτός συνόρων της χώρας του. Έτσι λοιπόν, συνήθως τα Projects της εταιρίας καταλήγουν σε μόνιμες συνεργασίες. Εκτός από την βασική αυτή διαφορά όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μερικές άλλες που θεωρούνται άξιες αναφοράς είναι η δυνατότητα συμμετοχής των παραγωγών σε ειδικά προγράμματα διαδραστικού αγροτουρισμού, όπου ουσιαστικά οι ίδιοι οι καταναλωτές του τελικού προϊόντος συμμετέχουν στα στάδια παραγωγής τους εμπλουτίζοντας έτσι τις εμπειρίες τους. Επίσης, η εταιρία προτείνει τη δημιουργία συνδεδεμένων προϊόντων όπου ο καταναλωτής παραλαμβάνει περισσότερα του ενός προϊόντα που μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς παραγωγούς – χώρες αλλά καταναλώνονται σε συνδυασμό.

Τέλος, η αντιληπτή από τον τελικό καταναλωτή αξία, δεν σχετίζεται μόνο με την κατανάλωση ενός προϊόντος αλλά με μια συνολική εμπειρία, αφού η εταιρία εξερευνά και μοιράζεται τόσο τις ιστορίες όσο και τα επιστημονικά δεδομένα που κρύβονται πίσω από κάθε προϊόν – γεύση. Προσφέρει στον καταναλωτή αντιληπτή αξία και κατανόηση των συστατικών ενός τροφίμου και μέσω της διαφάνειας, την γνώση των γεωγραφικών περιοχών που έχει γίνει συλλογή και μεταποίηση των προϊόντων. Εδώ, με τον όρο καταναλωτή εννοούμε τον οποιοδήποτε τελικό αποδέκτη για παράδειγμα, αν η εταιρία στήσει ένα σύστημα ανοιχτών δεδομένων για τον τόπο προέλευσης, ή το ανθρακικό αποτύπωμα ενός προϊόντος, ακόμα και αν το κάνει για λογαριασμό κάποιας εταιρίας, προφανώς απευθύνεται και στον μεμονωμένο καταναλωτή.

6.3. Οι άνθρωποι της «We Deliver Taste»

Τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα των συνιδρυτών της εταιρίας κατάγονται από την Ελλάδα, την Ιταλία και την Τσεχία, δίνοντας στην εταιρία έναν ιδιαίτερο πολυπολιτισμικό χαρακτήρα. Η ομάδα αποτελείται από άτομα που έχουν διττούς ρόλους, ρόλους που αφορούν νέους επαγγελματίες, ερευνητές, με ακαδημαϊκά υπόβαθρα στις επιστήμες της βιολογίας, της γαστρονομίας αλλά και του hospitality management. Πιο αναλυτικά, η ομάδα των ιδιοκτητών αποτελείται από τους:

Παύλο Γεωργιάδη (Αθήνα): Food Systems Innovation Manager. Κάτοχος BSc/(Hons) Biological Sciences / (Plant Science), MSc Biodiversity & Taxonomy of Plants, MSc Environmental Protection & Agricultural Food Production, PhD.C. Social Sciences in Agriculture.

Nicola Robecchi (Μιλάνο): Gastronomic Concepts Manager. Κάτοχος BSc Gastronomic Sciences, MSc Food Identity.

Petr Jiskra (Πράγα): Chief Operations Manager. Κάτοχος BSc Hospitality Management, MBA, MSc Food Identity.

Giacomo Pizzigoni (Μιλάνο - San Diego): Sales & Branding Manager. Κάτοχος MBA.

Αυτό που ουσιαστικά κάνουν με βάση όχι μόνο το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο, αλλά κυρίως την πολύπλευρη προσωπικότητά τους και την αγάπη τους για το φαγητό είναι να δημιουργούν ένα διεθνές δίκτυο όλων των εμπλεκόμενων στην εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων ξεκινώντας από το σπόρο και φτάνοντας μέχρι τους γευστικούς κάλυκες του τελικού καταναλωτή. Η ποικιλομορφία των προσωπικοτήτων και των υποβάθρων των ιδρυτών, συνδυασμένη με την περιέργειά τους αλλά και την αγάπη τους για το καλό φαγητό τους οδηγεί στη δημιουργία λύσεων που είναι έξυπνες, καινοτόμες, αειφόρες και το κυριότερο χαρακτηρίζονται από διαφάνεια.

Εκτός από τους ιδιοκτήτες, το χρονικό διάστημα που έλαβε χώρα η έρευνα η εταιρία απασχολούσε ένα επιπλέον άτομο με υπαλληλική σχέση. Επίσης δύο ακόμα άτομα αποτελούσαν κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού σαν εξωτερικοί συνεργάτες.

6.4. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Στην We Deliver Taste δεν υπάρχει τμήμα ή άτομο αρμόδιο για την ΔΑΔ παρά το γεγονός ότι η εταιρία αύξησε τον συνολικό αριθμό του προσωπικού της τα τελευταία χρόνια.

Προσελκύει προσωπικό κυρίως μέσω γνωστών και συστάσεων και λιγότερο μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας και απρόσκλητων αιτήσεων. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι προσελκύει προσωπικό ή συνεργάτες και μέσω projects που τρέχει η εταιρία όπως

αναφέραμε και πιο πάνω. Όταν υπάρχει διαδικασία επιλογής αυτή γίνεται και πάλι βάση συστάσεων και πιο σπάνια μέσω προσωπικής συνέντευξης.

Παραθέτοντας όσα μας είπε ο κ. Π.Γ., «Γενικά, όπως και στο ερωτηματολόγιο, επικρατεί ένα πλαίσιο σκέψης το οποίο απευθύνεται για μεγάλες εταιρίες. Εμείς είμαστε μία Start-Up, στην οποία καταστατικά οι ιδιοκτήτες έχουμε ίσα δικαιώματα συναπόφασης. Το αν θα αυξηθεί το προσωπικό το αποφασίζει ο φόρτος εργασίας και το αν υπάρχει χρηματοδότηση. Επίσης, δεν είναι μία 9 to 5 job, δηλαδή όλοι είμαστε consultants που πληρωνόμαστε ανάλογα με τον χρόνο που διαθέτουμε. Αυτό συμβαίνει και γενικότερα με τους ανθρώπους που εργάζονται on a project basis».

Είναι από τις εξαιρέσεις των εταιριών που εφαρμόζουν την τηλε-εργασία σε μεγάλο βαθμό κάτι που είναι βέβαιο αναμενόμενο για μία εταιρία που έχει φυσική παρουσία σε παραπάνω από μία χώρες. Δεν έχει επίσημο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει όμως τον δεύτερο μεγαλύτερο αριθμό ημερών εκπαίδευσης ανά έτος και ανά εργαζόμενο, 20 ημέρες, όταν ο μέσος όρος ήταν μόνο 7 για την παρούσα μελέτη.

Εκτός αυτού παρουσιάζει μια πολύ διαφορετική εικόνα από τις υπόλοιπες εταιρίες στις μεθόδους εκπαίδευσης.

Χρησιμοποιεί κυρίως μάθηση μέσω συμμετοχής σε ομαδικά projects και δικτύωση, μέθοδοι που όπως είδαμε και παραπάνω στην ανάλυση των ποσοτικών αποτελεσμάτων επιλέγονται λίγο ή και καθόλου από τις υπόλοιπες εταιρίες. Εκτός αυτών έχει projects σχεδιασμένα για μάθηση, ενώ το προσωπικό παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια. Η μη τυπική μάθηση μέσω συλλογικότητας, ομαδικότητας και δικτύωσης θυμίζουμε ότι αποτελεί χαρακτηριστικό της γενιάς «Υ» που έχει ήδη αρχίσει να αποτελεί παρόν και όχι μόνο μέλλον στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, η έλλειψη εκπαίδευσης και σωστής κατάρτισης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του αγροδιατροφικού κλάδου όπως είδαμε στο πρώτο μέρος της μελέτης.

Στο κομμάτι της επικοινωνίας οι πρακτικές που εφαρμόζει εναρμονίζονται με αυτές των υπόλοιπων εταιριών. Όπως και οι υπόλοιπες εταιρίες, επικοινωνεί άμεσα με τα ανώτερα στελέχη και ηλεκτρονικά, αντίθετα όμως από τις υπόλοιπες εκτός από τακτικές συναντήσεις ορίζει και ενημερωτικές έστω και σε μικρό βαθμό.

Κατά μέσο όρο στην We deliver Taste ένας εργαζόμενος απασχολείται τρία χρόνια, η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη κατά τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση των projects σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ η εταιρία πάντα αναγνωρίζει δημόσια την συμβολή των εργαζομένων της. Εκτός αυτού προσφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό, μερίδιο ιδιοκτησίας ή κερδών και αντίθετα με την πλειοψηφία των άλλων εταιριών bonus βασισμένο πρωτίστως σε ομαδική απόδοση και λιγότερο σε ατομική, ολοκληρώνοντας έτσι το καθεστώς των ανταμοιβών του προσωπικού και των συνεργατών της. Ο κ. Π.Γ. μας είπε σχετικά με την δημόσια αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων της, «Άρθρα, συνεντεύξεις, social media, και οτιδήποτε άλλο χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της εταιρίας έχει στηθεί με εντελώς επίπεδη ιεραρχία, όπου τα προσωπικά επιτεύγματα είναι αποτέλεσμα συναπόφασης και συνδιαμόρφωσης στόχων από κοινού και άρα ανήκουν στην εταιρία ως σύνολο. Πάνω απ' όλα, πέρα από τα συμβόλαια, αυτό που μας ενώνει είναι μία βαθιά φιλική σχέση, κάτι που έχει δοκιμαστεί επιτυχώς κατά τη διάρκεια της ζωής της εταιρίας».

Συνοψίζοντας η εταιρική κουλτούρα αλλά και πλειοψηφία των πρακτικών σχετικά με της λειτουργίες της ΔΑΔ κάνουν την We Deliver Taste μια δυναμικά αναπτυσσόμενη εταιρία προς μίμηση στον αγροδιατροφικό κλάδο. Μία εταιρία που μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα που εντοπίσαμε στο πρώτο μέρος της μελέτης προσφέροντας εκπαίδευση, δικτύωση, οργάνωση μικρών παραγωγών και προϊόντα υψηλής ποιότητας προσαρμοσμένα στις σύγχρονες τάσεις.

7. Κεφάλαιο Έβδομο: Συμπεράσματα

Το παρόν κεφάλαιο βασίζεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που έγινε στο προηγούμενο, σε πληροφορίες από παρατηρήσεις του ερευνητή καθώς και σε δεδομένα που παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης.

Στην κατηγορία των νεοσύστατων αλλά παράλληλα και δυναμικά αναπτυσσόμενων εταιριών του αγροδιατροφικού κλάδου εντοπίστηκαν εταιρίες τόσο με καινοτόμα προϊόντα όσο και με ιδιαίτερες και καινοτόμες υπηρεσίες. Συμπερασματικά από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εταιριών δραστηριοποιείται σε παραπάνω από έναν τομείς ενώ οι εταιρίες φαίνεται να σχηματίζουν ένα επαγγελματικό δίκτυο όπου αρκετές από αυτές αποτελούν πελάτες ή προμηθευτές των άλλων.

Δυστυχώς η έρευνα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνει την μελέτη της McKinsey & Company (2011) αναφορά στην οποία έχει γίνει στο πρώτο μέρος βάση της οποίας το ελληνικό έλλειμμα συμμετοχής στην απασχόληση είναι πιο έντονο στις γυναίκες. Κατά προσέγγιση για κάθε 7 εργαζόμενους άντρες αντιστοιχούν 3 μόνο γυναίκες. Επίσης οι μισές εταιρίες επιλέγουν την μερική απασχόληση σαν εργασιακή ρύθμιση κάτι που συμβάλει μαζί με το έλλειμμα συμμετοχής στην απασχόληση στο πρόβλημα της αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος (McKinsey & Company, 2011).

Παρά το γεγονός ότι εδώ και πάνω από μία δεκαετία όπως φάνηκε και στο πρώτο μέρος (Ward, 2002) έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα της ύπαρξης τμήματος ΔΑΔ η έρευνα έδειξε πως μόνο το ένα τρίτο των εταιριών έχει τμήμα η άτομο αρμόδιο για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Με δεδομένη επίσης από το πρώτο μέρος την συμμετοχή του τμήματος ΔΑΔ στην εταιρική στρατηγική (Κανελλόπουλος, 2002), η έλλειψη του μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην εκτέλεση της.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε τις συνθήκες βαθείας οικονομικής ύφεσης κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα καθώς και την χρονική στιγμή της διεξαγωγής της αμέσως μετά την κρίση του τραπεζικού συστήματος και ενώ ακόμα δεν έχει επέλθει άρση του

ελέγχου κεφαλαίων. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω το γεγονός ότι πάνω από τις μισές εταιρίες δήλωσαν ότι ο συνολικός αριθμός εργαζομένων παρέμεινε σταθερός ή αυξήθηκε την τελευταία τριετία αποτελεί όχι μόνο επιβεβαίωση των κλαδικών μελετών που κάνουν αναφορά για έναν κλάδο με δυνατότητες ανάπτυξης αλλά και ένδειξη επιβίωσης των εταιριών σε τόσο δύσκολες συνθήκες (National Bank of Greece Sectoral Report, 2015, Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015). Πρέπει βέβαια εδώ να αναφερθεί και το γεγονός ότι από τον Οκτώβριο του 2015 που ξεκίνησε η αναζήτηση των εταιριών για την δημιουργία δείγματος μέχρι τον Δεκέμβριο που διεξήχθη η έρευνα προχώρησαν σε παύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας 2 εταιρίες (από τις 36 που είχαν εντοπιστεί) επιβεβαιώνοντας τον Steve Blank που αναφέρει πως με την πάροδο του χρόνου θα πρέπει η εταιρία είτε να εξελιχθεί σε μια κανονική επιχείρηση με διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτά της δυναμικής, είτε, αδυνατώντας να εξελιχθεί, θα έχει παρουσιάσει φθίνουσα πορεία και θα έχει κλείσει (Blank & Dorf, 2012).

Μεταξύ των λειτουργιών της ΔΑΔ που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος η πρώτη που εξετάστηκε στο ερωτηματολόγιο ήταν η λειτουργία που αφορούσε την προσέλκυση προσωπικού και έπειτα η επιλογή συμπληρώνοντας έτσι το κομμάτι της στελέχωσης. Εδώ τα αποτελέσματα μας οδηγούν σε κάποια ξεκάθαρα συμπεράσματα, πρώτο από τα οποία είναι το γεγονός ότι αν κάποιος επιθυμεί να εργαστεί για την εταιρία πρέπει να αποτελεί ήδη μέρος του δικτύου της για να ενημερωθεί για ένα πιθανό άνοιγμα θέσης εργασίας. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγουμε γιατί το σύνολο των εταιριών δήλωσε πως από μέτρια έως πάρα πολύ αναζητά προσωπικό μέσω γνωστών ή συστάσεις ήδη εργαζομένων. Ενώ ο δεύτερος πιο πιθανός τρόπος είναι μέσω της εταιρικής σελίδας ή των επαγγελματικών σελίδων σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όλοι οι άλλοι τρόποι προσέλκυσης συγκεντρώνουν ποσοστά από 50,00% έως 100% στο καθόλου ή λίγο συμπεριλαμβανομένων του ΟΑΕΔ, των εξειδικευμένων εταιριών συμβούλων απασχόλησης αλλά και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων δείχνοντας την αποτυχία διασύνδεσης τους με την αγορά εργασίας. Στην περίπτωση των εξειδικευμένων εταιριών συμβούλων απασχόλησης, πιθανόν αυτό να οφείλεται σε οικονομικούς λόγους, στην αδυναμία δηλαδή των εταιριών να δαπανήσουν μεγάλα ποσά για το συγκεκριμένο σκοπό. Τα συγκεκριμένα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με την βιβλιογραφία που στην περίπτωση της προσέλκυσης ο συνηθέστερος τρόπος είναι μέσω αγγελιών εργασίας (Tyson & York, 2004, Ιορδάνογλου, 2008). Επιβεβαιώνεται παρόλα αυτά

Κεφάλαιο Έβδομο

το χαρακτηριστικό της δικτύωσης της γενιάς «Υ» που είχε εντοπιστεί στο πρώτο μέρος (Cheese, 2007).

Η επιλογή βασίζεται κυρίως σε προσωπικές συνεντεύξεις και συστάσεις ενώ πάνω από 90% των εταιριών δεν χρησιμοποιεί συνεντεύξεις από επιτροπή, online τεστ επιλογής ή ψυχομετρικά τεστ καθόλου. Το παραπάνω συμπέρασμα συμφωνεί και με την βιβλιογραφία όπου ο συνηθέστερος τρόπος επιλογής είναι η προσωπική συνέντευξη (Ιορδάνογλου, 2008).

Φαίνεται λοιπόν από τα αποτελέσματα που αφορούν την στελέχωση (προσέλκυση και επιλογή) μια τάση για ακραίες τιμές όπου σχεδόν το σύνολο των εταιριών ακολουθούν ή δεν χρησιμοποιούν σχεδόν καθόλου τις ίδιες τακτικές.

Αντίθετα στις εργασιακές ρυθμίσεις οι απαντήσεις είναι κατανεμημένες χωρίς ιδιαίτερες διακυμάνσεις. Μόνο στην περίπτωση των συνεργατών βλέπουμε μια τάση θετική στις 8 από τις 12 συνολικά εταιρίες και στις μισές την επιλογή της μερικής απασχόλησής. Όπως αναφέραμε και πιο πάνω η μερική απασχόληση καθώς και το καθεστώς των συνεργατών όταν υποαπασχολούνται συμβάλει στην χαμηλή παραγωγικότητα αφού μέρος του εργατικού δυναμικού που φαίνεται να απασχολείται ουσιαστικά δεν εργάζεται πλήρως (McKinsey & Company 2011). Οι μισές επίσης επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν καθόλου ελαστικό ωράριο, εποχιακή εργασία, συμβόλαια ορισμένου χρόνου, κατ' οίκον εργασία ή τηλε-εργασία.

Από αυτά το ελαστικό ή ευέλικτο ωράριο, η κατ' οίκον εργασία ή και η τηλε-εργασία είχαν αναφερθεί στο πρώτο μέρος σαν τρόποι επίτευξης work engagement δηλαδή υπέρβαση του χρόνου εργασίας και αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας των αποτελεσμάτων μέσω όμως διατήρησης της ποιότητας των κοινωνικών σχέσεων και καλής ψυχικής υγείας κάτι πολύ σημαντικό για την γενιά «Υ» που αποτελεί και το μέλλον στο ανθρώπινο δυναμικό (Cheese, 2007, Lowe *et al.*, 2008). Δυστυχώς εδώ τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εταιρίες δεν ακολουθούν αυτήν την τάση ή το κάνουν σε μικρό βαθμό.

Μόνο 3 από τις 12 εταιρίες διαθέτουν επίσημο σύστημα αξιολόγησης ενώ στην διαδικασία συμβάλει κυρίως αλλά όχι μόνο ο υπεύθυνος της επιχείρησης κάτι που συμφωνεί με τις νέες τάσεις που εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία (Armstrong & Mitchell, 2008). Η

Κεφάλαιο Έβδομο

αξιολόγηση χρησιμοποιείται πρωτίστως για εκπαίδευση και ανάπτυξη και λιγότερο για ανταμοιβές και προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής μιας εταιρίας. Λόγω βέβαια του πολύ μικρού αριθμού των απαντήσεων δεν θεωρείται αξιόπιστο κομμάτι της έρευνας.

Στο πρώτο μέρος εντοπίσαμε σαν ένα από τα προβλήματα του αγροδιατροφικού κλάδου την έλλειψη εκπαίδευσης και κατάλληλης κατάρτισης (National Bank of Greece Sectoral Report, 2015) ενώ στις νέες τάσεις που αφορούν το εργασιακό πλαίσιο και την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την ανάγκη για επανεκπαίδευση και δια βίου μάθηση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων της αγοράς εργασίας σε διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες (McKinsey & Company, 2011, Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015). Με βάση αυτά το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος δέχεται κατά μέσο όρο μόνο 7 ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας δείχνει το βαθμό που οι εταιρίες υποτιμούν την σημαντικότητα της εκπαίδευσης διογκώνοντας ακόμα περισσότερο το πρόβλημα της ελλιπούς κατάρτισης και την εκτροπή από τις νέες τάσεις.

Στα αποτελέσματα που αφορούν τις μεθόδους εκπαίδευσης πάνω από τις μισές εταιρίες δεν επιλέγουν ποτέ εκπαίδευση με χρήση Η/Υ ή προγράμματα e-learning ενώ μόνο το ένα τρίτο επιλέγει μάθηση μέσω ομαδικών projects. Η γενιά «Υ» δίνει μεγάλη σημασία στην ομαδικότητα και την συλλογικότητα καθώς και στην μη τυπική μάθηση άρα τα παραπάνω ευρήματα μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Cheese, 2007, Lowe *et al.*, 2008). Ο βασικός τρόπος που επιλέγουν οι εταιρίες να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους είναι μέσω καθοδήγησης ή Mentoring σε ποσοστό περίπου 60% κάτι που συμφωνεί με την βιβλιογραφία ως η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος (Armstrong & Mitchell, 2008).

Από τα αποτελέσματα του ερωτήματος που αφορούσε την επικοινωνία συμπεραίνουμε πως επί το πλείστον η επικοινωνία γίνεται άμεσα με τα ανώτερα στελέχη, σε τακτικές προγραμματισμένες συναντήσεις και με ηλεκτρονική μορφή. Δεν συνηθίζεται η επικοινωνία από συναντήσεις καθαρά ενημερωτικού χαρακτήρα ούτε με χρήση κάποιου τακτικού newsletter. Η επικοινωνία συντελεί στην ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων και της οργανωσιακής κουλτούρας που με την σειρά τους οδηγούν σε υπευθυνότητα και δέσμευση

Κεφάλαιο Έβδομο

των εργαζομένων. Κατ' επέκταση θα ήταν καλό οι εταιρίες να ενισχύσουν τις συναντήσεις καθαρά ενημερωτικού χαρακτήρα όπου θα υπάρχει η ελευθερία έκφρασης από πλευράς του συνόλου του προσωπικού (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990, Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Εκτός από την καλή επικοινωνία που έμμεσα συμβάλει στην διατήρηση του προσωπικού υπάρχουν και συγκεκριμένες μέθοδοι που στοχεύουν σε αυτό (Tyson & York, 2004). Η έρευνα έδειξε ότι ενώ οι εταιρίες προβαίνουν συνήθως σε δημόσια αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων και συνεργατών τους σπάνια οργανώνουν εκδηλώσεις ή δίνουν βραβεία αναγνώρισης στους εργαζομένους τους. Αν εξαιρέσουμε πάντως τον τελευταίο αυτόν τρόπο οι εταιρίες φαίνεται να επενδύουν αρκετά στην διατήρηση του προσωπικού με ευκαιρίες για νέες γεμάτες προκλήσεις εργασίες και λαμβάνοντας υπόψη την γνώμη του στον προγραμματισμό των projects εκτός βέβαια από την δημόσια αναγνώριση.

Ένας εργαζόμενος στις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα παραμένει για περίπου δύο χρόνια ενώ δεν φαίνεται, κατά κανόνα, να έχει ιδιαίτερες επιπλέον παροχές ή αμοιβές εκτός ίσως από συμμετοχή στα κέρδη ή και μερίδιο ιδιοκτησίας αλλά σε λιγότερες από τις μισές εταιρίες. Σχεδόν καμία από τις εταιρίες δεν προσφέρει παροχές σε είδος όπως αυτοκίνητο αλλά θετικό είναι πως τουλάχιστον μία στις τρεις εταιρίες συνδέει τις αμοιβές με την απόδοση ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει επίσημο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης όπως αναφέραμε πιο πάνω. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε πως το ποσοστό των εταιριών που προσφέρουν μερίδιο ιδιοκτησίας φαίνεται μεγάλο αλλά αποτελεί συνήθη πρακτική σε δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρίες (Warner, 2011).

Σχετικά με την περίπτωση της «We Deliver Taste» υπάρχουν σημεία στα οποία η εταιρία εμφανίζει αρκετά διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τη ΔΑΔ. Αποτελεί εξαίρεση στο γεγονός ότι εφαρμόζει τηλε-εργασία σε μεγάλο βαθμό, καθώς και στις μεθόδους εκπαίδευσης που επιλέγει. Αντίθετα με τις υπόλοιπες εταιρίες, επιλέγει κυρίως την εκπαίδευση μέσω συμμετοχής σε ομαδικά projects, καθώς και την δικτύωση, ενώ κάνει χρήση και projects που είναι σχεδιασμένα εξ' αρχής για μάθηση. Επίσης, το προσωπικό της παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια, ολοκληρώνοντας έτσι την διαφοροποίηση της όσον αφορά την έλλειψη εκπαίδευσης και σωστής κατάρτισης, που, σύμφωνα με τις κλαδικές μελέτες της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Τράπεζας Πειραιώς, αποτελεί ένα από τα

Κεφάλαιο Έβδομο

σημαντικότερα προβλήματα του αγροδιατροφικού κλάδου (National Bank of Greece Sectoral Report, 2015, Κλαδική Μελέτη Τράπεζας Πειραιώς, 2015). Επίσης προσφέρει, στα πλαίσια της πολιτικής ανταμοιβών, μερίδιο ιδιοκτησίας ή κερδών σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ αντίθετα με την πλειοψηφία των άλλων εταιριών προσφέρει και μπόνους βασισμένο στην ομαδική και ατομική απόδοση. Στο σύνολό τους λοιπόν οι πρακτικές που εφαρμόζει έρχονται σε συμφωνία με την βιβλιογραφία σχετικά με τις ιδιαίτερες τάσεις της γενιάς «Υ» (Cheese, 2007, Lowe *et al.*, 2008)

Συνολικά, για την περίπτωση της «We Deliver Taste» μπορούμε να πούμε ότι είναι μια εταιρία που μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα του αγροδιατροφικού κλάδου που εντοπίσαμε στο πρώτο μέρος της μελέτης, μέσω της εκπαίδευσης, της δικτύωσης, της οργάνωσης των μικρών παραγωγών, καθώς και με προϊόντα υψηλής ποιότητας που ακολουθούν τις σύγχρονες τάσεις.

Επίλογος

Όταν πάρθηκε η απόφαση για τη συγγραφή της παρούσας μελέτης, καθώς και την διεξαγωγή της έρευνας, η Ελληνική οικονομία βρισκόταν σε περίοδο ύφεσης στην οποία είχε μπει πριν από μερικά χρόνια. Αυτό που ήταν αδύνατον να προβλεφθεί ήταν η όξυνση της πολιτικής αστάθειας που οδήγησε το καλοκαίρι του 2015 σε επιβολή ελέγχου κεφαλαίων (Capital Controls) καθώς και παρατεταμένη τραπεζική αργία. Με δεδομένο ότι διεξήγαμε την έρευνα αμέσως μετά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, πιθανολογείται ότι τα αποτελέσματα δεν θα μπορούσαν να παραμείνουν ανεπηρέαστα. Η έρευνα και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της οδήγησε σε κάποια ξεκάθαρα και άλλα πιο ασαφή συμπεράσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω τα οποία, εάν συνδυαστούν με τα διαρθρωτικά προβλήματα του αγροδιατροφικού κλάδου που εντοπίστηκαν στο πρώτο μέρος της μελέτης, σκιαγραφούν ένα πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο που θα μπορούσε να εξεταστεί μελλοντικά, αυτό της εκπαίδευσης και κατάρτισης δυναμικά αναπτυσσόμενων εταιριών στον αγροδιατροφικό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής Βιβλιογραφία

Armstrong S. & Mitchell B., 2008, "The Essential HR Handbook: A quick and handy resource for any manager and HR professional", The Career Press, N. Jersey.

Blank S. & Dorf B., 2012, "The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company", K&S Ranch, Inc., California.

Cheese P., 2007, "The ABC of Generation Y", Director, vol. 61, no. 5, pp. 33.

Cornwall Country Council & Cornwall and Isles of Scilly Economic Forum, "Cornwall and Isles of Scilly Sector Profile: Agri-Food", December 2008.

Dessler G., 2012, «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Dyson R. G., 1990, "Strategic planning : models and analytical techniques", Chichester, Wiley.

Fineman S., Gabriel Y., Sims D. B. P., 2010, "Organizing & Organizations Fourth Edition", SAGE Publications LTD, Singapore.

Furnham A. & Stringfield P., 1998, "Congruence in job-performance ratings: A study of 360 degree feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings", Human Relations, 51(4), 517-530.

Kinnear T. C. & Taylor J. R., 1996, "Marketing Research: An Applied Approach" McGraw-Hill, California.

Βιβλιογραφία

Knowles M. S., Holton E. F. III, Swanson R. A., 2005, "The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6th Edition", Elsevier, Amsterdam.

Lowe D., Levett K., Wilson T., 2008, "Solutions for retaining Generation Y in the workplace", Business Renaissance Quarterly, vol. 3, no. 3, pp. 43-58.

McDaniel C. Jr. & Gates R., 1995, "Marketing Research Essentials 7th Edition", West Group, Los Angeles.

McKinsey & Company, Athens Office, «Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας», Σεπτέμβριος 2011.

Mowday R. T., 1991, "Equity theory predictions of behavior in organizations", Motivation and work behavior 5th ed., pp. 111-131, McGraw-Hill, New York.

National Bank of Greece, Sectoral Report "Unlocking the potential of Greek agro-food industry", December 2015.

Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. & Wright, P. (2013), "Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, 8th Edition", McGraw Hill Education, New York.

Schuler R. & Jackson S., 1987, "Linking competitive strategies and human resource management practices", Academy of Management Executive 1(3): 207-219.

Thompson A. A. Jr., Gamble J. E., Strickland A. J. III, 2013, "Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage", McGraw-Hill, Irwin.

Tyson S. & York A., 2004, «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Γκιούρδα Α. & Σια, Αθήνα.

Ward G., 2002, «Πολυεθνικές επιχειρήσεις και πολιτιστικό ρίσκο», Marketing Report 552, σ.14-17.

Warner A., 2011, "Paul Graham: The Art of Funding a Startup (A Mixergy Interview)", Hyperink.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ιορδάνογλου Δ., 2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ., 2002, «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ. & Παπαλεξανδρή Ν., 1990, «Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα.

Λεφοπούλου Α., 2002, «Corporate e-learning Forum 2002», NETWEEK 62, σ.42-44.

Λεφοπούλου Α., 2002, «Οι σύγχρονες τάσεις και προοπτικές του HR Management στην Ελλάδα» NETWEEK, 59, σ.26-29.

Μαντάς Ν., 1992, «Διοίκηση Προσωπικού», Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε., Αθήνα.

Μπένος Β., 1991, «Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας», Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς.

Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 2003, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Τράπεζα Πειραιώς, Κλαδική Μελέτη «Η Συμβολή και οι προοπτικές του αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα», Σεπτέμβριος 2015.

Χυτήρης Σ. Α., 2001, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ψαρίδης Κ., Κουτής Χ., Μπαμπάτσικου Φ., 2008, «Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων σε επιχειρήσεις υγειονομικού ενδιαφέροντος», ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ Τόμος 7ος, Τεύχος 3ο.

Ιστοσελίδες

Beer & Deli: <http://www.beer-deli.gr/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

Food Truck: <https://www.facebook.com/foodtruck.cooking/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

Foodech: <http://www.foodech.gr/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

GrEcoFarm: <http://www.grecofarm.com/shop/products> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

We Deliver Taste: <http://www.wedelivertaste.com/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

Αγροσυμβουλευτική Κρήτης: <http://www.agsmk.gr/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

Ελληνική Γεωργία: <http://www.ellinikigeorgia.gr/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

Συκοφάγος: <http://www.sykofagos.gr/> [Προσπελάστηκε: 04/01/16]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΑΔ

Δυναμικών Εταιριών Αγροδιατροφικού Κλάδου

2015

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιασθεί στα πλαίσια εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας του MBA in Agribusiness (ΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) και στόχος του είναι η διερεύνηση και καταγραφή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρίες που παράγουν προϊόντα ή προσφέρουν υπηρεσίες στον Αγροδιατροφικό κλάδο, τον κλάδο Τροφίμων και Ποτών.

Έχει γίνει προσπάθεια ώστε η συμπλήρωσή του να γίνεται όσο το δυνατόν πιο εύκολα και γρήγορα.

Η δική σας συμβολή είναι ιδιαίτερα σημαντική για να εξετάσουμε έναν κλάδο με προοπτικές και δυναμική για την ελληνική οικονομία. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, σύντομο και αφορά μόνο τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Εάν παρόλα αυτά θέλετε να γίνει αναφορά του brand name της εταιρίας σας ή θέλετε να σας ενημερώσουμε σχετικά με την έρευνα και τα αποτελέσματά της, υπάρχει η δυνατότητα στο τέλος του ερωτηματολογίου.

Διευκρινίζουμε ότι τα στοιχεία της εταιρίας σας είναι απολύτως εμπιστευτικά και δεν θα κοινοποιηθούν σε τρίτους.

Παράρτημα

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να συμπεριλαμβάνετε στις απαντήσεις σας εκτός από τους υπαλλήλους, τους ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες εφόσον εργάζονται και οι ίδιοι καθώς και τυχών συνεργάτες (σχέση εργασίας μέσω παροχής υπηρεσιών).

Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή/και διευκρίνιση.

Ειρήνη Νικάνδρου, PhD
Επικ. Καθηγήτρια
Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
E-mail: nikandr@aueb.gr

Χρονοπούλου Ευαγγελία-Λίντα, MSc
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
E-mail: lindahr9@hotmail.com
Τηλ: 6974825837

Ευχαριστούμε πολύ για τη βοήθεια και τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της έρευνας

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Σε τι από τα παρακάτω δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

Παραγωγή	<input type="checkbox"/>
Μεταποίηση	<input type="checkbox"/>
Εμπόριο	<input type="checkbox"/>
Παροχή Υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>
Εστίαση	<input type="checkbox"/>

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πόσα άτομα, κατά προσέγγιση, απασχολούνται συνολικά στον οργανισμό;

Σύνολο		Άνδρες		Γυναίκες	
Ιδιοκτήτες		Υπάλληλοι		Συνεργάτες	

Υπάρχει Τμήμα/Άτομο Υπεύθυνο για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

Ναι ₁ Όχι ₀

Αν ναι, ποιά θέση κατέχει αυτό το άτομο; _____

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Πόσο έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός του προσωπικού στην εταιρία σας τα τελευταία τρία χρόνια; Παρακαλώ σημειώστε μόνο μία επιλογή.

Μειώθηκε πολύ

Δεν υπήρξε
αλλαγή

Αυξήθηκε πολύ

₁

₂

₃

₄

₅

Παράρτημα

Παρακαλούμε σημειώστε σε ποιό βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες μεθόδους προσέλκυσης για το προσωπικό σας;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Αναζήτηση μέσω γνωστών /Συστάσεις εργαζομένων (word of mouth)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Καταχώρηση στον τύπο/internet	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εταιρική ιστοσελίδα/ εταιρικό Facebook	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
ΟΑΕΔ	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Απρόσκλητες αιτήσεις	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων/ Workable	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

Παρακαλούμε σημειώστε σε ποιό βαθμό χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους επιλογής για το προσωπικό σας.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνεντεύξεις από επιτροπή	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Προσωπικές Συνεντεύξεις	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Έντυπες αιτήσεις	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ψυχομετρικά τεστ	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Συστάσεις	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Τεστ ικανοτήτων/Δείγμα εργασίας	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Αριθμητικά τεστ	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Online τεστ επιλογής	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

Παράρτημα

Σε ποιό βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες εργασιακές ρυθμίσεις;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ελαστικό ωράριο	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Μερική απασχόληση	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εποχιακή εργασία	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Συμβόλαια ορισμένου χρόνου	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Κατ' οίκον εργασία	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Τηλε-εργασία	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εξωτερική Ανάθεση (Outsourcing)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Συνεργάτες	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Έχετε επίσημο σύστημα αξιολόγησης για το προσωπικό σας;

Ναι Όχι
 1 0

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αν έχετε σύστημα αξιολόγησης, ποιό από τους παρακάτω συμβάλλουν στη διαδικασία αξιολόγησης;

	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
Υπεύθυνος Εταιρίας	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Το ίδιο το άτομο	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Συνάδελφοι	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Πελάτες	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

Παράρτημα

Το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό των παρακάτω;

	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Ανταμοιβές	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Κατά μέσο όρο, πόσες ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος;
_____ημέρες ανά έτος ανά εργαζόμενο (κατά προσέγγιση)

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις πιο κάτω μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης:

	Καθόλου				Πάρα πολύ
Ανάθεση ειδικών καθηκόντων (Special tasks)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Projects για ενίσχυση μάθησης	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Συμμετοχή σε ομαδικά projects	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Δικτύωση (Formal networking)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Καθοδήγηση (Coaching)/ Mentoring	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εκπαιδευτικά Σεμινάρια	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω ΗΥ/e-learning	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις παρακάτω μεθόδους για να επικοινωνείτε με τους εργαζομένους σας σχετικά με σημαντικά ζητήματα;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Άμεσα με τα ανώτερα στελέχη	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Μέσω άμεσου υπεύθυνου	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Μέσω τακτικών συναντήσεων προσωπικού	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Με ενημερωτικές συναντήσεις	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Με ηλεκτρονική επικοινωνία	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Με newsletter	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Σε ποιά βαθμό χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι για τη διατήρηση του προσωπικού σας;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Δίνονται ευκαιρίες να αναλάβουν νέες και προκλητικές εργασίες.	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους κατά τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση των projects.	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Η εταιρία αναγνωρίζει δημόσια την συμβολή των εργαζομένων της.	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Υλοποιούνται εκδηλώσεις/βραβεία αναγνώρισης της συμβολής των εργαζομένων.	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

Παράρτημα

Κατά μέσο όρο πόσο χρονικό διάστημα παραμένει ένας εργαζόμενος στην εταιρία;

Σε ποιό βαθμό προσφέρετε κάποιο από τα παρακάτω;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Συμμετοχή στα κέρδη/ μερίδιο ιδιοκτησίας	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Αμοιβή βάσει απόδοσης	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Bonus βασισμένο σε ατομική απόδοση/στόχους	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Bonus βασισμένο σε ομαδική απόδοση/στόχους	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Παροχές σε είδος (π.χ. αυτοκίνητο, κάρτα)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Άλλο, παρακαλώ καθορίστε _____

Αν επιθυμείτε να σας ενημερώσουμε σχετικά με την έρευνα και τα αποτελέσματά της, παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία επικοινωνίας.

Όνοματεπώνυμο: _____

Εταιρία: _____

Αρ. Τηλεφώνου: _____

e-mail: _____

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.